



## **CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

**GESTIÓN FINANCIERA EN LA AGROINDUSTRIA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad Y Auditoría mención en Riesgos Operativos y Financieros**

**Línea de investigación:**

**CONTABILIDAD, FINANZAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Autora:**

**Jaqueline Elizabeth Balseca Castro**

**Director:**

**Mg. Patricio Geovanny Acosta Fonseca**

**Ambato – Ecuador**

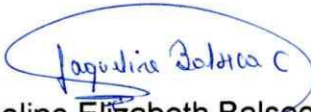
**Julio 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JAQUELINE ELIZABETH BALSECA CASTRO**, con cédula de ciudadanía **0602040313**, autora del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN FINANCIERA EN LA AGROINDUSTRIA PARA LA TOMA DE DECISIONES", previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando a las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2024

  
Jaqueline Elizabeth Balseca Castro  
CC. 0602040313

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**GESTIÓN FINANCIERA EN LA AGROINDUSTRIA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**Línea de investigación:**

**CONTABILIDAD, FINANZAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

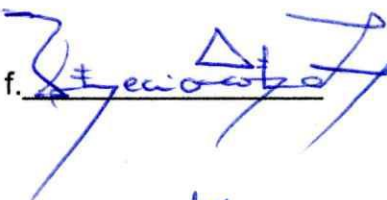
**Autora:**

Jaqueline Elizabeth Balseca Castro

Patricio Geovanny Acosta Fonseca, Dr. Mg.

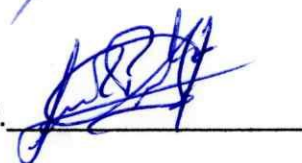
CC. 1802775203

**CALIFICADOR**

f. 

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Edgar Fabián Mera Bozano, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS**

f.   


Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   


**Ambato – Ecuador**

**Julio 2024**

## DEDICATORIA

A:

Dios todopoderoso por brindarme la oportunidad de seguir en este arduo camino del conocimiento, ser un ente de servicio, tener salud y el amor de mi familia.

Mi querido padre Lautaro, a mi amada madre Teresa que está en el cielo junto con mi querida hermana Liliana, a mis hermanos Klever y German, mis pequeños hijos Monserrath, Zahid y Ricardo, quienes son mi alegría y mi amor.

Jaqueline

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento especial a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, gracias a la calidad de la educación para formar seres integrales al servicio del país.

A mi Director del Proyecto de Investigación, el Dr. CPA. Patricio Acosta por su profesionalismo, su ética, que lo hacen un gran mentor.

A la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales, por ser una empresa que desarrolla las actividades con responsabilidad social: valores y transparencia, empleados, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad, medio ambiente y con el Estado, como fuente de mejora continua.

Jaqueline

## RESUMEN

La limitada información que aportan los estados financieros ha llevado a la administración de las empresas agroindustriales, en particular de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales de la parroquia San Luis a tomar decisiones equivocadas, lo que generó problemas de liquidez, bajo rendimiento de los activos puestos en operación y mínimos porcentajes de utilidad en el ejercicio contable, entre otros. Esta investigación busca proveer a la gerencia de datos razonables que garanticen el desarrollo sostenible de la Agroindustria en un mercado altamente competitivo.

El objetivo de la investigación fue proponer un Modelo de Gestión Financiera a través del análisis financiero para la toma de decisiones en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales en el periodo 2020-2021. La metodología aplicada según la manipulación de variables fue no experimental, de tipo longitudinal debido a que se analizó los estados financieros de los periodos económicos de los años 2020 – 2021, con un enfoque mixto y alcance de investigación descriptivo. Los métodos empleados fueron inductivo, deductivo, analítico y sintético.

Se concluye que Mis Frutales no contó con una eficiente gestión financiera, tiene como estrategia la aceptación de los productos por parte de los consumidores que le permite competir en el mercado; y es necesario el implementar un Modelo de Gestión Financiera para que la toma de decisiones que mejore el crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

**Palabras claves:** análisis financiero, gestión financiera, rentabilidad, decisiones gerenciales, agroindustria.

## ABSTRACT

*The limited information provided by the financial statements has led to poor decision-making in agro-industrial companies, particularly at the processing agroindustry “Mis Frutales” in San Lui. This has resulted in liquidity problems, low asset yields, and minimal profit. This study aims to offer management of solid data to ensure the sustainable development of this industry in highly competitive market.*

*The study objective was to propose a Financial Management Model through financial analysis for decision -making at “Mis Frutales” during 2020-2021 period. The applied methodology was non-experimental and longitudinal, analyzing the financial statements from 2020-2021. A mixed-method approach with a descriptive research scope was employed using inductive, deductive, analytical, and synthetic methods.*

*The study concludes that “Mis Frutales” lacked efficient financial management. Enhancing consumer acceptance of products is a key strategy to remain competitive. Implementing a Financial Management Model for decision-making is essential to improve long-term growth and profitability.*

**Keywords:** *financial analysis, financial management, profitability, managerial decisions, agribusiness.*

## ÍNDICE DE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Gestión financiera .....	8
1.2. Teoría de las decisiones .....	16
1.3. Modelos de gestión financiera .....	20
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	27
2.1. Tipo, diseño y enfoque de la investigación .....	27
2.2. Población y muestra.....	28
2.3. Tipo de recolección de la información.....	29
2.4. Diagnóstico .....	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.1. Antecedentes .....	45
3.2. Fase diagnóstica.....	50
3.3. Fase de diseño .....	75
3.4. Fase de implementación .....	97
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES .....	106
BIBLIOGRAFÍA .....	107
ANEXOS .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de estudio .....	28
Tabla 2. Estado de situación financiera (análisis vertical) .....	51
Tabla 3. Análisis activo circulante 2020.....	52
Tabla 4. Análisis activo circulante 2021.....	53
Tabla 5. Estado de resultados (análisis vertical) .....	55
Tabla 6. Análisis período económico 2020.....	56
Tabla 7. Análisis período económico 2021 .....	57
Tabla 8. Estado de situación financiera (análisis horizontal).....	59
Tabla 9. Estado de resultados (análisis horizontal) .....	60
Tabla 10. Análisis de liquidez .....	61
Tabla 11. Análisis de Rentabilidad .....	64
Tabla 12. Análisis de endeudamiento .....	66
Tabla 13. Modelo Dupont .....	69
Tabla 14. Objetivos estratégicos .....	76
Tabla 15. Proyectos Procesadora Agroindustrial Mis Frutales .....	77
Tabla 16. Programas.....	78
Tabla 17. Programa “A”: Desabastecimiento cero.....	79
Tabla 18. Programa “B”: Apropiación con corazón.....	81
Tabla 19. Modelo Programa “A”: Desabastecimiento Cero .....	84
Tabla 20. Modelo Programa “B”: Apropiación Con Corazón .....	87
Tabla 21. Análisis horizontal del Balance General .....	91
Tabla 22. Análisis horizontal del estado de resultados.....	92
Tabla 23. Análisis vertical del estado de situación financiera.....	93
Tabla 24. Análisis vertical del estado de resultados.....	94
Tabla 25. Índices de liquidez .....	95
Tabla 26. Índices de productividad.....	95
Tabla 27. Índices de rentabilidad.....	96
Tabla 28. Índice de endeudamiento .....	96
Tabla 29. Modelo de Dupont .....	97
Tabla 30. Matrices de cumplimiento del Programa “A”: Desabastecimiento Cero	98

Tabla 31. Matrices de Cumplimiento del Programa “B”: Apropiación con Corazón .....	100
Tabla 32. Proyección de inversiones Programa “A”: Desabastecimiento Cero ...	103
Tabla 33. Proyección de inversiones Programa “B”: Apropiación con Corazón ..	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Funciones de la Gestión financiera .....	11
Figura 2. Proceso de toma de decisiones .....	19
Figura 3. Logotipo de Mis Frutales .....	46
Figura 4. Organigrama estructural de procesadora Mis Frutales .....	48
Figura 5 Flujo de actividades de producción .....	49
Figura 6. Relación de consistencia.....	137

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cumplimiento con expectativas del mercado.....	30
Gráfico 2. Factores que influyen en la gestión .....	31
Gráfico 3. Anomalías administrativas .....	32
Gráfico 4. Existencia de Políticas institucionales.....	33
Gráfico 5. Riesgo de permanencia en el mercado .....	34
Gráfico 6. Gestión financiera en la toma de decisiones acertadas.....	35
Gráfico 7. Prioridad de los objetivos Financieros .....	36
Gráfico 8. Alternativas de la Gestión financiera.....	37
Gráfico 9. Personal encargado de la toma de decisiones .....	38
Gráfico 10. Tiempo de la última intervención en planificación.....	39
Gráfico 11. Empleo de la planificación estratégica financiera en las decisiones..	40

## INTRODUCCIÓN

La gestión financiera, también conocida como finanzas corporativas, es un campo de estudio y práctica que se encarga de la planificación, organización, control y uso eficiente de los recursos financieros de una empresa u organización.

La gestión financiera en sus inicios administraba los recursos básicos como los alimentos, ganado y metales preciosos, en la época romana aparece el crédito y los intereses, posteriormente se administra las propiedades feudales y el comercio, en la edad media aparece las instituciones financieras como los bancos y las casas de bolsa que realizaban la intermediación financiera, en la edad moderna se desarrolló nuevas técnicas de contabilidad y el análisis financiero finalmente la época contemporánea aprovecha el desarrollo de la tecnología, la globalización, los mercados financieros, la sostenibilidad y se introduce el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el análisis del riesgo.

La gestión financiera es una disciplina esencial para el éxito en el mundo actual, las empresas, organizaciones y las personas tomarán decisiones acertadas que les permitan alcanzar los objetivos financieros y contribuir al desarrollo económico y social. Es importante observar que la volatilidad de los mercados financieros, las crisis económicas y los cambios geopolíticos generan incertidumbre y requieren de una gestión financiera prudente. En un mundo globalizado e interconectado se ha intensificado la competencia y esto crea la oportunidad para empresas que aplican decisiones financieras acertadas optimicen los recursos y genere un beneficio económico.

En el ámbito Latinoamericano se resalta que las estrategias de la empresa exitosas para la inserción en los negocios internacionales, consisten en la introducción de prácticas sostenibles, con lo cual emergen a la vista las áreas de intervención en el sector público especialmente en la agroindustria, éstas sugieren una transformación productiva, puesto que este sector necesita innovación, modernización, diseño de la estrategia de negocios así como los desafíos ambientales; las tendencias contemporáneas en el mercado de la agroindustria y

agroalimentarios contemporáneos abren la posibilidad para que los proveedores agro-industriales latinoamericanos, evidencien su ingenio administrativo, las destrezas que tienen para incluir en la gestión, la tecnología y el cuidado ambiental. (Bachelet -Banco Interamericano de Desarrollo. BID-2022).

En el Ecuador, así como en varios países de Latinoamérica, es común la sobrevivencia de la pequeña empresa gracias a los altos niveles de consumo que se producen de manera estacional especialmente durante los períodos estudiantiles, celebraciones cantonales, fechas de independencia, fiestas religiosas y otras, donde es necesario para la empresa, acumular colaboradores en todas las áreas, pero especialmente en mandos medios y operativos. Las empresas ecuatorianas que tienen un origen familiar o emprendimientos poco técnicos adolecen en términos generales, de técnicas bien planeadas o estudios de riesgo que disipen todos los eventos fortuitos, esta es una de las razones para llevar a cabo la implementación de un modelo de gestión financiera (Universidad & Empresa, 2021).

Los cinco principales países en los que se interviene con pulpa de fruta natural, desde Latinoamérica son Estados Unidos, Bélgica, España, México y Turquía. Por otro lado, los países que han tenido mayor crecimiento en cuanto a las importaciones de productos a base de fruta natural son España, Alemania, Canadá, Australia y México (Trujillo 2020).

Otro dato más actualizado, lo expone Llantoy, M. (2022) en el “Panorama internacional y nacional del mercado de jugos, pulpas, concentrados y néctares de frutas”, donde se manifiesta que: “En el 2021, el mercado mundial de jugos de frutas se situó en US\$ 15,503.5 millones, registro un crecimiento de 6.7% con respecto al año anterior. EE. UU. fue el principal comprador mundial de jugos de fruta con el 15.7% del valor (US\$ 2,438.9 millones), seguido de Alemania (US\$ 1,339.7 millones) y Países Bajos (US\$ 1,281.3 millones)”

El comercio internacional, ha sido fundamental en el progreso de los países, pues, el intercambio favorece la satisfacción de necesidades y a la vez, promueve la

producción y el ingreso de divisas para reinvertirlas. Desde esta perspectiva, la exportación se convierte en una oportunidad a considerarse como estrategia de penetración en nuevos mercados, lo que eventualmente, fortalecería el desarrollo económico-financiero. Para el año 2020, en relación con años anteriores, la demanda externa de frutales había crecido un 100%, los principales destinos de la producción ecuatoriana son Europa, Norteamérica y Japón. Para lograrlo, efectivamente; será necesario entonces capacitar al personal del departamento comercial en temas de exportaciones, exigencias legales y técnicas, procedimientos administrativos y otros (Casquete, G. 2020).

En el Ecuador el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca agrupa a los sectores productivos en: agricultura, silvicultura, ganadería y pesca; Petróleo y minería; Manufactura; Suministros básicos y telecomunicaciones; Construcción e inmobiliarias; Comercio; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y comidas; Financieras y seguros; Actividades profesionales; Servicios y administración pública; Enseñanza; Salud; Arte y entretenimiento.

A diciembre de 2023 según el Boletín de Cifras del Sector Productivo, detalla que el sector de la Manufactura presenta la siguiente estructura: las Microempresas representan el 97,2%, las Pequeñas Empresas el 1,5%, las Medianas Empresas el 0,9% y solo el 0,4% corresponde a las Grandes Empresas. La variación en ventas entre el 2021 y 2022 fue positiva con un 13,5%. No sucedió lo mismo entre el 2022 y 2023 que según el informe reflejó un descenso de 1.2% (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

De las diferentes empresas, la actividad agroindustrial, dinamiza el desarrollo y creación de empleo; sin embargo, para introducirse a la dinámica de valor moderno en agro-alimentos, los productores han de elevar sus niveles de calidad y cumplir con la demanda internacional que exigen los clientes, quienes demandan, a su vez, la información sobre el impacto ambiental y social que provocan los productos agroindustriales que utilizan.

El sector agroindustrial del Ecuador de acuerdo con las estimaciones de PROECUADOR (2023), en Tendencias de la industria hortofrutícola en 2023, manifiesta que la demanda de frutas y hortalizas frescas tendrán un crecimiento anual del 5.14% hasta el año 2027, convirtiéndose en un mercado de 210.903 millones de dólares.

El reporte citado afirma que las principales tendencias son la sustentabilidad en la producción y consumo, además de la trazabilidad alimentaria por buscar alimentos seguros; se esperan cambios en la economía mundial de productos agrícolas, pues los productores prevén aumento en los costos de insumos, fertilizantes, pesticidas y transporte un factor del encarecimiento es la interrupción de la cadena de suministro; ante la situación analizada, se sugiere enfocarse en la reducción de costos, la integración vertical, entender el comportamiento del consumidor y formar alianzas para atender esas necesidades, se debe mejorar el acceso comprador-productor, optimizar en sistemas de almacenamiento y digitalizar la cadena de suministro.

Por la actividad económica que desarrolla la Procesadora Industrial Mis Frutales ubicada en el Ecuador, provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, en la parroquia rural denominada San Luis, establecida desde el año 2005 dedicada a la producción y comercialización de pulpa de fruta natural y fruta congelada en trozos, es parte del sector de la Manufactura.

La Agroindustrial Mis Frutales desde su funcionamiento ha demostrado deficiencias en cuanto a la toma de decisiones, las mismas que han sido ejecutadas, ya sea por la experiencia, el sentido común o la observación empírica del entorno competitivo, que, al no ser precisamente herramientas técnicas, ocasiono problemas en la liquidez, cuentas por cobrar que no se recuperan, inversión en activos fijos subutilizados, incumplimiento de la planificación, materias primas con altos costos de adquisición, alto nivel de endeudamiento, bajo nivel de ventas, limitado capital de trabajo, ausencia de un control financiero, bajo rendimiento de los activos puestos en operación y mínimos porcentajes de utilidad en el ejercicio contable, entre otros, situaciones que han contribuido a una inadecuada gestión económica

-financiera, que pone en riesgo el funcionamiento de la entidad, con un perjuicio social y económico de la población de influencia.

Los antecedentes mencionados, se corresponden con la pregunta: ¿Qué Modelo de Gestión Financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales ayuda para la toma de decisiones?

Concomitantemente con lo mencionado, emerge la siguiente idea científica: la propuesta de un Modelo de Gestión Financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales permite la toma de decisiones acertadas para su desarrollo.

Según lo mencionado, la investigación busca desarrollar y sugerir una guía de gestión de finanzas que permita identificar las áreas críticas del control financiero, para que las inversiones realizadas apunten hacia la mejora de la rentabilidad y promueva un crecimiento dinámico y sostenido de la entidad.

Por los antecedentes planteados el Objetivo General del estudio es: Proponer un Modelo de Gestión Financiera a través del análisis financiero para la toma de decisiones en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales en el periodo 2020-2021

En base al objetivo general de la investigación se propone los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar de forma teórica la gestión financiera y la toma de decisiones en base a la revisión bibliográfica.
2. Diagnosticar la información económica financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales a través de herramientas financieras del periodo 2020 – 2021 que determine la situación actual.
3. Diseñar el Modelo de Gestión Financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales para la toma de decisiones.

Para cumplir con las metas propuestas, se empleó los procedimientos, las técnicas en observancia al rigor científico y el componente técnico financiero propuesto. La metodología aplicada según la manipulación de variables fue no experimental, de

tipo longitudinal debido a que se analizó los estados financieros de los periodos económicos de los años 2020 – 2021, el mismo que tiene un enfoque mixto, con un alcance de investigación descriptivo. Los métodos empleados fueron inductivo, deductivo, analítico, sintético y dialectico.

La administración de las finanzas es de carácter fundamental en el funcionamiento de las empresas, sobre todo si los gerentes financieros concientizan que su papel en la organización es maximizar el patrimonio de los socios, es decir optimizar la relación beneficio-costos, lo dicho involucra la buena gestión en el control de los inventarios, las compras, políticas crediticias, endeudamiento con terceros, abaratamiento de costos y otras de este estilo, de modo que, la precisión en el manejo financiero es prioritaria.

Este trabajo pretende identificar la relación entre la administración financiera con la calidad de las decisiones, que viene a ser responsabilidad de los altos mandos de la empresa agroindustrial, como respuesta a solucionar una crisis, esto solo se logrará en consonancia con una efectiva y pertinente toma de decisiones, que siga el curso de los protocolos que han sido establecidos, pues para mantener empleados o apalancar a la institución a corto tiempo, surge como la estrategia más convincente, y mucho menos si se toman en cuenta las amenazas a las que, el sistema económico o político, exponen a las organizaciones.

Muchas veces las empresas se llenan de empleados y adquieren deudas a corto plazo de modo que en poco tiempo estos desaciertos se vuelven incontrolables y no se posee recursos suficientes para que continúe funcionando.

La investigación se estructuró en tres capítulos:

Capítulo I, se desarrolló el estado del arte y la práctica, menciona los antecedentes del problema, las teorías basadas en las variables y los conceptos de términos básicos de gestión financiera y la toma de decisiones.

Capítulo II presenta la metodología que es el sustento del método, tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos, así como el procedimiento de la recolección y el análisis de los datos.

Capítulo III presenta los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, a fin de tener la suficiente información para diseñar la propuesta de un Modelo de Gestión Financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales para la toma de decisiones.

Finalmente, se incluye las conclusiones y recomendaciones del informe final del proyecto de investigación, las referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

El estado del arte está integrado por una red de categorías científicas referida a las variables del problema las mismas que son enfrentadas en forma lógica para interpretar, comprender y explicar el objeto de estudio.

### **1.1. Gestión financiera**

Economía es una ciencia social que estudia la forma en la que las sociedades se comportan y organizan para administrar los recursos disponibles (Asobacaria,2018).

La economía proporciona la base teórica para comprender el comportamiento de los agentes económicos en los mercados, mientras que las finanzas se enfocan en la aplicación práctica de estos principios para tomar decisiones acertadas.

Las finanzas de una organización, depende de su reacción a los indicadores de riesgo y de rentabilidad; por lógica, una empresa rentable y bien posicionada, ha de rechazar proyectos altamente riesgosos, aunque se muestren rentables, el volumen de la empresa es determinante de la complejidad de la gestión en finanzas que requiere, incluir la etapa del desarrollo en la que se encuentre, pero si su crecimiento es amplio, requerirá de funciones mayores en número y más complicadas en auditoría, análisis, tesorería, impuestos y proyectos (Párraga, et al. 2021).

Las finanzas es una rama de la economía que se enfoca en la gestión del dinero y los activos, por ello las finanzas en una entidad está definida por los Medios Financieros, como los factores determinantes del financiamiento, esto implica una decisión en referencia a préstamos de tipo bancario o comercial o por aportes a los socios, además se vinculan las herramientas financieras que permiten conocer tanto la situación financiera como económica, para disponer de la visión correcta de las cuentas del activo, pasivo, ingresos y costes y las estimaciones de nivel financiero.

La gestión de las finanzas comprende el suministro suficiente de recursos económicos, así como su apropiada planificación, a efecto de la toma de decisiones

acertadas sobre las transacciones y su financiamiento correspondiente a un período de tiempo y en referencia a la capacidad económica de la organización (Rosario y Rosario, 2017).

Las finanzas estudian como obtener el mejor provecho de recursos financieros escasos, y se dividen en finanzas personales, finanzas corporativas y finanzas públicas. Las finanzas corporativas es una subárea de las finanzas empresariales que se centran en cómo las empresas obtienen fondos para financiar sus actividades y en cómo invertir estos fondos para generar valor (Amat et al., 2018).

Las finanzas corporativas se enfocan en las decisiones financieras de largo plazo que afectan a la estructura y el valor de una empresa en su conjunto. La gestión financiera se encarga de la implementación de las decisiones de las finanzas corporativas.

La Gestión financiera se corresponde con el análisis de las necesidades registradas cuantitativamente acerca de los beneficios logrados en actividades económicas, para decidir sobre la situación actual de las finanzas de una organización en el logro de sus metas financieras de modo que favorezcan su incremento (Hanni y Aguilar, 2017).

La principal preocupación de la Gestión de las Finanzas, es el análisis de las decisiones y con ello de las acciones relativas a los recursos monetarios indispensables para el adelanto y funcionamiento de una organización, entre estas necesidades, destacan, el financiamiento externo (condiciones de crédito, costo y plazo), la representación de los recursos disponibles, formulación de necesidades, prevención de caudales liberados y el manejo adecuado de los recursos financieros para lograr excepcionales indicadores financieros (Barrera, et al 2020).

La gestión financiera, garantiza las decisiones a tomar y argumenta que una inadecuada administración de la información financiera y/o los recursos, dificulta enormemente a la calidad de las decisiones por parte de los responsables en cada área y que a la vez tiene un alto impacto en el endeudamiento y en los riesgos financieros potenciales, a producirse en un período determinado (Rojas, 2018).

Uno de los grandes retos relacionado a la gestión del departamento financiero en general y la meta de las operaciones administrativas es aportar con soluciones para acrecentar los ingresos de los accionistas, esto se logra al optimizar los recursos disponibles, es decir proteger el capital social por medio del adecuado manejo de créditos e inventarios. El autor Bravo et al (2019) manifiesta que los estados financieros revelan el efecto de las acciones mercantiles en cierto intervalo de tiempo reflejadas en la situación actual de la empresa.

Es importante considerar los Indicadores de financiamiento, las estimaciones medibles económica y financieramente como índices cuantitativos a nivel de rentabilidad, liquidez y endeudamiento (Chapi y Ojeda, 2017).

Según (Pepe promedio, 2022) se deduce las principales funciones de la gestión financiera:

- Aumentar las utilidades, por medio del incremento en los precios o la disminución de los costos de producción.
- Gestión de la deuda.
- Aseguramiento de los costos por medio de políticas más adecuadas de gestión de activos.
- Empleo de los caudales financieros.
- Supervisión de la liquidez.
- Formulación de requerimientos económicos.
- Elaboración del análisis financiero.
- Monitoreo del inventario.

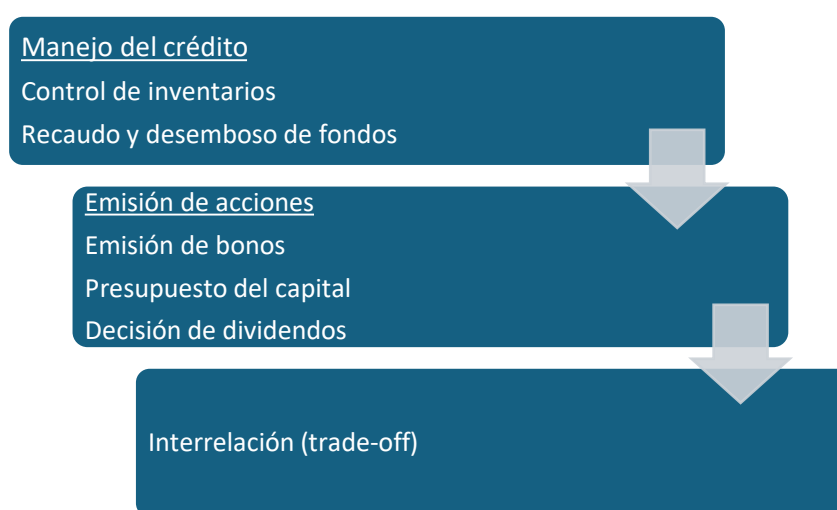
### **Los objetivos de la gestión financiera**

Las principales metas de la administración financiera son dos de acuerdo con la dirección (Pepe Promedio, 2022), el primero se refiere a la salud financiera de los accionistas: “Desarrollar el bienestar de los accionistas de la empresa”. El segundo objetivo es operativo y busca “Establecer métodos o sistemas de apoyo al área de manejo financiero”.

## Funciones de la gestión financiera

En referencia a este aspecto, se considera fundamental que, además de la naturaleza propia de la gestión financiera en su objetivo de potenciar el uso de recursos y lograr una mayor riqueza a partir de estas acciones; los ejecutivos se preocupan por efectivizar un nexo positivo de la gestión financiera con las otras áreas. En la figura 1 se observa la estructura de la función de la gestión financiera.

**Figura 1** Funciones de la Gestión financiera



**Fuente:** elaboración propia a partir del autor Stanley (2011)

## Elementos de la gestión financiera

Según Pepe Promedio (2022) los componentes dentro del proceso de gestión financiera son los siguientes:

- La inversión
- Los Activos
- El capital
- Los ingresos y
- El flujo de caja.

## Procedimiento de la gestión financiera

Todo proceso administrativo conlleva una serie de fases y etapas necesarias para cumplir eficazmente con sus objetivos, el caso de la Gestión Financiera para tomar

decisiones no es la excepción, al respecto Guzmán (2018), manifiesta que siempre es necesario establecer una metodología que asegure el análisis, las decisiones, las habilidades directivas y otros factores que equilibren los recursos económicos de la organización y con ello asegurar para los propietarios utilidades y dividendos. La gestión financiera, considera al menos cuatro fases indispensables: planificación, organización, dirección y control.

### **Etapas de la gestión financiera**

En el mismo sentido, en la perspectiva hacia la consecución del equilibrio financiero, son indispensables desarrollar las etapas de definición de necesidades, determinación de la forma y los métodos de financiamiento, administración de los recursos obtenidos y evaluar las actividades realizadas efectivamente (Pepe Promedio, 2022).

La gestión financiera es un proceso cíclico y continuo que abarca diversas etapas que se presentan a continuación:

#### **Definición de necesidades**

El establecimiento de las necesidades conlleva a considerar los recursos con los que cuenta la empresa para solventar tales requerimientos, para ello se recomienda responder al: qué, cómo, cuándo y para qué de cada inversión se debe implementar.

#### **Determinación de la forma y los métodos de financiamiento**

Desde aquí se define la estructura financiera, que determina los recursos propios o de terceros que se requieren para conseguir los objetivos en esta área; la gestión de los recursos financieros comprende, entre otras opciones, la del endeudamiento bancario, sobre lo cual, es fundamental el conocimiento del tipo de interés y todas las condiciones inherentes.

### **Administración de los recursos obtenidos**

El cumplimiento de compromisos contractuales es vital en esta etapa pues involucra al recurso imprescindible de cualquier empresa; a su vez, éste manifiesta dos directrices: los proveedores y los colaboradores de la empresa (empleados) quienes alcancen un alto grado de satisfacción y realización, para aportar al desarrollo institucional.

### **Evaluar las actividades realizadas**

La evaluación de proyectos, con base en la planificación de las inversiones o en la proyección financiera, es un aspecto crítico de la gestión, sin el cual no garantiza el minimizar el riesgo, esto admite un trabajo preciso que no pase por alto ningún punto económico, financiero, legal, operativo, social, ni ambiental de los proyectos considerados (Pepe Promedio, 2022).

### **Herramientas de gestión financiera**

Las siguientes herramientas, en esencia constituyen los principales recursos para conseguir las metas de la administración financiera, de acuerdo con (López, et al., (2018):

#### **Análisis horizontal**

Empleado para valorar la tendencia en las cuentas durante un período largo de tiempo y en base de sus resultados identificar aspectos claves en las decisiones.

#### **Análisis vertical**

Este tipo de análisis se utiliza para mostrar la organización interna de una empresa, y seleccionar una cuenta importante para emplear como patrón comparativo.

## **Ratios financieros**

Compara los elementos pareados de la información financiera de una entidad para relacionarlos entre sí; esta metodología permite evaluar el desempeño.

## **Indicadores financieros**

De manera general y en función de su uso, se catalogará a los indicadores financieros desde la perspectiva de Jaramillo (2014) como herramientas para analizar el balance, sirven para cuantificar la relación financiera entre dos órdenes de magnitud, es decir que se compara el valor relativo de una magnitud con respecto a otra, además de que, cada indicador se obtiene y establece relaciones entre dos magnitudes previamente obtenidas del ejercicio normal de contabilidad. (León, 2014).

Los indicadores financieros se clasifican de acuerdo con León (2014) en varios aspectos, los más utilizados:

### **Indicadores de liquidez**

Miden la liquidez de una entidad que debe asumirse para cumplir con las deudas a corto plazo, las fórmulas utilizadas son:

*Liquidez corriente: activo corriente / pasivo corriente (Valor ideal de 1-1.5)*

*Prueba ácida: (Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente (Valor ideal de 0.5-1).*

### **Indicadores de endeudamiento**

Miden el nivel y la forma de intervención de los acreedores en la financiación de una actividad productiva, determinan la conveniencia o no de los riesgos que soporta la entidad (Según Ortiz. 2015). Las fórmulas que se utilizan son:

*Apalancamiento de activos: pasivo total / patrimonio total*

*Apalancamiento de pasivos: pasivo total / patrimonio total*

### **Indicadores de rendimiento**

Expresados en general como rentabilidad, determina el lugar competitivo de la entidad en el mercado, reflejan la calidad de su gestión; determina el rendimiento de la empresa de acuerdo con las ventas, los activos o el capital, equivalente a la remuneración recibida por el dinero invertido (Mendoza y Ortiz, 2016). Las fórmulas por usar son:

*Rentabilidad: beneficio / recursos financieros*

*Margen neto: utilidad neta / ventas netas*

### **Aspectos de la gestión financiera**

La gestión financiera integra varios aspectos, como:

- Identificar los requerimientos de recursos financieros, registrar y presentar tales necesidades, describir las existencias, proyectar los recursos libres y los requerimientos de financiación externa.
- Obtener financiamiento con las mayores ventajas posibles, para lo cual considera costos, plazos, condiciones contractuales, discrepancias fiscales y la composición financiera del organismo.
- El uso e inversión adecuada de los recursos monetarios que incluyen los sobrantes de efectivo, con ello se logrará una estructura financiera en equilibrio y los niveles óptimos de productividad.
- El estudio financiero, que incluye el levantamiento de información y análisis para disponer de resultados que sean confiables sobre el escenario financiero de la empresa.

- Realizar el monitoreo permanente de la variabilidad económica, junto con el análisis de la rentabilidad sobre la inversión (López, et al. 2018).

Las variaciones trascendentales en la economía de un país, bien clasificados como amenazas, que influyen en la estabilidad de productos y/o servicios ofertados en sus mercados, indudablemente afectan en la economía individual de las organizaciones (Álvarez, J. 2019). En la propuesta que realiza sobre un plan estratégico financiero para *Advance Learning Technology Center* Ltda; considera que las empresas medianas y pequeñas de Costa Rica enfrentan dificultades en cuanto al financiamiento externo, que obliga a las empresas a tener un crecimiento pausado debido también al escaso impulso de los inversionistas a apoyarlas (Ocampo, 2018).

## **1.2. Teoría de las decisiones**

Tomar decisiones, consiste en la ponderación y elección de las opciones posibles para el crecimiento organizacional, identifica la necesidad de decisión en cierto aspecto, la búsqueda de alternativas, el análisis y la selección de una de ellas, su implementación y la evaluación de la alternativa seleccionada. Las decisiones, según el criterio antes registrado, serán programadas o no (Zumba, Jácome y Bermúdez, 2023).

Dentro del proceso de las decisiones financieras, Izar (2017), considera que se incluye analizar el estado financiero actual, analizar las alternativas posibles y aplicar las decisiones que se han considerado como las más oportunas para gestionar los proveedores de capital financiero, para lograr las metas a medio y largo plazo. Según Bustos (2019), existen dos prerrogativas para evaluar la gestión financiera, estos son: el enfoque en cuanto a la dinámica financiera del negocio y el enfoque de la magnitud y nivel de evolución, su estructura y sistemas de información.

Es importante también procesar los componentes mencionados con miras a una planeación estratégica de calidad que permita competir efectivamente en el mercado y considerar los riesgos como las indecisiones; los componentes de entrada del Sistema de Reporte Contable son las actividades propias de la entidad,

el manejo de la incertidumbre, ya mencionada, el control y reacción, la innovación y la adecuación a la variabilidad (Rueda, 2019).

La toma de resoluciones, en particular, sobre las decisiones de tipo financiero, como las acciones orientadas a aportar a la solución de problemas de tipo financiero, se refiere también los objetivos relativos con la reducción de los riesgos económico-financieros, las normas y la observancia de obligaciones financieras, por lo que requiere de inmediato, comprender la situación financiera (Olaz, 2018).

La adopción de resoluciones financieras, según Buenaventura (2019); tienen dos dimensiones; decisiones de endeudamiento y decisiones de inversión. Las primeras están fundamentadas básicamente en las políticas, valoración y riesgos financieros las mismas que están vinculadas con los principios y la situación económica. Las decisiones de inversión se refieren al presupuesto de inversión y los tipos de riesgo de inversión para evitar la incertidumbre.

En el estudio realizado por Salazar (2018) “Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León México” se informa que existe un importante vínculo entre el nivel de empleo de los datos financieros y las decisiones adoptadas, además, que los resultados dependen en gran manera de la capacidad directiva de las autoridades organizacionales, el conocimiento, la disponibilidad de los datos económicos oportunos y adecuados.

Las decisiones referentes a la administración financiera comprenden:

- La definición de las necesidades de caudales financieros y su planeación.
- Obtención del financiamiento más provechoso.
- Equilibrio, eficiencia y rentabilidad en el uso de elementos financieros.
- Comparación de los datos financieros de la organización.
- Estudio de la viabilidad económico-financiera de las inversiones (Córdoba, 2012).

## **Tipos de decisiones**

Existen varios tipos de decisiones de acuerdo con el aspecto que se tome como referencia, según López et al, (2018), el procedimiento de toma de decisiones es de tal importancia que involucra y afecta a todos los sectores de la empresa, por lo que, son efectivas, benefician a todos los miembros y sobre todo que se adecuen a los requerimientos de los clientes, por lo tanto, se pensará en decisiones programadas y no programadas.

### **Decisiones programadas**

Son aquellas que se ejecutan con mayor periodicidad, lo que implica que son repetitivas y que su uso se vuelve rutinario, así como el nivel de dificultades que resuelven y que se generan frecuentemente; por lo tanto, se cuenta con estrategias de solución preestablecido, por ello se reconocen los procedimientos para tratar estos problemas y se ha dado en llamarlas decisiones estructuradas.

### **Decisiones no programadas**

Son decisiones que debe tomarse frente a los problemas raros o poco usuales, es decir que se presentan con poca frecuencia, por lo tanto, requieren de un diseño, estudio específico o procedimiento en particular de resolución, como por ejemplo el lanzamiento de un nuevo artículo al mercado (López et al, 2018).

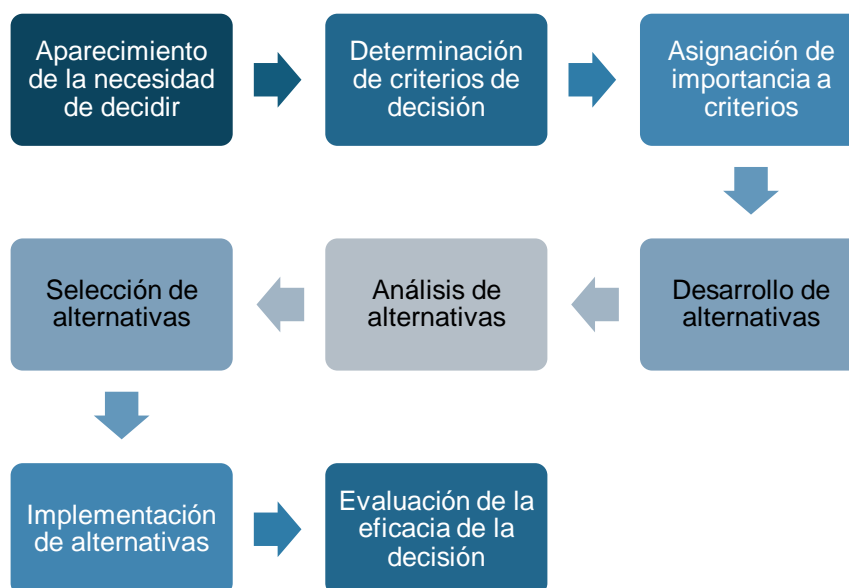
Las decisiones de tipo programado o estructuradas, se alcanzan con mayor frecuencia de manera que se tornan rutinarias y están asociadas con el tipo de problemas presentados regularmente en tal o cual tipo de organismo y del cual ya se ha desarrollado tradicionalmente una metodología de solución, por conocer el proceso para abordarlas y que no se requiere diseñar un método propiamente dicho para la solución.

En el caso de las decisiones no programadas, se dan ante la presencia de problemas poco frecuentes, por lo que se requiere un modelo específico para su solución (Zumba, et al., 2023).

## Proceso de toma de decisiones

En la Figura 2 evidencia el proceso para la toma de decisiones que está estructurado en ocho etapas.

**Figura 2** Proceso de toma de decisiones



**Fuente:** elaboración propia a partir de López, et al (2018)

Del proceso de la toma de decisiones en una empresa tiene como herramienta financiera los aspectos de contabilidad, donde se revelan los intercambios económicos que se realizan el día a día de la entidad, los cuales quedan consignados en los registros contables donde se verifica el pago de nómina, servicios básicos, insumos, entre otros.

Al final de un período económico, para saber cómo ha evolucionado la organización hay que emplear el análisis de los estados financieros, en especial del balance general (activo, pasivo y el patrimonio) y del estado de resultados (ingresos, costos y gastos) que evidencian el manejo de las decisiones en esta área; el propósito del análisis financiero es tomar las cifras cuantitativas emitidas por los indicadores financieros e interpretar cualitativamente que identifique las fortalezas y/o debilidades de la gestión.

El resultado de estas actividades, de manera global, permiten obtener un diagnóstico estratégico integral que articula el funcionamiento interno de la empresa e involucra al talento humano, las finanzas, el mercadeo, la investigación, logística, entre otros, para la empresa es necesario conocer las variables socio políticas, económicas, así como culturales y demográficas.

Las decisiones financieras se llevan a cabo en torno a la inversión que realiza la empresa, se considera también los aspectos de la financiación de los recursos y el pago de los dividendos y los beneficios que generen a los propietarios de la empresa. Este entorno de acción gira alrededor del objetivo financiero principal consistente en maximizar el valor de la empresa, la rentabilidad por medio de la generación de utilidades, la supervivencia en el tiempo y el crecimiento en términos físicos y comerciales (ACEDES, 2017).

Asumir decisiones se convierte en un esfuerzo delineado y cooperativo, en el que cada integrante tiene una participación protagónica que cumplir y varias obligaciones o actividades por desarrollar.

En esencia, tomar decisiones se refiere a elegir una de las alternativas disponibles, para solucionar un problema potencial o actual de la empresa, donde un individuo emplea su razonamiento y su intelecto para seleccionar la respuesta a las situaciones adversas, el cual deberá demostrar que resuelve y adopta las decisiones oportunas; de acuerdo con la motivación incluida.

### **1.3. Modelos de gestión financiera**

Los Modelos de Gestión Financiera son herramientas estratégicas que permiten a las empresas planificar, organizar, controlar y evaluar las actividades financieras de manera sistemática y eficiente.

Los modelos de gestión financiera proporcionan un marco conceptual y metodológico para tomar decisiones financieras acertadas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Optimiza el uso de los recursos financieros porque los asigna de forma eficiente y maximiza el rendimiento, reduce los costos, mejora la gestión del flujo de caja, mitiga los riesgos financieros, aumenta la rentabilidad, mejora la competitividad y el crecimiento a través del tiempo.

La elección del modelo adecuado depende de las necesidades específicas de cada empresa, como tamaño, sector de actividad, estructura financiera y objetivos estratégicos.

### **Tipos de modelos de gestión financiera**

Las necesidades de las empresas suelen ser diferentes y en base a ello los modelos más generalizados son:

- a) Modelo de Presupuesto, que se utiliza para planificar y controlar los ingresos y gastos de la empresa en un periodo determinado.
- b) Modelo de Análisis de Rentabilidad, permite evaluar la rentabilidad de la empresa, mide la capacidad para general utilidades.
- c) Modelo de Análisis de Liquidez, evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo.
- d) Modelo de Análisis de Solvencia, evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones financieras a largo plazo.
- e) Modelo de valoración de empresas, permite determinar el valor de una empresa en el mercado.
- f) Modelo de gestión de riesgos financieros, ayuda a identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros que enfrenta la empresa.

### **Fases del modelo de la gestión financiera**

Los modelos de la gestión financiera tienen tres fases:

### **a) Fase de Planificación Financiera**

Es una de las más importantes del proceso porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. Esta fase se divide en la planificación de actividades y la planificación financiera.

La planificación de actividades define las actividades de funcionamiento en coordinación del plan estratégico de la organización, que genera una propuesta operativa a través de planes de operaciones económicos – financieros y en el presupuesto de la entidad.

La planificación financiera, se encarga de la planificación presupuestaria que revisa los gastos programados en función del Plan Operativo Anual y del presupuesto de ingresos.

### **b) Fase de ejecución y análisis financiero**

Es un proceso sobre la marcha y registrara la información económica financiera de la entidad que se consolide en el Balance General y el Estado de Resultados para realizar un análisis de tipo financiero que refleje el patrimonio, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, entre otros.

### **c) Fase de control y evaluación financiera**

Esta es una etapa ex post del modelo, porque monitorea las acciones realizadas y apoya de manera importante a la toma de decisiones. Se aplica el control físico que determine el nivel de cumplimiento parcial o total. El control presupuestario y el análisis de desempeño para estimar desviaciones.

Una propuesta para evaluar la gestión financiera para la toma de decisiones será a través de un modelo que se adapte a las Pequeñas y Medianas Empresas (García, et al. 2019) y en función al reporte que el sector de la Manufactura representa aproximadamente el 99,6% en el Ecuador, según datos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), modelo que se adapta al proceso organizacional de la agroindustria Mis Frutales.

- **Planificación estratégica**

Debe incluir el análisis de aspectos internos (fortalezas y/o debilidades), las variables externas (oportunidades y/o amenazas), formulación de las metas del plan, el estudio de las actividades estratégicas, la distribución de recursos y diseño global del plan.

- **Función de la estrategia financiera**

Incluye el aporte en la elaboración del plan estratégico, disponibilidad de expertos, análisis de ratios financieros, análisis financiero comparativo con la competencia, diseño del programa financiero según las directrices de la táctica formulada.

- **Mecanismos de control estratégico**

Incluye el monitoreo de la eficacia en cuanto a los objetivos específicos, la definición de índices de gestión, la periodicidad de las evaluaciones y planteamiento de correcciones ante imprecisiones del diseño.

- **Planificación y control financiero**

Considera determinar las metas, formular estrategias, políticas, componentes de monitoreo y preparativos de la documentación de un plan para las finanzas organizacionales.

- **Parámetros financieros para tomar decisiones a largo plazo**

Se refiere a la determinación de los parámetros de desempeño financiero y el riesgo identificado en el análisis de las inversiones que incluya también tipos de inversión, métodos de evaluación, estructura financiera y el financiamiento que se aplica.

- **Articulación a los componentes**

Define la asociación de los componentes, entre el corto y el largo plazo (García, et al., 2019).

En la organización el contralor o gestor, es el responsable de las decisiones financieras, lo que involucra la administración óptima de los patrimonios, es decir

de los ingresos y egresos orientados a maximizar los recursos disponibles (Maza, 2018).

En el diseño de una planificación estratégica para la empresa Serviagrícola SAS, se llegó a determinar que esta cumple con las metas sociales para la que fue creada, porque sus ingresos, en mayor porcentaje se derivan de sus propias actividades, principalmente la de transporte. (Ramírez C. y Bocanegra M. (2019).

Se analizó los índices financieros y los factores externos, donde se distinguen mayores oportunidades e impacto que se enfoca los esfuerzos principalmente en el mercado internacional por medio de importaciones y exportaciones, las propuestas fueron: establecer una estructura de costos adecuada para cada nivel y los procedimientos de negociación con proveedores, definir políticas de cobranza rígidas y efectivizar los cobros de cartera mayores a 30 días, reducir el nivel de endeudamiento en un 30%, maximizar la rentabilidad de la empresa, destinar cantidades importantes del flujo de caja para cubrir deudas de corto plazo y renegociar deudas por medio de la ampliación de los plazos.

En el Ecuador el 67% de los responsables de la administración financiera de empresas, no tienen el suficiente conocimiento sobre la posesión de datos financieros y administrativos a nivel del comercio, adicionalmente, el 45% no comprende como emplear la elaboración de un presupuesto como consecuencia de la eficiencia en tomar decisiones acerca de las finanzas (Abril et al., 2018).

En referencia a la gestión de las finanzas llevada a cabo en la empresa Agroindustrial Mis Frutales, se detectó que existen dificultades en cuanto a las decisiones adoptadas en este espacio de la administración, asignar la mayor responsabilidad a la experiencia, la intuición y dentro de ello, el uso inadecuado de los indicadores financieros.

Sin embargo, no se trata de un problema aislado, sino que el mismo tiene sus causas en tres ejes principales, el primero es la toma de decisiones basado en parámetros empíricos y no técnicos; el segundo son las limitaciones que adolece la empresa en cuanto a la capacidad de análisis financiero y el tercer eje problemático, es la escasez de datos para la toma de acuerdos institucionales.

En el primer eje, el uso de parámetros empíricos para tomar decisiones es consecuencia de la ausencia de lineamientos estratégicos claros y éste a la vez surge de deficiencias en cuanto a la aplicación escasa de las herramientas de la planificación estratégica que ha provocado en primera instancia la equivocación en cuanto a invertir en activos fijos y que han sido subutilizados por la escasez en ocasiones de la materia prima.

El segundo eje, los obstáculos en cuanto a la capacidad de estudio financiero se generan, de igual manera en la capacitación de sus responsables, que a la vez causa que los empleados de la empresa se muestren poco competentes para el uso de las herramientas de análisis financiero.

El tercer eje, lamentablemente, refleja una realidad de la región: la falta de elaboración regular de presupuestos de ingresos y gastos. Esta deficiencia acarrea una serie de consecuencias negativas que obstaculizan el crecimiento y la prosperidad de la empresa.

Las consecuencias de no considerar, son importantes en plazos cortos, pero definitivas a mediano y plazos extendidos, entre los efectos a priori se pronosticará que las decisiones basadas en los parámetros empíricos, sean inoportunas e inadecuadas a las verdaderas necesidades de la entidad Agroindustrial Mis Frutales, la toma de decisiones en esas condiciones provoco ausencia de estrategias financieras y el uso limitado de las fuentes de financiamiento, alternativas para contrarrestar la ausencia de liquidez que ha sido complicada aún más debido a la limitada recuperación de cartera vencida, el bajo rendimiento de los activos puestos en operación y mínimos porcentajes de utilidad.

En el mediano plazo se espera, de no mediar una pronta solución al problema, que, las estrategias improvisadas muestren su deficiencia y poco impacto, además, que la rentabilidad de la empresa sea moderada y que la escasa liquidez que limita el capital de trabajo requiera de endeudamientos a plazos pequeños para cubrir las necesidades más básicas en cuanto a los sueldos y salarios; concomitantemente con las conflictos para realizar los pagos en general, lo que ha puesto en riesgo la participación de la entidad en el ejercicio de oferta y demanda.

El limitado crecimiento como institución es un efecto que se podrá visualizar en el largo plazo, pero también serán plausibles la presencia de pérdidas significativas, la presencia de mora en los pagos y con ello multas y recargos; pero adicionalmente, un incremento significativo de obligaciones contractuales con altos niveles de endeudamiento.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

En el ámbito de la investigación, el marco metodológico se rige como un elemento fundamental que define la estructura, los procedimientos y las técnicas que se emplearon para llevar a cabo el estudio de manera rigurosa y sistemática.

### **2.1. Tipo, diseño y enfoque de la investigación**

Según la manipulación de variables fue no experimental en el área de la Gestión Financiera. Este estudio se caracterizó por la ausencia de manipulación deliberada de variables, enfocándose en la observación y análisis de la información financiera existente en la Agroindustrial Mis Frutales.

La investigación fue de tipo longitudinal, porque se analizó los datos de los estados financieros de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales de los periodos económicos 2020 - 2021.

El enfoque de investigación fue mixto porque buscó comprender a fondo la realidad financiera de la empresa. Este enfoque combinó la fortaleza de la investigación cualitativa y cuantitativa que proporcionó una visión más completa y holística de la situación financiera de Mis Frutales.

El alcance o nivel de la investigación fue descriptivo, se caracteriza por la recolección, análisis y presentación de datos que describieron de manera precisa y objetiva las características y tendencias de la realidad financiera de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales.

La investigación de campo es aquella cualidad que hizo que la investigadora este en el propio lugar de trabajo y en donde se produce el fenómeno, en este caso se realizó en la empresa Procesadora Agroindustrial Mis Frutales ubicada en la ciudad de Riobamba, en la parroquia San Luis.

En el ámbito de la Agroindustrial Mis Frutales, la investigación documental bibliográfica se presentó como una herramienta fundamental para profundizar en el conocimiento de la gestión financiera y la toma de decisiones. Esta metodología se basó en la búsqueda, análisis y sistematización de información contenida en

diversas fuentes documentales como libros, artículos científicos, informes técnicos de instituciones gubernamentales y base de datos especializados.

## 2.2. Población y muestra

La población de estudio en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales lo componen los empleados y administrativos de la empresa, quienes suman un total de 15 personas, la cual presenta ciertas características homogéneas como: todos laboran en la empresa más de un año, son mayores de edad, de nacionalidad ecuatoriana, poseen estudios de nivel medio y pocos con nivel superior, es preciso mencionar que la encuesta fue elaborada para que la población responda, se consideró la preparación académica que tienen; elementos importantes y aptos para la investigación (encuesta).

En la Tabla 1 se presenta la estructura de la población que es parte de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales.

**Tabla 1** Población de estudio

CARGO	NÚMERO
GERENTE	1
JEFE DE VENTAS	1
JEFE DE PRODUCCIÓN	1
CONTROL DE CALIDAD	1
VENDEDORES	4
OPERARIOS	7
TOTAL	15

**Fuente:** Procesadora Agroindustrial Mis Frutales (2021)

Como información complementaria, para evaluar los resultados de las opiniones de los sujetos investigados se utilizó la información económica – financiera de los periodos 2020 – 2021.

En esta investigación dada las características de la empresa no existió necesidad de calcular la Muestra, por el reducido número de elementos de la población, esto permitió obtener información de todos los individuos para conocer la situación actual de la empresa.

### **2.3. Tipo de recolección de la información**

Los métodos de investigación son el conjunto de estrategias, técnicas y procedimientos sistemáticos que se implementó para garantizar la coherencia y confiabilidad del estudio sobre la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa Procesadora Agroindustrial Mis Frutales.

En el contexto de la Agroindustria Mis Frutales se aplicó el método inductivo, proceso que conlleva el análisis de los datos pequeños o específicos hasta llegar a otros más generales, se usó para realizar el Análisis Financiero y proponer la modelación aplicada a la Gestión Financiera. Se realizó el procesamiento de datos sobre ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y patrimonio, que permitió identificar las tendencias y se determinó los elementos que afectaron la rentabilidad.

Se utilizó el método deductivo, que emplea el razonamiento de partir de los datos generales a los más pequeños, en identificar las oportunidades del negocio, desarrollar estrategias para reducir los costos de producción, dar solución a los problemas de la productividad. La aplicación de este método ayudó en la propuesta para mejorar la rentabilidad y la gestión de la empresa.

El método analítico es un procedimiento investigativo que fragmenta, divide un todo para llegar a conclusiones relevantes que aporten a la mejoría de la gestión financiera para optimizar los recursos financieros, se analizó la información económica - financiera para obtener resultados sobre las tendencias en las ganancias, los ingresos, costos y gastos. Se aplicó el examen a los estados financieros para identificar la liquidez, la rentabilidad, la solvencia y eficiencia, las oportunidades para evaluar y mejorar tales indicadores, que guíen a tomar decisiones informadas. Se analizó la relación entre las ventas y el beneficio. Además, se desarrolló un modelo aplicable a la gestión financiera para predecir el comportamiento de las variables financieras.

El método sintético se caracterizó por llegar a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

Es importante recalcar que estos métodos se lo trabajaron en todo el proceso de la investigación tal como se señalan en el mismo planteamiento del problema, objetivos, estado del arte y la práctica, marco metodológico, análisis e interpretación de los datos, en la base de la comprobación de la idea a defender hasta terminar en las conclusiones y recomendaciones.

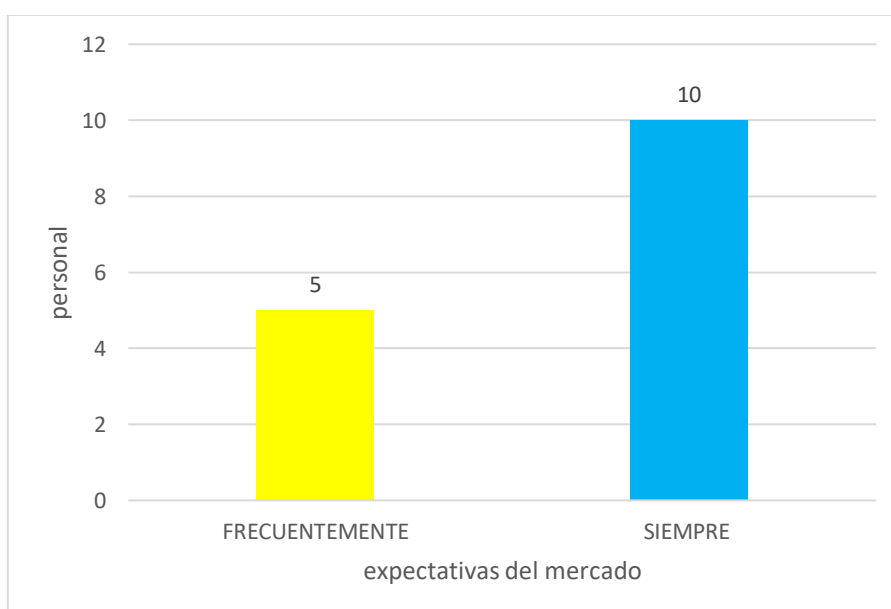
Los instrumentos utilizados para recolectar la información fue la observación y el análisis de los informes de los periodos económicos 2020 - 2021; la entrevista a la gerente de la empresa y la encuesta a todo el personal que labora en la entidad.

#### 2.4. Diagnóstico

Con la finalidad de recabar la información económica financiera se aplicó la técnica de la encuesta, la misma que fue aplicada a la población de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales.

**Pregunta 1.- ¿Usted cree que la Gestión Financiera de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales, cumple con las expectativas del mercado?**

**Gráfico 1.** Cumplimiento con expectativas del mercado



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

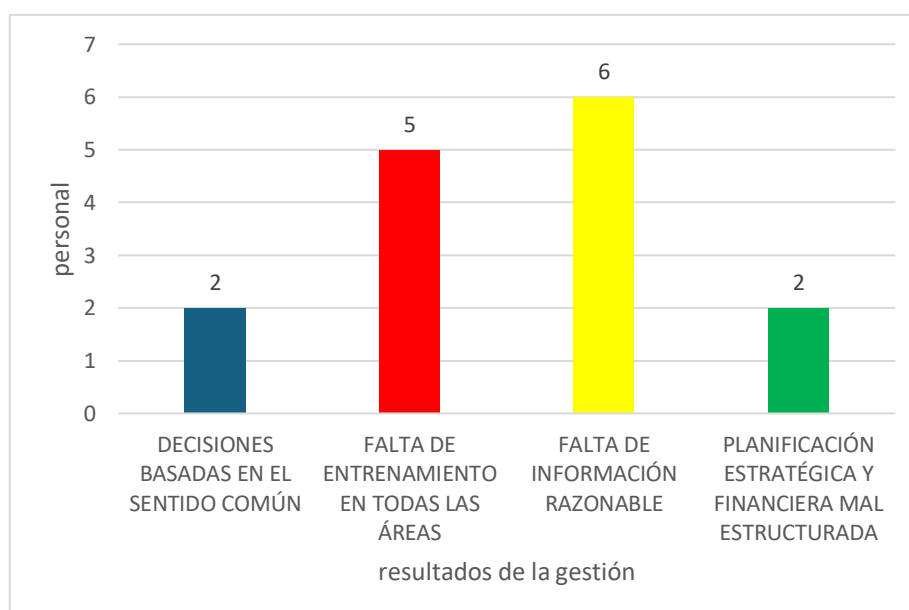
## Análisis e interpretación

Del Gráfico 1 se establece que el 33.33% la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales frecuentemente cumple con las expectativas del mercado, mientras que el 66.67%, cree que la empresa siempre cumple con las expectativas que demanda el mercado.

De los datos analizados se establece que los productos elaborados, su tipo y volumen, responden a las necesidades de los consumidores.

## Pregunta 2.- ¿A qué factor le atribuye los resultados de la gestión realizada en la empresa?

**Gráfico 2.** Factores que influyen en la gestión



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

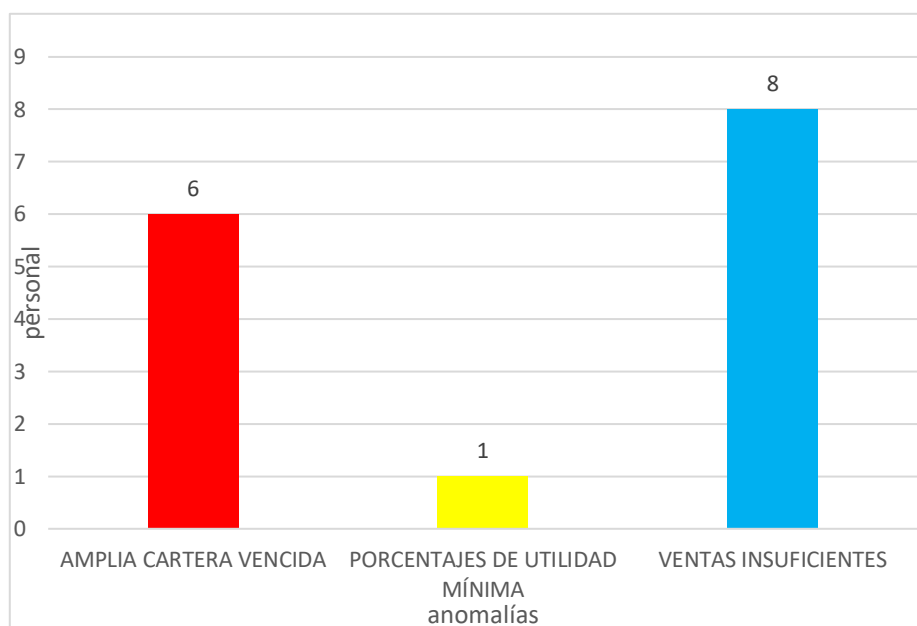
## Análisis e interpretación

Del Gráfico 2 se desprende que el 13.33% indican que las decisiones fueron basadas en el sentido común; el 33.33% por falta de entrenamiento en todas las áreas; el 40% por la falta de información razonable y finalmente 13.33% manifiesta que la decisión fue tomada en base a la planificación estratégica y financiera mal estructurada.

De los resultados obtenidos se deduce que las decisiones fueron tomadas con resultados poco eficientes, por ausencia de la planificación y gestión financiera.

**Pregunta 3.- ¿Cuál de las siguientes anomalías ha notado usted en Agroindustrial Mis Frutales?**

**Gráfico 3.** Anomalías administrativas



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

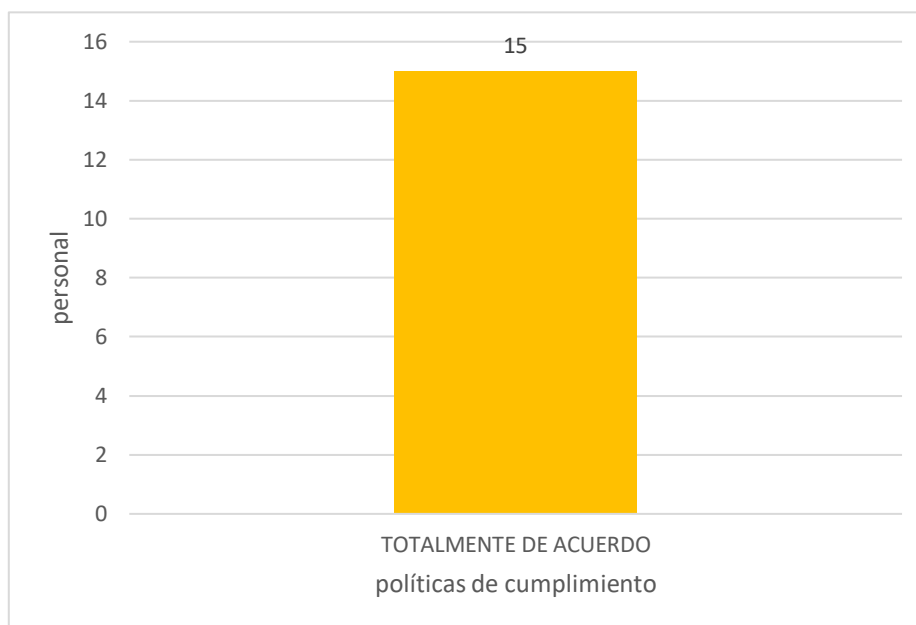
**Análisis e interpretación**

Del Gráfico 3 se deduce que el 40% manifiesta que la Agroindustria Mis Frutales presenta una amplia cartera vencida, el 6.67% menciona que la empresa presenta porcentajes de utilidad mínima y finalmente 53.33% creen que las ventas fueron insuficientes.

En consecuencia, una amplia cartera vencida y ventas insuficientes generaron iliquidez en la empresa.

**Pregunta 4.- ¿Agroindustrial Mis Frutales cuenta con políticas que garanticen el cumplimiento de objetivos en cada área?**

**Gráfico 4.** Existencia de Políticas institucionales



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

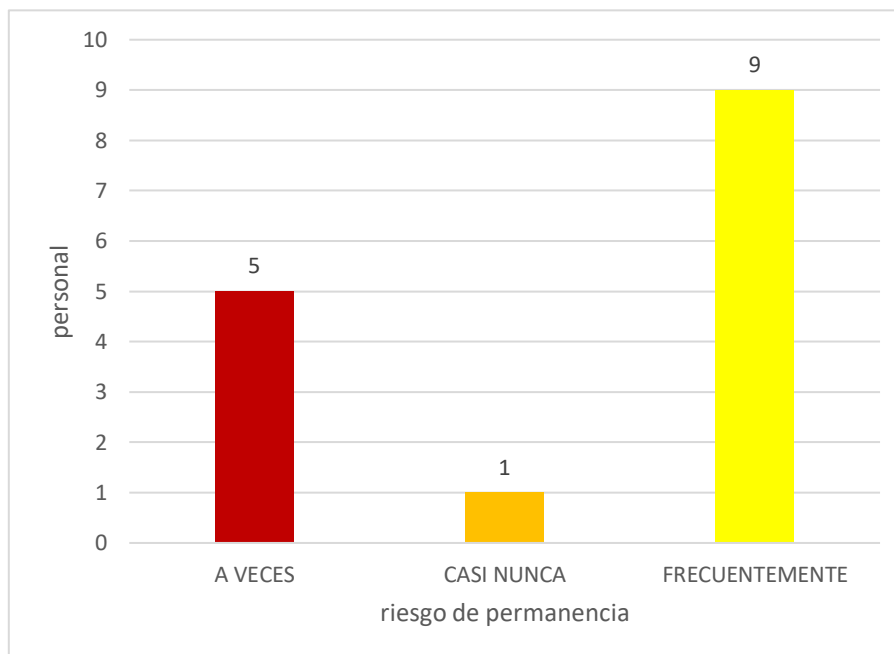
**Análisis e interpretación**

De los datos presentados en el Gráfico 4, el 100% de los encuestados afirma que la Procesadora Agroindustria Mis Frutales si cuenta con políticas que garanticen el cumplimiento de objetivos en cada área.

Sin embargo y en consonancia con la magnitud del problema detectado, se debe entender que esas mismas políticas no han sido suficientes para lograr altos niveles de gestión financiera, por lo que sería importante revisar, ajustar y en lo posible reformular.

**Pregunta 5.- ¿Ud. cree que la empresa ha estado en riesgo de permanencia en el mercado?**

**Gráfico 5.** Riesgo de permanencia en el mercado



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

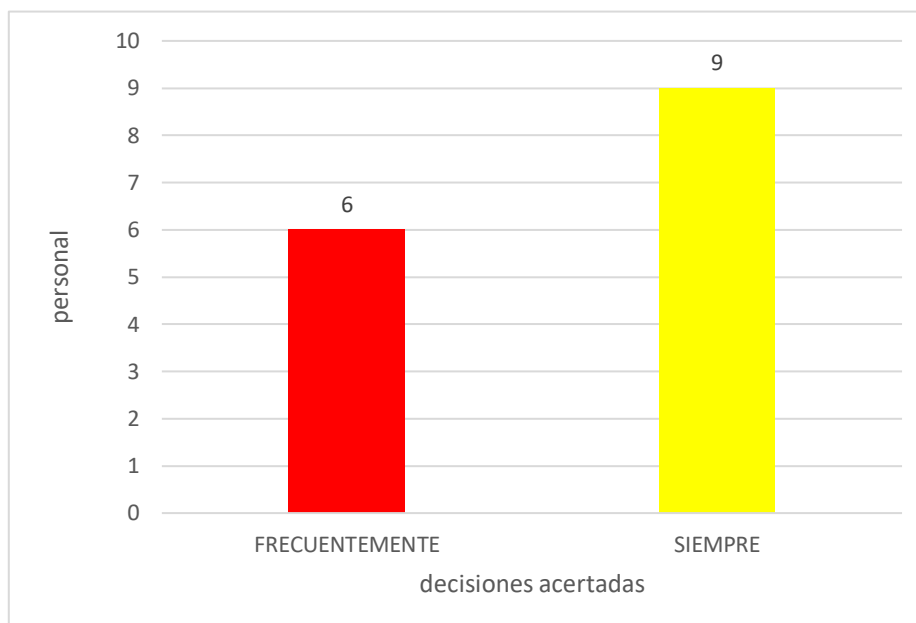
**Análisis e interpretación**

De los datos presentados en el Gráfico 5 se observa que el 60% de la población afirma que la empresa ha estado frecuentemente en riesgo de permanencia en el mercado; el 33.33% indicó que la empresa a veces presenta riesgo de permanencia y el 6.67% menciona que casi nunca la empresa ha estado en riesgo en el nicho de mercado.

De la encuesta se establece que la empresa ha enfrentado frecuentemente riesgos de permanencia en el mercado, esto ha llevado a una inestabilidad en el manejo financiero, inclusive del personal de la empresa, riesgo que se incrementó por la pandemia del COVID 2019.

**Pregunta 6.- ¿Usted cree que la toma de decisiones acertadas en la empresa depende en su totalidad del nivel y la calidad de la gestión financiera?**

**Gráfico 6.** Gestión financiera en la toma de decisiones acertadas



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

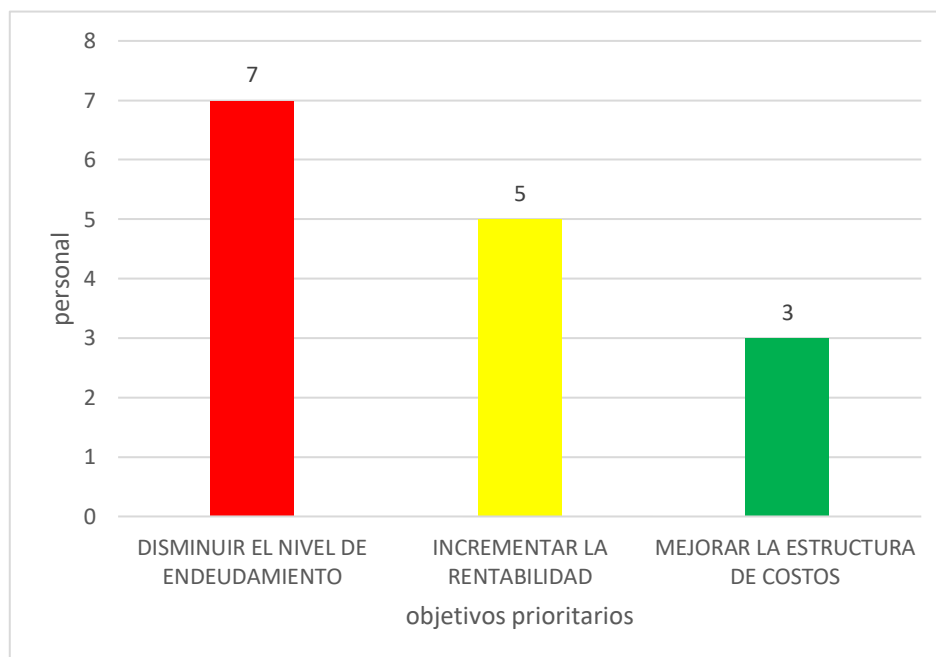
### **Análisis e interpretación**

Los resultados presentados en el Gráfico 6 permiten evidenciar que el 40% mencionan que frecuentemente las decisiones en la empresa dependen en su totalidad, tanto del nivel como de la calidad de la gestión financiera, mientras que 60% indican que siempre la toma de decisiones depende en su totalidad del nivel y de la calidad de la gestión financiera realizada.

En referencia con los datos recolectados, se establece que dependen casi en su totalidad del nivel y calidad de la gestión financiera, por lo que es uno de los puntos neurálgicos de la administración, debe ejecutarse en base a criterios financieros.

**Pregunta 7.- ¿Cuál de los siguientes objetivos podría considerarse prioritario en las actuales condiciones financieras de Agroindustrial Mis Frutales?**

**Gráfico 7.** Prioridad de los objetivos financieros



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

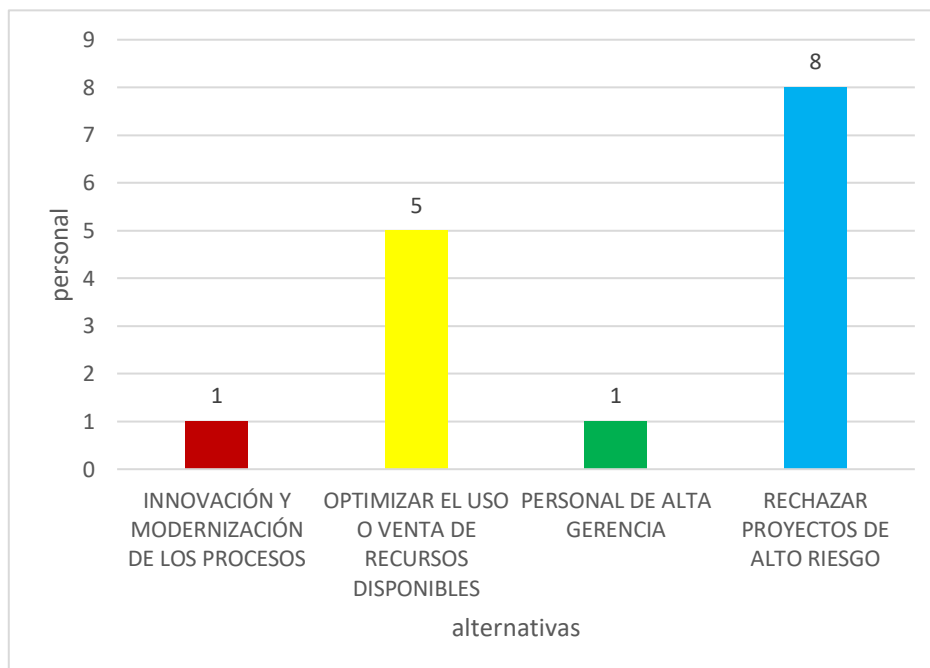
### **Análisis e interpretación**

Los resultados presentados en el Gráfico 7 se evidencia que el 46.67% considera que el objetivo prioritario es disminuir el nivel de la deuda, el 33.33% que el objetivo prioritario de la empresa es incrementar la rentabilidad y el 20.00% manifiestan que el principal objetivo es mejorar la estructura de costos dentro de la empresa.

De los datos mencionados se deduce que las tres estrategias financieras citadas son indispensables para la mejora en la gestión, reducir el nivel de endeudamiento, mejorar la estructura de costos e incrementar la rentabilidad, son acciones prioritarias que debe emprender la administración para maximizar la empresa.

**Pregunta 8.- ¿Qué alternativa debe tomar la administración para subsanar los problemas en la gestión financiera?**

**Gráfico 8.** Alternativas de la Gestión financiera



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

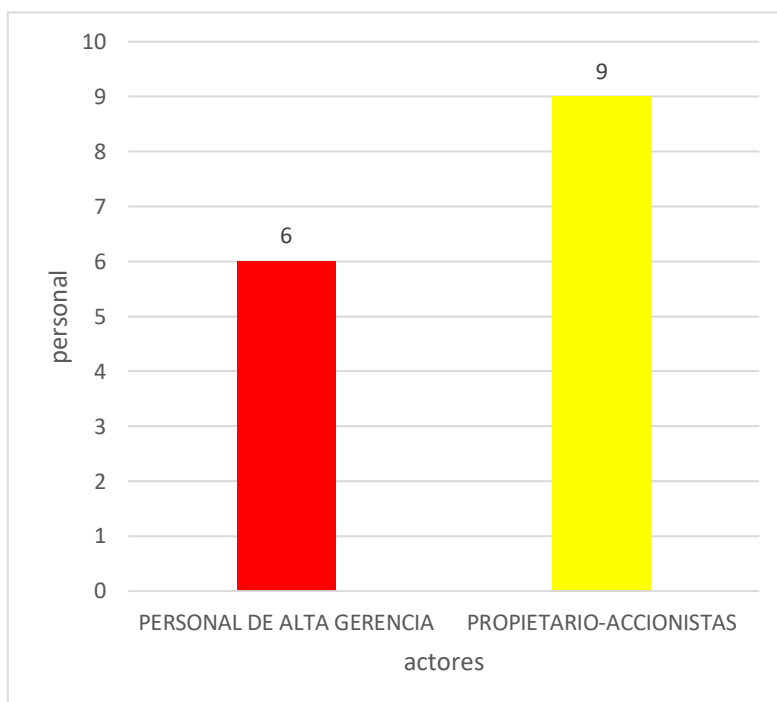
### **Análisis e interpretación**

De los datos presentados en el Gráfico 8 se establece que 6.66% afirma que la innovación y modernización de los procesos es la alternativa para subsanar los problemas de gestión financiera, el 33.34% recomienda optimizar el uso o venta de recursos disponibles, el 6.66% el personal de alta gerencia y el 53.34% afirma que rechazar proyectos de alto riesgo es la alternativa que debe tomar la administración.

En base a las respuestas de la encuesta el rechazar los proyectos de alto riesgo es la mejor alternativa para subsanar los problemas de la gestión financiera.

**Pregunta 9.- Para la toma de decisiones en Agroindustrial Mis Frutales, se considera el criterio de las siguientes personas**

**Gráfico 9.** Personal encargado de la toma de decisiones



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

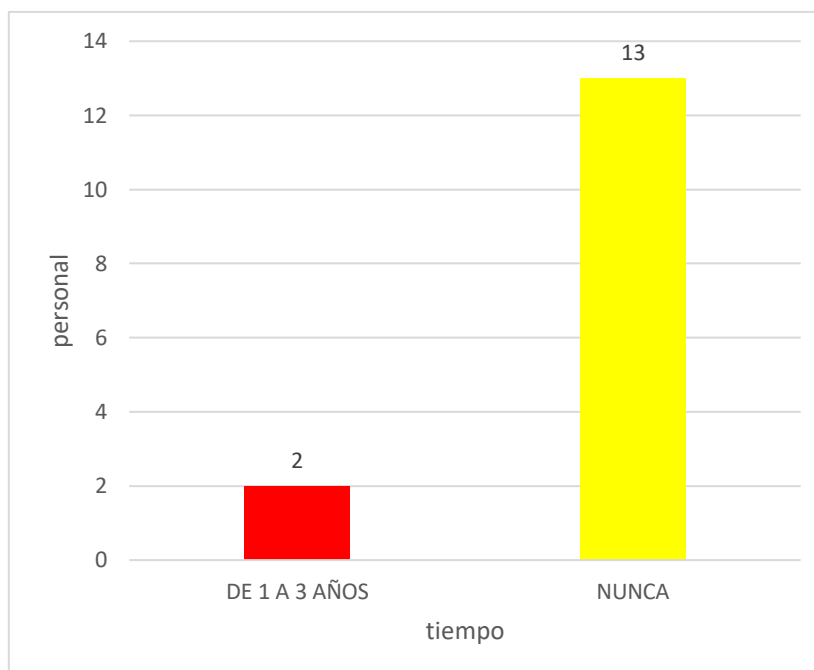
### **Análisis e interpretación**

De los datos presentados en el Gráfico 9, el 40% manifestó que las decisiones tomadas al interior de la empresa dependen netamente del personal de alta gerencia, mientras que 60% consideran que las decisiones son tomadas por los propietarios.

Por los resultados manifestados, se establece que las decisiones fueron tomadas por los propietarios, quienes son los que tienen el riesgo de perder la inversión.

**Pregunta 10.- ¿Hace cuánto tiempo recuerda haber participado en un diagnóstico institucional como parte de una Planeación Estratégica?**

**Gráfico 10.** Tiempo de la última intervención en planificación



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

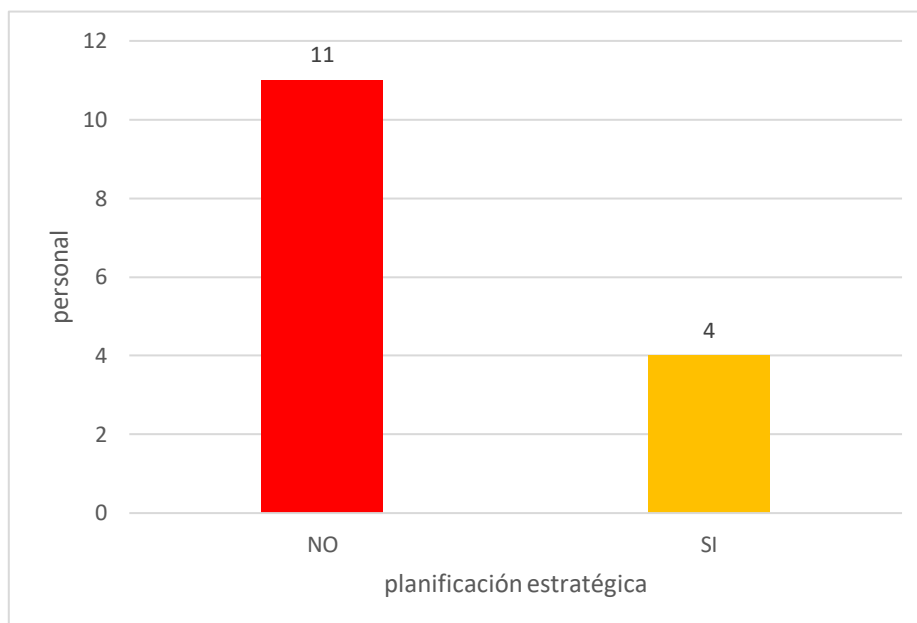
### **Análisis e interpretación**

Del Gráfico 10 se deduce que el 86.67% no han tenido la oportunidad de formar parte del proceso de un diagnóstico institucional o como parte de una planeación estratégica de la empresa y 13.33% manifiesta que si ha participado en un diagnóstico institucional en los últimos 3 años.

Por la forma organizacional de la empresa, en los primeros años de funcionamiento se consideraban el criterio del personal para aprobar la planeación estratégica, pero al no tener un manual de gestión administrativo no fueron parte del proceso de la planeación estratégica en los periodos posteriores.

**Pregunta 11.- ¿En Agroindustrial Mis Frutales, se emplea la planificación estratégica financiera como herramienta para el desarrollo y la toma de decisiones?**

**Gráfico 11.** Empleo de la planificación estratégica financiera en las decisiones



**Fuente:** elaboración propia a partir de encuesta.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos del Gráfico 11 se deduce que el 73.33% de la población ha informado que no se emplea la planificación estratégica financiera como un instrumento para el desarrollo y las decisiones, mientras que el 26.67% informa que si se emplea la planificación estratégica financiera para los fines mencionados.

En base de la información obtenida de la encuesta que concluye que las acciones administrativas y gerenciales no fueron realizadas con criterios de una adecuada planificación estratégica financiera.

## **Conclusión de la encuesta**

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en el segundo semestre del 2023 al personal de la empresa Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”, en referencia al impacto de la gestión financiera sobre la toma de decisiones, permitió evidenciar que existen ciertos criterios de la gestión favorables como los productos elaborados en la empresa porque satisfacen las necesidades de los consumidores, además cuentan con políticas que guían al cumplimiento de la misión de la empresa, lo que ha garantizado que la misma permanezca en el mercado a pesar de presentar debilidades como: tomar decisiones por parte de los dueños sin contar con información razonable, ventas insuficientes, inadecuada estructura de costos, amplia cartera vencida, porcentaje de utilidad mínimo, riesgo de permanecer en el mercado, finalmente no existe una planeación estratégica participativa.

Todos estos hallazgos han conllevado a falta de liquidez, poca rotación de inventarios, las políticas crediticias no son las adecuadas, con niveles mínimos de gestión y mínimos porcentajes de rentabilidad.

En general de la información recolectada en la encuesta se resume que la empresa tiene una administración tradicionalista, individualizada, intuitiva y poco técnica, sin la participación mayoritaria de los involucrados, por lo que obviamente se pasan por alto opiniones importantes y otras situaciones relevantes para la empresa.

## **Decisión**

A partir de la información obtenida mediante la encuesta a la población de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales permite aceptar que es fundamental aplicar un Modelo de Gestión Financiera, porque permitirá dar solución a la serie de problemas que se identificaron para garantizar la toma de decisiones correctas, aumento de utilidades, el posicionamiento de la organización, entre otros.

## **Entrevista al gerente**

Con la finalidad de obtener información más detallada y profunda de la Procesadora, se realizó la entrevista a la señora Gerente de la empresa Procesadora, a través de un cuestionario de preguntas abiertas, las mismas que

tienen relación a las implicaciones de la adopción de las decisiones fundamentadas en el uso, diseño y aplicación de un plan para la gestión financiera.

**Pregunta 1.- ¿A qué factores le atribuye que la Procesadora Mis Frutales no haya alcanzado en un 100% las metas propuestas para el año que termina?**

La respuesta fue la falta de liquidez de los clientes, lo que afecto a las cuentas por cobrar. Existe en el mercado muchos productos sustitutos como gaseosas y jugos. Además de una competencia desleal porque no son fruta natural al 100% y eso se ve reflejado en precios más bajos.

**Pregunta 2.- De entre las herramientas de gestión modernas para la toma de decisiones, ¿cuál cree que sería la más adecuada para subsanar las dificultades administrativo-financieras presentadas? (Ejemplo: planificación estratégica)**

Responde que la mayor preocupación es el no recuperar la cartera vencida en el tiempo planificado. Además, que el costo de la materia prima varía significativamente según si la fruta es andina y/o tropical, que depende de la temporada.

**Pregunta 3.- ¿Cree que sea viable el diseño y la aplicación de un Plan estratégico financiero en Agroindustrial Mis Frutales para aportar a la solución de las dificultades financieras detectadas y considera que la Alta Gerencia estaría dispuesta a apoyar tal iniciativa?**

La respuesta fue: si, de acuerdo.

**Pregunta 4.- ¿De qué manera, un adecuado Plan estratégico financiero ayudaría a la toma de decisiones y una mejora significativa en la rentabilidad de la empresa?**

Responde que, al disponer de circulante, se podrían realizar las compras de contado, que reduzcan los costos y mejore la rentabilidad.

**Respuesta 5.- ¿Qué personas, departamentos u organismos deberían participar en el desarrollo de un Plan estratégico en Agroindustrial Mis Frutales?**

La respuesta fue: la Gerencia, el personal de ventas y de producción.

**Conclusión de la entrevista a la gerencia**

De la entrevista realizada a la señora Gerente se concluye que la limitada liquidez de la empresa se debe a que se mantiene una cartera vencida por la iliquidez de los clientes.

Esta falta de recursos económicos hace que los proveedores le otorguen crédito a Mis Frutales con la penalización de incrementar el precio de la materia prima y trae como consecuencia una reducción en la utilidad, para mantener precios competitivos en el mercado, existe la competencia de seis empresas que producen productos similares en cuanto a materias primas, pero no son 100% naturales y con precios más bajos.

En cuanto a productos sustitutos, hay prevalencia de bebidas gaseosas y jugos preparados, estos últimos utilizan fórmulas que combinan la pulpa de fruta con aditivos químicos.

El costo de los insumos y materia primas son variables en ocasiones aumenta en un 200% y hasta el 300%, que afectó a la rentabilidad de la empresa.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TÍTULO: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES**

#### **Institución ejecutora**

Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

#### **Beneficiarios**

**Directos:** personal administrativo y mandos medios

**Indirectos:** clientes y proveedores

**Tiempo estimado para la ejecución:**

**Principio:** junio 2024 **Fin:** 2028

#### **Equipo responsable**

**Diseño:** Investigadora y Tutor

**Ejecución:** Alta dirección, Departamento financiero, Talento humano

**Evaluación:** Alta dirección, Accionistas

**Costo:** 22159,20 USD

#### **Justificación**

El diseño e implementación de un modelo de gestión financiera robusto y efectivo en la empresa Procesadora Agroindustrial Mis Frutales se presenta como una necesidad estratégica fundamental para garantizar la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo general**

Proponer un Modelo de Gestión Financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales para la toma de decisiones

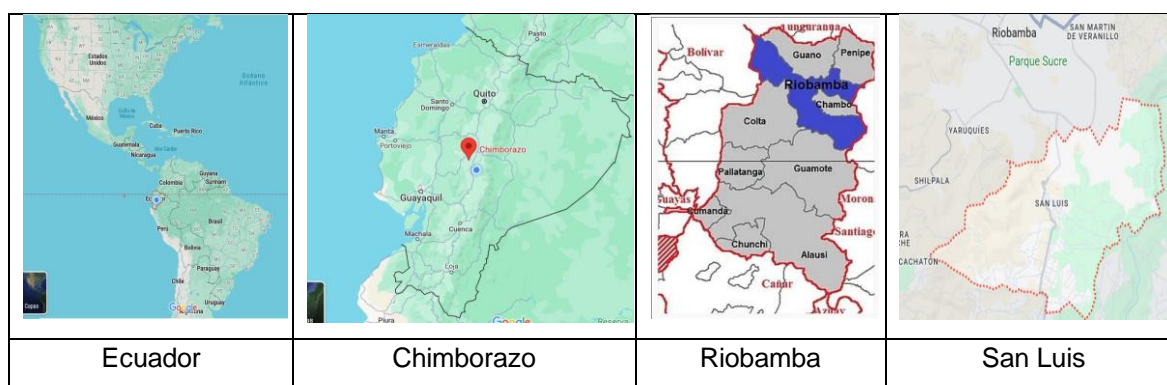
## Objetivos específicos

- Diagnosticar la información económica-financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales a través de herramientas financieras del periodo 2020-2021.
- Identificar el entorno administrativo local por medio de la diferenciación de los aspectos internos y externos.
- Sistematizar la información actual de la empresa para la toma de decisiones a través de estrategias que sean factibles a mediano y largo plazo.

### 3.1. Antecedentes

La propuesta de un Modelo de Gestión Financiera se presenta como una herramienta estratégica fundamental para optimizar el funcionamiento de la empresa Procesadora Mis Frutales para mejorar el desempeño financiero y alcanzar los objetivos a largo plazo. Este modelo está diseñado a la medida de las necesidades y características específicas de la procesadora de entidad al considerar el contexto competitivo, la cultura organizacional y los recursos disponibles.

### Ubicación



**País:** Ecuador

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Parroquia:** San Luis

**Dirección:** calle Chimborazo s/n y García Moreno.

La Procesadora Agroindustrial Mis Frutales fue constituida en el mes de diciembre del 2005, su actividad económica es el procesamiento de frutas andinas y tropicales para la obtención de pulpa pura de fruta al 100%, comercializa 17 sabores: mora, maracuyá, guanábana, tomate de árbol, naranjilla, mango, frutilla, coco, tamarindo, piña, papaya, durazno, guayaba, manzana, limón, naranja y taxo; en presentaciones de 1kg, 500 gr y 100 gr.

El Modelo de Negocio de Mis Frutales es B2B porque sus productos son vendidos en las empresas que usan la pulpa de fruta como restaurantes, hoteles, bares y supermercados.

La Figura 3 presenta el envase de prestación de la fruta congelada a los clientes y consumidores.

**Figura 3** Logotipo de Mis Frutales



*Fuente: página web [misfrutalesec.com](http://misfrutalesec.com)*

## **Misión**

Ofertar a nuestros clientes variedad de pulpa congelada de frutas, procesadas con estrictas normas de higiene, calidad e inocuidad, sin adición de conservantes, como garantía de alimentación y bienestar de nuestros clientes.

## **Visión**

Mis Frutales anhela constituirse en una entidad con alto rango de competitividad, en el sector de procesados frutales, capaz de ofrecer a su clientela productos terminados con indicadores de calidad internacional.

### **Valores corporativos**

- ✓ Respeto. - hacia el medio ambiente, responsables con sus desechos para no contaminar.
- ✓ Compromiso. - con los consumidores y ofrecer un producto con estándares de calidad y con el medio ambiente.

### **Políticas**

- ✓ Políticas de calidad
- ✓ Política de Seguridad y Salud Ocupacional

### **Certificaciones**

- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura BPM
- ✓ *Food Knowledge* ALIMENTO SEGURO

### **Estructura organizacional**

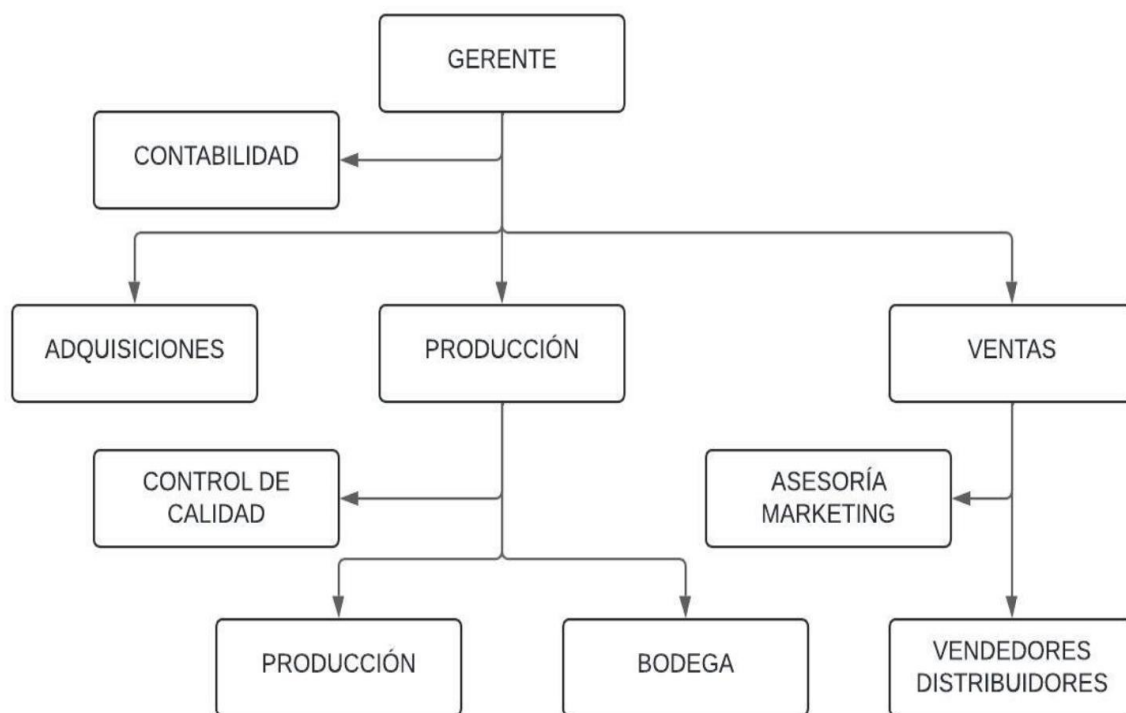
La Procesadora Agroindustrial Mis Frutales, presenta en el nivel estratégico a la Gerencia con el apoyo de Contabilidad, en el nivel táctico los jefes de Adquisiciones, Producción y Ventas; en el nivel operativo cuenta con Producción, Bodega y Vendedores -Distribuidores, además tiene asesoría en Control de Calidad y Marketing. En la Figura 4 se observa la estructura organizacional de Mis Frutales.

**Figura 4** Organigrama estructural de procesadora Mis Frutales



PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Fuente:** elaboración propia a partir del autor Álvarez, J. (2019)

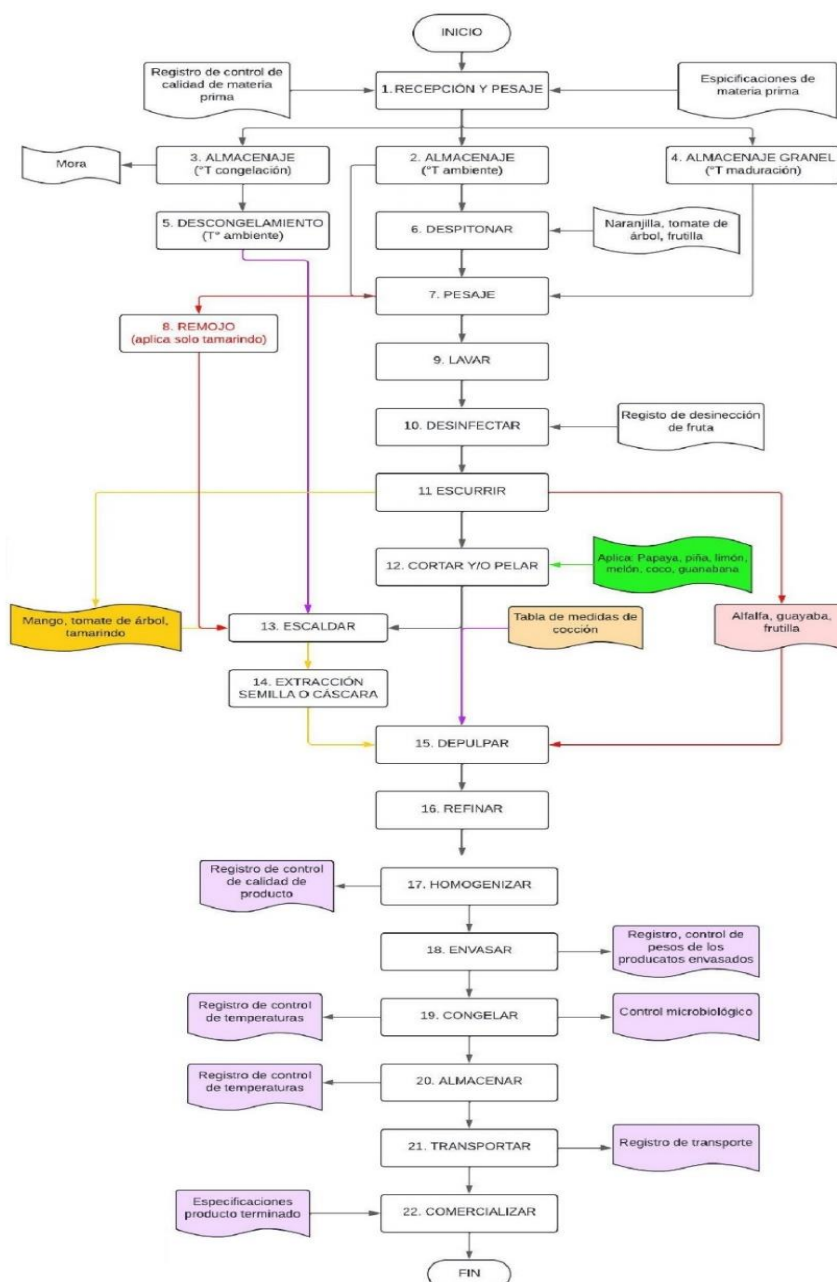
## Proceso de producción

En la Figura 5 se presenta el flujo de actividades desde la recepción de la materia prima hasta para la producción de la pulpa de fruta.

Figura 5 Flujo de actividades de producción



### PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES" PROCESO DE PRODUCCIÓN



Fuente: <http://misfrutalesec.com/politicas/>

### **3.2. Fase diagnóstica**

#### **Estados financieros**

Agroindustrial Mis Frutales presentó sus estados financieros correspondientes a los años 2020 y 2021 y fueron analizados para determinar la situación actual.

##### **a) Análisis vertical**

El análisis vertical de los estados financieros se presentó como una herramienta fundamental para comprender a fondo la estructura y composición de las cuentas de Mis Frutales. Este enfoque se basó en la expresión de cada partida de los estados financieros como un porcentaje del total, proporcionando una visión a lo largo del tiempo.

##### **Análisis vertical balance general**

Con la información financiera de los ejercicios económicos 2020 – 2021 se aplicó el Análisis Vertical donde se observan los siguientes resultados.

En la Tabla 2 se observa el análisis vertical de los periodos 2020 -2021 de la Empresa Mis Frutales del Estado de Situación Financiera.

Tabla 2 Estado de situación financiera (análisis vertical)

<b>PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"</b>					
ING. ADRIANA ABARCA ABARCA					
RUC: 0602491383001					
DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO					
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑO 2020-2021- 2022					
		2020	%	2021	%
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	303.164,87	100,00	277.920,14	100,00
<b>1.1</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>130.637,01</b>	43,09	<b>90.267,08</b>	32,48
1.1.1	DISPONIBLE	<b>6.468,12</b>	2,13	<b>5.067,75</b>	1,82
1.1.1.01	CAJA	<b>680,30</b>	0,22	847,60	0,30
1.1.1.01.001	CAJA GENERAL	680,30	0,22	847,60	0,30
1.1.1.02	BANCOS	<b>5.787,82</b>	1,91	4.220,15	1,52
1.1.1.02.001	BANCO PICHINCHA	1.977,24	0,65	2.132,32	0,77
1.1.1.02.002	BANCO PACIFICO	3.810,58	1,26	2.087,83	0,75
1.2.1	EXIGIBLE	<b>99.412,24</b>	32,79	<b>52.890,45</b>	19,03
1.1.2.01	CLIENTES	<b>97.523,19</b>	32,17	<b>48.126,75</b>	17,32
1.1.2.01.001	CLIENTES NACIONALES	94.732,66	31,25	47.858,54	17,22
1.1.2.01.004	ANTICIPO EMPLEADOS	2.790,53	0,92	268,21	0,10
1.1.2.03	IMPUESTOS ANTICIPADOS	<b>1.889,05</b>	0,62	<b>4.763,70</b>	1,71
1.1.2.03.006	CREDITO TRIBUTARIO IMP.RENTA AÑOS ANTERIORES	-	-	1.889,05	0,68
1.1.2.03.006	IMPUESTO RETENIDO RENTA	1.889,05	0,62	2.874,65	1,03
1.1.3	REALIZABLE	<b>24.756,65</b>	8,17	<b>32.308,88</b>	11,63
1.1.3.01	INVENTARIO DISPONIBLE	<b>24.756,65</b>	8,17	<b>32.308,88</b>	11,63
1.1.3.01.001	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	954,20	0,31	1.245,63	0,45
1.1.3.01.002	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	247,20	0,08	254,69	0,09
1.1.3.01.003	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	23.210,15	7,66	30.395,98	10,94
1.1.3.01.004	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA	345,10	0,11	412,58	0,15
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>172.527,86</b>	<b>56,91</b>	<b>187.653,06</b>	<b>67,52</b>
1.2.1	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	172.527,86	56,91	187.653,06	67,52
1.2.1.01	COSTO	242.716,85	-	292.594,75	-
1.2.1.01.003	MUEBLES Y ENSERES	7.720,00	2,55	7.720,00	2,78
1.2.1.01.004	MAQUINARIA Y EQUIPO	106.194,72	35,03	150.994,72	54,33
1.2.1.01.006	VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE	116.222,23	38,34	126.621,23	45,56
1.2.1.01.007	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	7.258,80	2,39	7.258,80	2,61
1.2.1.01.008	PLANTAS PRODUCTORAS	5.321,10	1,76	-	-
1.2.1.01.009	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES PLANTA Y	- 70.188,99	- 23,15	- 104.941,69	- 37,76
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	55.614,79	<b>18,34</b>	<b>80.747,85</b>	<b>29,05</b>
<b>2.1</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	17.160,41	5,66	44.015,39	15,84
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR	17.160,41	5,66	44.015,39	15,84
2.1.1.01	PROVEEDORES	<b>7.847,78</b>	2,59	<b>29.791,85</b>	10,72
2.1.1.01.001	PROVEEDORES NACIONALES	7.847,78	2,59	29.791,85	10,72
2.1.1.02	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	<b>630,13</b>	0,21	<b>1.157,56</b>	0,42
2.1.1.02.015	RETENCION EN LA FUENTE	498,39	0,16	570,72	0,21
2.1.1.02.016	RETENCION IVA	131,74	0,04	586,84	0,21
2.1.1.03	OBLIGACIONES LABORALES	<b>8.682,50</b>	2,86	<b>13.065,98</b>	4,70
2.1.1.03.001	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	7.384,29	2,44	9.902,53	3,56
2.1.1.03.005	IESS PATRONAL	473,61	0,16	1.050,45	0,38
2.1.1.03.006	IESS PERSONAL	378,47	0,12	772,03	0,28
2.1.1.03.007	15% UTILIDAD A LOS TRABAJADORES	446,13	0,15	1.340,97	0,48
2.1.2	OBLIGACIONES FINANCIERAS	<b>38.454,38</b>	12,68	<b>36.732,46</b>	13,22
2.1.2.01	BANCO PICHINCHA	38.454,38	12,68	36.732,46	13,22
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>247.550,08</b>	<b>81,66</b>	<b>197.172,29</b>	<b>70,95</b>
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL</b>	245.022,03	80,82	189.573,47	68,21
3.1.001	CAPITAL SOCIAL	245.022,03	80,82	189.573,47	68,21
<b>3.4</b>	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>2.528,05</b>	<b>0,83</b>	<b>7.598,82</b>	<b>2,73</b>
36954	RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO	2.528,05	0,83	7.598,82	2,73
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>303.164,87</b>	<b>100,00</b>	<b>277.920,14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estados Financieros 2020 – 2021 de Agroindustria Mis Frutales

## Análisis periodo económico 2020

En relación con la Tabla 2, del 100% del Activo en el periodo económico 2020, el 43,09% corresponde al Activo Corriente y el 56,91% del Activo No Corriente, si se considera que es una empresa industrial, el valor invertido en la propiedad planta y equipo es razonable.

El activo Exigible registra el 32,79% con relación al Activo Corriente, valor que implica una cartera alta.

En cuanto al Pasivo registra un total de 18,34%, en donde las Cuentas por Pagar son el 5,66% y las Obligaciones Financieras adquiridas por un crédito en el Banco del Pichincha es de 12,68%. En cuanto el Patrimonio suma el 81,66% que está constituido por el Capital con el 80,82% y los Resultados del Ejercicio solo del 0,83%.

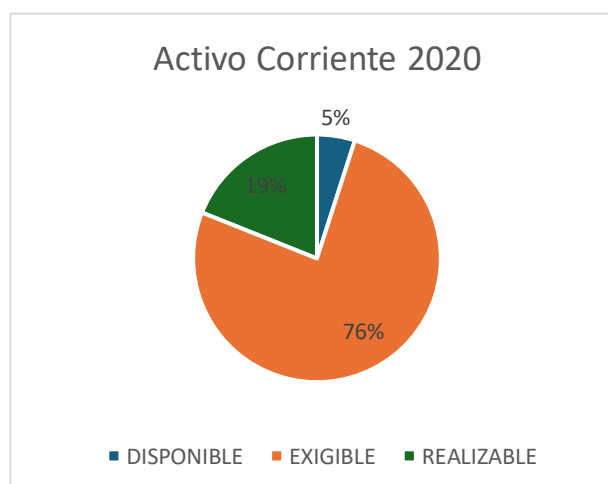
## Interpretación

Si se considera al activo Corriente como el 100%, la falta de políticas de crédito en la Agroindustria Mis Frutales, generó que la cartera de crédito sea superior al 75%, y limita la liquidez de esta.

En la Tabla 3 se presenta la estructura del Activo Corriente en el periodo 2020.

**Tabla 3** Análisis activo circulante 2020

ACTIVO CORRIENTE	2020
DISPONIBLE	6.468,12
EXIGIBLE	99.412,24
REALIZABLE	24.756,65
TOTAL	130.637,01



**Fuente:** Estados Financieros periodo económico 2020 de Agroindustria Mis Frutales

A pesar de las dificultades que se presentó en el año 2020, por el efecto de la pandemia mundial SARS-CoV-2, la empresa obtuvo utilidades, pero que no alcanzan ni el 1% sobre el total de las Ventas, es decir no justifico todo el trabajo realizado.

### **Análisis periodo económico 2021**

En relación con la Tabla 2 el análisis vertical para el año 2021 el Activo Corriente constituye el 32.02% y el Activo No Corriente el 67,98%. En lo referente al Pasivo suma el 29,05% y el Patrimonio el 70,95%, constituido por el Capital Social que representa el 68,21% y los Resultados del Ejercicio es de 2,73%.

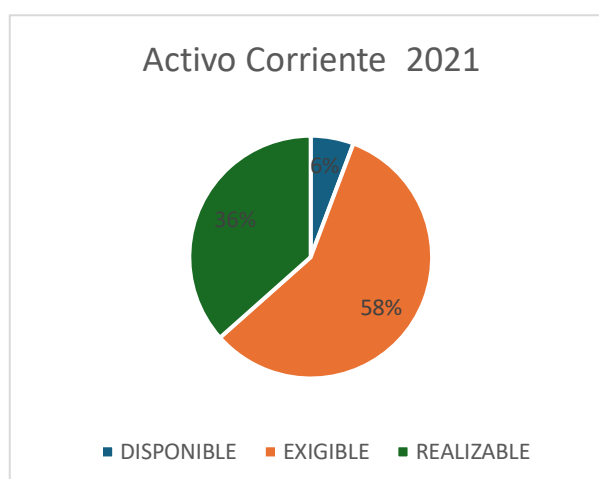
### **Interpretación**

Si se considera al activo Corriente como el 100%, la falta de políticas de crédito para este segundo año en la Agroindustria Mis Frutales, generó que la cartera de crédito del 58%, y limita la liquidez de esta.

En la Tabla 4 se presenta la estructura del Activo Corriente en el periodo económico 2021.

**Tabla 4** Análisis activo circulante 2021

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2021</b>
DISPONIBLE	5.067,75
EXIGIBLE	51.001,40
REALIZABLE	32.308,88
<b>TOTAL</b>	<b>88.378,03</b>



**Fuente:** Estados Financieros periodo económico 2021 de Agroindustria Mis Frutales

En el año 2021, mejoró las condiciones laborales para la empresa, porque el estado ecuatoriano dio paso a la reactivación económica en los diversos sectores productivos, finalizó el confinamiento de la población, simultáneo al proceso de inmunización contra el *COVID-19*.

### **Análisis vertical del estado de resultados**

El Estado de Resultados, es la herramienta de análisis que emplea la Gestión Financiera para registrar las transacciones realizadas durante un periodo regular, por lo cual es necesario para establecer los ingresos a través de las Ventas, que son los valores de los bienes o de la pulpa de la fruta transferida a otras personas naturales y/o jurídicas, a cambio del dinero en efectivo o promesa de una futura entrada del efectivo; los costos y gastos consumidos durante el proceso productivo en la agroindustria, por ende, la eficiencia del manejo y la utilidad del ejercicio.

En el análisis financiero vertical se consideraron las ventas sobre la inversión realizada, la importancia de costos y gastos, la utilidad bruta antes de los gastos financieros y la utilidad neta del ejercicio.

En la Tabla 5 se presenta el análisis financiero vertical del Estado de Resultados de los periodos 2020 – 2021.

Tabla 5 Estado de resultados (análisis vertical)

<b>PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"</b>					
<b>ING. ADRIANA ABARCA ABARCA</b>					
<b>RUC: 0602491383001</b>					
<b>DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑOS 2020-2021</b>					
	DESCRIPCION	2020	%	2021	%
	<b>INGRESOS</b>	<b>368.132,51</b>	<b>100,00</b>	<b>479.772,76</b>	<b>100,00</b>
	VENTAS TARIFA 0	368.132,51	100,00	478.908,34	99,82
	OTRAS RENTAS	-		864,42	0,18
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>368.132,51</b>	<b>100,00</b>	<b>479.772,76</b>	<b>100,00</b>
	<b>COSTOS</b>	<b>274.871,03</b>	<b>74,67</b>	<b>333.761,69</b>	<b>69,57</b>
	COMPRAS NETAS LOCALES BIENES NO PRODUCIDOS	-	-	-	-
(-)	INVENTARIO FINAL BIENES NO PRODUCIDOS	-		-	
(+)	INVENTARIO INICIAL DE MP	-		954,20	0,20
(+)	COMPRAS NETAS LOCALES DE MP	126.387,63	34,33	180.739,78	37,67
(-)	INVENTARIO FINAL DE MP	954,20	0,26	1.245,63	0,26
(-)	INVENTARIO INICIAL DE MP. INDIRECTA	-		345,10	0,07
(+)	COMPRAS NETAS LOCAES DE MP. INDIRECTA	3.546,15	0,96	8.316,71	1,73
(-)	INVENTARIO FINAL DE MP. INDIRECTA	345,10	0,09	412,58	0,09
(+)	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-		247,20	0,05
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	247,20	0,07	254,69	0,05
(+)	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	17.829,00	4,84	23.210,15	4,84
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	23.210,15	6,30	30.395,98	6,34
(+)	SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES DEL IESS	56.390,52	15,32	84.269,49	17,56
(+)	BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES NO GRAVADAS	41.147,36	11,18	28.259,83	5,89
(+)	DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	28.478,81	7,74	13.478,84	2,81
(+)	OTROS COSTO DE PRODUCCIÓN	16.785,30	4,56	13.396,17	2,79
(+)	SERVICIOS BÁSICOS	9.062,91	2,46	12.853,10	2,68
		-	-	-	-
	<b>GASTOS</b>	<b>90.287,31</b>	<b>24,53</b>	<b>137.071,28</b>	<b>28,57</b>
(+)	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FR	10.218,63	2,78	17.228,38	3,59
(+)	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PER. NATU	11.629,08	3,16	18.886,62	3,94
(+)	TRANSPORTE	3.364,35	0,91	779,06	0,16
(+)	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	6.139,29	1,67	13.873,43	2,89
(+)	SUMINISTROS Y MATERIALES	10.517,75	2,86	18.475,71	3,85
(+)	PUBLICIDAD	-	-	-	-
(+)	MANTENIMIENTOS	6.927,80	1,88	18.379,06	3,83
(+)	SEGUROS Y REASEGUROS	999,29	0,27	2.727,94	0,57
(+)	SERVICIOS BANCARIOS	143,20	0,04	189,54	0,04
(+)	OTROS GASTOS BIENES	18.984,56	5,16	40.000,00	8,34
(+)	MERMAS	3.931,20	1,07	2.129,20	0,44
(+)	PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES	1.177,69	0,32	2.260,00	0,47
(+)	ACTIVOS FIJOS	15.830,00	4,30	-	-
(+)	INTERESES EN PRÉSTAMOS	424,47	0,12	2.142,34	0,45
(+)		-	-	-	-
(+)	<b>TOTAL COSTO Y GASTO</b>	<b>365.158,34</b>	<b>99,19</b>	<b>470.832,97</b>	<b>98,14</b>
(-)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.974,17</b>	<b>0,81</b>	<b>8.939,79</b>	<b>1,86</b>
(-)	15% UTILIDAD TRABAJADORES	446,13	0,12	1.340,97	0,28
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.528,04</b>	<b>0,69</b>	<b>7.598,82</b>	<b>1,58</b>

Fuente: Estados Financieros periodo económico 2020 2021 de Agroindustria Mis Frutales

### Análisis periodo económico 2020

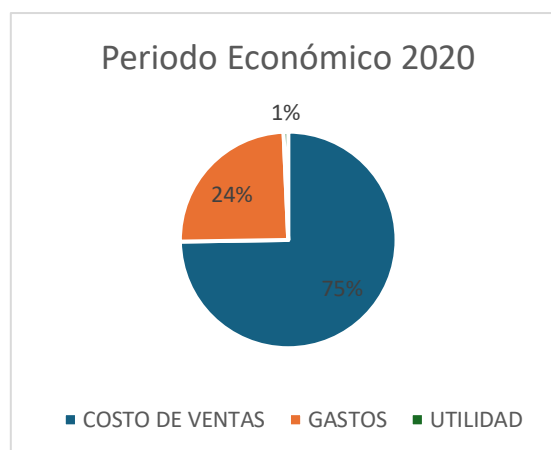
Según la Tabla 5, las Ventas que la agroindustria alcanzó al cierre del año 2020 fue por \$368.132,51, que represento el 100%, los Costos que suman \$274.871,03 fue el 74,67%, los Gastos son de \$90.287,31 que representan el 24,53%; una vez

agrupado los ingresos, a partir de estos, se deducen los costos y gastos, en el periodo económico reportó una Utilidad Neta de \$2.528,04 que representan el 0,69%.

En la Tabla 6 se presenta la estructura porcentual que tiene cada cuenta en el Estado de resultados en el periodo 2020.

**Tabla 6** Análisis período económico 2020

CUENTAS	2020
VENTAS	368.132,51
COSTO DE VENTAS	274.871,03
GASTOS	90.287,31
UTILIDAD	2.528,04



**Fuente:** Estados Financieros periodo económico 2020 de Agroindustria Mis Frutales

En el año 2020 se obtuvo una Utilidad para los socios de \$2.528,04 que representa el 0,69%, valor que no justifica el trabajo desarrollado por un año, una de las causas fue la pandemia y el confinamiento a través del Decreto Presidencial No. 1017 del 17 de marzo 2020, entre los cuales se restringió la libertad del libre tránsito y movilidad a nivel nacional. Esto a su vez generó una contracción económica de 7.8% según lo reporta el estudio Económico realizado en referencia a América Latina y el Caribe.

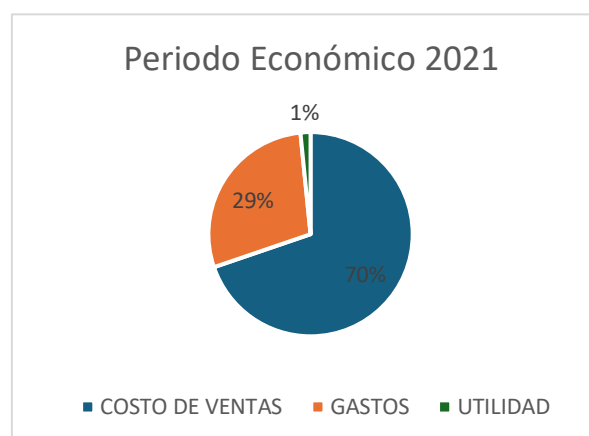
### Análisis periodo económico 2021

En la Tabla 5, las Ventas que la agroindustria alcanzó al cierre del año 2021 fue por \$479.772,76 represento el 100%, los Costos que suman \$333.761,69 fue el 69,57%, los Gastos son de \$137.071,28 que representan el 28,57%; una vez agrupado los ingresos, de los cuales se obtienen tanto los costes como también los gastos, en el periodo económico reportó una Utilidad Neta de \$7.598,82 que representan el 1,58%.

En la Tabla 7 se presenta la estructura porcentual que tiene cada cuenta en el Estado de resultados en el periodo 2021.

**Tabla 7** Análisis período económico 2021

<b>CUENTAS</b>	<b>2021</b>
VENTAS	479.772,76
COSTO DE VENTAS	333.761,69
GASTOS	137.071,28
UTILIDAD	7.598,82



**Fuente:** Estados Financieros periodo económico 2021 de Agroindustria Mis Frutales

### Interpretación

En enero de 2021 el gobierno nacional de Ecuador dio inicio la campaña de vacunación para combatir el coronavirus y al reinicio de las actividades socio/económicas. De acuerdo con el estudio Económico de América Latina y el Caribe en el Ecuador la economía creció en el año 2021, en 4.2%.

Las actividades que jamás paralizaron a nivel mundial fueron: los servicios de alimentación, salud y servicios básicos. Esto permitió que la Agroindustria continúe en sus actividades laborales a pesar de las dificultades que provoco la pandemia y su posterior confinamiento.

### b) Análisis horizontal

La técnica de análisis horizontal radica en contrastar los conceptos similares dentro de los estados financieros, pero en fechas distintas, labor que se realizó para identificar con facilidad las variaciones más destacadas.

Las variaciones suelen expresarse en las formas siguientes:

1. Variaciones monetarias, o en valores absolutos= Valor actual - Valor anterior

2. Variación en forma relativa o en porcentajes (%) =  $\left[ \frac{\text{cifra actual}}{\text{cifra anterior}} - 1 \right] * 100$

3. En razones =  $\frac{\text{cifra actual}}{\text{cifra anterior}}$

### **Análisis horizontal balance general**

En la Tabla 8 se presenta el análisis horizontal de los años 2020- 2021 del Estado de Situación Financiera.

**Tabla 8** Estado de situación financiera (análisis horizontal)

<b>PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"</b>						
ING. ADRIANA ABARCA ABARCA						
RUC: 0602491383001						
DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO						
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑO 2020-2021						
		2020	2021	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN %	RAZÓN 2020 2021
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	303.164,87	277.920,14	- 25.244,73	- 8,33	0,92
<b>1.1</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>130.637,01</b>	<b>90.267,08</b>	- 40.369,93	- 30,90	0,69
1.1.1	DISPONIBLE	<b>6.468,12</b>	<b>5.067,75</b>	- 1.400,37	- 21,65	0,78
1.1.1.01	CAJA	<b>680,30</b>	847,60	167,30	24,59	1,25
1.1.1.01.001	CAJA GENERAL	680,30	847,60	167,30	24,59	1,25
1.1.1.02	BANCOS	<b>5.787,82</b>	4.220,15	- 1.567,67	- 27,09	0,73
1.1.1.02.001	BANCO PICHINCHA	1.977,24	2.132,32	155,08	7,84	1,08
1.1.1.02.002	BANCO PACIFICO	3.810,58	2.087,83	- 1.722,75	- 45,21	0,55
1.2.1	EXIGIBLE	<b>99.412,24</b>	<b>52.890,45</b>	- 46.521,79	- 46,80	0,53
1.1.2.01	CLIENTES	<b>97.523,19</b>	<b>48.126,75</b>	- 49.396,44	- 50,65	0,49
1.1.2.01.001	CLIENTES NACIONALES	94.732,66	47.858,54	- 46.874,12	- 49,48	0,51
1.1.2.01.004	ANTICIPO EMPLEADOS	2.790,53	268,21	- 2.522,32	- 90,39	0,10
1.1.2.03	IMPUESTOS ANTICIPADOS	<b>1.889,05</b>	<b>4.763,70</b>	2.874,65	152,17	2,52
1.1.2.03.006	CREDITO TRIBUTARIO IMP.RENTA AÑOS ANTERIORES		1.889,05	1.889,05	100,00	1,00
1.1.2.03.006	IMPUESTO RETENIDO RENTA	1.889,05	2.874,65	985,60	52,17	1,52
1.1.3	REALIZABLE	<b>24.756,65</b>	<b>32.308,88</b>	<b>7.552,23</b>	<b>30,51</b>	<b>1,31</b>
1.1.3.01	INVENTARIO DISPONIBLE	<b>24.756,65</b>	<b>32.308,88</b>	<b>7.552,23</b>	<b>30,51</b>	<b>1,31</b>
1.1.3.01.001	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	954,20	1.245,63	291,43	30,54	1,31
1.1.3.01.002	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	247,20	254,69	7,49	3,03	1,03
1.1.3.01.003	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	23.210,15	30.395,98	7.185,83	30,96	1,31
1.1.3.01.004	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA	345,10	412,58	67,48	19,55	1,20
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>172.527,86</b>	<b>187.653,06</b>	<b>15.125,20</b>	<b>8,77</b>	<b>1,09</b>
1.2.1	PROPIEADES PLANTA Y EQUIPO	<b>172.527,86</b>	<b>187.653,06</b>	<b>15.125,20</b>	<b>8,77</b>	<b>1,09</b>
1.2.1.01	COSTO	242.716,85	292.594,75	49.877,90	20,55	1,21
1.2.1.01.003	MUEBLES Y ENSERES	7.720,00	7.720,00	-	-	1,00
1.2.1.01.004	MAQUINARIA Y EQUIPO	106.194,72	150.994,72	44.800,00	42,19	1,42
1.2.1.01.006	VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE	116.222,23	126.621,23	10.399,00	8,95	1,09
1.2.1.01.007	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	7.258,80	7.258,80	-	-	1,00
1.2.1.01.008	PLANTAS PRODUCTORAS	5.321,10	-	- 5.321,10	- 100,00	-
1.2.1.01.009	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEADES PLANTA Y	- 70.188,99	- 104.941,69	- 34.752,70	49,51	1,50
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	55.614,79	<b>80.747,85</b>	25.133,06	45,19	1,45
<b>2.1</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	17.160,41	44.015,39	26.854,98	156,49	2,56
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR	17.160,41	44.015,39	26.854,98	156,49	2,56
2.1.1.01	PROVEEDORES	<b>7.847,78</b>	<b>29.791,85</b>	<b>21.944,07</b>	<b>279,62</b>	<b>3,80</b>
2.1.1.01.001	PROVEEDORES NACIONALES	7.847,78	29.791,85	21.944,07	279,62	3,80
2.1.1.02	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	<b>630,13</b>	<b>1.157,56</b>	<b>527,43</b>	<b>83,70</b>	<b>1,84</b>
2.1.1.02.015	RETENCION EN LA FUENTE	498,39	570,72	72,33	14,51	1,15
2.1.1.02.016	RETENCION IVA	131,74	586,84	455,10	345,45	4,45
2.1.1.03	OBLIGACIONES LABORALES	<b>8.682,50</b>	<b>13.065,98</b>	<b>4.383,48</b>	<b>50,49</b>	<b>1,50</b>
2.1.1.03.001	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	7.384,29	9.902,53	2.518,24	34,10	1,34
2.1.1.03.005	IESS PATRONAL	473,61	1.050,45	576,84	121,80	2,22
2.1.1.03.006	IESS PERSONAL	378,47	772,03	393,56	103,99	2,04
2.1.1.03.007	15% UTILIDAD A LOS TRABAJADORES	446,13	1.340,97	894,84	200,58	3,01
2.1.2	OBLIGACIONES FINANCIERAS	<b>38.454,38</b>	<b>36.732,46</b>	- 1.721,92	- 4,48	<b>0,96</b>
2.1.2.01	BANCO PICHINCHA	38.454,38	36.732,46	- 1.721,92	- 4,48	0,96
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>247.550,08</b>	<b>197.172,29</b>	- 50.377,79	- 20,35	<b>0,80</b>
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL</b>	245.022,03	189.573,47	- 55.448,56	- 22,63	0,77
3.1.001	CAPITAL SOCIAL	245.022,03	189.573,47	- 55.448,56	- 22,63	0,77
<b>3.4</b>	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	2.528,05	7.598,82	5.070,77	200,58	3,01
36954	RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO	2.528,05	7.598,82	5.070,77	200,58	3,01
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>303.164,87</b>	<b>277.920,14</b>	- 25.244,73	- 8,33	0,92

Fuente: Estados Financieros periodo económico 2020 - 2021 de Agroindustria Mis Frutales

## Análisis horizontal del estado de resultados

En la Tabla 9 se presenta el análisis horizontal de los años 2020- 2021 del Estado de Resultados.

**Tabla 9** Estado de resultados (análisis horizontal)

<b>PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"</b>						
<b>ING. ADRIANA ABARCA ABARCA</b>						
<b>RUC: 0602491383001</b>						
<b>DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑOS 2020-2021</b>						
	<b>DESCRIPCION</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN %</b>	<b>RAZÓN 2020 2021</b>
	<b>INGRESOS</b>	368.132,51	479.772,76	111.640,25	30,33	1,30
	VENTAS TARIFA 0	368.132,51	478.908,34	110.775,83	30,09	1,30
	OTRAS RENTAS		864,42	864,42	#;DIV/0!	#;DIV/0!
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>368.132,51</b>	<b>479.772,76</b>	111.640,25	30,33	1,30
	<b>COSTOS</b>	<b>274.871,03</b>	<b>333.761,69</b>	58.890,66	21,42	1,21
(+)	INVENTARIO INICIAL DE MP		954,20	954,20	#;DIV/0!	#;DIV/0!
(+)	COMPRAS NETAS LOCALES DE MP	126.387,63	180.739,78	54.352,15	43,00	1,43
(-)	INVENTARIO FINAL DE MP	954,20	1.245,63	291,43	30,54	1,31
(-)	INVENTARIO INICIAL DE MP. INDIRECTA		345,10	345,10	#;DIV/0!	#;DIV/0!
(+)	COMPRAS NETAS LOCAES DE MP. INDIRECTA	3.546,15	8.316,71	4.770,56	134,53	2,35
(-)	INVENTARIO FINAL DE MP. INDIRECTA	345,10	412,58	67,48	19,55	1,20
(+)	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO		247,20	247,20	#;DIV/0!	#;DIV/0!
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	247,20	254,69	7,49	3,03	1,03
(+)	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	17.829,00	23.210,15	5.381,15	30,18	1,30
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	23.210,15	30.395,98	7.185,83	30,96	1,31
(+)	SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES DEL IEES	56.390,52	84.269,49	27.878,97	49,44	1,49
(+)	BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES NO GRAVADAS	41.147,36	28.259,83	- 12.887,53	- 31,32	0,69
(+)	DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	28.478,81	13.478,84	- 14.999,97	- 52,67	0,47
(+)	OTROS COSTO DE PRODUCCIÓN	16.785,30	13.396,17	- 3.389,13	- 20,19	0,80
(+)	SERVICIOS BÁSICOS	9.062,91	12.853,10	3.790,19	41,82	1,42
	<b>GASTOS</b>	<b>90.287,31</b>	<b>137.071,28</b>	<b>46.783,97</b>	<b>51,82</b>	<b>1,52</b>
(+)	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FR	10.218,63	17.228,38	7.009,75	68,60	1,69
(+)	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PER. NATU	11.629,08	18.886,62	7.257,54	62,41	1,62
(+)	TRANSPORTE	3.364,35	779,06	- 2.585,29	- 76,84	0,23
(+)	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	6.139,29	13.873,43	7.734,14	125,98	2,26
(+)	SUMINISTROS Y MATERIALES	10.517,75	18.475,71	7.957,96	75,66	1,76
(+)	PUBLICIDAD	-	-			
(+)	MANTENIMIENTOS	6.927,80	18.379,06	11.451,26	165,29	2,65
(+)	SEGUROS Y REASEGUROS	999,29	2.727,94	1.728,65	172,99	2,73
(+)	SERVICIOS BANCARIOS	143,20	189,54	46,34	32,36	1,32
(+)	OTROS GASTOS BIENES	18.984,56	40.000,00	21.015,44	110,70	2,11
(+)	MERMAS	3.931,20	2.129,20	- 1.802,00	- 45,84	0,54
(+)	PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES	1.177,69	2.260,00	1.082,31	91,90	1,92
(+)	ACTIVOS FIJOS	15.830,00	-	- 15.830,00	- 100,00	-
(+)	INTERESES EN PRÉSTAMOS	424,47	2.142,34	1.717,87	404,71	5,05
(+)						
(+)	<b>TOTAL COSTO Y GASTO</b>	<b>365.158,34</b>	<b>470.832,97</b>	105.674,63	28,94	1,29
(-)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.974,17</b>	<b>8.939,79</b>	<b>5.965,62</b>	<b>200,58</b>	<b>3,01</b>
(-)	15% UTILIDAD TRABAJADORES	446,13	1.340,97	894,84	200,58	3,01
(=)	UTILIDAD NETA	<b>2.528,04</b>	<b>7.598,82</b>	5.070,78	200,58	3,01

Fuente: Estados Financieros periodo económico 2020 -2021 de Agroindustria Mis Frutales

## Razones financieras

Este análisis comparó las diferentes partidas de los estados financieros, para establecer las relaciones entre sí, lo que es de suma importancia en la interpretación de los datos de los informes publicados por Mis Frutales.

Los índices de Liquidez sirven para establecer la capacidad de una empresa para cancelar las obligaciones con otros acreedores con un plazo a menor a un año.

## Razones financieras – liquidez

En la Tabla 10 se presenta el análisis de los índices de liquidez del periodo económico 2020- 2021.

**Tabla 10.** Análisis de liquidez

No.	ÍNDICE DE LIQUIDEZ	2020	2021
1.-	Razón corriente=Activo corriente / Pasivo Corriente	7,61	2,05
2.-	Prueba ácida=(Activo Corriente-Inventarios)/Pasivo Corriente	6,17	1,32
3.-	Rotación de Cuentas por Cobrar= Ventas a crédito /Promedio de cuentas por cobrar	5,16	6,73
4.-	Días promedio de cobro =365 /rotación de cuentas por cobrar	70,69	54,24
5.-	Rotación Cuentas por Pagar= Compras netas a crédito /Promedio de cuentas por pagar		
6.-	Rotación de Inv. Productos Terminados= Costo de Ventas /Promedio de Inventario Artículos Terminados	10,26	12,45
7.-	Rotación Inv. Artículos en Proceso = Costo de Producción / Promedio de Inv. Artículos en Proceso	1.095,34	1.330,02
8	Rotación de Inv. de Materiales= Materiales utilizados /Promedio de Inv de Materiales	114,04	164,06

**Fuente:** Estados Financieros periodo económico 2020 -2021 de Agroindustria Mis Frutales

## Interpretación:

**1.- Índice de liquidez:** la razón corriente para el año 2020 es de 7,61 a 1, es decir que por cada dólar que debe la agroindustria cuenta con 7,61 dólares para respaldar la obligación.

Para el año 2021 es de 2,01 a 1, es decir que por cada dólar que debe la agroindustria cuenta con 2,01 dólares para respaldar la obligación.

La media para este índice es de 2 a 1, por consiguiente, la empresa se encuentra dentro de los rangos razonables.

**2.- Prueba Ácida:** en el año 2020 la empresa tuvo una capacidad de pago de 6,17 a 1; es decir que por cada dólar que debe, la agroindustria dispone entre las cuentas por cobrar, de bancos y de caja de 6,17 dólares para respaldar la obligación.

En el año 2021 la empresa tuvo una capacidad de pago de 1,32 a 1; es decir que por cada dólar que adeudaba, la agroindustria dispuso entre las cuentas de bancos, caja y cuentas por cobrar de 1,32 dólares para respaldar la obligación. La media para este índice es de 1 a 1, por consiguiente, la empresa se encuentra dentro de los rangos razonables.

**3.- Rotación de cuentas por cobrar:** en los registros del año 2020 la empresa muestra una rotación de 5,16 veces al año, es decir que la cantidad de \$97.523,19 se convirtió en efectivo 5,16 veces durante periodo.

En el año 2021 la empresa demostró una rotación de 6,73 veces al año, es decir que la cantidad de \$47.126,75 se convirtió en efectivo 6,73 veces durante periodo. Los principales Clientes de Mis Frutales se concentran en las ciudades de Guayaquil y Quito, Guayaquil con un 75% de la cartera, Quito con el 15% y Riobamba con el 10% restante.

**4.- Días promedio de cobro:** en el año 2020 la empresa tuvo una recuperación de la cartera cada 71 días en promedio. En el año 2021 la empresa tuvo una recuperación de la cartera cada 54 días en promedio.

La reducción de días en la recuperación de la cartera en el año 2021, se debió a la reactivación económica del país una vez superada la campaña de vacunación para contrarrestar el COVID 19. A pesar de la leve recuperación que se experimenta entre los años 2020 y 2021, los días promedios está por encima de lo deseado para este tipo de empresas, se consideró que los pagos de nómina, servicios básicos, IESS, SRI, servicios bancarios y más se devengan y pagan con corte de 30 días promedio; además demuestra poca eficiencia en el cobro a los clientes y repercute

en la insolvencia, tiene menos efectivo para cubrir los gastos, lo hace dependiente de las deudas con terceros, conduce a disminuir la rentabilidad de la agroindustria.

**5.- Rotación de inventario de productos terminados:** se analizó la rotación de los productos terminados fue de 10,26 veces/año en el 2020, es decir que se transformó en efectivo o en cuentas cobrables.

La rotación de los productos terminados fue de 12,45 veces/año al 2021, es decir que se convirtió de la misma forma que el anterior caso.

A pesar de las dificultades de la pandemia, el confinamiento y la leve recuperación de las actividades económicas en el país y en mundo, el indicador de los productos terminados, periodo económico 2020 y 2021, registra un valor razonable, redujo los costos de almacenamiento, el riesgo de caducidad en la fruta congelada mejoró la rentabilidad, permitió utilizar el capital de trabajo de forma eficiente.

Una de las estrategias de la empresa fue la de aprovechar la fruta de temporada para estar siempre en el mercado y conservar el precio.

**6.- Rotación de inventario de productos en proceso:** la rotación de los productos en etapa de proceso fue de 1095,34 veces/ año 2020, que represento el cúmulo de los productos en etapa de proceso se convirtieron en productos definitivos.

La rotación de los productos en proceso fue de 1330,02 veces/ año 2021 y que la totalidad de los productos en proceso se convirtieron en productos elaborados.

**7.- Rotación de inventario de materiales:** la rotación de los materiales fue de 114,04 veces/año 2020, en otras palabras, este inventario rotó 114 veces/ año, es decir la materia prima utilizada en el año fue de 114 para convertirse en productos en proceso.

### **Razones financieras – rentabilidad**

En la Tabla 11 se presenta el análisis del índice de rentabilidad de los años 2020-2021.

**Tabla 11.** Análisis de Rentabilidad

	ÍNDICE DE RENTABILIDAD	2020	2021
1.-	Utilidad por Acción= Utilidad Neta / Número de Acciones		
2.-	Rotación de Activos = Ventas / Activos	1,21	1,73
3.-	Tasa de Rendimiento sobre la inversión en Activos = Utilidad neta / Promedio de Activos Totales	0,87	2,62
4.-	Tasa de Rendimiento sobre la inversión de los Accionistas = Utilidad neta / Patrimonio	1,02	3,85

**Fuente:** Estados Financieros periodo económico 2020 -2021 de Agroindustria Mis Frutales

### 1.- Utilidad sobre acción

La empresa tiene un solo propietario y es una microempresa que tiene 15 empleados, ventas brutas que fluctúan cerca de los 500.000 dólares y los activos suman cerca de los 300.000 dólares.

### 2.- Rotación de activos

La rotación de los activos en el año 2020 fue de 1,21 veces, es decir la rotación de activos establece las veces que se recobra el activo por vía ventas, entonces, es el 1,21 de unidades monetarias transaccionadas por cada moneda invertida. La rotación de los activos fue de 1,73 veces en el año 2021, donde, la rotación de activos refleja las veces que se recobra el activo por vía ventas, entonces, es el \$1,73 de unidades monetarias comercializadas por cada moneda invertida.

En el caso de la agroindustria de la fruta congelada, 1,21 veces representa un indicador eficiente en el año 2020, aún en condiciones de pandemia de COVID 19 y confinamiento de la población. Esto revela que la entidad si empleo los activos, como planta de procesamiento, su equipo de transporte y las instalaciones de almacenamiento, para generar ventas de manera más efectiva.

### 3.-Tasa de rendimiento sobre la inversión en activos (ROA)

La tasa de rentabilidad sobre la inversión en activos muestra la potencialidad del activo al producir utilidades, esto es independiente de los medios de financiamiento, en términos empresariales el resultado será comparado con las otras empresas de

la misma actividad o de forma interna entre varios periodos económicos, si es favorable se calificará como una gerencia eficiente.

Significa que la utilidad definitiva, comparada con el activo total, correspondió al 0,87% en el año 2020, lo que significa que por cada 100 dólares invertidos en el Activo total la empresa generó 0,87 centavos de Utilidad neta.

En el año 2021 la utilidad obtenida con respecto al activo total fue del 2,62%, lo que equivale que, por cada 100 dólares invertidos en activo total generó 2,62 dólares de utilidad neta. Dado que se reactivaron las actividades en el año 2021, esto permitió que la empresa mejore las utilidades sobre la inversión.

A pesar de presentar el 0,87% en el año 2020 y el 2,62% en el 2021, son resultados relativamente bajos, lo que indica que la empresa no empleo los activos de manera eficiente para que generará ingresos.

Una de las causas de este resultado fue que, en el año 2020 por problemas antes registrados, una gran cantidad de los activos se mantenían inoperantes, con una estructura de costos alta por el confinamiento de la población entre ellos los productores de frutas, y la recesión que limitaba el consumo de este tipo de alimentos.

#### **4.-Tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas (ROE)**

La tasa de rendimiento sobre el Patrimonio revela la capacidad de la inversión de los propietarios para producir utilidades. Se relacionan la utilidad con el Patrimonio, refleja el retorno de la empresa en función de recursos genuinos.

Significa que la utilidad neta, en referencia al Patrimonio, fue del 1,02% en el año 2020, lo que significa que por cada 100 dólares invertidos en Patrimonio la empresa generó 1,02 dólares de utilidad neta.

En el año 2021 la utilidad neta con respecto al Patrimonio fue del 3,85%, lo que es igual que por cada 100 dólares invertidos en el Patrimonio generó 3,85 dólares de utilidad neta. Dado que se reactivaron las actividades en el año 2021, los resultados

del año 2020 de 1,02% pasa a 3,85%, son relativamente bajos, lo que revela que la empresa no generó ganancias suficientes a su propietaria.

Entre las causas de los años de análisis fue una deuda superior a 38.000 dólares, con la recesión experimentada generó una estructura de costos alta y limitación en los consumidores de este producto.

### Razones financieras – endeudamiento

En la Tabla 12 se presenta el análisis del índice de endeudamiento de los años 2020- 2021 de la empresa Mis Frutales.

**Tabla 12.** Análisis de endeudamiento

	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	2020	2021	2022
1.-	Razón de Patrimonio a Pasivo= Patrimonio / Pasivo	4,45	2,44	3,12
2.-	Razón de Patrimonio a deuda Largo Plazo= Patrimonio / Pasivo LP.	6,44	5,37	15,13
3.-	Razón de Patrimonio a Activo= Patrimonio / Activo	0,82	0,71	0,76
4.-	Razón de Pasivo a Activo= Pasivo / Activo	0,18	0,29	0,24
5.-	Dependencia Bancaria= Adeudos Bancarios /Activo	0,13	0,13	0,05
6.-	Razón cobertura de interés= Utilidad Operacional /Gastos financieros	7,01	4,17	9,54
7.-	Razón de Cobertura de Pasivos= Utilidad Operacional / Gastos + Pago principal			
8.-	Razón de Cobertura de la carga financiera= Utilidad de Operación/Gastos Financieros + Pago Principal + Dividendos			

**Fuente:** Estados Financieros periodo económico 2020 - 2021 de Agroindustria Mis Frutales

**1.- Razón de patrimonio a pasivo.** – Una razón de Patrimonio a Pasivo revela la fortaleza financiera de una empresa, si es alta indica que la empresa posee suficiente capital para respaldar sus operaciones y cumplir con los compromisos financieros.

En el año 2020 es de 4,45 significa que la empresa de pulpa de fruta congelada tiene 4,45 dólares en Patrimonio por cada dólar en Pasivo. Esta es una razón alta, lo que indica que la agroindustria tiene una sólida base financiera.

Para el año 2021 la razón fue de 2,44 es decir que la empresa tiene 2,44 dólares en Patrimonio por cada dólar en Pasivo. Esta es una razón moderada.

**2.- Razón de patrimonio a deuda largo plazo.** – Revela la fortaleza financiera de la empresa, que es alta e indica que la empresa tiene suficiencia de capital de respaldo para sus actividades y cumplir con sus compromisos financieros a largo plazo.

En el año 2020 es de 6,44 significa que la agroindustria tiene 6,44 dólares en Patrimonio por cada dólar en deuda de largo plazo. Esta es una razón alta, indico una sólida base financiera de la organización.

Para el año 2021 la razón fue de 5,37 es decir que la empresa tiene 5,37 dólares en Patrimonio por cada dólar en deuda de largo plazo.

**3.- Razón de patrimonio a activo.** – Indica que la fortaleza financiera es alta e indica que existe suficiente capital de respaldo a sus actividades y para cubrir sus obligaciones financieras.

En el año 2020 es de 0,82, significa que la agroindustria tiene 0,82 centavos de dólar de Patrimonio por cada dólar en Activo. Esta es una razón alta, indicador de que la empresa tiene buen asiento financiero/económico.

Para el año 2021 la razón fue de 0,71, signifíco que la empresa tiene 0,71 centavos de dólar en Patrimonio por cada dólar existente en el Activo.

**4.- Razón de pasivos a activo.** – Este es también un índice de la fortaleza financiera de la organización. Una calificación baja indica que la empresa posee una cantidad relativamente pequeña de deuda en comparación con sus activos.

En el caso de la Agroindustrial en el periodo económico 2020, la razón de Pasivos a Activo de 0,18 centavos de dólar, indica que la empresa tiene una buena posición financiera para hacer frente a los desafíos del mercado. Mis Frutales tiene una

cantidad relativamente pequeña de deuda, lo que le da mayor flexibilidad financiera y le permite enfrentar desafíos económicos.

Las ganancias generadas en la empresa a pesar de las dificultades económicas que vivió el mundo, también fue el resultado de tener una razón baja de pasivo a Activo baja.

En el periodo económico 2021, la razón de Pasivos a Activo de 0,29 centavos de dólar indica que la empresa aún mantiene una buena posición financiera para hacer frente a los desafíos del mercado. Esto significa que incluso si la empresa incumpliera con las obligaciones financieras, aun tendría suficiente capital para pagar las deudas.

**5.- Dependencia bancaria.** – El indicador de dependencia bancaria es una medida del volumen de deuda bancaria que tiene una entidad vinculada con sus activos totales. Para el año 2020 un resultado de 0,13 significa que, la empresa tiene \$0,13 en pasivos bancarios por cada 100 dólares en activos totales. Es decir que la agroindustria tiene una buena posición financiera. La empresa tiene suficiente capital propio para financiar sus operaciones y no tiene que depender demasiado de la deuda bancaria.

Una reducción de la dependencia bancaria podría proporcionar a la empresa una mayor flexibilidad financiera y reducir su riesgo financiero.

**6.- Razón de cobertura de interés.** – Es una medida de la versatilidad de la organización para generar suficientes entradas de dinero para cumplir los gastos financieros. En el año 2020 presenta un resultado de 7,01, esto significa que la empresa genera 7,01 veces más ingresos que los gastos financieros que debe pagar.

En el año 2021 presenta un resultado de 4,17, esto significa que la organización tiene una capacidad muy fuerte para producir suficientes ingresos para cubrir los gastos financieros, o también genera 4,17 veces más ingresos que los gastos financieros que debe pagar.

Este resultado es positivo para la empresa, pues indica que tiene buena posición financiera. La empresa tiene una sólida capacidad para generar ingresos, permitiéndole cubrir sus obligaciones financieras y tener un margen de seguridad para hacer frente a imprevistos.

### Razones financieras - modelo Dupont

El modelo Dupont acerca del rendimiento sobre la inversión es una diagramación que facilita el análisis, la desagregación del desempeño de los activos y del capital en sus diferentes componentes, la asociación entre estos componentes y las variables que los afectan. En la Tabla 13 se presenta el análisis a través del Modelo Dupont de los años 2020- 2021.

**Tabla 13.** Modelo Dupont

	MODELO DUPONT	2020	2021
1.-	Margen de Utilidad Neta= Utilidad Neta / Ventas Netas	0,69%	1,58%
2.-	Rotación de Activos= Ventas/Activos veces	1,21	1,73
3.-	Palanca Financiera= Activos /Patrimonio	\$ 1,22	\$ 1,41
4.-	ROA =Utilidad Neta /Activos	0,83%	2,73%
5.-	ROE= Utilidad Neta /Patrimonio	1,02%	3,85%

**Fuente:** Estados Financieros periodo económico 2020- 2021 de Agroindustria Mis Frutales

**1.- Margen de utilidad neta.** – Para el año 2020 se registró un resultado del 0,69%, es un valor relativamente bajo, significa que, por cada 100 dólares de ventas, la empresa genera solo \$0,69 en ganancias netas. Esto es el resultado de altos costos de producción y distribución. Además de competir en un mercado muy competitivo y algo desleal. En resumen, que la organización genera una rentabilidad relativamente baja.

Para el año 2021 se obtuvo un resultado del 1,58%, es un valor relativamente bajo, significa que, por cada 100 dólares de ventas, la empresa genera solo \$1,58 en ganancias netas. Esto es el resultado de altos costos de producción, distribución un mercado muy competitivo y algo desleal.

**2.- Rotación de activos.** - Para el año 2020 se consiguió un resultado del 1,21 veces representa que la empresa produce \$1,21 en ventas por cada dólar de activos que tiene. Este valor es relativamente bajo, lo que indica que la empresa debería mejorar la eficiencia operativa.

Para el año 2021 se obtuvo un resultado del 1,74 veces, simboliza que la empresa produce \$1,74 en ventas por cada unidad monetaria de activos que tiene. Este valor es relativamente bajo, lo que indica que la empresa debería mejorar la eficiencia operativa.

La rotación de los activos baja revela que la empresa tiene activos inactivos, que los activos no se utilizan de manera eficiente y se ha invertido demasiado en activos, lo que ha reducido la rentabilidad.

**3.- Palanca financiera.** - La palanca financiera para el año 2020 fue de \$1,22, que es un valor relativamente bajo, es decir que la empresa tiene \$1,22 de activo por cada dólar que respalda el patrimonio. Esto es señal de que la empresa tiene una pequeña cantidad de activos respaldados por su patrimonio. Además, que la organización posee una capacidad limitada para cubrir sus compromisos financieros.

La palanca financiera para el año 2021 fue de \$1,40, que es un valor relativamente bajo, es decir que la empresa tiene \$1,40 de activo por cada dólar que respalda el patrimonio. Esto es señal de que la empresa tiene una pequeña cantidad de activos respaldados por su patrimonio. Además, que la empresa tiene una posición limitada para cubrir sus compromisos financieros.

Los factores que la empresa considera importantes son, la rentabilidad de la empresa, la estabilidad de los ingresos y la liquidez. Una de las causas para optar por contar con fondos externos es la falta de liquidez por una cartera de clientes en ascenso.

**4.- Retorno sobre los activos.** - Para el año 2020 tiene el 0,83%, significa que genero \$0,83 en ganancias por cada 100 dólares de activos que tiene. Es un

indicador que refleja una baja eficiencia e indica que la empresa mal utilizo sus activos.

Para el año 2021 tiene el 2,73%, significa que genera \$2,73 en ganancias por cada 100 dólares de activos que tiene. Es un indicador bajo, que indica que la empresa no utilizó sus activos de forma eficiente.

Las causas de un ROA bajo es por activos inoperantes, uso ineficiente de los activos o de la inversión excesiva en activos.

**5.- Retorno sobre los activos.** - En el año 2020 presenta un indicador de 1.02%, significa que la empresa generó \$1.02 en ganancias por cada dólar de patrimonio neto que tiene. Este valor es relativamente bajo, indico que la empresa no utilizo el capital de forma eficiente. Tuvo una rentabilidad relativamente baja.

En el año 2021 presenta un indicador de 3,85%, significa que la empresa generó \$3,85 en ganancias por cada dólar de patrimonio neto que tiene. Este valor fue relativamente bajo, lo que indica que la empresa invirtió demasiado en activos, lo que redujo la rentabilidad.

El ROE bajo indica que tuvo costos altos y no generó suficientes ingresos. También puede que la empresa invirtió demasiado en activos, lo que redujo la rentabilidad.

Las principales causas son: costos altos, ingresos insuficientes, y una inversión excesiva en activos.

## **Matriz fortalezas oportunidades debilidades amenazas FODA**

### **Fortalezas**

- Nivel de apalancamiento moderado.
- Equilibrio entre las fuentes de empleo y los recursos disponibles.
- Buena capacidad de endeudamiento.
- Conocimiento certero del mercado de clientes.
- Los productos elaborados en la empresa, si responden a las necesidades de los consumidores.
- Producción de pulpa de fruta 100% natural, sin preservantes.

- Obtención de código amarillo en Pro-Ecuador.
- Tecnología apropiada para el proceso de producción.

### **Debilidades**

- Falta de entrenamiento y capacitación en todas las áreas.
- Escasa información razonable en el tema de gestión.
- Toma de decisiones basada en el sentido común, escasamente científica o técnica.
- Costos de producción por encima de los rangos aceptables.
- Baja rotación de productos.
- Ausencia de políticas financieras y de crédito.
- Amplia cartera de crédito (75%).
- Liquidez limitada.
- Las utilidades no alcanzan ni el 1% sobre la gestión.
- Ventas bajas.
- Inestabilidad financiera de la empresa.
- Recursos productivos subutilizados.
- Independencia alta gerencia/empleados dentro de los procesos de planificación.

### **Oportunidades**

- Cambio en los hábitos alimenticios saludables y preparación de comida.
- Cambio en la matriz productiva del país a favor de las PyMES.
- Demanda insatisfecha para la exportación.

### **Amenazas**

- Escasez en la producción agrícola.
- Especulación en los mercados.
- Problemas de seguridad político-económica.
- Conflicto entre poderes del estado.
- Riesgo de permanencia en el mercado.

## **Análisis crítico del desabastecimiento de materias primas**

1.- Problemas propios de la naturaleza.

2.- El encarecimiento en los precios de los productos en sector.

- Falta de control en los precios, responsabilidad de los gobiernos locales.
- Deficiente manejo postcosecha.
- Desconocimiento de los productores de los métodos de conservación de alimentos.
- Escasa inversión que se realiza para resolver el problema de conservación de la fruta.
- Reducción de las utilidades.
- Escasez de los productos agrícolas locales.
- Desinterés de las autoridades locales.
- Sequías o inundaciones en el agro.
- La rápida descomposición de la fruta.

3.- La producción local de frutas de dudosa calidad.

- Producción de fruta local de mala calidad.
- Productores que adquieren insumos químicos de bajo impacto en la fertilización, control de plagas y enfermedades.
- Aplicación de aditivos que extiendan la conservación de la fruta.

4.- La importación de fruta de alto contenido químico que previene su descomposición, a través de pesticidas, insecticidas, hormonas y retardadores de la maduración.

- Fruta de importación por tener una elevada carga de elementos químicos no depurados por la falta de control de pesticidas.
- Que no se importe frutas producidas orgánicamente.

5.- Productos que afectaran la salud de los consumidores.

6.- Falta de materia prima en el proceso de producción y la subutilización de los recursos humanos, equipos y la maquinaria.

7.- La baja rotación de productos en proceso, bajas en la producción y a su vez, incremento en los costos.

- Incumplimiento de pedidos, lo que provoca un automático rechazo de la marca.
- Preferencia por los productos de la competencia.

### **Análisis crítico de la inestabilidad financiera**

1.- Decisiones que tradicionalmente se han tomado por intuición o por imitación.

2.- Falta de un diagnóstico técnico de la empresa para evaluar la gestión.

3.- La administración atraviesa dificultades frecuentes por no disponer de personal especializado.

4.- Riesgo de invertir en una empresa que no ofrece procesos de recuperación en el corto plazo.

5.- Cartera de clientes vencida.

- Gastos administrativos por el contrato de asesores de cobro externos, abogados y otros para la recuperación de la cartera.
- Políticas de crédito no adecuadas.

6.- Falta de sistemas de comunicación entre la alta gerencia y los mandos medios y operativos.

7.- Falta de monitoreo y evaluación de las decisiones tomadas.

- Costos de producción superior a los rangos aceptables
- Bajo porcentaje de utilidades para la organización.
- Costos financieros como resultado de la falta de liquidez.
- Sobre endeudamiento.
- Trabajadores impagos.

- Descontento social generalizado.

### **3.3. Fase de diseño**

#### **Visión**

*“En el mediano plazo, la toma de decisiones financieras en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales será óptima, ajustada a los requerimientos reales de gestión para la entidad y sus colaboradores, lograda a través de la participación responsable de las autoridades y el personal administrativo, el mismo que estará entrenado y capacitado en todas las tareas, en apoyo a la estabilización financiera, reducir el riesgo en las inversiones gracias a la dotación permanente de materia prima para la producción, con una cartera moderada y la liquidez que garantizará la operatividad del área productiva y optimizará el ingreso económico permanente, que asegure la estabilidad y competitividad de la organización por los siguientes diez años”*

#### **Misión**

*“Garantizar la presencia de fruta de excelente calidad nutricional, a bajo precio, cultivada orgánicamente en el país o importada; la empresa también realizará el diagnóstico institucional con la intervención de todos los involucrados, con empleados capacitados, reducir el riesgo de invertir por contar con registros de todas las operaciones y control de los gastos administrativos que aseguren optimizar el manejo de la cartera, con el compromiso del personal, con valores como la responsabilidad, ética de trabajo, respeto, transparencia y espíritu de equipo”*

#### **Objetivos estratégicos**

En la Tabla 14 se presenta los objetivos estratégicos de la propuesta.

**Tabla 14.** Objetivos estratégicos

<b>Objetivos Generales</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
A. Abastecer a la producción de materias primas para la producción de la pulpa de fruta 100% natural.	A1. Garantizar la presencia de fruta de excelente calidad a bajo precio.
	A2. Producir fruta orgánica nacional de alto contenido nutricional.
	A3. Disponer de fruta orgánica importada de alto contenido nutricional.
B. Fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.	B1. Diagnosticar la situación de la entidad
	B2. Manejar de forma administrativa en todas las áreas.
	<u>B3. Reducir el riesgo en las inversiones.</u>
	B4. Decidir basado en documentos técnicos y resultados aceptables.
	B5. Reducir el porcentaje de cartera incobrable.

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

## **PROYECTOS PARA LA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES**

En la Tabla 15 se presenta la propuesta de proyectos a desarrollar con el Modelo de Gestión Financiera.

**Tabla 15.** *Proyectos Procesadora Agroindustrial Mis Frutales*

<b>Visión</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Proyectos</b>
<b>Toma de decisiones</b>	Abastecer de materias primas para la producción de pulpa de fruta 100% natural.	Garantizar la presencia de fruta de excelente calidad a bajo precio	Capacitación en el manejo post cosecha para los proveedores.
		Producir fruta orgánica nacional de calidad	Negociación con productores de fruta orgánica
		Producir fruta orgánica importada de calidad	Identificación y negociación con importadores confiables.
	Fortalecer la estabilidad financiera de la empresa	Diagnosticar la situación de la entidad.	Inclusión de la democracia participativa como política de la entidad
		Manejar administrativamente todas las áreas	Actualización del Reglamento Interno de la empresa.
			Capacitación en la gestión financiera para todos los empleados
		Reducir el riesgo en las inversiones	Capacitación en manejo de inversiones.

---



---

	Monitoreo y registro de las operaciones planificadas
Decidir basado en documentos técnicos y resultados aceptables	Diseño y desarrollo de documentación administrativa.
	Asesoría externa para cobro de cartera vencida.
	Mejoramiento de las condiciones de crédito a los clientes.

---

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

En la Tabla 16 se presenta el nombre de los Programas a desarrollar en el Modelo de Gestión financiera.

**Tabla 16.** Programas

PROGRAMAS	OBJETIVO GENERAL	IDENTIFICADOR
A	Abastecer de materias primas para la producción de pulpa de fruta 100% natural	"DESABASTECIMIENTO CERO"
B	Fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.	"APROPIACIÓN CON CORAZÓN"

---

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

En la Tabla 17 se presenta el Programa A para abastecer las materias primas para la producción de pulpa de fruta 100% natural.

**Tabla 17** Programa “A”: Desabastecimiento cero

CÓDIGO PROYECTO	ACTORES	INTERÉS EN EL PROGRAMA	ÁREA DE COOPERACIÓN
A.1.1 <b>Capacitación en manejo postcosecha para proveedores</b>	SECAP	Capacitación a productores	Recurso técnico, certificaciones
	PUCE	Vinculación con la sociedad	Planificación, difusión en redes sociales
	MIS FRUTALES	Garantizar el aprovisionamiento de materias primas	Coordinación, logística y financiamiento
	PROVEEDORES AGRÍCOLAS	Promoción de productos	Dotación de insumos y accesorios
	PRODUCTORES DE FRUTA	Aprendizaje, aplicación práctica	Participación voluntaria, registro
A.2.1 <b>Negociación con productores orgánicos de fruta</b>	MIS FRUTALES	Aprovisionamiento de materias primas, reducción de costos, mejoramiento de calidad	Identificación del mercado de productos orgánicos
	ASOCIACIONES DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA	Venta segura de producción de frutas	Difusión, participación en el censo, firma de convenios/contratos
	INEC	Difusión, reconocimiento de nuevos productores / tendencias	Informar puntos de producción/venta
	MUNICIPIOS	Fomento del comercio local	Organización de ferias libres
	AGROCALIDAD		Supervisión, aprobación de permisos

		Aseguramiento de calidad de productos	
A.3.1	MIS FRUTALES	Aprovisionamiento de materias primas.	Identificación del mercado de productos orgánicos
<b>Identificación y negociación con importadores confiables</b>	INEC	Difusión, reconocimiento de importaciones.	Informar puntos de venta/volúmenes – tipo de importación
	MUNICIPIOS	Fomento de actividad comercial	Organización de ferias libres
	ADUANA DEL ECUADOR	Fomento de importaciones	Aprobación de ingreso-salida de productos
	AGROCALIDAD	Aseguramiento de calidad de productos	Supervisión, aprobación de permisos

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

En la Tabla 18 se presenta el Programa B para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.

**Tabla 18.** Programa “B”: Apropiación con corazón

CÓDIGO PROYECTO	ACTORES	INTERÉS EN EL PROGRAMA	ÁREA DE COOPERACIÓN
B.1.1  <b>Inclusión de la democracia participativa como política institucional</b>	JUNTA DE ACCIONISTAS	Potenciación del desempeño laboral	Estímulo a la participación
	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Optimización de decisiones, empoderamiento.	Estudio/aprobación de reformas.
	DEP TALENTO HUMANO	Mejora de autoestima, compromiso de empleados.	Organización de talleres, flexibilización de horarios
	DEP FINANCIERO	Estímulo al desempeño	Incentivo económico
	CÁMARA DE INDUSTRIA	Fomento de la competitividad industrial	Análisis/aprobación de reformas al reglamento interno.
B.1.2  <b>Actualización del Reglamento Interno</b>	GERENCIA	Optimización de decisiones, empoderamiento	Estudio/aprobación de reformas, redacción de documento, presentación a organismos superiores.
	CÁMARA DE INDUSTRIA	Fomento de la competitividad industrial	Análisis/aprobación de reformas al reglamento interno.
B.2.1	COLEGIO DE CONTADORES	Capacitación, potenciar destrezas financieras	Recurso técnico, certificaciones

<b>Actualización en administración financiera para todos los empleados</b>	PUCE  MIS FRUTALES	Vinculación con la sociedad.  Desarrollo de talento humano.	Planificación, soporte académico.  Coordinación, logística y financiamiento.
B.3.1  <b>Capacitación en manejo de inversiones</b>	COLEGIO DE CONTADORES  PUCE  MIS FRUTALES	Capacitación, potenciar destrezas financieras  Vinculación con la sociedad  Desarrollo de talento humano	Recurso técnico, certificaciones  Planificación, soporte académico  Coordinación, logística y financiamiento
B.4.1  <b>Monitoreo y registro de operaciones planificadas</b>	GERENCIA  DEP TALENTO HUMANO	Cumplimiento de metas  Mejora del rendimiento laboral, cumplimiento de tareas	Aprobación de procedimientos y documentación  Desarrollo de supervisores  Monitoreo permanente  Medición del rendimiento  Presentación de informes
B.4.2  <b>Diseño y desarrollo de documentación administrativa</b>	GERENCIA  GESTIÓN OPERATIVA	Cumplimiento de misión y visión institucionales  Evaluación del rendimiento en todas las áreas.	Aprobación de procedimientos y documentación.  Desarrollo de instrumentos de evaluación,

			presentación de informes.
B.5.1	ABOGADOS /ASESORES DE COBRO EN LIBRE EJERCICIO	Pago servicio/contrato	Cobro efectivo de cartera vencida
<b>Asesoría externa para cobro de cartera vencida</b>		Superación de iliquidez	Desarrollo de documentación
	DEPARTAMENTO CONTABLE/FINANCIERO	Disponibilidad de capital operativo	Financiamiento
		Mejora de indicadores financieros	Monitoreo
B.5.2	DEPARTAMENTO CONTABLE/ FINANCIERO	Ejecución financiera	Desarrollo de documentación
<b>Mejoramiento de condiciones de crédito a clientes</b>			Firma de contratos
	CLIENTES	Facilidades de pago	Seguimiento de deudas
			Cumplimiento de compromisos

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

## PROGRAMA “A”: DESABASTECIMIENTO CERO

**VISIÓN:** “En el mediano plazo, la toma de decisiones financieras en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales será óptima, ajustada a la realidad de la gestión para la empresa y sus colaboradores, lograda a través de la participación responsable de las autoridades y el personal administrativo, el mismo que estará entrenado y capacitado en todas las tareas, en apoyo a la gestión financiera, reducir el riesgo en las inversiones gracias a la dotación permanente de materia prima para la producción, con una cartera moderada y una elevada liquidez que garantizará la operatividad del área productiva y optimizará el ingreso económico permanente, que asegure la estabilidad y competitividad de la organización por los siguientes años”

En la Tabla 19 se presenta los medios de control y evaluación que se aplicará en el Programa A.

**Tabla 19** Modelo Programa “A” Desabastecimiento Cero

OBJETIVO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>PROPÓSITO</b>			
A. Abastecimiento de materias primas para producción de pulpa de fruta 100% natural	Abastecimiento de materias primas de calidad para producción de pulpa de fruta en un 100% de acuerdo con la demanda del mercado hacia el año 2028.	Transferencia bancaria. Facturas. Registros de adquisiciones, producción, desperdicios, rendimiento. Ordenes de entrada/salida de bodega.	Regulación de precios para el consumidor por parte de las autoridades locales.

---

**COMPONENTES**


---

A.1 Garantizar la presencia de fruta de excelente calidad a bajo precio.	Garantizado en un 80% la presencia de fruta de excelente calidad en el mercado local a bajo precio a partir del año 2028.	Medios de comunicación masiva, visuales e impresos.  Registro de oferentes en mercados mayoristas.  Registro de llamadas y mensajes <i>WhatsApp</i> .	Alta competitividad entre productores e importadores.
--	---	---	---

A.2 Producir fruta orgánica nacional de calidad	Se ha mejorado la calidad de la fruta orgánica nacional en un 50% en relación con defectos fitosanitarios	Peso de fruta antes y después de la selección.  Certificado de producción orgánica.	Supervisión permanente de parte de Agrocalidad.
---	---	---	---

A. Disponer de fruta orgánica importada de calidad.	Incremento en adquisición de un 50%, de volumen de fruta orgánica importada, de alto contenido nutricional hasta el año 2026.	Permisos de venta de fruta importada de distribuidores y minoristas.  Facturas.  Registro sanitario.	Reducción de aranceles para importación de alimentos frescos.
---	---	--	---

---

**LÍNEAS DE PROYECTOS**


---

A.1.1 Capacitación en el manejo postcosecha para proveedores.	Se ha capacitado en manejo postcosecha hasta un 50% de los productores locales hasta el 2025.	Certificados. Registros de asistencia. Fotografías. Videos, memorias, Facturas.	Valoración de la producción nacional por parte de la sociedad.
---	---	---	--

---

A.2.1 Negociación con productores de fruta orgánica.	Hasta el año 2026 se habrá pactado compromisos de suministro de fruta orgánica con el 60% de los productores locales.	Cartas de convenio Contratos Llamadas telefónicas y mensajes Fotografías.	Disponibilidad de asociaciones de productores orgánicos de aprovisionar para Agroindustrial Mis Frutales.
A.3.1 Identificación y negociación con importadores confiables	Se ha identificado a todos los importadores de fruta orgánica y se ha pactado con más del 50% de ellos hasta el año 2025.	Documentos del INEC. Registros de aduana. Registros de la Cámara de comercio. Cartas de convenio. Contratos. Llamadas telefónicas y mensajes. Fotografías.	Disponibilidad de importadores de fruta orgánica para aprovisionar a Agroindustrial Mis Frutales.

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

## **PROGRAMA “B”: APROPIACIÓN CON CORAZÓN**

**VISIÓN.** *“En el mediano plazo, la toma de decisiones financieras en Agroindustrial Mis Frutales será óptima, ajustada a los requisitos de gestión para la empresa y sus colaboradores, a través de la participación responsable de las autoridades y el personal administrativo, el mismo que estará capacitado en todas las tareas, en apoyo a la estabilización financiera, reducir el riesgo en las inversiones gracias a la dotación permanente de materia prima para la producción, con una cartera moderada y una elevada liquidez que garantizará la operatividad del área productiva y optimizará el ingreso económico permanente, que asegure la estabilidad y competitividad de la organización por los siguientes diez años”*

En la Tabla 20 se presenta los medios de control y evaluación que se aplicará en el Programa B.

**Tabla 20** Modelo Programa “B” Apropriación Con Corazón

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>PROPÓSITO</b>			
B. Fortalecer la estabilidad financiera de la empresa	Se ha fortalecido la estabilidad financiera de la empresa en un 80% hacia el año 2028	Indicadores financieros Balances Avalúos, Exportaciones	Fomento de la producción nacional y la exportación, por parte de las autoridades.
<b>COMPONENTES</b>			
B.1 Diagnosticar la situación de la entidad	A partir del año 2023 y hasta el año 2028 se han realizado diagnósticos en la entidad permanentes, al cierre de cada año fiscal.	Registros de participación. Fotografías. Memorias. Planes operativos anuales.	Apoyo de la Cámara de Industrias como validadora de los procesos administrativos.
B.2 Manejar de forma administrativa en todas las áreas	Para el año 2025 crecerá la eficacia administrativa en un 20% en todas las áreas	Registro de desempeño laboral. Logro de la Misión. Cumplimiento de proyectos programados. Cumplimiento de plan operativo.	Compromiso con la gestión financiera de la entidad, por parte de los involucrados externos.
B.3 Reducir el riesgo en las inversiones	Para el 2028, se habrá reducido riesgo en las inversiones hasta rangos menores al 10%.	Solicitudes de crédito. Registro de adquisiciones. Contratos de infraestructura.	Disponibilidad de financiamiento institucional externo.

		Contratos de maquinaria y equipamiento. Volumen de exportaciones.	
B.4 Decidir basado en documentos técnicos y resultados aceptables	Se ha mejorado la calidad de las decisiones en un 100% para el año 2025, con base en documentación veraz y comprobable.	Porcentaje de crecimiento institucional.  Avalúo de la empresa.  Reconocimientos nacionales e internacionales	Disponibilidad de consultores y auditores externos.  Preferencia de la sociedad por la marca Mis Frutales
B.5 Reducir el porcentaje de cartera incobrable	Hasta el 2028 se ha reducido porcentaje de cartera incobrable a menos del 10%	Registros de liquidez Volumen de cartera Transferencias Balance de resultados	Mejora de la situación político-económica del país y la región.
<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>			
B.1.1 Inclusión de la democracia participativa como política de la entidad.	Hacia el 2024 se habrá aplicado la inclusión de la democracia participativa como política institucional.	Correo institucional Memorándums. Plan estratégico y operativo. Reglamento interno.	Supervisores externos
B.1.2 Actualización del Reglamento Interno de la empresa	Cada año y hasta el 2028 se actualizará del Reglamento Interno de la empresa	Correo institucional Memorándums Plan estratégico y operativo Reglamento interno	Supervisores externos
B.2.1 Capacitación en gestión financiera	Hasta el año 2025 Actualización en gestión financiera	Certificados. Registros de asistencia.	Disponibilidad de capacitadores y supervisores

para todos los empleados.	para todos los empleados.	Fotografías. Videos, memorias. Facturas.	Apoyo de entidades de control.
B.3.1 Capacitación en manejo de inversiones	Hasta el 2025 se habrá capacitado todos los empleados en manejo de inversiones.	Certificados. Registros de asistencia. Fotografías Videos, memorias, Facturas	Disponibilidad de capacitadores y supervisores Apoyo de entidades de control
B.4.1 Monitoreo y registro de operaciones planificadas	A partir del 2024 se habrá optimizado el monitoreo y registro permanente de operaciones planificadas.	Registro de desempeño laboral  Cumplimiento de la Misión  Cumplimiento de proyectos programados  Cumplimiento de plan operativo.	Compromiso con el plan estratégico institucional, por parte de los involucrados externos.
B.4.2 Diseño y desarrollo de documentación administrativa.	Hasta fines del 2024 se habrá diseñado y desarrollado la documentación administrativa necesaria para el seguimiento de la gestión.	Existencia física y magnética de la documentación.  Registros de avances.  Anexos de reglamento interno.	Aprobación por parte de las autoridades correspondientes.
B.5.1 Asesoría externa para cobro de cartera vencida	Para el año 2024 se habrán identificado entidades de asesoría externa como soporte para el cobro de cartera vencida.	Colegios Profesionales. Redes sociales. Páginas amarillas. Convenios y contrato de servicios profesionales.	Disponibilidad de asesores externos Estabilidad económica del país.
B.5.2 Mejoramiento de las condiciones de crédito a clientes.	Para el año 2025 se habrán estudiado mejores condiciones	Existencia física y magnética de la documentación.	Mejora de las condiciones socio -

	de crédito para los clientes de Agroindustrial Mis Frutales.	Registros de logro. Políticas de crédito.	económicas del país y de la región.
--	--	--	-------------------------------------

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

### **Herramientas financieras**

Se debe seleccionar e implementar herramientas financieras adecuadas para la gestión financiera de Mis Frutales, como software de contabilidad, análisis financiero y control presupuestario.

Capacitar al personal en el uso de herramientas seleccionadas para asegurar su correcto funcionamiento y aprovechamiento.

En la Tabla 21 se presenta el formato para realizar el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera.

## a) Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

Tabla 21. Análisis horizontal del Balance General

<b>PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"</b>						
ING. ADRIANA ABARCA ABARCA						
RUC: 0602491383001						
DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO						
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑO 202X-202X						
		202X	202X	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN %	RAZÓN 2020 2021
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>					
<b>1.1</b>	<b>CORRIENTE</b>					
1.1.1	DISPONIBLE					
1.1.1.01	CAJA					
1.1.1.01.001	CAJA GENERAL					
1.1.1.02	BANCOS					
1.1.1.02.001	BANCO PICHINCHA					
1.1.1.02.002	BANCO PACIFICO					
1.2.1	EXIGIBLE					
1.1.2.01	CLIENTES					
1.1.2.01.001	CLIENTES NACIONALES					
1.1.2.01.004	ANTICIPO EMPLEADOS					
1.1.2.03	IMPUESTOS ANTICIPADOS					
1.1.2.03.006	CREDITO TRIBUTARIO IMP.RENTA AÑOS ANTERIORES					
1.1.2.03.006	IMPUESTO RETENIDO RENTA					
1.1.3	REALIZABLE					
1.1.3.01	INVENTARIO DISPONIBLE					
1.1.3.01.001	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA					
1.1.3.01.002	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO					
1.1.3.01.003	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS					
1.1.3.01.004	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA					
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
1.2.1	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO					
1.2.1.01	COSTO					
1.2.1.01.003	MUEBLES Y ENSERES					
1.2.1.01.004	MAQUINARIA Y EQUIPO					
1.2.1.01.006	VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE					
1.2.1.01.007	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS					
1.2.1.01.008	PLANTAS PRODUCTORAS					
1.2.1.01.009	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES PLANTA Y					
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>					
<b>2.1</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR					
2.1.1.01	PROVEEDORES					
2.1.1.01.001	PROVEEDORES NACIONALES					
2.1.1.02	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS					
2.1.1.02.015	RETENCION EN LA FUENTE					
2.1.1.02.016	RETENCION IVA					
2.1.1.03	OBLIGACIONES LABORALES					
2.1.1.03.001	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES					
2.1.1.03.005	IESS PATRONAL					
2.1.1.03.006	IESS PERSONAL					
2.1.1.03.007	15% UTILIDAD A LOS TRABAJADORES					
2.1.2	OBLIGACIONES FINANCIERAS					
2.1.2.01	BANCO PICHINCHA					
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>					
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL</b>					
3.1.001	CAPITAL SOCIAL					
<b>3.4</b>	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>					
36954	RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO					
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>					

Fuente: elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

En la Tabla 22 se presenta el formato para realizar el análisis horizontal del Estado de Resultados.

## b) Análisis Horizontal del Estado de Resultados

**Tabla 22.** Análisis Horizontal del Estado de Resultados

<b>PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"</b>						
ING. ADRIANA ABARCA ABARCA						
RUC: 0602491383001						
DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑOS 202x-202x						
	DESCRIPCION	202X	202X	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN %	RAZÓN
	<b>INGRESOS</b>			-		
	VENTAS TARIFA 0			-		
	OTRAS RENTAS			-		
	<b>TOTAL INGRESOS</b>			-		
	<b>COSTOS</b>			-		
(+)	INVENTARIO INICIAL DE MP			-		
(+)	COMPRAS NETAS LOCALES DE MP			-		
(-)	INVENTARIO FINAL DE MP			-		
(-)	INVENTARIO INICIAL DE MP. INDIRECTA			-		
(+)	COMPRAS NETAS LOCAES DE MP. INDIRECTA			-		
(-)	INVENTARIO FINAL DE MP. INDIRECTA			-		
(+)	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO			-		
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO			-		
(+)	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS			-		
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS			-		
(+)	SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES DEL IESS			-		
(+)	BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES NO GRAVADAS			-		
(+)	DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO			-		
(+)	OTROS COSTO DE PRODUCCIÓN			-		
(+)	SERVICIOS BÁSICOS			-		
	<b>GASTOS</b>			-		
(+)	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FR			-		
(+)	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PER. NATU			-		
(+)	TRANSPORTE			-		
(+)	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES			-		
(+)	SUMINISTROS Y MATERIALES			-		
(+)	PUBLICIDAD			-		
(+)	MANTENIMIENTOS			-		
(+)	SEGUROS Y REASEGUROS			-		
(+)	SERVICIOS BANCARIOS			-		
(+)	OTROS GASTOS BIENES			-		
(+)	MERMAS			-		
(+)	PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES			-		
(+)	ACTIVOS FIJOS			-		
(+)	INTERESES EN PRÉSTAMOS			-		
(+)				-		
(+)	<b>TOTAL COSTO Y GASTO</b>			-		
(-)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>			-		
(-)	15% UTILIDAD TRABAJADORES			-		
(=)	UTILIDAD NETA			-		

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

En la Tabla 23 se presenta el formato para realizar el análisis vertical en el Estado de Situación Financiera.

### c) Análisis vertical del Balance General

Tabla 23. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

<b>PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"</b>					
ING. ADRIANA ABARCA ABARCA					
RUC: 0602491383001					
DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO					
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑO 202X-202X					
		202X	%	202X	
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>				
<b>1.1</b>	<b>CORRIENTE</b>				
1.1.1	DISPONIBLE				
1.1.1.01	CAJA				
1.1.1.01.001	CAJA GENERAL				
1.1.1.02	BANCOS				
1.1.1.02.001	BANCO PICHINCHA				
1.1.1.02.002	BANCO PACIFICO				
1.2.1	EXIGIBLE				
1.1.2.01	CLIENTES				
1.1.2.01.001	CLIENTES NACIONALES				
1.1.2.01.004	ANTICIPO EMPLEADOS				
1.1.2.03	IMPUESTOS ANTICIPADOS				
1.1.2.03.006	CREDITO TRIBUTARIO IMP.RENTA AÑOS ANTERIORES				
1.1.2.03.006	IMPUESTO RETENIDO RENTA				
1.1.3	REALIZABLE				
1.1.3.01	INVENTARIO DISPONIBLE				
1.1.3.01.001	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA				
1.1.3.01.002	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO				
1.1.3.01.003	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS				
1.1.3.01.004	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA				
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
1.2.1	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO				
1.2.1.01	COSTO				
1.2.1.01.003	MUEBLES Y ENSERES				
1.2.1.01.004	MAQUINARIA Y EQUIPO				
1.2.1.01.006	VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE				
1.2.1.01.007	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS				
1.2.1.01.008	PLANTAS PRODUCTORAS				
1.2.1.01.009	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES PLANTA Y				
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>				
<b>2.1</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR				
2.1.1.01	PROVEEDORES				
2.1.1.01.001	PROVEEDORES NACIONALES				
2.1.1.02	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS				
2.1.1.02.015	RETENCION EN LA FUENTE				
2.1.1.02.016	RETENCION IVA				
2.1.1.03	OBLIGACIONES LABORALES				
2.1.1.03.001	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES				
2.1.1.03.005	IESS PATRONAL				
2.1.1.03.006	IESS PERSONAL				
2.1.1.03.007	15% UTILIDAD A LOS TRABAJADORES				
2.1.2	OBLIGACIONES FINANCIERAS				
2.1.2.01	BANCO PICHINCHA				
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>				
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL</b>				
3.1.001	CAPITAL SOCIAL				
<b>3.4</b>	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>				
36954	RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO				
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>				

Fuente: elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

#### d) Análisis vertical del Estado de Resultados

En la Tabla 24 se presenta el formato para realizar el análisis vertical del Estado de Resultados.

**Tabla 24.** Análisis vertical del Estado de Resultados

<b>PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"</b>					
ING. ADRIANA ABARCA ABARCA					
RUC: 0602491383001					
DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑOS 202X-202X					
	DESCRIPCION	202X	%	202X	%
	<b>INGRESOS</b>				
	VENTAS TARIFA 0				
	OTRAS RENTAS				
	<b>TOTAL INGRESOS</b>				
	<b>COSTOS</b>				
	COMPRAS NETAS LOCALES BIENES NO PRODUCIDOS				
(-)	INVENTARIO FINAL BIENES NO PRODUCIDOS				
(+)	INVENTARIO INICIAL DE MP				
(+)	COMPRAS NETAS LOCALES DE MP				
(-)	INVENTARIO FINAL DE MP				
(-)	INVENTARIO INICIAL DE MP. INDIRECTA				
(+)	COMPRAS NETAS LOCAES DE MP. INDIRECTA				
(-)	INVENTARIO FINAL DE MP. INDIRECTA				
(+)	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO				
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO				
(+)	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS				
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS				
(+)	SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES DEL IEES				
(+)	BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES NO GRAVADAS				
(+)	DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO				
(+)	OTROS COSTO DE PRODUCCIÓN				
(+)	SERVICIOS BÁSICOS				
	<b>GASTOS</b>				
(+)	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FR				
(+)	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PER. NATU				
(+)	TRANSPORTE				
(+)	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES				
(+)	SUMINISTROS Y MATERIALES				
(+)	PUBLICIDAD				
(+)	MANTENIMIENTOS				
(+)	SEGUROS Y REASEGUROS				
(+)	SERVICIOS BANCARIOS				
(+)	OTROS GASTOS BIENES				
(+)	MERMAS				
(+)	PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES				
(+)	ACTIVOS FIJOS				
(+)	INTERESES EN PRÉSTAMOS				
(+)					
(+)	<b>TOTAL COSTO Y GASTO</b>				
(-)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>				
(-)	15% UTILIDAD TRABAJADORES				
(=)	UTILIDAD NETA				

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

### e) Índices de liquidez

En la Tabla 25 se presenta el formato para aplicar los indicadores de liquidez.

**Tabla 25.** Índices de liquidez

No.	ÍNDICE DE LIQUIDEZ	202X	202X
1.-	Razón corriente=Activo corriente / Pasivo Corriente		
2.-	Prueba ácida=(Activo Corriente-Inventarios)/Pasivo Corriente		
3.-	Rotación de Cuentas por Cobrar= Ventas a crédito /Promedio de cuentas por cobrar		
4.-	Días promedio de cobro =365 /rotación de cuentas por cobrar		
5.-	Rotación Cuentas por Pagar= Compras netas a crédito /Promedio de cuentas por pagar		
6.-	Rotación de Inv. Productos Terminados= Costo de Ventas /Promedio de Inventario Artículos Terminados		
7.-	Rotación Inv. Artículos en Proceso = Costo de Producción / Promedio de Inv. Artículos en Proceso		
8	Rotación de Inv. de Materiales= Materiales utilizados /Promedio de Inv de Materiales		

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

### Índices de productividad

En la Tabla 26 se presenta el formato para aplicar los indicadores de productividad.

**Tabla 26.** Índices de productividad

	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD	202X	202X
1.-	Margen de Utilidad = Utilidad Neta /Ventas Netas		
2.-	Margen de Utilidad Bruta = Utilidad Bruta / Ventas Netas		
3.-	Margen de Operación = Utilidad de Operación /Ventas Netas		

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

## f) Índices de Rentabilidad

En la Tabla 27 se presenta el formato para aplicar los indicadores de rentabilidad.

**Tabla 27.** Índices de rentabilidad

	ÍNDICE DE RENTABILIDAD	202X	202X
1.-	Utilidad por Acción= Utilidad Neta / Número de Acciones		
2.-	Rotación de Activos = Ventas / Activos		
3.-	Tasa de Rendimiento sobre la inversión en Activos = Utilidad neta / Promedio de Activos Totales		
4.-	Tasa de Rendimiento sobre la inversión de los Accionistas = Utilidad neta / Patrimonio		

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

## g) Índice de Endeudamiento

En la Tabla 28 se presenta el formato para aplicar los indicadores de endeudamiento.

**Tabla 28.** Índice de endeudamiento

	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	202X	202X
1.-	Razón de Patrimonio a Pasivo= Patrimonio / Pasivo		
2.-	Razón de Patrimonio a deuda Largo Plazo= Patrimonio / Pasivo LP.		
3.-	Razón de Patrimonio a Activo= Patrimonio / Activo		
4.-	Razón de Pasivo a Activo= Pasivo / Activo		
5.-	Dependencia Bancaria= Adeudos Bancarios /Activo		
6.-	Razón cobertura de interés= Utilidad Operacional /Gastos financieros		

7.-	Razón de Cobertura de Pasivos= Utilidad Operacional / Gastos + Pago principal		
8.-	Razón de Cobertura de la carga financiera= Utilidad de Operación /Gastos Financieros + Pago Principal + Dividendos		

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales.

### h) Modelo Dupont

En la Tabla 29 se presenta el formato para aplicar el Modelo Dupont.

**Tabla 29.** Modelo de Dupont

	MODELO DUPONT	202X	202X
1.-	Margen de Utilidad Neta= Utilidad Neta / Ventas Netas		
2.-	Rotación de Activos= Ventas/Activos veces		
3.-	Palanca Financiera= Activos /Patrimonio		
4.-	ROI - ROA =Utilidad Neta / Activos		
5.-	ROE= Utilidad Neto /Patrimonio		

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

### 3.4. Fase de implementación

En la Tabla 30 se presenta los mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el desempeño financiero de la empresa y el impacto del modelo de la gestión financiero al implementarse en el Programa A para garantizar el abastecimiento de las materias primas para la producción de pulpa de fruta 100% natural.

**Tabla 30.** Matrices de cumplimiento del Programa “A” Desabastecimiento Cero

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>PROPÓSITO</b>				
A. Abastecimiento de materias primas para producción de pulpa de fruta 100% natural	Abastecimiento de materias primas de calidad para producción de pulpa de fruta en un 100% de acuerdo con la demanda del mercado hacia el año 2028.	Productores Distribuidores Adquisiciones Dep. financiero Bodega.	Semanal	Gerencia Producción
<b>COMPONENTES</b>				
A.1 Garantizar la presencia de fruta de excelente calidad a bajo precio	Garantizado en un 80% la presencia de fruta de excelente calidad en el mercado local a bajo precio a partir del año 2028	Productores Distribuidores Adquisiciones Dep. financiero Laboratorio bromatológico Bodega.	Mensual	Gerencia Producción
A.2 Producir fruta orgánica nacional de calidad	Se ha mejorado la calidad de la fruta orgánica nacional en un 50% con relación a defectos fitosanitarios	Productores Distribuidores Laboratorio bromatológico Bodega.	Mensual	Gerencia Producción
A.3 Fruta orgánica importada, de alto contenido nutricional	Incremento en adquisición de un 50%, de volumen de fruta orgánica importada, de alto	Importadores Distribuidores Adquisiciones	Mensual	Gerencia Producción

	contenido nutricional hasta el año 2026	Dep financiero Laboratorio bromatológico Bodega.		
--	---	--	--	--

### LÍNEAS DE PROYECTOS

A.1.1 Capacitación en manejo postcosecha para proveedores	Se ha capacitado en manejo postcosecha hasta un 50% de los productores locales hasta el 2025.	Productores de fruta local Capacitadores Evaluadores	Ex ante y Ex post de cada evento	Talento humano
A.2.1 Negociación con productores de fruta orgánica.	Hasta el año 2026 se habrá pactado compromisos de suministro de fruta orgánica con el 60% de los productores locales.	Dep. Financiero Producción Productores	Semestral	Gestión administrativa
A.3.1 Identificación y negociación con importadores confiables	Se ha identificado a todos los importadores de fruta orgánica y se ha pactado con más del 50% de ellos hasta el año 2025	Importadores de fruta Personeros aduana Dep. financiero Producción	Semestral	Gestión administrativa

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

En la Tabla 31 se presenta los mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el desempeño financiero de la empresa y el impacto del modelo de la gestión

financiero al implementarse en el Programa B para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.

**Tabla 31.** Matrices de Cumplimiento del Programa “B”: Apropiación con Corazón

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>PROPÓSITO</b>				
B. Fortalecida estabilidad financiera de la empresa	Se ha fortalecido la estabilidad financiera de la empresa en un 80% hacia el año 2028	Gerencia Dep. financiero	Fin de cada período fiscal	Accionistas
<b>COMPONENTES</b>				
B.1 Diagnosticar la situación de la entidad	A partir del año 2023 y hasta el año 2028 se han realizado diagnósticos institucionales permanentes, al cierre de cada año fiscal.	Ejecutivos Personal operativo Proveedores Clientes	Anual	Gerencia
B.2 Manejar administrativamente todas las áreas	Para el año 2025 crecerá la eficacia administrativa en un 20% en todas las áreas	Jefes departamentales	Semestral	Talento humano
B.3 Reducido riesgo para las inversiones	Para el 2028, se habrá reducido riesgo en las inversiones hasta	Dep. financiero	Anual	Gerencia

		rangos menores al 10%			
B.4 Decidir basadas documentos técnicos y resultados aceptables	Se ha mejorado la calidad de las decisiones en un 100% para el año 2025, con base en documentación veraz y comprobable.	Gestión operativa Gerencia	Semestral	Accionistas	
B.5 Reducido porcentaje de cartera incobrable	Hasta el 2028 se ha reducido el porcentaje de cartera incobrable a menos del 10%.	Dep. financiero	Anual	Gerencia	
<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>					
B.1.1 Inclusión de la democracia participativa como política institucional	Hacia el 2024 se habrá aplicado la inclusión de la democracia participativa como política institucional	Accionistas Ejecutivos Operativos	Semestral	Gerencia Talento humano	
B.1.2 Actualización del Reglamento Interno de la empresa	Cada año y hasta el 2028 se actualizará del Reglamento Interno de la empresa.	Gestión operativa Talento humano	Anual	Gerencia	
B.2.1 Capacitación en gerencia financiera para	Hasta el año 2025 se habrán actualizado en	Alta gerencia Ejecutivos	Ex ante y Ex post de cada evento	Talento humano	

todos los empleados.	gestión financiera todos los empleados afines.			
B.3.1 Capacitación en manejo de inversiones	Hasta el 2025 se habrá capacitado todos los empleados en manejo de inversiones.	Alta gerencia Ejecutivos	Ex ante y Ex post de cada evento	Talento humano
B.4.1 Monitoreo y registro de operaciones planificadas	A partir del 2024 se habrá optimizado el monitoreo y registro permanente de operaciones planificadas.	Empleados de la empresa	Anual	Accionistas Asesores externos
B.4.2 Diseño y desarrollo de documentación administrativa	Hasta fines del 2024 se habrá diseñado y desarrollado la documentación administrativa necesaria para el seguimiento de la administración	Alta gerencia Gerencia operativa Talento humano	Mensual	Accionistas Asesores externos
B.5.1 Asesoría externa para cobro de cartera vencida	Para el año 2024 se habrán identificado entidades de asesoría externa como soporte para el cobro de cartera vencida	Asesores	Mensual	Accionistas Gerencia

B.5.2 Mejoramiento de condiciones de crédito a los clientes	Para el año 2025 se habrán estudiado mejores condiciones de crédito para los clientes de Agroindustrial Mis Frutales	Cobranzas Dep financiero Clientes	Trimestral	Accionistas
---	--	---	------------	-------------

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

En la Tabla 32 se presenta la proyección de la inversión de implementar el Programa A para garantizar el abastecimiento de las materias primas para la producción de pulpa de fruta 100% natural.

**Tabla 32.** Proyección de inversiones Programa "A" Desabastecimiento Cero

PROYECTO	COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO	AÑOS DE IMPLEMENTACIÓN					FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		2024	2025	2026	2027	2028	FONDOS PROPIOS	CRÉDITO
A.1.1	6159,20	3079,60	3079,60				2000,00	4159,20
A.2.1	7800,00	2600,00	2600,00	2600,00			2800,00	5000,00
A.3.1	5200,00	2600,00	2600,00				2000,00	3200,00
<b>TOTALES</b>	<b>19159,20</b>	<b>8279,60</b>	<b>8279,60</b>	<b>2600,00</b>			<b>6800,00</b>	<b>12359,20</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

En la Tabla 33 se presenta la proyección de la inversión de implementar el Programa B para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.

**Tabla 33.** Proyección de inversiones Programa “B” Apropiación con Corazón

PROYECTO	COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO	AÑOS DE IMPLEMENTACIÓN					FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		2024	2025	2026	2027	2028	FONDOS PROPIOS	CRÉDITO
<b>B.1.1</b>	425,00	425,00					425,00	
<b>B.1.2</b>	2125,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	125,00	2000,00
<b>B.2.1</b>	6800,00	3400,00	3400,00				2000,00	4800,00
<b>B.3.1</b>	1785,60	892,80	892,80				785,60	1000,00
<b>B.4.1</b>	425,00	425,00					425,00	
<b>B.4.2</b>	425,00	425,00					425,00	
<b>B.5.1</b>	2500,00	2500,00					500,00	2000,00
<b>B.5.2</b>	425,00	425,00					425,00	
<b>TOTALES</b>	<b>14910,60</b>	<b>8917,80</b>	<b>4717,80</b>	<b>425,00</b>	<b>425,00</b>	<b>425,00</b>	<b>5110,60</b>	<b>9800,00</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

## CONCLUSIONES

- Del diagnóstico a los estados financieros 2020 -2021 de la Procesadora Agroindustria Mis Frutales se evidencio la existencia de problemas que afectaron al normal desarrollo de esta.
- La falta de una buena gestión financiera en Mis Frutales hizo que las decisiones tomadas por la alta gerencia sean sobre la base de la experiencia, el sentido común o de forma empírica sin contar con la información objetiva y razonable.
- La empresa mantiene una alta cartera de clientes vencida, problemas de liquidez políticas de crédito no adecuadas, una limitada participación del personal, costos de producción elevados y mínimos porcentajes de utilidad.
- Sin embargo, a pesar de todas las debilidades detectadas existió una fortaleza que es la aceptación del producto por los clientes y consumidores, estrategia que permite a la industria competir en el mercado.
- Después del análisis de la información económica financiera se concluye la necesidad de proponer un Modelo de Gestión Financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales.

## RECOMENDACIONES

- Revisar y/o reformular las políticas de crédito a clientes que garanticen la liquidez en la empresa Mis Frutales.
- Hacer uso de las herramientas financieras que proporcione información razonable para mejorar la gestión de la empresa.
- Fomentar la participación de los clientes internos y externos para mejorar la toma de decisiones en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales.
- Implementar la propuesta del Modelo de Gestión Financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis frutales para garantizar la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

Abril et al (2018). Management Accounting: a Tool for Business Decision-making. Revista científica Hallazgos21, 3(3). Recuperado de: <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/318>

ACEDES. Asociación colombiana de estudios para el desarrollo económico y social, (2017), recuperado de: <https://www.youtube.com/@acedesdesarrollosocialyeco4177/about>

Álvarez, J. (2019). Estrategias de comercialización en las ventas en la procesadora Agroindustrial Mis Frutales, Riobamba-San Luis. Escuela Politécnica de Chimborazo. Facultad de Ciencias Administrativas. Riobamba

Amat, O., Bail, E, Casanovas, M. Cid, G., Fabregat, J., Guasch, M., López, F., Martí, J. (2018). Máster en Finanzas. Claves, fundamentos, estrategias operativas de las finanzas empresariales. España: Profit Editorial.

Asobancaria (2018). Diccionario y Finanzas. Colombia: Publicaciones Semana S.A. Recuperado de: [https://www.asobancaria.com/ws/biblioteca/Diccionario\\_economia-finanzas-asobancaria.pdf](https://www.asobancaria.com/ws/biblioteca/Diccionario_economia-finanzas-asobancaria.pdf)

Bachelet (11-07-2022). Estudio BID aboga por transformación de agroindustria de América Latina y Caribe. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-bid-aboga-por-transformacion-de-agroindustria-de-america-latina-y-caribe#>

Buenaventura, G. (2019). Finanzas Internacionales aplicadas a la toma de decisiones. Eco Ediciones.

- Barrera, J., Parada, S., & Serrano, L. (2020). Análisis empírico de correlación entre el indicador de estructura de capital y el indicador de margen de utilidad neta en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*.
- Bravo, C., Zurita, M., & Segovia, G. (2019). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*.
- Bustos, M., Cuevas, A. y Panqueva, M. (2019). Un caso de gestión de la comunicación y la información en la Pyme manufacturera de calzado Chiquitines. *Casos empresariales*. P. 165-175. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a11.pdf>
- Casquete, G. (2020). Proyecto de exportación de pulpa de tomate de árbol por le empresa procesadora agroindustrial Mis Frutales, de la parroquia San Luís, provincia de Chimborazo, hacia la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, en el período 2018. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Administración de Empresas. Riobamba.
- Chapi, P y Ojeda, A. (2017). *Plan Contable General Empresarial y Estados Financieros*. FFECAT Editorial.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá. Eco ediciones.
- García, Mapén, & Berttolini. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia UNEMI*, 12 (31), 128-139.
- Hanni, A y Aguilar, L. (2017). *Prácticas de contabilidad*. Grupo Editorial Patria.
- Izar, M. (2017). *Contabilidad administrativa*. México: Instituto mexicano de contadores públicos.

- Jaramillo, S. (2014). Aplicación de herramientas y técnicas de Análisis Financiera para la distribuidora Girón del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en los períodos 2014-2015. Universidad Nacional de Loja. Carrera de Contabilidad y Auditoría. Loja.
- León, C. (2014). Objetivos del análisis financiero. Recuperado de [http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/anal1\\_2.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/anal1_2.htm)
- López, O., Lara, D., Villacís, J., Hernández, H., & Carrión, A. (2018). Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la fundación cultural y educativa Abato. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, p.1-29
- Llantoy, M. (2022). Panorama internacional y nacional del mercado de jugos, pulpas, concentrados y néctares de frutas. Recuperado de: <https://www.cien.adexperu.org.pe/panorama-internacional-y-nacional-de-mercado-de-jugos-pulpas-concentrados-y-nectares-de-frutas/>
- Maza, J. (2018). Fundamentos de la gestión financiera. Pdf. Recuperado de; <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bistream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Mendoza y Ortiz (2016). Contabilidad financiera para contaduría y administración. Colombia. Eco ediciones. Universidad del Norte. Barranquilla.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023). Boletín de cifras del SECTOR PRODUCTIVO DICIEMBRE 2023. Recuperado de: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/Boletin-Cifras-Productivas-DIC-2023.pdf>
- Ocampo, J (2018). “Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda.” Sistema de estudios de Posgrado. Universidad de Costa Rica. San José-Costa Rica.

- Olaz, J. (2018). Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones. ESIC Editorial.
- Ortiz, H. (2015). Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera-NIFF 15. Books.
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de Gestión Financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores.
- Pepe Promedio (2022). ¿Qué es la gestión financiera? Guía para principiantes. Cultura financiera. Blog. Recuperado de: <https://www.barymont.com/pepepromedio/blog/que-es-la-gestion-financiera-guia-para-principiantes/>
- PROECUADOR (2023). Tendencias de la industria hortofrutícola en 2023. <https://www.proecuador.gob.ec/tendencias-de-la-industria-hortofruticola-en-2023/>
- Ramírez C. y Bocanegra M (2019). Diseño de un plan estratégico para la empresa Serviagrícola SAS, basado en la metodología de evaluación de factores internos y externos. Universidad Libre Seccional Pereira. Programa Ingeniería Financiera. (p. 67-68)
- Rojas, C. (2018). La contabilidad de gestión y su relación con la toma de decisiones en la industria Hotelera de Piura. Universidad Nacional de Piura.
- Rosario, H y Rosario, F. (2017). Gestión Financiera. Editorial Universidad de Almería.

- Rueda, G, y Arias, M. (2019). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. P. 247-268. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=59522377&lang=es&site=ehost-live>
- Salazar, R. (2018). Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León México. Universidad de Montemorelos.
- Trujillo, N. (2020). Plan de internacionalización para productos hortofrutícolas del valle del Cauca. Valle del Cauca.
- Universidad & Empresa (2021). Fórmula estratégica empresarial para Pymes en Ecuador ante la covid-19. Recuperado de <https://revistad.urosario.edu.com/xml/1872/187265084007/index.html>
- Zumba, M., Jácome, J. y Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos.

ANEXOS

ANEXO 1.- ESTADOS FINANCIEROS 2020

**PROCESADORA AGROINDUSTRIAL "MIS FRUTALES"**

ING. ADRIANA ABARCA ABARCA

RUC: 0602491383001

DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>				<b>303.164,87</b>
<b>1.1</b>	<b>CORRIENTE</b>				130.637,01
1.1.1	DISPONIBLE				6.468,12
1.1.1.01	CAJA				680,30
1.1.1.01.001	CAJA GENERAL	680,30			
1.1.1.02	BANCOS				5.787,82
1.1.1.02.001	BANCO PICHINCHA #3028939700	1.977,24			
1.1.1.02.002	BANCO PACIFICO #1051646625	3.810,58			
1.2.1	EXIGIBLE				99.412,24
1.1.2.01	CLIENTES				97.523,19
1.1.2.01.001	CLIENTES NACIONALES	94.732,66			
1.1.2.01.004	ANTICIPO EMPLEADOS	2.790,53			
1.1.2.01.005	ANTICIPO A PROVEEDORES	-			
1.1.2.03	IMPUESTOS ANTICIPADOS				1.889,05
1.1.2.03.002	RETENCIONES IVA	-			
1.1.2.03.003	CREDITO TRIBUTARIO IVA	-			
1.1.2.03.006	CREDITO TRIBUTARIO IMP. RENTA AÑOS ANTERIORES	-			
1.1.2.03.006	IMPUESTO RETENIDO RENTA	1.889,05			
1.1.2.03.007	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	-			
1.1.3	REALIZABLE				24.756,65
1.1.3.01	INVENTARIO DISPONIBLE				24.756,65
1.1.3.01.001	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	954,20			
1.1.3.01.002	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	247,20			
1.1.3.01.003	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	23.210,15			
1.1.3.01.004	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA	345,10			

<b>1.2</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
1.2.1	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		172.527,86	172.527,86
1.2.1.01	COSTO	242.716,85		
1.2.1.01.003	MUEBLES Y ENSERES	7.720,00		
1.2.1.01.004	MAQUINARIA Y EQUIPO	106.194,72		
1.2.1.01.006	VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE	116.222,23		
1.2.1.01.007	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	7.258,80		
1.2.1.01.008	PLANTAS PRODUCTORAS	5.321,10		
1.2.1.01.009	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	(70.188,99)		
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>			
<b>2.1</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			55.614,79
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR			55.614,79
2.1.1.01	PROVEEDORES			55.614,79
2.1.1.01.001	PROVEEDORES NACIONALES	7.847,78		
2.1.1.02	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
2.1.1.02.015	RETENCION EN LA FUENTE	498,39		
2.1.1.02.016	RETENCION IVA	131,74		
2.1.1.02.017	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA			
2.1.1.03	OBLIGACIONES LABORALES			
2.1.1.03.001	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES			
2.1.1.03.005	IESS PATRONAL	7.384,29		
2.1.1.02.006	IESS PERSONAL	473,61		
2.1.1.02.007	15% UTILIDAD A LOS TRABAJADORES	378,47		
2.1.2	OBLIGACIONES FINANCIERAS			
2.1.2.01	BANCO PICHINCHA	38.454,38		
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL</b>			247.550,08
3.1.001	CAPITAL SOCIAL	245.022,03	247.550,08	247.550,08
3.2	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	245.022,03		

3.2.01 OTROS SUPERAVITTI POR REVALUACION  
3,4 RESULTADOS DEL EJERCICIO  
3.4.01 RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO

2.528,05

2.528,05

**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**

**303.164,87**



ING. CPA CECILIA ALMEIDA FREIRE  
CONTADORA

ING. ADRIANA ABARCA ABARCA  
PROPIETARIA

**PROCESADORA AGROINDUSTRIAL  
"MIS FRUTALES"**

ING. ADRIANA ABARCA ABARCA  
RUC: 0602491383001

DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO

**ESTADO DE RESULTADOS**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

DESCRIPCION	VALOR
<b>INGRESOS</b>	<b>368.132,51</b>
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	368.132,51
VENTA DE BIENES	368.132,51
VENTAS TARIFA 0	368.132,51
VENTAS TARIFA IVA	-
(-) DESCUENTO EN VENTAS	-
(-) DEVOLUCION EN VENTAS	-
(+) OTROS INGRESOS	-
(+) OTRAS RENTAS	-
(=) <b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>368.132,51</b>
<b>COSTOS</b>	
COMPRAS NETAS LOCALES BIENES NO PRODUCIDOS	-
(-) INVENTARIO FINAL BIENES NO PRODUCIDOS	-
(+) INVENTARIO INICIAL DE MP	-
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MP	126.387,63
(-) INVENTARIO FINAL DE MP	954,20
(+) INVENTARIO INICIAL DE MP. INDIRECTA	-
(+) COMPRAS NETAS LOCAES DE MP. INDIRECTA	3.546,15
(-) INVENTARIO FINAL DE MP. INDIRECTA	345,10
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	247,20
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	17.829,00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	23.210,15
(+) SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES DEL IESS	56.390,52
(+) BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES NO GRAVADAS IESS	41.147,36

(+) DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	28.478,81	
(+) OTROS COSTO DE PRODUCCIÓN	16.785,30	
(+) SERVICIOS BÁSICOS	9.062,91	
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>274.871,03</b>	
<b>GASTOS</b>		
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FR.		10.218,63 ✓
(+) HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PER. NATU		11.629,08 ✓
(+) TRANSPORTE		3.364,35
(+) COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		6.139,29
(+) SUMINISTROS Y MATERIALES		10.517,75
(+) PUBLICIDAD		-
(+) MANTENIMIENTOS		6.927,80 ✓
(+) SEGUROS Y REASEGUROS		999,29 ✓
(+) SERVICIOS BANCARIOS		143,20
(+) OTROS GASTOS BIENES		18.984,56
(+) MERMAS		3.931,20 ✓
(+) PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES		1.177,69 ✓
(+) ACTIVOS FIJOS		15.830,00
(+) INTERESES EN PRESTAMOS		424,47 ✓
<b>TOTAL GASTO</b>		<b>90.287,31</b>
<b>TOTAL COSTO Y GASTO</b>	<b>365.158,34</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.974,17</b>	
<b>15% UTILIDAD TRABAJADORES</b>	<b>446,13</b>	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.528,05</b>	

ING. ADRIANA ABARCA ABARCA  
PROPIETARIA

  
ING. CPA. CECÍLIA ALMEIDA FREIRE  
CONTADORA



<b>1.2</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
1.2.1	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		187.653,06	187.653,06
1.2.1.01	COSTO			
1.2.1.01.003	MUEBLES Y ENSERES	7.720,00		
1.2.1.01.004	MAQUINARIA Y EQUIPO	150.994,72		
1.2.1.01.006	VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE	126.621,23		
1.2.1.01.007	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	7.258,80		
1.2.1.01.008	PLANTAS PRODUCTORAS			
1.2.1.01.009	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		(104.941,69)	
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>			
<b>2.1</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR			80.747,84
2.1.1.01	PROVEEDORES			80.747,84
2.1.1.01.001	PROVEEDORES NACIONALES	29.791,85		
2.1.1.02	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
2.1.1.02.015	RETENCION EN LA FUENTE	570,72		
2.1.1.02.016	RETENCION IVA	586,84		
2.1.1.02.017	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA			
2.1.1.03	OBLIGACIONES LABORALES			
2.1.1.03.001	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	13.065,97		
2.1.1.03.005	IESS PATRONAL	9.902,53		
2.1.1.03.006	IESS PERSONAL	1.050,45		
2.1.1.02.007	15% UTILIDAD A LOS TRABAJADORES	772,03		
2.1.2	OBLIGACIONES FINANCIERAS			
2.1.2.01	BANCO PICHINCHA	36.732,46		
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL</b>			
3.1.001	CAPITAL SOCIAL	189.573,47	197.172,28	197.172,28
<b>3.2</b>	<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES</b>	189.573,47		
				<b>197.172,28</b>

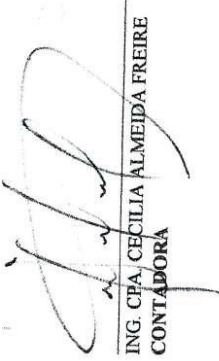
3.2.01 OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION  
3,4 RESULTADOS DEL EJERCICIO  
3.4.01 RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO

7.598,82

7.598,82

**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**

277.920,13



ING. CPA CECILIA ALMEIDA FREIRE  
CONTADORA

ING. ADRIANA ABARCA ABARCA  
PROPIETARIA

**PROCESADORA AGROINDUSTRIAL  
"MIS FRUTALES"**

ING. ADRIANA ABARCA ABARCA  
RUC: 0602491383001

DIRECCIÓN: PARROQUIA SAN LUIS CALLES CHIMBORAZO Y GARCIA MORENO

**ESTADO DE RESULTADOS**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICEIMBRE DEL 2021

DESCRIPCION	VALOR
<b>INGRESOS</b>	<b>479.772,76</b>
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	479.772,76
VENTA DE BIENES	478.908,34
VENTAS TARIFA 0	478.903,88
VENTAS TARIFA IVA	4,46
(-) DESCUENTO EN VENTAS	-
(-) DEVOLUCION EN VENTAS	-
(+) OTROS INGRESOS	-
(+) OTRAS RENTAS	-
(=) <b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>864,42</b>
<b>COSTOS</b>	<b>479.772,76</b>
COMPRAS NETAS LOCALES BIENES NO PRODUCIDOS	-
(-) INVENTARIO FINAL BIENES NO PRODUCIDOS	-
(+) INVENTARIO INICIAL DE MP	954,20
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MP	180.739,78
(-) INVENTARIO FINAL DE MP	1.245,63
(+) INVENTARIO INICIAL DE MP. INDIRECTA	345,10
(+) COMPRAS NETAS LOCAES DE MP. INDIRECTA	8.316,71
(-) INVENTARIO FINAL DE MP. INDIRECTA	412,58
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	247,20
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	254,69
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	23.210,15
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	30.395,98
(+) SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES DEL IESS	84.269,49
(+) BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES NO GRAVADAS IESS	28.259,83

## ANEXO 3.- ENCUESTA



### ENCUESTA A EMPLEADOS DE NIVEL ADMINISTRATIVO, MEDIO Y OPERATIVO

#### DE PROCESADORA MIS FRUTALES

**GESTIÓN FINANCIERA** La gestión financiera es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros de una empresa. Una buena gestión financiera ayudará a una empresa a alcanzar sus objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

**OBJETIVO:** verificar el nivel de cumplimiento de la Gestión Financiera, sus causas y consecuencias

**INSTRUCTIVO:** lea todas las preguntas con detenimiento

Marque con una "X" la respuesta que más se acerque a su percepción

Por favor sea sincero/a, se guardará absoluta reserva

#### CUESTIONARIO

**¿Usted cree que la Gestión Financiera de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales, cumple con las expectativas del mercado?**

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

**¿A qué factor le atribuye los resultados de la gestión realizada en la empresa?**

- Planificación estratégica y financiera mal estructurada
- Una administración tradicionalista
- Decisiones basadas en el sentido común
- Falta de información razonable
- Falta de entrenamiento en todas las áreas
- Otra razón ¿Cuál?

.....

**¿Cuál de las siguientes anomalías ha notado usted en Agroindustrial Mis Frutales?**

- Bajo rendimiento de los activos en operación y subutilizados
- Amplia cartera vencida
- Considerable nivel de endeudamiento
- Ventas insuficientes
- Porcentajes de utilidad mínima
- Otro ¿Cuál?

.....  
 ...

**¿Agroindustrial Mis Frutales cuenta con políticas que garanticen el cumplimiento de objetivos en cada área?**

- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En total desacuerdo

**¿Ud., cree que la empresa ha estado en riesgo de permanencia en el mercado?**

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

**¿Usted cree que la toma de decisiones acertadas en la empresa depende en su totalidad del nivel y la calidad de la gestión financiera?**

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

**¿Cuál de los siguientes objetivos podría considerarse prioritario en las actuales condiciones financieras de Agroindustrial Mis Frutales?**

- Mejorar el uso de activos
- Mejorar la estructura de costos
- Maximizar el valor de la empresa
- Incrementar la rentabilidad
- Disminuir el nivel de endeudamiento
- Otro ¿Cuál?

.....  
 .....

**¿Qué alternativa debe tomar la administración para subsanar los problemas en la gestión financiera?**

- Rechazar proyectos de alto riesgo
- Optimizar el uso o venta de recursos disponibles
- Manejo adecuado del endeudamiento
- Incorporación de prácticas de sostenibilidad
- Innovación y modernización de los procesos
- Otra ¿Cuál?

.....  
.....

**Para la toma de decisiones en Agroindustrial Mis Frutales, se considera el criterio de las siguientes personas:**

- Propietario -Accionistas
- Personal de Alta Gerencia
- Mandos medios
- Personal operativo
- Proveedores
- Clientes

**¿Hace cuánto tiempo recuerda haber participado en un diagnóstico institucional como parte de una Planeación Estratégica?**

- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Nunca

**¿En Agroindustrial Mis Frutales, se emplea la planificación estratégica financiera como herramienta para el desarrollo y la toma de decisiones?**

- Si
- A veces
- No

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO**

## ANEXO 4.- ENTREVISTA



### ENTREVISTA A PROPIETARIO - ACCIONISTAS Y ALTA GERENCIA DE PROCESADORA MIS FRUTALES

**OBJETIVO:** verificar la necesidad de implementar un Modelo Planificación Estratégica Financiera en la Administración de la empresa.

**INSTRUCTIVO:** lea todas las preguntas con detenimiento

Por favor sea sincero/a en sus respuestas, se guardará absoluta reserva

#### CUESTIONARIO

¿A qué factores le atribuye que la Procesadora Mis Frutales no haya alcanzado en un 100% las metas propuestas para el año que va a finalizar?

.....  
.....  
  
.....  
.....  
  
.....  
.....  
  
.....  
.....

¿De entre las herramientas de gestión modernas para la toma de decisiones, cuál cree que sería la más adecuada para subsanar las dificultades administrativo-financieras presentadas? (Ejemplo: planificación estratégica)

.....  
.....  
  
.....  
.....  
  
.....  
.....

.....  
.....

¿Cree que sea viable el diseño y la aplicación de un Plan estratégico financiero en Agroindustrial Mis Frutales para aportar a la solución de las dificultades financieras detectadas y considera que la Alta Gerencia estaría dispuesta a apoyar tal iniciativa?

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

¿De qué manera, un adecuado Plan estratégico financiero ayudaría a la toma de decisiones y una mejora significativa en la rentabilidad de la empresa?

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

¿Qué personas, departamentos u organismos deberían participar en el desarrollo de un Plan estratégico en Agroindustrial Mis Frutales?

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO**

## ANEXO 5.- IDEA A DEFENDER

La idea sobre la cual se va a demostrar si existe algún tipo de vínculo entre las variables de estudio, reza textualmente: “La propuesta de un Modelo de Gestión Financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales permite la toma de decisiones acertadas para su desarrollo”

### Prueba estadística 1

Como justificación de la respuesta a la idea a defender, debe entenderse que se trata de 2 variables categóricas dicotómicas, a saber, el nivel de la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”, se ha considerado aplicar el test de Chi Cuadrado, para medir la relación que existe entre ellas, cuyas tendencias se establecen en función de la frecuencia de apareamiento, y en este caso particular se han calificado con las opciones “Siempre” y “Frecuentemente”

**Nivel del error:** 5% = 0.05

**Nivel de significancia (p valor):** 95%

### Preguntas seleccionadas

Con el objetivo de demostrar la posible relación entre los componentes de gestión de finanzas y la toma de decisiones, se confrontó dos preguntas que abordan las variables mencionadas, de una manera particular, estas son la pregunta número 1 y pregunta número 6 del cuestionario de la encuesta aplicado a los miembros de Mis Frutales.

**Pregunta 1.- ¿Usted cree que la Gestión Financiera de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales, cumple con las expectativas del mercado?**

Cumplimiento expectativas del mercado	PREGUNTA 1
FRECUENTEMENTE	5
SIEMPRE	10

**Pregunta 6.- ¿Usted cree que la toma de decisiones acertadas en la empresa depende en su totalidad del nivel y la calidad de la gestión financiera?**

Toma de decisiones acertadas	PREGUNTA 6
FRECUENTEMENTE	6
SIEMPRE	9

Anexo Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Efectividad de la Gestión Financiera * Toma de decisiones	15	100,0%	0	0,0%	15	100,0%

Fuente: elaboración propia en programa SPSS 25.0

*Efectividad de la Gestión Financiera/Toma de decisiones*

		Toma de decisiones		Total	
		Siempre	Frecuentemente		
Efectividad de la Gestión Financiera	Siempre	Recuento	5	0	5
		% dentro de Toma de decisiones	83,3%	0,0%	33,3%
	Frecuentemente	Recuento	1	9	10
		% dentro de Toma de decisiones	16,7%	100,0%	66,7%
Total		Recuento	6	9	15
		% dentro de Toma de decisiones	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia en programa SPSS 25.0

## Prueba de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,250 <sup>a</sup>	1	,001		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	7,813	1	,005		
Razón de verosimilitud	13,689	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,002	,002
N de casos válidos	15				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: elaboración propia en programa SPSS 25.0

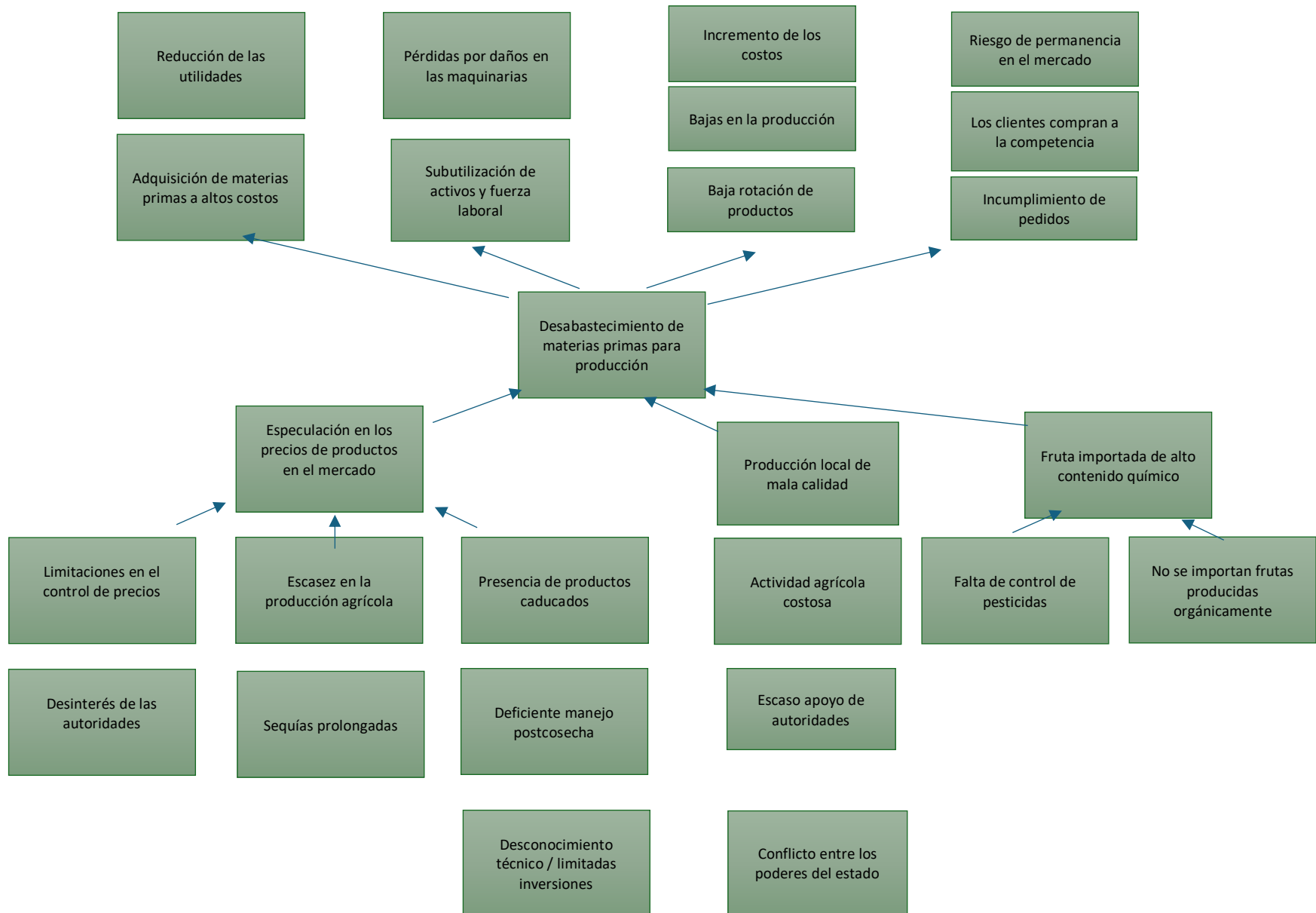
### Análisis e interpretación

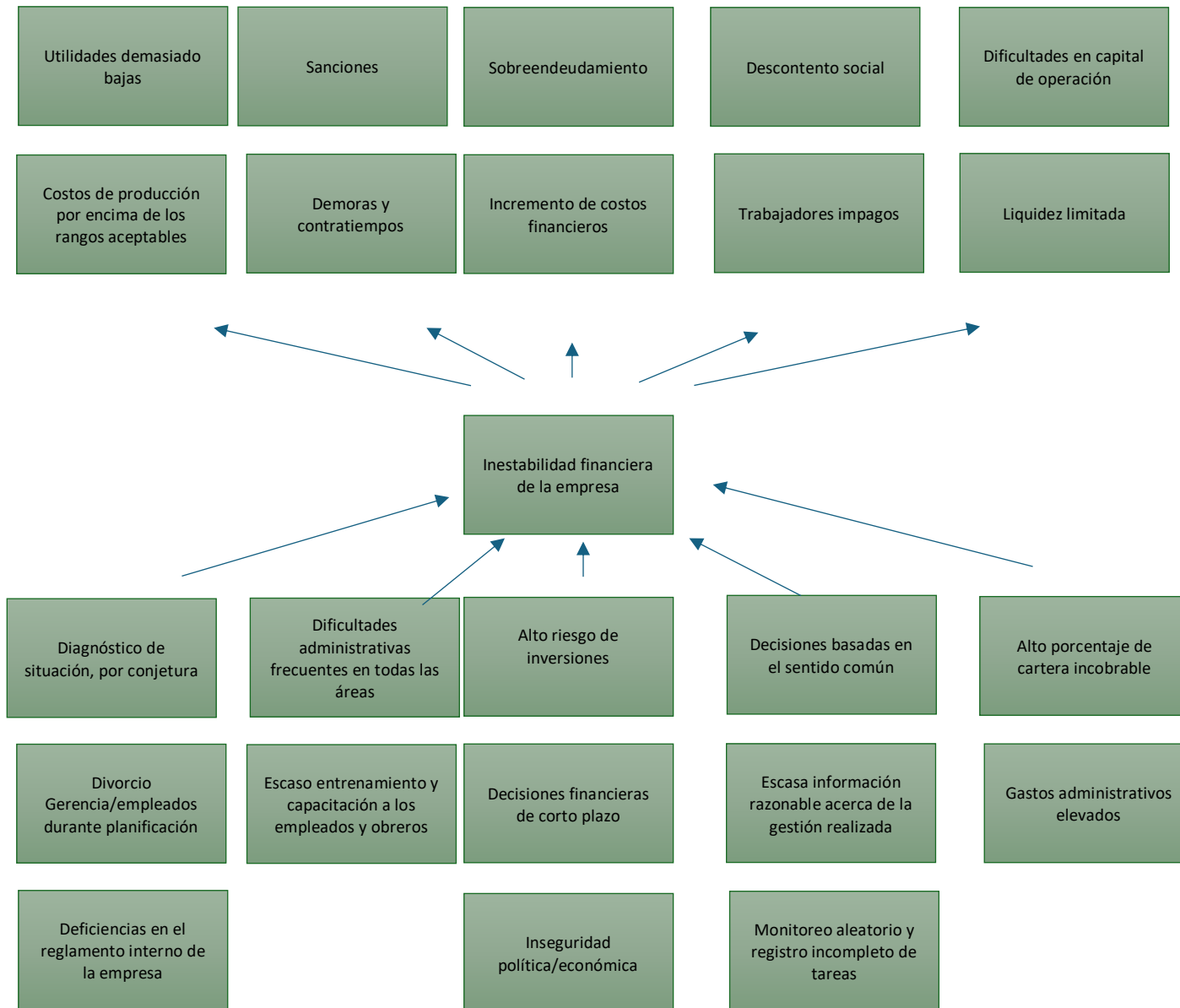
Las diferencias numéricas observadas en la tabla cruzada o de contingencia, no son suficientes para concluir que prevalece una asociación entre la gestión financiera y la calidad de la toma de decisiones, a menos que se realice una prueba estadística que permita concluir aquello.

En observancia al cuadro de “prueba de chi cuadrado”, en donde se tiene el valor calculado para chi cuadrado ( $X^2$ ), que es de: 11,250<sup>a</sup> y un “p valor” o Significancia asintótica bilateral de 0.001, que explica la magnitud del error en el caso de que se considere como cierta la hipótesis de que “La propuesta de un Modelo de Gestión Financiera en la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales permite la toma de decisiones acertadas para su desarrollo”. El grado del error establecido de antemano igual a 0.05 o 5%, y el valor de la Significancia asintótica bilateral; 0.001; (que se muestra como un error bastante bajo); se concluye que dado que  $p(0,001)$

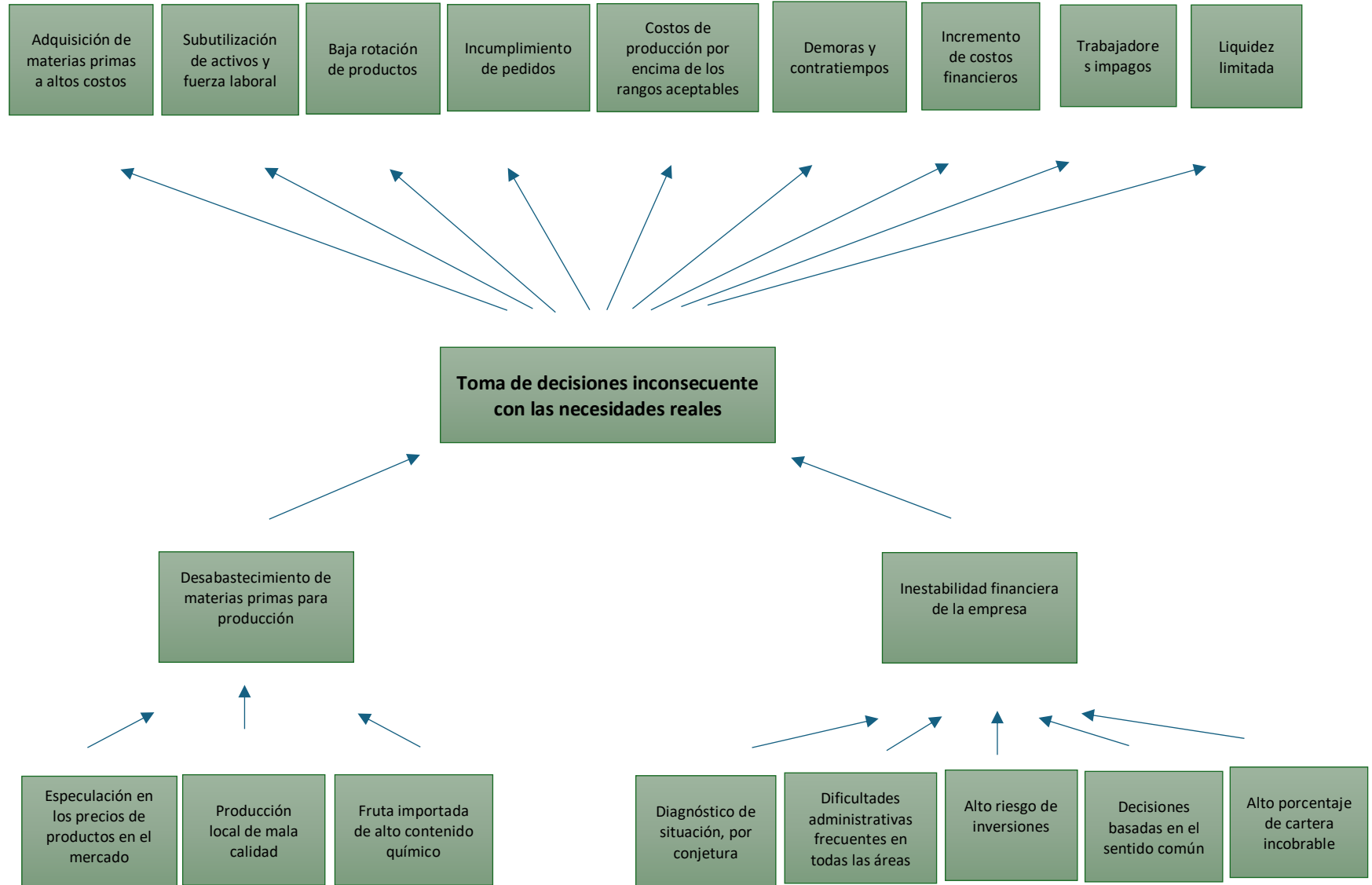
es menor que  $\alpha$  (0,05), se rechaza la hipótesis nula. Esto significa que hay evidencia suficiente para concluir que existe una asociación o relación significativa entre las variables analizadas.

**ANEXO 6.- Árboles de problemas**

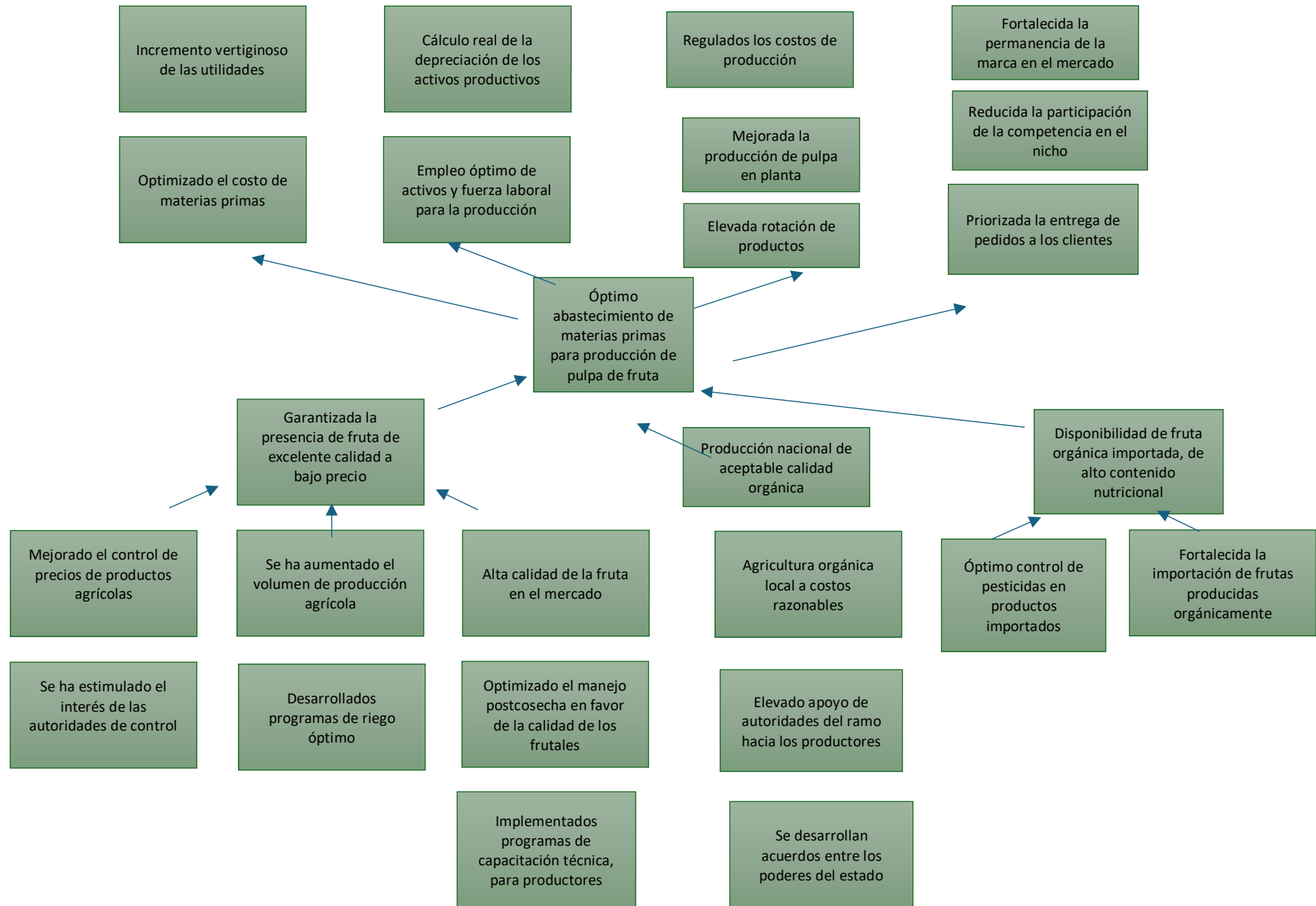


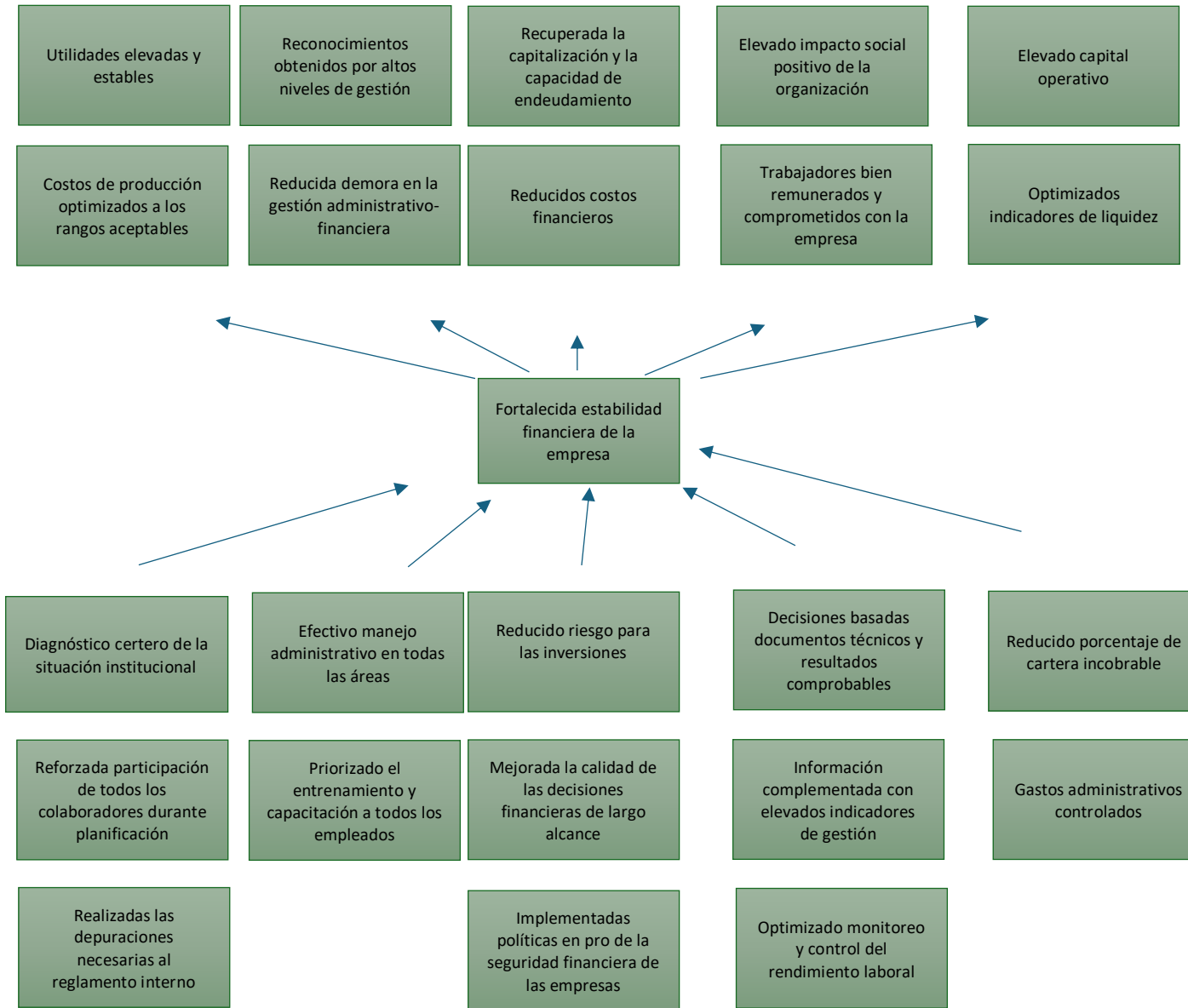


### ANEXO 7. Identificación del problema superior

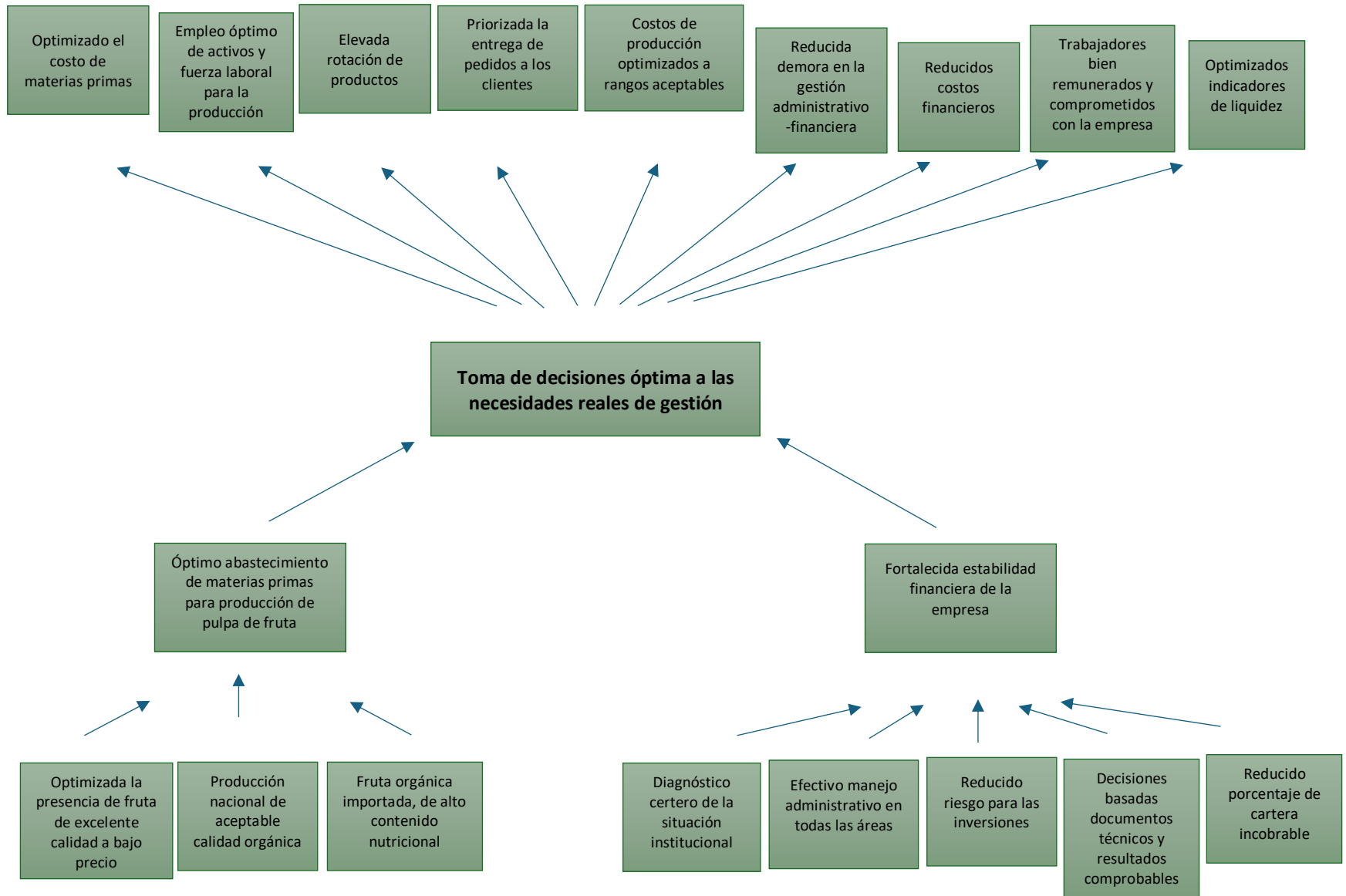


### ANEXO 8. Árboles de objetivos



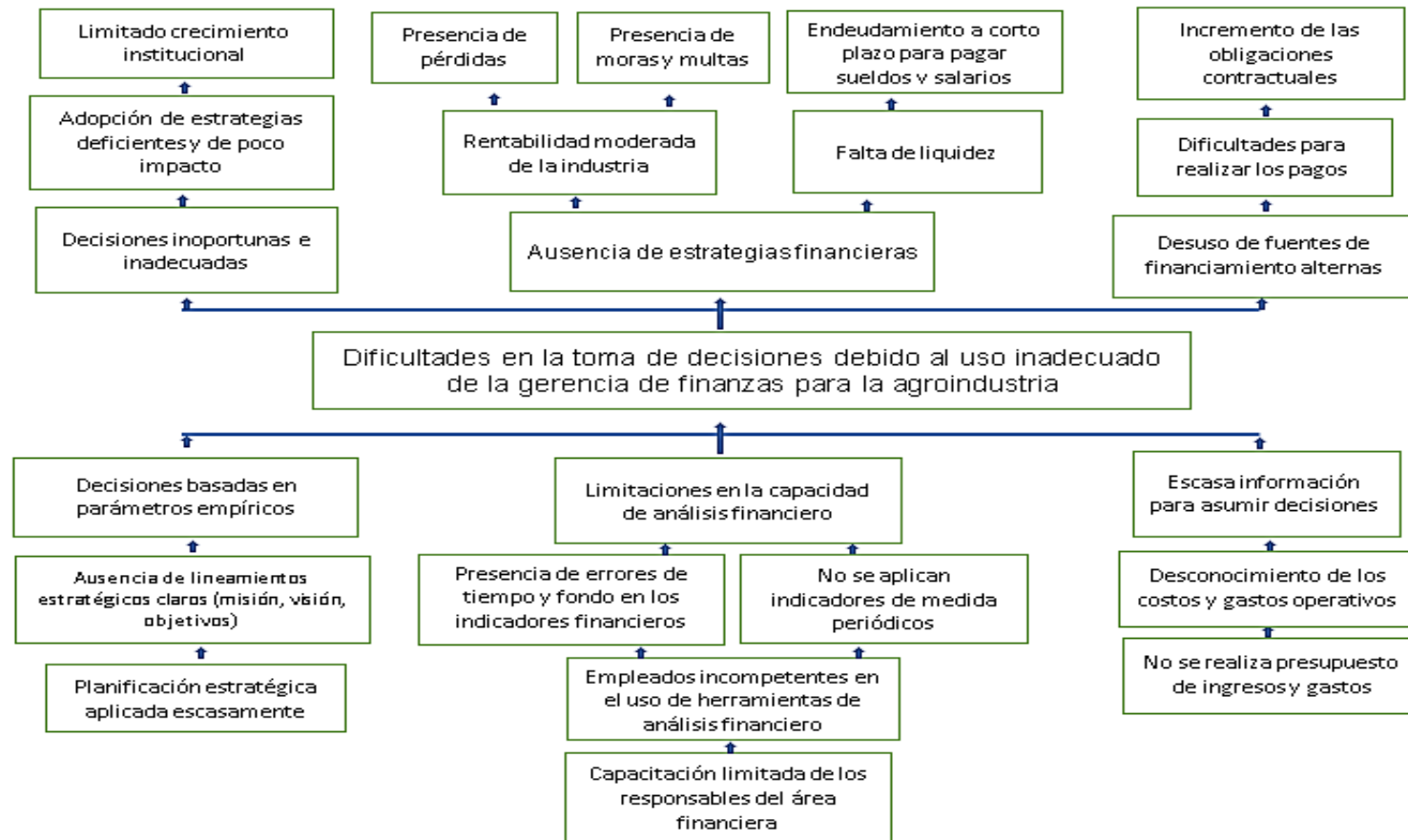


### ANEXO 9. Formulación del objetivo superior



### ANEXO 10. Árbol de problemas

Figura 6. Relación de consistencia



Fuente: elaboración propia a partir de Agroindustrial Mis Frutales

## ANEXO 11. ACTIVIDADES RELATIVAS A LA PRODUCCIÓN EN AGROINDUSTRIAL “MIS FRUTALES”



*Abastecimiento de la Frutas*



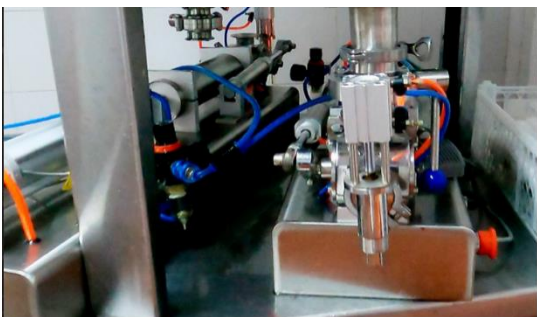
*Clasificación y pesaje*



*Extracción de la pulpa.*



*Pasteurización*



*Envasado*



*Congelamiento*



*Distribución*