

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

**MAESTRÍA EN FINANZAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN
FINANCIERA**

PROYECTO DE DESARROLLO

**ADAPTACIÓN DE UN MODELO DE CONTROL FINANCIERO EN
MOMENTOS DE RIESGO PARA UNA EMPRESA DE ARRIENDO
DE BIENES INMUEBLES.**

DAYANNA ANABEL MANTILLA ROSERO

DIRECTOR: MGTR.GALO SÁNCHEZ

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: DECONSTRUCCIÓN DEL
MODELO DE NEGOCIOS**

QUITO, OCTUBRE 2025

DIRECTOR:

Mgr. Galo Sánchez.

INFORMANTES:

Mgr. Rubio Myrian.

DEDICATORIA

A Dios porque me ha dado una hermosa familia, vida, salud, fuerza y la sabiduría necesaria para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A mis padres, por ser ejemplo de esfuerzo, amor y perseverancia, y por enseñarme que con disciplina y dedicación todo es posible.

A mi hija, mi mayor motivación y razón de superación, porque cada logro está inspirado en su sonrisa y en el deseo de brindarle un mejor futuro.

A mi esposo, por su apoyo incondicional, comprensión y compañía constante en este camino, siendo un pilar fundamental en cada paso hacia esta meta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
1. Crisis energética en el Ecuador.....	2
1.1. Inicios de la crisis energética.....	2
1.2. Energía Hidroeléctrica.....	3
1.3. Crisis energética en el Ecuador.....	5
1.4. Impacto de la crisis energética en el sector empresarial.....	8
1.5. Impacto de la crisis energética en el sector de arriendo de bienes inmuebles.....	10
1.6. Antecedentes.....	11
1.6.1. Reseña Histórica de la Empresa.....	11
1.6.2. Objeto Social y Obligaciones.....	12
1.6.3. Clientes.....	13
1.6.4. Proveedores.....	14
CAPITULO II.....	15
2. Teoría referente al libro “Pasos para sacarle el juego a la crisis”.....	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Paso 1 Revisa a fondo tu modelo de negocio.....	15
2.2.1. Modelo de negocio Canvas (Business Model Canvas).....	17
2.2.2. Modelo Lean Canvas.....	17
2.2.3. Balanced Score Card.....	18
2.3. Paso 2 Asegúrate de que tu modelo de negocio se vea reflejado en los estados financieros	18

2.4. Paso 3 Aplica algunas recomendaciones útiles con respecto a costos y gastos.....	19
2.5. Paso 4 Analiza los estados financieros históricos.....	20
2.5.1. Liquidez.....	21
2.5.2. Iliquidez.....	21
2.5.3. Rentabilidad.....	22
2.5.4. Índices Financieros.....	23
2.6. Paso 5 Proyecta escenarios.....	24
2.7. Paso 6 Define acciones concretas.....	24
2.8. Paso 7 Evalúa el impacto de las acciones concretas.....	25
2.9. Paso 8 Conoce tu posición financiera actual.....	26
CAPITULO III.....	30
3. Diagnóstico y Adaptación de los tres primeros pasos del libro	
“Un coloquio inesperado guía para enfrentar la crisis”.....	30
3.1. Paso 1. Revisa a fondo tu modelo de negocio.....	30
3.1.1. Financiamiento del negocio.....	30
3.1.2. Oferta de productos.....	32
3.1.3. Relaciones.....	34
3.1.4. Operaciones del negocio.....	37
3.1.5. Modelo Canvas.....	40
3.1.5.1. Propuesta de valor.....	40
3.1.5.2. Segmento de clientes.....	40
3.1.5.3. Canales de distribución.....	40
3.1.5.4. Relaciones con clientes.....	41
3.1.5.5. Fuentes de ingreso.....	41

3.1.5.6. Recursos clave.....	41
3.1.5.7. Actividades clave.....	41
3.1.5.8. Socios clave.....	41
3.1.5.9. Estructura de costos.....	41
3.2. Paso 2. Asegúrate de que tu modelo de negocio se vea reflejado en los Estados Financieros.....	42
3.2.1. Análisis de Estado de Situación Financiera.....	42
3.2.1.1. Activo.....	42
3.2.1.2. Pasivo.....	43
3.2.1.3. Patrimonio.....	44
3.2.2. Análisis de Estado de Resultados.....	44
3.2.2.1. Ingresos.....	44
3.2.2.2. Costos.....	44
3.2.2.3. Gastos.....	44
3.2.3. Hacer escenarios.....	45
3.2.4. Evalúa el impacto financiero de las decisiones	45
3.2.5. Modificaciones de fondo al modelo de negocio	46
3.3. Paso 3. Aplicar algunas recomendaciones sobre costos y gastos.....	47
3.3.1. Identificar costos fijos.....	47
3.3.2. Identificar costos variables.....	48
CAPITULO IV.....	50
4. Escenarios y soluciones financieras adaptables a los pasos 4 ,5 y 6 del libro un coloquio inesperado como guía para enfrentar la crisis.....	50
4.1. Paso 4 Analizar los Estados Financieros históricos.....	50
4.1.1. Análisis de Estado de Situación Financiera comparativos	

año 2024, 2023.....	50
4.1.1.1. Estado de situación Financiera comparativo año 2024 y 2023.....	50
4.1.1.2. Estado de Resultados comparativo año 2024 y 2023.....	52
4.1.2. Análisis horizontal y vertical	52
4.1.2.1. Análisis vertical y horizontal del Estado de situación Financiera.....	52
4.1.2.1.1. Activos.....	53
4.1.2.1.2. Pasivo.....	61
4.1.2.1.3. Patrimonio.....	67
4.1.2.2. Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados.....	69
4.1.2.2.1. Ingresos.....	69
4.1.2.2.2. Costos.....	70
4.1.2.2.3. Gastos.....	72
4.1.3. Índices Financieros	75
4.1.3.1. Indicadores de Eficiencia.....	76
4.1.3.2. Indicadores de Liquidez.....	77
4.1.3.3. Indicadores de Endeudamiento.....	78
4.1.3.4. Indicadores de Rentabilidad.....	79
4.2. Paso 5 Proyectar escenarios.....	80
4.2.1. Escenarios optimistas, esperado y pesimista.....	80
4.2.2. Aplicación de escenarios para el Estado de Resultados	82
4.2.3. Aplicación de escenarios para el Estado de Situación Financiera.....	88
4.3. Paso 6 Define acciones concretas.....	91
4.3.1. Decisiones financieras.....	92
4.3.2. Decisiones del mercado.....	94

CAPITULO V.....	96
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	96
5.1. Conclusiones.....	96
5.2. Recomendaciones.....	97
6. Bibliografía.....	100
Anexos.....	102
Anexo N°1 Kardex de accionistas.....	102
Anexo N°2 Certificado del Registro Único de Contribuyentes RUC.....	103
Anexo N°3 Certificado de Cumplimiento tributario SRI.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N^a1 Principales centrales hidroeléctricas del Ecuador	5
Figura N^a2 Capacidad instalada nominal de generación eléctrica del Ecuador.....	6
Figura N^a3 Consumo de energía por sectores.....	7
Figura N^a4 Consumo de energía per cápita anual por provincia (kWh/hab).....	8
Figura N^a5 Porcentaje de cómo ha afectado los cortes de luz a la operación de las empresas	9
Figura N^a6 Medidas implementadas por las empresas durante los cortes de luz.....	10
Figura N^a7 Preguntas clave para la estrategia empresarial sólida	16
Figura N^a8 Liquidez e Iliquidez.....	21
Figura N^a9 Esquema de Rossell.....	23
Figura N^a10 Preguntas para conocer la posición financiera actual	26
Figura N^a11 Esquema brújula para analizar la capacidad financiera.....	29
Figura N^a12 Esquema de brújula para analizar la capacidad financiera con sugerencias.....	29
Figura N^a13 Modelo Canvas, aplicado a la Compañía de arriendo de bienes inmuebles	42
Figura N^a 14 Gráfico de pastel indicando porcentaje de costos fijos	48
Figura N^a15 Gráfico de pastel indicando porcentaje de costos variables.....	49
Figura N^a16 Estado de Situación Financiera 2023 y 2024	51
Figura N^a17 Estado de Resultados integrales 2023 y 2024	52
Figura N^a18 Análisis horizontal y vertical cuenta contable Bancos.....	53
Figura N^a19 Análisis horizontal y vertical cuenta contable de inversiones financieras.....	54
Figura N^a20 Análisis horizontal y vertical cuenta contable clientes	55
Figura N^a21 Análisis horizontal y vertical cuenta contable cuentas por cobrar compañías relacionadas.	56
Figura N^a 22 Análisis horizontal y vertical cuenta contable anticipo proveedores	56
Figura N^a23 Análisis horizontal y vertical cuenta contable activos por impuestos corrientes.....	58
Figura N^a24 Análisis horizontal y vertical cuenta contable propiedad y equipo.....	59

Figura Nª25 Análisis horizontal y vertical cuenta contable garantías arriendos por cobrar.	60
Figura Nª26 Análisis horizontal y vertical cuenta contable activo por derecho de uso	60
Figura Nª27 Análisis horizontal y vertical cuenta contable activo por impuesto diferido.....	61
Figura Nª 28 Análisis horizontal y vertical cuenta contable proveedores	62
Figura Nª29 Análisis horizontal y vertical cuenta contable provisiones locales	62
Figura Nª30 Análisis horizontal y vertical cuenta contable cuentas por pagar relacionadas.	63
Figura Nª31 Análisis horizontal y vertical cuenta contable préstamos accionistas	63
Figura Nª32 Análisis horizontal y vertical cuenta contable pasivo por arrendamiento	64
Figura Nª33 Análisis horizontal y vertical cuenta garantías arriendos por pagar	65
Figura Nª34 Análisis horizontal y vertical cuenta contable otras cuentas por pagar no relacionadas.	65
Figura Nª35 Análisis horizontal y vertical cuenta contable préstamos accionistas a largo plazo	66
Figura Nª 36 Análisis horizontal y vertical cuenta contable cuentas por pagar diversas relacionadas.	67
Figura Nª37 Análisis horizontal y vertical cuenta contable anticipo clientes	67
Figura Nª38 Análisis horizontal y vertical cuenta contable capital.....	68
Figura Nª39 Análisis horizontal y vertical cuenta contable resultados acumulados	68
Figura Nª40 Análisis horizontal y vertical cuenta contable ingresos	70
Figura Nª41 Análisis horizontal y vertical cuenta contable costos	72
Figura Nª 42 Análisis horizontal y vertical cuenta contable gastos administrativos.....	74
Figura Nª43 Análisis horizontal y vertical cuenta contable gastos financieros....	75
Figura Nª44 Indicadores financieros de eficiencia	76
Figura Nª45 Indicadores financieros de liquidez.....	77

Figura N^a46 Indicadores financieros de Endeudamiento	78
Figura N^a47 Indicadores financieros de Rentabilidad	80
Figura N^a48 Escenarios proyectados para el Estado de Resultado integrales en época de crisis.	86
Figura N^a49 Escenarios proyectados para el Estado de Resultado integrales resumido en época de crisis..	88
Figura N^a50 Escenarios proyectados para el Estado de Situación Financiera en época de crisis.	91
Figura N^a51 Propuesta de ahorro proyectado en cuentas por pagar	93
Figura N^a52 Propuesta optimización de costos y gastos y su impacto económico	94

RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador en los meses de septiembre a diciembre del año 2024, por la dependencia del país en la energía hidroeléctrica y constantes sequías, obligó al gobierno a implementar cortes programados de energía que llegaron a durar hasta 14 horas seguidas, enfrentando una crisis de energía eléctrica, lo que provocó la inestabilidad financiera para algunas empresas.

El presente estudio pretende adaptar el modelo de los 8 pasos para enfrentar la crisis detallados en el libro titulado “Un coloquio inesperado” de Federico D’Kuba, Javier Duarte Schlageter y Lorenzo Fernández Alonso a una empresa cuyo objeto social es el al arrendamiento de bienes inmuebles.

Esta investigación detallará cómo la compañía enfrentó la crisis eléctrica y cómo usó la crisis como una oportunidad para fortalecer su gestión.

Para lo cual se aplicaron los 8 pasos mencionados a continuación:

1. Revisión a fondo del modelo de negocio, donde se analizan las fuentes de ingreso y donde se asegura que el modelo de negocio sea sostenible.
2. Asegurarse de que el modelo de negocio se vea reflejado en los Estados Financieros.
3. Aplicar recomendaciones sobre los costos y gastos con base en los datos reales; se analizarán la baja de gastos generados por el pago de energía eléctrica y el alza de gastos en relación con los generadores eléctricos.
4. Analizar los estados financieros históricos permitirá la comparabilidad de datos para en el futuro tomar decisiones.
5. Proyectar escenarios permite prever cómo podrían evolucionar las finanzas de la empresa bajo diferentes condiciones.
6. Definir acciones concretas; estas acciones deben estar enfocadas en mejorar la rentabilidad de la empresa.

7. Evaluar el impacto de las acciones concretas, implementando ideas sostenibles y realizables a corto y a largo plazo.
8. Conocer la posición financiera actual permitirá tomar decisiones que afectan actualmente.

En el primer capítulo se conoce la raíz de la crisis energética en el Ecuador, sus inicios y consecuencias financieras aplicadas al sector empresarial. También se detallan todos los antecedentes de la empresa, reseña histórica, su objeto social; y se conocen los principales clientes y proveedores.

En el capítulo dos se conocen los procedimientos teóricos en aplicación al libro Un coloquio inesperado: Cómo sacarle el jugo a la crisis.

En el tercer capítulo se propone un diagnóstico y adaptación de los 3 primeros pasos del libro un coloquio inesperado como guía para enfrentar la crisis. Empezando por revisar a fondo el modelo de negocio y aplicando modelo Canvas. Adicionalmente, se analizarán los Estados Financieros con corte al 2024 para identificar posibles deficiencias y proponer mejoras. También se revisarán los costos y gastos mantenidos para clasificarlos como fijos y variables.

En el cuarto capítulo se presentarán escenarios y soluciones financieras adaptables a los pasos 4 ,5 y 6 del libro, “Un coloquio inesperado como guía para enfrentar la crisis”. Se analizarán los Estados Financieros históricos y se compararán con el año 2023, se aplicarán índices financieros y se adaptarán los Estados Financieros a un análisis horizontal y vertical.

Adicionalmente, se proyectarán posibles escenarios financieros y se definirán acciones concretas.

Finalmente, en el capítulo cinco se establecieron conclusiones y recomendaciones que se determinaron en el transcurso de esta investigación, con el fin de que las recomendaciones aporten al crecimiento de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas fueron afectadas económicamente debido a la crisis energética del Ecuador, al momento estas empresas están utilizando sus recursos para recuperarse financieramente ya que pretenden mejorar sus operaciones y por ende llegar a cumplir sus objetivos.

El presente estudio se enfoca en como una empresa cuyo objeto social es la prestación servicios de arriendo de bienes inmuebles enfrente la crisis energética y cómo podemos aportar, adaptando el modelo de los 8 pasos propuesto en el libro “Un coloquio inesperado” de Federico D’Kuba, Javier Duarte Schlageter y Lorenzo Fernández Alonso. Este modelo esta desarrollado como guía para enfrentar la crisis ya que aborda desafíos específicos y muestra pasos a seguir para mejorar y planificar las finanzas de forma adecuada.

A lo largo del estudio, se pretende proporcionar una guía práctica para que otras empresas puedan enfrentar situaciones o crisis similares, tomando en cuenta la planificación estratégica.

1. CAPITULO I CRISIS ENERGÉTICA EN EL ECUADOR

1.1. Inicios de la crisis energética.

En los años 2023 y 2024, el Ecuador ha sido afectado por la reducción radical de la producción de energía eléctrica de uno de los principales sistemas de hidro generación en el sur del país. (Paute Molino, Sopladora y Mazar).

La causa de esta problemática fue la sequía, que redujo el caudal de los ríos que alimentan las represas, y que ha sido atribuida tanto al cambio climático como al fenómeno periódico de El Niño.

Esta sequia no solo afecto a Ecuador, sino involucró a países vecinos como Colombia, Perú y Panamá.

Históricamente estas crisis energéticas han afectado a Latinoamérica. Entre los años 1992 y 1993 se produjo la reducción del caudal de las hidroeléctricas provocados por el fenómeno de El Niño. Colombia tuvo cortes programados de 9 a 18 horas, mientras que Perú, Brasil y Venezuela también tomaron medidas para el ahorro de energía. Ecuador en su momento programo cortes de entre 2 a 6 horas mismas que se mantuvieron hasta el año 1995.

En el año 2009, en Latinoamérica existió un escenario similar con Ecuador, México, Costa Rica y Venezuela. (Salazara, 2024).

1.2. Energía Hidroeléctrica

Es la energía que se produce gracias a la fuerza del agua en movimiento para generar electricidad utilizando turbinas y generadores. (Enelgreenpower, 2022)

Existen varios tipos de centrales hidroeléctricas que se clasifican en función de la potencia y la forma en la que se canaliza el agua según (Repsol, sf):

- **Centrales hidroeléctricas de embalse.** Este es el sistema más extendido de central hidroeléctrica. Mediante la construcción de una o más presas, se forman embalses que se utilizan para retener grandes cantidades de agua y, de este modo, regular el flujo que pasa por las turbinas que generan la electricidad.
- **Centrales hidroeléctricas de agua fluyente.** Las centrales de agua fluyente se emplean en ríos de caudal regular que pasan por relieves muy accidentados, desviando el cauce del agua hacia las turbinas que generan la corriente. Una vez obtenida la energía eléctrica, el agua desviada se devuelve al cauce del río.
- **Centrales hidroeléctricas reversibles o de bombeo.** Su funcionamiento es muy similar al de una batería recargable de grandes dimensiones. La planta cuenta con dos embalses a diferentes alturas y conectados entre sí. En los momentos de bajo consumo de electricidad, la energía sobrante se utiliza para elevar el agua contenida en el embalse situado en el nivel más bajo al depósito superior mediante una o varias bombas. En las horas de mayor demanda energética, la central de bombeo funciona como una planta.

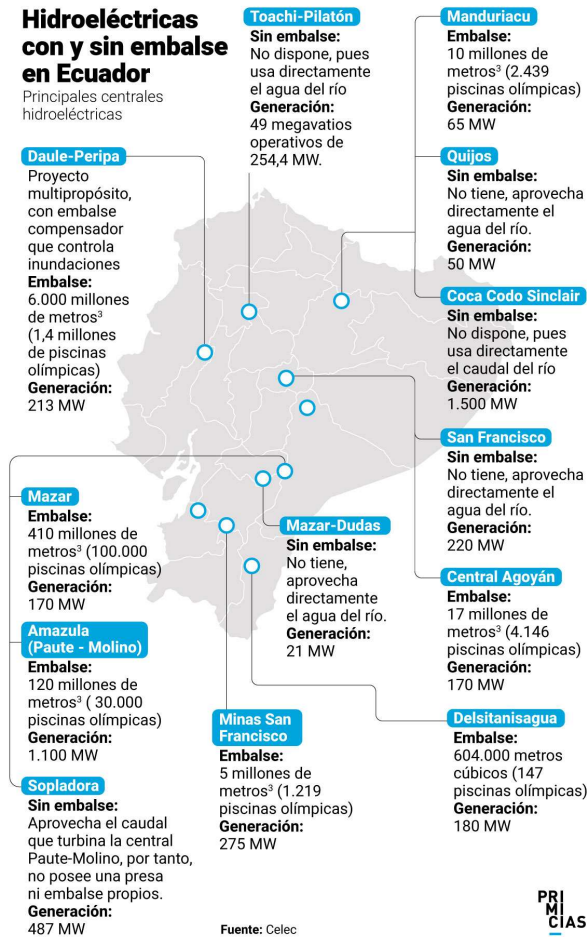
Las mayores centrales hidroeléctricas

China, Brasil, Canadá, Estados Unidos y Rusia son los cinco mayores productores de energía hidroeléctrica. La mayor central hidroeléctrica del mundo en términos de capacidad instalada es la de las Tres Gargantas (Sanxia) en el río Yangtsé de China, que tiene 2,3 kilómetros de ancho y 185 metros de altura. La instalación que más electricidad genera anualmente es la central de Itaipú, situada en el río Paraná, entre Brasil y Paraguay. (Nunez, 2022)

Centrales hidroeléctricas en el Ecuador.

Ecuador tiene 71 hidroeléctricas que generan 5.186 megavatios de potencia, y que permiten cubrir el 70% de la demanda nacional en promedio anual. Sin embargo, las principales hidroeléctricas y su ubicación se detallan en el grafico a continuación:

Figura N°1 Principales centrales hidroeléctricas del Ecuador.



Fuente: (Villota, 2024)

1.3. Crisis energética en el Ecuador

La crisis energética en el Ecuador se produjo debido a que dependemos en un gran porcentaje de la hidro generación, lo cual nos hace vulnerables a los cambios climáticos.

A pesar de tener 71 hidroeléctricas en Ecuador estas operaban al 21% de su capacidad total, esto debido a las sequías.

Con corte al 17 de noviembre del 2024 se determinó que solo se podría cubrir el 38% de la demanda nacional.

A continuación, podemos visualizar la capacidad instalada de generación eléctrica en el Ecuador, identificamos que en el año 2016 ha aumentado la hidro generación.

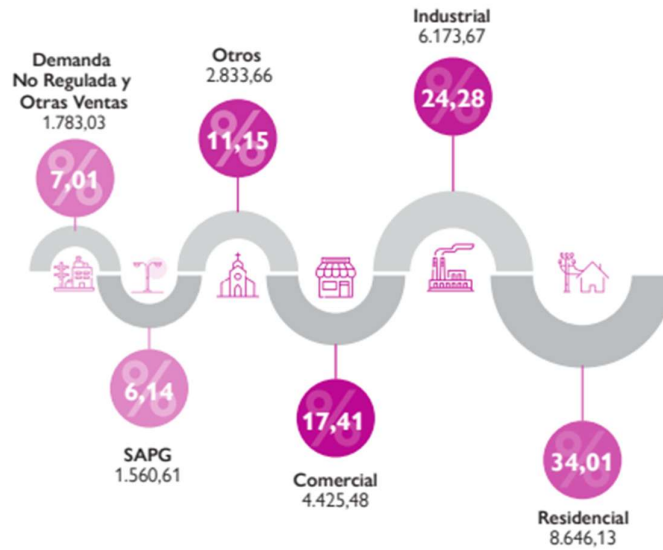
Figura N°2 Capacidad instalada nominal de generación eléctrica del Ecuador.



Fuente: (Estadísticas anual y multianual del sector eléctrico Ecuatoriano, 2023)

Cabe indicar que el mayor consumo de energía eléctrica en el Ecuador abarca el sector residencial con un 34.01% quienes fueron los más afectados en los cortes de luz, en segundo puesto tenemos el sector industrial con un 24.28% debido a la operatividad de las compañías se afectó financieramente. A continuación, visualizaremos los consumos de energía eléctrica por sectores en el Ecuador:

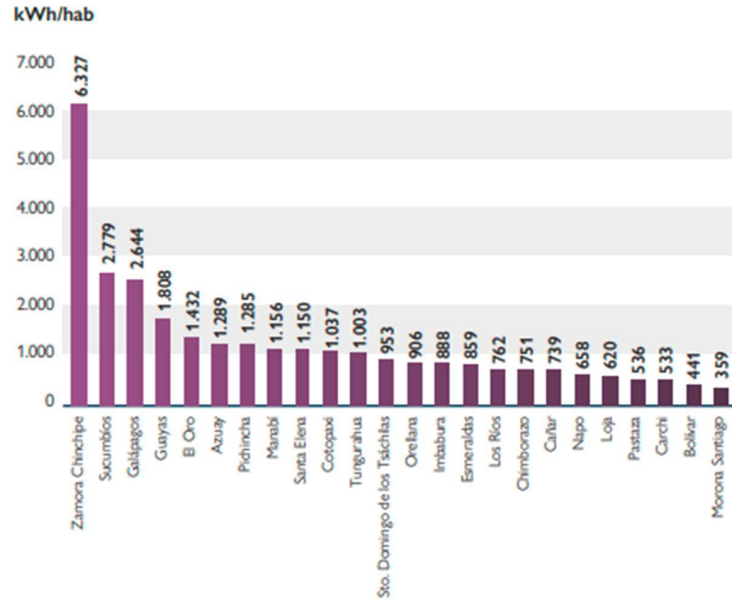
Figura N.º 3 Consumo de energía por sectores.



Fuente (Agencia de regulación y control de energías y recursos naturales no renovables, 2023)

Adicionalmente, podemos visualizar el consumo per cápita anual por provincia en función a kWh/habitante con un consumo grande por Zamora Chinchipe debido a que en esta provincia se atiende las cargas de las minas Fruta del Norte (Aurelian Ecuador S.A.) y Mirador (Ecuacorriente S.A.). Asimismo, Sucumbíos presenta el segundo mayor consumo per cápita de energía eléctrica a nivel nacional, debido a que en esta provincia la CNEL EP Unidad de Negocio Sucumbíos sirve a la carga EP Petroecuador.

Figura N.º 4 Consumo de energía per cápita anual por provincia (kWh/hab)



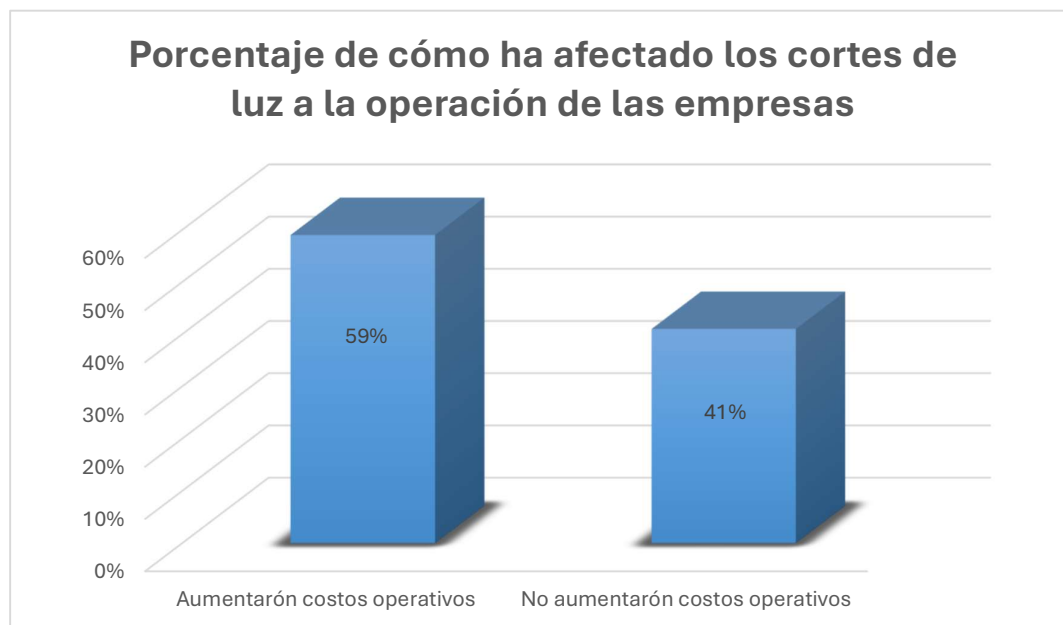
Fuente (Agencia de regulación y control de energías y recursos naturales no renovables, 2023)

1.4. Impacto de la crisis energética en el sector empresarial

El sector empresarial del Ecuador se ha visto impactado por la crisis energética el 59% de las empresas incrementaron sus costos operativos según el estudio 'Estrategias de Impacto en un Ecuador de Incertidumbre', presentado este 11 de diciembre de 2024 por la consultora Deloitte, en Quito, mientras que 22% de las empresas presentan retrasos en las entregas de servicios y productos, el 28% no se han visto afectados, el 21% presenta una reducción significativa en la producción y el 5% reducción de personal. (Deloitte, 2024)

A continuación, se presenta de forma porcentual como han afectado los cortes de luz a la operación de las empresas de manera general:

Figura N.º 5 *Porcentaje de cómo ha afectado los cortes de luz a la operación de las empresas*

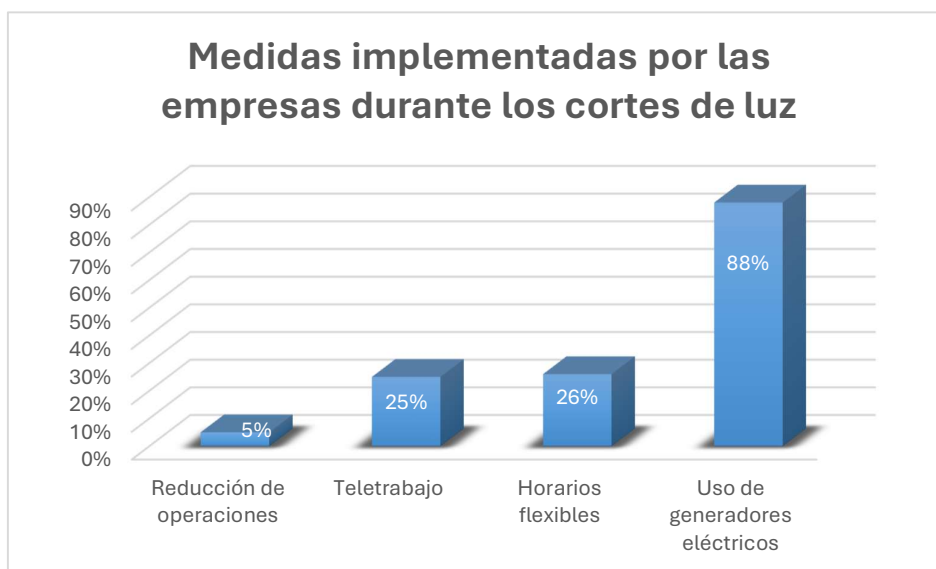


Fuente: *(Deloitte, 2024). y fuente propia.*

Es importante mencionar que el grupo más afectado son las micro, pequeñas y medianas empresas, pues estas no tienen toda la capacidad financiera para soportar los impactos de la crisis energética.

Las medidas a implementar fueron el generar el uso en un 88% de generadores eléctricos, un 26% implementó horarios flexibles y un 25% realizó teletrabajo.

Figura N.º 6 Medidas implementadas por las empresas durante los cortes de luz



Fuente: (Deloitte, 2024). y fuente propia.

1.5. Impacto de la crisis energética en el sector de arriendo de bienes inmuebles.

A finales del año 2024 el mercado inmobiliario ecuatoriano presentaba resiliencia a pesar de la crisis energética.

En Quito en alquiler de bienes inmuebles se observó un aumento del 7%, Las zonas más buscadas para arrendar incluyen Cumbayá (17%), La Carolina (13%) y el Centro Norte (13%), lo que evidencia una preferencia por ubicaciones estratégicas y con fácil acceso a servicios. (Plusvalia, 2024)

En Ecuador, el arriendo de bienes inmuebles tiene como práctica común formalizar las transacciones mediante contrato. Estos están regulados legalmente y contienen aspectos clave como la periodicidad en los ajustes del canon de arriendo, también conocido como el monto que el arrendatario paga al arrendador por el alquiler. Este incremento suele realizarse anualmente de forma automática.

Cabe indicar que para el año 2024 debido a la crisis eléctrica se tomaron medidas gubernamentales frente a ello como la suspensión temporal de los incrementos automáticos en los contratos de arriendo mientras duró la crisis energética. Esta

disposición se establece en el Artículo 5 de la Ley Orgánica para el Alivio Financiero y el Fortalecimiento Económico de las Generaciones en el Ecuador. (COMERCIO, 2024)

1.6. Antecedentes

1.6.1. Reseña Histórica de la Empresa

La compañía en referencia tiene un acuerdo de confidencialidad firmado con el autor de este proyecto, por lo cual, de aquí en adelante se la llamará como “La Compañía”.

Esta fue constituida legalmente el 10 de septiembre de 2020, como resultado de la iniciativa de un grupo de inversionistas vinculados a un laboratorio de reconocida trayectoria con sede en la ciudad de Quito.

Ante la necesidad de ampliar su presencia física, decidieron crear una nueva empresa con el objetivo de adquirir locales comerciales y destinarlos al arriendo exclusivo para el funcionamiento del laboratorio.

Esta compañía inicio sus actividades con un capital de USD15,000.00 sin embargo, este ha ido aumentando progresivamente para finales del año 2021 su capital fue de USD 829,449.00, para el año 2022 fue de USD 1,000,000.00, para finales del 2023 fue de USD 1,800,000.00 y para el al 31 de diciembre del 2024 presenta un capital suscrito de USD 4,444,449.00. **(Ver anexo 1)**

Cabe indicar que la compañía no cuenta con empleados en relación de dependencia.

1.6.2. Objeto Social y Obligaciones

La actividad económica principal de la Compañía consiste en la administración de bienes inmuebles, ya sea mediante contratos específicos o a cambio de una contraprestación económica.

La expresión “mediante contrato” significa que la actividad se realiza con base en un acuerdo formal y legalmente vinculante entre dos o más partes, en el que se establecen las condiciones, derechos y obligaciones que rigen esa relación.

Adicionalmente, el tipo de contribuyente es una sociedad simplificada por acciones, misma que pertenece al régimen general, obligada a llevar contabilidad y no considerada para ser agente de retención ni contribuyente especial. (Servicio de Rentas Internas SRI, 2024) **(Ver Anexo 2)**

Las principales obligaciones de la Compañía con entidades públicas se detallan a continuación:

Obligaciones tributarias:

- Declaración mensual de IVA
- Declaración mensual de retenciones en la fuente
- Declaración anual de impuesto a la renta sociedades
- Anexo anual de relación de dependencia (APS)
- Anexo mensual transaccional simplificado
- Anexo anual de reporte de beneficiarios finales y de composición societaria (REBEFICS)
- Anexo anual de dividendos.

Obligaciones municipales:

- Pago anual de patentes municipales
- Pago anual de impuestos municipales 1.5 x mil sobre los activos totales.
- Pago anual de predios.

Obligaciones societarias:

- Presentación anual de Estados Financieros (Estado de situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el patrimonio, Flujo de Efectivo, Notas a los Estados Financieros)
- Presentación anual de la celebración de actas de junta de accionistas.
- Presentación anual del Informe al gerente.
- Presentación anual del informe de auditoría externa.
- Pago anual de la contribución societaria.

1.6.3. Clientes

Uno de los factores clave para el éxito de una empresa son sus clientes, quienes consumen o hacen uso de sus productos o servicios. En el caso de la Compañía, desde sus inicios se ha consolidado una sólida relación cliente-proveedor, basada en la prestación de un servicio de calidad y en el conocimiento profundo de las necesidades del consumidor. Gracias a ello, se han establecido contratos con importantes organizaciones como el Laboratorio Clínico Ecu American LABEACIA LTDA, la Corporación de Medicina Ocupacional Ocumedican S.A., la Fundación Godofredo Espinosa de los Monteros, así como con diversos clientes como personas naturales.

1.6.4. Proveedores

Un proveedor es una persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios a una empresa. En el caso de la Compañía, sus principales proveedores incluyen empresas que ofrecen servicios básicos, contables y legales, así como ferreterías, arquitectos y otros profesionales que contribuyen al desarrollo de sus operaciones.

2. CAPITULO II TEORIA REFERENTE AL LIBRO “PASOS PARA SACARLE EL JUGO A LA CRISIS”

2.1. Antecedentes

El libro titulado *Un coloquio inesperado; Cómo sacarle el jugo a la crisis* fue escrito por los autores Mexicanos Federico D’Kuba Chávez de Ita, Lorenzo Fernández Alonso y el Salvadoreño Javier Duarte Schlageter y quienes enfrentaban la necesidad de superar la crisis generada a partir de la pandemia mundial del COVID-19.

Los autores, tienen sólida trayectoria académica y empresarial, ellos observaron cómo numerosas organizaciones se encontraban paralizadas, desorientadas o incapaces de tomar decisiones estratégicas. A partir de esta realidad, decidieron desarrollar una obra que no solo propusiera soluciones técnicas, sino que también ofreciera una reflexión profunda desde el liderazgo.

Como resultado de esta experiencia narrativa, los autores presentan ocho pasos prácticos para enfrentar la crisis financiera en una organización. Estos pasos no se limitan a medidas operativas o financieras, sino que también abordan el replanteamiento de la visión, la cultura organizacional y la toma de decisiones con sentido ético y estratégico.

En esencia, *Un coloquio inesperado* se convirtió en una herramienta de reflexión e inspiración para líderes empresariales, gerentes y profesionales que buscan transformar la adversidad en oportunidad, y asumir una postura activa frente al cambio y la incertidumbre. (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

2.2. Paso 1 Revisa a fondo tu modelo de negocio

Según (Osterwalder A. y., 2010) un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Entendemos este primer paso como el más importante en vista que de este dependen los pasos siguientes.

Para entender a fondo un modelo de negocio es importante plantearse las siguientes preguntas ¿Cómo sé en qué negocio estoy? ¿Tengo varios negocios distintos en mi empresa?

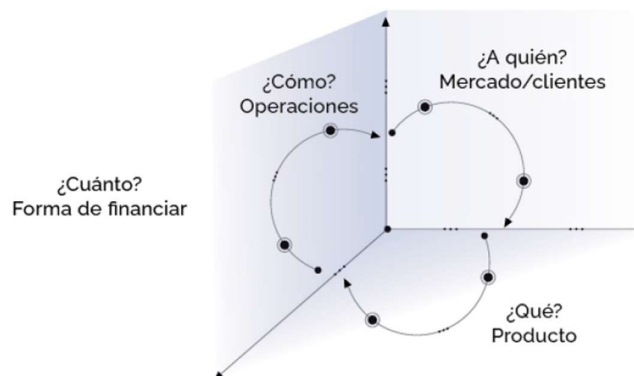
Conocer a fondo el modelo de negocio es un factor esencial para enfrentar escenarios de crisis, ya que permite implementar estrategias más efectivas y alineadas con la realidad de la organización.

Una estrategia empresarial sólida puede definirse a partir del análisis de los siguientes elementos fundamentales:

1. **¿Cuánto?:** la forma de financiar el negocio
2. **¿Qué?:** los productos que la empresa ofrece
3. **¿A quién?:** la relación mercado-clientes
4. **¿Cómo?:** las operaciones del negocio

Gráficamente, podemos verlo de la siguiente manera:

Figura N.º 7 Preguntas clave para la estrategia empresarial sólida



Fuente: (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

Es fundamental comprender en profundidad el modelo de negocio, las características distintivas de la compañía y el entorno en el que opera. Contar con esta información permite cuestionar los paradigmas existentes y promover cambios estratégicos más acertados.

También detallamos los siguientes modelos que permitirán conocer a profundidad el modelo del negocio:

2.2.1. Modelo de negocio Canvas (Business Model Canvas): Es una herramienta estratégica creada por Alexander Osterwalder que permite describir y diseñar de manera lógica la forma en la cual la organización crea, entrega y capta valor basándose en nueve bloques que son:

- Propuesta de valor
- Segmentos de clientes
- Canales de distribución
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingreso
- Recursos clave
- Actividades clave
- Socios clave
- Estructura de costos. (Luis Lozano Chaguay, 2019)

2.2.2. Modelo Lean Canvas: Es un modelo creado por Ash Maurya, es una adaptación al Modelo Canvas, sin embargo, se enfoca mayormente en la resolución de problemas, compuesto por 9 bloques:

- Problema
- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor única
- Solución
- Canales
- Flujo de ingresos

- Estructura de costos
- Métricas clave
- Ventaja competitiva. (Miro, s.f.)

2.2.3. Balanced Score Card: Modelo creado por Kaplan y Norton, es una herramienta de gestión, permite conocer la estrategia de la empresa en función a sus actividades diarias. Mide el desempeño en 4 perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Innovación. (GlobalSuite Solutions, 2023)

2.3. Paso 2 Asegúrate de que tu modelo de negocio se vea reflejado en los estados financieros.

El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación y desempeño financiero para en base a eso tomar decisiones.

Estos deben estar presentados en función a las Normas internacionales de información financiera por sus siglas (NIIF) o sus normas internacionales contables (NIC). (Estupiñán Gaitán, 2012).

Los estados financieros completos son los siguientes:

- Estado de situación financiera: También conocido como Balance General, este presenta primero los activos, clasificados en corrientes y no corrientes, ordenados según su grado de liquidez. A continuación, se detallan los pasivos, divididos en obligaciones de corto y largo plazo, lo que refleja el nivel de financiamiento externo de la empresa. Finalmente, se muestra el patrimonio, donde se identifica el capital propio o neto de la entidad. En conjunto, este estado expone de manera

integral la estructura financiera de la empresa, es decir, cómo se financia mediante recursos propios y ajenos

- Estado de resultado integral: Incluyen todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el periodo para determinar el resultado de la empresa, en utilidad o pérdida.
- Estado de cambios en el patrimonio: Su objetivo es mostrar los cambios en el patrimonio (capital social, reservas, resultados acumulados, aportes futuras capitalizaciones etc.) de una entidad en su periodo contable.
- Estado flujo de efectivo: Analiza el efectivo de la entidad, y lo clasificar en actividades de operación, financiamiento e inversión.
- Notas a los estados financieros: Detallan información sobre bases de preparación, políticas contables, desglosé y explicación de partidas y cuentas de interés, así como información adicional. (IASB International Accounting Standards Board, 2023)

Una vez entendido el paso 1 y analizando los estados financieros es fundamental que se aplique lo siguiente:

1. **Crear escenarios.** Estos deben ser conservadores y objetivos.
2. **Evaluar el impacto financiero en las decisiones.** En época de crisis debe cuidar el efectivo, administrarlo y usarlo con cautela. Una buena parte de los esfuerzos se deben centrar, en generar efectivo, quizás incluso vendiendo por debajo del costo con tal de tener algo más de flujo.
3. **Hacer modificaciones de fondo en el modelo de negocio.** Se deben adoptar nuevas ideas de negocio o cambios significativos, por ejemplo, la adaptación de forma inmediata a la era digital.
(Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

2.4. Paso 3 Aplica algunas recomendaciones útiles con respecto a costos y gastos.

Según (IASB International Accounting Standards Board, 2023) los gastos son disminuciones en los beneficios económicos durante un período contable que

afectan el patrimonio. Estos incluyen costos que ya no generan beneficios futuros, es decir se registran cuando se consumen recursos.

Los costos se relacionan con la producción de bienes o servicios y pueden recuperarse cuando se venden.

En este punto es necesario segmentar los costos y gastos entre fijos y variables:

Costos fijos: son aquellos que permanecen constantes en el tiempo, independientemente del nivel de ventas, producción o actividad de la empresa.

Costos variables: son aquellos que cambian en proporción directa al nivel de actividad o producción, es decir aumentan cuando la producción o ventas crecen y disminuyen cuando estos bajan.

Si bien es cierto los costos fijos en un momento de crisis no cambian hay que establecer estrategias para intentar bajarlos.

2.5. Paso 4 Analiza los estados financieros históricos

Los estados financieros de una entidad presentarán en un juego completo de estados financieros (incluyendo información comparativa) al menos anualmente. (IASB International Accounting Standards Board, 2023).

Es importante analizar, por lo menos, los dos años anteriores completos. Para poder realizar un análisis horizontal y un análisis vertical del estado de resultados y del balance general.

Del mismo modo, se debe realizar el análisis con los estados financieros de cada uno de los meses que han transcurrido en el año en curso y compáralos con los meses correspondientes de dos años anteriores.

En el estado de resultados el enfoque son las ventas y los márgenes; es decir, cómo han estado las ventas en el periodo.

Del balance general, el efectivo y el equivalente de efectivo es la cuenta más importante por revisar. También conviene ver detalladamente cómo está el financiamiento, es decir, créditos bancarios y capital contable.

Es interesante también analizar el flujo de efectivo del año anterior, para poder identificar de dónde proviene el dinero y como se usó. (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

Adicionalmente, la función financiera de una compañía se puede resumir en dos fases:

- a) La capacidad de la empresa para conseguir recursos provenientes del pasivo y del capital contable, a largo plazo, y que estos recursos se inviertan en activos con plazos de vencimiento a corto plazo.
- b) Que los recursos, provenientes del pasivo y del capital contable, tengan un costo menor al rendimiento que generan los activos.

2.5.1. Liquidez: Si las fuentes de recursos van a permanecer más en la empresa que las inversiones.

2.5.2. Ilquidez: el plazo de las fuentes de recursos es menor que el plazo de las inversiones.

Figura N.º 8 *Liquidez e Ilquidez*



Fuente: (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

El escenario ideal es la liquidez, pues esta aumentará solo si al tomar decisiones la compañía es capaz de lograr uno de los siguientes efectos:

1. Ampliar el plazo de las fuentes de financiamiento. Esto se lo hace al conseguir nuevos créditos, consolidar pasivos, mandando el corto plazo a largo plazo, lograr un periodo de gracia en los nuevos créditos o en los actuales, negociar un mayor plazo con tus proveedores y acreedores, recibir nuevas aportaciones de los accionistas, evitar el pago de dividendos y pedir anticipos a los clientes.
2. Disminuir el plazo de vencimiento de las inversiones. Es posible al eliminar costos y gastos, bajar los niveles de inventario, reducir el plazo de crédito de los clientes, vender maquinaria o equipo no esencial, no realizar nuevas inversiones o nuevos proyectos o, incluso, vender temporalmente los productos por debajo del costo (principalmente, si son obsoletos o de movimiento lento).

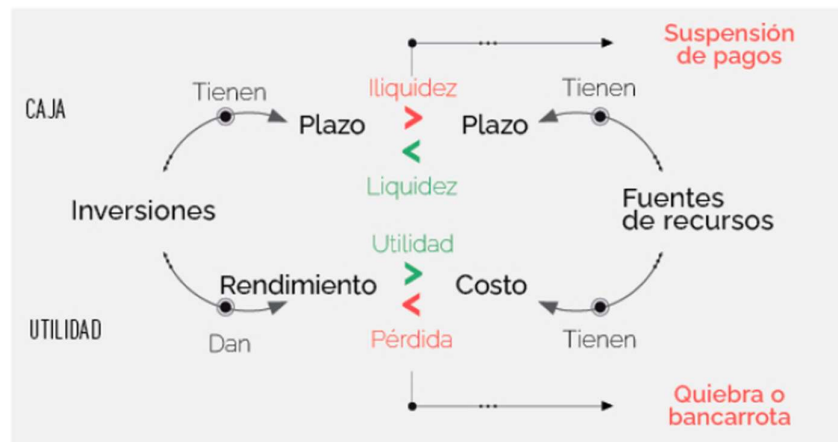
2.5.3. Rentabilidad

Si bien la rentabilidad es fundamental para la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo, en un contexto de crisis, es más importante la liquidez sobre la rentabilidad.

También se debe comparar el rendimiento de las inversiones contra lo que cuestan las fuentes de recursos. Si se consigue rendir más que lo que cuesta, se obtienen utilidades; si es al revés, pérdidas. Así quedaría explicado en el esquema.

Cabe indicar que según el Esquema de Rossell. La parte superior del esquema está referida a la caja (al flujo de caja) y la parte inferior, a la utilidad (al estado de resultados).

Figura N.º 9 Esquema de Rossell



Fuente: (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

2.5.4. Índices financieros:

Los indicadores financieros son herramientas para evaluar el estado de la empresa y su capacidad para generar valor sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad.

- **Solvencia:** Mide la habilidad que tiene la empresa para cubrir sus compromisos.
- **Liquidez:** Mide la capacidad de pago en efectivo de una empresa a corto plazo.
- **Rentabilidad:** Miden la capacidad de la empresa para generar ganancias respecto a sus ventas, activos o capital invertido. (Huanca O Carrión R Tinitana K, 2019)

Teniendo los dos estados financieros comparativos se puede calcular la rentabilidad sobre el capital contable conocido como ROE, por sus siglas en inglés, mismo que se calcula dividiendo la utilidad neta sobre el capital contable.

Adicionalmente podemos calcular las cuentas por cobrar, para conocer cuánto tiempo está tardando en promedio cobrar a los clientes. También los inventarios, días de cuentas por pagar, días de compras en la caja entre otros.

2.6. Paso 5 Proyecta escenarios

Una proyección financiera es un análisis que te permite calcular desde el punto de vista financiero y contable, como será a corto, mediano o largo plazo los resultados de la entidad, se basa en datos históricos y es una herramienta fundamental para tomar decisiones.

Proyectar escenarios es tratar de pronosticar el futuro. En una época de crisis, el futuro es más incierto que en una ordinaria. (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

Si las compañías ya se ven afectadas por la crisis, es necesario plantear escenarios como:

1. El más ajustado a lo que se piensa que será la realidad
2. Uno pesimista
3. Uno optimista

2.7. Paso 6 Define acciones concretas

Para el análisis la definición de acciones concretas de la entidad se basa principalmente en la reducción de costos y gastos y en generar efectivo. (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

Estas acciones son fundamentales, ya que permiten mejorar la rentabilidad financiera y su eficacia. Adicionalmente, garantizan la liquidez necesaria para enfrentar los pagos, mitigan riesgos financieros y fortalecen la sostenibilidad de la entidad.

En este punto, el enfoque se centra en dos objetivos fundamentales: la reducción de costos y gastos, y la generación de efectivo. Es importante considerar que uno de los aspectos más complejos en esta área corresponde a la gestión de la nómina, salarios y sueldos del personal, ya que para muchas empresas representa el mayor componente del gasto operativo. Por ello, se recomienda identificar alternativas que permitan mejorar la eficiencia financiera sin comprometer el bienestar ni la estabilidad del talento humano.

2.8. Paso 7 Evalúa el impacto de las acciones concretas

La evaluación es fundamental para medir el impacto de las acciones realizadas; permite entender el rendimiento financiero, para lo cual se comparan los escenarios en un antes y después, proponiendo indicadores clave para medir los efectos en rentabilidad, liquidez y solvencia de la compañía. (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

Para evaluar estos impactos es necesario el monitoreo del flujo de caja diario y los indicadores claves de rendimiento (KPI) por sus siglas en inglés mismos que servirán para medir la efectividad y corregir errores.

Un KPI (por sus siglas en inglés, Key Performance Indicator) es un indicador cuantitativo que permite evaluar el grado de avance de una empresa o equipo en relación con sus metas estratégicas más relevantes. Proporcionan un enfoque para la mejora estratégica y operativa, crean una base analítica para la toma de decisiones y ayudan a centrar la atención en lo más importante. (Martins, 2024)

Adicionalmente, en este paso incluimos la definición del dilema del crédito, en vista que antes de solicitar un crédito bancario se tiene que considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto dinero necesitas?
- ¿En qué lo vas a invertir?
- ¿Cuál es la tasa de interés?
- ¿Qué tipo de tasa de interés te darán: fija o variable?
- ¿Qué plazo necesitas?
- ¿Qué garantías vas a dar?
- ¿Qué flujos de efectivo vas a generar para devolver el préstamo?

El principal problema radica en que estos créditos están siendo utilizados como un mecanismo para salir de la crisis, cuando en realidad deberían destinarse a la

generación de flujo de efectivo. Bajo esta lógica, ninguna empresa que haya sido viable y rentable antes de la crisis debería verse forzada a cerrar sus operaciones.

Adicionalmente, el gobierno se ha visto preocupado por el sector empresarial brindando apoyo en temas fiscales, es decir disminución de impuestos y retraso de pagos, estos beneficios en tiempos de crisis son los que se deben aprovechar.

2.9. Paso 8 Conoce tu posición financiera actual

En el último paso se conoce la posición financiera actual de las empresas para lo cual se debe responder una serie de preguntas que las presentamos en el siguiente gráfico:

Figura N.º 10 Preguntas para conocer la posición financiera actual

criterio	Positivo	Negativo
Ventas	Contribuyen marginalmente	Bajo margen o pérdidas
Costos y gastos	Controlados/Eficiencia	No controlados/ Obesidad
Efectivo/ Caja	Exceso	Mínima operativa
Cartera de clientes	Depurada/Sana	Morosa/ Incobrable
Inventario	Alto movimiento/Just in time	Lento movimiento/ Obsoleto
Maquinaria y equipo	Actualizada	Anticuada /Obsoleto
Proveedores	Pagos al día	Atrasos/ Problemas legales
Créditos bancarios	Conservador/ No apalancado	Apalancado /Atrasos
Utilidades retenidas	Capitalizada /Pocos dividendos	Descapitalizada/ Muchos dividendos
Socios actuales	Capacidad de reinversión	Sin capacidad de reinversión

Fuente: (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

- Ventas:** El escenario positivo es que cada venta que se realiza debería tener un precio más alto que su costo, en el escenario negativo es cuando se está vendido el producto por debajo de su costo, teniendo poca contribución.

Para este punto es recomendable hacer un análisis de contribución marginal por cliente para determinar cual nos indica un margen negativo. Finalmente, en estos momentos de crisis toda nueva venta tiene que generar una contribución marginal positiva y ser cobrable.

- **Costos y Gastos:** El escenario positivo es cuando se tienen controlados los costos y gastos, el escenario negativo es el caso contrario cuando no se tienen controlados los costos y gastos.

Según el libro de (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020) se detallan algunos conceptos de costos y gastos, como la depreciación de la maquinaria y el equipo, la amortización de los gastos de instalación y el registro de algunas obligaciones laborales a largo plazo, afectan solamente la rentabilidad de la empresa, ya que son costos y gastos que no requieren una salida inmediata de efectivo. Todos los demás conceptos de costos y gastos afectan la rentabilidad y la liquidez de la empresa, ya que deberás pagarlos en el corto plazo.

En tiempos de crisis, se deben analizar cada uno de los conceptos de costos y gastos para eliminar los conceptos que no sean estrictamente necesarios.

- **Efectivo/Caja:** Es recomendable no mantener un exceso de caja, sin embargo, en época de crisis este debería ser en exceso, en vista que las empresas que se mantienen en tiempos de crisis son aquellas que tienen un exceso de caja.
- **Cartera de clientes:** En un momento de crisis nuestra cartera de cliente aumentará, es por eso, que se deben revisar y actualizar los procesos y políticas de cobros. Cabe indicar que, si la cartera de clientes estaba desordenada y ya presentaba una alta morosidad o incobrabilidad, es poco probable que se la pueda recuperar durante la crisis.
- **Inventario:** Es fundamental analizar la rotación de inventarios con el fin de identificar aquellos productos de lento movimiento u obsoletos, ya que representan dinero estancado para la empresa. En estos casos, se recomienda venderlos incluso por debajo del costo, si fuese necesario, o gestionar su devolución a los proveedores como parte de pago de facturas pendientes.

- **Maquinaria y Equipo:** los extremos son cuando existe maquinaria en buen estado o cuando está obsoleta y es necesario reemplazarla.
- **Proveedores:** En un momento de crisis, es fundamental mantener una buena relación con proveedores enfocándose en el crecimiento de las compras y en el cumplimiento de pagos a tiempo. Los proveedores conocen que en tiempos de crisis algunos clientes dejarán de comprar por lo cual suelen proporcionar crédito a mediano plazo mientras se sale de la crisis.

Se recomienda siempre primero pagar sueldos a empleados, y segundo pagar a proveedores, otros suelen aplicar la regla del 33% pagar a quien se debe, 33% solicitar que lo perdonen, y el otro 33% pagar cuando finalice la crisis.

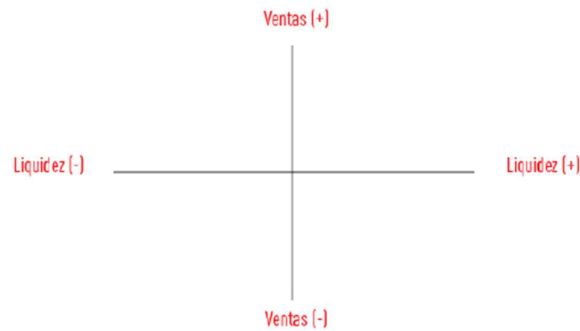
- **Créditos Bancarios:** Si bien es cierto, un préstamo bancario permitirá salir de la crisis, sin embargo, hay que tomar en cuenta varios factores como: el plazo (corto o largo), tasa de interés (fijo o variable), monto de garantías, forma de pago (anual, mensual, semestral) y finalmente definir el uso del dinero a recibir tomando en cuenta que este debe generar flujos de efectivo suficientes para pagar el préstamo.

Para ello, primero se debe definir si la empresa posee la capacidad suficiente para solicitar un préstamo o si ya se encuentra apalancada, segundo se debe evaluar si tiene las garantías suficientes. Es imprescindible tomar decisiones prudentes respecto al endeudamiento bancario, ya que una mala elección en este aspecto podría comprometer gravemente la estabilidad financiera e incluso conducir al cierre definitivo de la empresa.

- **Utilidades Retenidas:** Si la compañía está en crisis se recomienda que se cancele la opción de repartir dividendos o caso contrario repartir dividendos de forma periódica, pero considerando pagos mínimos.

- **Socios actuales:** Es necesario analizar si los accionistas cuentan con la capacidad financiera necesaria para realizar aportaciones adicionales de capital a la empresa, para ello se recomienda usar la brújula que es un plano con cuatro cuadrantes, en el eje horizontal tenemos a la derecha mucha liquidez y a la izquierda poca liquidez. En el eje vertical tenemos, en la parte superior muchas ventas y en la parte inferior pocas ventas:

Figura N.º 11 Esquema brújula para analizar la capacidad financiera



Fuente: (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

Figura N.º 12 Esquema de brújula para analizar la capacidad financiera con sugerencias



Fuente: (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020)

3. CAPITULO III DIAGNOSTICO Y ADAPATACION DE LOS TRES PRIMEROS PASOS DEL LIBRO UN COLOQUIO INESPERADO COMO GUIA PARA ENFRENTAR LA CRISIS

3.1. Paso 1. Revisa a fondo tu modelo de negocio

Analizar el modelo de negocio es el primer paso para comprender la estrategia de una empresa. Esto permite identificar cómo se estructura y sostiene la organización, desde la forma en que se financia hasta la manera en que entrega valor a sus clientes. Para lograrlo, se proponen cuatro preguntas clave que guían el diagnóstico:

1. **¿Cuánto?:** la forma de financiar el negocio
2. **¿Qué?:** los productos que la empresa ofrece
3. **¿A quién?:** la relación mercado-clientes
4. **¿Cómo?:** las operaciones del negocio

Estas preguntas se presentan a continuación, desglosadas y detalladas, aplicadas específicamente a la compañía cuyo objeto principal es el arriendo de bienes inmuebles.

3.1.1. Financiamiento del negocio.

Para analizar la forma de financiamiento del negocio, se tomarán como referencia las preguntas planteadas por los autores del libro *Un coloquio inesperado: guía de cómo enfrentar la crisis* (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020), aplicadas al caso de la empresa cuyo objeto social es la prestación de servicios de arriendo de bienes inmuebles.

- **¿Estás en un mercado de vendedores o de compradores?**

Nos encontramos en un mercado de compradores en vista que los arrendatarios tienen múltiples opciones para decidir en el mercado, comparando precios, ubicación, condiciones del inmueble etc.

- **¿Tus proveedores pueden darte más plazo o más crédito?**
 Los principales proveedores son: mantenimiento, seguridad, limpieza, servicios básicos, entre otros, están dispuestos a establecer plazo de crédito siempre y cuando la relación sea favorable. En algunos casos en específico de servicios básicos que son proporcionados por entidades del estado es más complejo, pero en momento de crisis la opción del crédito es válida.
- **¿Qué utilidades retenidas tienes?**
 El monto que se mantiene como utilidades retenidas correspondiente a años anteriores es de USD 452,908.61, destinado para posibles mejoras en los inmuebles o mantenimientos.
- **¿Qué estructura financiera tiene tu empresa?**
 La estructura financiera está compuesta por capital de sus inversionistas Adriana S y Sara E, manteniendo un nivel bajo de endeudamiento.
- **¿Los accionistas actuales están en posibilidad de hacer aportaciones?**
 En caso de requerir financiamiento, los accionistas están dispuestos a realizar aportaciones adicionales ya que cuentan con una capacidad financiera sólida.
- **¿Existen inversionistas potenciales para invertir en la empresa?**
 Se han identificado posibles inversionistas interesados en el sector inmobiliario especialmente en activos sólidos generadores de renta.
- **¿Tienes acceso a crédito bancario?**
 La compañía mantiene una buena relación con el sistema financiero, se han manejado pólizas de inversión financiera y el saldo bancario, siempre es suficiente para cubrir obligaciones.

- **¿Cómo mides tu producto, tu cliente-mercado y tus operaciones?**
Producto: Se mide en base a la rentabilidad por metro cuadrado, estado de conservación del inmueble y tiempo en que el inmueble pasa libre es decir disponible para un arriendo.
Cliente-mercado: Se mide en función a la satisfacción del cliente, renovación de contratos y tiempo de permanencia.
Operaciones: Se mide en el tiempo promedio en atender las necesidades del arrendatario, rotación de cuentas por cobrar, tiempo de atención a actividades administrativas, tiempo y costo en mantenimientos.
- **¿Te puedes cambiar de instalaciones?**
 En vista que es una empresa de servicios de arriendo de bienes inmuebles no es necesario contar con un espacio fijo, sin embargo, para reuniones importantes si se ha establecido un lugar físico.
- **¿Puedes negociar con el sindicato y los trabajadores?**
 La compañía al momento no cuenta con trabajadores bajo relación de dependencia.
- **¿Tienes pagos atrasados con la seguridad social y los impuestos?**
 En referencia con el punto anterior la compañía no cuenta con trabajadores bajo relación de dependencia por ende no realiza pagos a la seguridad social, sin embargo, en impuestos sus obligaciones están al día con la entidad tributaria Servicio de Rentas Internas (SRI). (**Ver Anexo 3**)

3.1.2. Oferta de servicios

Para conocer la forma de ofertar servicios en la compañía de arriendo de bienes inmuebles responderemos las siguientes preguntas propuestas por los autores del libro *Un coloquio inesperado, guía de cómo enfrentar la crisis* (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020):

- **¿Cuántos productos (o servicios) tienes?**
 Los servicios que se comercializan es el arriendo de bienes inmuebles como edificios, apartamentos, locales comerciales, parqueaderos etc.
- **¿Qué modelos básicos vendes?**
 Los modelos básicos son: arriendo de oficinas o locales comerciales equipadas o en obra gris, arriendo de locales en centros comerciales, bodegas, casas residenciales etc.
- **¿Tu producto/servicio es intangible o tangible?**
 Se ofrece un servicio tangible en vista que se entrega un bien o activo físico, sin embargo, la figura de arriendo es una relación contractual intangible.
- **¿Qué modelos añadidos tienes?**
 Como modelo añadido se ofrece, servicios de mantenimiento, seguridad y vigilancia, administración de bienes inmuebles, y alquiler de muebles.
- **¿Cuántos SKU de estos modelos realmente son?**
 Los SKU son Siglas de stock keeping unit, se refiere a cada uno de los productos que manejan de forma unitaria en el inventario de producto terminado, para el caso se mantienen 6 bienes inmuebles disponibles y 2 futuros bienes que se encuentran en proceso de compra.
- **¿Qué productos a la medida puedes hacer?**
 Adecuaciones adicionales o cambiar las condiciones contractuales.
- **¿Qué precios tienen tus servicios?**
 Los precios varían de acuerdo con el tipo de inmueble, tamaño, ubicación, condiciones y se calculan según metro cuadrado

- **¿Qué márgenes tienen tus servicios?**
Aproximadamente en 6 años de arriendo de los bienes inmuebles se recupera la inversión al 100%, teniendo un margen alto después del sexto año.
- **¿Qué tan buen servicio le das a estos clientes?**
Los clientes están satisfechos en vista que se han creado alianzas estratégicas para operar y se han implementado beneficios en los inmuebles como mantenimiento, seguridad, accesos inteligentes etc.
- **¿Qué tan buena calidad ofreces?**
La calidad es buena, se cuenta con estructuras sólidas y funcionales, se cumplen las normas de seguridad y se realizan inspecciones periódicas de seguridad.

3.1.3. Relaciones

Los autores del libro *Un coloquio inesperado, guía de cómo enfrentar la crisis* (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020), proponen las siguientes preguntas para conocer como son las relaciones de la compañía cuyo objeto social es arriendo de bienes inmuebles:

- **¿Quiénes son mis clientes?**
Los principales clientes de la compañía son empresas y personas naturales que requieren inmuebles para su uso comercial, residencial o administrativo.
Sin embargo, nuestro principal cliente es Laboratorio Clínico ECUA AMERICAN LAB.E.A. CIA. LTDA. con RUC. 1791847148001., quien es nuestra compañía relacionada.
- **¿Quiénes son los que demandan mi servicio?**
Demandan nuestros servicios las empresas que necesitan oficinas, locales comerciales, viviendas y bodegas. También hay demanda por

parte de personas o empresas que desean subarrendar o administrar inmuebles.

- **¿Cuáles son sus necesidades?**

Los clientes necesitan espacios amplios, con ubicaciones estratégicas, con seguridad y vigilancia, y adicionalmente requieren que los contratos sean flexibles.

En vista que nuestro principal cliente es un laboratorio necesita las adecuaciones e instalaciones necesarias para el manejo de equipos y atención al cliente.

- **¿Cómo las estoy satisfaciendo?**

Se están adecuando inmuebles a las necesidades de los clientes, la ubicación del inmueble es estratégica para los negocios funcionales, y el tiempo de respuesta a los requerimientos es muy eficiente.

- **¿Habría alguna manera más eficaz de cubrirlas?**

Se podría mejorar al implementar plataformas digitales que permitan revisar las condiciones del contrato de manera más rápida, también se podrían ofrecer paquetes adicionales como mobiliario, internet, o limpieza, o incentivos por fidelidad o pronto pago.

- **¿Podría ser yo la alternativa para que compensen esas necesidades de mejor manera?**

Al contar con espacios estratégicos que cumplen específicamente con los requerimientos es fácil adaptarse al sector de arrendamiento de bienes inmuebles y compensar las necesidades de mejor manera.

- **¿Vendo a distribuidores o llego al cliente final?**

Llegamos a cliente final, es decir nuestro principal cliente Laboratorio Clínico ECUA AMERICAN LAB.E.A. CIA. LTDA mantiene la relación directa con el contrato y con el servicio.

- **¿Tengo muchos o pocos clientes?**
 Al momento se cuentan con pocos clientes, pero se mantienen contratos a largo plazo que permiten sustentar las operaciones de la empresa.
- **¿Qué servicio me demandan y cómo lo mido?**
 Se demanda espacios funcionales, mantenimientos constantes, seguridad y vigilancia, adecuaciones, servicios básicos y se mide de acuerdo con el índice de ocupación, la frecuencia en renovación de contratos, número de reclamos o contratiempos.
- **¿Realmente es necesario tener los SKU que tengo?**
 Es necesario mantener una variedad de inmuebles debido a la gran demanda que tenemos sobre los laboratorios como principal cliente, requieren zonas seguras, ventilación adecuada y lugares estratégicos para operar.
- **¿Cuántos días les doy de crédito?**
 Las condiciones varían de acuerdo con el contrato mantenido con cada cliente, sin embargo, se ha establecido en su mayoría un límite de 30 días de crédito.
- **¿En qué sector se encuentran mis clientes?**
 Nuestros principales clientes, se encuentran en el sector de salud y farmacéutico que mantengan un enfoque de análisis e investigación clínico.
- **¿Mis clientes serán afectados o beneficiados por la crisis?**
 Sin duda los clientes se verán afectados por la crisis eléctrica ya que requieren suministro eléctrico continuo para operar equipos delicados, constante medicina que necesita refrigeración, y almacenamiento de equipos con temperatura de conservación controlada.

- **¿Vendo mis servicios en un mercado de compradores?**

Si es correcto, los servicios se brindan a un mercado de compradores específico, adicionalmente, se tiene la ventaja de contar con inmuebles ubicados en sectores estratégicos.

3.1.4. Operaciones del negocio

En el libro *Un coloquio inesperado, guía de cómo enfrentar la crisis* (Fernández Chávez de Ita Schlageter, 2020), el autor propone las siguientes preguntas para conocer las operaciones de la compañía. Tomando en cuenta que la empresa se dedica a prestar servicios de arriendo de bienes inmuebles:

- **¿Cómo voy a entregar el servicio al cliente?**

El servicio se entrega mediante la suscripción de un contrato debidamente legalizado entre el arrendador y el arrendatario, asegurando todas las condiciones del bien y en óptimas condiciones. Adicionalmente, se realiza la entrega formal con un acta de entrega recepción con la respectiva evidencia.

- **¿Cómo es mi logística y mi sistema de distribución?**

La logista se centra en mantener una planificación estratégica de los inmuebles disponibles, así como también tener un cronograma de actividades referente a el mantenimiento preventivo y correctivo, para cumplir con las necesidades de los clientes.

Si bien es cierto nuestro servicio no requiere distribución física de productos, la compañía cuenta con un sistema operativo eficiente para respecto a el sistema de distribución para el caso sería la entrega de los inmuebles brindando una entrega formal, documentada y ajustada a los requerimientos específicos del cliente.

- **¿Qué tan eficiente y eficaz soy en el desarrollo el servicio?**

La eficiencia del servicio se evidencia en la capacidad de gestión, la cual se caracteriza por ser oportuna, organizada y orientada a

resultados. Esta eficiencia se manifiesta desde las etapas iniciales, que incluyen la negociación y formalización del contrato, pasando por la adecuación y preparación del inmueble, hasta culminar con la entrega al cliente.

También, la eficacia se refleja en la renovación continua de los contratos de arriendo, lo cual evidencia el nivel de satisfacción de los clientes y la baja rotación de inmuebles. Este indicador demuestra que el servicio cumple con las expectativas operativas y funcionales, consolidando relaciones comerciales sostenibles a largo plazo.

- **¿Qué capacidad tiene la planta productiva?**

En el contexto de la actividad de la empresa la planta productiva se refiere a el portafolio de bienes inmuebles que se mantienen, lo que constituye la parte fundamental de la operación.

Los bienes inmuebles que se mantienen se encuentran ubicados en sectores estratégicos y cumplen con las condiciones que se requieren de acuerdo con las necesidades de los clientes.

- **¿Tengo demasiado o muy poco inventario?**

La compañía maneja un inventario adecuado y balanceado. Actualmente, el portafolio está compuesto por seis bienes inmuebles, distribuidos de la siguiente manera:

- Una casa individual.
- Dos locales comerciales ubicados en el edificio Citimed.
- Dos parqueaderos en el mismo edificio Citimed.
- Una casa dentro de un conjunto residencial.

Adicionalmente, la empresa cuenta con bienes en proceso de adecuación y construcción, lo que representa un incremento proyectado en el inventario a mediano plazo.

- **¿Cómo son mis cuentas por cobrar?**

Las cuentas por cobrar se enfocan en la política que maneja la compañía donde indica que el plazo de cobro de clientes es de 90 días. Esta política fue elaborada para mantener un equilibrio entre la liquidez operativa y la flexibilidad comercial, permitiendo adaptarse a las condiciones y necesidades de cada cliente sin comprometer la estabilidad financiera del negocio.

Actualmente no se registran retrasos significativos en los pagos. La empresa mantiene control sobre vencimientos, y comunicación directa con los clientes, lo que permite anticipar posibles incumplimientos y tomar acciones correctivas oportunas. Este enfoque ha permitido mantener un bajo nivel de morosidad y una alta recuperación de cartera, reflejando la solidez del modelo de gestión financiera.

- **¿Cómo es el personal que entrega el servicio?**

Las personas que intervienen en este proceso son los abogados y personal administrativo. Los abogados se encargan de elaborar, revisar y formalizar la documentación contractual, asegurando el cumplimiento de todas las obligaciones legales y regulatorias, tanto para la empresa como para el cliente.

Mientras que el personal administrativo tiene la responsabilidad de coordinar el estado físico de las propiedades, gestionando mantenimientos y adecuaciones necesarias

- **¿Cómo es su selección, capacitación, motivación, desarrollo personal y fidelidad a la empresa?**

La compañía no cuenta con empleados bajo relación de dependencia; en su lugar, opera a través de alianzas estratégicas con profesionales independientes y proveedores especializados, como abogados, contadores, administradores de inmuebles y técnicos en mantenimiento.

Aunque no se manejan procesos formales de capacitación interna, se fomenta una colaboración continua y retroalimentación operativa.

- **¿En qué parte de la cadena productiva está mi empresa?**

La compañía se encuentra en la etapa final de la cadena productiva ya que se cuenta con el apoyo de clientes estratégicos y un buen posicionamiento, generando valor a través de la disponibilidad, funcionalidad y sostenibilidad de los espacios arrendados.

3.1.5. Modelo Canvas

Se ha aplicado el modelo Canvas con el propósito de comprender y estructurar de manera más clara el modelo de negocio de la empresa de arriendo de bienes inmuebles. En este caso, los nueve bloques del modelo fueron elaborados como idea de mejora en vista que la compañía no disponía de un modelo Canvas completo, con base en la información general de la compañía.

3.1.5.1. Propuesta de valor: Fue diseñada con el fin de representar la esencia del servicio que la empresa busca ofrecer. Consiste en brindar un servicio de arriendo de bienes inmuebles en óptimas condiciones, con contratos flexibles que se adapten a las necesidades de los clientes, mantenimientos preventivos y correctivos que aseguren el buen estado de los espacios, así como servicios de seguridad y vigilancia que otorguen confianza y respaldo a los arrendatarios.

3.1.5.2. Segmentos de clientes: Sus principales clientes son compañías relacionadas específicamente laboratorios y consultorios médicos. También, se brinda el servicio a profesionales independientes o emprendedores.

3.1.5.3. Canales de distribución: Contactos con compañías relacionadas, y plataformas virtuales donde se pueda ofertar el servicio de arriendo como Plusvalía, Properati y OLX.

- 3.1.5.4. Relaciones con clientes:** Se proporciona a los clientes accesos seguros a plataformas online para consulta de facturas, próximos mantenimientos, o avisos importantes. Adicionalmente, se brinda acompañamiento para la firma de contratos entre las partes es decir arrendador y arrendatario desde su etapa inicial hasta la etapa final.
- 3.1.5.5. Fuentes de ingreso:** La principal fuente de ingreso son los cánones mensuales de arriendos, mismos que se encuentran estipulados en cada contrato, penalidades por incumplimiento de contratos, comisiones por intermediarios es decir mantener contratos en figura de subarriendos, y servicios adicionales como mantenimientos o adecuaciones.
- 3.1.5.6. Recursos clave:** El principal recurso de la compañía es su equipo legal especializados en arriendos, equipo contable y personal de mantenimiento, quienes se encargan de mantener todas las operaciones en orden.
- 3.1.5.7. Actividades clave:** La principal actividad es la gestión de contratos y cobranzas, administrar los activos fijos adecuadamente y mantenimientos constantes,
- 3.1.5.8. Socios clave:** Su principal equipo son constructores, arquitectos, equipo contable, abogados especialista en inmuebles, empresas que brinden servicios básicos como agua, luz, internet y empresas de mantenimiento que brinden servicios de limpieza, plomería etc.
- 3.1.5.9. Estructura de costos:** Los principales costos son por mantenimiento, honorarios legales, costos por servicios básicos, servicios contables y pago de impuestos municipales, patentes, predios etc.

A continuación, se presenta el modelo Canvas representado en un formato gráfico, con el fin de facilitar la comprensión y análisis.

Figura N.º 13 Modelo Canvas, aplicado a la Compañía de arriendo de bienes inmuebles



Fuente: Propia

3.2. Paso 2. Asegúrate de que tu modelo de negocio se vea reflejado en los Estados Financieros

3.2.1. Análisis de Estado de Situación Financiera

3.2.1.1. Activos: Los activos que la compañía mantiene como corrientes corresponden a aquellos cuya recuperación se estima se de en un período inferior a un año. Dentro de este grupo se incluyen los saldos en cuentas bancarias, las cuentas por cobrar generadas a razón de facturas de ventas emitidas a clientes, las cuentas por cobrar a compañías relacionadas, así como los créditos tributarios a favor, principalmente por retenciones de IVA y de impuesto a la renta.

Por otro lado, en la porción no corriente que corresponde a aquellos activos cuya recuperación se estima se de en un periodo superior a un

año, la compañía posee bienes inmuebles actualmente en construcción, los cuales se registran contablemente como obras en proceso. Asimismo, cuenta con activos fijos tales como maquinaria, que incluye el generador eléctrico principal y un sistema térmico, además de terrenos y edificios registrados como propiedad y equipo, con su respectiva depreciación acumulada. Adicionalmente, se incluyen garantías de arrendamiento por cobrar y la aplicación de la NIIF 16 – Arrendamientos, correspondiente al registro de un contrato de arrendamiento.

3.2.1.2. Pasivos: Son deudas u obligaciones mantenidas por la empresa, al igual que los activos, los clasificamos en porción corriente y no corriente. Dentro del grupo corriente tenemos cuentas por pagar generadas por facturas por proveedores. También se consideran las provisiones generadas por facturas recibidas durante el ejercicio 2025, pero que corresponden a gastos devengados en el periodo 2024, en cumplimiento con el principio contable de devengo. Asimismo, dentro del grupo de cuentas por pagar diversas locales se registran los montos recibidos por parte de socios y accionistas, junto con el reconocimiento del respectivo interés implícito. Por otro lado, la compañía mantiene préstamos a favor de los accionistas y reconoce cuentas contables relacionadas con la aplicación de la NIIF 16 Arrendamientos, que regula el tratamiento contable de los contratos de arrendamiento.

Por otro lado, dentro de la porción no corriente se incluyen las garantías de arrendamiento otorgadas para contratos a largo plazo, cuyo plazo de recuperación excede los doce meses posteriores al cierre del ejercicio. Asimismo, se registran cuentas por pagar originadas por préstamos otorgados por los accionistas, con su respectivo reconocimiento del interés implícito correspondiente. Finalmente, en este grupo se contabilizan los anticipos entregados por clientes, los cuales representan obligaciones futuras de la compañía para la entrega de la prestación de servicios conforme a los términos contractuales establecidos.

3.2.1.3. Patrimonio: Son todas las obligaciones, derechos y bienes que se mantienen, para la Compañía empezando por capital que son las aportaciones de dinero por parte de los accionistas A ello se suman los resultados acumulados, que reflejan las utilidades o pérdidas generadas en ejercicios anteriores y no distribuidas. Finalmente, se incluyen los resultados del ejercicio corriente, determinados como la diferencia entre los ingresos obtenidos y los gastos incurridos durante el periodo contable.

3.2.2. Análisis de Estado de Resultados.

3.2.2.1. Ingresos: Corresponde a los recursos que la empresa percibe como resultado de sus actividades económicas. En este caso, se incluyen principalmente los ingresos provenientes de la prestación de servicios de arrendamiento de bienes inmuebles. Adicionalmente, se registran ingresos generados por rendimientos financieros derivados de las inversiones mantenidas, así como otros ingresos como ajustes contables efectuados durante el ejercicio, en cumplimiento con las normas y políticas contables vigentes.

3.2.2.2. Costos: son desembolsos de dinero que incurre la empresa y que están directamente relacionados con la producción para poder operar o mantener su actividad económica, incluyen transacciones de honorarios y asesorías de construcción, mantenimiento y operaciones, mano de obra, control de plaga, servicios legales, materiales de construcción; así como la depreciación de edificios, maquinaria y equipo, calculada conforme a la norma tributaria vigente.

3.2.2.3. Gastos: Es la salida de recursos que se utiliza para mantener la operación, pero que no están directamente relacionados con la producción. En este grupo se incluyen, entre otros, los gastos por servicios básicos, honorarios de auditoría, asesorías legales y contables, tributos e impuestos, contribuciones obligatorias, así como otros gastos operativos. También se contemplan las comisiones financieras y demás

erogaciones necesarias para el funcionamiento administrativo y comercial de la compañía, registradas conforme a las políticas contables vigentes.

3.2.3. Hacer escenarios.

A partir de la crisis energética y los apagones registrados en el país, a finales del 2024, los escenarios proyectados para la Compañía se plantearon de manera objetiva, considerando que los ingresos no sufrirán variaciones significativas. Esto se debe a que los contratos de arrendamiento vigentes establecen un canon mensual fijo, independientemente de las contingencias operativas. Si bien podría evaluarse la posibilidad de extender los plazos de cobro a ciertos arrendatarios, el monto de los ingresos reconocidos se mantuvo.

Por otro lado, los gastos operativos sí se verán afectados, ya que presentan riesgos de incremento tomando en cuenta que el consumo de energía eléctrica disminuiría, pero a su vez existe la necesidad de utilizar generadores eléctricos para garantizar la continuidad del servicio lo que implica costos elevados, principalmente en mantenimiento y abastecimiento de combustible. Este factor, junto con posibles aumentos en los precios de los insumos energéticos durante 2025, representa una amenaza directa para los resultados financieros de la Compañía.

3.2.4. Evalúa el impacto financiero de las decisiones.

Las decisiones o estrategias para el año 2025 deben realizarse considerando su efecto directo en la rentabilidad y la liquidez de la compañía. Para el caso, el mantener contratos de arrendamiento sin modificaciones en el canon mensual permite que los ingresos permanezcan estables, lo que garantiza una estabilidad respecto al flujo de efectivo, Sin embargo, la decisión de extender plazos de cobro a determinados arrendatarios podría afectar la recuperación de liquidez, afectando a la compañía en su capacidad de cubrir obligaciones a corto plazo.

Por otro lado, el constante uso de los generadores eléctricos para asegurar la operatividad de los locales comerciales y sobre todo de las maquinas usadas para el área de laboratorios y exámenes médicos representa un costo operativo, especialmente en el mantenimiento y adquisición de combustible, los mismos que por la alta demanda puede fluctuar el precio. Esto podría provocar que el margen neto se vea reducido, aun cuando los ingresos brutos se mantengan constantes.

En consecuencia, cada decisión que se tomará durante el 2025 debe ser evaluada bajo un análisis de costo-beneficio, con el objetivo de preservar la estabilidad financiera de la compañía, proteger la liquidez y evitar un deterioro de los resultados al cierre del ejercicio.

3.2.5. Modificaciones de fondo al modelo de negocio.

Las principales modificaciones atadas a el modelo de negocio serían incorporar nuevos sistemas eléctricos alternativos como baterías de respaldo para cubrir los picos de consumo, lo que permitiría reducir la dependencia y el gasto asociado al uso continuo de generadores. También se podría invertir en generadores de alta capacidad destinados a un uso compartido entre varios locales comerciales, optimizando de esta forma los costos de mantenimiento y operación. Un elemento clave sería ofrecer a los arrendatarios asesorías especializadas sobre el uso eficiente de los generadores, fomentando la conciencia y buenas prácticas en su manejo para prolongar su vida útil y reducir gastos.

Respecto a la propuesta de valor podría mejorar al implementar cláusulas en los contratos que indiquen respaldo eléctrico en época de crisis como un beneficio diferencial, junto con un pequeño incremento en el canon mensual. Adicionalmente, los contratos podrían mantener plazos más amplios de pago, específicamente en época de crisis contribuyendo a la fidelización y retención de clientes.

Adicionalmente, para generar ingresos adicionales, la compañía podría vender sus equipos obsoletos o de poco uso como generadores antiguos, o cámaras de seguridad, liberando espacio y recursos para nuevas inversiones.

Finalmente, como estrategia comercial la compañía se enfocaría en captar nuevos clientes con alta dependencia eléctrica como restaurantes, call center, y de más laboratorios , siempre y cuando estén dispuestos a pagar por el valor agregado propuesto, asegurando que la energía eléctrica estará disponible para su uso.

3.3. Paso 3. Aplicar algunas recomendaciones sobre costos y gastos.

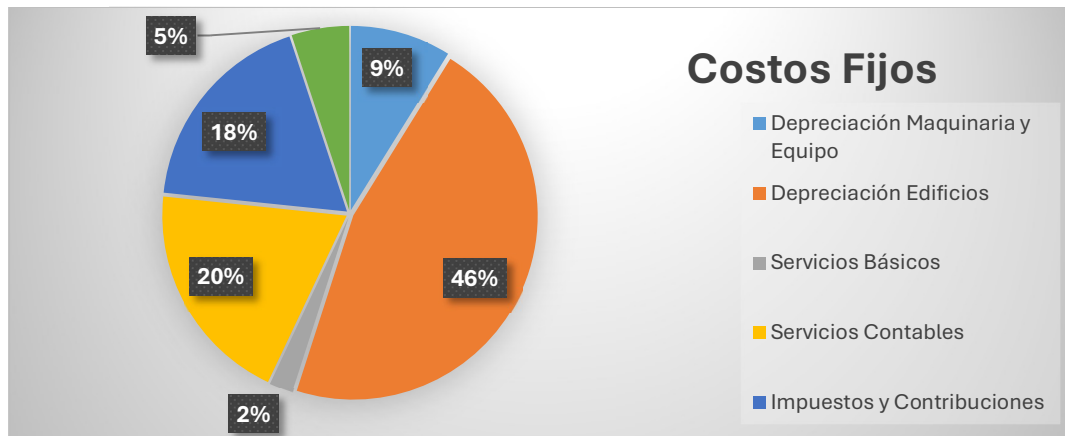
3.3.1. Identificar costos fijos: Los costos fijos de la compañía son aquellos que no dependen directamente del nivel de ingresos y que se mantienen constantes mes a mes.

- 5.03.21.01.001 Depreciación maquinaria y equipo
- 5.03.21.02.001 Depreciación edificios

Las depreciaciones son importantes a pesar de que no tienen un impacto en el efectivo, sin embargo, deben estar regularizadas ya que tienen un impacto en los resultados de la compañía.

- 6.02.18.01.001 Servicios básicos, son valores que se pagan mensuales, independientemente de su consumo como agua, luz e internet.
- 6.02.18.03.002 Servicios contables, existe un contrato bajo la figura de un honorario mensual, no depende de la operación del negocio.
- 6.02.20.01.001 Impuestos y contribuciones, como impuestos municipales (patente y 1.5 x mil), impuestos prediales y contribuciones societarias son pagos obligatorios y fijos anuales.
- 6.02.18.03.001 Servicios de auditoría, se pactan en un contrato anual con un valor fijo independientemente del número de transacciones.

Figura N.º 14 Gráfico de pastel indicando porcentaje de costos fijos

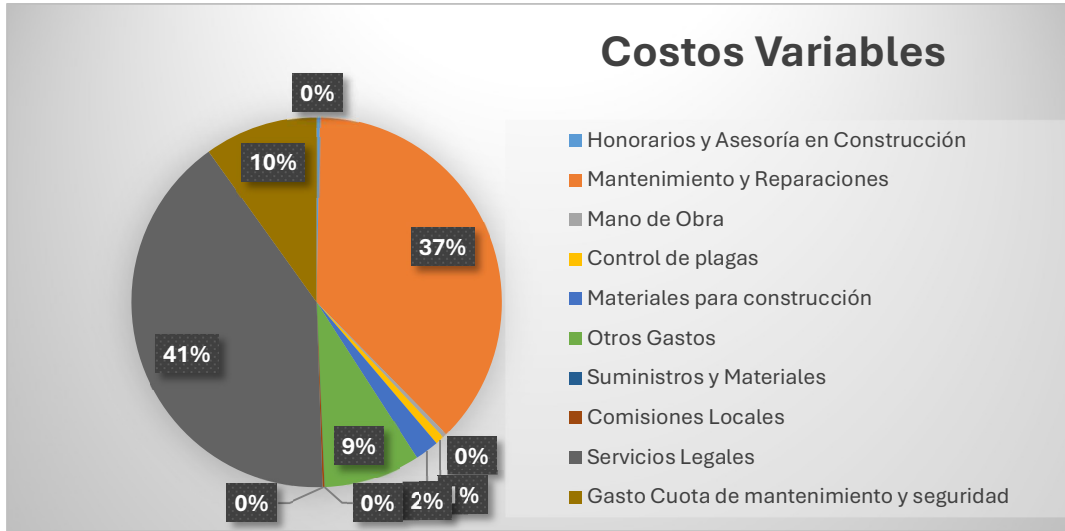


Fuente: Propia

3.3.2. Identificar costos variables: Los costos variables de la compañía son aquellos que cambian en función de la actividad o demanda de servicios.

- 5.03.05.03.002 Honorarios y asesoría en construcción siempre y cuando sea por proyectos nuevos o específicos.
- 5.03.08.01.002 Mano de obra por trabajos o reparaciones específicas.
- 5.03.08.01.003 Control de plagas, se usa cuando lo solicita el arrendatario o en casos específicos.
- 6.02.27.01.001 Otros Gastos, ajustes contables que no son recurrentes.
- 5.03.08.01.001 Mantenimiento y reparaciones siempre y cuando lo solicite el arrendatario.
- 5.03.29.01.001 Materiales para construcción se usa siempre y cuando se mantengan obras en proceso.
- 6.02.29.01.001 Suministros y materiales son gastos que dependen de mantenimientos o construcciones.
- 6.02.18.03.003 Gastos por servicios legales, se generan recurrentemente por trámites legales, como constitución, aumentos de capital, renovación de marcas etc.
- 6.03.02.01.001 Comisiones bancarias dependen de transacciones o volumen de movimientos mantenidos en el banco.

Figura N.º 15 Gráfico de pastel indicando porcentaje de costos variables



Fuente: Propia

4. CAPITULO IV Escenarios y soluciones financieras adaptables a los pasos 4 ,5 y 6 del libro un coloquio inesperado como guía para enfrentar la crisis

4.1. Paso 4. Analizar los Estados Financieros históricos

4.1.1. Análisis de Estado de Situación Financiera comparativo año 2024,2023.

Para el análisis de los estados financieros, se han comparado los periodos comprendidos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023, y entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024. Se presenta el estado de situación financiera con sus respectivas cuentas contables y de forma resumida.

4.1.1.1. Estado de situación Financiera comparativo año 2024 y 2023.

A continuación, se presenta el estado de situación financiera comparativo de los años 2023 y 2024, en el que se muestran las cuentas contables clasificadas en activos corrientes y no corrientes, pasivos corrientes y no corrientes, y patrimonio. Este comparativo permite observar cómo se distribuyen los recursos de la empresa, cuáles son sus principales obligaciones y cómo se refleja el resultado del ejercicio en la estructura patrimonial. De manera general, el estado de situación financiera ofrece una visión integral de la posición económica de la entidad.

Además, permite tener una visión clara de su liquidez, nivel de endeudamiento y solidez patrimonial, factores esenciales para evaluar la situación económica y financiera de la entidad en los dos periodos comparados.

Figura N.º 16 Estado de Situación Financiera 2023 y 2024

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de Diciembre de 2024
 (Expresado en dólares americanos)

	2023	2024
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Efectivo y equivalentes de efectivo	79,932.50	129,143.98
Inversiones financieras	1,029,948.54	-
Cuentas por cobrar comerciales	211,922.94	21,813.23
Anticipo proveedores	89,541.48	-
Activos por impuestos corrientes	62,850.76	51,086.37
Total activos corrientes	1,474,196.22	202,043.58
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Otras cuentas por cobrar	1,100.00	1,100.00
Propiedades de inversión	1,797,901.28	2,967,595.21
Propiedad y equipo	1,226,854.33	2,196,657.23
Activos por derecho de uso	-	113,659.43
Activos por impuestos diferidos	-	30,433.58
Total activos no corrientes	3,025,855.61	5,309,445.45
TOTAL ACTIVOS	4,500,051.83	5,511,489.03
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar comerciales	34,456.00	13,462.62
Provisiones locales	-	3,148.71
Cuentas por pagar relacionadas	-	42,292.14
Pasivos por arrendamiento	-	35,757.27
Total pasivos corrientes	34,456.00	94,660.74
PASIVOS NO CORRIENTES		
Cuentas por pagar comerciales	-	34,327.06
Cuentas por pagar relacionadas	250,040.00	150,153.94
Otras cuentas por pagar	30,500.00	101,433.00
Préstamos por pagar	100,000.00	100,000.00
Pasivos por arrendamiento	-	93,261.39
Total pasivos no corrientes	380,540.00	479,175.39
TOTAL PASIVO	414,996.00	573,836.13
PATRIMONIO		
Capital Social	3,644,449.00	4,444,449.00
Resultado acumulado	477,790.57	440,606.83
Resultado del ejercicio	(37,183.74)	52,597.07
Total patrimonio	4,085,055.83	4,937,652.90
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	4,500,051.83	5,511,489.03

Fuente: Propia

4.1.1.2. Estado de Resultados comparativo año 2024 y 2023

A continuación, se puede visualizar el Estado de Resultados mismo que nos permite identificar la evolución de los ingresos, costos, gastos y resultado neto de la empresa en ambos periodos 2023 y 2024. Al comparar los valores podemos identificar las variaciones más relevantes en las ventas y en los costos de operación, así como su efecto en la utilidad bruta, operativa y neta.

El comparativo facilita analizar si la empresa mejoró o se deterioró su rentabilidad, evidenciando el impacto de la gestión administrativa y financiera en cada ejercicio.

Figura N.º 17 Estado de Resultados integrales 2023 y 2024

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Al 31 de Diciembre de 2024

(Expresado en dólares americanos)

	2023	2024
Ventas	181,757.16	181,757.16
(-) Costo de ventas	174,615.19	69,076.15
(=) Utilidad Bruta	7,141.97	112,681.01
(+) Otros ingresos	37,258.36	76,742.03
(-) Gastos Administrativos	81,464.74	85,418.75
(-) Gastos Financieros	119.33	30,053.24
(=) Utilidad (Pérdida) ante de impuestos	(37,183.74)	73,951.05
(-) Impuestos a la renta	-	21,353.98
(=) Utilidad (Pérdida) Neta	(37,183.74)	52,597.07

Fuente: Propia

4.1.2. Análisis horizontal y vertical.

4.1.2.1. Análisis vertical y horizontal del Estado de situación Financiera.

4.1.2.1.1. Activos

A continuación, se presenta el análisis vertical por cuenta contable en función al total de activos y el análisis horizontal de cada cuenta contable, comparando año actual con el año anterior para la variación absoluta y la variación relativa expresada en porcentaje.

- **Bancos:** En el año 2023, el saldo registrado en la cuenta Banco Internacional (Cta. Cte. 061618709) representó el 1.78% del total de activos, mientras que en el 2024 ascendió al 2.34%. Este incremento refleja una mayor participación de los recursos líquidos dentro de los activos totales. Sin embargo, pese al crecimiento porcentual, el saldo disponible sigue siendo reducido en relación con las obligaciones de corto plazo, por lo que no resultaría suficiente para cubrirlas de manera inmediata.

Por otro lado, el análisis horizontal muestra un incremento del 61.57% respecto al año anterior, lo que refleja un aumento considerable de los recursos líquidos disponibles en la cuenta corriente del Banco Internacional, en relación con la variación absoluta en dólares se evidencia el incremento de un año al otro de USD 49,211.48.

Figura N.º 18 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable Bancos*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	1,474,196.22	32.76%	202,043.58	3.67%		
1.01.01.	BANCOS						
1.01.01.01.	BANCOS						
1.01.01.02.001	Banco Internacional Cta. Cte. 061618709	79,932.50	1.78%	129,143.98	2.34%	49,211.48	61.57%

Fuente: Propia

- **Inversiones Financieras:** En el año 2024, las inversiones financieras muestran una disminución significativa en comparación con el año 2023. Durante el 2023, los certificados de depósito representaban el 22.22% del

total de activos, constituyéndose en una parte considerable de la estructura financiera de la empresa. Sin embargo, estos recursos se transformaron en efectivo debido al vencimiento de las inversiones, lo que explica la reducción de su participación en el año 2024.

También, se calcula el análisis horizontal donde se compara año actual con año anterior obteniendo como resultado un incremento del 100% en inversiones, adicionalmente la variación absoluta en dólares misma que coincide con el saldo del 2023 ya que no existe movimiento para el año 2024.

Figura N.º 19 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable de inversiones financieras.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	1,474,196.22	32.76%	202,043.58	3.67%		
1.01.02.	ACTIVOS FINANCIEROS						
1.01.02.1	INVERSIONES A CORTO PLAZO						
1.01.02.01.001	Inversiones a corto plazo (Pólizas)	3,716.97	0.08%	-	0.00%	-3,716.97	-100.00%
1.01.02.01.002	Rendimientos financieros por cobrar	26,230.57	0.58%	-	0.00%	-26,230.57	-100.00%
1.01.02.01.003	Certificados de depósito	1,000,001.00	22.22%	-	0.00%	-1,000,001.00	-100.00%

Fuente: Propia

- **Cuentas por cobrar clientes:** El análisis vertical de ambos años evidencia que la cuenta representa una fracción mínima del total de activos. Aunque en 2024 se observa un incremento respecto al 2023, su participación continúa siendo inferior al 0.1% del activo total. Esto refleja que las ventas a crédito a clientes locales no tienen un valor significativo dentro de la estructura financiera de la empresa. Adicionalmente el bajo nivel de las cuentas por cobrar indica que se mantienen políticas conservadoras de ventas a crédito.

En el análisis horizontal se observa un incremento relativo superior al 200% en la cuenta Clientes Locales respecto al año anterior, lo que evidencia un crecimiento considerable. No obstante, su participación dentro del total de activos continúa siendo mínima. En términos absolutos, la variación fue de USD 2,970.51 al comparar ambos periodos.

Figura N.º 20 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable clientes.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	1,474,196.22	32.76%	202,043.58	3.67%		
1.01.02.05.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES						
1.01.02.05.001	Cientes Locales	1,460.72	0.03%	4,431.23	0.08%	2,970.51	203.36%

Fuente: Propia

- Cuentas por cobrar relacionadas:** Las cuentas por cobrar a nuestra relacionada Laboratorios Ecuamerican ha disminuido considerablemente ya que en el año 2023 representaba el 3.77% del total de activos mientras que en el año 2024 representa el 0.04%. Esto indica que se canceló la mayoría del saldo pendiente, reduciendo significativamente su exposición a crédito de este cliente. Respecto a la otra compañía relacionada Emblemático también disminuye pasando en el año 2023 del 0.91% y en el año 2024 al 0.28% aunque la reducción no es tan drástica como en Ecuamerican, se evidencia una disminución en los saldos pendientes de cobro. Esto podría deberse a una mejor gestión de cartera, cancelación de deudas por parte del cliente.

En el análisis horizontal en cuentas por cobrar a Laboratorios Ecuamerican se visualiza una disminución de 98% lo cual indica que los saldos pendientes en su gran mayoría ya fueron cancelados,

Respecto a las cuentas por cobrar a Emblemático se ve una variación relativa de 62.79% y en dólares de USD 25.734.

En conjunto, las cuentas por cobrar a compañías relacionadas se reducen en más de USD 193,000, lo que representa una baja de más del 90% frente al año anterior.

Figura N.º 21 Análisis horizontal y vertical cuenta contable cuentas por cobrar compañías relacionadas.

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	1,474,196.22	32.76%	202,043.58	3.67%		
1.01.02.06.	CUENTAS POR COBRAR COMPAÑÍAS RELACIONADAS						
1.01.02.06.001	Cuentas por cobrar Ecuamerican	169,478.22	3.77%	2,132.00	0.04%	-167,346.22	-98.74%
1.01.02.06.004	Cuentas por cobrar Emblemático	40,984.00	0.91%	15,250.00	0.28%	-25,734.00	-62.79%

Fuente: Propia

- **Anticipo proveedores:** Para el año 2023, el análisis vertical representa el 1.99% del total de activos lo que indica que la empresa había entregado montos relevantes por adelantado a terceros para garantizar bienes o servicios futuros. En 2024, la cuenta desaparece (0%), lo que significa que esos anticipos se regularizaron: los proveedores entregaron los bienes/servicios correspondientes y los anticipos fueron cancelados o trasladados a otras cuentas contables. La reducción total de esta cuenta refleja una mejor posición de liquidez inmediata, ya que ya no existen recursos inmovilizados en pagos por adelantado.

El análisis horizontal evidencia una variación relativa del -100%, dado que en 2024 la cuenta no presenta saldo. Esto significa que los pagos adelantados efectuados en 2023 fueron regularizados en su totalidad. En términos absolutos, la variación corresponde a USD 89,541.48.

Figura N.º 22 Análisis horizontal y vertical cuenta contable anticipo proveedores

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	1,474,196.22	32.76%	202,043.58	3.67%		
1.01.04.	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS						
1.01.04.03.	ANTICIPOS A PROVEEDORES						
1.01.04.03.001	Anticipos a Proveedores	89,541.48	1.99%	-	0.00%	-89,541.48	-100.00%

Fuente: Propia

- **Activos por impuestos corrientes:** Los créditos tributarios de IVA mantenidos en impuestos en comparación del año 2023 al 2024 han disminuido, lo que significa que estos se compensaron mensualmente.

Respecto a la cuenta 70% Retención IVA en el año 2023 correspondía el 0.82% y para el año 2024 el 0.68%, el porcentaje se mantienen estable esto evidencia que la empresa sigue acumulando saldos de retención de IVA a su favor, aunque su relevancia dentro del activo se reduce levemente.

Respecto a el crédito tributario de retenciones en la fuente se visualiza una disminución en la cuenta contable 10% arrendamiento de bienes inmuebles para el año 2023 de 0.29% a 0.21% en el año 2024, esto indica una menor acumulación de crédito tributario por arrendamientos, posiblemente por cambios en contratos o cambios en normativa tributaria.

Respecto a el análisis de horizontal las cuentas que se eliminan en el año 2024 tienen una variación relativa del 100% ya que fueron compensados en comparación al año 2023 en su totalidad. La cuenta de crédito tributario de IVA por retenciones del 70% mantiene una variación relativa del 2.23% lo que indica un incremento en relación con el año anterior, este incremento en dólares es la variación absoluta de USD 821.87, por otro lado, existe el análisis horizontal en el crédito tributario por retenciones de renta por concepto de 10% arrendamiento de bienes inmuebles esta disminuyo en comparación a el 2023 y 2024 obteniendo una variación relativa de -11.76% lo que indica que el crédito tributario se ha acumulado y probablemente se usó a favor en la declaración anual de renta.

Figura N.º 23 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable activos por impuestos corrientes.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	1,474,196.22	32.76%	202,043.58	3.67%		
1.01.05.	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES						
1.01.05.01.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)						
1.01.05.01.001	15% Adquisiciones y Pagos (Excluye Activos Fijos)	6,326.94	0.14%	-	0.00%	-6,326.94	-100.00%
1.01.05.01.002	15% Adquisiciones Locales Activos Fijos	507.30	0.01%	-	0.00%	-507.30	-100.00%
1.01.05.01.022	70% Retencion IVA	36,880.12	0.82%	37,701.99	0.68%	821.87	2.23%
1.01.05.01.023	100% Retencion IVA	1,817.57	0.04%	1,817.57	0.03%	-	0.00%
1.01.05.02.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I.R.)						
1.01.05.02.009	10% Arrendamiento de Bienes Inmuebles	13,107.71	0.29%	11,566.81	0.21%	-1,540.90	-11.76%
1.01.05.02.011	2% Por Rendimientos Financieros	60.56	0.00%	-	0.00%	-60.56	-100.00%
1.01.05.02.025	2.75% Otras retenciones aplicables	4,150.56	0.09%	-	0.00%	-4,150.56	-100.00%

Fuente: Propia

- **Propiedad y equipo:** Según el análisis vertical la compañía mantiene obras en proceso que en el año 2023 representaron el 26.51% del total de activos, mientras que en 2024 alcanzaron el 38.72%. Este incremento significativo evidencia que la empresa está destinando una mayor proporción de sus recursos a proyectos en ejecución, lo que refleja una estrategia de expansión y fortalecimiento de su infraestructura. Del mismo modo el análisis horizontal, nos permite identificar que las obras en proceso aumentaron un 78.87% en relación con la variación relativa y en dólares se ha variado por USD 941,025.64.

Respecto a la cuenta de maquinaria y equipo, en el análisis vertical indica que el año 2023 representó el 0.82% del total de activos, mientras que en 2024 ascendió al 1.25%. Este incremento refleja la adquisición de nuevos bienes, particularmente generadores eléctricos adicionales, lo que evidencia una ampliación de la capacidad operativa de la compañía. La depreciación acumulada de maquinaria y equipo va de la mano con lo mencionado anteriormente se visualiza que de ser -0.07% en el año 2023 paso a ser -0.12% para el año 2024. También se realizó el análisis horizontal, donde se visualiza el incremento de mejora manera ya que la variación relativa indica un 87.37% es decir se ha aumentado significadamente y en dólares USD 32,142.00.

Las propiedades de inversión, específicamente los terrenos, evidencian un aumento significativo en el análisis vertical de 30.74% del total de activos en 2023 al 43.35% en 2024. Este rubro se constituye como el más representativo dentro de la estructura del activo, reflejando adquisiciones que fortalecen el patrimonio invertido en bienes inmuebles. Respecto a el análisis horizontal se evidencia el incremento en un 72.70% como variación relativa y como variación absoluta en dólares se han incrementado terrenos cuyo valor asciende a USD 1,005,718.19.

Por otro lado, en edificios se visualiza un aumento en el análisis vertical en comparación al año anterior 2023, se evidencia un 10.62% del total de activos, mientras que para el año 2024 un 12,35% lo que indica que aumentaron en la adquisición de edificios o bienes inmuebles disponibles para la operación de la compañía que es el arrendamiento. Respecto a la depreciación acumulada de edificios, esta va en función a lo mencionado anteriormente es decir se registró en el año 2023 un -1.41% y en el 2024 -1.85%. El análisis vertical muestra el incremento en porcentaje como variación relativa 42.37% y como variación absoluta comparando año actual 2024 con año anterior 2023 de USD 202,520.56.

Figura N.º 24 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable propiedad y equipo*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.02.	ACTIVO NO CORRIENTE	3,025,855.61	67.24%	5,309,445.45	96.33%		
1.02.07.	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO						
1.02.01.	PROPIEDADES Y EQUIPOS						
1.02.01.03.	CONSTRUCCIONES EN CURSO						
1.02.01.03.001	Obras en Proceso	1,193,085.00	26.51%	2,134,110.64	38.72%	941,025.64	78.87%
1.02.01.06.	MAQUINARIA Y EQUIPO						
1.02.01.06.001	Maquinaria y Equipo	36,787.50	0.82%	68,929.50	1.25%	32,142.00	87.37%
1.02.01.12.	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQ.						
1.02.01.12.004	Dep. Acum. Maquinaria y Equipos	(3,018.17)	-0.07%	(6,382.91)	-0.12%	-3,364.74	111.48%
1.02.02.	PROPIEDADES DE INVERSION						
1.02.02.01.	TERRENOS						
1.02.02.01.001	Terrenos	1,383,330.27	30.74%	2,389,048.46	43.35%	1,005,718.19	72.70%
1.02.02.02.	EDIFICIOS						
1.02.02.02.001	Edificios	477,978.71	10.62%	680,499.27	12.35%	202,520.56	42.37%
1.02.02.03.	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES Y EQUIPOS						
1.02.02.03.001	(-) Depreciación Acumulada Edificios	(63,407.70)	-1.41%	(101,952.52)	-1.85%	-38,544.82	60.79%

Fuente: Propia

- **Otras cuentas por cobrar:** Dentro de la estructura del total de activos la cuenta de garantías arriendos por cobrar en ambos años representa el

0.02% considerándolo un rubro no representativo, se interpreta como una cuenta de saldo fijo, vinculada a contratos de arrendamiento vigentes, cuyo comportamiento no genera riesgo relevante. Del mismo modo el análisis horizontal no refleja una variación absoluta ni relativa 0%, lo que indica que el monto se mantiene constante de un año al otro.

Figura N.º 25 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable garantías arriendos por cobrar.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.02.	ACTIVO NO CORRIENTE	3,025,855.61	67.24%	5,309,445.45	96.33%		
1.02.07.02	OTRAS CUENTAS POR COBRAR						
1.02.07.02.003	Garantías Arriendos por Cobrar	1,100.00	0.02%	1,100.00	0.02%	-	0.00%

Fuente: Propia

- **Activos por derecho de uso:** Esta cuenta contable releja la aplicación de la *NIF 16 – Arrendamientos*, donde la empresa debe reconocer los derechos de uso correspondiente a activos arrendados como parte de su balance. En el año 2023 no se reflejan saldos, debido a que el contrato se generó en el año 2024, teniendo como resultado un análisis vertical para el 2024 de 3.17% este porcentaje representa un nuevo componente del activo no corriente. Respecto a el análisis horizontal la variación absoluta es significativa de USD 174.860,60 en activo por derecho de uso y - 61.201,17 por depreciación acumulada por activos por derecho de uso que demuestra el incremento y la aplicación de la normativa contable para el año 2024.

Figura N.º 26 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable activo por derecho de uso.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.02.	ACTIVO NO CORRIENTE	3,025,855.61	67.24%	5,309,445.45	96.33%		
1.02.21.	ACTIVOS POR DERECHO DE USO						
1.02.21.01.	ACTIVOS POR DERECHO DE USO						
1.02.21.01.001	Activos por derecho de uso	-	0.00%	174,860.60	3.17%	174,860.60	-
1.02.22.	DEP- ACUM. ACTIVOS POR DERECHO DE USO						
1.02.22.01.	DEP- ACUM. ACTIVOS POR DERECHO DE USO						
1.02.22.01.001	Dep. Acum. Activos por Derecho de Uso	-	0.00%	(61,201.17)	-1.11%	(61,201.17)	-

Fuente: Propia

- **Activos por impuesto diferido:** Su incorporación refleja el reconocimiento de diferencias temporarias entre la contabilidad financiera y la fiscal, lo cual permitirá recuperar beneficios tributarios en periodos futuros, específicamente a raíz de la aplicación de *NIIF 16 – Arrendamientos*, para el año 2023 no se registra movimientos, sin embargo en análisis vertical para el año 2024 indica un 0.55% del total de activos; respecto a el análisis horizontal se evidencia un crecimiento significativo en términos relativos, dado que pasa de cero a un saldo positivo, mostrando un cambio contable relevante.

Figura N.º 27 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable activo por impuesto diferido*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
1.	ACTIVO	4,500,051.83	100.00%	5,511,489.03	100.00%		
1.02.	ACTIVO NO CORRIENTE	3,025,855.61	67.24%	5,309,445.45	96.33%		
1.02.05.	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS						
1.02.05.01.	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS						
1.02.05.01.001	Activo por Impuesto Diferido	-	0.00%	30,433.58	0.55%	30,433.58	-

Fuente: Propia

4.1.2.1.2. Pasivo

A continuación, se presenta el análisis vertical por cuenta contable en función al total pasivo sumando el total patrimonio y el análisis horizontal de cada cuenta contable, comparando año actual con el año anterior para la variación absoluta y la variación relativa expresada en porcentaje.

- **Cuentas por pagar comerciales:** Al realizar un análisis vertical sobre las cuentas por pagar comerciales en los años 2023 y 2024 visualizamos que ha disminuido significativamente de 0.77% a 0.24% respectivamente, esto significa que disminuyó su dependencia de proveedores locales como fuente de financiamiento en relación con todas las obligaciones.

Esta reducción se ve reflejada también al realizar el análisis horizontal en un 61% lo que indica que se han cancelado las deudas con mayor rapidez, posiblemente se negociaron más condiciones de pago.

Figura N.º 28 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable proveedores.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.01.	PASIVO CORRIENTE	34,456.00	0.77%	94,660.74	1.72%		
2.01.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR (PROVEEDORES)						
2.01.03.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADAS						
2.01.03.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADAS						
2.01.03.02.001	Cuentas y Docum. por Pagar no Relacionados Locales (Proveedores)	34,456.00	0.77%	13,462.62	0.24%	(20,993.38)	-61%

Fuente: Propia

- **Provisiones locales:** El análisis vertical refleja porcentualmente un 0.06% del total de deudas, para el año 2024, lo que indica que la empresa comenzó a reconocer las provisiones que antes no se registraba. Respecto a el análisis horizontal se ve una variación absoluta de USD 3,148.71 aunque su impacto en el pasivo total es bajo, su reconocimiento mejora la fiabilidad de los estados financieros, ya que representa obligaciones futuras probables y cuantificables.

Figura N.º 29 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable provisiones locales.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.01.	PASIVO CORRIENTE	34,456.00	0.77%	94,660.74	1.72%		
2.01.05.	PROVISIONES						
2.01.05.01.	PROVISIONES LOCALES						
2.01.05.01.001	Provisiones Locales	-	0.00%	3,148.71	0.06%	3,148.71	-

Fuente: Propia

- **Cuentas por pagar relacionadas:** Debido a la crisis energética presentada en el año 2024, la compañía recibió financiamiento de parte de sus socios, lo cual impactó de manera significativa en las obligaciones registradas. En este sentido, se observa que las Otras cuentas por pagar a relacionadas representan el 0.09% del total de obligaciones; la cuenta a nombre de la Dra. Adriana Sánchez Espinosa de los Monteros equivale al 0.36%; mientras que la cuenta de la Dra. Sara Espinosa de los Monteros

alcanza el 0.32% del total de pasivos. Asimismo, se aplicaron los respectivos cálculos de interés implícito, cuyo efecto negativo constituye un ajuste contable para reflejar el valor presente de dichas obligaciones. Cabe señalar que la variación absoluta es representativa, considerando que en el ejercicio 2023 no se registraron movimientos en estas cuentas.

Figura N.º 30 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable cuentas por pagar relacionadas.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.01.	PASIVO CORRIENTE	34,456.00	0.77%	94,660.74	1.72%		
2.01.08.	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS						
2.01.08.01.	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS						
2.01.08.01.001	Otras cuentas por pagar	-	0.00%	5,206.46	0.09%	5,206.46	-
2.01.08.01.002	Dra. Adriana Sánchez Espinosa De Los Monteros	-	0.00%	20,000.00	0.36%	20,000.00	-
2.01.08.01.003	Interés Implícito cuenta control AS	-	0.00%	(4,720.68)	-0.09%	(4,720.68)	-
2.01.08.01.004	Dra Sara Espinosa de los Monteros	-	0.00%	17,456.18	0.32%	17,456.18	-
2.01.08.01.005	Interés Implícito cuenta control SE	-	0.00%	(6,225.15)	-0.11%	(6,225.15)	-

Fuente: Propia

- **Préstamos accionistas:** En el año 2024, uno de los accionistas otorgó un préstamo con el objetivo de apoyar las operaciones del giro del negocio. Este préstamo representa un 0.34% del total de las obligaciones, según el análisis vertical realizado. Asimismo, se ha calculado un interés implícito negativo de -0.15%, lo que indica una condición financiera en la estructura del préstamo. Por otro lado, el análisis horizontal refleja que el saldo mantenido correspondiente a este préstamo durante el año 2024 fue de USD 18,786.51.

Figura N.º 31 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable préstamos accionistas.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.01.	PASIVO CORRIENTE	34,456.00	0.77%	94,660.74	1.72%		
2.01.09.	OBLIGACIONES FINANCIERAS						
2.01.09.01.	PRESTAMO ACCIONISTAS						
2.01.09.01.001	Socios por Pagar Dra Sara Espinosa de los Monteros	-	0.00%	18,786.51	0.34%	18,786.51	-
2.01.09.01.002	Interés Implícito cuenta control SE	-	0.00%	(8,211.18)	-0.15%	(8,211.18)	-

Fuente: Propia

- **Pasivo por arrendamiento:** En el año 2023, la cuenta pasiva por arrendamiento no registro saldo, lo que indica que no existieron

obligaciones derivadas de contratos de arrendamiento mantenidos, bajo normativas aplicable. Sin embargo, para el año 2024 se ve reflejado un saldo de USD 35,757.27 representando el 6.23% del total del pasivo, lo que indica un cambio significativo en la estructura financiera. Este incremento se debe a la adopción o reconocimiento de contratos de arrendamiento que generan obligaciones a corto plazo, alineadas con la normativa contable NIIF 16- Arriendos. Desde la perspectiva del análisis horizontal, se observa una variación absoluta de USD 35,757.27, sin cálculo de variación relativa por no existir saldo en el período anterior.

Figura N.º 32 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable pasivo por arrendamiento.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.01.	PASIVO CORRIENTE	34,456.00	0.77%	94,660.74	1.72%		
2.01.14.	OTRAS CUENTAS Y DCTOS POR PAGAR						
2.01.14.03.	PASIVO POR ARRENDAMIENTO					35,757.27	-
2.01.14.03.001	Pasivo por arrendamiento	-	0.00%	35,757.27	0.65%		

Fuente: Propia

- Garantía de arriendos por pagar relacionadas:** El análisis vertical en 2023, la cuenta Garantías Arriendos por pagar a compañías relacionadas representaba el 0.65% del total del pasivo, mientras que en 2024 aumentó ligeramente al 0.71%, lo que indica que esta cuenta creció de manera moderada, lo que refleja un mayor compromiso en garantías relacionadas con los contratos de arriendo. En términos absolutos, la cuenta pasó de USD 29,400.00 en 2023 a USD 39,400.00 en 2024, lo que implica un incremento de USD 10,000.00. La variación relativa fue del 34%, lo que evidencia un aumento significativo en las garantías entregadas, posiblemente por la firma de nuevos contratos de arrendamiento o la actualización de condiciones contractuales.

Figura N.º 33 *Análisis horizontal y vertical cuenta garantías arriendos por pagar.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.02.	PASIVOS NO CORRIENTES (PASIVO LARGO PLAZO)	380,540.00	8.46%	479,175.39	8.69%		
2.02.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR (PROVEEDORES)						
2.02.02.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADAS						
2.02.02.01.003	Garantías Arriendos por Pagar	29,400.00	0.65%	39,400.00	0.71%	10,000.00	34%

Fuente: Propia

- **Cuentas por pagar no relacionadas:** El análisis vertical realizado correspondiente al año 2024 representa el 0.62% del pasivo total, lo que indica la incorporación de nuevas obligaciones a largo plazo con terceros no relacionados, es decir obligaciones pendientes de pago de proveedores, por otro lado, el análisis horizontal presenta un incremento absoluto de USD 34,327.06. La variación relativa no se calcula porque no existía saldo en 2023, lo que indica la aparición de una nueva obligación.

Respecto a la cuenta de garantías arriendo esta se mantiene estable de un año a otro, mostrando que en el análisis horizontal no ha existido cambios, mientras que en el análisis vertical estas representan para el año 2023 y 2024 en 0.02% de las obligaciones totales.

Figura N.º 34 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable otras cuentas por pagar no relacionadas.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.02.	PASIVOS NO CORRIENTES (PASIVO LARGO PLAZO)	380,540.00	8.46%	479,175.39	8.69%		
2.02.02.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADAS						
2.02.02.02.001	Cuentas y Docum. por Pagar no Relacionados Locales	-	0.00%	34,327.06	0.62%	34,327.06	-
2.02.02.02.003	Garantías Arriendos por Pagar	1,100.00	0.02%	1,100.00	0.02%	-	-

Fuente: Propia

- **Préstamos accionistas a largo plazo:** En el análisis vertical, la obligación con la Dra. Sara Espinosa de los Monteros representó el 5.56% del total de obligaciones en 2023, mientras que en 2024 se ubicó en 5.47%, reflejando una ligera disminución en su participación relativa frente al crecimiento global de las obligaciones de la empresa. Esto evidencia que la compañía está aplicando un reconocimiento más riguroso de sus

obligaciones, incluso cuando ello conlleva mostrar un pasivo neto inferior al valor nominal de la deuda con socios, producto de los ajustes contables por interés implícito.

Por su parte, en el análisis horizontal, la obligación directa con la socia registró un incremento del 20%, lo que evidencia la dependencia de financiamiento de socios.

Figura N.º 35 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable préstamos accionistas a largo plazo.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.02.	PASIVOS NO CORRIENTES (PASIVO LARGO PLAZO)	380,540.00	8.46%	479,175.39	8.69%		
2.02.03.	OBLIGACIONES FINANCIERAS						
2.02.03.03.	PRESTAMO ACCIONISTAS						
2.02.03.03.001	Socios por Pagar Dra Sara Espinosa de los Monteros	250,040.00	5.56%	301,213.49	5.47%	51,173.49	20%
2.02.03.03.002	Interés Implícito cuenta control SE	-	0.00%	(220,328.93)	-4.00%	(220,328.93)	-

Fuente: Propia

- **Cuentas por pagar relacionadas:** Para el año 2023, se visualiza que las cuentas por pagar relacionadas no tienen movimientos, excepto el préstamo por pagar a Ocumedican mismo representa el 2.22% del total de obligaciones, mientras que para el año 2024 el préstamo por pagar a nuestra relacionada Ocumedican representa el 1.81% del total de obligaciones respecto a el análisis vertical. Por otro lado, el análisis horizontal se mantiene igual que el año 2024, debido a que el año 2023 no tiene movimientos.

En conclusión, el pasivo total creció 38.27%, impulsado por nuevas deudas con personas relacionadas (Dra. Adriana y Dra. Sara Espinosa), también la deuda con Ocumedican se mantiene estable, aunque representa menor proporción del total.

Figura N.º 36 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable cuentas por pagar diversas relacionadas.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.02.	PASIVOS NO CORRIENTES (PASIVO LARGO PLAZO)	380,540.00	8.46%	479,175.39	8.69%		
2.02.04.	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS						
2.02.04.01.	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS						
2.02.04.01.001	Dra. Adriana Sánchez Espinosa De Los Monteros	-	0.00%	35,000.00	0.64%	35,000.00	-
2.02.04.01.002	Interés Implícito cuenta control AS	-	0.00%	(9,633.66)	-0.17%	(9,633.66)	-
2.02.04.01.003	Prestamos por pagar Ocuemedican	100,000.00	2.22%	100,000.00	1.81%	-	-
2.02.04.01.004	Interés Implícito cuenta control SE	-	0.00%	(178,680.78)	-3.24%	(178,680.78)	-
2.02.04.01.005	Dra Sara Espinosa de los Monteros	-	0.00%	222,583.82	4.04%	222,583.82	-

Fuente: Propia

- **Anticipo Clientes:** El anticipo de clientes de 60,933 USD representa un nuevo compromiso a largo plazo en 2024, equivalente al 1.11% de las obligaciones totales. Respecto a el análisis horizontal Este monto representa un incremento absoluto de USD 60,933.00 en los pasivos no corrientes.

Figura N.º 37 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable anticipo clientes.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
2.02.	PASIVOS NO CORRIENTES (PASIVO LARGO PLAZO)	380,540.00	8.46%	479,175.39	8.69%		
2.02.06.	ANTICIPO DE CLIENTES						
2.02.06.01	ANTICIPO DE CLIENTES						
2.02.06.01.001	Anticipo de cliente	-	0.00%	60,933.00	1.11%	60,933.00	-

Fuente: Propia

4.1.2.1.3. Patrimonio

A continuación, se presenta el análisis vertical por cuenta contable en función al total pasivo sumando el total patrimonio y el análisis horizontal de cada cuenta contable, comparando año actual con el año anterior para la variación absoluta y la variación relativa expresada en porcentaje.

- **Capital suscrito:** El capital constituye el rubro más representativo dentro de la estructura patrimonial. En el año 2023 representaba el 80.99%, mientras que en 2024 alcanzó el 80.64%. En términos absolutos, el análisis horizontal evidencia un incremento de USD 800,000, equivalente a una

variación relativa del 22% respecto al año anterior. Este aumento refleja un aporte adicional de los accionistas, lo que fortalece la participación de estos en la empresa y contribuye de manera significativa a mejorar su solvencia y solidez financiera.

Figura N.º 38 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable capital.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
3.	PATRIMONIO NETO	4,085,055.83	90.78%	4,937,652.90	89.59%		
3.01.	CAPITAL						
3.01.01.	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO						
3.01.01.01.	CAPITAL SUSCRITO ASIGNADO						
3.01.01.01.001	Capital suscrito	3,644,449.00	80.99%	4,444,449.00	80.64%	800,000.00	22%

Fuente: Propia

- **Resultado Acumulado:** La cuenta contable de utilidades de años anteriores no presenta variación en el análisis horizontal, manteniéndose en el mismo valor en 2023 y 2024. No obstante, en el análisis vertical su participación dentro de las obligaciones disminuye, pasando de 10.63% en 2023 a 8.69% en 2024, debido al incremento global del patrimonio. Por otro lado, las pérdidas acumuladas muestran un cambio relevante: en 2023 representaban un valor inmaterial equivalente al -0.02%, mientras que en 2024 se incrementaron hasta el -0.69% de las obligaciones. Este deterioro se refleja en el análisis horizontal, donde se observa una variación absoluta de USD 37,183.74, correspondiente a la pérdida del ejercicio 2024, que incrementan el saldo de pérdidas acumuladas proyectado hacia el 2025.

Figura N.º 39 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable resultados acumulados.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
2.	PASIVO	414,996.00		573,836.13			
3.	PATRIMONIO NETO	4,085,055.83	90.78%	4,937,652.90	89.59%		
3.06.	RESULTADOS ACUMULADOS						
3.06.01.	GANANCIAS ACUMULADAS (UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS)						
3.06.01.01.	GANANCIAS ACUMULADAS (UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS)						
3.06.01.01.001	Utilidad Años anteriores	478,555.59	10.63%	478,555.59	8.68%	-	0%
3.06.02.	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS						
3.06.02.01.	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS						
3.06.02.01.001	Pérdidas años anteriores	(765.02)	-0.02%	(37,948.76)	-0.69%	37,183.74	-4860%

Fuente: Propia

4.1.2.2. Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados.

4.1.2.2.1. Ingresos

A continuación, se presenta el análisis vertical por cuenta contable en función al total de ventas y el análisis horizontal de cada cuenta contable, comparando año actual con el año anterior para la variación absoluta y la variación relativa expresada en porcentaje.

- **Ingresos:** En el análisis vertical, los ingresos por actividades ordinarias que corresponden a ventas por arriendo representan el 100%, lo que confirma que constituyen la base principal del giro del negocio. En el análisis horizontal, no se evidencia variación entre 2023 y 2024, ya que se facturó el mismo monto a los clientes, manteniéndose constantes los cánones mensuales establecidos en los contratos vigentes.

En cuanto a los otros ingresos, se identifican los rendimientos financieros mismos que representaron en 2023 el 20.50% en relación con las ventas, mientras que en 2024 disminuyeron al 4.88%, lo que refleja una reducción del 76.18%, atribuible a la no renovación de ciertas pólizas de inversión.

Los ingresos por interés implícito corresponden en 2024 al 37.34% del total de ventas. En el análisis horizontal, no se registra saldo en 2023, por lo que el monto reconocido en 2024 corresponde a la contabilización de nuevas transacciones financieras en ese periodo.

Figura N.º 40 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable ingresos.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
4	INGRESOS	(219,015.52)		(258,499.19)			
4.01.	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS (VENTAS NETAS)						
4.01.01.	VENTA DE BIENES						
4.01.01.01.	VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 15%						
4.01.01.01.001	Arriendo	(181,757.16)	100%	(181,757.16)	100%	-	0.00%
4.03.	OTROS INGRESOS						
4.03.05.	OTRAS RENTAS						
4.03.05.01.	OTROS INGRESOS						
4.03.05.01.001	Otros ingresos interés implícito	-	0.00%	(67,867.02)	37.34%	67,867.02	-
4.03.05.01.002	Otros rendimientos financieros	(37,258.36)	20.50%	(8,875.01)	4.88%	(28,383.35)	76.18%
	TOTAL INGRESOS	(219,015.52)		(258,499.19)			

Fuente: Propia

4.1.2.2.2. Costos

A continuación, se presenta el análisis vertical por cuenta contable en función al total de ventas y el análisis horizontal de cada cuenta contable, comparando año actual con el año anterior para la variación absoluta y la variación relativa expresada en porcentaje.

Las cuentas contables más relevantes en el análisis vertical fueron las siguientes: materiales de construcción, que en 2023 representaron el 25.49% en relación con las ventas, mientras que en 2024 disminuyeron drásticamente al 0.62%, lo que evidencia la ausencia de construcciones significativas en ese año. La cuenta de mantenimiento y reparaciones pasó de 24.40% en 2023 a 10.97% en 2024, reflejando una menor inversión en el cuidado de los activos. En cuanto a la mano de obra, directamente vinculada con la construcción y el mantenimiento, representó el 22.16% en 2023, reduciéndose al 0.10% en 2024. Finalmente, las depreciaciones adquieren mayor protagonismo: la depreciación de edificios aumentó de 13.15% en 2023 a 18.32% en 2024, mientras que la depreciación de maquinaria y equipo pasó de 0.99% a 3.51% en el mismo período.

En resumen, en 2023 los costos se concentraron en materiales, mantenimiento y mano de obra, mientras que en 2024 el peso relativo se trasladó hacia las depreciaciones, lo que sugiere una menor ejecución de

obras y un mayor impacto de los cargos contables asociados a los activos fijos lo que se justifica con la compra de los generadores eléctricos.

En el análisis horizontal, las cuentas contables que presentan cambios más significativos son las siguientes: honorarios y asesorías de construcción, con una disminución del -94.78%, lo que refleja que en 2024 no se ejecutaron proyectos de construcción relevantes. De manera relacionada, la cuenta de mantenimiento y reparaciones se redujo en -55.03%, mientras que la de mano de obra presentó una caída aún más marcada de -99.53%. Asimismo, los materiales de construcción registraron una disminución de -97.58% en comparación con 2023. Por el contrario, las depreciaciones mostraron un incremento importante: la depreciación de maquinaria y equipo creció en 255.17%, y la depreciación de edificios aumentó en 39.30%.

Estos cambios muestran una reducción de los costos operativos directos (materiales, mano de obra, mantenimiento) y el incremento en las depreciaciones, lo que indica un giro hacia una estructura de costos menos variable y más fija.

Figura N.º 41 Análisis horizontal y vertical cuenta contable costos

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
4	INGRESOS	(219,015.52)		(258,499.19)			
4.01.	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS (VENTAS NETAS)						
4.01.01.	VENTA DE BIENES						
4.01.01.01.	VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 15%						
4.01.01.01.001	Arriendo	(181,757.16)	100%	(181,757.16)	100%	-	0.00%
5.	COSTOS	174,615.19		69,076.15			
5.03.	COSTOS DE PRODUCCION	174,615.19	96.07%	69,076.15	38.00%	(105,539.04)	-60.44%
5.03.05.	HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS						
5.03.05.03.	HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS						
5.03.05.03.002	Honorarios y Asesoría en Construcción	3,226.65	1.78%	168.38	0.09%	(3,058.27)	-94.78%
5.03.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES						
5.03.08.01.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES						
5.03.08.01.001	Mantenimiento y Reparaciones	44,342.64	24.40%	19,943.09	10.97%	(24,399.55)	-55.03%
5.03.08.01.002	Mano de Obra	40,278.47	22.16%	188.77	0.10%	(40,089.70)	-99.53%
5.03.08.01.003	Control de plagas	300.00	0.17%	425.00	0.23%	125.00	41.67%
5.03.09.	ARRENDAMIENTO OPERATIVO						
5.03.09.05.	ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIAS						
5.03.09.05.001	Arriendo Maquinaria	379.50	0.21%	-	0.00%	(379.50)	-100.00%
5.03.15.	TRANSPORTE						
5.03.15.03.	TRANSPORTE						
5.03.15.03.001	Transporte	620.00	0.34%	-	0.00%	(620.00)	-100.00%
5.03.18.	SERVICIOS VARIOS						
5.03.18.03.	OTROS SERVICIOS						
5.03.18.03.001	Servicio Legal	8,537.99	4.70%	7,556.76	4.16%	(981.23)	-11.49%
5.03.18.03.002	Servicio tecnico	4,908.00	2.70%	-	0.00%	(4,908.00)	-100.00%
5.03.21.	DEPRECIACIONES						
5.03.21.01.	DEPRECIACIONES PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO						
5.03.21.01.001	Depreciación Maquinaria y Equipo	1,797.14	0.99%	6,382.91	3.51%	4,585.77	255.17%
5.03.21.02.	DEPRECIACION PROPIEDADES DE INVERSION						
5.03.21.02.001	Depreciación Edificios	23,899.08	13.15%	33,290.99	18.32%	9,391.91	39.30%
5.03.29.	MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN						
5.03.29.01.	MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN						
5.03.29.01.001	Materiales para construcción	46,325.72	25.49%	1,120.25	0.62%	(45,205.47)	-97.58%

Fuente: Propia

4.1.2.2.3. Gastos

- **Gastos Administrativos:** Los gastos administrativos representaron en el año 2023 el 44.82% en función de las ventas, mientras que en el 2024 aumentaron al 47.00%, lo que evidencia que, aunque todos los gastos crecieron, los administrativos lo hicieron en mayor proporción, llegando a constituir casi la mitad de los gastos de la empresa. De acuerdo con el análisis horizontal, se observa un incremento con una variación absoluta de USD 3,954.01 y una variación relativa del 4.85%.

Entre las cuentas con cambios más significativos se encuentra el canon de arrendamiento, que pasó de representar el 9.11% en función de las ventas en 2023 a cero en 2024. Este comportamiento se debe a la aplicación de la NIIF 16 – Arrendamientos, mediante la cual los valores registrados

anteriormente como gasto pasan a reconocerse como pasivo o como activo por derecho de uso. En consecuencia, surge el rubro de depreciación por derecho de uso, que en 2023 fue cero y en 2024 ascendió al 19.24% en función de las ventas.

Asimismo, los servicios contables y de auditoría registraron incrementos: la auditoría creció un 44.27% y la contabilidad un 10.61%, lo cual podría responder a mayores exigencias regulatorias o a un fortalecimiento de los procesos de control financiero. Del mismo modo, los servicios legales disminuyeron en -13.90%, debido a que en 2024 no se efectuaron adquisiciones de bienes inmuebles que requirieran trámites de regularización.

Por otro lado, la cuenta de impuestos, contribuciones y otros representó en el análisis vertical un 10.07% en 2023 y un 7.27% en 2024, mostrando en el análisis horizontal una reducción de -27.80%, lo que refleja una optimización fiscal o una menor carga tributaria. Finalmente, la cuenta de otros gastos mostró un incremento considerable de 607.1%, explicado por desembolsos extraordinarios o no recurrentes.

Por lo tanto, entendemos que la tendencia general: mayor proporción de costos fijos (depreciaciones y servicios contables) frente a costos variables (arrendamientos, suministros).

Figura N.º 42 Análisis horizontal y vertical cuenta contable gastos administrativos.

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
4	INGRESOS	(219,015.52)		(258,499.19)			
4.01.	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS (VENTAS NETAS)						
4.01.01.	VENTA DE BIENES						
4.01.01.01.	VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 15%						
4.01.01.01.001	Arriendo	(181,757.16)	100%	(181,757.16)	100%	-	0.00%
6.	GASTOS	81,584.07		115,471.99			
6.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	81,464.74	44.82%	85,418.75	47.00%	3,954.01	4.85%
6.02.18.	SERVICIOS VARIOS						
6.02.18.01.	SERVICIOS PUBLICOS						
6.02.18.01.001	Servicios Básicos	1,744.76	0.96%	1,493.03	0.82%	(251.73)	-14.43%
6.02.18.02.	GASTO ARRENDAMIENTOS						
6.02.18.02.001	Gasto Canon de Arrendamiento	16,551.36	9.11%	-	0.00%	(16,551.36)	-100.00%
6.02.18.02.002	Gasto Cuota de mantenimiento y seguridad	4,286.80	2.36%	5,286.80	2.91%	1,000.00	23.33%
6.02.18.02.003	Gasto riego	2,358.59	1.30%	-	0.00%	(2,358.59)	-100.00%
6.02.18.02.004	Muebles y enseres	9,170.25	5.05%	-	0.00%	(9,170.25)	-100.00%
6.02.18.03.	OTROS SERVICIOS						
6.02.18.03.001	Servicios de Auditoría	2,530.00	1.39%	3,650.00	2.01%	1,120.00	44.27%
6.02.18.03.002	Servicios Contables	12,802.00	7.04%	14,160.00	7.79%	1,358.00	10.61%
6.02.18.03.003	Servicios Legales	9,450.00	5.20%	8,136.83	4.48%	(1,313.17)	-13.90%
6.02.18.03.004	Registro de la Propiedad	500.57	0.28%	-	0.00%	(500.57)	-100.00%
6.02.20.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS						
6.02.20.01.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS						
6.02.20.01.001	Impuestos, Contribuciones y Otros	18,294.36	10.07%	13,209.10	7.27%	(5,085.26)	-27.80%
6.02.21.	DEPRECIACIONES						
6.02.21.04.	GASTO POR DEPRECIACIONES DERECHO DE USO						
6.02.21.04.001	Derecho Activo por Derecho de Uso	-	0.00%	34,972.08	19.24%	34,972.08	-
6.02.27.	OTROS GASTOS						
6.02.27.01.	OTROS GASTOS						
6.02.27.01.001	Otros Gastos	636.11	0.35%	4,498.30	2.47%	3,862.19	607.16%
6.02.29.	SUMINISTROS Y MATERIALES						
6.02.29.01.	SUMINISTROS Y MATERIALES						
6.02.29.01.001	Suministros y Materiales	3,139.94	1.73%	12.61	0.01%	(3,127.33)	-99.60%

Fuente: Propia

- Gastos Financieros:** Los gastos financieros en el análisis vertical no presentan saldos representativos en el año 2023, mientras que en 2024 alcanzan el 7.31% en función de los ingresos. En cuanto al análisis horizontal, se observa una variación absoluta de USD 29,933.91, cuyo detalle se explica a continuación:

La cuenta de interés implícito aparece en 2024 como resultado de las cuentas por pagar relacionadas, reconociéndose el costo financiero asociado a estas. Su valor fue de USD 16,689.46, equivalente al 9.18% de las ventas.

Las comisiones locales reflejaron una disminución en el análisis horizontal de -34.32%, al pasar de representar el 0.07% de las ventas en 2023 al 0.04% en 2024, lo que indica una menor relevancia de este rubro.

Finalmente, la cuenta de gasto financiero por arrendamiento surge en 2024, directamente relacionada con la aplicación de la NIIF 16 – Arrendamientos, que establece el reconocimiento de un gasto financiero por el pasivo asociado a los contratos de arrendamiento, además de la depreciación del activo por derecho de uso. Este gasto representó el 7.31% de los ingresos en el análisis vertical y mostró una variación absoluta de USD 13,285.41 en el análisis horizontal.

Figura N.º 43 *Análisis horizontal y vertical cuenta contable gastos financieros.*

Código cuenta	Descripción	2023	Análisis vertical%	2024	Análisis vertical%	Análisis Horizontal	
						Variación Absoluta USD	Variación Relativa %
4	INGRESOS	(219,015.52)		(258,499.19)			
4.01.	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS (VENTAS NETAS)						
4.01.01.	VENTA DE BIENES						
4.01.01.01.	VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 15%						
4.01.01.01.001	Arriendo	(181,757.16)	100%	(181,757.16)	100%	-	0.00%
6.03.	GASTOS FINANCIEROS	119.33	0.00%	30,053.24	7.31%	29,933.91	25084.98%
6.03.01.	INTERESES						
6.03.01.02.	INTERÉS A TERCEROS						
6.03.01.02.001	Interés implícito	-	0.00%	16,689.46	9.18%	16,689.46	-
6.03.02.	COMISIONES						
6.03.02.01.	COMISIONES						
6.03.02.01.001	Comisiones Locales	119.33	0.07%	78.37	0.04%	(40.96)	-34.32%
6.03.03.	GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS						
6.03.03.03.	GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS						
6.03.03.03.001	Gasto Financiero Arrendamiento	-	0.00%	13,285.41	7.31%	13,285.41	-
TOTAL COSTOS Y GASTOS		256,199.26		184,548.14			

Fuente: Propia

4.1.3. Índices financieros

A continuación, se presenta el cálculo de los principales índices financieros, los cuales permitirán analizar la situación económica y el desempeño de la empresa. Estos indicadores proporcionan una visión más profunda sobre aspectos clave como la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa, facilitando así una mejor toma de decisiones financieras.

4.1.3.1. Indicadores de Eficiencia

- **Días de cuentas por cobrar:** En 2023 la empresa cobraba sus cuentas aproximadamente 3 veces al año, mientras que en 2024 lo hizo casi 9 veces al año, lo que indica una mejora importante en la gestión de cobros.
- **Días de cuentas por pagar:** La empresa tarda aproximadamente 72 días en pagar a sus proveedores para el año 2023, mientras que para el año 2024 se pagan en 71 días, lo que indica un comportamiento estable, pero se mantienen plazos de pago largos.
- **Días de compra en bancos:** Con el efectivo disponible en bancos, en 2023 la empresa podía cubrir 167 días de compras, mientras que en 2024 puede cubrir casi 2 años (682 días), lo que indica que la empresa tiene una posición financiera muy sólida para afrontar obligaciones de corto plazo sin depender de financiamiento externo.

Figura N.º 44 Indicadores financieros de eficiencia.

Indices Financieros
Al 31 de Diciembre de 2024
(Expresado en dólares americanos)

	2023	2024
Indicadores de Eficiencia		
Cuentas por cobrar (clientes)	1,460.72	4,431.23
Venta media diaria	497.96	497.96
Días de cuentas por cobrar	2.93	8.90
Cuentas por pagar (Proveedores)	34,456.00	13,462.62
Compra media diaria	478.40	189.25
Días de cuentas por pagar	72.02	71.14
Bancos	79,932.50	129,143.98
Compra media diaria	478.40	189.25
Días de compras de bancos	167.08	682.40

Fuente: Propia

4.1.3.2. Indicadores de Liquidez

- **Razón Corriente:** Para el año 2023, por cada dólar invertido de deuda a corto plazo, la empresa tenía USD 42.78 de activos corrientes. Esto indica un exceso de liquidez y una estructura poco eficiente debido a que existe demasiado dinero disponible, sin usarlo de forma correcta, lo que significa que los recursos están guardados en lugar de generar más rendimiento. En el año 2024 la razón corriente baja considerablemente a 2.13 aunque este se reduce, todavía el indicador se encuentra en un nivel saludable es decir superior a 1, lo que indica que los activos corrientes son más del doble de los pasivos corrientes.
- **Capital de Trabajo:** Para el año 2023, la empresa tenía un capital de trabajo excesivamente alto, mostrando que no tenía problemas para cubrir obligaciones inmediatas, sin embargo, esto indica que existen activos corrientes sin movimiento. Para el año 2024 el capital de trabajo se reduce significativamente, aunque es positivo tiene un mejor uso en relación con el año anterior. La empresa pasó de una sobre liquidez en 2023 indicadores exageradamente altos y posiblemente ineficientes a una posición más ajustada en 2024, aunque todavía sólida.

Figura N.º 45 *Indicadores financieros de liquidez.*

Indices Financieros
Al 31 de Diciembre de 2024
(Expresado en dólares americanos)

	2023	2024
Indicadores de Liquidez		
Activo Corriente	1,474,196.22	202,043.58
Pasivo Corriente	34,456.00	94,660.74
Razón Corriente	42.78	2.13
Activo Corriente	1,474,196.22	202,043.58
Pasivo Corriente	34,456.00	94,660.74
Capital de Trabajo	1,439,740.22	107,382.84

Fuente: Propia

4.1.3.3. Indicadores de Endeudamiento

- **Razón de Endeudamiento:** Para el año 2023 solo el 9.22% de los activos mantenidos por la empresa estaban financiados con obligaciones, mientras que para el año 2024 este porcentaje aumento al 10.41%. Lo que indica que el nivel de endeudamiento es muy bajo, es decir tiene solvencia y estabilidad porque casi todo lo que posee está financiado con capital propio. Adicionalmente, para el futuro tiene más capacidad de endeudarse ya que nivel actual de deuda es mínimo.
- **Deuda a Patrimonio:** En el año 2023 por cada dólar invertido por los socios de la compañía se tiene 0.10 dólares de deuda. En relación con el 2024 por cada dólar invertido se tiene 0.12 dólares de deuda, lo que indica que, al tener poca deuda, se pagan menos intereses y se tiene un menor riesgo de incumplimiento, por otro lado, depender demasiado del capital propio puede significar que los socios o accionistas asumen todo el esfuerzo financiero de la compañía.

Figura N.º 46 *Indicadores financieros de Endeudamiento.*

Indices Financieros

Al 31 de Diciembre de 2024

(Expresado en dólares americanos)

	2023	2024
Indicadores de Endeudamiento		
Pasivo Total	414,996.00	573,836.13
Activo Total	4,500,051.83	5,511,489.03
Razón de Endeudamiento	9.22%	10.41%
Pasivo Total	414,996.00	573,836.13
Patrimonio	4,085,055.83	4,937,652.90
Deuda a Patrimonio	10.16%	11.62%

Fuente: Propia

4.1.3.4. Indicadores de Rentabilidad

- **ROA (Retorno sobre Activos):** En el año 2023 la empresa tuvo pérdidas, lo que generó un ROA negativo mismo que podemos interpretarlo que por cada 100 dólares invertidos en el activo se produjo una pérdida de USD 0.83. Por otro lado, en el año 2024 la empresa tiene utilidad, por lo que el ROA es positivo, indicando que, por cada 100 dólares invertidos, se retornan USD 0.95. Estos valores indican que la empresa pasó de pérdidas en su resultado a tener ganancias o utilidades lo que muestra una recuperación importante, a pesar de que su nivel de estabilidad sigue siendo bajo ya que los activos no se están usando al máximo para producir más ingresos.
- **ROE (Retorno sobre Patrimonio):** Para el año 2023, por cada USD 100 dólares aportados por los socios y accionistas la empresa pierde 0.91 USD, mientras que para el año 2024, por cada USD 100 dólares aportados por los socios la empresa generó una ganancia de USD 1.07, esto indica que al igual que el punto anterior se ve reflejado que la compañía en su resultado del ejercicio pasó de tener pérdida a tener utilidad, sin embargo la rentabilidad es muy baja frente a lo que los socios han invertido, aunque no se pierde dinero, las ganancias son muy mínimas, por lo cual, no se representa un verdadero retorno sobre el patrimonio.
- **Margen Bruto:** Respecto a este punto, para el año 2023 después de cubrir el costo de ventas, quedaba apenas un 3.93% de margen, lo que era un nivel crítico y de baja eficiencia operativa, mientras que para el año 2024 el margen bruto mejora considerablemente al 62%, lo que significa que la empresa retiene 62 centavos de utilidad bruta por cada dólar vendido. Podemos indicar que para el año 2023 este resultado era malo ya que dejaba poco espacio para pagar otros gastos y generar utilidad, mientras que para el año 2024 esto era muy bueno porque refleja eficiencia y un mayor control de gastos ya que da un margen para cubrir gastos administrativos, financieros y aun así generar utilidad.

Figura N.º 47 Indicadores financieros de Rentabilidad.

Indices Financieros
Al 31 de Diciembre de 2024
(Expresado en dólares americanos)

	2023	2024
Indicadores de Rentabilidad		
Utilidad Neta	(37,183.74)	52,597.07
Activo Total	4,500,051.83	5,511,489.03
ROA (Retorno sobre Activos)	-0.83%	0.95%
Utilidad Neta	(37,183.74)	52,597.07
Patrimonio	4,085,055.83	4,937,652.90
ROE (Retorno sobre Patrimonio)	-0.91%	1.07%
Ventas Netas - Costo de ventas	7,141.97	112,681.01
Ventas Netas	181,757.16	181,757.16
Margen Bruto	3.93%	62.00%

Fuente: Propia

4.2. Paso 5. Proyectar escenarios.

4.2.1. Escenarios optimistas, esperado y pesimista.

En Ecuador, como en muchos países del mundo, las decisiones económicas y políticas afectan significativamente a la industria inmobiliaria. En periodos de crisis, estos efectos se intensifican y obligan a proyectar escenarios que permitan anticipar riesgos y preparar estrategias financieras adecuadas.

Según el estudio propuesto por Aswath Damodaran sobre betas sectoriales, el sector de Bienes Raíces (Operaciones y Servicios) presenta una beta desapalancada de 0.95, lo que evidencia un riesgo operativo moderado y ligeramente inferior al del mercado que es 1. Al incorporar la estructura de deuda, la beta apalancada aumenta a 1.08, reflejando un aumento controlado del riesgo financiero. Esto indica que las empresas del sector mantienen niveles prudentes de apalancamiento, lo que les permite

sostener su estabilidad incluso ante variaciones del mercado. (Damodaran., 2025)

Para contextualizar la sensibilidad del sector frente a épocas de crisis, se considera el impacto histórico de eventos recientes. Por ejemplo, en el año 2020 durante la crisis que surge a raíz de la pandemia por COVID-19, el mercado inmobiliario de Ecuador experimentó una caída del 53 % en comparación con 2019, (Coba, 2020). Mientras que la crisis energética del año 2024 generada por apagones eléctricos, no presentó una disminución significativa en los ingresos por alquiler; pero sí presentó incrementos importantes en costos operativos y gastos, afectando el margen neto de las empresas del sector.

Dado este comportamiento histórico en el sector, y considerando que las crisis pueden afectar principalmente los costos y la rentabilidad, se plantean tres escenarios referenciales para proyectar el desempeño futuro de la empresa.

Escenarios propuestos

1. Escenario realista (reducción del 40 %)

Representa un impacto moderado, coherente con periodos de crisis o incrementos de costos sin afectar a los ingresos. Se utiliza el 40 % porque refleja un nivel de afectación inferior a la caída registrada durante la pandemia, pero consistente con un deterioro significativo en márgenes por incrementos en energía, mantenimiento o servicios.

2. Escenario esperado (reducción del 60 %)

Considera un deterioro mayor, asociado a ajustes de mercado, como la morosidad de inquilinos o mayores costos de mantenimiento. El 60% se justifica porque se sitúa por encima de la caída histórica del 53 %, reflejando un escenario de estrés financiero.

3. Escenario pesimista (reducción del 80 %)

Este escenario representa un nivel extremo de afectación, posible solo bajo condiciones severas: recesión prolongada, pérdida masiva de inquilinos, incrementos drásticos de costos o restricciones regulatorias. El 80 % se utiliza como escenario límite, para evaluar la resiliencia de la empresa, y capacidad de sostener operaciones frente a contingencias críticas.

4.2.2. Aplicación de escenarios para el Estado de Resultados:

- **Ingresos:** En el análisis de ingresos se visualiza cómo se comportan las dos fuentes principales de recursos de la empresa: que son las ventas representado el 70 % lo que indica que la empresa depende principalmente de la prestación de servicios de arriendos, por lo que la compañía es sensible a caídas de demanda. y los otros ingresos que son el 30 %, aportan, pero no son suficientes para sostener la operación en escenarios críticos. En todos los escenarios, ambos componentes mantienen su misma proporción respecto al total de ingresos, pero disminuyen en función del nivel de afectación proyectado para cada escenario.
- **Costos de venta:** El costo de ventas mantiene una combinación de costos fijos y costos variables, lo que determina de manera directa la sensibilidad y estabilidad financiera del negocio frente a variaciones en los ingresos. Dentro de su estructura, el componente más relevante son las depreciaciones, que representan una proporción significativa del costo total y se mantienen constantes en todos los escenarios. Esto evidencia que la empresa posee una alta carga de costos fijos, asociada principalmente a inversiones.

Por otro lado, los costos variables como mantenimiento, reparaciones, servicios legales, materiales de construcción y asesorías sí presentan capacidad de reducción cuando los ingresos disminuyen, aunque su disminución es relativamente menor dentro

del costo total. Esta combinación genera que, a medida que los ingresos se reducen, la participación de los costos fijos aumente proporcionalmente.

- **Escenario Optimista:** Podemos observar que la depreciación se mantiene debido a que es un costo fijo , representando el 69% en función al costo de ventas total, seguido por el mantenimiento y reparaciones que es el 22% indicando que en este escenario la empresa aún puede adaptarse reduciendo sus costos variables, pero los costos fijos comienzan a presionar la rentabilidad.
- **Escenario Esperado:** En este escenario la empresa tiene una reducción más fuerte de ingresos, por lo cual sus costos variables continúan bajando, sin embargo, los costos fijos se vuelven determinantes ya que las depreciaciones suben proporcionalmente al 77 % del total del costo de ventas, mientras que los costos de mantenimiento, servicios legales y materiales bajan drásticamente, pero no lo suficiente para compensar. El negocio entra en una zona crítica. La alta proporción de costos fijos impide que la empresa ajuste su estructura de manera flexible.
- **Escenario Pesimistas:** En este escenario drástico, las depreciaciones al ser costo fijo llegan al 87 % del total del costo de ventas, absorbiendo casi toda la estructura de costos, mientras que los costos variables disminuyen en un porcentaje mínimo. Lo que indica que esto genera grandes pérdidas y demuestra que la empresa no soporta crisis extremas sin realizar reestructuraciones radicales en el modelo operativo.

- **Gastos Administrativos:** Al igual que los costos, los gastos administrativos de la empresa presentan una estructura compuesta por gastos fijos y gastos variables, Dentro del estado de resultados de la compañía , los gastos administrativos marcados con asterisco (*) son fijos, es decir, rubros que no se modifican, aunque los ingresos disminuyan. Estos incluyen principalmente servicios contables, impuestos contribuciones y otros, servicios de auditoría externa y servicios básicos, los cuales permanecen constantes en todos los escenarios.
 - **Escenario Optimista:** Podemos observar que el porcentaje más importante en función al total de gastos administrativos es la depreciación del activo por derecho de uso que corresponde al 33% , seguido por los servicios contables con un 22% y con el 21% se visualizan los impuestos contribuciones y otros. Cabe indicar que, aunque se ajustan algunos costos variables, los fijos se mantienen constantes, representado casi la mitad del total de gastos administrativos. Por lo cual, la empresa todavía es sostenible, pero requiere optimización de costos para evitar caer en pérdidas.
 - **Escenario Esperado:** Podemos observar que, en este escenario, la composición de los gastos administrativos cambia de forma significativa respecto al escenario anterior. La depreciación por derecho de uso y los servicios contables representan cada uno el 26 %, mientras que impuestos, contribuciones y otros alcanzan el 25 % del total. Este comportamiento evidencia que los gastos fijos incrementan , incluso cuando la empresa reduce sus costos variables provocando inestabilidad financiera y pérdidas netas como resultado.

- **Escenario Pésimista:** En este escenario se evidencia aun con más claridad que los gastos administrativos fijos aumentan significativamente, los servicios contables representan el 33% de los gastos administrativos totales, mientras que impuestos contribuciones y otros representa el 31%, concluyendo que los gastos fijos dominan la estructura administrativa, representando 75 % del total. Al mismo tiempo, la depreciación por derecho de uso, aunque disminuye a un 16 %, sigue siendo un componente que no puede reducirse ni adaptarse a la caída del nivel de actividad. Esta acumulación de costos que permanecen constantes aun cuando los ingresos disminuyen drásticamente genera una sobrecarga financiera insostenible, ya que la empresa no logra ajustar su estructura administrativa al 80 % de reducción en ingresos.
- **Gastos Financieros:** Los gastos financieros al no tener cuentas fijas, no presenta cambios significativos en todos los escenarios los intereses representan el 56% del total de gastos financieros, mientras que el gasto financiero de arrendamiento representa el 44% .

 - **Escenario Optimista:** Aunque los ingresos disminuyen un 40 %, la estructura de los gastos financieros se mantiene exactamente igual. Los intereses y los gastos financieros por arrendamiento continúan representando 56 % y 44 %, respectivamente. Esto indica que la empresa no puede ajustar sus compromisos financieros, lo cual aumenta la presión sobre su rentabilidad.
 - **Escenario Esperado:** En este escenario, la caída de los ingresos es mucho más severa, pero los gastos financieros mantienen la misma proporción. Esto evidencia que la

carga financiera permanece igual y no acompaña la reducción de ingresos.

Esta falta de flexibilidad agrava el resultado operativo y contribuye directamente a que la empresa registre pérdidas.

- **Escenario Pesimista:** En el escenario de mayor afectación, los gastos financieros siguen representando exactamente las mismas proporciones: 56 % en intereses y 44 % en gasto financiero por arrendamientos. Esto confirma que la empresa enfrenta una carga financiera, que no disminuye proporcionalmente a la caída del 80 % en los ingresos.

Figura N.º 48 Escenarios proyectados para el Estado de Resultado integrales en época de crisis.

	2024	%	Optimista - 40%	%	Esperado - 60%	%	Pesimista - 80%	%
Ingresos								
Ventas	181,757.16	70%	109,054.30	70%	72,702.86	70%	36,351.43	70%
Otros ingresos por rendimientos financieros	76,742.03	30%	46,045.22	30%	30,696.81	30%	15,348.41	30%
(+) Total ingresos	258,499.19	100%	155,099.51	100%	103,399.68	100%	51,699.84	100%
Costo de ventas								
Depreciaciones*	39,673.90	57%	39,673.90	69%	39,673.90	77%	39,673.90	87%
Mantenimiento y Reparaciones	20,556.86	30%	12,334.12	22%	8,222.74	16%	4,111.37	9%
Servicio Legal	7,556.76	11%	4,534.06	8%	3,022.70	6%	1,511.35	3%
Materiales para construcción	1,120.25	1.6%	672.15	1.2%	448.10	0.9%	224.05	0.5%
Honorarios y Asesoría en Construcción	168.38	0.2%	101.03	0.2%	67.35	0.1%	33.68	0.1%
(-) Total Costo de ventas	69,076.15	100%	57,315.25	100%	51,434.80	100%	45,554.35	100%
(=) Utilidad Bruta	189,423.04		97,784.26		51,964.87		6,145.48	
Gastos Administrativos								
Depreciación por Activo por Derecho de Uso	34,972.08	41%	20,983.25	33%	13,988.83	26%	6,994.42	16%
Servicios Contables*	14,160.00	17%	14,160.00	22%	14,160.00	26%	14,160.00	33%
Impuestos, Contribuciones y Otros*	13,209.10	15%	13,209.10	21%	13,209.10	25%	13,209.10	31%
Servicios Legales	8,136.83	10%	4,882.10	8%	3,254.73	6%	1,627.37	4%
Otros Gastos	4,510.91	5%	2,706.55	4%	1,804.36	3%	902.18	2%
Servicios de Auditoría*	3,650.00	4%	3,650.00	6%	3,650.00	7%	3,650.00	8%
Gasto Cuota de mantenimiento y seguridad	5,286.80	6%	3,172.08	5%	2,114.72	4%	1,057.36	2%
Servicios Básicos*	1,493.03	2%	1,493.03	2%	1,493.03	3%	1,493.03	3%
(-) Total Gastos Administrativos	85,418.75	100%	64,256.10	100%	53,674.78	100%	43,093.45	100%
Gastos Financieros								
Intereses	16,689.46	56%	10,013.68	56%	6,675.78	56%	3,337.89	56%
Gasto Financiero Arrendamiento	13,285.41	44%	7,971.25	44%	5,314.16	44%	2,657.08	44%
Comisiones Locales	78.37	0.3%	47.02	0.3%	31.35	0.3%	15.67	0%
(-) Total Gastos Financieros	30,053.24	100%	18,031.94	100%	12,021.30	100%	6,010.65	100%
(=) Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	73,951.05		15,496.21		(13,731.20)		(42,958.62)	
(-) Impuestos a la renta	21,353.98		12,812.39		8,541.59		4,270.80	
(=) Utilidad (Pérdida) Neta	52,597.07		2,683.83		(22,272.79)		(47,229.41)	
			0.00		0.00		0.00	

Fuente: Propia

Resumiendo, el estado de resultados planteado anteriormente se observa que las ventas representan el 70 % y los otros ingresos el 30 % del total de ingresos. En los escenarios proyectados, ambos rubros se ajustan proporcionalmente al nivel de reducción de cada escenario, de modo que siempre constituyen el 100 % de los ingresos totales. Este porcentaje sirve como base comparativa para analizar cómo se comportan los costos y los gastos administrativos y financieros frente a variaciones significativas en los ingresos.

- **Escenario Optimista:** En este escenario, el componente más fuerte son los gastos administrativos, que representan el 41 % del total de ingresos, debido principalmente a que mantiene componentes fijos. El costo de ventas indica un 37 %, manteniendo una proporción moderada respecto al ingreso. El margen neto del 2 % indica que la empresa continúa operando con una rentabilidad mínima, logrando cubrir sus costos, gastos e impuestos. Sin embargo, se encuentra muy próxima a su punto de equilibrio, lo que evidencia la necesidad de realizar ajustes operativos para mantener la sostenibilidad de la empresa.
- **Escenario Esperado:** En este escenario, los gastos administrativos aumentan porcentualmente y representan el 52 % del total de ingresos, debido a que la reducción de ingresos no viene acompañada de una disminución equivalente en los gastos fijos. El costo de ventas asciende al 50 %, incrementando su relevancia proporcional ante la caída de la demanda. El margen neto de -43 % refleja una pérdida significativa ya que, por cada dólar vendido, la empresa pierde USD 0.43. Los ingresos no alcanzan para cubrir los gastos operativos ni financieros, mostrando un deterioro crítico de la rentabilidad.
- **Escenario Pésimista:** En este escenario extremo, el costo de ventas representa aproximadamente el 88 % del total de ingresos, lo que evidencia que los costos fijos absorben casi toda la capacidad

operativa y destruyen la rentabilidad. Los gastos administrativos también son muy elevados, alcanzando el 83 % de los ingresos. El margen neto de -91 % indica una situación financiera insostenible ya que, aun reduciendo operaciones, los gastos no se ajustan a la caída de ingresos. Este resultado demuestra que la empresa no soporta crisis severas sin reestructuraciones profundas.

Figura N.º 49 Escenarios proyectados para el Estado de Resultado integrales resumido en época de crisis.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
Al 31 de Diciembre de 2024
(Expresado en dólares americanos)

	2024	%	Optimista - 40%	%	Esperado - 60%	%	Pesimista - 80%	%
Ventas	181,757.16	70%	109,054.30	70%	72,702.86	70%	36,351.43	70%
(+) Otros ingresos	76,742.03	30%	46,045.22	30%	30,696.81	30%	15,348.41	30%
Total ingresos	258,499.19	100%	155,099.51	100%	103,399.68	100%	51,699.84	100%
(-) Costo de ventas	69,076.15	27%	57,315.25	37%	51,434.80	50%	45,554.35	88%
(=) Utilidad Bruta	189,423.04		97,784.26		51,964.87		6,145.48	
(-) Gastos Administrativos	85,418.75	33%	64,256.10	41%	53,674.78	52%	43,093.45	83%
(-) Gastos Financieros	30,053.24	12%	18,031.94	12%	12,021.30	12%	6,010.65	12%
(=) Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	73,951.05		15,496.21		(13,731.20)		(42,958.62)	
(-) Impuestos a la renta	21,353.98	8%	12,812.39	8%	8,541.59	16%	4,270.80	8%
(=) Utilidad (Pérdida) Neta	52,597.07	20%	2,683.83	2%	(22,272.79)	-43%	(47,229.41)	-91%

Fuente: Propia

4.2.3. Aplicación de escenarios para el Estado de Situación Financiera

En relación con el estado de situación financiera, los escenarios planteados se realizaron aplicando reducciones del 40% (optimista), 60% (esperado) y 80% (pesimista). Sin embargo, es importante señalar que ciertas cuentas permanecen constantes en todos los casos. Por ejemplo, las cuentas de propiedad y equipo y propiedades de inversión no presentan variación, ya que corresponden a activos de carácter fijo que se mantienen independientemente de la crisis. Lo mismo ocurre con el activo por derecho de uso, regulado por la NIIF 16, el cual refleja contratos a largo plazo que no se ven afectados en el corto plazo.

En cuanto al pasivo, las cuentas por pagar relacionadas tampoco cambian, pues no se proyecta realizar pagos a personas o compañías vinculadas en

una situación de crisis. Del mismo modo, los pasivos por derecho de uso (NIIF 16), las otras cuentas por pagar y los préstamos por pagar se mantienen sin variación, bajo el supuesto de que estas obligaciones no se liquidarán en el corto plazo dadas las condiciones adversas.

Finalmente, dentro del patrimonio, tanto el capital social como los resultados acumulados permanecen sin cambios, ya que no dependen directamente del efecto inmediato de la crisis.

Con estos antecedentes, se presentan a continuación los escenarios proyectados, los cuales permiten visualizar cómo la empresa podría enfrentar distintos niveles de reducción en sus ingresos y qué tan sostenibles serían sus operaciones bajo cada contexto.

- **Escenario Optimista:** En este escenario, la empresa refleja una leve reducción en sus activos (1.7%), sumando la caída en efectivo y cuentas por cobrar. No obstante, los activos no corrientes permanecen estables, sustentados en propiedades, planta y equipo, y llegan a representar el 97.8% del total de activos, lo que muestra una estructura concentrada en bienes de largo plazo.

Por el lado del pasivo, tanto las obligaciones corrientes como las no corrientes presentan una disminución, lo que alivia en parte la carga financiera. Por otro lado, el patrimonio se mantiene fuerte (90.2%), respaldado por un resultado del ejercicio positivo.

- **Escenario Esperado:** La empresa presenta una disminución significativa en los activos corrientes, mientras que los activos no corrientes concentran el 98.5% del total, lo que muestra una estructura altamente dependiente de bienes de largo plazo, con poca flexibilidad financiera.

Los pasivos disminuyen 9.5%, manteniendo obligaciones estables principalmente en arrendamientos y cuentas relacionadas. Sin embargo, el problema central no está en el nivel de deuda, sino en

la incapacidad de los activos líquidos que son aquellos que pueden convertirse en efectivo de manera rápida sin perder valor.

El patrimonio, aunque todavía fuerte (90.5%), comienza a verse afectado por un resultado del ejercicio negativo de USD - 22,272.79 que evidencia un retroceso en la rentabilidad y el inicio de un deterioro en la solidez financiera de la empresa.

- **Escenario Pesimista:** Para este escenario, se evidencian resultados especialmente preocupantes. Los activos totales caen respecto al 2024, mientras que los activos corrientes prácticamente desaparecen, quedando en apenas USD 40,408.72 (0.8% del total). Dentro de ellos, el efectivo y bancos se reduce a USD 25,828.80, lo que revela una grave falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas. Por otro lado, los activos no corrientes representan el 99.2%, lo que confirma que casi todos los recursos están concentrados en propiedades e inversiones de difícil conversión a dinero en el corto plazo.

En cuanto a los pasivos, también disminuyen y se sitúan en un 9% del total, con reducciones tanto en obligaciones corrientes como en no corrientes.

Por el lado del patrimonio, se mantiene alto en términos porcentuales, pero el resultado del ejercicio muestra una pérdida considerable, lo que refleja un deterioro progresivo de la estabilidad financiera.

En resumen, aunque la deuda no es excesiva, la falta de caja y bancos y la incapacidad de generar liquidez marcan un escenario crítico. Las pérdidas netas intensifican la vulnerabilidad y sitúan a la empresa en un punto en el que serían necesarias decisiones drásticas como reestructuración de costos, búsqueda de financiamiento o ajuste del modelo de negocio para asegurar su supervivencia.

Figura N.º 50 Escenarios proyectados para el Estado de Situación Financiera en época de crisis.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de Diciembre de 2024
(Expresado en dólares americanos)

	2024	%	Optimista - 40%	%	Esperado - 60%	%	Pesimista 80%	%
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Efectivo y equivalentes de efectivo	129,143.98	2.3%	77,486.39	1.4%	51,657.59	1.0%	25,828.80	0.5%
Cuentas por cobrar comerciales	21,813.23	0.4%	13,087.94	0.2%	8,725.29	0.2%	4,362.65	0.1%
Activos por impuestos corrientes	51,086.37	0.9%	30,651.82	0.6%	20,434.55	0.4%	10,217.27	0.2%
Total activos corrientes	202,043.58	3.7%	121,226.15	2.2%	80,817.43	1.5%	40,408.72	0.8%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
Otras cuentas por cobrar	1,100.00	0.0%	660.00	0.0%	440.00	0.0%	220.00	0.0%
Propiedades de inversión	2,967,595.21	53.8%	2,967,595.21	54.8%	2,967,595.21	55.2%	2,967,595.21	55.7%
Propiedad y equipo	2,196,657.23	39.9%	2,196,657.23	40.5%	2,196,657.23	40.9%	2,196,657.23	41.3%
Activos por derecho de uso	113,659.43	2.1%	113,659.43	2.1%	113,659.43	2.1%	113,659.43	2.1%
Activos por impuestos diferidos	30,433.58	0.6%	18,260.15	0.3%	12,173.43	0.2%	6,086.72	0.1%
Total activos no corrientes	5,309,445.45	96.3%	5,296,832.01	97.8%	5,290,525.30	98.5%	5,284,218.58	99.2%
TOTAL ACTIVOS	5,511,489.03	100%	5,418,058.16	100%	5,371,342.73	100%	5,324,627.30	100%
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE								
Cuentas por pagar comerciales	13,462.62	0.2%	8,077.57	0.1%	5,385.05	0.1%	2,692.52	0.1%
Provisiones locales	3,148.71	0.1%	1,889.23	0.0%	1,259.48	0.0%	629.74	0.0%
Cuentas por pagar relacionadas	42,292.14	0.8%	42,292.14	0.8%	42,292.14	0.8%	42,292.14	0.8%
Pasivos por arrendamiento	35,757.27	0.6%	35,757.27	0.7%	35,757.27	0.7%	35,757.27	0.7%
Total pasivos corrientes	94,660.74	1.7%	88,016.21	1.6%	84,693.94	1.6%	81,371.68	1.5%
PASIVOS NO CORRIENTES								
Cuentas por pagar comerciales	34,327.06	0.6%	20,596.24	0.4%	13,730.82	0.3%	6,865.41	0.1%
Cuentas por pagar relacionadas	150,153.94	2.7%	150,153.94	2.8%	150,153.94	2.8%	150,153.94	2.8%
Otras cuentas por pagar	101,433.00	1.8%	101,433.00	1.9%	101,433.00	1.9%	101,433.00	1.9%
Préstamos por pagar	100,000.00	1.8%	100,000.00	1.8%	100,000.00	1.9%	100,000.00	1.9%
Pasivos por arrendamiento	93,261.39	1.7%	70,119.12	1.3%	58,547.99	1.1%	46,976.85	0.9%
Total pasivos no corrientes	479,175.39	8.7%	442,302.30	8.2%	423,865.75	7.9%	405,429.20	7.6%
TOTAL PASIVO	573,836.13	10.4%	530,318.50	9.8%	508,559.70	9.5%	486,800.88	9.1%
PATRIMONIO								
Capital Social	4,444,449.00	80.6%	4,444,449.00	82.0%	4,444,449.00	82.7%	4,444,449.00	83.5%
Resultado acumulado	440,606.83	8.0%	440,606.83	8.1%	440,606.83	8.2%	440,606.83	8.3%
Resultado del ejercicio	52,597.07	1.0%	2,683.83	0.0%	(22,272.79)	-0.4%	(47,229.41)	-0.9%
Total patrimonio	4,937,652.90	89.6%	4,887,739.66	90.2%	4,862,783.04	90.5%	4,837,826.42	90.9%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5,511,489.03	100%	5,418,058.16	100%	5,371,342.73	100%	5,324,627.29	100%
			-0.00		0.00		-0.00	

Fuente: Propia

4.3. Paso 6. Define acciones concretas

Una vez aplicados los puntos anteriores, es indispensable aplicar acciones concretas para estar prevenidos ante una crisis. A continuación, detallamos

algunas de las decisiones que son importantes que se apliquen para el futuro de la compañía.

4.3.1. Decisiones financieras.

- La empresa debería priorizar el uso del efectivo disponible para cubrir obligaciones corrientes y operativas necesarias, tales como impuestos, servicios básicos, servicios contables y legales.
- En caso de que la compañía opte por establecer una extensión en los plazos de cobro de las facturas de arrendamiento, esta decisión generaría una disminución en la liquidez estimada en aproximadamente USD 15,146.43 mensuales. Este diferimiento en la recuperación de cartera impactaría directamente en el flujo de efectivo operativo, pudiendo limitar la capacidad de la empresa para cubrir obligaciones de corto plazo y sostener los niveles de liquidez necesarios para enfrentar los efectos de la crisis energética, por lo cual no sería una opción viable.
- Evaluar el diferimiento o renegociación de obligaciones mantenidas , tomando en cuenta el evitar incumplimientos contractuales.

En este caso, los valores que se pueden diferir son:

- Deuda con Ocumedican – USD 100.000, se puede solicitar periodos de gracias en capital o reestructuración en condiciones de pago, las condiciones actuales proponen una cuota mensual de USD 3.000, al diferir tres meses significaría un ahorro de liquidez inmediata de USD 9.000.
- Préstamos con socios – USD 320.000 Este tipo de deuda es mucho más flexible, ya que los socios pueden autorizar suspensión temporal de pagos, ajustar refinanciamiento con cuotas menores o establecer una extensión del plazo sin penalidades, es decir el costo financiero no existe ya que los

socios pueden mantener la misma tasa o incluso suspender intereses. Es el diferimiento más favorable. También se toman en cuenta las condiciones actuales proponen una cuota mensual de USD 5.000, al diferir tres meses significaría un ahorro de liquidez inmediata de USD 15.000.

- Cuentas por pagar con partes relacionadas (socios) a Dra. Adriana Sánchez Espinosa de los Monteros: USD 55.000 y a Dra. Sara Espinosa de los Monteros: USD 240.040.

Estas cuentas son las más convenientes para diferir, porque suelen manejar condiciones flexibles y sin penalizaciones, al igual que el caso anterior es costo financiero no existe.

- Cuentas por pagar comerciales: Al extender el plazo de 30 a 60 días una parte de las cuentas por pagar, la empresa podría liberar entre USD 5.000 y USD 7.000 en flujo de caja durante el primer trimestre del 2025 optimizando la disponibilidad de efectivo para cubrir otras necesidades operativas sin afectar significativamente la relación comercial con los proveedores.

A continuación, un resumen del ahorro proyectado en cada una de las obligaciones pendientes por pagar correspondiente a préstamos y cuentas por pagar relacionadas:

Figura N.º 51 *Propuesta de ahorro proyectado en cuentas por pagar.*

Cuenta por pagar	Total deuda	Pago mensual aproximado	Pago anual aproximado	Propuesta	Ahorro proyectado
Préstamo Ocumecan	100,000.00	3,000.00	36,000.00	Difererir por 3 meses	9,000.00
Préstamos socios	320,000.00	5,000.00	60,000.00	Difererir por 3 meses	15,000.00
Cuentas por pagar con partes relacionadas	295,040.00	5,000.00	60,000.00	Difererir por 3 meses	15,000.00
	715,040.00	13,000.00	156,000.00	Total ahorro generado anual	39,000.00

Fuente: Propia

- No pueden diferirse obligaciones como: impuestos, servicios básicos, mantenimiento del inmueble ni servicios profesionales esenciales.

- Para optimizar la estructura operativa y fortalecer la liquidez, la empresa se debe implementar un control de costos y gastos, priorizando únicamente aquellos indispensables para la operación. Esto implica reducir gastos no esenciales, reestructurar servicios contratados y ajustar aquellos rubros administrativos que no aportan directamente al crecimiento del negocio. A continuación, se presenta un ejemplo de optimización de costos y gastos y su impacto económico. Bajo este esquema, la empresa podría obtener un ahorro mensual estimado de USD 2.780,00, lo que se traduce en un ahorro anual significativo de USD 33.360,00, contribuyendo directamente a mejorar la eficiencia operativa y la disponibilidad de efectivo.

Figura N.º 52 *Propuesta de optimización de costos y gastos y su impacto económico*

Costo o gasto	Gasto mensual aproximado	Propuesta	Ahorro proyectado
Mantenimiento y Reparacion	1,700.00	Posponer o reducir	1,000.00
Servicio Legal	1,000.00	Contratación por necesidad	500.00
Servicios Contables	1,100.00	Evaluar condiciones del contrato	800.00
Servicios Auditoria externa	400.00	Evaluar condiciones del contrato	250.00
Otros Gastos	380.00	Reducir insumos y suministros	230.00
Total ahorro generado mensual			2,780.00
Total ahorro generado anual			33,360.00

Fuente: Propia

- Las reservas acumuladas de años anteriores pueden utilizarse temporalmente para sostener la operación sin comprometer los niveles mínimos de liquidez.
- En periodos de crisis, la prioridad es mantener flujo de efectivo. Por lo cual, es recomendable no distribuir dividendos, ya que mantener liquidez es crucial para asegurar la continuidad del negocio.
- No se recomienda adquirir nuevas propiedades de inversión o equipos, salvo que sean indispensables para garantizar la operación.

Por ejemplo, en contextos de crisis energética, la compra de generadores eléctricos puede ser una inversión necesaria para garantizar continuidad del servicio del local de arriendo. Sin embargo, es importante considerar que mantener estos equipos operativos implica costos adicionales estimados en USD 240 mensuales es decir aproximadamente USD 2.880 anuales, dependiendo de la frecuencia de uso y la capacidad del generador. El principal gasto corresponde al combustible, pero también se incluyen costos de mantenimiento como cambio de aceite, filtros y bujías.

- Evaluar fuentes de financiamiento alternativo, explorar alianzas con inversionistas que aporten capital temporal a cambio de participación en ingresos futuros.

4.3.2. Decisiones del mercado.

- Gestión con arrendatarios: Ofrecer planes de pago flexibles a clientes afectados por la crisis como diferimiento parcial de cánones o descuentos temporales. Adicionalmente establecer cláusulas especiales por cortes de energía eléctrica en los nuevos contratos, generando confianza en los inquilinos.
- Diversificación de la oferta: Ofrecer a las clientes alternativas que reduzcan el impacto de la crisis eléctrica, como el uso de generadores eléctricos y sistemas UPS que garanticen continuidad en sus actividades. Asimismo, se pueden adaptar espacios para coworking o almacenamiento, servicios que tienden a incrementar su demanda en contextos de inestabilidad energética.
- Mantener relaciones a largo plazo: Establecer estrategias en retener inquilinos actuales, incluso sacrificando ingresos a corto plazo, para asegurar estabilidad a futuro.

5. CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido este proyecto de desarrollo sobre la adaptación de un modelo de control financiero en momentos de riesgo para una empresa de arriendo de bienes inmueble, creado con el fin de mejorar los procedimientos de la empresa, para lograr el cumplimiento de objetivos con eficiencia y eficacia y para evitar posibles riesgos financieros se puede concluir y se recomienda lo siguiente:

5.1. Conclusiones

- Se logró adaptar un modelo de control financiero para una empresa de arriendo de bienes inmuebles, tomando como guía los pasos detallados en el libro “Un coloquio inesperado: cómo enfrentar la crisis”. Esta adaptación permitió evaluar los estados financieros 2023 y 2024, identificando variaciones relevantes y detectar áreas críticas de gestión, especialmente relacionadas con liquidez, estructura de costos y capacidad de respuesta frente a crisis externas.
- La crisis energética en Ecuador a finales del año 2024 evidenció la alta sensibilidad del sector inmobiliario a incrementos de costos operativos, especialmente por el uso intensivo de generadores eléctricos. Aunque los ingresos por arrendamiento se mantuvieron relativamente estables, el aumento de costos redujo significativamente los márgenes de rentabilidad, demostrando que el riesgo del sector se concentra más en los costos que en la demanda.
- El proyectar escenarios como: optimista 40 %, esperado 60 % y pesimista 80 % permitió demostrar que el modelo de negocio depende fuertemente de costos fijos, tanto en costos de venta por las depreciaciones como en gastos administrativos los cuales son: servicios contables, auditoría externa, impuestos y servicios básicos. Esto causa que la rentabilidad se deteriore rápidamente cuando los ingresos disminuyen, lo que sitúa a la

empresa en una posición de vulnerabilidad financiera ante crisis prolongadas.

- Se identifico que a pesar de que la empresa mantuvo utilidad en 2024, dicha estabilidad fue sostenida principalmente por aportaciones de socios y accionistas, lo que deja en evidencia que el modelo actual no genera liquidez suficiente. El análisis confirma que, sin apoyo patrimonial, la empresa habría entrado en pérdidas, reforzando la necesidad de fortalecer su estructura financiera.
- El modelo de control financiero aplicado en este proyecto, al estar diseñado de manera estructurada pero flexible, permite a la empresa mantener la continuidad de sus operaciones en época de crisis y responder con mayor solidez ante escenarios adversos. Además, su integración con el modelo Canvas ofrece una visión integral del negocio, ya que facilita la identificación de oportunidades y fortalezas en cada uno de sus componentes que son segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones, actividades clave, recursos, socios estratégicos, estructura de costos y fuentes de ingreso. De esta forma, no solo se optimiza la gestión financiera, sino que también se fortalece la estrategia organizacional, permitiendo que la empresa se anticipe a riesgos y aproveche mejor sus recursos.

5.2. Recomendaciones.

- Se recomienda utilizar el modelo de control financiero propuesto y adaptarlo no solo a los posibles escenarios de crisis en el futuro, sino también en la gestión ordinaria de la empresa. Lo que permitirá realizar un análisis más profundo de la estructura de la empresa y su financiamiento fortaleciendo a la compañía y permitiendo tomar las mejores decisiones a futuro.
- Se recomienda que la empresa implemente acciones específicas de gestión de liquidez y reestructuración de obligaciones, priorizando estrictamente

el uso del efectivo para cubrir únicamente las cuentas corrientes indispensables para la operación (impuestos, servicios básicos, servicios contables y legales). Asimismo, se sugiere ejecutar un proceso estructurado de diferimiento y renegociación de obligaciones, enfocándose en aquellas que no generen costos financieros adicionales. Entre estas destacan: la deuda con Ocumedican por USD 100.000, para la cual se recomienda solicitar períodos de gracia o reestructurar el cronograma de pagos; los préstamos con socios por USD 320.000, y cuentas por pagar relacionadas por USD 295.040 que permiten gestionar suspensiones temporales de pago o extensiones de plazo, dado que no implican costo financiero.

- Aplicar el plan de optimización de costos y gastos elaborado en el análisis, el cual proyecta un ahorro mensual de USD 2.780 y un ahorro anual de USD 33.360, permitiendo fortalecer la liquidez operativa y reducir la presión sobre los resultados.
- Se sugiere evitar comprometer recursos en adquisiciones de activos de inversión o equipos, salvo los estrictamente necesarios para garantizar la continuidad operativa en periodos de crisis, y evaluar fuentes de financiamiento alternativo que permitan apalancar la operación sin afectar la liquidez.
- Implementar un plan de gestión presupuestaria basado en los escenarios planteados que son: optimista, esperado y pesimista para que se proyecte ingresos, costos, gastos y liquidez en diferentes condiciones del mercado. Esto permitirá determinar el punto mínimo de operación, la capacidad de absorber aumentos de costos y la necesidad real de financiamiento externo o aportes patrimoniales.
- Se ha identificado que la estabilidad de la empresa se sostiene principalmente por los aportes de socios y accionistas, por lo cual, se recomienda diseñar políticas de reinversión de utilidades y de

fortalecimiento patrimonial. De esta forma, la compañía podrá mantener liquidez sin depender exclusivamente de sus socios y accionistas.

- Se recomienda utilizar el modelo Canvas propuesto, como un complemento del control financiero ya que permite tener una visión integral del negocio, enfocando principalmente en diversificar ingresos reduciendo la dependencia exclusiva de los contratos de arrendamiento vigentes, y fortalecer las alianzas estratégicas que generen valor agregado, optimicen recursos y amplíen las oportunidades de crecimiento de la compañía.
- Se recomienda mantener la comparabilidad de los estados financieros, al menos entre dos períodos consecutivos, realizando de manera sistemática el análisis vertical y horizontal. Este procedimiento permitirá identificar tendencias, variaciones significativas y áreas con oportunidades de mejora, así como detectar ineficiencias o riesgos financieros que requieran acciones inmediatas. Además, la comparación periódica favorece la construcción de indicadores de gestión y ratios financieros más sólidos, los cuales facilitan la toma de decisiones estratégicas y brindan una base confiable para la planificación presupuestaria. De igual manera, llevar un seguimiento comparativo a lo largo del tiempo permite medir la eficacia de las medidas implementadas.

6. BIBLIOGRAFIA

- Agencia de regulación y control de energías y recursos naturales no renovables. (2023). *Estadística anual y multianual*. Obtenido de <https://www.controlrecursosyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/04/EstadisticaAnual2023-WEB-2.pdf>
- Coba, G. (05 de 06 de 2020). *PRIMICIAS, NOTICIAS*. Obtenido de PRIMICIAS : <https://www.primicias.ec/noticias/economia/derrumbe-sector-inmobiliario-crisis-covid/>
- COMERCIO, E. (15 de Diciembre de 2024). *EL COMERCIO*. Obtenido de Ley suspende incrementos de arriendo durante la emergencia energética: https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ley-suspende-incrementos-arriendo-durante-emergencia-energetica.html?utm_source
- Damodaran., A. (Enero de 2025). *Industry betas [Base de datos]*. New York University, Stern School of Business. Obtenido de Industry betas [Base de datos]. New York University, Stern School of Business.: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- Deloitte. (Diciembre de 2024). *Estrategias de impacto en un Ecuador de incertidumbre*. Obtenido de https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/HCAS_2024_Compensaciones.pdf
- Enelgreenpower. (2022). *La energía hidroeléctrica*. Obtenido de enelgreenpower: <https://www.enelgreenpower.com/es/learning-hub/energias-renovables/energia-hidroelectrica>
- Estadísticas anual y multianual del sector eléctrico Ecuatoriano. (2023). *Estadísticas anual y multianual del sector eléctrico Ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.controlrecursosyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/04/EstadisticaAnual2023-WEB-2.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC-NIIF*. Ecoe Ediciones.
- Fernández Chávez de Ita Schlageter, F. (2020). *Un coloquio inesperado Como sacarle el jugo a la crisis*. México: Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C.
- GlobalSuite Solutions. (27 de 09 de 2023). *Balanced Scorecard ¿Qué es y cuál es su potencial?* Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/>
- Huanca O Carrión R Tinitana K. (2019). *Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.html>
- IASB International Accounting Standards Board. (2023). *NIC 1: Presentación de estados financieros*. <https://www.ifrs.org>.
- Ley de Fomento Artesanal. (6 de Octubre de 2013). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>

- Luis Lozano Chaguay, J. C. (2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH - E-ISSN: 2528 - 8083*, 13.
- Martins, J. (16 de Agosto de 2024). *Asana*. Obtenido de Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto: <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- Miro. (s.f.). *Miro*. Obtenido de Miro: <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-lean-canvas/#introducci%C3%B3n-al-lean-canvas>
- Nunez, C. (26 de MAYO de 2022). *¿Qué es la energía hidroeléctrica?* Obtenido de Nationalgeographic: <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/energia-hidroelectrica>
- Osterwalder, A. y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Pala Iza, E. P. (12 de Diciembre de 2017). Entorno de la Empresa. (D. A. Mantilla Rosero, Entrevistador)
- Plusvalia. (3 de Diciembre de 2024). *El mercado inmobiliario en Ecuador: desafíos y oportunidades hacia el 2025*. Obtenido de <https://brmagazine.com.ec/contenido/noticias/el-mercado-inmobiliario-en-ecuador>
- Repsol. (sf). *Energía hidráulica: qué es y cuáles son sus ventajas*. Obtenido de Repsol global: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/futuro-planeta/energia-hidraulica/index.cshtml>
- Salazara, U. C. (2024). *Crisis Energética ,Sistema Eléctrico en el Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.uce.edu.ec/archivos/jmsalazara/Archivos/2025/CrisisenergeticaV.pdf>
- Servicio de Rentas Internas SRI. (2024). *SRI Información del Contribuyente*. Obtenido de SRI Información del Contribuyente: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Subdirección de Estadísticas Externas Banco Central del Ecuador. (08 de Junio de 2001). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/cotizaciones>
- Villota, T. (30 de Abril de 2024). *Ecuador depende del embalse de Mazar para tener luz y es insuficiente*. Obtenido de La voz del tomebamba: <https://www.lavozdeltomebamba.com/2024/04/30/ecuador-depende-del-embalse-de-mazar-para-tener-luz-y-es-insuficiente/>

Anexos

Anexo 1. Kardex de accionistas



**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS
KÁRDEX DE ACCIONISTAS**

FECHA DE EMISIÓN: 2025/04/05 22:42:02

No. FILA	TIPO DE IDENTIFICACIÓN	TRANSACCIÓN	FECHA DE REGISTRO	FECHA DE RESOLUCIÓN	TIPO DE INVERSIÓN	VALOR
1	CEDULA	SUSCRIPCIÓN POR CONSTITUCIÓN	2020/09/11 13:41:28		NACIONAL	15,000.00
					SUBTOTAL DEL MOVIMIENTO: CONSTITUCIÓN	15,000.00
2	RUC	SUSCRIPCIÓN POR AUMENTO	2021/03/11 11:01:29		NACIONAL	133,479.00
					SUBTOTAL DEL MOVIMIENTO: AUMENTO DE CAPITAL	133,479.00
3	RUC	SUSCRIPCIÓN POR AUMENTO	2021/06/17 07:50:15		NACIONAL	695,970.00
					SUBTOTAL DEL MOVIMIENTO: AUMENTO DE CAPITAL	695,970.00
4	RUC	VENTA	2021/11/15 17:10:08		NACIONAL	-829,449.00
5	RUC	COMPRA	2021/11/15 17:10:08		NACIONAL	829,449.00
					SUBTOTAL DEL MOVIMIENTO: TRANSFERENCIA DE ACCIONES	0
6	RUC	SUSCRIPCIÓN POR AUMENTO	2022/09/13 11:47:27		NACIONAL	1,000,000.00
					SUBTOTAL DEL MOVIMIENTO: AUMENTO DE CAPITAL	1,000,000.00
7	RUC	SUSCRIPCIÓN POR AUMENTO	2023/03/03 11:56:26		NACIONAL	800,000.00
					SUBTOTAL DEL MOVIMIENTO: AUMENTO DE CAPITAL	800,000.00
8	RUC	SUSCRIPCIÓN POR AUMENTO	2023/07/11 13:06:56		NACIONAL	1,000,000.00
					SUBTOTAL DEL MOVIMIENTO: AUMENTO DE CAPITAL	1,000,000.00
9	RUC	SUSCRIPCIÓN POR AUMENTO	2024/08/12 11:17:46		NACIONAL	800,000.00
					SUBTOTAL DEL MOVIMIENTO: AUMENTO DE CAPITAL	800,000.00
					TOTAL DEL KÁRDEX DE SOCIOS / ACCIONISTAS:	4,444,449.00

Anexo 2 Certificado del RUC



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Razón Social

Número RUC

Representante legal

- ESPINOSA DE LOS MONTEROS

Estado	Régimen	Artesano
ACTIVO	GENERAL	No registra
Fecha de registro	Fecha de actualización	Inicio de actividades
22/10/2020	29/12/2022	10/09/2020
Fecha de constitución	Reinicio de actividades	Cese de actividades
10/09/2020	No registra	No registra
Jurisdicción	Obligado a llevar contabilidad	
ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO	SI	
Tipo	Agente de retención	Contribuyente especial
SOCIEDADES	NO	NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: PICHINCHA **Cantón:** QUITO **Parroquia:** CUMBAYA

Dirección

Calle: C **Número:** S/N **Intersección:** AVENIDA INTEROCEANICA **Edificio:** MEDVALL
Número de oficina: 105 **Referencia:** FRENTE AL HOSPITAL DE LOS VALLES

Medios de contacto

Teléfono trabajo: 023569293 **Teléfono trabajo:** 023820750 **Email:** vcharro@fabara.ec
Celular: 0997840076

Actividades económicas

- L68100101 - COMPRA - VENTA, ALQUILER Y EXPLOTACIÓN DE BIENES INMUEBLES PROPIOS O ARRENDADOS, COMO: EDIFICIOS DE APARTAMENTOS Y VIVIENDAS; EDIFICIOS NO RESIDENCIALES, INCLUSO SALAS DE EXPOSICIONES; INSTALACIONES PARA ALMACENAJE, CENTROS COMERCIALES Y TERRENOS; INCLUYE EL ALQUILER DE CASAS Y APARTAMENTOS AMUEBLADOS O SIN AMUEBLAR POR PERÍODOS LARGOS, EN GENERAL POR MESES O POR AÑOS.
- L68200301 - ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
- M70100001 - SUPERVISIÓN Y GESTIÓN DE OTRAS UNIDADES DE LA MISMA COMPAÑÍA O EMPRESA, ASUMIENDO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ORGANIZATIVA Y LA FUNCIÓN DE TOMA DE DECISIONES DE LA COMPAÑÍA O EMPRESA; EJERCIENDO EL CONTROL OPERATIVO Y LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES CORRIENTES DE LAS OTRAS UNIDADES: OFICINAS PRINCIPALES, OFICINAS ADMINISTRATIVAS CENTRALIZADAS, SEDES, OFICINAS DE DISTRITO, REGIONALES Y OFICINAS SUBSIDIARIAS DE GESTIÓN.
- M70200401 - PRESTACIÓN DE ASESORAMIENTO Y AYUDA A LAS EMPRESAS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICIENCIA Y CONTROL, INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, ETCÉTERA.
- N77290201 - ALQUILER DE MUEBLES.

Establecimientos

Abiertos

1

Cerrados

0

Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- REPORTE DE BENEFICIARIOS FINALES Y DE COMPOSICION SOCIETARIA REBEFICS ANUAL
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación:

RCR1760812108011928

Fecha y hora de emisión:

18 de octubre de 2025 13:28

Dirección IP:

10.1.2.142

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-0000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Anexo 3 Certificado de Cumplimiento Tributario



Certificado
Cumplimiento Tributario

19 de octubre de 2025

Contribuyente:

RUC:

Ciudad.-

De conformidad con lo establecido en el artículo 96 del Código Tributario sobre el cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes y en concordancia con el artículo 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno sobre la responsabilidad por la declaración de impuesto del sujeto pasivo; el Servicio de Rentas Internas certifica que:

Una vez revisada la base de datos del SRI, el contribuyente con RUC , ha cumplido con sus obligaciones tributarias hasta **AGOSTO 2025** y **no registra deudas en firme**, información registrada a la fecha de emisión del presente certificado de cumplimiento tributario.

Sin embargo, la Administración Tributaria se reserva el derecho de verificar las declaraciones presentadas y ejercer la facultad determinadora, orientada a comprobar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes en caso de detectarse falsedad en la información presentada.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



Código de verificación: SRICCT2025000510702
Fecha y hora de emisión: 19/10/2025 12:50:27 PM

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página web del SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.