



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS**

**MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA**

**TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA EMPRESA AGROQUIM CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO”.**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Magíster en Finanzas mención Dirección Financiera

**AUTOR:** Ing. Alexandra del Pilar Albuja Pozo

**DIRECTOR:** Msc. Cristina Jaqueline Villegas Estévez

**ASESOR:** Msc. César Arlindo Pinto Acosta

**IBARRA – ECUADOR**

**2024**



Ibarra, 11 de julio de 2024

Dra.  
Lucía Yépez  
**DECANA FACULTAD DE POSGRADO**

**ASUNTO:** Conformidad con el documento final

Señor(a) Decano(a):

Nos permitimos informar a usted que revisado el Trabajo final de Grado "MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA EMPRESA AGROQUIM CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO" del/la maestrante ALBUJA POZO ALEXANDRA DEL PILAR, de la Maestría de Finanzas mención Dirección Financiera, certificamos que han sido acogidas y satisfechas todas las observaciones realizadas.

Atentamente,

	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Firma</b>
Director/a	Msc. Villegas Estévez Cristina Jaqueline	
Asesor/a	Msc. Pinto Acosta César Arlindo	



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

##### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	100368924-5		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	Albuja Pozo Alexandra del Pilar		
<b>DIRECCIÓN</b>	Miguel Pinto 540 y José Troya		
<b>EMAIL</b>	<a href="mailto:adalbujap@utn.edu.ec">adalbujap@utn.edu.ec</a>		
<b>TELÉFONO FIJO</b>	062527052	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0987855201

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO</b>	<b>“Modelo de Gestión Financiera para la Optimización de los Recursos en la Empresa AGROQUIM Cía. Ltda. De la Ciudad de Quito”</b>
<b>AUTOR:</b>	Albuja Pozo Alexandra del Pilar
<b>FECHA:</b>	11 de julio de 2024
<b>PROGRAMA:</b>	Posgrado
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Magister en Finanzas mención Dirección Financiera
<b>DIRECTORA:</b>	Ing. Cristina Villegas Msc.

## 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 03 días del mes de octubre del año 2024

### **EL AUTOR:**

Firma

Nombre: Alexandra del Pilar Albuja Pozo

## **DEDICATORIA**

Con amor profundo al pilar de mi vida, el mayor tesoro que Dios me ha dado

Mi familia

A mis padres Oscar y María del Pilar

A mis abuelitas Laura y Teresa

A mis hermanas Grace y Karina

A Lucas y Francesca

Alexandra del Pilar

## AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, a la Santísima Virgen María, por guiarme y bendecirme todos los días de mi vida.

A mi Amada Familia por su apoyo y amor constante

A la Empresa AGROQUIM CIA. LTDA. por brindarme la oportunidad de permitirme desarrollar el presente trabajo en tan prestigiosa compañía.

A la Universidad Técnica del Norte, de modo especial a mis maestros, quienes han sido una gran guía y soporte en mi preparación durante la Maestría.

A mi Directora de Tesis Msc. Cristina Villegas y a mi Asesor Msc. César Pinto por el apoyo brindado durante el desarrollo del presente proyecto.

A todas las personas que con su apoyo colaboraron en el desarrollo del presente trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>14</b>
<b>El Problema .....</b>	<b>14</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Antecedentes .....	15
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo General .....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4 Justificación .....	17
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>19</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>19</b>
2.1 Marco Teórico.....	19
2.1.1 Empresa.....	19
2.1.2 La Administración.....	19
2.1.3 Planeación Estratégica .....	20
2.1.4 Gestión Financiera .....	21
2.1.5 Modelo de Gestión.....	21
2.1.6 Estructuración del modelo de gestión .....	22
2.1.7 Indicadores de Gestión.....	23
2.1.8 Presupuesto Financiero .....	24
2.1.9 Estados financieros .....	24
2.1.10 Balance General o de Situación Financiera .....	25
2.1.11 Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias .....	25
2.1.12 Estado de Flujo del Efectivo .....	25
2.1.13 Análisis financiero .....	26
2.1.14 Herramientas Financieras.....	26
2.1.15 Indicadores Financieros .....	27
2.2 Marco Legal .....	34
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>38</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>38</b>
3.1 Descripción del Área de Estudio/Grupo de Estudio .....	38

3.2 Enfoque y Tipo de Investigación .....	39
3.2.1 Enfoque .....	39
3.2.2 Tipo de Investigación.....	39
3.3.    Métodos de recolección de información .....	39
3.3.1.    Técnicas de investigación .....	40
3.4    Procedimiento de investigación .....	41
3.4.1.    Variables de medición.....	41
3.5    Consideraciones Bioéticas .....	42
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>43</b>
Resultados y Discusión .....	43
4.1    Recolección e interpretación de información.....	43
4.1.1    Análisis de la Situación Actual .....	43
4.2    Análisis vertical .....	45
4.2.1    Análisis vertical al Estado de Situación Financiera .....	49
4.2.2    Análisis vertical al Estado de Resultados.....	52
4.3    Análisis horizontal .....	55
4.3.1    Análisis horizontal al Estado de Situación Financiera.....	56
4.3.2    Análisis horizontal al Estado de Resultados .....	61
4.4    Indicadores financieros .....	65
4.4.1    Indicadores financieros de Liquidez .....	65
4.4.2    Indicadores financieros de actividad o eficiencia .....	69
4.4.3    Indicadores financieros de endeudamiento .....	70
4.4.4    Indicadores financieros de Rentabilidad .....	73
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>79</b>
5.1 Antecedentes .....	79
5.2    Justificación .....	79
5.3    Base teórica.....	79
5.3.1. Sistema de gestión financiera.....	79
5.4    Objetivos .....	80
5.4.2    Objetivos específicos: .....	80
5.5    Descripción de la propuesta .....	80
5.6    Beneficiarios .....	81
5.6.1    Beneficiarios directos.....	81
5.6.2    Beneficiarios indirectos.....	81
5.7    Diseño propuesto Modelo de Gestión financiera .....	81

5.7.1	Marco filosófico.....	81
5.7.2	Herramientas estratégicas .....	84
5.7.3.	Estados financieros proyectados .....	112
5.7.4.	Ratios financieros proyectados .....	115
5.7.5	Análisis Dupont - Rentabilidad de la Entidad.....	117
5.7.6	Análisis con Relación al Activo de la Entidad (Valor Económico Agregado) .....	118
	<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>121</b>
	<b>REFERENCIAS:.....</b>	<b>123</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Estado de Situación Financiera años 2019 y 2020</i> .....	45
<i>Tabla 2 Estado de Resultados años 2019 y 2020</i> .....	47
<i>Tabla 3 Análisis vertical Estado de Situación Financiera años 2019 y 2020</i> .....	49
<i>Tabla 4 Análisis vertical Estado de Resultados años 2019 y 2020</i> .....	52
<i>Tabla 5 Análisis horizontal al Estado de Situación Financiera años 2019 2020</i> .....	56
<i>Tabla 6 Análisis horizontal al Estado de Resultados años 2019 y 2020</i> .....	61
<i>Tabla 7 Índices de Liquidez</i> .....	65
<i>Tabla 8 Capital de Trabajo</i> .....	67
<i>Tabla 9 Índices de Actividad y Rotación</i> .....	69
<i>Tabla 10 Índices de Endeudamiento</i> .....	71
<i>Tabla 11 Índices de Rentabilidad sobre Ventas</i> .....	73
<i>Tabla 12 Índices de Generación de valor – EVA</i> .....	76
<i>Tabla 13 Modelo de Altman Z - score</i> .....	78
<i>Tabla 14 PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i> .....	84
<i>Tabla 15 INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA</i> .....	87
<i>Tabla 16 INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES</i> .....	88
<i>Tabla 17 INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</i> .....	89
<i>Tabla 18 INDICADORES PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</i> .....	90
<i>Tabla 19 Interpretación de la semaforización en el Balanced Scorecard</i> .....	92
<i>Tabla 20 MEDICIÓN DE PERSPECTIVA FINANCIERA Y CLIENTES</i> .....	93
<i>Tabla 21 MEDICIÓN DE PROCESOS INTERNOS Y APRENDIZAJE</i> .....	95
<i>Tabla 22 Plan de Expansión de mercados</i> .....	97
<i>Tabla 23 Plan Eficiencia operativa de los activos</i> .....	98
<i>Tabla 24 Plan Incremento de rentabilidad</i> .....	99
<i>Tabla 25 Plan Competitividad Integral</i> .....	100
<i>Tabla 26 Plan Satisfacción de clientes</i> .....	101
<i>Tabla 27 Plan Fidelización de clientes</i> .....	102
<i>Tabla 28 Plan Optimización de los recursos</i> .....	103
<i>Tabla 29 Plan Desarrollo de relaciones sólidas con los proveedores</i> .....	104
<i>Tabla 30 Plan Aumento de la productividad y eficiencia de la empresa</i> .....	105
<i>Tabla 31 Plan Capacitación al personal</i> .....	106
<i>Tabla 32 Plan Satisfacción y motivación laboral</i> .....	107
<i>Tabla 33 Plan Infraestructura Tecnológica</i> .....	108
<i>Tabla 34 Presupuesto operativo anual</i> .....	109
<i>Tabla 35 Estado de Resultados proyectado</i> .....	112
<i>Tabla 36 Estado de Situación financiera proyectado</i> .....	112
<i>Tabla 37 Estado de Flujos de Efectivo proyectado</i> .....	114
<i>Tabla 38 Ratios financieros proyectado</i> .....	115
<i>Tabla 39 Análisis Dupont - Rentabilidad de la Entidad</i> .....	117
<i>Tabla 40 Análisis EVA</i> .....	118
<i>Tabla 41 Análisis Creación de valor</i> .....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	<i>Etapas del proceso administrativo</i>	20
<i>Figura 2</i>	<i>Perspectivas del cuadro de mando integral</i>	23
<i>Figura 3</i>	<i>Oficinas de AGROQUIM Cía., Ltda. en la ciudad de Quito.</i>	38
<i>Figura 4.</i>	<i>Estructura Financiera de AGROQUIM Cía.Ltda</i>	52
<i>Figura 5.</i>	<i>Estructura Financiera de AGROQUIM Cía.Ltda.</i>	59
<i>Figura 6.</i>	<i>Estructura de Activos de AGROQUIM Cía. Ltda.</i>	60
<i>Figura 7.</i>	<i>Estructura del Pasivo y Patrimonio de AGROQUIM Cía. Ltda.</i>	60
<i>Figura 8.</i>	<i>Estructura Financiera de AGROQUIM Cía. Ltda.</i>	61
<i>Figura 9</i>	<i>Estados de Resultados</i>	64
<i>Figura 10</i>	<i>Índices de Liquidez</i>	66
<i>Figura 11.</i>	<i>Capital de Trabajo</i>	68
<i>Figura 12.</i>	<i>Ciclo Operativo</i>	70
<i>Figura 13.</i>	<i>Índices de Endeudamiento</i>	72
<i>Figura 14.</i>	<i>Márgenes de Rentabilidad</i>	75
<i>Figura 15.</i>	<i>Márgenes de Generación de Valor</i>	77
<i>Figura 16</i>	<i>Misión</i>	82
<i>Figura 17</i>	<i>Visión</i>	82
<i>Figura 18</i>	<i>Valores</i>	83
<i>Figura 19</i>	<i>Políticas</i>	83
<i>Figura 20</i>	<i>Mapas estratégicos</i>	86

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS**  
**MENCIÓN: DIRECCIÓN FINANCIERA**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS  
RECURSOS EN LA EMPRESA AGROQUIM CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO”**

**Autor:** Ing. Alexandra del Pilar Albuja Pozo

**Director:** Msc. Cristina Villegas Estévez

**Año:** 2024

**RESUMEN**

El presente trabajo propone el desarrollo de un modelo de gestión financiera para la empresa AGROQUIM CIA. LTDA., ubicada en la ciudad de Quito. Este modelo se centra en abordar las necesidades específicas identificadas dentro de la organización. La propuesta se estructura en cinco capítulos, organizados de la siguiente manera: En el Capítulo I se presentan los antecedentes, el planteamiento y la delimitación del problema, así como la formulación de los objetivos y la justificación del estudio. En el Capítulo II se proporciona el sustento teórico de la investigación, basado en fuentes secundarias. Además, se incluye la normativa constitucional y legal pertinente que respalda la propuesta desde el ámbito jurídico. En el Capítulo III se describe la metodología de la investigación, detallando el área de estudio, el alcance, el enfoque, los tipos de investigación, las técnicas empleadas y los procedimientos seguidos. También se definen las variables de medición y se consideran las implicaciones bioéticas. En el Capítulo IV se utilizan herramientas de análisis financiero básicas y fundamentales para examinar la información de los Estados Financieros de los años 2019 y 2020. Esto permite obtener un diagnóstico financiero que prepara el terreno para elaborar la propuesta sobre la base del diagnóstico financiero. En el Capítulo V se desarrolla la propuesta de modelo de gestión financiera orientada a la optimización de recursos., la cual incluye la aplicación del cuadro de mando integral, con la formulación de objetivos estratégicos desde las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Además, se elaboran proyecciones e indicadores financieros que facilitan una evaluación y monitoreo más amplio de los objetivos establecidos por la entidad.

**Palabras clave:** *Gestión Financiera, Cuadro de Mando Integral, Plan estratégico, Análisis financiero.*

## ABSTRACT

This work proposes the development of a financial management model for AGROQUIM CIA. LTDA., a company based in Quito. The model is designed to address the specific needs identified within the organization. The proposal is structured into five chapters, organized as follows: The Chapter I presents the background, problem statement, and problem scope, as well as the formulation of objectives and the study's justification. The Chapter II provides the theoretical foundation of the research, based on secondary sources. Additionally, it includes the relevant constitutional and legal framework that supports the proposal from a legal perspective. The Chapter III outlines the research methodology, detailing the study area, scope, approach, types of research, techniques employed, and procedures followed. It also defines the measurement variables and considers the bioethical implications. Chapter IV, fundamental and basic financial analysis tools are used to examine the information from the Financial Statements for the years 2019 and 2020. This examination provides a financial diagnosis that lays the groundwork for developing the proposal based on this financial diagnosis. Finally, Chapter V is the proposal for a financial management model aimed at resource optimization is developed. This proposal includes the application of the balanced scorecard, with the formulation of strategic objectives from the perspectives of finance, customer, internal processes, and learning and growth. Additionally, financial projections and indicators are created to facilitate a broader evaluation and monitoring of the objectives set by the organization.

**Keywords:** Financial Management, Balanced Scorecard, Strategic Plan, Financial Analysis.

## CAPITULO I

### El Problema

#### 1.1 Planteamiento del Problema

Uno de los principales retos para las organizaciones es contar con una óptima administración y gestión adecuada de los recursos financieros. No obstante, el manejo del recurso económico es un factor indispensable al momento de evaluar el desempeño de una empresa, ya que dichos resultados deben propender al logro de sus objetivos basados en una administración óptima y transparente. Sin embargo, la mayoría de las empresas ecuatorianas no cuentan con un modelo que permita un funcionamiento óptimo en el aspecto financiero y económico de sus transacciones.

De la entrevista preliminar realizada al Gerente General de la empresa AGROQUIM CIA. LTDA. cuya actividad económica es la importación y comercialización de insumos para la agricultura, manifiesta que ha tenido un constante crecimiento en el mercado, fruto de la buena gestión que ha venido realizando durante más de treinta años de trayectoria.

Sin embargo, a pesar de ser AGROQUIM CIA. LTDA. una empresa que cuenta con experiencia en el mercado y un amplio portafolio de productos, no ha formalizado su estructura, ya que carece de filosofía empresarial, lo cual repercute en la falta de manuales y procedimientos que regulen en cierto modo su control interno.

Adicionalmente, de lo indicado por el Gerente General, la empresa no cuenta con indicadores de gestión que faciliten la medición de sus resultados; tal es así que una de sus falencias es el riesgo de liquidez el cual es provocado por amenazas en el mercado internacional, ya que la totalidad de sus productos son importados, para lo cual se debe contar con la autorización del ente regulador AGROCALIDAD.

En tal sentido, esta problemática afecta directamente a la utilización eficaz de los recursos financieros, ya que impide la correcta toma de decisiones a la hora de elegir los medios para

alcanzar los objetivos trazados por la entidad. Consecuentemente, al mantenerse estas falencias se llegaría a resultados graves como falta de liquidez, incremento en el endeudamiento interno y la insatisfacción de sus necesidades básicas.

Es importante resaltar que, AGROQUIM CIA. LTDA no cuenta con un modelo de gestión financiera que le permita proyectar el comportamiento de sus finanzas a corto, mediano y largo plazo; debido a múltiples deficiencias en la toma de decisiones al no contar con información oportuna, completa y confiable.

Todas estas limitaciones se deben a la falta de una propuesta técnica que garantice su eficacia y eficiencia en cuanto al uso de recursos, por tal motivo, esta investigación propone el diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa AGROQUIM CIA. Ltda., que permita incorporar herramientas técnicas acordes a sus necesidades.

## **1.2 Antecedentes**

La implementación de un modelo de gestión financiera se basa en distintos trabajos de investigación, mismos que se detallan a continuación:

Para (Pinzón Jhonathan, 2020) en su estudio *“Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda, sucursal Riobamba, período 2020”* propone un modelo de gestión financiera cuyo objeto es aumentar la rentabilidad de la empresa mediante un análisis FODA, análisis horizontal y vertical de los estados financieros y aplicación de ratios financieros, cuyo estudio facilite la elaboración de estrategias a través de la utilización de manuales de procedimientos tanto para la concesión de crédito como la recuperación de la cartera, aumento de publicidad y capacitación al personal en cuanto a gestión financiera y atención al cliente, controladas por el Cuadro de Mando Integral o también llamado Balance Score Card.

(Chacón Guerrero, 2021) en su trabajo de investigación titulado *“Propuesta de modelo de gestión financiera para la empresa sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. para análisis de riesgo y toma de decisiones”* efectúa un análisis basado en la posición de una empresa en el mercado, el cual se ha logrado a través de los años de trayectoria manteniendo una marca líder, situación que

ha permitido manejar procesos estratégicos que mitiguen el impacto financiero ante la pandemia mundial. Por ende, plantea propuestas de gestión financiera y análisis financiero que permiten tener márgenes adecuados de liquidez.

Se puede afirmar que, la gestión financiera de una empresa se adquiere, conserva y manipula dinero en sus diferentes modalidades o a través de sus diversas herramientas, ya que esta requiere de recursos monetarios para suplir las necesidades. Para la obtención de la financiación hace uso de las tácticas financieras, involucrando recursos internos y externos para así lograr sus objetivos apropiados, elevando su eficiencia y rentabilidad.

AGROQUIM CIA. LTDA. es una empresa especializada en la importación y comercialización de insumos para la agricultura, brindando calidad, innovación y desarrollo al sector agrícola, fue fundada en la ciudad de Quito el 7 de julio de 1989.

En la actualidad, AGROQUIM CIA. LTDA dispone de oficinas en la ciudad de Quito y en la localidad de Mocha, Tungurahua tiene su bodega principal que constituye el centro de distribución a nivel nacional. La compañía se ha posicionado como una de las empresas más destacadas dentro de la industria debido a que cuenta con un amplio portafolio de productos de protección vegetal tales como fungicidas, insecticidas, herbicidas, así como productos para nutrición como fertilizantes, bioestimulantes y coadyuvantes.

Por tanto, la empresa AGROQUIM CIA. LTDA, si bien es cierto goza de una buena salud financiera carece de una óptima gestión de sus recursos financieros, misma que le permita analizar y evaluar su actual estructura financiera como mecanismo para identificar posibles defectos y con ello proponer la implementación de un modelo de gestión financiera que permita corregir y mejorar lo que hasta el momento ha venido realizando.

En este sentido, adoptar un mecanismo para gestionar de mejor manera las actividades financieras; equilibrando sus objetivos de desarrollo a corto y largo plazo, permitiendo una correcta toma de decisiones sobre sus recursos económicos operativos, es uno de los principales objetivos al trazar un modelo de gestión financiera

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar un modelo de Gestión Financiera para la optimización de los recursos en la Empresa AGROQUIM CIA. LTDA. de la ciudad de Quito.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la gestión de los procesos financieros en los periodos 2019 y 2020 que aplica la empresa AGROQUIM CIA. LTDA. de la ciudad de Quito.
- Evaluar los procesos financieros de la empresa AGROQUIM CIA. LTDA. a través de indicadores de gestión
- Proponer un modelo de gestión financiera en base a las necesidades identificadas en la empresa AGROQUIM CIA. LTDA. de la ciudad de Quito.

## **1.4 Justificación**

La implementación de modelos de gestión financiera en las empresas es de vital importancia ya que, contribuyen a la toma de decisiones estratégicas y a una correcta administración del capital de trabajo, derivando en una alta capacidad para afrontar diversas situaciones a corto, mediano y largo plazo.

En tal virtud, implementar un sistema de gestión financiera para la empresa AGROQUIM CIA. LTDA, le facilitará el control de sus recursos monetarios líquidos, así como, contar con los insumos necesarios para el logro de sus objetivos ya que, si bien es cierto, varias empresas cuentan con sistemas contables definidos, estos no obedecen a un esquema propio de un modelo de gestión que les permita controlar, evaluar y corregir de ser el caso, la optimización en la administración de sus recursos financieros.

De igual manera, con el desarrollo de la propuesta, se podrá tener una visión más clara y profunda de la dinámica de la empresa, cuyo resultado se verá reflejado en su solvencia económica

al analizar cada uno los factores que están implícitos en la realización del mismo, lo cual repercute que la empresa alcance un mayor grado de competitividad en todas sus manifestaciones tanto en el mercado nacional como internacional.

Por otro lado, con el presente trabajo, los beneficiarios directos son los socios de la compañía, ya que al definir un sistema de gestión financiera les facilitará diagnosticar a tiempo posibles deficiencias en los procesos y de esta forma realizar correctamente la toma de decisiones, lo que se reflejaría al experimentar mayor ganancia de capital

De igual manera, la implementación de un modelo de gestión financiera puede tener varios beneficiarios indirectos en diferentes niveles dentro y fuera de una organización tales como los clientes, ya que un modelo de gestión financiera al mejorar la eficiencia y reducir costos, hace posible que los clientes se beneficien indirectamente a través de precios más competitivos o servicios mejorado.

Así mismo, con una gestión financiera eficiente los proveedores resultan ser beneficiados en cuanto a términos de pago más favorables o mejores relaciones comerciales.

Además, se enmarca en los lineamientos de la investigación vigente de la UTN, referente a gestión, producción, innovación y desarrollo socio económico a través de Unidad de Titulación en Programa de Posgrado con informe de desarrollo.

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo, está compuesto por un marco teórico que emana de la información secundaria que contiene cada uno de los términos con su correspondiente conceptualización.

Igualmente, un marco legal con el conjunto de disposiciones constitucionales, legales y resoluciones; estableciendo el fundamento legal en cuanto al objeto y competencia del presente trabajo académico.

#### 2.1 Marco Teórico

##### 2.1.1 Empresa

Según (Sánchez, 2021, pág. 8) *“la empresa se define como un ente económico con responsabilidad social, creado por uno o varios propietarios para realizar actividades de comercialización o producción de bienes o para prestar servicios, y requiere la ayuda de recursos humanos, financieros y tecnológicos. El propósito es la consecución de utilidades para sus dueños”*

##### 2.1.2 La Administración

Para (Chiavenato, 2019, pág. 10) *“La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”*

Así mismo (Luna Gonzáles, 2020, pág. 32) *define a la Administración como “El proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados”.*

##### 2.1.2.1 El proceso administrativo

Según (Galindo & Guerrero, 2020) se concibe al proceso administrativo como un ciclo que parte con una correcta planeación, seguido de una apropiada implementación, el cual deberá ser acompañado de un control eficiente y retroalimentación adecuada.

Desde esta conceptualización, estos autores mencionan que el proceso administrativo se desarrolla en las siguientes etapas:



*Figura 1* Etapas del proceso administrativo

Fuente: (Galindo & Guerrero, 2020)

### 2.1.3 Planeación Estratégica

Para (González & Rodríguez, 2019) se considera a la planeación estratégica como una herramienta de la planeación que constantemente empieza proyectando los objetivos de la corporación, mismos que se cumplirán mediante la aplicación de estrategias, para lo cual se debe optimizar los recursos organizacionales para de esta forma facilitar a la gerencia la toma de decisiones.

Desde la óptica de la planeación, la toma de decisiones está en función de los objetivos y metas que se quieren alcanzar, es decir, esta se constituye en una herramienta que permite trazar el camino a recorrer determinando no solamente acciones futuras sino también actuales. (Torres Hernández, 2014)

En este sentido, los conceptos ligados a estos niveles de planeación van en función del diagnóstico, la visión y misión, los objetivos, las estrategias, los presupuestos, la reevaluación y por último la retroalimentación.

#### **2.1.4 Gestión Financiera**

Según explica, (Córdoba Padilla, 2016) la gestión financiera es la doctrina encargada de establecer valor a los recursos, mediante el análisis en cuanto a su adquisición, inversión y administración y posterior toma decisiones para la utilización, control y logro de los objetivos de maximización de valor empresarial; es decir la forma de obtener y optimizar los recursos de la organización.

Este mismo autor, dispone diez acciones básicas de gestión financiera relacionadas con el comportamiento ético, no asumir riesgos sin un beneficio justificado, elaborar un presupuesto realista, constitución de garantías, competitividad en los proyectos, mercado de capitales eficientes, vinculación de recursos humanos eficientes, seguimiento a la información financiera, medición del riesgo de la empresa y uso adecuado del efectivo.

#### **2.1.5 Modelo de Gestión**

Para (Cabrera, 2017) la gestión financiera es una herramienta para las organizaciones con el objetivo de que estas se manejen con eficiencia y eficacia, ya que se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las empresas productoras de bienes y/o servicios

En este sentido, para Cuervo Tafur, Osorio, & Duque (2016, pág. 34) los modelos de gestión financiera se definen como *“el conjunto de relaciones matemática que detalla la interrelación existente entre las distintas variables que afectan en el comportamiento financiero de las empresas”*.

Por tanto, el objetivo del modelo de gestión a emplearse es alcanzar los objetivos que se han trazado como organización, una vez definidas las prioridades del sistema.

## 2.1.6 Estructuración del modelo de gestión

### 2.1.6.1 Cuadro de Mando Integral

Para cada modelo de gestión a implementar existen varias herramientas que podemos utilizar para optimizar el trabajo, una de las más importantes y utilizadas es el denominado **Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard**; que integra a todos los niveles de las organizaciones y se estructura a partir de los resultados económicos y financieros, desde la óptica del cliente y de los empleados, así como también de cada uno de los procesos internos. (Gan Bustos & Triginé, 2013)

En este sentido (Kaplan & Norton, 2014) señalan que el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) es un instrumento para medir resultados, ya que proporciona a los ejecutivos el instrumento que traduce la misión y estrategia de una empresa, en un extenso conjunto de indicadores de actuación, haciendo énfasis en que se lleven a cabo los objetivos financieros, incluyendo los inductores de actuación de dichos objetivos, poniendo en marcha el logro de los resultados tangibles de la organización a largo plazo.

Por tanto, estos mismos autores mencionan que cada uno de los indicadores que se seleccionen irán precisamente en función de cada una de estas perspectivas. Desde la óptica financiera el objetivo será maximizar la inversión de los inversionistas u accionistas; la expectativa del cliente será un producto o servicio de calidad enlazado este a procesos internos que también exigen ser evaluados en cuanto a la optimización en la utilización de recursos materiales y humanos.

Es así que, son cuatro las perspectivas con las que el Cuadro de Mando Integral evalúa la actuación de la empresa: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento, destacando así aquellos procesos más importantes y decisivos para lograr el cumplimiento de los resultados financieros.

A continuación, se explican cada una de estas perspectivas:



Figura 2 Perspectivas del cuadro de mando integral

Fuente: (Kaplan & Norton, 2014)

### 2.1.7 Indicadores de Gestión

Se constituyen como una medida de evaluación de los objetivos y metas trazados en la planificación de cada uno de estos grupos de responsabilidad, y se elaboran y plantean a partir de parámetros de medición que se relacionan con variables mismas que pueden ser cuantitativas o cualitativas en función de los cambios a la planificación, es decir, que forman parte del proceso de control contribuyendo en la toma de decisiones de las empresas. (Uribe Macías & Reinoso Lastra, 2014)

Por tanto, estos autores plantean un sistema de indicadores de acuerdo a áreas funcionales dentro de las organizaciones a saber:

- Financiera
- Producción
- Mantenimiento

- Recurso humano
- Mercadeo y ventas
- Calidad
- De ejecución presupuestal, entre otros.

### **2.1.8 Presupuesto Financiero**

(Carrasco Zújar & Pallerola Comamala, 2014) lo definen como la herramienta que calcula de forma adelantada los rubros de ingresos y egresos, expresada en términos financieros con el objetivo de cumplir metas en todo lo relacionado a las actividades económicas, ya sean estas individuales, familiares y/o empresariales constituyéndose, en el instrumento que coadyuve al crecimiento de los entes económicos permitiendo evaluar la gestión empresarial en forma anual.

Para (Morales Castro & Morales Castro, 2014) la importancia de un presupuesto radica en agrupar un conjunto de necesidades preestablecidas a fin de facilitar tanto las necesidades que son satisfechas por la generación de recursos de la empresa y por otra las necesidades que no pueden ser satisfechas durante el ejercicio económico.

Adicionalmente, el mismo autor señala que, mediante la elaboración de presupuestos el administrador financiero planea el equilibrio ente riesgo y rendimiento; por ello resalta que, las estimaciones del flujo de efectivo y las estimaciones de las utilidades se basan en el pronóstico de las ventas; de esta forma se podrá determinar el requerimiento de la empresa en cuanto al nivel de activos, así como el monto de recursos que se requerirá para la operación de la entidad. Es allí donde se podrá establecer las fuentes de financiamiento que serán utilizadas.

### **2.1.9 Estados financieros**

Las Normas Internacionales de Información Financiera establecen que los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo definido (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera 2018)

*“Los estados financieros son los informes finales que deben realizar las entidades o empresas para dar a conocer a los usuarios la situación financiera y los resultados económicos obtenidos durante el periodo contable, cuya responsabilidad recae en el administrador, gerente o representante legal de la entidad, empresa u organización”.* (Angulo Guiza, 2018, pág. 273)

#### **2.1.10 Balance General o de Situación Financiera**

Según (Chong León, Chávez Passano, & Quevedo, 2019) *“el estado de situación financiera muestra los activos de una empresa y la forma en que una empresa los ha financiado en un momento determinado”*

Para (Van Horne & Wachowicz, 2010) es la presentación de la información de manera extractada, metódica y ordenada ubicando sus bienes y derechos(activos) en primer lugar, seguido de sus obligaciones (pasivos) y finalmente, su patrimonio; informes que generalmente se lo hace en forma trimestral, semestral o anual dependiendo de los requerimientos de quienes necesiten de la información.

#### **2.1.11 Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias**

Es un estado financiero que muestra el resultado económico de una empresa en un momento determinado de tiempo, y es integral porque muestra los resultados del periodo, integrado a otro posible resultado adicional originado por otras actividades no ordinarias que afectan al resultado integral; (Angulo Guiza, 2018)

#### **2.1.12 Estado de Flujo del Efectivo**

Este informe financiero básico presenta en forma abreviada los movimientos del efectivo, de entradas y salidas por concepto de actividades de operación, inversión y financiamiento; mostrando al final de cada periodo el efectivo neto y permitiendo medir y evaluar la capacidad de las empresas en generar, recaudar y administrar los recursos líquidos (Estupiñan Gaitán, 2018).

### **2.1.13 Análisis financiero**

En todas las organizaciones es una actividad necesaria el análisis financiero, es por ello que (García Padilla, 2015, pág. 5) lo define como “*el examen, comparación, distinción y síntesis de las condiciones, elementos, propiedades y características financieras de la misma*”; tal es así que este autor recalca que la base para toma de decisiones se genera a través de la información que se obtiene en un análisis financiero.

En este sentido, (Román Fuentes, 2017) señala que un análisis fundamental dirigido a la información contenida en los estados financieros básicos se lo debe realizar a través de indicadores simples, estándares y combinados; enfatizando como una herramienta de diagnóstico la comparación de la información entre diferentes periodos de tiempo que puede ser de la misma empresa o a su vez una comparación con otras empresas.

### **2.1.14 Herramientas Financieras**

(Van Horne & Wachowicz, 2010) establecen dos grupos: aquellas básicas como el análisis horizontal y vertical, punto de equilibrio y grado de apalancamiento aplicadas al Balance de situación financiera, Balance de Pérdidas y ganancias y al flujo de efectivo (Cash Flow) y las herramientas de medición y evaluación en base a indicadores financieros relacionados con la rentabilidad, actividad, nivel de endeudamiento, generación de valor, entre otros.

#### **2.1.14.1 Análisis horizontal**

Este análisis radica en comprobar los estados financieros homogéneamente en periodos continuos. De tal manera que nos permitan analizar dichos resultados obtenidos por la empresa los cuales hayan sido positivos o negativos identificando si los cambios encontrados merecen tener cambios inmediatos de ser necesario. (Bogdanski, Santana, Portillo, & Lavalle, 2016).

También denominado análisis de tendencias, para (López Solís, y otros, 2023) el análisis horizontal presenta varias bondades entre las que resaltan:

- Identificar patrones recurrentes en los datos financieros
- Evaluar el comportamiento de la empresa en cuanto a un crecimiento o declinación
- Revelar cambios significativos en áreas específicas
- Proporcionar información útil para la toma de decisiones, a la vez que facilita la comparación del desempeño financiero con otras empresas del mismo sector.
- Evaluar la efectividad de las políticas y estrategias adoptadas
- Sirve como base para planificación financiera y pronósticos.

#### **2.1.14.2 Análisis Vertical**

Para (Ortiz Anaya, 2018) *“el análisis vertical consiste en tomar un solo estado financiero, (puede ser un estado de situación financiera o un estado de resultados) y relacionar cada una de sus cuentas con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Se trata de un análisis de estructura, estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo”*.

De igual manera (Warren, Reeve, & Duchac, 2010, pág. 767) señalan que cuando se aplica el análisis vertical al balance general, los porcentajes se calculan de la siguiente manera:

- Cada cuenta de activo se declara como un porcentaje de los activos totales
- Cada cuenta del pasivo y del capital contable se declara como un porcentaje del pasivo y del capital contable totales

#### **2.1.15 Indicadores Financieros**

Según (Carrasco Zújar & Pallerola Comamala, 2014) los índices financieros son fórmulas matemáticas que exponen la forma en que se se están desarrollando las operaciones y la situación económica de una empresa. Es por ello que, para obtener resultados coherentes se debe aplicar de

manera grupal en periodos de análisis análogos donde se obtendrá cual es el contexto real en el desarrollo de sus operaciones y la relación existente entre sus estados financieros.

Tal es así, que existen algunos índices financieros que permiten diagnosticar la realidad de organización mediante los Estados financieros; por lo que en el presente trabajo se utilizará los indicadores de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad, considerando que las razones financieras deben propender a solucionar las problemáticas que existen en la empresa.

### 2.1.15.1 Categorías de razones financieras

(Fernández Navarrete, 2018) establece cinco grupos de indicadores que contribuyen con el diagnóstico financiero empresarial que a continuación se detallan:

- Razones de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad

#### 2.1.15.1.1 Razones de Liquidez

Para (Gitman, 2016, pág. 73) *“la liquidez de una empresa se mide en función de su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento”*. En este sentido señala como dos medidas básicas de la liquidez: la razón del circulante y la prueba ácida.

- **Razón del circulante o Liquidez corriente:** Capacidad de la empresa para generar fondos para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Prueba Ácida:** Capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo solamente con el activo más circulante.

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

Adicionalmente (López Solís, y otros, 2023) señala los siguientes ratios:

- **Capital de trabajo:** Capacidad operativa de la empresa en el buen uso y destino de su activo circulante.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- **Capital de Trabajo Neto:** Relaciona el capital de trabajo neto con las ventas netas

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Ventas}}$$

#### 2.1.15.1.2 Razones de Actividad

Según (Brigham & Ehrhardt, 2016, pág. 106) “*las razones de administración de activos miden la eficacia con la que una empresa administra o maneja sus activos.*”. Los índices que analizan los diferentes tipos de activos son:

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

Expresa la eficiencia relativa del activo total para generar ventas.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Expresa el número de veces en que las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo en un determinado periodo.

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar (promedio de cobro)} = \frac{365}{\text{RC}}$$

Número de días en promedio en que las cuentas por cobrar permanecen pendientes antes de su recuperación.

$$- \quad \text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

Expresa el número de veces en que el inventario se ha vendido a lo largo del periodo y su liquidez y tendencia en cuanto a mantener un inventario excesivo.

$$\text{Rotación de Inventarios en días} = \frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Promedio de días que se mantiene el inventario antes de convertirse en cuentas por cobrar producto de las ventas.

### 2.1.15.1.3 Razones de apalancamiento:

Para (López Solís, y otros, 2023) el análisis de la deuda es un proceso a través del cual se examina la situación financiera de una empresa en relación con sus obligaciones de endeudamiento.

$$- \quad \text{Deuda a Capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

Expresa el grado de requerimiento de deuda en relación con el financiamiento de capital.

$$- \quad \text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Establece el grado en que las empresas recurren a dinero prestado.

$$- \quad \text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{UAI}}{\text{Intereses pagados}}$$

Expresa la capacidad de pago de intereses indicando el número de veces que se devengarían los intereses.

$$- \quad \text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Expresa cual es porcentaje del total de obligaciones que deben ser canceladas a corto plazo.

#### 2.1.15.1.4 Razones de rentabilidad:

Para (López Solís, y otros, 2023, pág. 107) “*el análisis de la rentabilidad se centra en analizar la relación entre los ingresos generados y los costos asociados a la producción o prestación de bienes y servicios*”

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

Expresa la rentabilidad con respecto a las ventas generadas; renta neta por cada dólar en ventas.

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión (ROI)} = \frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

Expresa la eficiencia en cuanto a la generación de utilidades con activos disponibles, poder productivo del capital invertido.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Patrimonio}}$$

Expresa el poder productivo del valor en libros de la inversión de los accionistas.

$$\text{- Rendimiento sobre los Activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Mide la efectividad de la Administración en la generación de utilidad con los activos disponibles

### 2.1.15.2 Sistema de análisis DuPont

Según (Gitman, 2016, pág. 90) *“El sistema de análisis Dupont se utiliza para analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Para tal propósito, fusiona el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas sintetizadas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales y el rendimiento sobre el patrimonio”*.

El objeto del análisis DuPont es desagregar la rentabilidad de la empresa para identificar el componente clave sobre el cual se atribuye la misma.

En este sentido la fórmula del ROE en el análisis DuPont se expresa como:

**ROE = Margen de utilidad neta x Rotación de Activos totales x Multiplicador de Apalancamiento financiero.**

### 2.1.15.3 Valor Económico Agregado (EVA - Economic Value Added)

Según Milla Gutiérrez (2011, p. 90) *“El (EVA) puede definirse como una medida del beneficio residual que resta el costo de los recursos del beneficio operativo generado por el negocio”*

$$\text{EVA} = \text{IC} (\text{ROIC} - \text{WACC}) = \text{NOPAT} - \text{WACC}$$

Donde:

IC= Capital invertido

ROIC= Rentabilidad sobre el capital invertido

WACC= Costo promedio del capital

NOPAT= Resultado operativo después de impuestos

## 2.2 Marco Legal

El presente trabajo se fundamenta en la siguiente normativa:

### **Constitución de la República del Ecuador**

En el territorio ecuatoriano, la carta magna es la Constitución de la República del Ecuador, en la cual se detalla aspectos relacionados con el sistema de economía

Artículo 276. \_ *“El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:*

*(...) 2.- Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable (...).”*

El Artículo 319 de la Constitución de la República del Ecuador (Constituyente, 2008) textualmente establece: *“Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.*

*El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”.*

### **Código Tributario**

Dentro de la normativa tributaria, a continuación, se cita lo correspondiente a aquellas obligaciones tributarias para con el estado pertinentes a todas las actividades productivas de los entes económicos

*“Art. 1.- **Ámbito de aplicación.** - Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de*

*aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos”*

*“Art. 15.- Concepto. - Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley”.*

*“Art. 16.- Hecho generador. - Se entiende por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para configurar cada tributo”*

### **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**

En cuanto a las relaciones de mercado establecida entre productores y consumidores se sujetan a la respectiva Ley Orgánica de Defensa del Consumidor estableciendo obligaciones y derechos:

*Art. 1.- Consumidor. - De conformidad con los incisos tercero y noveno del Art. 2 de la ley, no serán considerados consumidores aquellas personas naturales o jurídicas que adquieran, utilicen o reciban oferta de bienes o servicios para emplearlos en la explotación de actividades económicas con fines de lucro o, en beneficio de sus clientes o de terceros a quienes ofrezcan bienes o servicios.*

### **Ley de Compañías**

En relación a sus actividades como entes jurídicos debidamente constituidos se sujetarán a Ley de Compañías que establece textualmente:

*Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.*

*Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.*

A continuación, la clasificación de las compañías estipulado en dicha normativa:

**Art. 2.-** *Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:*

*La compañía en nombre colectivo;*

*La compañía en comandita simple y dividida por acciones;*

*La compañía de responsabilidad limitada;*

*La compañía anónima; y,*

*La compañía de economía mixta.*

*Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.*

*La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación*

Al ser AGROQUIM, una empresa de compañía de responsabilidad limitada, a continuación esta definición según Ley de Compañías:

**“Art. 92.-** *La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.*

*Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.*

*Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.*

*En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. 113*

*Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes (...)*

*Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.*

*Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.*

*Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.*

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se describe el área de estudio, método de la investigación define el enfoque y tipo de investigación, método de recolección de información, fuente, técnicas y herramientas de recolección de información, la población y muestra de estudio, información primaria y secundaria, las técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo y las consideraciones bioéticas que le orientaron.

Según (Hurtado & Toro, 2007) la médula de la indagación constituye el marco metodológico, el cual se refiere al desarrollo en si del trabajo investigativo, ya que es aquí donde se indica la metodología que se seguirá para alcanzar los objetivos propuestos o probar las hipótesis que se han formulado.

#### 3.1 Descripción del Área de Estudio/Grupo de Estudio

El estudio fue aplicado a la información contenida en los estados financieros básicos de la empresa AGROQUIM CIA. LTDA. domicilia en la Ciudad de Quito, calle San Francisco N42-14; correspondiente a la Zona 9 según la planificación zonal del país a cargo de la Secretaria de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.



**Figura 3** Oficinas de AGROQUIM Cía., Ltda. en la ciudad de Quito.

Fuente: Imagen proporcionada por la aplicación Google Maps.

<https://www.google.com.ec/maps/place/AGROQUIMOficina/>

## **3.2 Enfoque y Tipo de Investigación**

### **3.2.1 Enfoque**

Las características del presente estudio están en concordancia con el enfoque cuantitativo-descriptivo, por cuanto, se midieron variables específicas que para el presente caso son de tipo financiero; la recolección de datos se fundamentó en medir y analizar variables ya existentes siguiendo un proceso previamente estructurado, además, los resultados se generalizaron para un grupo mayor y, por último, las variables analizadas corresponden a una realidad externa de los individuos. (Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2018)

### **3.2.2 Tipo de Investigación**

El diseño es de tipo no experimental y longitudinal de panel, ya que se recogió y analizó información de diferentes periodos, tuvo un alcance descriptivo, debido a que se analizó información de una sola entidad, en este caso AGROQUIM Cia. Ltda.

Por otro lado, el diseño investigativo es de tipo no experimental ya que se observó situaciones preexistentes; no se tiene control sobre las variables, así mismo, tampoco se puede influir en ellas por su condición histórica, igualmente se analizaron los fenómenos en el contexto natural puesto que no se manipulan las variables

Por tanto, los estudios descriptivos al delimitar el problema de la investigación permiten la elaboración de instrumentos específicos en la recolección de información, entre ellos las entrevistas y la observación.

## **3.3. Métodos de recolección de información**

En el presente trabajo mediante la técnica de la observación se pudo obtener información relevante respecto a la estructura administrativa y gestión financiera de AGROQUIM CIA. LTDA. a fin de efectuar un análisis y evaluación de la empresa, con el objetivo de lograr la eficacia en la optimización de sus recursos.

Así mismo, se utilizó la entrevista como un instrumento que permita conseguir información primordial proporcionada por los funcionarios implícitos en el proceso, destacándose entre ellos el Gerente General y la Contadora con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de los procesos y actividades que se realizan, siendo éstos, uno de los principales aspectos para la elaboración de las estrategias que permitan solucionar las falencias detectadas y de esta forma estructurar el trabajo investigativo; ya que, al culminar el Capítulo IV se podrá emitir las conclusiones respectivas para el desarrollo del Capítulo V que consiste en la propuesta del desarrollo del modelo del Cuadro de Mando Integral.

Una vez efectuado el diagnóstico preliminar se procedió con la elaboración de su filosofía institucional: misión, visión y objetivos estratégicos. De igual manera a través del conocimiento de la estructura organizacional de la empresa se pudo establecer procesos financieros para cada Departamento con la finalidad de contar con políticas definidas para la mejora en la toma de decisiones.

Adicionalmente, con la preparación del sistema de semaforización mediante un tablero de control se tendrá un diagnóstico apropiado en la aplicación de los indicadores constantes que controlen la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de AGROQUIM CIA. LTDA.

### **3.3.1. Técnicas de investigación**

Información Primaria: En la compilación de la información se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- Entrevista aplicada a al Gerente
- Cuestionario de Control Interno aplicado a la Contadora

Información Secundaria. - Para la obtención del diagnóstico organizacional de AGROQUIM CIA. LTDA, se tomó como base al organigrama, estados financieros, políticas institucionales que contribuyeron con información relevante para el desarrollo del proyecto.

### 3.4 Procedimiento de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se consideraron las siguientes fases:

- Fase 1: Diagnóstico de la empresa, para lo cual se procedió a revisar la información financiera de AGROQUIM CIA. LTDA., misma que reposa en la página Web de la Superintendencia de Compañías, adicionalmente se realizó una entrevista al Gerente General a fin de conocer la estructura de la organización.
- Fase 2: Recolección de la información: la misma que fue recopilada mediante la aplicación de las técnicas de investigación como la entrevista realizada al Gerente General y un cuestionario de control interno aplicado a la Contadora.
- Fase 3: Procesos para diseñar el Modelo de Gestión Financiera: se realizó un estudio de los indicadores financieros de los años 2019 y 2020 a fin de analizar el riesgo y la carencia de una herramienta de gestión financiera, cuya información sirvió como base para la elaboración del Cuadro de Mando Integral que permita a la empresa contar una visión completa en sus diferentes áreas.

#### 3.4.1. Variables de medición

##### **Variables**

- Gestión Financiera
- Estructura de la Administración Financiera
- Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card

##### **Indicadores**

- Estructura organizativa de la empresa
- Actividades y procesos
- Sistema contable
- Administración
- Estados financieros
- Planificación Estratégica
- Control

### **3.5 Consideraciones Bioéticas**

El presente estudio, no reviste complicaciones en cuanto a la vulnerabilidad de la integridad de personas ya que, no se hará uso, modificación o experimentación con elementos naturales; puesto que el objeto de estudio es la empresa AGROQUIM Cía. Ltda.; ente jurídico y la evaluación de su información financiera; antes bien, se trató de generar conocimiento en provecho y servicio de la sociedad en general.

## CAPITULO IV

### Resultados y Discusión

#### 4.1 Recolección e interpretación de información

El Capítulo IV presenta los resultados y la discusión que se han derivado de la investigación en AGROQUIM Cía. Ltda., enfocándose en aspectos clave de la gestión financiera. En este capítulo, se detallan las técnicas e instrumentos de investigación utilizados, así como las fuentes de información que contribuyeron a la evaluación de la situación financiera de la empresa. Es fundamental resaltar los aspectos negativos y las carencias identificadas durante el proceso de investigación.

Dicha información fue recopilada a través de las técnicas de investigación empleadas, las cuales fueron aplicadas con fecha 17 de noviembre de 2022 mediante una entrevista al Gerente y un cuestionario de Control Interno realizado a la Contadora.

Adicionalmente, se procedió a revisar la información financiera de la empresa, misma que reposa en la página Web de la Superintendencia de Compañías, de la cual se obtuvo datos relevantes sobre los Estados de Situación Financiera, Estados de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo, Auditoría Externa e Informe de Gerente; mismos que han permitido efectuar un análisis de la información y de esta manera realizar un diagnóstico de la organización.

El objetivo principal del presente capítulo es evaluar la situación financiera de AGROQUIM Cía. Ltda., destacando especialmente las áreas en las que la empresa presenta deficiencias, entre las cuales resaltan la falta de herramientas y políticas financieras, así como la ausencia de una planificación estratégica sólida.

##### 4.1.1 Análisis de la Situación Actual

AGROQUIM CIA. LTDA., cumple con todas las normativas aplicables a esta industria, siendo una empresa orgullosamente ecuatoriana con más de 30 años de experiencia en el mercado.

Según el informe de Gerencia, que reposa en la página Web de la Superintendencia de Compañías, para el año 2020, se dio cumplimiento con los objetivos propuestos como: aumento en el volumen de ventas, ingreso a nuevos mercados y por consiguiente nuevos clientes; en cuanto a sus índices financieros, se mantuvo los márgenes de rentabilidad, el flujo adecuado de recursos, y también se logró mejorar en los procesos logísticos y de distribución.

De acuerdo a la verificación efectuada a la información financiera de AGROQUIM CIA. LTDA., así como la entrevista realizada al Gerente General y el cuestionario de control interno realizado a la Contadora, se pudo identificar que la empresa no cuenta con una filosofía empresarial, careciendo de políticas administrativas y financieras, así como manuales de procedimientos y funciones; en este sentido, se ha identificado que AGROQUIM CIA. LTDA. no cuenta con una herramienta de planificación que permita enlazar los objetivos estratégicos con los resultados esperados como lo es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

De igual manera, con respecto a los indicadores de gestión, la empresa no tiene definido los parámetros con los cuales se pueda determinar si las medidas y acciones que se han llevado a cabo son las apropiadas con el fin de que se pueda tomar decisiones correctas y llevar a cabo procesos de mejora.

Así mismo, se ha observado que la empresa no cuenta con una planificación estratégica y en cuanto a su control interno se ha detectado lo siguiente:

1. Los procedimientos de control no están documentados, pero se ejecutan en la operación diaria.
2. El seguimiento de los procedimientos depende de la iniciativa de cada colaborador y es poco probable que las posibles desviaciones sean detectadas.
3. No hay un seguimiento permanente por los dueños de los procesos al cumplimiento de los controles.
4. Inadecuado funcionamiento de un control de proceso.
5. Se usa la automatización y herramienta de una manera limitada o fragmentada.

## 4.2 Análisis vertical

Con el fin de comprender la estructura financiera de AGROQUIM CIA. LTDA. y determinar el **peso porcentual** de cada partida de los estados financieros durante un ejercicio fiscal determinado, es necesario efectuar la técnica financiera del análisis vertical, misma que tiene como principales beneficios identificar variaciones representativas en la estructura financiera y facilitar la comparación con empresas del mismo sector.

Para lo cual es importante considerar los siguientes aspectos:

1. Identificar las cuentas que serán evaluadas, mismas que comprenden partidas del Balance General y Estado de Resultados, las cuales se encuentran totalizadas por grupos.
2. Dividir el valor de la cuenta para el total del grupo
3. Obtener el porcentaje que representa esa cuenta con respecto al total del grupo, para lo cual dicho resultado se lo multiplicará por cien.

En este sentido, se procede a detallar el Balance General y el Estado de Resultados de los ejercicios fiscales 2019 y 2020

**Tabla 1**

*Estado de Situación Financiera años 2019 y 2020*

<b>AGROQUIM C. LTDA.</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
(Valores en miles de dólares)		
<b>DETALLE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>3.715.018,00</b>	<b>5.094.224,00</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	2.900.495,00	4.309.803,00
Efectivo y equivalentes de efectivo	230.385,00	796.966,00
Cuentas comerciales por cobrar	1.694.627,00	2.054.528,00
Inventarios	947.653,00	1.425.839,00

Otros activos	27.785,00	32.439,00
Activos por impuestos corrientes	45,00	31,00
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>814.523,00</b>	<b>784.421,00</b>
Propiedades, planta y equipos	697.595,00	663.388,00
Propiedades por contratos de arrendamiento	102.942,00	92.106,00
Activos por impuestos diferidos	13.896,00	28.927,00
<b>PASIVOS</b>	<b>1.825.866,00</b>	<b>2.575.245,00</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>	<b>1.003.602,00</b>	<b>1.843.964,00</b>
Préstamos corrientes	100.978,00	-
Cuentas comerciales por pagar	640.397,00	1.571.192,00
Pasivos por impuestos corrientes	25.207,00	21.823,00
Provisiones	157.698,00	235.333,00
Otros pasivos	79.322,00	15.616,00
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>	<b>822.264,00</b>	<b>731.281,00</b>
Préstamos no corrientes	35.324,00	-
Pasivo por arrendamiento	309.480,00	381.422,00
Otras cuentas por pagar	100.460,00	85.640,00
Obligación de beneficios definidos	36.000,00	36.000,00
Cuentas por pagar socios	341.000,00	228.219,00
<b>PATRIMONIO:</b>	<b>1.889.152,00</b>	<b>2.518.979,00</b>
Capital	66.000,00	66.000,00
Reservas	510.790,00	510.790,00
Otros resultados integrales	467.570,00	452.013,00
Resultados acumulados	444.816,00	830.860,00

Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de la NIIF	20.317,00	20.317,00
Resultado del ejercicio	379.659,00	638.999,00
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.715.018,00</b>	<b>5.094.224,00</b>

Fuente: AGROQUIM CIA. LTDA

**Tabla 2**  
*Estado de Resultados años 2019 y 2020*

**AGROQUIM C. LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
(Valores en miles de dólares)

<b>DETALLE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ventas 0% IVA (Ingresos operativos)</b>	<b>\$5.472.069,64</b>	<b>\$6.036.040,33</b>
Ganancias netas por reversiones de deterioro en el valor de inventarios	\$8.767,92	\$0,00
Ganancias netas por reversiones de pasivos por beneficios a los empleados		
Jubilación patronal y desahucio	\$3.118,52	\$0,00
Intereses devengados con terceros	\$0,00	\$96.971,93
Otros	\$110.311,11	\$833,50
<b>Total ingresos no operacionales</b>	<b>\$122.197,55</b>	<b>\$97.805,43</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$5.594.267,19</b>	<b>\$6.133.845,76</b>
Costo de ventas	\$3.227.629,64	\$3.403.109,55
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$2.244.440,00</b>	<b>\$2.632.930,78</b>
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>\$1.718.179,90</b>	<b>\$1.704.255,90</b>
Sueldos	\$656.698,03	\$695.499,00
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$142.154,68	\$154.302,57
Aporte IESS	\$124.954,54	\$132.693,11
Honorarios P. y dietas	\$109.420,40	\$86.534,27
Jubilación patronal	\$27.016,77	\$36.234,46
Desahucio	\$8.018,39	\$7.393,52
Depreciación	\$37.408,04	\$39.313,27

<b>DETALLE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ajuste acumulado por re expresiones o revaluaciones	\$10.608,57	\$9.714,60
Otras depreciaciones	\$5.418,00	\$10.836,00
Del costo histórico de Activos Intangibles	\$24.279,93	\$27.297,01
De activos financieros (de provisiones para créditos incobrables)	\$81.865,58	\$22.553,53
De inventarios	\$133,28	\$0,00
Promoción y publicidad	\$6.616,48	\$42.587,94
Transporte	\$9.081,33	\$7.106,78
Consumo de combustible y lubricantes	\$29.181,25	\$26.216,81
Gastos de viaje	\$28.409,74	\$13.629,18
Gastos de gestión	\$55.260,22	\$33.050,08
Arrendamientos operativos	\$32.279,60	\$28.131,39
Suministros, Herramientas, Materiales y Repuestos	\$674,11	\$13.117,09
Mantenimiento y Reparaciones	\$32.852,42	\$54.445,36
Mermas	\$0,00	\$23.636,09
Servicios Públicos	\$22.324,67	\$20.132,75
Impuestos contribuciones y oros	\$39.632,14	\$33.422,59
Seguros y reaseguros	\$16.755,98	\$32.611,75
IVA que se carga al costo o gasto	\$85.784,67	\$43.115,35
Otros Operaciones de regalías, servicios técnicos y similares	\$94.364,73	\$73.284,59
Gastos financieros	\$4.603,68	\$0,00
Comisiones Bancarias, Honorarios, Tasas, entre otros)	\$8.384,08	\$5.650,54
Intereses con Instituciones Financieras	\$11.693,62	\$5.729,21
Intereses pagados a terceros	\$12.304,97	\$4.518,55
Arrendamiento mercantil	\$0,00	\$8.740,82
Otros intereses pagados a terceros	\$0,00	12.757,69
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$648.457,65</b>	<b>\$1.037.585,04</b>
(-)15 % Participación a los trabajadores	\$97.268,65	\$153.972,05
(+)Gastos no deducibles	\$117.636,97	\$61.527,43
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)</b>	<b>\$551.189,00</b>	<b>\$872.508,26</b>
(-) Impuesto causado	\$172.832,49	\$248.449,55
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$378.356,51</b>	<b>\$624.058,71</b>

Fuente: AGROQUIM CIA. LTDA

#### 4.2.1 Análisis vertical al Estado de Situación Financiera

A continuación, se presenta la aplicación del análisis vertical a los Estados de Situación Financiera de los ejercicios fiscales 2019 y 2020:

**Tabla 3**

*Análisis vertical Estado de Situación Financiera años 2019 y 2020*

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>				
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2019</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2020</b>
<b>ACTIVOS</b>			100,00%	100,00%
	3.715.018,00	5.094.224,00		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			78,07%	84,60%
	2.900.495,00	4.309.803,00		
Efectivo y equivalentes de efectivo			6,20%	15,64%
	230.385,00	796.966,00		
Cuentas comerciales por cobrar			45,62%	40,33%
	1.694.627,00	2.054.528,00		
Inventarios			25,51%	27,99%
	947.653,00	1.425.839,00		
Otros activos			0,75%	0,64%
	27.785,00	32.439,00		
Activos por impuestos corrientes			0,00%	0,00%
	45,00	31,00		
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			21,93%	15,40%
	814.523,00	784.421,00		
Propiedades, planta y equipos			18,78%	13,02%
	697.595,00	663.388,00		

Propiedades por contratos de arrendamiento			2,77%	1,81%
	102.942,00	92.106,00		
Activos por impuestos diferidos			0,37%	0,57%
	13.896,00	28.927,00		
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			100,00%	100,00%
	3.715.018,00	5.094.224,00		
<b>PASIVOS</b>			49,15%	50,55%
	1.825.866,00	2.575.245,00		
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>			27,01%	36,20%
	1.003.602,00	1.843.964,00		
Préstamos corrientes			2,72%	0,00%
	100.978,00	-		
Cuentas comerciales por pagar			17,24%	30,84%
	640.397,00	1.571.192,00		
Pasivos por impuestos corrientes			0,68%	0,43%
	25.207,00	21.823,00		
Provisiones			4,24%	4,62%
	157.698,00	235.333,00		
Otros pasivos			2,14%	0,31%
	79.322,00	15.616,00		
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>			22,13%	14,36%
	822.264,00	731.281,00		
Préstamos no corrientes			0,95%	0,00%
	35.324,00	-		
Pasivo por arrendamiento			8,33%	7,49%
	309.480,00	381.422,00		
Otras cuentas por pagar			2,70%	1,68%
	100.460,00	85.640,00		
Obligación de beneficios definidos			0,97%	0,71%
	36.000,00	36.000,00		

Cuentas por pagar socios	341.000,00	228.219,00	9,18%	4,48%
<b>PATRIMONIO:</b>	1.889.152,00	2.518.979,00	50,85%	49,45%
Capital	66000	66000	1,78%	1,30%
Reservas	510.790,00	510.790,00	13,75%	10,03%
Otros resultados integrales	467570	452013	12,59%	8,87%
Resultados acumulados	444816	830860	11,97%	16,31%
Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de la NIIF	20.317,00	20.317,00	0,55%	0,40%
Resultado del ejercicio	379.659,00	638.999,00	10,22%	12,54%

---

Fuente: AGROQUIM CIA. LTDA

Elaborado por: Alexandra Albuja

- De la información contenida en el Estado de Situación Financiera, descrita en la tabla No.2 se puede apreciar que la empresa posee una estructura financiera fuerte ya que, en el año 2019, su activo corriente representa el 78.07% frente al total de los activos, superando a sus pasivos corrientes que expresan un porcentaje del 27.01%, cumpliendo de esta manera, con el principio financiero fundamental, en que los activos superen a sus pasivos.

- Adicionalmente, la demostración de que AGROQUIM CIA. LTDA. presenta una estructura financiera fuerte, radica en que sus pasivos a largo plazo, así como su patrimonio para el año 2019 que representan el 22.13% y el 50.85% respectivamente, cubren totalmente sus activos fijos con un porcentaje del 21.93% del total del activo.

- Para el año 2020 sus pasivos a largo plazo, mismos que representan el 14,36 % y su patrimonio que representa el 49.45% cubren totalmente sus activos fijos con un porcentaje del 15.40% del total del activo.

- Se puede apreciar el mismo movimiento para el año 2020 ya que su activo corriente representa el 84.60% frente al total de los activos, superando a sus pasivos corrientes que expresan un porcentaje del 36.20%.



**Figura 4.** Estructura Financiera de AGROQUIM Cía.Ltda

Elaborado por: Alexandra Albuja

#### 4.2.2 Análisis vertical al Estado de Resultados

De igual manera, se procede con la aplicación del análisis vertical a los Estados de Resultados de los ejercicios fiscales 2019 y 2020, seguido de su respectivo análisis vertical:

**Tabla 4**

*Análisis vertical Estado de Resultados años 2019 y 2020*

**AGROQUIM CIA. LTDA.  
ANÁLISIS VERTICAL  
ESTADO DE RESULTADOS**

DETALLE	2019	2020	ANÁLISIS	ANÁLISIS
			VERTICAL	VERTICAL
			2019	2020
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5.594.267,19</b>	<b>6.133.845,76</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total Ingresos operativos</b>	5.472.069,64	6.036.040,33	<b>97,82%</b>	<b>98,41%</b>
Ventas 0% IVA	5.472.069,64	6.036.040,33	97,82%	98,41%
<b>Total ingresos no operacionales</b>	<b>122.197,55</b>	<b>97.805,43</b>	<b>2,18%</b>	<b>1,59%</b>

DETALLE	2019	2020	ANÁLISIS	ANÁLISIS
			VERTICAL	VERTICAL
			2019	2020
Ganancias netas por reversiones de deterioro en el valor de inventarios	8.767,92	0,00	0,16%	0,00%
Ganancias netas por reversiones de pasivos por beneficios a los empleados Jubilación patronal y desahucio	3.118,52	0,00	0,06%	0,00%
Intereses devengados con terceros	0,00	96.971,93	0,00%	1,58%
Otros	110.311,11	833,50	1,97%	0,01%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>3.227.629,64</b>	<b>3.403.109,55</b>	<b>58,98%</b>	<b>56,38%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.244.440,00</b>	<b>2.632.930,78</b>	41,02%	43,62%
Gastos de administración y ventas	1.718.179,90	1.691.498,21	31,40%	28,02%
Sueldos	656.698,03	695.499,00	12,00%	11,52%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	142.154,68	154.302,57	2,60%	2,56%
Aporte IESS	124.954,54	132.693,11	2,28%	2,20%
Honorarios P. y dietas	109.420,40	86.534,27	2,00%	1,43%
Jubilación patronal	27.016,77	36.234,46	0,49%	0,60%
Desahucio	8.018,39	7.393,52	0,15%	0,12%
Depreciación	37.408,04	39.313,27	0,68%	0,65%
Ajuste acumulado por revaluaciones o revaluaciones	10.608,57	9.714,60	0,19%	0,16%
Otras depreciaciones	5.418,00	10.836,00	0,10%	0,18%
Del costo histórico de Activos Intangibles	24.279,93	27.297,01	0,44%	0,45%
De activos financieros (de provisiones para créditos incobrables)	81.865,58	22.553,53	1,50%	0,37%
De inventarios	133,28	0,00	0,00%	0,00%
Promoción y publicidad	6.616,48	42.587,94	0,12%	0,71%
Transporte	9.081,33	7.106,78	0,17%	0,12%
Consumo de combustible y lubricantes	29.181,25	26.216,81	0,53%	0,43%
Gastos de viaje	28.409,74	13.629,18	0,52%	0,23%
Gastos de gestión	55.260,22	33.050,08	1,01%	0,55%
<b>Arrendamientos operativos</b>	<b>32.279,60</b>	<b>28.131,39</b>	0,59%	0,47%
Suministros, Herramientas, Materiales y Repuestos	674,11	13.117,09	0,01%	0,22%

DETALLE	2019	2020	ANÁLISIS	ANÁLISIS
			VERTICAL	VERTICAL
			2019	2020
Mantenimiento y Reparaciones	32.852,42	54.445,36	0,60%	0,90%
Mermas	0,00	23.636,09	0,00%	0,39%
Servicios Públicos	22.324,67	20.132,75	0,41%	0,33%
<b>Impuestos contribuciones y oros</b>	<b>39.632,14</b>	<b>33.422,59</b>	0,72%	0,55%
Seguros y reaseguros	16.755,98	32.611,75	0,31%	0,54%
IVA que se carga al costo o gasto	85.784,67	43.115,35	1,57%	0,71%
Otros Operaciones de regalías, servicios técnicos y similares	94.364,73	73.284,59	1,72%	1,21%
Gastos financieros	4.603,68	0,00	0,08%	0,00%
Comisiones Bancarias, Honorarios, Tasas, entre otros)	8.384,08	5.650,54	0,15%	0,09%
Intereses con Instituciones Financieras	11.693,62	5.729,21	0,21%	0,09%
Intereses pagados a terceros	12.304,97	4.518,55	0,22%	0,07%
Arrendamiento mercantil	0,00	8.740,82	0,00%	0,14%
Otros intereses pagados a terceros	0,00	0,00	0,00%	0,00%
UTILIDAD OPERATIVA	648.457,65	1.026.480,31	11,85%	17,01%
(-)15 % Participación a los trabajadores	97.268,65	153.972,05	1,78%	2,55%
(+)Gastos no deducibles	117.636,97	61.527,43	2,15%	1,02%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	551.189,00	872.508,26	10,07%	14,45%
(-) Impuesto causado	172.832,49	248.449,55	3,16%	4,12%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>378.356,51</b>	<b>624.058,71</b>	<b>6,91%</b>	<b>10,34%</b>

Fuente: AGROQUIM CIA. LTDA

Elaborado por: Alexandra Albuja

Una vez aplicada la técnica del análisis vertical, se procede a describir los resultados detectados en **AGROQUIM CIA. LTDA.:**

En el año 2019, **AGROQUIM CIA. LTDA.** obtuvo ingresos totales por el valor de USD 5.594.267,19; de los cuales sus ingresos no operativos representaron el 2,18%; y sus ingresos operativos por concepto de ventas representaron el 97,82%, en cuya proporción el costo de ventas significó el 58,98%.

Para el año 2020 la empresa obtuvo ingresos totales por USD 6.133.845,76, de los cuales sus ingresos no operativos representaron el 1,59%; mientras que los ingresos operativos representaron el 98,41%, de los cuales el costo de ventas representa el 56,38%.

Los Gastos de Administración y Ventas representaron el 31.40% y 28.02% en 2019 y 2020, respectivamente. Aunque disminuyeron, se debe tener en cuenta su impacto en la rentabilidad.

Por su parte, la utilidad operativa aumentó del 11.85% al 17.01%. Este aumento es una ventaja considerable, indicando una gestión más eficiente.

Con relación al porcentaje de impuestos, este aumentó de 3.16% a 4.12%, afectando la utilidad neta. A pesar de ello, la utilidad neta experimentó un aumento del 3.43%, pasando del 6.91% al 10.34%; siendo una ventaja.

El análisis destaca principalmente efectos positivos en los ingresos, la eficiencia operativa y la rentabilidad. Sin embargo, es esencial seguir evaluando los gastos y la carga fiscal para asegurar que el crecimiento sea sostenible. La empresa se beneficia de un aumento en la utilidad operativa, pero debe mantener un enfoque equilibrado para garantizar ventajas a largo plazo.

### **4.3 Análisis horizontal**

Con el fin de analizar la evolución de los estados financieros, contrastar el desempeño y detectar cambios relevantes en la empresa de un año a otro, es importante desarrollar el análisis horizontal, mismo que constituye una excelente herramienta para entender la salud financiera de una empresa ya que como principales beneficios se consideran:

1. Identificar determinadas tendencias durante un ejercicio fiscal, ya que, al comparar los estados financieros de diferentes períodos, se puede detectar las causas que han generado el crecimiento o la disminución de ciertas partidas.
2. Realizar un seguimiento de su propio progreso y crecimiento, puesto que, al comparar su desempeño con referencia a años anteriores, el análisis horizontal le permite realizar una evaluación de sus resultados lo cual proporciona una imagen más clara de su rendimiento histórico.

### 4.3.1 Análisis horizontal al Estado de Situación Financiera

A continuación, se presenta la aplicación del análisis horizontal a los Estados de Situación Financiera de los ejercicios fiscales 2019 y 2020:

**Tabla 5**

*Análisis horizontal al Estado de Situación Financiera años 2019 2020*

**AGROQUIM CIA. LTDA.  
ANÁLISIS HORIZONTAL  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

DETALLE	2020 - 2019			
	2019	2020	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>ACTIVOS</b>	<b>3.715.018,00</b>	<b>5.094.224,00</b>	1.379.206,00	37,13%
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	2.900.495,00	4.309.803,00	1.409.308,00	48,59%
Efectivo y equivalentes de efectivo	230.385,00	796.966,00	566.581,00	245,93%
Cuentas comerciales por cobrar	1.694.627,00	2.054.528,00	359.901,00	21,24%
Inventarios	947.653,00	1.425.839,00	478.186,00	50,46%
Otros activos	27.785,00	32.439,00	4.654,00	16,75%
Activos por impuestos corrientes	45,00	31,00	-14,00	-31,11%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	814.523,00	784.421,00	-30.102,00	-3,70%
Propiedades, planta y equipos	697.595,00	663.388,00	-34.207,00	-4,90%
Propiedades por contratos de arrendamiento	102.942,00	92.106,00	-10.836,00	-10,53%
Activos por impuestos diferidos	13.896,00	28.927,00	15.031,00	108,17%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.715.018,00</b>	<b>5.094.224,00</b>	1.379.206,00	37,13%
<b>PASIVOS</b>	1.825.866,00	2.575.245,00	749.379,00	41,04%
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>	1.003.602,00	1.843.964,00	840.362,00	<b>83,73%</b>

Préstamos corrientes	100.978,00	-	-100.978,00	-100,00%
Cuentas comerciales por pagar	640.397,00	1.571.192,00	930.795,00	145,35%
Pasivos por impuestos corrientes	25.207,00	21.823,00	-3.384,00	-13,42%
Provisiones	157.698,00	235.333,00	77.635,00	49,23%
Otros pasivos	79.322,00	15.616,00	-63.706,00	-80,31%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>	<b>822.264,00</b>	<b>731.281,00</b>	<b>-90.983,00</b>	<b>-11,06%</b>
Préstamos no corrientes	35.324,00		-35.324,00	-100,00%
Pasivo por arrendamiento	309.480,00	381.422,00	71.942,00	23,25%
Otras cuentas por pagar	100.460,00	85.640,00	-14.820,00	-14,75%
Obligación de beneficios definidos	36.000,00	36.000,00	-	0,00%
Cuentas por pagar socios	341.000,00	228.219,00	-112.781,00	-33,07%
<b>PATRIMONIO:</b>	<b>1.889.152,00</b>	<b>2.518.979,00</b>	<b>629.827,00</b>	<b>33,34%</b>
Capital	66.000,00	66.000,00	-	0,00%
Reservas	510.790,00	510.790,00	-	0,00%
Otros resultados integrales	467.570,00	452.013,00	-15.557,00	-3,33%
Resultados acumulados	444.816,00	830.860,00	386.044,00	86,79%
Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de la NIIF	20.317,00	20.317,00	-	0,00%
Resultado del ejercicio	379.659,00	638.999,00	259.340,00	68,31%

Fuente: AGROQUIM CIA. LTDA

Elaborado por: Alexandra Albuja

De la información contenida en el Estado de Situación Financiera, para los activos corrientes se observa un aumento del 48.59% entre el periodo 2019 y 2020, lo cual repercute en forma proporcional en un incremento de su pasivo corriente en un 83.73%, acrecentando su patrimonio en un 33,34%.

Con respecto a sus activos, en relación al rubro de Efectivo y equivalentes de efectivo expresa un incremento del 245,93% en 2020, mismo que se traduciría como una ventaja al tener mayor liquidez para enfrentar diversas contingencias, así mismo, puede representar ineficiencias en la gestión del efectivo.

Con relación a Deudores (Cartera), se observa un incremento del 21.24% en 2020 significando mayor facturación a crédito, lo que constituiría una ventaja para la empresa, sin embargo, también podría convertirse en una desventaja al existir un alto riesgo de incobrabilidad y surgiría la necesidad de gestionar eficientemente las cuentas por cobrar, este incremento de sus cuentas por cobrar está en función del incremento en sus ventas y por ende al de sus inventarios.

Los inventarios presentan un incremento del 50.46% en 2020 lo que se constituiría como una ventaja en función de prepararse para posibles aumentos en la demanda así también, habría un alto riesgo de obsolescencia y costos asociados por la baja rotación del inventario de no darse un incremento de la demanda.

En el Pasivo Corriente, se observa un incremento del 83.73% en 2020 lo que le significaría financiamiento para sus operaciones. Así mismo, es menester la necesidad de gestionar efectivamente las obligaciones a corto plazo.

El incremento en el patrimonio del 33,34% en 2020 señala una fortaleza financiera adicional para AGROQUIM CIA. LTDA. Esto puede ser beneficioso al enfrentar situaciones imprevistas o necesidades de inversión a largo plazo. Proporciona un colchón financiero que respalda la solidez de la empresa.

El aumento en el patrimonio puede deberse a la emisión de nuevas acciones o aportes de los accionistas actuales. En caso de emisión de nuevas acciones, existe el riesgo de disolución para los accionistas existentes, ya que su participación relativa en la propiedad de la empresa puede disminuir.

Es importante recalcar, el decremento que la empresa ha tenido del año 2019 al 2020, en cuanto a sus activos fijos con relación a la cuenta Propiedades por contratos de arrendamiento, fruto de la terminación de Contratos de Arrendamiento, cambiando así su estrategia para

depender menos de propiedades arrendadas. En este sentido, se observa un decremento en ciertos rubros de los pasivos, que, si bien es cierto esta partida en su totalidad ha aumentado, se ha logrado reducir ciertas cuentas acreedoras como los préstamos corrientes y no corrientes, impuestos corrientes, otras cuentas por pagar y cuentas por pagar socios; en concordancia con el aumento de su liquidez.

En resumen, la empresa muestra signos de crecimiento, pero es crucial gestionar eficientemente los activos y pasivos para mantener la estabilidad financiera a largo plazo.

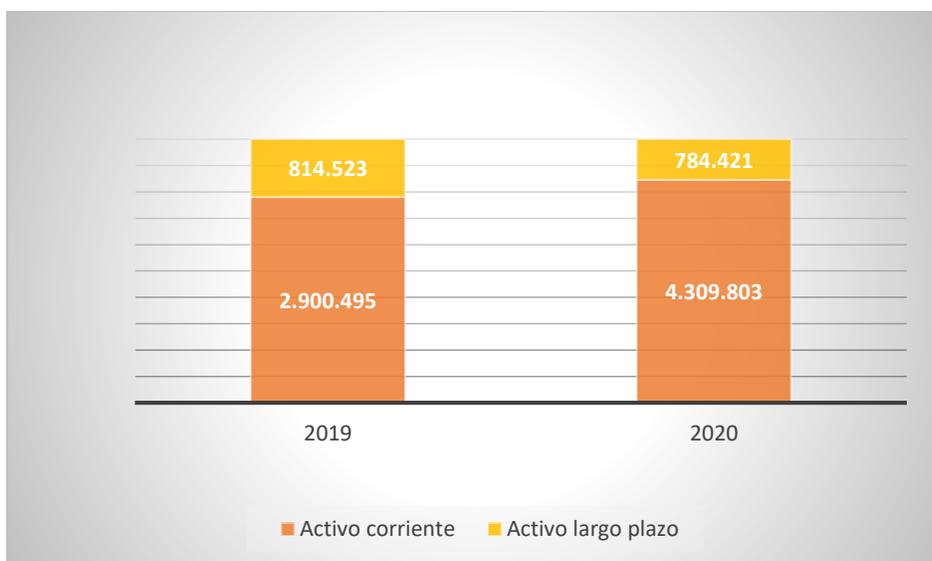
Adicionalmente, como demostración de que AGROQUIM CIA. LTDA. presenta una estructura financiera fuerte, radica en que sus pasivos a largo plazo presentan un decremento del 11.06%, y su patrimonio un incremento del 33.34%.

En las **Figuras 5, 6, 7 y 8**, se aprecia la composición financiera de AGROQUIM, que, tanto en el 2019 como en el 2020, muestra que sus activos y patrimonio superan a sus pasivos, encontrándose estos perfectamente financiados.



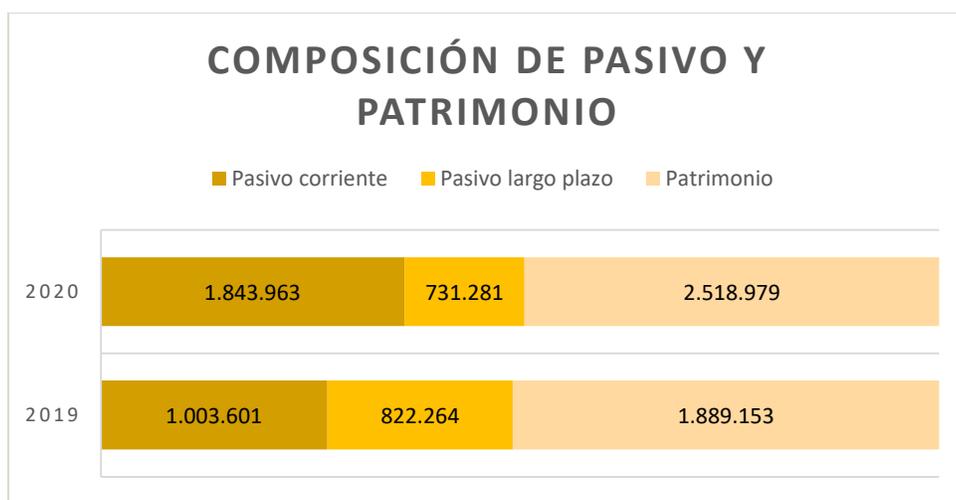
**Figura 5.** Estructura Financiera de AGROQUIM Cía.Ltda.

Elaborado por: Alexandra Albuja



**Figura 6.** Estructura de Activos de AGROQUIM Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Albuja



**Figura 7.** Estructura del Pasivo y Patrimonio de AGROQUIM Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Albuja



**Figura 8.** Estructura Financiera de AGROQUIM Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 4.3.2 Análisis horizontal al Estado de Resultados

A continuación, se presenta la aplicación del análisis horizontal a los Estados de Resultados de los ejercicios fiscales 2019 y 2020:

**Tabla 6**

*Análisis horizontal al Estado de Resultados años 2019 y 2020*

<b>AGROQUIM CIA. LTDA. ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
DETALLE	2019	2020	2020 - 2019	
			VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>Ventas 0% IVA (Ingresos operativos)</b>	<b>5.472.069,64</b>	<b>6.036.040,33</b>	563.970,69	10,31%
Ganancias netas por reversiones de deterioro en el valor de inventarios	8.767,92	0,00	-8.767,92	-100,00%
Ganancias netas por reversiones de pasivos por beneficios a los empleados				
Jubilación patronal y desahucio	3.118,52	0,00	-3.118,52	-100,00%
Intereses devengados con terceros	0,00	96.971,93	96.971,93	

DETALLE	2020 - 2019			
	2019	2020	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Otros	110.311,11	833,50	-109.477,61	-99,24%
Total ingresos no operacionales	122.197,55	97.805,43	-24.392,12	-19,96%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5.594.267,19</b>	<b>6.133.845,76</b>	<b>539.578,57</b>	<b>9,65%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>3.227.629,64</b>	<b>3.403.109,55</b>	<b>175.479,91</b>	<b>5,44%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.244.440,00</b>	<b>2.632.930,78</b>	<b>388.490,78</b>	<b>17,31%</b>
Gastos de administración y ventas	1.848.121,84	1.691.498,21	-156.623,63	-8,47%
Sueldos	656.698,03	695.499,00	38.800,97	5,91%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	142.154,68	154.302,57	12.147,89	8,55%
Aporte IESS	124.954,54	132.693,11	7.738,57	6,19%
Honorarios P. y dietas	109.420,40	86.534,27	-22.886,13	-20,92%
Jubilación patronal	27.016,77	36.234,46	9.217,69	34,12%
Desahucio	8.018,39	7.393,52	-624,87	-7,79%
Depreciación	37.408,04	39.313,27	1.905,23	5,09%
Ajuste acumulado por re expresiones o revaluaciones	10.608,57	9.714,60	-893,97	-8,43%
Otras depreciaciones Del costo histórico de Activos Intangibles	5.418,00	10.836,00	5.418,00	100,00%
De activos financieros (de provisiones para créditos incobrables)	24.279,93	27.297,01	3.017,08	12,43%
De inventarios	81.865,58	22.553,53	-59.312,05	-72,45%
Promoción y publicidad	133,28	0,00	-133,28	-100,00%
Transporte	6.616,48	42.587,94	35.971,46	543,66%
Consumo de combustible y lubricantes	9.081,33	7.106,78	-1.974,55	-21,74%
Gastos de viaje	29.181,25	26.216,81	-2.964,44	-10,16%
Gastos de gestión	28.409,74	13.629,18	-14.780,56	-52,03%
<b>Arrendamientos operativos</b>	<b>55.260,22</b>	<b>33.050,08</b>	<b>-22.210,14</b>	<b>-40,19%</b>
	<b>32.279,60</b>	<b>28.131,39</b>	<b>-4.148,21</b>	<b>-12,85%</b>

DETALLE	2020 - 2019			
	2019	2020	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Suministros, Herramientas,				
Materiales y Repuestos	674,11	13.117,09	12.442,98	1845,84%
Mantenimiento y Reparaciones	32.852,42	54.445,36	21.592,94	65,73%
Mermas	0,00	23.636,09	23.636,09	
Servicios Públicos	22.324,67	20.132,75	-2.191,92	-9,82%
<b>Impuestos contribuciones y otros</b>	<b>39.632,14</b>	<b>33.422,59</b>	<b>-6.209,55</b>	<b>-15,67%</b>
Seguros y reaseguros	16.755,98	32.611,75	15.855,77	94,63%
IVA que se carga al costo o gasto	85.784,67	43.115,35	-42.669,32	-49,74%
Otros Operaciones de regalías, servicios				
técnicos y similares	94.364,73	73.284,59	-21.080,14	-22,34%
Gastos financieros	4.603,68	0,00	-4.603,68	-100,00%
Comisiones Bancarias, Honorarios,				
Tasas, entre otros)	8.384,08	5.650,54	-2.733,54	-32,60%
Intereses con Instituciones Financieras	11.693,62	5.729,21	-5.964,41	-51,01%
Intereses pagados a terceros	12.304,97	4.518,55	-7.786,42	-63,28%
Arrendamiento mercantil	12.304,97	8.740,82	-3.564,15	-28,97%
Otros intereses pagados a terceros	117.636,97	0,00	-117.636,97	-100,00%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>648.457,65</b>	<b>1.026.480,31</b>	<b>378.022,66</b>	<b>58,30%</b>
(-)15 % Participación a los trabajadores	97.268,65	153.972,05	56.703,40	58,30%
(+)Gastos no deducibles	117.636,97	61.527,43	-56.109,54	-47,70%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>				
(U.A.I)	551.189,00	872.508,26	321.319,26	58,30%
(-) Impuesto causado	172.832,49	248.449,55	75.617,06	43,75%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>378.356,51</b>	<b>624.058,71</b>	<b>245.702,20</b>	<b>64,94%</b>

Fuente: AGROQUIM CIA. LTDA.

Elaborado por: Alexandra Albuja

De la información descrita en los Estados de Resultados, se puede observar que los ingresos operativos en el año 2020 se incrementaron un 10.31% en relación al año 2019, y por ende el costo de ventas se incrementó un 5.44%; factores que han permitido un incremento del 17.31% en su utilidad bruta. Este incremento indica una mejora en la rentabilidad operativa

Adicionalmente, para el año 2020 se observa una reducción del 8.47% en los Gastos de administración y ventas; en comparación con el año 2019; fruto de una buena gestión en el manejo principalmente de las partidas de provisiones para créditos incobrables, Honorarios y dietas, transporte, Gastos de viaje y Gastos de gestión.

De igual manera, es importante destacar el incremento considerable en las partidas de Promoción y publicidad Mantenimiento y Reparaciones, y que, pese a ello, conjuntamente con las estrategias establecidas, haya mejorado la utilidad de AGROQUIM en un 58.30%, y su utilidad neta en un 64.94%.

Es importante destacar la reducción de las principales cuentas de gastos que ha tenido la Empresa en el año 2020, con excepción de los gastos mencionados en el párrafo anterior, ya que según lo señalado en el Informe de Gerencia al ser un año de pandemia, una de las principales reacciones de sus directivos ha sido reducir al máximo todo gasto que no sea imprescindible, es por ello que varias partidas de los gastos administrativos redujeron en cierta forma por el teletrabajo. No se puede dejar de mencionar la disminución en los gastos financieros, rubros que han disminuido gracias a la liquidez que ha mantenido la empresa, lo cual le ha permitido pagar sus obligaciones financieras a corto plazo.

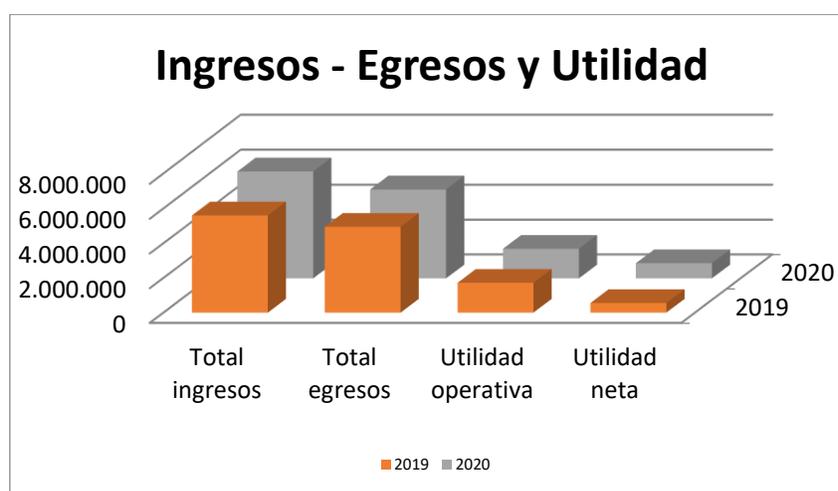


Figura 9 Estados de Resultados

Elaborado por: Alexandra Albuja

#### 4.4 Indicadores financieros

En relación a los indicadores financieros de AGROQUIM CIA. LTDA. en cuanto a liquidez, rentabilidad, endeudamiento, nivel de actividad y generación de valor, estos presentan signos positivos confirmando la fortaleza financiera de la empresa; tal y como se lo evidenció en el análisis previo a sus estados financieros.

A continuación, se presenta cada uno de los índices financieros con su respectivo análisis e interpretación:

##### 4.4.1 Indicadores financieros de Liquidez

###### 4.4.1.1 Liquidez

Con respecto a los indicadores de Liquidez, se han considerado los indicadores de Liquidez Corriente, Prueba Ácida y Liquidez inversa.

**Tabla 7**  
*Índices de Liquidez*

Indicador	Fórmula	2019	2020
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2.89	2.34
Prueba ácida o coeficiente de liquidez	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	1.95	1.58
Liquidez inversa	$[(1 - (1 / RC)) * 100]$	0.65	0.57

Fuente: AGROQUIM CIA.LTDA.

Elaborado por: Alexandra Albuja

Del análisis efectuado evidencia que la empresa cuenta con los recursos líquidos suficientes para cumplir con sus obligaciones de corto plazo pese a un incremento de sus pasivos en un 41,04% y a un decremento de sus índices de liquidez de un periodo a otro.

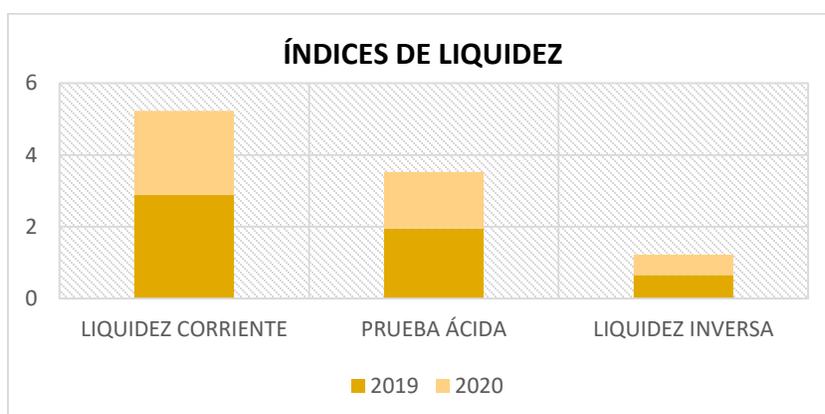
Con respecto al indicador de **Liquidez corriente** significa que la empresa dispone de \$ 2.34 para el año 2020 y de \$ 2,89 para el año 2019 para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo por cada dólar adeudado; demostrando así con este resultado la solvencia que mantiene.

Con respecto al índice de **Prueba Ácida**, AGROQUIM CIA. LTDA. para el año 2019 es de \$1.95, y para el año 2020 de \$ 1.58, lo que significa que la empresa dispone de \$1.95 y \$1.58 respectivamente para pagar sus deudas a corto plazo utilizando únicamente sus activos líquidos más rápidamente realizables.

Adicionalmente, **en forma inversa** también se determinó el porcentaje en que AGROQUIM CIA. LTDA. puede disminuir su activo corriente sin que ello le signifique una afectación a su pasivo corriente, es decir, un riesgo de no poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo; para el presente caso se ubica para el año 2019 en 0.65 y para el año 2020 en 0.57, lo que significa que los pasivos corrientes son menores a los activos líquidos disponibles. En otras palabras, la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos corrientes.

Esta relación inversa, le permite a la empresa cuantificar montos de recursos líquidos que podrían destinarse a otras oportunidades de inversión.

Es importante recalcar que, a pesar de esta fortaleza, un exceso de liquidez implica también la existencia de capital ocioso que no genera rentabilidad para la empresa en desmedro de oportunidades de expansión o reinversión en proyectos alternos.



*Figura 10 Índices de Liquidez  
Elaborado por: Alexandra Albuja*

#### 4.4.1.2 Capital de Trabajo

Dentro del capital de trabajo, se han considerado los indicadores de Capital de trabajo, operativo y Capital de trabajo neto operativo.

**Tabla 8**  
*Capital de Trabajo*

Indicador	Fórmula	2019	2020
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	1.896.893,99	2.465.839,73
Porcentaje de Capital de trabajo neto	(Activo Corriente - Pasivo Corriente)/Ventas	35%	41%
Capital de trabajo operativo	(Cuentas por cobrar + inventarios) – Cuentas por pagar	2.075.641,53	2.083.920,62
Fondo de maniobra sobre deudas a corto plazo	$\frac{KTN}{\text{Pasivos corrientes}}$	1.89	1.34

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

**El Capital de Trabajo** de AGROQUIM CIA. LTDA. para los años 2019 y 2020 es de USD 1.896.893,99 y USD 2.465.839,73 respectivamente, lo cual indica que la empresa goza de un nivel adecuado de recursos financieros con los cuales hacer frente a sus obligaciones de corto plazo; demostrando así su liquidez operativa.

Con respecto al **Capital de trabajo neto** cuyos resultados son 35% y 41% para los años 2019 y 2020 demuestra la porción de recursos propios comprometidos diferentes a la financiación de proveedores para generar ventas, AGROQUIM CIA.LTDA por cada dólar de ventas tiene \$0.35 y

\$0.41 en capital de trabajo neto disponible, demostrando que la empresa tiene suficientes recursos líquidos para cubrir sus operaciones diarias sin necesidad de financiación adicional.

En relación a su **capital de trabajo operativo** éste se enfoca exclusivamente en los activos y pasivos corrientes relacionados directamente con las operaciones diarias, por lo que la empresa mantiene USD 2.075.641,53 y USD 2.083.920,62 en los años 2019 y 2020 respectivamente, reflejando de esta manera la eficiencia con la que AGROQUIM CIA. LTDA. puede financiar sus operaciones diarias sin dificultades y cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

Con respecto al **Fondo de maniobra** sobre deudas a corto plazo de igual manera, indica que la empresa tiene una buena capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo, para el año 2019 1.89 y para el año 2020 1.34, es decir tiene AGROQUIM tiene 1.89 y 1.34 veces más **Capital de Trabajo Neto** que **Deudas a Corto Plazo**.



**Figura 11.** Capital de Trabajo

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

#### 4.4.2 Indicadores financieros de actividad o eficiencia

Con relación a los indicadores financieros de actividad o eficiencia se ha considerado los índices de Días de recuperación de cartera, Días de rotación inventario, Ciclo de caja operativo y Días de rotación proveedores.

**Tabla 9**  
*Índices de Actividad y Rotación*

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Días de recuperación de cartera	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$	111	122
Días de rotación inventario	$\frac{\text{Inventario promedio} * 360 \text{ días}}{\text{costo de ventas}}$	106	144
Ciclo de caja operativo	Días de cartera + Días inventario	217	210
Días de rotación proveedores	$\frac{\text{Proveedores promedio} * 360 \text{ días}}{\text{Compras}}$	42	79

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

En cuanto a los **días de recuperación de cartera**, de 111 a 122 días este incremento según Gerencia, se debe a la lógica de que a un incremento en ventas se genera también un incremento en cartera, así como también en los ciclos de inventarios y proveedores.

Los **días de rotación de inventario** han incrementado de 106 a 144 días lo que significa que para el año 2020 tarda 38 días más en convertir sus inventarios en ventas, como se había mencionado al ser un año de pandemia la empresa tuvo que ajustar sus estrategias de inventario, ya que la mayoría de sus compras son importaciones.

La disminución del **ciclo de caja operativo** de 217 a 210 días indica un menor tiempo para convertir inversiones en efectivo. Esto podría disminuir la presión sobre la liquidez y la ausencia

de necesidad de financiamiento. Como ventaja resulta que la empresa no enfrenta dificultades financieras ya que puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.

El aumento en los **días de rotación de proveedores** de 42 a 79 indica que la empresa tarda más tiempo en pagar a sus proveedores. Si bien es cierto, esta estrategia le permite conservar su efectivo en el corto plazo y optimizar su capital de trabajo, también le podría afectar negativamente la confianza y la colaboración con los proveedores. Una desventaja sería la posibilidad de perder descuentos por pronto pago y dañar la relación con proveedores clave.

En la **Figura 12**, se observa el ciclo de actividad operativa en cuanto a rotación de cartera, rotación de inventarios y proveedores, indicadores que aumentan, fruto del incremento en ventas; lo que obliga a la empresa a realizar una revisión de las políticas tanto de ventas como de compras.



**Figura 12.** Ciclo Operativo

Elaborado por: Alexandra Albuja

#### 4.4.3 Indicadores financieros de endeudamiento

En relación a su apalancamiento financiero, los índices que a continuación se expresan muestran un incremento a consecuencia de obligaciones patronales por concepto de jubilaciones y desahucios; mas no, por obligaciones con el sistema financiero ya que, por la alta liquidez de la

empresa, en el 2020 estos fueron cancelados, según se menciona en el respectivo informe de gerencia.

Con relación a los indicadores financieros de endeudamiento, se ha considerado los índices de Endeudamiento total, endeudamiento a corto plazo y la carga financiera.

**Tabla 10**  
*Índices de Endeudamiento*

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{activo total}}$	49.15%	50.55%
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{pasivo total}}$	54.97%	71.60%
Endeudamiento sobre activos	Pasivo corriente / activo total	28,24%	36,20%
Estructura de capital	$(\text{Pasivo largo plazo} + \text{patrimonio}) / \text{activo total}$	72,99%	63,80%
Carga financiera	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	0.08%	0.00%

Elaborado por: Alexandra Albuja

Se recalca también, que dentro de sus obligaciones los de mayor peso son aquellas relacionadas con obligaciones laborales tales como: seguridad social, desahucios, liquidaciones y jubilaciones.

Como **endeudamiento total**, se observa que, la empresa depende en cierta medida de la deuda para financiar sus activos y operaciones, como se observa 49.15% y 50,55% para los años 2019 y 2020 respectivamente.

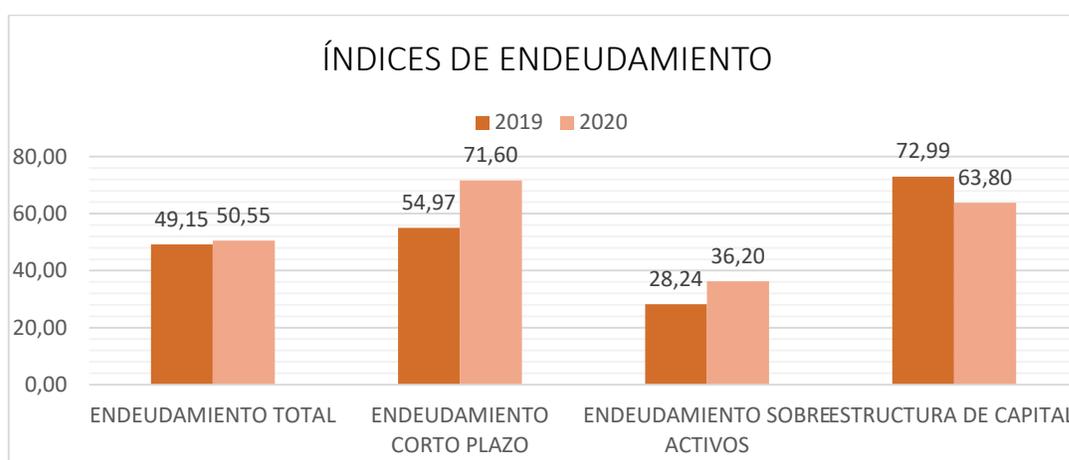
Con respecto al **endeudamiento a corto plazo** del año 2019 54,97% se incrementa al 71.60% en el año 2020; lo cual muestra la utilización de una cantidad significativa de deuda para financiar sus operaciones y de expansión.

Con respecto al **endeudamiento sobre activos**, la empresa mantuvo para el año 2019 el 28,24% y para el año 2020 el 36.20% de sus activos totales financiados con deuda.

En cuanto a la **estructura de capital** la empresa mantuvo para el año 2019 el 72,99% y para el año 2020 el 63.80% de la estructura de su capital financiada por fuentes estables y a largo plazo.

En cuanto a la **carga financiera**, con un indicador del 0.08% para el año 2019 y de 0.00% para el año 2020 significa la eficiente gestión de la empresa en el manejo de sus costos financieros lo que puede reflejar una buena salud financiera y una capacidad sólida para manejar su deuda y otros compromisos financieros.

Adicionalmente, en la **Figura 14**, gráficamente se aprecia también, la estructura de su apalancamiento financiero, el mismo que presenta un incremento entre periodos, debido, sobre todo, a un aumento de sus cuentas por cobrar; así mismo, un decremento en su estructura de capital producto de la cancelación de obligaciones a corto y largo plazo.



**Figura 13.** Índices de Endeudamiento

Elaborado por: Alexandra Albuja

#### 4.4.4 Indicadores financieros de Rentabilidad

##### 4.4.4.1 Rentabilidad sobre ventas

En cuanto a la rentabilidad, a continuación, se muestran los indicadores que expresan fortaleza y estabilidad de un periodo a otro, confirmando lo observado en el análisis vertical y horizontal efectuado a los estados financieros.

Dentro de los indicadores financieros de rentabilidad de ventas se han considerado Margen bruto Rentabilidad bruta, Margen operativo Rentabilidad operativa, Margen antes de impuestos, Margen neto Rentabilidad neta Productividad marginal, Margen EBITDA, Carga de costos de ventas, Carga administrativa y Carga gastos financieros.

**Tabla 11**  
*Índices de Rentabilidad sobre Ventas*

Indicador	Fórmula	2019	2020
Margen Bruto Rentabilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	41.02%	43.62%
Margen Operativo Rentabilidad operativa	$\frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}}$	11.85%	17.01%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	6.91%	10.34%
Margen Ebitda	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{ventas}}$	35,80%	29,07%

Indicador	Fórmula	2019	2020
Carga de costos de ventas	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	58.98%	56.38%
Carga administrativa	$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ventas}}$	31.40%	28.23%
Carga gastos financieros	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	0.08%	0.00%

En cuanto a la capacidad de las ventas para generar **utilidad bruta**, es decir, para cubrir los costos de ventas estos oscilan entre el 41.02% a un 43.62% en los periodos 2019 y 2020 respectivamente, expresado de otra forma, cerca de la mitad de las utilidades operativas están garantizando el pago de los costos.

Así mismo, en los márgenes de generación de utilidades luego de cubrir los respectivos costos y gastos (**Margen Operativo**) estos se ubican entre el 11.85% y 17.01% tomando en cuenta que, esto les permitió generar utilidades para el pago de sus obligaciones financieras en el 2020.

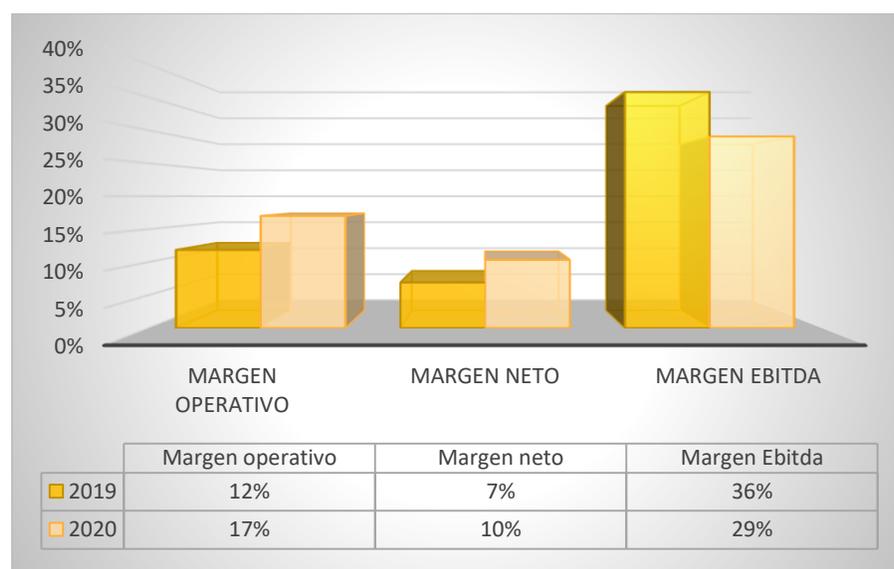
En relación a la obtención de utilidad por cada dólar invertido (**Rentabilidad neta**), este porcentaje es positivo en función de la actual estructura de la empresa, incluso tiene incremento, pasando del 6.91% en el 2019 al 10.34% para el 2020.

De igual forma, con relación al **Margen EBITDA** se observa que el peso de su costo de ventas es superior al peso de los gastos administrativos en relación en las ventas, actuación lógica, ya que sus costos están en función de la compra y venta de insumos agrícolas, actividad principal de AGROQUIM CIA. LTDA., es importante recalcar, que el comportamiento de estos

índices presenta un decremento de periodo a periodo; producto de un control en cuanto a sus costos y gastos, mencionado también en el informe de gerencia para el 2020.

Sus gastos financieros, no son representativos en cuanto a sus ventas ya que, por un lado, la empresa se financia con su patrimonio y, además, para el 2020 estas obligaciones fueron canceladas.

En el siguiente gráfico, se observa que: tanto el margen operativo como el margen neto son positivos y tienen un comportamiento incremental de un periodo a otro de entre el 3% y 5%.



**Figura 14.** Márgenes de Rentabilidad

Elaborado por: Alexandra Albuja

#### 4.4.4.2 Indicadores financieros de Generación de valor

##### 4.4.4.2.1 EVA

El EVA es una medida que ayuda a determinar si una empresa está generando suficiente valor para sus accionistas después de considerar el costo de los fondos empleados para financiar sus operaciones y proyectos.

**Tabla 12**  
Índices de Generación de valor – EVA

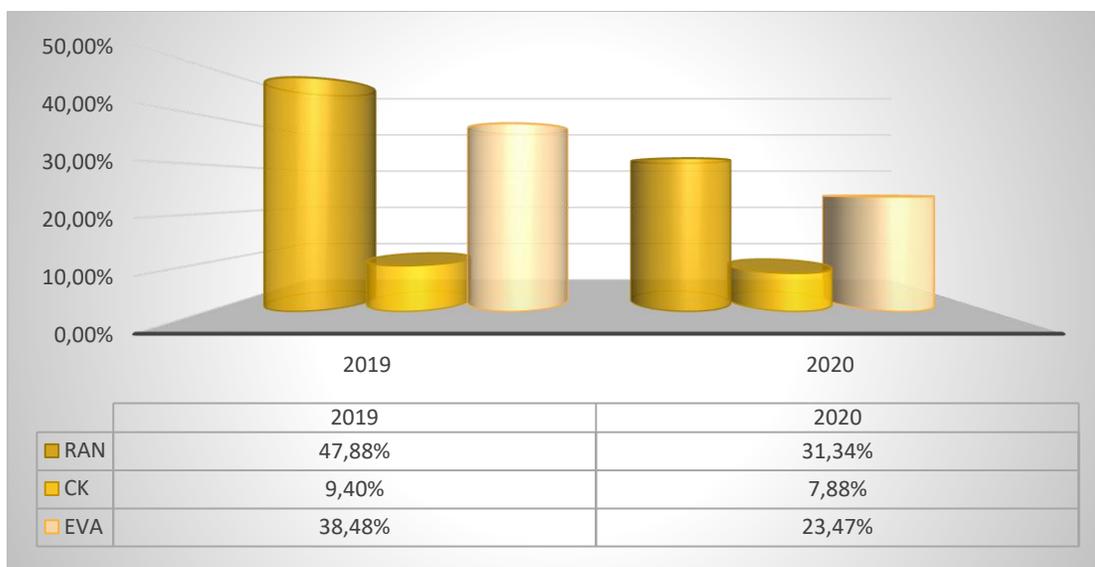
Indicador	Fórmula	2019	2020
<b>EVA</b>	$AON * (\%RAN - \%CK)$	\$911,345.90	\$854,942.19
<b>EVA</b>	$UODI - (AON * CK)$	\$911,345.90	\$854,942.19

Elaborado por: Alexandra Albuja

El rendimiento de capital, logrado en el período para los accionistas como mayor valor por el uso de recursos por un monto de \$ 911,345.90 obtenido luego de multiplicar los activos netos operativos por la diferencia entre la rentabilidad del activo neto y el costo promedio de capital ponderado.

De igual manera, se expresa el valor creado con el capital invertido; para el caso de AGROQUIIM se aprecia que este es un valor positivo, lo que significa que el rendimiento de los activos es mayor a al costo de los recursos invertidos.

En **la Figura 15**, se aprecia el porcentaje de rentabilidad del activo neto (RAN) así como el costo de capital promedio y el rendimiento del capital logrado para los accionistas.



**Figura 15.** Márgenes de Generación de Valor

Elaborado por: Alexandra Albuja

#### 4.4.4.2.2 Modelo de Altman Z - score

Con el fin de reducir el riesgo de quiebra y evaluar la estabilidad financiera de una empresa, es necesaria la utilización del Modelo de Altman Z-Score, para lo cual se ha aplicado la fórmula:

$$Z = 1.2 V + 1.4 W + 3.3 X + 0.6 Y + 1.0 Z.$$

Donde:

$$V = \text{KT} / \text{activo total}$$

$$W = \text{Utilidades acumuladas} / \text{activo total}$$

$$X = \text{Utilidad operacional} / \text{activo total}$$

$$Y = \text{Patrimonio} / \text{pasivo total}$$

$$Z = \text{Ventas} / \text{activo total}$$

Como conclusión al presente análisis financiero, se determina que la salud financiera de AGROQUIM es positiva, como se observa el Modelo Z para el año 2020 arroja un valor de 3.68; ya que al relacionar una posible suspensión de obligaciones con causas como: volumen de ventas, política de retención de beneficios, margen de utilidades, situación de liquidez y capitales propios, presenta índices positivos.

*Tabla 13*  
*Modelo de Altman Z - score*

INTERPRETACION	2019	2020
< a 1,8 = Probabilidad alta de quiebra o suspensión de pagos		
Entre 1,8 y 3 = Sitúa la empresa en zona gris o zona enfermiza.	4.40	3.68
> que 3 = Posibilidad baja de quiebra o empresa saludable		

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Antecedentes**

El desarrollo del presente capítulo tiene como objeto sugerir el diseño de un modelo de gestión financiera de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa AGROQUIM CIA. LTDA.

En tal virtud, el enfoque de la presente propuesta va dirigido al cumplimiento de la planificación estratégica basado en la estructura del Balanced Scorecard, elaboración de presupuestos y proyecciones e indicadores financieros.

#### **5.2 Justificación**

La presente propuesta se justifica ya que instaura las herramientas apropiadas para la gestión financiera dentro de la organización, lo que permite disponer de información que facilite un análisis financiero confiable e idóneo para la adecuada toma de decisiones en pro del cumplimiento de los objetivos corporativos.

#### **5.3 Base teórica**

##### **5.3.1. Sistema de gestión financiera**

La gestión financiera, es el área encargada del análisis para la obtención y administración de los recursos líquidos de las empresas, siendo responsabilidad directa de quien ejerce las funciones de director financiero.

Así mismo, esta responsabilidad recae en aquellos encargados en cada una de las sub funciones, las mismas que dependen de acuerdo al tamaño y características de las empresas; siendo la de más relevancia la administración del circulante en función de las necesidades de

inversión y financiamiento acorto plazo, es decir, de las necesidades operativas. (Rosario Díaz, J. y Rosario Díaz, J. 2017).

En tal sentido, una de los principales instrumentos que permiten llevar a cabo la planeación estratégica trazada por la entidad, es el Balanced Scorecard, mismo que según (Kaplan & Norton, 2014) dicho instrumento convierte la misión y estrategia de la empresa en un extenso conjunto de indicadores de actuación, haciendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros, plasmados en los mapas estratégicos.

#### **5.4 Objetivos**

- Sugerir el diseño de un modelo de gestión financiera que permita la optimización en la toma de decisiones estratégicas, en función de las necesidades que tiene la empresa AGROQUIM CIA. LTDA.

##### **5.4.2 Objetivos específicos:**

1. Analizar la gestión de los procesos financieros de los periodos 2021 y 2022 para la identificación de estrategias utilizadas y la evaluación financiera actual de la empresa.
2. Realizar proyecciones financieras que permitan la provisión de los gastos e ingresos futuros de la organización y la predicción del desempeño financiero a largo plazo.
3. Proponer la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard en base a las necesidades identificadas en la empresa AGROQUIM CIA. LTDA. que conlleven al desarrollo de sus actividades operativas con una adecuada planificación estratégica.

#### **5.5 Descripción de la propuesta**

El modelo de gestión financiera propuesto se basa en la planeación estratégica fundamentado en la herramienta del Balanced Scorecard encaminado a plantear la filosofía empresarial y el plan de acción, así como la elaboración de presupuestos, proyecciones e

indicadores financieros, administrativos y operativos que permitan tener un conocimiento más amplio en cuanto a la evaluación y monitoreo de los objetivos trazados por la entidad.

## **5.6 Beneficiarios**

### **5.6.1 Beneficiarios directos**

Con el desarrollo del modelo de gestión financiera los beneficiarios directos son los dueños de la empresa, son los socios de la compañía motivo de estudio, ya que al definir un sistema de gestión financiera les facilitará diagnosticar a tiempo posibles deficiencias en los procesos y de esta forma realizar correctamente la toma de decisiones, lo que se reflejaría al experimentar mayor ganancia de capital

### **5.6.2 Beneficiarios indirectos**

De igual manera, la implementación de un modelo de gestión financiera puede tener varios beneficiarios indirectos en diferentes niveles dentro y fuera de una organización tales como los clientes, al mejorar la eficiencia y reducir costos, hace posible que los mismos se beneficien indirectamente a través de precios más competitivos o servicios mejorados.

Así mismo, con una gestión financiera eficiente los proveedores resultan ser beneficiados en cuanto a términos de pago más favorables o mejores relaciones comerciales.

## **5.7 Diseño propuesto Modelo de Gestión financiera**

### **5.7.1 Marco filosófico**

#### **5.7.1.1 Misión**

La misión de la empresa se realizó con base a los resultados obtenidos en la investigación preliminar, procurando dar respuesta a los propósitos y objetivos trazados por la organización.

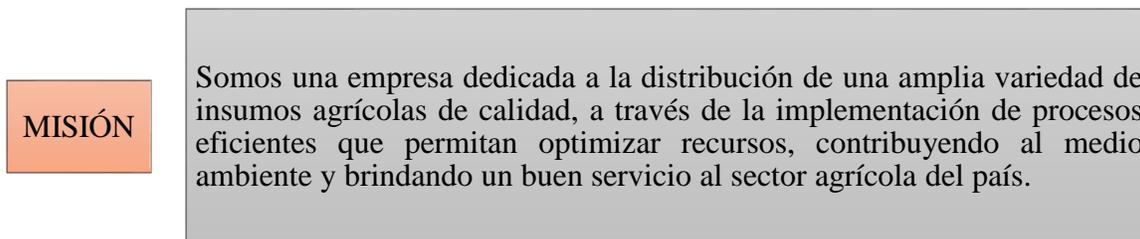


Figura 16 Misión

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 5.7.1.2 Visión

Para establecer la visión de la empresa se consideró definir la ruta que seguirá la empresa para lograr la misión propuesta.

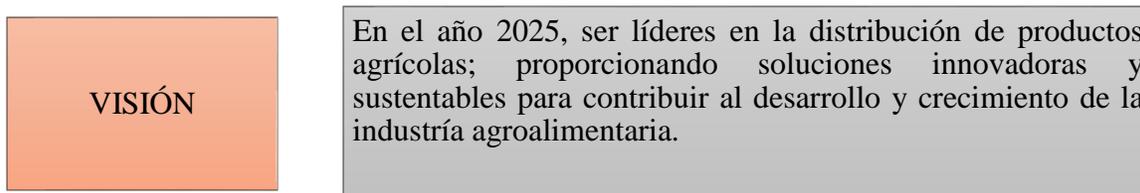
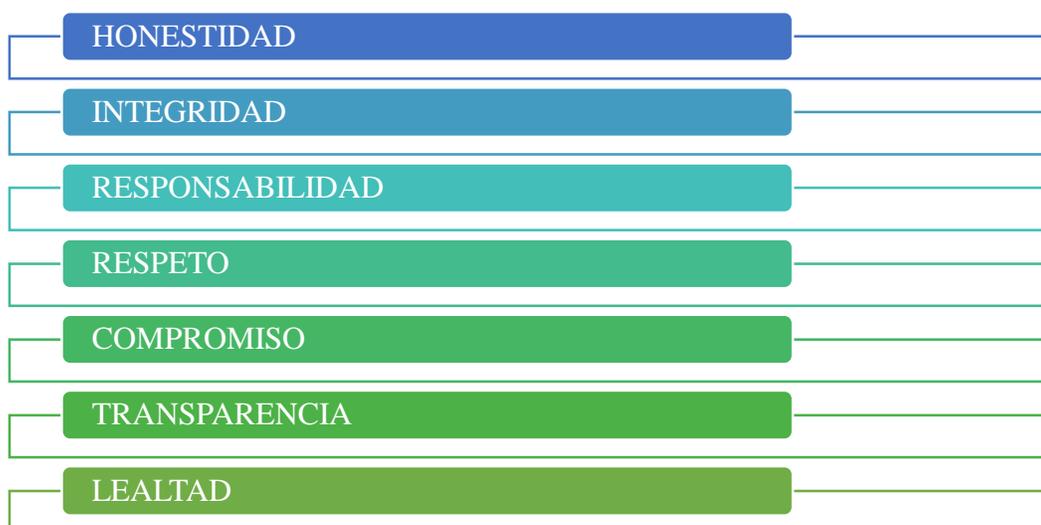


Figura 17 Visión

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 5.7.1.3 Valores:

Los valores se enmarcan dentro de los principios éticos y profesionales que caracterizan a la organización, los cuales establecen su actuación:



*Figura 18 Valores*  
Elaborado por: Alexandra Albuja

#### 5.7.1.4 Políticas corporativas

En función al diagnóstico realizado mediante las técnicas de investigación, se pudo establecer las políticas corporativas.



*Figura 19 Políticas*  
Elaborado por: Alexandra Albuja

## 5.7.2 Herramientas estratégicas

La aplicación de herramientas estratégicas contribuye a la optimización de recursos para una adecuada toma de decisiones fundamentadas, estratégicas y tácticas, a través de la recolección de información en tiempo real y análisis profundos utilizando recursos efectivos.

### 5.7.2.1 Balanced ScoreCard

**Tabla 14**  
*PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>FINANCIERA</b>	1	Maximizar los ingresos mediante la exploración de nuevos mercados
	2	Mejorar la productividad mediante la maximización del uso de los activos existentes que orienten a la empresa hacia la mejora continua para impulsar su rentabilidad y posición financiera
	3	Maximizar el aporte de los accionistas mediante la identificación y potencialización de los productos que generan mayores beneficios.
<b>CLIENTES</b>	4	Convertirse en el proveedor preferido de productos y servicios de alto valor agregado, ofreciendo precios competitivos y un servicio integral de alta calidad
	5	Mejorar la satisfacción del cliente a través de servicios excepcionales y productos confiables
	6	Establecer relaciones duraderas fomentando conexiones sólidas con los clientes para comprender sus necesidades a largo plazo
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	7	Mejorar la eficiencia operativa de la distribución y almacenamiento de los productos, optimizando procesos y minimizando costos operativos
	8	Diversificar el Portafolio de Productos mediante el diseño y desarrollo de nuevos agroquímicos

	9	Implementar sistemas de gestión de calidad para optimizar los procesos de producción
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	10	Mejorar el nivel de capacitación, actualización de conocimientos y habilidades de los empleados fomentando programas de formación en técnicas agrícolas modernas, y prácticas sostenibles
	11	Fomentar un ambiente laboral positivo y productivo, que promueva el compromiso, satisfacción y bienestar de los colaboradores
	12	Mejorar la disponibilidad de sistemas de información, mediante aplicación de tecnología a todos los procesos

### 5.7.2.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico se lo desarrolla mediante la relación causa – efecto y los objetivos relacionados con el plan estratégico.

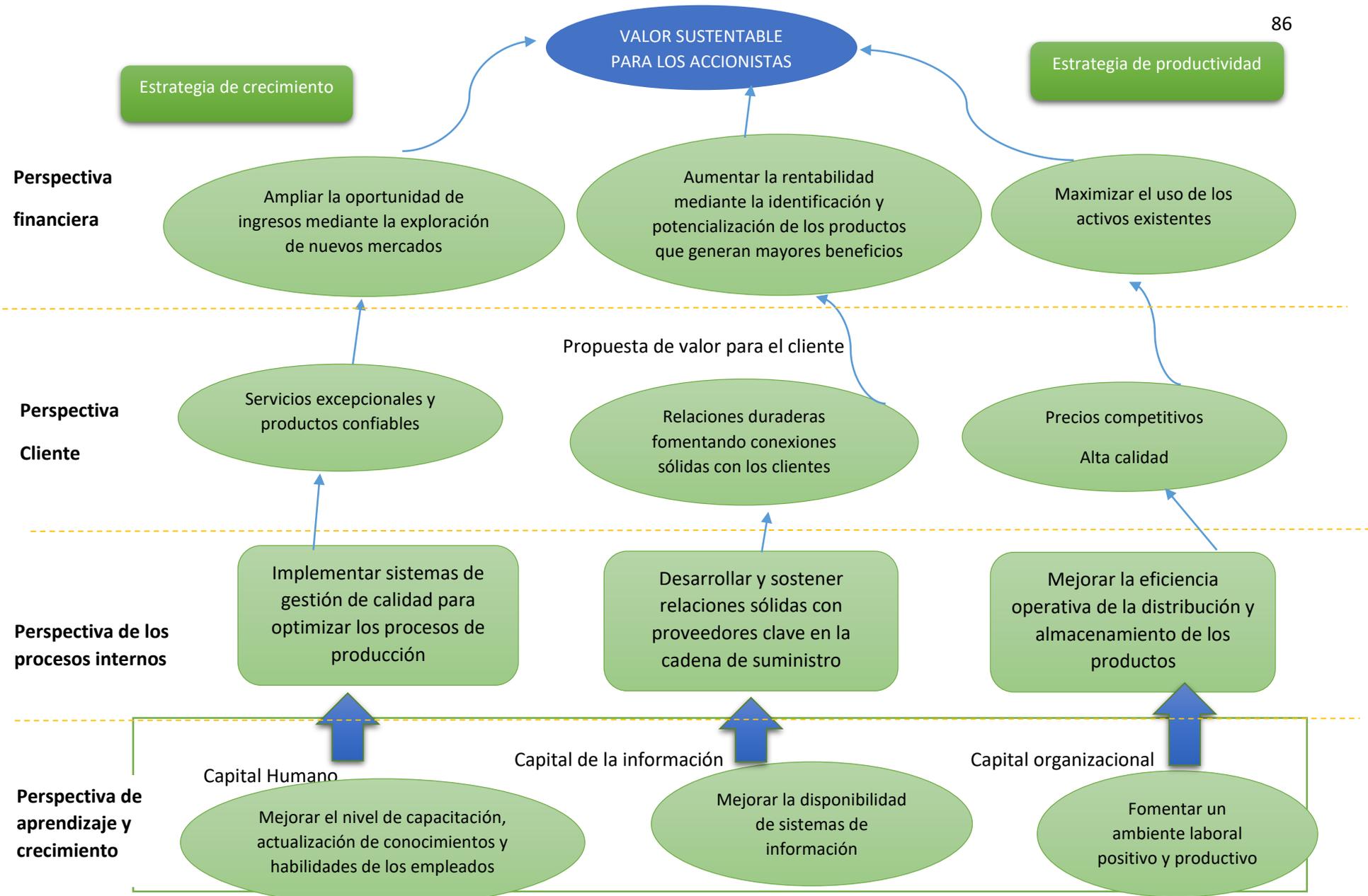


Figura 20 Mapas estratégicos  
Elaborado por: Alexandra Albuja

Tabla 15  
INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	TIEMPO DE CÁLCULO	RESPONSABLE
Ampliar la oportunidad de ingresos mediante la exploración de nuevos mercados	Ingresos monetarios provenientes de nuevos mercados	Porcentaje de Ingresos de Nuevos Mercados = $(\text{Ingresos de Nuevos Mercados} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Anual	Gerente Jefe Técnico Comercial Gerente de Operaciones
Mejorar la productividad mediante la maximización del uso de los activos existentes que orienten a la empresa hacia la mejora continua para impulsar su rentabilidad y posición financiera	ROA	ROA= $(\text{Utilidad neta} / \text{Activos Totales}) \times 100$	Anual	Gerente Gerente de Operaciones Contador
Aumentar la rentabilidad mediante la identificación y potencialización de los productos que generan mayores beneficios	ROE	ROE= $(\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio Total}) \times 100$	Anual	Gerente Gerente de Operaciones Contador

Elaborado por: Alexandra Albuja

Tabla 16  
INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	TIEMPO DE CÁLCULO	RESPONSABLE
Convertirse en el proveedor preferido de productos y servicios de alto valor agregado, ofreciendo precios competitivos y un servicio integral de alta calidad	Índice de Solicitudes de Cotización	$IC = (\text{Número de solicitudes de cotización recibidas} / \text{Número total de empresas o clientes en el mercado objetivo}) \times 100$	Semestral	Gerente Jefe Técnico Comercial Contador
Mejorar la satisfacción del cliente a través de servicios excepcionales y productos confiables	Índice de Satisfacción del Cliente	$ISC = \text{Número de clientes satisfechos} / \text{Número total de encuestados} \times 100$	Semestral	Gerente Jefe Técnico Comercial
Establecer relaciones duraderas fomentando conexiones sólidas con los clientes para comprender sus necesidades a largo plazo	Índice de Retención de Clientes	$IRC = ((\text{Clientes al final del período} - \text{Nuevos clientes adquiridos durante el período}) / \text{Clientes al inicio del período}) \times 100$	Semestral	Gerente Jefe Técnico Comercial

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 17**  
**INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>TIEMPO DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Implementar sistemas de gestión de calidad para optimizar los procesos de producción	Índice de Cumplimiento de Estándares de Calidad	ICEC= (Cantidad de productos que cumplen con los estándares de calidad/Total de productos producidos) *100	Anual	Gerente Gerente de Operaciones Coordinadora de Asuntos Regulatorios
Desarrollar y sostener relaciones sólidas con proveedores clave en la cadena de suministro de agroquímicos para garantizar la calidad, disponibilidad y competitividad de los productos	Costo de compra como porcentaje del precio total de la compra	TCO= (Costo de compra / Precio total de la compra)×100%	Anual	Gerente Gerente de Operaciones Coordinadora de Asuntos Regulatorios Contador
Mejorar la eficiencia operativa de la distribución y almacenamiento de los productos, optimizando procesos y minimizando costos operativos	Índice de Rotación de inventario	IRI= Costo de bienes vendidos / Promedio de inventario	Semestral	Gerente de Operaciones Coordinadora de Asuntos Regulatorios Contador

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 18**  
**INDICADORES PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>TIEMPO DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Mejorar el nivel de capacitación, actualización de conocimientos y habilidades de los empleados fomentando programas de formación en técnicas agrícolas modernas, y prácticas sostenibles	Porcentaje de empleados en capacitación	PEC= (Número de empleados que reciben capacitación/Total de empleados)*100	Anual	Gerente Jefe de Talento Humano
Fomentar un ambiente laboral positivo y productivo, que promueva el compromiso, satisfacción y bienestar de los colaboradores	Clima organizacional	Índice de satisfacción del empleado= (Puntuación total de satisfacción de los empleados/Número total de preguntas de la encuesta) *100	Anual	Gerente Contabilidad Jefe de Talento Humano
Mejorar la disponibilidad de sistemas de información, mediante aplicación de tecnología a todos los procesos	Porcentaje de procesos automatizados.	PPA= (Número de procesos automatizados/Total de procesos) *100	Anual	Gerente Gerente de Operaciones Contador

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 5.7.2.3 Asignación de metas y umbrales de medición

Las asignaciones de las metas propuestas para los indicadores planteados a cada objetivo estratégico fueron consideradas en función de la estructura propia de la empresa; misma que ha sido verificada mediante un análisis financiero desarrollado en el Capítulo IV del presente trabajo; así como mediante a la aplicación de proyecciones e indicadores proyectados a los Estados Financieros para los años 2025 y 2026.

Con el objeto de efectuar una medición a los objetivos trazados para cada una de las perspectivas descritas en el Balanced Scorecard, se ha hecho necesaria la aplicación de indicadores, cuyo cometido es establecer límites o umbrales que a partir de los cuales se tomará como puntos de referencia para detectar desviaciones significativas a lo largo del tiempo, indicando cuándo deben tomarse las acciones correspondientes.

En este contexto, se establecen umbrales claramente definidos, mismos que mediante representaciones gráficas a través de semáforos se puede visualizar el rendimiento de los indicadores propuestos en el Balanced Scorecard, que permitan una mayor comprensión para los inversionistas y demás usuarios.

En este sentido, se da a conocer la siguiente interpretación de los gráficos con la ubicación de los colores en el semáforo:



Tabla 19  
Interpretación de la semaforización en el Balanced Scorecard

<b>COLOR</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>	<b>ESTADO</b>	<b>ACCIÓN A SEGUIR</b>
	El indicador está igual o por encima de la meta planteada	FAVORABLE	Continuar con las estrategias establecidas para continuar con el buen desempeño de los indicadores
	El indicador está por debajo de la meta planteada en un término aceptable	PRECAUCIÓN	Evaluar la situación y tomar medidas preventivas para evitar que empeore la situación
	El indicador no cumple con el objetivo propuesto	PELIGRO	Identificar las causas que lo llevaron a la situación actual y establecer un plan de acción emergente enfocado a su efectiva implementación

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 20**  
**MEDICIÓN DE PERSPECTIVA FINANCIERA Y CLIENTES**

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	UMBRALES		
				FAVORABLE	PRECAUCIÓN	PELIGRO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Ampliar la oportunidad de ingresos mediante la exploración de nuevos mercados	Ingresos monetarios provenientes de nuevos mercados	10%	10,00%	9% - 5.00%	Menos del 5%
	Mejorar la productividad mediante la maximización del uso de los activos existentes que orienten a la empresa hacia la mejora continua para impulsar su rentabilidad y posición financiera	ROA	25%	25,00%	24.00% - 20.01%	Menos del 20%
	Aumentar la rentabilidad mediante la identificación y potencialización de los productos que generan mayores beneficios	ROE	20%	20,00%	19.99% - 15.01%	Menos de 15%

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	Convertirse en el proveedor preferido de productos y servicios de alto valor agregado, ofreciendo precios competitivos y un servicio integral de alta calidad	Índice de Solicitudes de Cotización	90%	90,00%	89.99% - 85.01%	Menos del 85%
	Mejorar la satisfacción del cliente a través de servicios excepcionales y productos confiables	Índice de Satisfacción del Cliente	90%	90,00%	89.99% - 85.01%	Menos del 85%
	Establecer relaciones duraderas fomentando conexiones sólidas con los clientes para comprender sus necesidades a largo plazo	Índice de Retención de Clientes	80%	80,00%	79.99% - 65.01%	Menos del 35%

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 21**  
**MEDICIÓN DE PROCESOS INTERNOS Y APRENDIZAJE**

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	UMBRALES		
				FAVORABLE	PRECAUCIÓN	PELIGRO
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	Implementar sistemas de gestión de calidad para optimizar los procesos de producción	Índice de Rotación de inventario	120	120-116	115-100	Menos de 100 días
	Desarrollar y sostener relaciones sólidas con proveedores clave en la cadena de suministro de agroquímicos para garantizar la calidad, disponibilidad y competitividad de los productos	Costo de compra como porcentaje del precio total de la compra	5%	5%	6% - 10.00%	Más del 10%
	Mejorar la eficiencia operativa de la distribución y almacenamiento de los productos, optimizando procesos y minimizando costos operativos	Índice de Cumplimiento de Estándares de Calidad	90%	90	89.00% - 70.00%	Menos del 70%

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Mejorar el nivel de capacitación, actualización de conocimientos y habilidades de los empleados fomentando programas de formación en técnicas agrícolas modernas, y prácticas sostenibles	Porcentaje de empleados en capacitación	85%	85	84.00% - 75.00%	Menos del 75%
	Fomentar un ambiente laboral positivo y productivo, que promueva el compromiso, satisfacción y bienestar de los colaboradores	Clima organizacional	90%	90	89.00% - 70.00%	Menos del 70%
	Mejorar la disponibilidad de sistemas de información, mediante aplicación de tecnología a todos los procesos	Porcentaje de procesos automatizados.	85%	85	84.00% - 75.00%	Menos del 75%

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 5.7.2.3 Planes de acción

#### 5.7.2.3.1 Perspectiva financiera

**Tabla 22**

*Plan de Expansión de mercados*

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Ampliar la oportunidad de ingresos mediante la exploración de nuevos mercados	
<b>Justificación:</b>	Aumentar el volumen de ventas con el fin de generar un crecimiento sostenible para la empresa a largo plazo.	
<b>Plan:</b>	Expansión de mercados	
<b>Actividades:</b>	Realizar un estudio de mercado para identificar oportunidades potenciales, evaluando a la competencia en los nuevos mercados objetivo	
	Desarrollar estrategias de entrada al mercado objetivo	
	Implementar tácticas de marketing y promoción con el fin de incrementar el reconocimiento de la marca y atraer nuevos clientes en función de sus preferencias culturales y comportamiento	
	Establecer operaciones locales en los nuevos mercados y brindar asistencia técnica a los clientes	
<b>Responsable:</b>	Gerente Jefe Técnico Comercial Gerente de Operaciones	
<b>Tiempo:</b>	12 meses	
<b>Fecha de inicio:</b>	01/09/2024	
<b>Fecha de fin:</b>	31/08/2025	
<b>Costo:</b>	Estudio de mercado	\$ 10.000,00
	Canales de distribución	\$ 5.000,00
	Personal de ventas y asistencia técnica	\$ 4.000,00
	Marketing y publicidad	\$ 3.000,00
	<b>Total Plan de Expansión de mercados</b>	<b>\$ 22.000,00</b>

**Tabla 23**  
Plan Eficiencia operativa de los activos

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar la productividad mediante la maximización del uso de los activos existentes que orienten a la empresa hacia la mejora continua para impulsar su rentabilidad y posición financiera	
<b>Justificación:</b>	Optimizar los recursos de la empresa para mejorar la capacidad utilizada de los activos	
<b>Plan:</b>	Eficiencia operativa de los activos	
<b>Actividades:</b>	Realizar una evaluación detallada de la utilización de cada activo de la empresa con el objetivo de identificar las áreas donde se pueda mejorar su eficiencia y rendimiento	
	Analizar los procesos de producción, distribución y almacenamiento con el fin de detectar posibles áreas de ineficiencia o subutilización de activos	
	Implementar procesos de mejora mediante la utilización de software que optimice la eficiencia tanto de la mano de obra como de los activos	
	Brindar capacitación adecuada al personal en la utilización óptima de los activos y en la adopción de las nuevas tecnologías.	
	Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la utilización de activo	
<b>Responsable:</b>	Gerente Gerente de Operaciones Contador	
<b>Tiempo:</b>	12 meses	
<b>Fecha de inicio:</b>	01/09/2024	
<b>Fecha de fin:</b>	31/08/2025	
<b>Costo:</b>	Evaluación de activos por personal experto	\$ 2.000,00
	Implementación de tecnologías de seguimiento y monitoreo	\$ 3.000,00
	Capacitación al personal	\$ 2.000,00
	Establecimiento de indicadores	\$ 2.000,00
	<b>Total Plan eficiencia operativa de los activos</b>	<b>\$ 9.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 24**  
Plan Incremento de rentabilidad

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Aumentar la rentabilidad del capital empleado mediante la identificación y potencialización de los productos que generan mayores beneficios	
<b>Justificación:</b>	Incrementar la rentabilidad de la empresa	
<b>Plan:</b>	Incremento de rentabilidad	
<b>Actividades:</b>	Evaluar el desempeño de las ventas con el fin de identificar la demanda de cada producto	
	Clasificar los productos en categorías basadas en su rentabilidad, como alta, media y baja	
	Realizar una evaluación de la estrategia de precios de los productos más rentables	
	Destinar recursos adicionales a la promoción de los productos con mayor margen de beneficio para potenciar su visibilidad y estimular la demanda mediante publicidad digital, ferias comerciales, y eventos del sector agrícola.	
<b>Responsable:</b>	Gerente Gerente de Operaciones Contador	
<b>Tiempo:</b>	12 meses	
<b>Fecha de inicio:</b>	01/09/2024	
<b>Fecha de fin:</b>	31/08/2025	
<b>Costo:</b>	Consultoría en análisis de costos	\$ 5.000,00
	Campañas de Marketing	\$ 10.000,00
	<b>Total plan incremento de rentabilidad</b>	<b>\$ 15.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 5.7.2.3.2 Perspectiva Clientes

**Tabla 25**  
*Plan Competitividad Integral*

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Convertirse en el proveedor preferido de productos y servicios de alto valor agregado, ofreciendo precios competitivos y un servicio integral de alta calidad	
<b>Justificación:</b>	Promover la diferenciación competitiva, la rentabilidad y el crecimiento sostenible.	
<b>Plan:</b>	Competitividad Integral	
<b>Actividades:</b>	Realizar investigaciones de mercado para comprender las necesidades y preferencias de los agricultores	
	Realizar un análisis de la competencia para identificar posibles brechas en la oferta de productos y servicios.	
	Implementar estrictos controles de calidad en todas las etapas de producción y distribución para garantizar la eficacia y seguridad de los productos	
	Optimizar la eficiencia operativa en la cadena de suministro mediante la implementación de tecnologías de seguimiento y gestión de inventario, con el objetivo de reducir costos y tiempos de entrega.	
<b>Responsable:</b>	Gerente Jefe Técnico Comercial Contador	
<b>Tiempo:</b>	6 meses	
<b>Fecha de inicio:</b>	01/09/2024	
<b>Fecha de fin:</b>	28/02/2025	
<b>Costo:</b>	Investigación de Mercado y Análisis de Clientes:	\$ 10.000,00
	Software control de calidad	\$ 5.000,00
	Implementación de tecnologías de seguimiento y gestión de inventario	\$ 5.000,00
	<b>Total Plan Competitividad Integral</b>	<b>\$ 20.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 26**  
Plan Satisfacción de clientes

AGROQUIM CIA. LTDA.		
<i>Objetivo estratégico:</i>	Mejorar la satisfacción del cliente a través de servicios excepcionales y productos confiables	
Justificación:	Generar un crecimiento empresarial a través de la satisfacción de los clientes	
Plan:	Satisfacción de clientes	
Actividades:	Realizar encuestas de satisfacción del cliente para comprender sus necesidades, expectativas y percepciones sobre los productos y servicios actuales.	
	Capacitación del personal en servicio al cliente	
	Establecer políticas claras de garantía y procesos eficientes para manejar devoluciones y reclamaciones de clientes de manera rápida y efectiva	
	Establecer sistemas para monitorear la satisfacción del cliente y realizar ajustes según los comentarios recibidos.	
Responsable:	Gerente Jefe Técnico Comercial	
Tiempo:	6 meses	
Fecha de inicio:	01/09/2024	
Fecha de fin:	28/02/2025	
Costo:	Análisis de la satisfacción del cliente	\$ 3.000,00
	Capacitación del personal en servicio al cliente	\$ 3.000,00
	Desarrollo de políticas de garantía y de devolución	\$ 1.000,00
	Recopilación y análisis de comentarios de los clientes	\$ 1.000,00
	Total Plan Satisfacción de clientes	\$ 8.000,00

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 27**  
Plan Fidelización de clientes

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Establecer relaciones duraderas fomentando conexiones sólidas con los clientes para comprender sus necesidades a largo plazo	
<b>Justificación:</b>	Aumentar la rentabilidad a largo plazo mediante la retención de clientes existentes	
<b>Plan:</b>	Fidelización de clientes	
<b>Actividades:</b>	Analizar el volumen y la frecuencia de las compras de los clientes, con el fin de generar incentivos cuando alcancen su meta de compras	
	Fortalecer los vínculos emotivos entre los agentes vendedores y los clientes	
	Dar solución inmediata a las quejas de los clientes, tratando de reducir reclamaciones	
	Proporcionar seminarios, talleres y sesiones de capacitación con el propósito de instruir a los clientes acerca del manejo correcto y seguro de agroquímicos	
<b>Responsable:</b>	Gerente y Jefe técnico comercial	
<b>Tiempo:</b>	12 meses	
<b>Fecha de inicio:</b>	01/09/2024	
<b>Fecha de fin:</b>	31/08/2025	
<b>Costo:</b>	Programas de fidelización	\$ 30.000,00
	Fortalecimiento de vínculos emotivos	\$ 5.000,00
	Talleres de capacitación a clientes	\$ 5.000,00
	<b>Total plan fidelización de clientes</b>	<b>\$ 40.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 5.7.2.3.3 Perspectiva Procesos internos

**Tabla 28**

*Plan Optimización de los recursos*

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Implementar sistemas de gestión de calidad para optimizar los procesos de producción	
Justificación:	Utilizar los recursos de manera eficiente y efectiva	
Plan:	Optimización de los recursos	
Actividades:	Realizar una evaluación detallada de los procesos de distribución y almacenamiento actuales para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización	
	Revisar y mejorar la cadena de suministro desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final al cliente	
	Implementar un sistema de gestión de inventario con el fin de optimizar los costos	
	Mejorar los Procesos Logísticos mediante la revisión y optimización de rutas de distribución	
	Implementar sistemas avanzados de seguimiento y monitoreo para flotas de transporte	
<b>Responsable:</b>	Gerente Gerente de Operaciones Coordinadora de Asuntos Regulatorios Contador	
Tiempo:	6 meses	
Fecha de inicio:	01/09/2024	
Fecha de fin:	28/02/2025	
Costo:	Consultoría externa en logística	\$ 3.000,00
	Optimización de la Cadena de Suministro (software)	\$ 5.000,00
	Mantenimiento de vehículos y tecnologías asociadas.	\$ 10.000,00
	<b>Total plan de optimización de recursos:</b>	<b>\$ 18.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 29**  
Plan Desarrollo de relaciones sólidas con los proveedores

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Desarrollar y sostener relaciones sólidas con proveedores clave en la cadena de suministro de agroquímicos para garantizar la calidad, disponibilidad y competitividad de los productos	
Justificación:	Optimizar la cadena del suministro	
Plan:	Desarrollo de relaciones sólidas con los proveedores	
Actividades:	Realizar una evaluación y análisis del desempeño actual de los proveedores	
	Establecer acuerdos de suministro a largo plazo con el fin de asegurar estabilidad y mantener precios competitivos	
	Implementar programas de retroalimentación y mejora continua	
	Promover una cultura organizacional orientada a la colaboración y responsabilidad social.	
Responsable:	Gerente Gerente de Operaciones Coordinadora de Asuntos Regulatorios Contador	
Tiempo:	12 meses	
Fecha de inicio:	01/09/2024	
Fecha de fin:	31/08/2025	
Costo:	Consultoría en evaluación de proveedores	\$ 8.000,00
	Establecimiento de acuerdos de suministro (Asesoría legal)	\$ 7.000,00
	Software de gestión de relaciones con proveedores y servicios de comunicación especializados	\$ 5.000,00
	Realizar auditorías periódicas de calidad y desempeño	\$ 7.000,00
	<b>Total Plan Desarrollo de relaciones sólidas con los proveedores</b>	<b>\$ 27.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 30**  
Plan Aumento de la productividad y eficiencia de la empresa

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Implementar sistemas de gestión de calidad para optimizar los procesos de producción	
<b>Justificación:</b>	Aumentar la productividad y eficiencia de la empresa	
<b>Plan:</b>	Mejora de la Gestión de Calidad	
<b>Actividades:</b>	Realizar un análisis inicial y evaluación de los procesos de producción	
	Implementar políticas de calidad y procedimientos operativos estándar (POE) que orienten el proceso de producción de agroquímicos	
	Realizar la adquisición e implementación de software de gestión de calidad	
	Realizar auditorías regulares para evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad y obtener la certificación ISO 9001	
	Capacitar al personal en los principios y prácticas de gestión de calidad.	
<b>Responsable:</b>	Gerente Gerente de Operaciones Coordinadora de Asuntos Regulatorios Contador	
<b>Tiempo:</b>	12 meses	
<b>Fecha de inicio:</b>	01/09/2024	
<b>Fecha de fin:</b>	31/08/2025	
<b>Costo:</b>	Análisis inicial y evaluación de los procesos de producción	\$ 3.000,00
	Consultoría en gestión de la calidad	\$ 3.000,00
	Implementación de software de gestión de calidad:	\$ 3.000,00
	Auditorías internas y certificación	\$ 5.000,00
	Capacitación al personal en gestión de calidad	\$ 1.000,00
	<b>Tota plan aumento de la productividad y eficiencia de la empresa</b>	<b>\$ 15.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 5.7.2.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 31

Plan Capacitación al personal

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar el nivel de capacitación, actualización de conocimientos y habilidades de los empleados fomentando programas de formación en técnicas agrícolas modernas, y prácticas sostenibles	
<b>Justificación:</b>	Definir las metas y objetivos de la capacitación de los empleados	
<b>Plan:</b>	Capacitación al personal	
<b>Actividades:</b>	Realizar una evaluación detallada de las necesidades de capacitación de los empleados	
	Elaborar programas de capacitación personalizados que enfoquen las necesidades detectadas durante la evaluación	
	Organizar talleres y seminarios periódicos impartidos por expertos en agricultura moderna y sostenibilidad.	
	Proporcionar el acceso simplificado a recursos educativos, que podría abarcar desde la suscripción a plataformas en línea de aprendizaje hasta la adquisición de libros y materiales de lectura, así como el acceso a cursos en línea	
	Realizar evaluaciones periódicas del progreso de los empleados y su respectiva retroalimentación	
	Implementar programas de incentivos y reconocimiento	
<b>Responsable:</b>	Gerente, Jefe de Talento Humano	
<b>Tiempo:</b>	12 meses	
<b>Fecha de inicio:</b>	1/9/2024	
<b>Fecha de fin:</b>	31/08/2025	
<b>Costo:</b>	Evaluación de necesidades (consultoría)	\$ 1.500,00
	Elaboración de programas de capacitación:	\$ 3.000,00
	Implementación de talleres y seminarios	\$ 2.000,00
	Uso de recursos educativos	\$ 2.000,00
	Herramientas de evaluación y la contratación de consultores para proporcionar retroalimentación	\$ 1.500,00
	Programas de incentivos y reconocimiento	\$ 5.000,00
	<b>Total plan de capacitación al personal</b>	<b>\$ 15.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

**Tabla 32**  
Plan Satisfacción y motivación laboral

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Fomentar un ambiente laboral positivo y productivo, que promueva el compromiso, satisfacción y bienestar de los colaboradores	
<b>Justificación:</b>	Mejorar clima organizacional	
<b>Plan:</b>	Satisfacción y motivación laboral	
<b>Actividades:</b>	Efectuar una revisión de las remuneraciones con el fin de que se encuentren acorde a las competencias técnicas y profesionales de los colaboradores.	
	Realizar encuestas periódicas para evaluar el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados.	
	Realizar reconocimientos a los colaboradores que aporten al logro de las metas de la organización	
	Efectuar dinámicas de grupo con el fin de fortalecer el compañerismo	
	Realizar exámenes de salud ocupacional a los trabajadores	
<b>Responsable:</b>	Gerente Contabilidad Jefe de Talento Humano	
<b>Tiempo:</b>	6 meses	
<b>Fecha de inicio:</b>	01/09/2024	
<b>Fecha de fin:</b>	28/02/2025	
<b>Costo:</b>	Efectuar revisiones de remuneraciones	\$ 1.000,00
	Encuestas de clima laboral (suscripción)	\$ 700,00
	Reconocimientos a los trabajadores	\$ 5.000,00
	Exámenes de salud ocupacional (43 trabajadores)	\$ 4.300,00
	Realizar dinámicas de grupos	\$ 3.000,00
	<b>Total plan de satisfacción y motivación personal</b>	<b>\$ 14.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

Tabla 33  
Plan Infraestructura Tecnológica

<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar la disponibilidad de sistemas de información, mediante aplicación de tecnología a todos los procesos	
<b>Justificación:</b>	Eficiencia operativa y mayor competitividad	
<b>Plan:</b>	Infraestructura Tecnológica	
<b>Actividades:</b>	Realizar una evaluación exhaustiva de la infraestructura de tecnología de la información (TI) actual de la empresa	
	Efectuar la adquisición de hardware y software para mejorar la disponibilidad de los sistemas de información	
	Configurar sistemas de respaldo automatizados y planes de recuperación de datos	
	Brindar capacitación adecuada al personal asegurando así su adaptación efectiva a los cambios tecnológicos y operativos en la empresa	
	Establecer un plan de mantenimiento regular para garantizar la continuidad operativa y la disponibilidad de los sistemas de información a largo plazo	
<b>Responsable:</b>	Gerente Gerente de Operaciones Contador	
<b>Tiempo:</b>	6 meses	
<b>Fecha de inicio:</b>	01/09/2024	
<b>Fecha de fin:</b>	28/02/2025	
<b>Costo:</b>	Evaluación de la infraestructura existente	\$ 2.000,00
	Efectuar la adquisición de hardware y software actualizado	\$ 20.000,00
	Implementación de sistemas de respaldo y recuperación de datos	\$ 3.000,00
	Capacitación del personal	\$ 2.000,00
	Plan de mantenimiento regular	\$ 3.000,00
	<b>Total Plan de Infraestructura Tecnológica</b>	<b>\$ 30.000,00</b>

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 5.7.2.5 Presupuesto operativo anual

Tabla 34

Presupuesto operativo anual

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAN DE ACCIÓN	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
Ampliar la oportunidad de ingresos mediante la exploración de nuevos mercados	Expansión de mercados	\$ 22.000,00	Gerente Jefe Técnico Comercial Gerente de Operaciones
Mejorar la productividad mediante la maximización del uso de los activos existentes que orienten a la empresa hacia la mejora continua para impulsar su rentabilidad y posición financiera	Eficiencia operativa de los activos	\$ 10.000,00	Gerente Jefe Técnico Comercial Contador
Aumentar la rentabilidad mediante la identificación y potencialización de los productos que generan mayores beneficios	Incremento de rentabilidad	\$ 15.000,00	Gerente Gerente de Operaciones Contador
Convertirse en el proveedor preferido de productos y servicios de alto valor agregado, ofreciendo precios competitivos y un servicio integral de alta calidad	Competitividad Integral	\$ 20.000,00	Gerente Jefe Técnico Comercial Contador
Mejorar la satisfacción del cliente a través de servicios excepcionales y productos confiables	Satisfacción de clientes	\$ 8.000,00	Gerente Jefe Técnico Comercial

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAN DE ACCIÓN	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
Establecer relaciones duraderas fomentando conexiones sólidas con los clientes para comprender sus necesidades a largo plazo	Fidelización de clientes	\$ 40.000,00	Gerente Jefe Técnico Comercial
Implementar sistemas de gestión de calidad para optimizar los procesos de producción	Optimización de los recursos	\$ 18.000,00	Gerente Gerente de Operaciones Coordinadora de Asuntos Regulatorios Contador
Desarrollar y sostener relaciones sólidas con proveedores clave en la cadena de suministro de agroquímicos para garantizar la calidad, disponibilidad y competitividad de los productos	Desarrollo de relaciones sólidas con los proveedores	\$ 27.000,00	Gerente Gerente de Operaciones Coordinadora de Asuntos Regulatorios Contador

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAN DE ACCIÓN	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
Mejorar la eficiencia operativa de la distribución y almacenamiento de los productos, optimizando procesos y minimizando costos operativos	Tota plan aumento de la productividad y eficiencia de la empresa	\$ 15.000,00	Gerente Gerente de Operaciones Coordinadora de Asuntos Regulatorios Contador
Mejorar el nivel de capacitación, actualización de conocimientos y habilidades de los empleados fomentando programas de formación en técnicas agrícolas modernas, y prácticas sostenibles	Capacitación al personal	\$ 15.000,00	Gerente Jefe de Talento Humano
Fomentar un ambiente laboral positivo y productivo, que promueva el compromiso, satisfacción y bienestar de los colaboradores	Satisfacción y motivación laboral	\$ 14.000,00	Gerente Contabilidad Jefe de Talento Humano
Mejorar la disponibilidad de sistemas de información, mediante aplicación de tecnología a todos los procesos	Infraestructura Tecnológica	\$ 30.000,00	Gerente Gerente de Operaciones Contador
<b>TOTAL POA</b>		<b>\$ 234.000,00</b>	

Elaborado por: Alexandra Albuja

### 5.7.3. Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados son el resultado de un proceso que involucra diversas proyecciones. En consecuencia, tanto el balance general como el estado de resultados se elaboran teniendo en cuenta las metas establecidas y los valores presupuestarios expresados en el plan operativo anual.

A continuación, se presenta la proyección del Estados de Resultados Integral, Estado de Situación Financiera, Estado de Flujos de Efectivo, para los años 2024, 2025 y 2026.

*Tabla 35*  
*Estado de Resultados proyectado*

<b>AGROQUIM C. LTDA.</b>			
<b>Estado de Resultados Integrales</b>			
	<b>Resultados Proyectado</b>		
	<b>Al 31 de diciembre de:</b>		
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ingresos (Ventas)	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de Mercancía Vendida	55,0%	55,0%	55,0%
<b>Margen Bruto</b>	<b>45,0%</b>	<b>45,0%</b>	<b>45,0%</b>
Otros Ingresos	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos de Personal	10,0%	10,0%	10,0%
Gastos Generales	15,0%	14,0%	13,1%
Otros Gastos			
<b>EBITDA</b>	<b>20,0%</b>	<b>21,0%</b>	<b>21,9%</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	0,9%	0,8%	0,7%
<b>EBIT</b>	<b>19,2%</b>	<b>20,2%</b>	<b>21,2%</b>
Gasto Financiero	0,2%	0,3%	0,3%
<b>BAT (Beneficio antes de Impuestos)</b>	<b>18,9%</b>	<b>19,9%</b>	<b>20,9%</b>
Impuesto a la Renta (25%)	4,0%	4,2%	4,5%
<b>Resultado del Año</b>	<b>22,9%</b>	<b>24,1%</b>	<b>25,4%</b>
<b>ORI</b>			
Otros Resultados Integrales	0	0	0
<b>Resultado Integral Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

**Tabla 36**  
Estado de Situación financiera proyectado

<b>AGROQUIM C. LTDA.</b>			
<b>Estado de Situación Financiera Proyectada</b>			
<b>Al 31 de diciembre de:</b>			
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Efectivo y Equivalentes	0%	0%	0%
Cuentas por Cobrar Comerciales	44%	45%	47%
Otras Cuentas por Cobrar	0%	0%	0%
Inventario de Materia Prima	0%	0%	0%
Inventario de Producción en Proceso	0%	0%	0%
Inventario de Productos Terminados	30%	31%	32%
Activos por Impuestos Corrientes	0%	0%	0%
Otros Activos Corrientes	0%	0%	0%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>79%</b>
Propiedad Planta y Equipo	26%	23%	21%
Activos por Impuestos Diferidos	0%	0%	0%
Otros Activos no Corrientes	0%	0%	0%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>26%</b>	<b>23%</b>	<b>21%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Proveedores	24%	22%	20%
Crédito Bancario Corto Plazo	0%	0%	0%
Otros Pasivos Corrientes	0%	0%	0%
Pasivos por Impuestos Corrientes	0%	0%	0%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>24%</b>	<b>22%</b>	<b>20%</b>
Proveedores Largo Plazo	0%	0%	0%
Crédito Bancario Largo Plazo	3%	3%	2%
Beneficios a Empleados	7%	6%	5%
Pasivos por Impuestos Diferidos	0%	0%	0%
Otros Pasivos No Corrientes	0%	0%	0%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>
Capital Social	1%	1%	1%
Reservas	0%	0%	0%

Resultados Acumulados	49%	54%	57%
Resultado por Adopción NIIF 1era Vez.	0%	0%	0%
Otro Resultado Integral ORI	0%	0%	0%
Resultado del Año	15%	15%	15%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>65%</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

**Tabla 37**  
*Estado de Flujos de Efectivo proyectado*

<b>AGROQUIM C. LTDA.</b>			
<b>Estado de Flujos de Efectivo Proyectado</b>			
	<b>Al 31 de diciembre de:</b>		
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>1.208.785</b>	<b>935.071</b>	<b>1.131.845</b>
Resultado Neto	1.020.741	1.190.681	1.386.419
Depreciaciones - Amortizaciones	72.779	72.779	72.779
Δ Activos Corrientes	-421.978	-456.575	-502.233
Δ Pasivos Corrientes	537.243	128.187	174.880
Δ Pasivos No Corrientes (No Financieros)	0	0	0
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Δ Activos No Corrientes (Financieros)	0	0	0
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>-1.317.783</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Δ Pasivos NO Corrientes (Deuda Financiera)	0	0	0
Δ Deuda Corto Plazo	0	0	0
Δ Patrimonio	-1.317.783	0	0
<b>Movimiento del año</b>	<b>-108.998</b>	<b>935.071</b>	<b>1.131.845</b>
Saldo Inicial de Efectivo	583.255	474.257	1.409.328
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>474.257</b>	<b>1.409.328</b>	<b>2.541.173</b>

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

#### 5.7.4. Ratios financieros proyectados

Con el fin de evaluar y analizar la salud financiera y el rendimiento a futuro de una empresa es necesario la utilización de las ratios financieras proyectados, los cuales son indicadores calculados en función de la información estimada sobre las finanzas de una empresa para un período futuro determinado.

En este sentido, se procede a describir las ratios de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y de gestión o denominado actividad:

**Tabla 38**  
*Ratios financieros proyectado*

<b>AGROQUIM C. LTDA.</b>			
<b>Análisis Financiero – Ratios financieros</b>			
	<b>Resultados Proyectado</b>		
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Disponibilidad inmediata	0,00	0,00	0,00
Liquidez	2,82	2,87	2,87
Prueba ácida	1,66	1,69	1,69
Capital de Trabajo	2.945.138	3.273.527	3.600.879
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Margen Bruto	45,00%	45,00%	45,00%
Margen Operativo	16,16%	17,19%	18,15%
Margen Neto ( <b>ROS</b> ) Return On Sales	11,96%	12,68%	13,42%
Rendimiento del Patrimonio ( <b>ROE</b> ) Return On Equity	23,44%	21,47%	20,00%
Rendimiento del Activo ( <b>ROA</b> ) Return On Assets	22,33%	24,60%	26,82%
Rendimiento del Activo Neto ( <b>RONA</b> ) Return On Net Assets	27,41%	25,94%	24,64%

<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Endeudamiento Total	37,21%	36,98%	37,21%
Razón de Propiedad	70,47%	84,49%	99,13%
Deuda / EBITDA	0,14	0,12	0,11
Calificación Deuda / Ebitda	<b>AAA</b>	<b>AAA</b>	<b>AAA</b>
Cobertura de Intereses	74,51	60,37	70,13
Indicador Generalmente Requerido <b>Cobertura</b>			
<b>de Intereses</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Razón Deuda Capital	0,53	0,44	0,38

<b>RATIOS DE GESTION</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Días Promedio de Almacenamiento MP.	0	0	0
Días Promedio de Producción.	0	0	0
Días Promedio de Inventarios PT	146	146	146
Días Promedio de Cobro	115	115	115
Días Promedio de Pago	119	119	119
Ciclo de Maduración	261	261	261
Ciclo de Caja	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>

<b>Criterio Calificación de Deuda</b>								
		36	43		58	75		
Deuda * / Capital	0	%	%	47%	%	%	92%	1000%
	AA			BB			CC	
	A	AA	A	B	BB	B	C	D
Categoría	10	9	8	7	6	5	4	3
	0	1	1,7	2,4	3,8	5,4	7,3	1000
Deuda / EBITDA	AA			BB			CC	
	A	AA	A	B	BB	B	C	D
Categoría	10	9	8	7	6	5	4	3

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

### 5.7.5 Análisis Dupont - Rentabilidad de la Entidad

A continuación, se presenta el análisis DUPONT, el cual es una metodología financiera que descompone la rentabilidad de una empresa en sus elementos fundamentales: Margen Neto, Rotación de activos y apalancamiento financiero; con el fin de identificar cuáles son los elementos que están contribuyendo más significativamente a la rentabilidad de la organización y así detectar las posibles áreas de mejora.

**Tabla 39**  
*Análisis Dupont - Rentabilidad de la Entidad*

<b>AGROQUIM C. LTDA.</b>			
<b>Análisis Dupont - Rentabilidad de la Entidad</b>			
<b>Al 31 de diciembre de</b>			
	<b>Información Proyectada</b>		
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Margen Neto: Utilidad Neta / Ventas	11,96%	12,68%	13,42%
Rotación de Activos: Ventas / Activos	1,38	1,43	1,48
Apalancamiento: Activos / Patrimonio	1,42	1,18	1,01
<b>ROE = MN * RA * AP</b>	<b>23,44%</b>	<b>21,47%</b>	<b>20,00%</b>
Roe = Utilidad Neta / Patrimonio	23,44%	21,47%	20,00%
<b>ROA = EBIT (1-% Imp) / Activos</b>	<b>16,52%</b>	<b>18,14%</b>	<b>19,83%</b>
Pasivos No Financieros / (Deuda + Patrimonio)	52,80%	43,77%	37,54%
<b>ROE = ROA + ROA * PNF / Inversión</b>	<b>25,24%</b>	<b>26,08%</b>	<b>27,27%</b>

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

Como se observa, AGROQUIM CIA. LTDA. para los años futuros incrementa su rentabilidad, la cual es fruto del incremento en su margen neto, rotación más frecuente de sus activos y una disminución en su apalancamiento financiero.

Adicionalmente, se observa un incremento en su ROA; es decir que la empresa está utilizando eficientemente sus activos para generar ganancias, como resultado de que la empresa tiene una menor dependencia de sus pasivos no financieros en su estructura de capital.

### 5.7.6 Análisis con Relación al Activo de la Entidad (Valor Económico Agregado)

Con el fin de conocer y evaluar la creación de valor económico generada por la empresa y determinar si la misma produce un rendimiento suficiente para cubrir el costo de los fondos invertidos, es necesario desarrollar el Análisis con Relación al Activo de la Entidad (Valor Económico Agregado (Valor Económico Agregado) o llamado EVA por sus siglas en inglés.

En donde:  $EVA = NOPAT - (\text{Costo del Capital Invertido})$

**Tabla 40**  
Análisis EVA

<b>AGROQUIM C. LTDA.</b>			
<b>Valor Económico Agregado (Análisis con Relación al Activo de la Entidad)</b>			
<b>Al 31 de diciembre de</b>			
	<b>Información Proyectada</b>		
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
EBIT	1.379.501	1.614.317	1.875.301
Tasa Impositiva	36,25%	36,25%	36,25%
Nopat	879.432	1.029.127	1.195.504
<b>Activo Netos</b>	<b>5.032.726</b>	<b>6.223.407</b>	<b>7.609.826</b>
Deuda Financiera (Genera Intereses)	205.706	205.706	205.706
Equity (Patrimonio)	4.354.371	5.545.052	6.931.471
% Deuda	4,51%	3,58%	2,88%
% Equity (Patrimonio)	95,49%	96,42%	97,12%
Costo Financiero	9,00%	9,00%	9,00%
Costo de Oportunidad	12,00%	12,00%	12,00%

Escudo fiscal de la Deuda	36,25%	36,25%	36,25%
WACC	11,72%	11,78%	11,82%
<b>EVA Valor Económico Agregado (Añadido)</b>	<b>289.723</b>	<b>296.259</b>	<b>296.061</b>
EVA Comprobación	289.723	296.259	296.061

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

Al arrojar un EVA positivo proyectados para los años 2024, 2025 y 2026, refleja que AGROQUIM genera un valor adicional por encima del costo del capital invertido; es decir que aparte de cubrir el costo de su inversión ha obtenido ganancias por encima de lo que cuesta financiar sus operaciones, lo que muestra una eficiente gestión en sus operaciones.

Finalmente, se describe el Análisis del Valor Esperado por el Accionista respecto a su Inversión

**Tabla 41**  
*Análisis Creación de valor*

<b>AGROQUIM C. LTDA.</b>			
<b>Creación de Valor (Análisis del Valor Esperado por el Accionista respecto a su Inversión)</b>			
<b>Al 31 de diciembre de</b>			
	<b>Información Proyectada</b>		
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Rendimiento del Patrimonio (ROE)</b>			
Return On Equity	23,44%	21,47%	20,00%
Costo Oportunidad del Accionista	12,00%	12,00%	12,00%
<b>Creación o Destrucción de Valor para el Accionista %</b>			
	95,35%	78,94%	66,68%
Resultado Neto	1.020.741	1.190.681	1.386.419
Resultado Esperado	522.525	665.406	831.777

<b>Diferencia entre Resultado Neto y</b>			
<b>Valor Esperado</b>	498.216	525.275	554.643
<b>Creación o Destrucción de Valor para</b>			
<b>el Accionista %</b>	95,35%	78,94%	66,68%

---

*Elaborado por: Alexandra Albuja*

Como se observa, la rentabilidad de la empresa sigue en aumento, lo cual refleja su ROE; mismo que supera abruptamente al costo de oportunidad del accionista del 12%; lo que significa que el Valor Esperado por el Accionista respecto a su Inversión superó sus expectativas al generar resultados netos mucho más altos que los esperados, como se muestra 95,35% 78,94% y 66,68% para los años proyectados 2024, 2025 y 2026; demostrando el crecimiento estratégico de AGROQUIM CIA. LTDA y el posicionamiento que mantiene en el mercado.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- En la evaluación diagnóstica realizada a la empresa AGROQUIM CIA. LTDA., se ha identificado la ausencia de una planeación estratégica integral. En particular, la empresa no ha formulado de manera explícita su misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes de acción. Además, carece de herramientas para implementar indicadores de gestión, lo que dificulta la medición y evaluación adecuada del cumplimiento de sus objetivos.
- De acuerdo con el análisis realizado sobre la información financiera contenida en el Balance de Situación Financiera y el Estado de Resultados, así como en la evaluación de sus indicadores financieros, cuyo procedimiento se desarrolló y explicó en el capítulo IV, se ratifica la fortaleza de la estructura financiera de AGROQUIM CIA. LTDA., aspecto esencial para mantener la estabilidad, así como el crecimiento y competitividad en el mercado.
- El desarrollo de la presente propuesta ofrece un enfoque integral para la gestión estratégica y financiera de AGROQUIM CÍA. LTDA., la cual se centra en la implementación del Balanced Scorecard, una herramienta que convierte la visión y la estrategia de la empresa en acciones concretas y medibles. Además, se han elaborado proyecciones para aplicar indicadores financieros que faciliten una oportuna toma de decisiones y un adecuado control presupuestario, asegurando de esta manera la optimización eficiente de sus recursos.

## **Recomendaciones**

- Para fortalecer la gestión y el desempeño de AGROQUIM CIA. LTDA., se recomienda iniciar un proceso integral de planeación estratégica, así como la implementación de herramientas para la gestión de indicadores que permitan a la empresa medir y evaluar adecuadamente el cumplimiento de sus objetivos, facilitando así la toma de decisiones oportunas que impulsen un crecimiento sostenible en el largo plazo.
- Para fortalecer la posición competitiva de AGROQUIM CIA. LTDA. y asegurar la continuidad de su sólida estructura financiera, se recomienda la implementación de un sistema de monitoreo financiero continuo, el cual contribuirá a mejorar su capacidad para enfrentar los diversos desafíos económicos futuros y a posicionarla favorablemente frente a sus competidores en el mercado.
- Implementar el modelo de gestión financiera a través del Balanced Scorecard, con el fin de optimizar los procesos administrativos y financieros de la empresa. Esta herramienta permitirá integrar la estrategia competitiva en las actividades diarias, asegurando así una alineación constante con los objetivos estratégicos. Además, facilitará la medición, el control y el monitoreo del progreso hacia el logro de las metas planteadas por la empresa.

## REFERENCIAS:

- Álvarez Piedrahita, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Angulo Guiza, U. G. (2018). *Contabilidad financiera*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Bogdanski, T., Santana, E. P., Portillo, A., & Lavallo, A. (2016). *Análisis financiero*. México: UNID.
- Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2016). *Finanzas Corporativas 1a. Edición*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Cabrera, F. G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *DIALNET*, 2.
- Carrasco Zújar, C., & Pallerola Comamala, J. (2014). *Gestión Financiera*. Madrid: RA-MA.
- Chacón Guerrero. (2021). *Propuesta de modelo de gestión financiera para la empresa sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. para análisis de riesgo y toma de decisiones*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13662>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chong León, E., Chávez Passano, M., & Quevedo, M. (2019). *Contabilidad Financiera Intermedia*. Lima: Fondo Editorial.
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cuervo Tafur, J., Osorio, J., & Duque, M. (2016). *Costeo basado en actividades ABC*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2018). *Estado de Flujos de Efectivo: Otros flujos de fondos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández Navarrete, J. A. (2018). *Administración Financiera*. Bogotá: Ediciones USTA.
- Galindo, J. F., & Guerrero, J. C. (2020). *Administración 2*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gan Bustos, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. España: Díaz de Santos.
- García Padilla, V. M. (2015). *Análisis financiero: Un enfoque integral*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gitman, L. J. (2016). *Principios de administración financiera Decimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de Planeación Estratégica*. Bogotá: Díaz de Santos.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. España: McGraw-Hill Interamericana.

- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Caracas: Colección Minerva.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The balance scorecard*. España: Gestión 2000.
- López Solís, O., Manzano Fernández, R., Navas Alcívar, S., Sánchez Herrera, B., Mayorga Naranjo, C., & Nogales Tabango, R. (2023). *Análisis Financiero: un enfoque práctico integral*. Quevedo: Editorial Investigativa Latinoamericana (SciEla).
- Luna Gonzáles, A. (2020). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España*. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40638/1/T38190.pdf>
- Milla Gutiérrez, A. (2011). *Creación de Valor para el Accionista*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). *Planeación financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ortiz Anaya, H. (2018). *Análisis financiero aplicado bajo NIIF*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pinzón Jhonathan. (2020). *Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda, sucursal Riobamba, período 2020*. Obtenido de DSpace ESPOCH: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14844>
- Román Fuentes, J. C. (2017). *Estados financieros básicos*. México: Pearson.
- Sánchez, P. Z. (2021). *Contabilidad General*. Bogotá: Alpha.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Uribe Macías, M., & Reinoso Lastra, J. (2014). *Indicadores de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera Décimo Tercera Edición*. México: Prentice Hall.
- Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2010). *Contabilidad Financiera 11a.ed*. México: Cengage Learning.

## ANEXOS

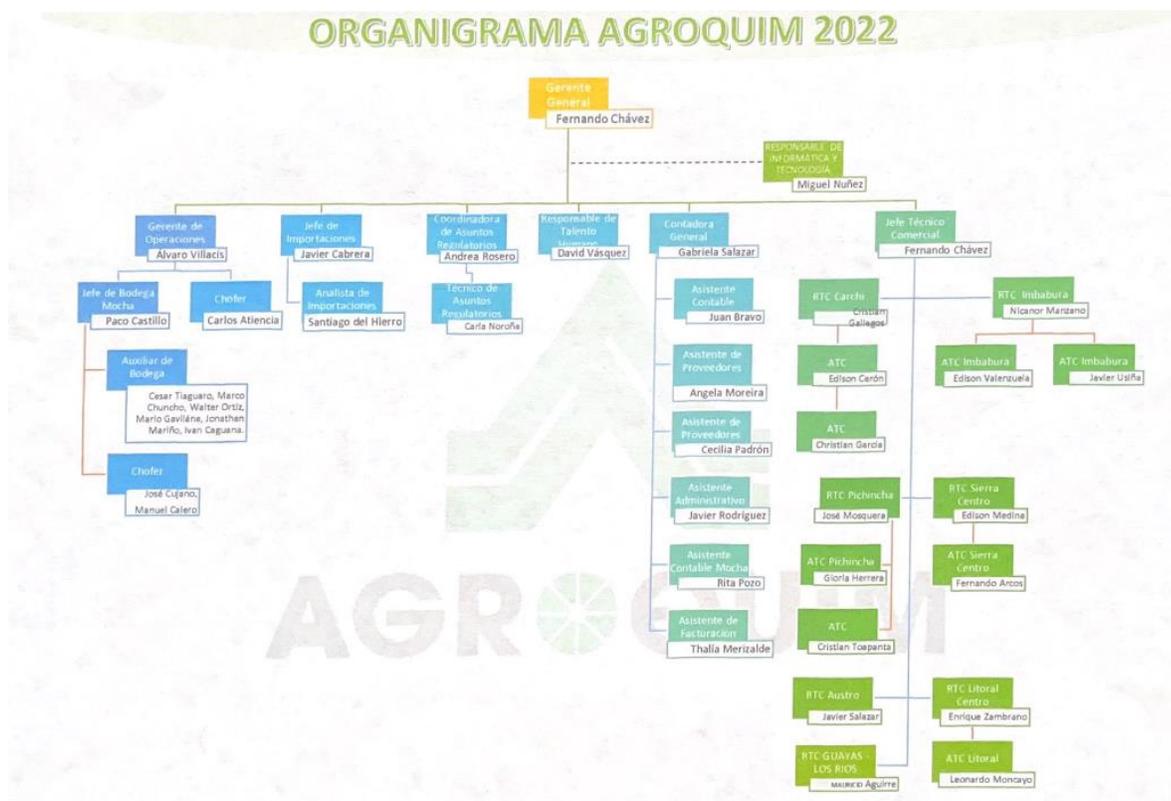
### ANEXO 1

#### ENTREVISTA GERENTE:

#### ASPECTO ADMINISTRATIVO

1. ¿La empresa cuenta con la filosofía empresarial misión visión valores objetivos, organigrama?

No cuenta con la filosofía empresarial, si con un organigrama, el mismo que se estructura de la siguiente manera:



2. ¿La empresa cuenta con políticas administrativas contables, financieras?

Existe una política general contable, al momento se encuentran elaborando procedimientos contables, no se tiene completos, solo lo correspondiente a cuentas de Activo.

3. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos, funciones?

No, se cuenta con descripción de cargos

4. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno aprobado por el Ministerio de Trabajo?

Si cuenta

5. ¿La empresa cuenta con un código de ética?

No cuenta

## **PARTE FINANCIERA**

6. ¿Qué perspectiva financiera tiene usted para la empresa?

Toda el área financiera sea el soporte para el crecimiento comercial, entonces todo el crecimiento que proyectamos lo basamos a medida de nuestras posibilidades mediante el análisis de flujo de caja proyectado, de acuerdo a la liquidez que es clave en este negocio.

## **PROCESOS**

7. ¿Qué perspectiva tiene con respecto a los procesos administrativos internos?

Llegar a incrementar indicadores de gestión administrativos, llegar al nivel de KPI aplicados a la gestión.

## **CLIENTES**

8. ¿Qué perspectiva tiene para el cliente?

Nuestros clientes son distribuidores, no vendemos a consumidores finales nuestro producto, nuestra idea es fidelizarlos con la marca de manera que continúen comprando nuestros productos a pesar de los problemas que hay en el mercado; ya que crecer con ellos no se puede, pues se tiene un nivel de madurez, no se puede exigir que compren más ya que tenemos treinta años en la misma zona y también tenemos una estrategia de crecimiento en las zonas donde actualmente no atendemos como por ejemplo las provincias del Guayas y Los Ríos

## **APRENDIZAJE**

9. ¿Con respecto al aprendizaje en la capacidad de innovar y crecer cuál es su perspectiva?

El crecimiento es llegar a más sectores innovando en el portafolio de nuestros productos, nuestra forma de innovación es registrando nuevas moléculas de plaguicidas o abriendo nuevas líneas de negocios; se pretende implementar normas de calidad ISO.

## **GESTIÓN**

10. ¿La empresa cuenta con planificación estratégica?

No cuenta.

11. ¿La empresa realiza el plan operativo anual?

No, se planifica de acuerdo al presupuesto general de ventas, el cual se desglosa por cada vendedor y zona, el mismo que es evaluado de acuerdo a la gestión realizada.

12. ¿Se construyen indicadores de gestión para el área financiera?

No se cuenta con indicadores de gestión, es lo que se pretende implementar.

## ANEXO 2

## CUESTIONARIO CONTADORA

Herramienta para evaluar el Sistema de Control Interno de un Proceso de Gestión Contable				
<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>				
<b>Cuestionarios de Autocontrol</b>				
<b>Proceso/Área evaluada:</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE</b>		
<b>Fecha (DD-MM-AA):</b>		17/11/2022		
<b>Responsable (Nombre y Cargo):</b>		Mgs. Gabriela Salazar Contadora AGROQUIM CIA. LTDA		
<b>Objetivo:</b>				
Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al Sistema de Control Interno de un proceso por parte de su dueño o responsable, la misma le permitirá igualmente definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas para lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.				
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno del proceso Gestión Contable				
En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios:				
5: Siempre				
4: Casi siempre				
3: Algunas veces				
2: Casi nunca				
1. Nunca				
0. No existe el control				
N/A: No aplica este control				
Los comentarios se refieren a explicaciones precisas de las razones por las cuales se da la calificación				
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el dueño del proceso para dar cumplimiento al control y mejorar la calificación según fecha de compromiso				
<b>PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Fecha</b>
<b>Entorno de Control</b>				
¿Están definidas las políticas contables para la identificación, clasificación, registro e información de los hechos económicos y transacciones de la compañía?	4	la empresa cuenta con un manual de políticas contables no tiene un manual de procedimientos contables		
¿La estructura organizacional del área contable es suficientemente robusta para atender las necesidades del negocio?	4	la empresa cuenta 7 personas		

¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para el proceso de Gestión Contable?	3	la empresa no cuenta con un manual de procedimiento contable	se está realizando el manual de procedimientos	feb-23
¿El personal responsable de la Gestión Contable cuentan con la experiencia y habilidades necesarias para realizar su trabajo?	4	si son personas que tiene experiencia y título de contabilidad y auditoria		
¿Las personas que ejecutan las actividades relacionadas con el proceso contable conocen suficientemente las normas contables aplicables a la compañía?	4	el contador capacita al personal		
<b>Evaluación de Riesgos</b>				
¿Se tienen identificados los objetivos del proceso de Gestión Contable de la compañía?	1	no cuenta con análisis de riesgos		
¿Se identifican los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos de la Gestión Contable de la entidad?	1	no cuenta con análisis de riesgos		
¿Se realiza un análisis de los riesgos que puedan impedir el logro de los objetivos de la Gestión Contable, en función de la probabilidad de que los mismos se materialicen y el impacto que se pudiera dar en dicho escenario?	1	no cuenta con análisis de riesgos		
¿En la evaluación de riesgos del proceso de Gestión Contable se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?	1	no cuenta con análisis de riesgos		
¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo residual?	1	no cuenta con análisis de riesgos		
<b>Actividades de Control</b>				
¿Se tienen identificados en la compañía los procesos que generan transacciones, hechos y operaciones que constituyen en proveedores de información del proceso contable?	4			
¿Las transacciones, hechos y operaciones son debidamente informados al área contable a través de documentos fuente o soporte?	4			
¿Los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales realizados por la compañía son de fácil y confiable medición en términos económicos?	4			

¿Las cifras reportadas en los estados financieros e informes contables se encuentran soportadas con documentos idóneos y competentes que garanticen la existencia y exactitud de las operaciones?	4			
¿Son adecuadas y completas las descripciones que se hacen de las transacciones, hechos u operaciones en el documento fuente o soporte?	4			
¿Los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales realizados por la compañía son de fácil y confiable clasificación según el plan de cuentas de la entidad?	4			
¿Son adecuadas las cuentas y subcuentas utilizadas para la clasificación de las transacciones, hechos económicos y operaciones realizadas por la compañía?	4			
¿Se elaboran y revisan oportunamente las conciliaciones bancarias para establecer los valores objeto de clasificación, registro y control del efectivo?	5			
¿Se ejecutan periódicamente conciliaciones de saldos recíprocos con clientes y proveedores, para asegurar la razonabilidad de los saldos de activos y pasivos relacionados, por lo menos una vez al año y cerca de la fecha de cierre del periodo fiscal?	5			
¿Se realizan periódicamente conciliaciones y cruces de saldos entre las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería, y demás áreas y/o procesos de la empresa?	5			
¿Se concilian los saldos del libro mayor con las cuentas auxiliares, se aclaran y ajustan las desviaciones identificadas previa aprobación del nivel correspondiente según normas y procedimientos internos?	5			
¿Las cuentas y subcuentas utilizadas revelan adecuadamente los hechos económicos, transacciones y operaciones registradas?	4			
¿Se hacen verificaciones periódicas para comprobar que los registros contables se han	5			

efectuado en forma adecuada y por los valores correctos?				
¿Se efectúan los registros contables en forma cronológica y guardando el consecutivo de los hechos económicos, transacciones y operaciones realizadas por la compañía?	5			
¿Se cuenta con un sistema de información integrado (ERP) que asegure que todas las operaciones de los diferentes módulos transaccionales de las áreas administrativas, operacionales, financieras de la compañía se reflejen en la contabilidad?	4	sistema jireh		
¿Se cuenta con controles de acceso a los sistemas de información y se definieron y configuraron perfiles según roles de los empleados para asegurar que solo personal autorizado realiza operaciones de registro, modificación, eliminación o ajustes que afectan la información contable de la compañía?	5			
¿Son adecuadamente calculados los valores correspondientes a la depreciación, provisión, amortización, agotamiento, y cualquier otro tipo de estimado y/o deterioro de activos y pasivos según corresponda?	4			
¿Los registros contables que se realizan tienen los respectivos documentos soporte idóneos?	5			
¿Para el registro de las transacciones, hechos económicos y operaciones se elaboran los respectivos comprobantes de contabilidad?	5			
¿Los libros de contabilidad se encuentran debidamente soportados con comprobantes de contabilidad?	5			
¿Se elaboran y diligencian los libros de contabilidad de conformidad con los parámetros establecidos en la legislación vigente?	5			
¿Se efectúa el mantenimiento y actualización de la parametrización necesarios para un adecuado funcionamiento del aplicativo utilizado para procesar la información financiera y contable y	4			

asegurar los requerimientos de las normas de contabilidad vigentes?				
¿Se elaboran oportunamente los estados financieros, informes y reportes contables para atender en debida forma los requerimientos de los diferentes grupos de interés: accionistas, bancos, proveedores, clientes, empleados, entes de control, ¿entre otros?	4			
¿Las notas a los estados financieros cumplen con las formalidades establecidas en las normas y políticas contables?	4			
¿El contenido de las notas a los estados financieros revela en forma suficiente la información de tipo cualitativo y cuantitativo que corresponde?	4			
¿Se verifica la consistencia entre las notas a los estados financieros y los saldos revelados en estos?	4			
¿Se publica periódicamente según legislación vigente en lugar visible y de fácil acceso a los grupos de interés los estados financieros: ¿Estado de Información Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo y Cambios en el Patrimonio con sus respectivas notas?	4			
¿Se utiliza un sistema de indicadores para analizar e interpretar la realidad financiera, económica, social y ambiental de la empresa?	3	la empresa realiza los indicadores financieros de manera manual		
¿Se realizan evaluaciones periódicas para determinar la efectividad de los controles implementados en cada una de las actividades del proceso de Gestión Contable?	4	la parte contable realiza la revisión de cuentas mensual para verificar la implementación de un nuevo proceso		
¿Se han establecido claramente niveles de autoridad y responsabilidad para la ejecución de las diferentes actividades del proceso de Gestión Contable?	4			
¿Tanto activos como pasivos de la compañía se encuentran reflejados en los estados financieros a su valor razonable?	5			

¿Se ha implementado un plan de capacitación y actualización permanente para los empleados involucrados en el proceso de Gestión Contable y se lleva a cabo en forma satisfactoria?	3	no se ha implementado un plan de capacitación cuando un empleado quiere capacitarse informa a gerencia la empresa asume el 50 % del costo		
¿Existe una política y cronograma para llevar a cabo en forma adecuada el cierre integral de la información producida en todas las áreas o dependencias que generan información financiera para el cierre contable?	4	el cierre de ingreso de información es hasta el 5 de cada mes		
¿Los soportes de los registros contables se encuentran debidamente organizados, archivados y custodiados de conformidad con las normas que regulan la materia y las políticas internas?	5			
¿Se dispone de planes de contingencia para asegurar el proceso de Gestión Contable ante un siniestro que ponga en riesgo la continuidad operativa y financiera de la compañía?	4	se coordina el trabajo por teletrabajo		
<b>Información y Comunicación</b>				
¿Las políticas, normas y procedimientos del proceso de Gestión Contable fueron publicados para su observación y aplicación por todos los funcionarios que generen información del negocio que afecten de manera directa o indirecta la contabilidad?	4	una política se da a conocer por correo electrónico o WhatsApp		
¿Los principios y valores relacionados con el tratamiento de leyes y regulaciones de carácter contable y financiero que aseguren la confiabilidad y transparencia de la información contable y estados financieros han sido divulgados e interiorizados y son aplicados por las áreas responsables que intervienen en los diferentes procesos de negocio que generen información contable y financiera?	5			
¿Se da respuesta oportuna y objetiva a los requerimientos de los entes de control relacionado con la información contable y financiera?	5			
¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude, conflictos de interés, faltas graves a la	5	tenemos un grupo de WhatsApp de la parte contable con coordinación de recursos humanos		

ética y/o conducta empresarial, relacionada con información contable y financiera?				
<b>Supervisión y monitoreo</b>				
¿Se hace seguimiento periódico al cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del proceso de Gestión Contable?	4			
¿Se hace seguimiento periódico a través de auditorías para asegurar que la información contable es confiable y que se revelan todas las aseveraciones: Existencia, exactitud, propiedad, valuación, derechos y obligaciones en los estados financiero a la fecha de cierre?	5	se realiza auditorias anuales		
¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de Gestión Contable?	3	no se realiza una evaluación de desempeño del personal		
¿Se hace seguimiento periódico al cumplimiento de las metas según indicadores establecidos?	3	no se realiza una evaluación de desempeño del personal		
¿Se definen y cumplen los planes de acción establecidos por los dueños del proceso de Gestión Contable en respuesta a los hallazgos de las auditorías, ya sean estas internas o externas?	5	cuando existe una observación se busca el proceso para mejorar		
<b>Suma</b>	214			
<b>Puntos</b>	54			
<b>Valoración del Control Interno</b>	<b>4,0</b>			

<b>Criterios de Calificación del SCI:</b>	<b>Rango de Evaluación</b>	
Efectivo	4,1	5,0
Cumplimiento Básico - Táctico	3,1	4,0
En Proceso	2,1	3,0
Crítico y Reactivo	1,0	2,0

## ANEXO 3

## PROYECCIONES FINANCIERAS

## AGROQUIM C. LTDA.

## Estado de Resultados Integrales

	Al 31 de diciembre de:				Resultados Proyectado		
	Al 31 de diciembre de:				Al 31 de diciembre de:		
	2.020	2.021	2.022	2.023	2024	2025	2026
Ingresos (Ventas)	6.036.040	6.519.793	7.117.080	7.761.640	8.537.804	9.391.584	10.330.742
Costo de Mercancía Vendida	3.403.110	3.520.548	4.329.858	4.032.956	4.695.792	5.165.371	5.681.908
<b>Margen Bruto</b>	<b>2.632.930</b>	<b>2.999.245</b>	<b>2.787.222</b>	<b>3.728.684</b>	<b>3.842.012</b>	<b>4.226.213</b>	<b>4.648.834</b>
Otros Ingresos	97.805	194.965	84.507	118.368	0	0	0
Gastos de Ventas	789.924	853.902	983.375	1.137.150	853.780	939.158	1.033.074
Gastos Generales	809.977	854.368	965.806	1.242.541	1.279.817	1.318.212	1.357.758
Otros Gastos	170.781	230.220	150.905	187.132	256.134	281.748	309.922
<b>EBITDA</b>	<b>960.053</b>	<b>1.255.720</b>	<b>771.643</b>	<b>1.280.229</b>	<b>1.452.280</b>	<b>1.687.095</b>	<b>1.948.079</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	50.149	70.750	67.390	72.779	72.779	72.779	72.779
<b>EBIT</b>	<b>909.904</b>	<b>1.184.970</b>	<b>704.253</b>	<b>1.207.451</b>	<b>1.379.501</b>	<b>1.614.317</b>	<b>1.875.301</b>
Gasto Financiero	37.397	39.163	30.389	36.862	18.514	26.742	26.742
<b>BAT (Beneficio antes de Impuestos)</b>	<b>872.507</b>	<b>1.145.807</b>	<b>673.864</b>	<b>1.170.588</b>	<b>1.360.988</b>	<b>1.587.575</b>	<b>1.848.559</b>
Impuesto a la Renta (25%)	233.509	309.149	219.952	263.670	340.247	396.894	462.140
<b>Resultado del Año</b>	<b>638.998</b>	<b>836.658</b>	<b>453.912</b>	<b>906.919</b>	<b>1.020.741</b>	<b>1.190.681</b>	<b>1.386.419</b>
<b>ORI</b>							
Otros Resultados Integrales	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Integral Total</b>	<b>638.998</b>	<b>836.658</b>	<b>453.912</b>	<b>906.919</b>	<b>1.020.741</b>	<b>1.190.681</b>	<b>1.386.419</b>

## AGROQUIM C. LTDA.

### Estado de Costos de Producción

Al 31 de diciembre de:

	Al 31 de diciembre de:				Costos Proyectados		
	Al 31 de diciembre de:				Al 31 de diciembre de:		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inventario Inicial de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0
Compras de Materia Prima	4.828.949	3.712.508	4.984.657	3.371.546	4.960.599	5.352.971	5.888.268
Inventario Final de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0
<b>Consumos de Materia Prima</b>	<b>4.828.949</b>	<b>3.712.508</b>	<b>4.984.657</b>	<b>3.371.546</b>	<b>4.960.599</b>	<b>5.352.971</b>	<b>5.888.268</b>
Mano de Obra	0	0	0	0	0	0	0
Costos Indirectos de Fabricación	0	0	0	0	0	0	0
<b>Costos de Producción</b>	<b>4.828.949</b>	<b>3.712.508</b>	<b>4.984.657</b>	<b>3.371.546</b>	<b>4.960.599</b>	<b>5.352.971</b>	<b>5.888.268</b>
Inventario Inicial Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0	0
Inventario Final Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0	0
Inventario Inicial Producto Terminado	0	1.425.839	1.617.799	2.272.598	1.611.188	1.875.995	2.063.594
Inventario Final Producto Terminado	1.425.839	1.617.799	2.272.598	1.611.188	1.875.995	2.063.594	2.269.954
<b>Costo de Ventas del Periodo</b>	<b>3.403.110</b>	<b>3.520.548</b>	<b>4.329.858</b>	<b>4.032.956</b>	<b>4.695.792</b>	<b>5.165.371</b>	<b>5.681.908</b>

## AGROQUIM C. LTDA.

### Estado de Situación Financiera

### Situación Financiera Proyectada

Al 31 de diciembre de:

	Al 31 de diciembre de:				Al 31 de diciembre de:		
	2.020	2.021	2.022	2.023	2024	2025	2026
<b>ACTIVOS</b>							
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>							
Efectivo y Equivalentes	796.966	700.226	340.957	583.255	0	1.409.328	2.541.173
Cuentas por Cobrar Comerciales	2.054.528	2.208.307	2.216.165	2.445.233	2.689.756	2.958.732	3.254.605
Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0
Inventario de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0
Inventario de Producción en Proceso	0	0	0	0	0	0	0
Inventario de Productos Terminados	1.425.839	1.617.799	2.272.598	1.611.188	1.875.995	2.063.594	2.269.954
Activos por Impuestos Corrientes	31	0	0	65.000	0	0	0
Otros Activos Corrientes	32.439	52.257	31.038	22.352	0	0	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>4.309.803</b>	<b>4.578.589</b>	<b>4.860.758</b>	<b>4.727.028</b>	<b>5.040.008</b>	<b>6.431.654</b>	<b>8.065.732</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>							
Propiedad Planta y Equipo (Activos Fijos)	784.421	823.833	1.184.125	1.686.109	1.613.331	1.540.552	1.467.774
Activos por Impuestos Diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Otros Activos no Corrientes	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>784.421</b>	<b>823.833</b>	<b>1.184.125</b>	<b>1.686.109</b>	<b>1.613.331</b>	<b>1.540.552</b>	<b>1.467.774</b>
<b>Total Activos</b>	<b>5.094.224</b>	<b>5.402.422</b>	<b>6.044.883</b>	<b>6.413.137</b>	<b>6.653.338</b>	<b>7.972.206</b>	<b>9.533.505</b>

**PASIVOS Y PATRIMONIO****PASIVOS CORRIENTES**

Proveedores (Materia Prima)	1.571.192	1.113.287	1.530.637	1.101.474	1.620.613	1.748.799	1.923.679
Crédito Bancario Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos Corrientes	250.949	316.139	233.647	116.257	0	0	0
Pasivos por Impuestos Corrientes	21.823	92.992	30.949	-134.361	0	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>1.843.964</b>	<b>1.522.418</b>	<b>1.795.233</b>	<b>1.083.369</b>	<b>1.620.613</b>	<b>1.748.799</b>	<b>1.923.679</b>

**PASIVOS NO CORRIENTES**

Proveedores Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0
Crédito Bancario Largo Plazo	381.422	72.040	70.771	205.706	205.706	205.706	205.706
Beneficios a Empleados	36.000	396.953	415.687	472.649	472.649	472.649	472.649
Pasivos por Impuestos Diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos No Corrientes	313.859	146.757	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>731.281</b>	<b>615.750</b>	<b>486.458</b>	<b>678.355</b>	<b>678.355</b>	<b>678.355</b>	<b>678.355</b>

**PATRIMONIO**

Capital Social	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000
Reservas	510.790	510.790	510.789	510.790	0	0	0
Resultados Acumulados	830.860	1.329.859	1.924.366	2.028.278	3.267.630	4.288.371	5.479.052
Resultado por Adopción NIIF 1era Vez.	20.317	20.317	362.470	362.470	0	0	0
Otro Resultado Integral ORI	452.013	500.630	445.655	444.524	0	0	0
Resultado del Año	638.999	836.658	453.912	1.239.352	1.020.741	1.190.681	1.386.419
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2.518.979</b>	<b>3.264.254</b>	<b>3.763.192</b>	<b>4.651.413</b>	<b>4.354.371</b>	<b>5.545.052</b>	<b>6.931.471</b>

<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>5.094.224</b>	<b>5.402.422</b>	<b>6.044.883</b>	<b>6.413.137</b>	<b>6.653.338</b>	<b>7.972.206</b>	<b>9.533.505</b>
----------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

## AGROQUIM C. LTDA.

### Estado de Flujos de Efectivo

### Flujos de Efectivo Proyectado

Al 31 de diciembre de:

	2.020	2.021	2.022	2.023	2024	2025	2026
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>-629.867</b>	<b>414.187</b>	<b>24.656</b>	<b>700.824</b>	<b>1.208.785</b>	<b>935.071</b>	<b>1.131.845</b>
Resultado Neto	638.998	836.658	453.912	906.919	1.020.741	1.190.681	1.386.419
Depreciaciones - Amortizaciones	50.149	70.750	67.390	72.779	72.779	72.779	72.779
Δ Activos Corrientes	-3.512.837	-365.526	-641.438	376.028	-421.978	-456.575	-502.233
Δ Pasivos Corrientes	1.843.964	-321.546	272.815	-711.864	537.243	128.187	174.880
Δ Pasivos No Corrientes (No Financieros)	349.859	193.851	-128.023	56.962	0	0	0
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-834.570</b>	<b>-110.162</b>	<b>-427.682</b>	<b>-574.763</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Δ Activos No Corrientes (Financieros)	-834.570	-110.162	-427.682	-574.763	0	0	0
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>2.261.403</b>	<b>-400.765</b>	<b>43.757</b>	<b>116.237</b>	<b>-1.317.783</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Δ Pasivos NO Corrientes (Deuda Financiera)	381.422	-309.382	-1.269	134.935	0	0	0
Δ Deuda Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0
Δ Patrimonio	1.879.981	-91.383	45.026	-18.698	-1.317.783	0	0
<b>Movimiento del año</b>	<b>796.966</b>	<b>-96.740</b>	<b>-359.269</b>	<b>242.298</b>	<b>-108.998</b>	<b>935.071</b>	<b>1.131.845</b>
Saldo Inicial de Efectivo	0	796.966	700.226	340.957	583.255	474.257	1.409.328
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>796.966</b>	<b>700.226</b>	<b>340.957</b>	<b>583.255</b>	<b>474.257</b>	<b>1.409.328</b>	<b>2.541.173</b>
Efectivo según Estado de Situación Financiera	796.966	700.226	340.957	583.255	474.257	1.409.328	2.541.173

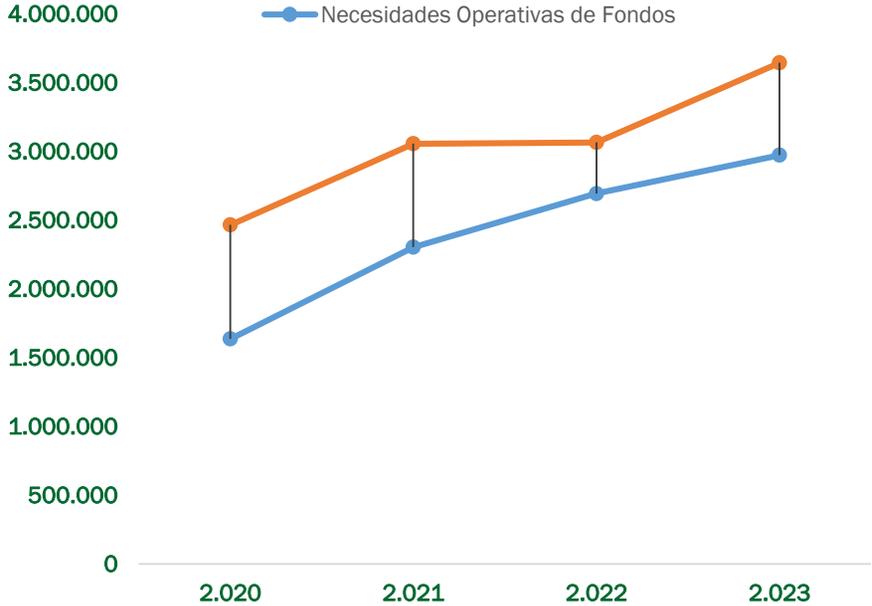
## AGROQUIM C. LTDA.

## Necesidades Operativas de Fondos NOF y Fondo de Maniobra FM

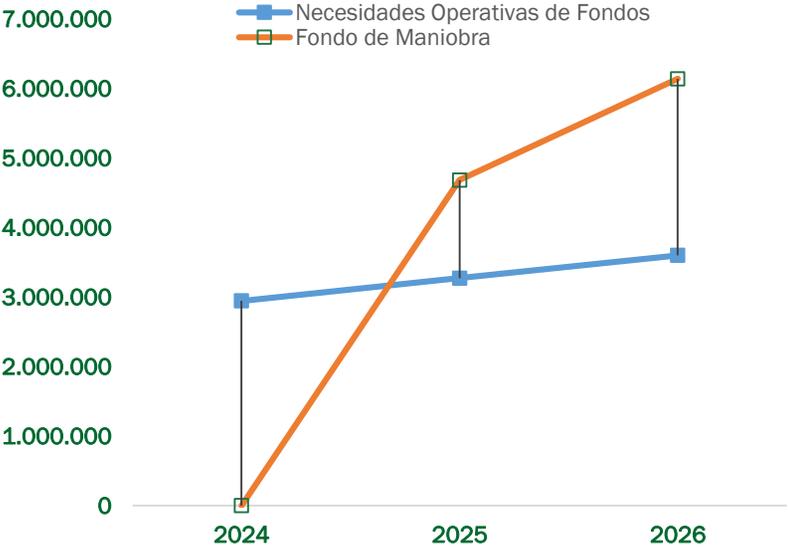
Al 31 de diciembre de

NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	Al 31 de diciembre de:					Información Proyectada		
	2.020	2.021	2.022	2.023	2024	2025	2026	
Cuentas por Cobrar Comerciales	2.054.528	2.208.307	2.216.165	2.445.233	2.689.756	2.958.732	3.254.605	
Inventario de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	
Inventario de Producción en Proceso	0	0	0	0	0	0	0	
Inventario de Productos Terminados	1.425.839	1.617.799	2.272.598	1.611.188	1.875.995	2.063.594	2.269.954	
Proveedores (Materia Prima)	1.571.192	1.113.287	1.530.637	1.101.474	1.620.613	1.748.799	1.923.679	
Pasivo espontáneo	272.772	409.131	264.596	-18.105	0	0	0	
<b>Necesidades Operativas de Fondos</b>	<b>1.636.403</b>	<b>2.303.688</b>	<b>2.693.530</b>	<b>2.973.051</b>	<b>2.945.138</b>	<b>3.273.527</b>	<b>3.600.879</b>	
<b>FONDO DE MANIOBRA (FM)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
Patrimonio Neto	2.518.979	3.264.254	3.763.192	4.651.413	4.354.371	5.545.052	6.931.471	
Pasivos NO Corrientes	731.281	615.750	486.458	678.355	678.355	678.355	678.355	
Activos No Corrientes	784.421	823.833	1.184.125	1.686.109	1.613.331	1.540.552	1.467.774	
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>2.465.839</b>	<b>3.056.171</b>	<b>3.065.525</b>	<b>3.643.659</b>	<b>0</b>	<b>4.682.855</b>	<b>6.142.053</b>	
<b>Necesidades de Recursos Negociados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Excedentes de Tesorería</b>	<b>829.436</b>	<b>752.483</b>	<b>371.995</b>	<b>670.607</b>	<b>474.257</b>	<b>1.409.328</b>	<b>2.541.173</b>	
<b>NOF como % de las Ventas</b>	<b>27%</b>	<b>35%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>34%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	

### Crecimiento de las NOF y FM



### Crecimiento de las NOF y FM







## AGROQUIM C. LTDA.

## Análisis Dupont - Rentabilidad de la Entidad

Al 31 de diciembre de

	Al 31 de diciembre de:				Información Proyectada		
	2.020	2.021	2.022	2.023	2024	2025	2026
Margen Neto: Utilidad Neta / Ventas	10,59 %	12,83 %	6,38 %	11,68 %	11,96 %	12,68 %	13,42 %
Rotación de Activos: Ventas / Activos	1,18	1,21	1,18	1,21	1,38	1,43	1,48
Apalancamiento: Activos / Patrimonio	2,02	1,66	1,61	1,38	1,42	1,18	1,01
<b>ROE = MN * RA * AP</b>	<b>25,37 %</b>	<b>25,63 %</b>	<b>12,06 %</b>	<b>19,50 %</b>	<b>23,44 %</b>	<b>21,47 %</b>	<b>20,00 %</b>
Roe = Utilidad Neta / Patrimonio	25,37 %	25,63 %	12,06 %	19,50 %	23,44 %	21,47 %	20,00 %
<b>ROA = EBIT (1-% Imp) / Activos</b>	<b>12,54 %</b>	<b>15,49 %</b>	<b>7,51 %</b>	<b>14,14 %</b>	<b>16,52 %</b>	<b>18,14 %</b>	<b>19,83 %</b>
Pasivos No Financieros / (Deuda + Patrimonio)	102,2 %	65,50 %	60,63 %	37,88 %	52,80 %	43,77 %	37,54 %
<b>ROE = ROA + ROA * PNF / Inversión</b>	<b>25,37 %</b>	<b>25,63 %</b>	<b>12,06 %</b>	<b>19,50 %</b>	<b>25,24 %</b>	<b>26,08 %</b>	<b>27,27 %</b>

## AGROQUIM C. LTDA.

## Otra Información Financiera

Al 31 de diciembre de:

	Al 31 de diciembre de:			
	2.020	2.021	2.022	2.023
<b>Efectos Impositivos y Part. Laboral</b>				
Participación Laboral	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Impuesto a la Renta	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
% Carga PL + IR	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%
<b>Costo de Capital</b>				
Costo Oportunidad del Accionista	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Costo Financiero (Anual)	9,80%	54,36%	42,94%	17,92%
<b>Información Adicional</b>				
Días Análisis	365	365	365	365
Proveedores vencido	0	0	0	0
<b>Políticas Operativas</b>				
Política en Materia Prima (días)	0	0	0	0
Política en Productos en Proceso (días)	0	0	0	0
Política en Producto Terminado (días)	120	120	120	120
Política en Clientes (días)	90	90	90	90
Política en Pagos (días)	90	90	90	90
Política de ventas al contado (punto de venta)	0%	0%	0%	0%
Política de ventas a crédito	100%	100%	100%	100%
<b>Estructura del Costo</b>				
Materia Prima Directa	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Mano de Obra Directa	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
Costos Indirectos de Fábrica (Carga Fabril)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
<b>Política de Pago de Dividendos</b>							
Pago de Dividendos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0%	0%
Distribución del Dividendo Retenido (Acumulado)					0%		
<b>Hipótesis Financiera para Previsiones (Proyecciones)</b>					<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Crecimiento en Ventas	-	8%	9%	9%	10,00%	10,00%	10,00%
Costo de Mercancía Vendida					55,00%	55,00%	55,00%
Gastos de Ventas					10%	10%	10%
Gastos Generales	2,83%	3,53%	2,12%	2,41%	3,00%	3,00%	3,00%
Depreciaciones (US\$ No requiere más inversión)					72.779	72.779	72.779
Costo Financiero -> <b>Sobre la</b> Deuda Financiera Total <= 899000	899000				9,00%	9,00%	9,00%
Costo Financiero -> <b>Sobre la</b> Deuda Financiera Total >= 900000	899001				13,00%	13,00%	13,00%
Impuesto a la Renta					25%	25%	25%
Ingreso Producto Terminado (Bodega)					0	0	0
Compras del Periodo					4.960.599	5.352.971	5.888.268
Consumo de Materia Prima Anual					4.960.599	5.352.971	5.888.268
Costo Oportunidad del Accionista					12%	12%	12%
Días Promedio de Almacenamiento MP.					0	0	0
Días Promedio de Producción.					0	0	0
Días Promedio de Inventarios PT					146	146	146
Días Promedio de Cobro					115	115	115
Días Promedio de Pago					119	119	119
Materia Prima Directa (Estructura del Costo)					0%	0%	0%
Mano de Obra Directa (Estructura del Costo)					0%	0%	0%
Costos Indirectos de Fábrica (Estructura del Costo)					0%	0%	0%

## AGROQUIM C. LTDA.

### Valor Económico Agregado (Análisis con Relación al Activo de la Entidad)

Al 31 de diciembre de

	Al 31 de diciembre de:				Información Proyectada		
	2.020	2.021	2.022	2.023	2024	2025	2026
EBIT	909.904	1.184.970	704.253	1.207.451	1.379.501	1.614.317	1.875.301
Tasa Impositiva	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%
Nopat	580.064	755.418	448.961	769.750	879.432	1.029.127	1.195.504
Activo Netos	3.250.260	3.880.004	4.249.650	5.329.768	5.032.726	6.223.407	7.609.826
Deuda Financiera (Genera Intereses)	381.422	72.040	70.771	205.706	205.706	205.706	205.706
Equity (Patrimonio)	2.518.979	3.264.254	3.763.192	4.651.413	4.354.371	5.545.052	6.931.471
% Deuda	13,15%	2,16%	1,85%	4,24%	4,51%	3,58%	2,88%
% Equity (Patrimonio)	86,85%	97,84%	98,15%	95,76%	95,49%	96,42%	97,12%
Costo Financiero	9,80%	54,36%	42,94%	17,92%	9,00%	9,00%	9,00%
Costo de Oportunidad	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Escudo fiscal de la Deuda	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%
WACC	11,24%	12,49%	12,28%	11,98%	11,72%	11,78%	11,82%
<b>EVA Valor Económico Agregado (Añadido)</b>	<b>214.608</b>	<b>270.836</b>	<b>-73.057</b>	<b>131.478</b>	<b>289.723</b>	<b>296.259</b>	<b>296.061</b>
EVA Comprobación	214.608	270.836	-73.057	131.478	289.723	296.259	296.061

## AGROQUIM C. LTDA.

### Creación de Valor (Análisis del Valor Esperado por el Accionista respecto a su Inversión)

Al 31 de diciembre de

	Al 31 de diciembre de:				Información Proyectada		
	2.020	2.021	2.022	2.023	2024	2025	2026
Rendimiento del Patrimonio (ROE) Return On Equity	25,37%	25,63%	12,06%	19,50%	23,44%	21,47%	20,00%
Costo Oportunidad del Accionista	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
<b>Creación o Destrucción de Valor para el Accionista %</b>	111,39 %	113,59 %	0,52%	62,48%	95,35%	78,94%	66,68%
Resultado Neto	638.99 8	836.65 8	453.91 2	906.91 9	1.020.74 1	1.190.68 1	1.386.41 9
Resultado Esperado	302.27 7	391.71 0	451.58 3	558.17 0	522.525	665.406	831.777
<b>Diferencia entre Resultado Neto y Valor Esperado</b>	336.72 1	444.94 8	2.329	348.74 9	498.216	525.275	554.643
<b>Creación o Destrucción de Valor para el Accionista %</b>	111,39 %	113,59 %	0,52%	62,48%	95,35%	78,94%	66,68%