



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TÍTULO:

**“EL PAPEL DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOSFCP S.A DEL CANTÓN MANTA”**

AUTOR: LUCAS RIERA WILLY SANTIAGO

TUTOR: ING. JUAN CARLOS SORNOZA ZAMORA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Manta- Manabí- Ecuador

2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante Lucas Riera Willy Santiago, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"EL PAPEL DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOSFCP S.A DEL CANTÓN MANTA"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 23 de enero de 2026.

Lo certifico,


 Ing. Juan Carlos Sornoza Zamora
Docente Tutor
Área: Contabilidad y Auditoría

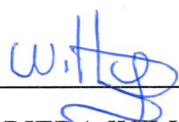
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien realizo el estudio, LUCAS RIERA WILLY SANTIAGO, declaro libre y voluntariamente que el presente tema de investigación: “EL PAPEL DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOSFCP S.A DEL CANTÓN MANTA”

. Es original, autentico y personal. En tal virtud que si el contenido para los efectos legales y académicos que se desmembrar en el presente trabajo final es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

Contando con una investigación integra y respetando los debidos derechos de autor de cada una de las fuentes bibliográficas estipuladas dentro del contexto.

El presente informe es patrimonio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.



LUCAS RIERA WILLY SANTIAGO

C.I.: 1317785283

E-mail: wilysantiago0303@gmail.com

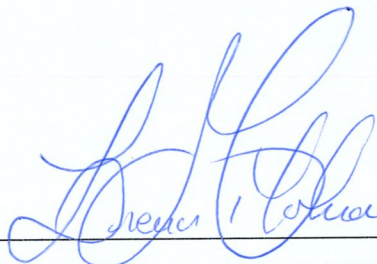
Telf.: 0997739759

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

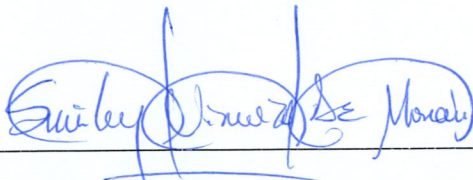
Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por el estudiante Lucas Riera Willy Santiago; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí"

Con el tema "EL PAPEL DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOSFCP S.A DEL CANTÓN MANTA."

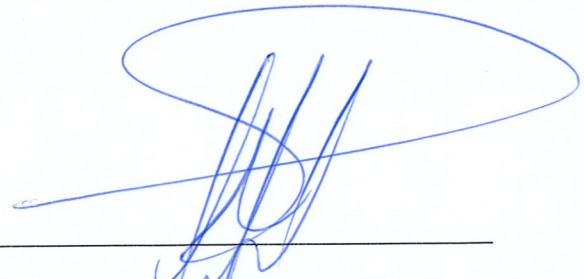
Para constancia firman:



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
ECO. MOLINA CEVALLOS LORENA



MIEMBRO DEL TRIBUNAL
MG. VINUEZA TELLO
SHIRLEY



MIEMBRO DEL TRIBUNAL
MG. MENDOZA ZAMORA
WALTER

DEDICATORIA

A Dios por nunca abandonarme en todo mi trayecto estudiantil e impulsarme en cada una de mis metas a cumplir.

Con todo mi cariño a mis padres Rosa Esther Riera Vera quien ha sido el mayor motor de impulso en mi vida, no sé qué haría sin ti, y Wilfrido Alberto Lucas Mantuano, que siempre me apoyaron y esperaban con orgullo que su último hijo pudiera graduarse...lo logre mami y papi, este logro es para ustedes.

A mi hermana Aneida Nataly Lucas Riera, que me apoyo a su manera durante todo el transcurso, con mano dura, y así mismo con risas e impulsándome a ser mejor, ayudándome a comprender lo que para mí era incomprensible, te agradezco de todo corazón cada pequeño paso que me ayudaste a dar, te quiero.

A mi hermana Natasha Esther Lucas Riera, quien siempre ha sido como mi segunda madre, quien me ayudo con sus palabras y conocimientos en toda mi vida, te agradezco haberme ayudado aun cuando tenías el mundo encima, te quiero.

A mi hermano de otra sangre Walther Fernando Rosado Moreira, el primer amigo que me otorgo la universidad y quien ha estado ahí para mí en buenas y malas, quien ayudaba a ponerle pausa a mi mundo, con quien reí por mis cincos y aplaudía por pasar una materia difícil, gracias por esos “entremos 5 minutos tarde” que me ayudaban tanto.

Y para cerrar con broche de oro, al amor de mi vida, al recuerdo más hermoso que me deja la universidad, Jennifer Lisseth Pilligua Pinargote, quien de mi compañera paso a ser mi prometida y una parte importante de mi vida, brindándome su apoyo incondicional, su ternura y su comprensión aun cuando todo parecía difícil, sus risas, sus bromas, torno y lleno de color mi vida, los momentos que pase contigo en la universidad fueron todo lo que le pedí a la vida que me otorgara y todo quedo grabado desde una pequeña banca fuera de la facultad de derecho donde todo comenzó... Mi casualidad más bonita...Te amo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, sobre todo a mis padres por todo el apoyo dado durante toda esta etapa de mi vida, gracias por su cariño y toda su ayuda brindada.

A la universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí, por otorgarme la oportunidad de estudio en sus instalaciones.

Agradezco a mis amigos, Fernando Rosado, Ángel Villacrez, Niurka Alcívar, Daniela Quijije, Josué Marcillo, Stefanni González, Shirley Sornoza, Thalía Cevallos, por todos aquellos momentos de apoyo mutuo, donde entre muchas emociones salíamos adelante, sin dejarnos atrás, su amistad fue uno de los regalos más bonitos que me queda de esta etapa por culminar, su presencia en todo este proceso hizo que todo fuera más llevadero, y, sobre todo, más memorable, porque, que es un sendero sin amigos para formar recuerdos.

A quienes nunca compartieron un curso conmigo, pero siempre sentí su apoyo en esta etapa, Izmael, Marco, Jorge, Emiliano, Paul, Rafael Castillo, Rafael Jiménez, Roberth, Juan, Jhon, Sergio y Xally, porque sus palabras de aliento, sus ayudas, las risas compartidas, me ayudaron en todo este transcurso, muchas gracias por compartir un fragmento de la vida conmigo.

Al Ing. Juan Carlos Sornoza por su apoyo en este proyecto, su guía, su comprensión y su apoyo para poder culminar esta etapa, gracias por su dedicación y cariño a un buen aprendizaje.

A mi novia, Jennifer Pilligua, por su cariño, su apoyo y su manera tan bonita de caminar a mi lado, gracias por ayudarme a ser mejor.

Índice

CERTIFICACIÓN DE AUTOR.....	2
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	3
APROBACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION POR EL TRIBUNAL.....	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO I	16
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1. Fundamentación teórica	16
1.1.1 Variable dependiente: La estrategia empresarial	16
1.1.1.1 La estrategia competitiva y corporativa	16
1.1.1.2 La influencia de la estrategia empresarial	17
1.1.1.3 Problemas operativos que resuelve la estrategia	18
1.1.2. Variable independiente: El análisis financiero.....	18
1.1.2.1. Impacto del análisis financiero en la toma de decisiones.....	19
1.1.2.1.1 Desafíos y oportunidades en la implementación del análisis financiero...	20
1.1.2.2. Estados financieros.....	20
1.1.2.3. Indicadores de la situación financiera	20
1.1.2.3.1 Indicadores de liquidez.....	21
1.1.2.3.2 Indicadores de endeudamiento	21
1.1.2.3.4 Indicadores de rentabilidad	22

1.1.2.3.5 Indicadores de gestión.....	23
1.2. Antecedentes investigativos	24
1.2.1. Antecedente 1	24
1.2.2. Antecedente 2	25
1.2.3. Antecedente 3	25
1.2.4. Antecedente 4	26
1.2.5. Antecedente 5	26
CAPITULO II.....	28
2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	28
2.1. Metodología	28
2.1.1 Modalidad de la investigación.....	28
2.1.2. Métodos de la investigación.....	28
2.1.3. Tipos de investigación.....	29
2.1.3.1 Investigación Descriptiva.....	29
2.1.3.2 Investigación Correlacional.....	29
2.1.3.3 Investigación Explicativa	30
2.1.4 Población y muestra	30
2.1.4.1 Población.....	30
2.1.4.2 Muestra.....	30
2.2. Técnicas de investigación.....	31
2.3. Análisis e interpretación de resultados.....	32
CAPITULO III	46

3. Propuesta	46
3.1 Título	46
3.2 Justificación.....	46
3.3. Objetivos de la propuesta	46
3.3.1 Objetivo general	46
3.3.2 Objetivos específicos.....	46
3.4 Beneficiarios.....	47
3.5 Factibilidad.....	47
3.5.1 Factibilidad financiera.....	47
3.5.2 Factibilidad técnica	47
3.6 Desarrollo de la propuesta.....	51
3.6.1 Objetivo del componente	51
3.6.2 Justificación.....	51
3.6.3 Análisis interpretativo de los resultados.....	54
3.6.4 Metodología de seguimiento y evaluación.....	55
3.6.5 Componente 2: Procedimiento de Análisis Financiero y Toma de Decisiones Estratégicas.....	56
3.6.5.1 Objetivo del componente	56
3.6.5.2 Alcance.....	56
3.6.5.3 Responsables	56
3.6.5.4 Procedimiento de análisis financiero.....	56
3.6.5.5 Flujo del procedimiento (descripción)	57

3.6.5.6 Resultado esperado del Componente 2	58
3.6.5.7 Vinculación con el Componente 1	58
3.6.6 Componente 3: Plan de Capacitación Financiera Estratégica.....	59
3.6.6.1 Objetivo del componente	59
3.6.6.2 Justificación.....	59
3.6.6.3 Alcance.....	59
3.6.6.4 Contenidos del plan de capacitación	59
3.6.6.5 Recursos requeridos	60
3.6.6.6 Resultado esperado del Componente 3	60
3.6.6.7 Vinculación con los Componentes 1 y 2.....	60
3.7 Cronograma de implementación	61
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	62

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Indicadores de liquidez</i>	21
Tabla 2. <i>Indicadores de endeudamiento</i>	21
Tabla 3. <i>Instrumento: Entrevista estructurada – escala de Likert (1 a 5).</i>	32
Tabla 4. <i>Guion entrevista estructurada</i>	35
Tabla 5. <i>Beneficiarios</i>	47
Tabla 6. <i>Componente 1: Cuadro de Indicadores Financieros Estratégicos (KPI)</i>	52
Tabla 7. <i>Análisis de indicadores financieros</i>	54
Tabla 8. <i>Responsables</i>	56
Tabla 9. <i>Plan de capacitación</i>	59

Índice de imágenes

Imagen 1. <i>Flujo de procedimiento</i>	58
--	----

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el uso del análisis financiero y la efectividad de la estrategia empresarial en Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. Para lo cual se identificó herramientas prácticas que mejoren la toma de decisiones y optimicen el uso de recurso, utilizando revisión documental, entrevistas, cuestionarios y análisis de indicadores financieros, los que sirvieron para el diagnóstico de empresa objeto de estudio, en cuanto a la metodología se basó un método con enfoque mixto, integrando métodos cuantitativo y cualitativo, en el que se utilizaron como fuentes secundarias los estados financieros de 2023-2024. En base a estos hallazgos, se proponen acciones como la implementación de un modelo de gestión que permita el análisis semaforizado de indicadores financieros (KPIS) al dar a las partes relacionadas a conocer los resultados de la gestión realizada.

Palabras claves: estrategia empresarial, análisis financiero, indicadores financieros, toma de decisiones.

ABSTRACT

This research aims to analyze the relationship between the use of financial analysis and the effectiveness of the business strategy at Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. To this end, practical tools were identified to improve decision-making and optimize resource use. Document review, interviews, questionnaires, and analysis of financial indicators were employed to diagnose the company under study. The methodology was based on a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative methods, using the 2023-2024 financial statements as secondary sources. Based on these findings, actions are proposed, such as the implementation of a management model that allows for the traffic light analysis of key performance indicators (KPIs) by communicating the results of management activities to stakeholders.

Keywords: business strategy, financial analysis, financial indicators, decision-making.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno empresarial se encuentra marcado por la volatilidad del mercado y la intensa competencia, lo que exige a las organizaciones a basar su dirección en datos concretos y así, su análisis permita determinar la capacidad en la toma de decisiones estratégicas acertadas que le permitan a la organización sostenerse en el tiempo. Según (Roffé & Gonzalez , 2024) subraya la importancia de la sostenibilidad como factor clave en el rendimiento financiero de las empresas, pues las prácticas sostenibles pueden generar beneficios financieros y sugieren que la integración de consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza en la gestión empresarial puede generar una ventaja competitiva y una mayor sostenibilidad a largo plazo.

Por ello esta investigación busca responder a la interrogante de ¿Cómo influye la ausencia de un análisis financiero integral en la capacidad de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. para tomar decisiones estratégicas que optimicen su rendimiento financiero y mejoren su competitividad en el mercado?

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el uso del análisis financiero y la efectividad de la estrategia empresarial, con el propósito de identificar herramientas prácticas que mejoren la toma de decisiones y optimicen el uso de recursos. A través de objetivos específicos al diagnosticar el estado actual del análisis financiero en la empresa; evaluar el impacto de los procedimientos financieros actuales en la toma de decisiones estratégicas; el diseñar herramientas de análisis financiero que faciliten la evaluación integral del desempeño económico y operativo de la empresa.

Es así, que basado en la literatura y el análisis de información se obtuvieron resultados que basados en el marco teórico, establecieron una contribución en la estrategia de la gestión empresarial, las limitaciones y abordó como conclusión final el desarrollo de una propuesta a implementar un modelo que vincule el análisis financiero con la planificación estratégica, con la finalidad de maximizar la eficiencia en el uso de recursos que permita a Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. mejorar su estrategia empresarial, optimizar la toma de decisiones y fortalecer su competitividad en el mercado.

La metodología de la investigación se basó en un método con enfoque mixto, integrando métodos cuantitativo y cualitativo que abordó de manera integral el impacto del análisis financiero en la estrategia empresarial de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. Este enfoque permite una comprensión amplia del fenómeno, combinando el rigor de datos numéricos con la interpretación que es posible solo con un análisis textual.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1 Variable dependiente: La estrategia empresarial

Según (Pérez & Rojas, 2022) define a la estrategia como un elemento relevante para direccionarla y poder administrar los recursos necesarios que se deben emplear de forma óptima, para dar cumplimiento a los objetivos, metas y políticas trazadas. Por lo tanto, la estrategia es un concepto tan ambiguo orientado a la productividad, a promover el desarrollo, y dirige la eficacia del esfuerzo humano.

(Benavides & Alcocer , 2025) menciona que las estrategias deben adaptarse a las preferencias y valores de cada grupo o segmento, al entender las motivaciones se desarrollarán productos, se ofrecerán servicios y se marcará una publicidad que genere lealtad y satisfacción, debido al impacto en la calidad del servicio, un aspecto concluyente para el ámbito competitivo y la sostenibilidad de cualquier empresa en el mercado actual.

Por otra parte (Ramón, Verdezoto, & Romero, 2024) indican que la estrategia se basa en la interpretación e interacción con el entorno. Donde la organización debe valorar el contexto en que planifica su desenvolvimiento, lo que obedece al nivel de competencia de su industria y del mercado, de sus acreedores y clientes, entre otros factores, como los de sectores económicos, y demás acontecimientos que puedan impactar a la organización.

1.1.1.1 La estrategia competitiva y corporativa

El diseñar estrategias que garanticen la sostenibilidad y competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico al marcar un modelo de negocio integro, creciente que pueda enfrentar los obstáculos y limitaciones da como resultado enfoque a los procesos propios de la actividad empresarial desde la creación de valor en las etapas iniciales hasta que se convierte en la principal competencia en las etapas posteriores del proceso.

De ahí que algunas organizaciones enfrentan dificultades para adaptarse y crean una versión creativa y dinámica de sí mismas. Cada amenaza se convierte en una oportunidad de cambio. Es un enfoque audaz y estratégico para convertir los desafíos en ventajas competitivas. Es así que (Ramón, Verdezoto, & Romero, 2024) define a la estrategia competitiva como las tácticas que las empresas implementan, lo que hacen con

el fin de crear valor, promover beneficios socioeconómicos y el desarrollo de habilidades que permitan generar ventajas competitivas en un mercado muy cambiante.

Por otra parte, la estrategia corporativa busca evaluar los mecanismos y la coordinación de las actividades que maximicen valor en cuanto al posicionamiento y sustentabilidad. (Pérez & Rojas, Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial, 2022) hace referencia a esa forma o manera en que los líderes direccionan a sus colaboradores. Es una marca o sello que los hace diferentes, en la forma de dirigir, orientar, comunicar, en el método de ejercer la autoridad y establecer las relaciones para lograr los objetivos comunes.

De ahí, donde la interacción según (Tarzijan, 2023) menciona que la estrategia competitiva y la corporativa se encuentran estrechamente relacionadas, por lo que debe proveer de una guía para las decisiones de la empresa, teniendo como condición esencial un adecuado diagnóstico de la situación de la empresa, objetivos y metas dada en tres etapas: el diagnóstico actual, el objetivo al que se quiere conducir a la organización y el plan de acción detallado de cómo se pase del diagnóstico al objetivo.

1.1.1.2 La influencia de la estrategia empresarial

Para (Contreras, 2013) el planteamiento de estrategias viables, conlleva a un conocimiento profundo de las actividades del negocio, de las metas y los recursos con los que se cuenta, todo con la finalidad de obtener resultados medibles de los objetivos establecidos y entender el desarrollo de marcha del negocio, lo que permita a la organización transformar, mantener y garantizar su continuidad en el tiempo.

Según (Vizcaíno, Sánchez, & Gaytán, 2020) definen a la estrategia como el plan integral que involucra a los recursos disponibles para alcanzar los objetivos básicos de la organización, mediante la creación de una posición competitiva, ventajosa y la diferenciación que por medio de una composición única de valor impacta en la eficiencia, la productividad, el rendimiento, lo que a su vez repercute en el éxito de la organización, ratificando que las Pymes acepten riesgos medidos y controlados al estar relacionados al capital intelectual pues la toma de decisiones se reflejan en sus bienes o servicios, procesos o mercadotecnia.

La interacción de los diferentes actores que intervienen en los conglomerados industriales o sistemas productivos, buscan integrar e incrementar la competitividad de las Pymes, la generación de estrategias de desarrollo económico al propiciar una aceleración de la actividad económica de la entidad con empresas que se ubican en un

mismo sector económica, donde características como la disponibilidad, solidaridad y confianza influyen en el análisis de los principales indicadores, con lo que se puede predecir tendencias futuras de mercados que tienden a ser inestables .

1.1.1.3 Problemas operativos que resuelve la estrategia

Según define (Benavides W. , 2025) los problemas operativos más comunes a los que se enfrentan las pymes, que pueden llevar a caer a un negocio y que se resuelven con una estrategia sólida son:

- Falta de dirección o visión compartida.
- Problemas comerciales y caos operativo.
- Decisiones reactivas sin análisis estratégico.
- Uso ineficiente de la tecnología.
- Cultura empresarial que teme al cambio.
- Finanzas sin control ni propósito.

Es así que bajo un diagnóstico, estrategia y acción; son las bases necesarias para que la salud operativa, financiera y administrativa de cualquier negocio garanticen el crecimiento y permanencia en el mercado a través del tiempo, dado que las estrategias son el motor de avanzada del negocio, si no se encuentran alineadas a las estrategias estructuradas la empresa se estanca y puede llegar a su fin.

1.1.2. Variable independiente: El análisis financiero

Toda organización legalmente establecida, ya sea una corporación, negocio o empresa, enfrenta desafíos al iniciar sus operaciones. Entre sus principales metas y objetivos siempre está el éxito financiero y la consolidación en el mercado. Por lo tanto, es crucial que estas entidades entiendan qué dirección económica deben tomar, cómo alcanzarán sus metas y qué herramientas son las indicadas. Así mismo, necesitan comprender cómo la interacción entre las diversas áreas de trabajo y cómo las decisiones tomadas afectan a la organización.

El análisis financiero es un proceso que implica la evaluación de la situación económica de una empresa mediante el examen de sus estados financieros, indicadores clave y flujos de caja. Su propósito es proporcionar información útil para la toma de decisiones estratégicas. Según (López T. &., 2022), un análisis financiero efectivo permite identificar áreas de mejora en la gestión de recursos, prever problemas de liquidez y maximizar la rentabilidad.

Es por ello que (Zambrano, 2021) señala que un análisis financiero adecuado proporciona a las empresas una visión clara de su desempeño económico, lo que ayuda a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades de mercado. De esta manera, el análisis financiero no sólo actúa como una herramienta de diagnóstico, sino también como un motor para la planificación estratégica, permitiendo a la empresa tomar decisiones más informadas y alineadas con sus objetivos a largo plazo.

Siendo así, el análisis financiero es una herramienta esencial en la gestión empresarial moderna, pues permite evaluar el desempeño económico de una organización, identificar áreas críticas y diseñar estrategias alineadas con los objetivos corporativos. Según (Mejía Huamán, 2022), un enfoque integral en el análisis financiero permite a las organizaciones vincular la gestión de sus recursos con su visión estratégica, lo que fortalece su capacidad de adaptación en entornos cambiantes.

Por otra parte, autores como (Aguayo Carvajal, 2022) señalan que una gestión financiera adecuada fomenta la competitividad, ya que ofrece una visión clara del estado económico de la empresa y de su capacidad para afrontar retos operativos.

1.1.2.1. Impacto del análisis financiero en la toma de decisiones

El análisis financiero puede ayudar a identificar inefficiencias en la gestión de recursos, al permitir a las empresas priorizar inversiones en áreas de alto impacto, como la optimización de su cadena de suministro o la diversificación de su cartera de productos, lo que contribuye a mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad operativa.

El análisis financiero es un componente crítico en la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona a los gestores herramientas para evaluar riesgos y oportunidades. Según (Toala, 2023) considera que realizar el análisis financiero es un método que, al aplicarlo en cualquier empresa, indistintamente de la actividad económica a la que se dediquen, permitirá evaluar la situación real de la organización y conocer en que condición se encuentra la empresa y poder tomar decisiones afines a los resultados obtenidos al corregir posibles errores y mitigar riesgos a futuro.

El impacto de la implementación de un modelo de análisis financiero integral podría ser un punto de inflexión en su desempeño estratégico, que depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno y maximizar el valor generado para los stakeholders. Según (Vences Hurtado, 2021), el análisis financiero es un factor clave en este proceso, ya que permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas.

1.1.2.1.1 Desafíos y oportunidades en la implementación del análisis financiero

A pesar de sus beneficios, la implementación del análisis financiero enfrenta varios desafíos. Según (López T. &, 2022), uno de los principales obstáculos es la falta de cultura organizacional orientada hacia el uso de datos financieros en la toma de decisiones. Esto puede llevar a decisiones basadas en percepciones subjetivas, incrementando el riesgo de errores estratégicos.

Sin embargo, los avances tecnológicos, el uso de las TICs y el acceso a herramientas digitales han facilitado la adopción de prácticas financieras avanzadas en las empresas. (Aguayo Carvajal, 2022) destaca que la digitalización de los procesos contables y la capacitación del personal en el uso de software especializado pueden transformar significativamente la manera en que las organizaciones gestionan sus recursos.

1.1.2.2. Estados financieros

Según (Brealey, Allen , & Myers, 2020) destacan que los estados financieros no sólo ayudan a entender el pasado, además ofrecen un punto de inicio para desarrollar un plan financiero para el futuro. Es así dónde se requiere que las finanzas y la estrategia se integren. Un plan financiero vinculado demanda la comprensión de la forma en la que la empresa puede generar ganancias en el largo plazo, por la industria que ha elegido y por la manera en la que se ubica en ella.

La revisión de los balances generales, estados de resultados y estados de flujo de efectivo pone en evidencia la situación económica de la empresa. Esta información es clave para detectar tendencias, evaluar el cumplimiento de metas financieras y tomar decisiones basadas en datos concretos (Mejía Huamán, 2022).

1.1.2.3. Indicadores de la situación financiera

Los indicadores de situación financiera son una herramienta cuyos resultados una radiografía crítica de los resultados que suministran información completa sobre el funcionamiento, gestión y condición actual o futura, que permiten mediante su interpretación ajustar, mejorar o corregir el desempeño operativo.

Para (Loor , Santistevan, Ureta, & Mera, 2023) el análisis de ratios financieros es una herramienta que ayuda a evaluar constantemente las actividades de la empresa al establecer estrategias dirigidas al desarrollo y desempeño, enfocadas a evidenciar el cumplimiento de las obligaciones y crecimiento de las inversiones, basada en estrategias a mejorar la rotación de cartera, activo fijo y ventas, además de la buena gestión de sus

gastos, que permita aumentar la rentabilidad sin comprometer las relaciones con los proveedores y la calidad de sus productos.

1.1.2.3.1 Indicadores de liquidez

Según (García & Carrillo, 2016) definen que los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Siendo los más importantes los índices de liquidez corriente que muestran la capacidad de las empresas a hacer frente a los vencimientos a corto plazo, cuanto mayor sea el resultante mayor capacidad de pago; y la prueba ácida que es el indicador de liquidez seca donde pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin vender sus existencias de inventario.

Tabla 1. *Indicadores de liquidez*

FACTOR	INDICADOR	FORMULA
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Fuente: Tabla de indicadores Superintendencia de Compañías

1.1.2.3.2 Indicadores de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento también llamado indicador de solvencia, tiene por objeto medir el grado y nivel de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, busca establecer el riesgo de los acreedores, dueños, además de determinar la conveniencia del nivel de endeudamiento. El manejo del los niveles de endeudamiento y su optimización depende de variables tales como la situación financiera y los márgenes de rentabilidad de la empresa, pues el conocimiento cuenta en la toma de decisiones de financiación donde se minimice el riesgo a corto plazo y al largo plazo es analizar la capacidad de la empresa para generar los recursos internos para amortizar las obligaciones (Ortiz, 2015).

Tabla 2. *Indicadores de endeudamiento*

FACTOR	INDICADOR	FORMULA
--------	-----------	---------

SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
	Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$
	Apalancamiento Financiero	$\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAI} / \text{Activos Totales})}$

Fuente: Tabla de indicadores Superintendencia de Compañías

1.1.2.3.4 Indicadores de rentabilidad

El índice de rentabilidad según (Pérez R. , 2018) lo considera como un indicador de competencia, que mide la eficiencia y efectividad de la administración en el manejo de costos y gastos, así como convertir las ventas en utilidades. Además, (Beltrán & Cueva, 2021) consideran que los indicadores de rentabilidad permiten identificar la conveniencia de realizar o no en un proyecto o inversión, que permita conocer ventajas y desventajas de lo que se podría obtener.

Siendo así, los índices de rentabilidad permiten identificar, formular y evaluar el enfoque de la organización, además de permitir el ajuste de las decisiones correctivas o preventivas del entorno en el que se desenvuelve la empresa; mediante el conocimiento del comportamiento, desempeño y resultados obtenidos.

Tabla 3. Indicadores de rentabilidad

FACTOR	INDICADOR	FORMULA
RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activos\ Totales}$
	Margen Bruto	$\frac{Ventas\ Netas - Cotos\ de\ Ventas}{Ventas}$
	Margen Operacional	$\frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{Utilidad\ Operacional}{Patrimonio}$
	Rentabilidad Financiera	$\frac{Ventas}{Activo} \times \frac{UAI}{Ventas} \times \frac{Activo}{Patrimonio} \times \frac{UAI}{UAI} \times \frac{UN}{UAI}$
UAI: Utilidad antes de Impuestos UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)		

Fuente: Tabla de indicadores Superintendencia de Compañías

1.1.2.3.5 Indicadores de gestión

Mencionan (Uribe & Reinoso , 2014) que los indicadores de gestión son una métrica gerencial que permite evaluar el desempeño de la organización al representar un instrumento de acción y evaluación de procesos y resultados al agregar valor a la información. Es un indicador que mediante la relación de variables cualitativas y cuantitativas proporcionan una mirada real de la situación de la empresa y las tendencias de cambios generadas de las decisiones gerenciales.

Es así que los indicadores de gestión ayudan a la cultura de medición y mejora continua, su aplicación se convierte en parte importante de la administración al dar el significado presente de las decisiones tomadas y una proyección futura de la toma de

decisiones actual, lo que hace posible reconocer la relación entre la organización y los resultados obtenidos.

Tabla 4. *Indicadores de gestión*

FACTOR	INDICADOR	FORMULA
GESTIÓN	Rotación de cartera	$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$
	Rotación de Activo Fijo	$\frac{Ventas}{Activo\ fijo}$
	Rotación de Ventas	$\frac{Ventas}{Activo\ total}$
	Período Medio de Cobranza	$\frac{(Cuentas\ por\ cobrar * 365)}{Ventas}$
	Período Medio de Pago	$\frac{(Cuentas\ y\ documentos\ por\ cobrar * 365)}{Compras}$
	Impacto Gastos Administración y Ventas	$\frac{Gastos\ administrativos\ y\ de\ ventas}{Ventas}$
	Impacto de la Carga Financiera	$\frac{Gastos\ financieros}{Ventas}$

Fuente: Tabla de indicadores Superintendencia de Compañías

1.2. Antecedentes investigativos

Analizar la relación entre el uso del análisis financiero y la efectividad de la estrategia empresarial en Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A., con el propósito de identificar herramientas prácticas que mejoren la toma de decisiones y optimicen el uso de recursos.

1.2.1. Antecedente 1

El estudio efectuado por (Contreras, 2013), titulado El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica; analiza como la estrategia constituye un aspecto importante en la toma de decisiones a realizar por parte de las personas que tienen

a cargo la gestión de una organización, en donde los recursos deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas.

Se utilizó la metodología cualitativa y documental donde se identifica la relación de literatura para analizar las distintas conceptualizaciones sobre estrategia a fin de desarrollar una adecuada planeación estratégica.

El estudio reveló que el conocimiento pleno del negocio y del compromiso de los actores que intervienen, resulta en una planeación estratégica donde se pueda medir el riesgo, lo que permita la toma de decisiones, así como también menciona que no existen un tiempo definido para lograr que las estrategias se pongan en marcha y su capacidad de transformación se debe a la adaptabilidad en el entorno y el tiempo.

Por lo que el autor concluye mencionando la relevancia de la estrategia como fundamental para la administración al establecer el qué quiere conseguir y cómo debe actuar para ubicar al negocio en una posición sostenible que le garantice permanencia en el mercado, por lo que este estudio se convierte en una base a la presente investigación.

1.2.2. Antecedente 2

Para (Serna, Calderón, & Naranjo, 2013) en su investigación llamada Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia, tuvo como objetivo identificar el efecto del desempeño de la orientación estratégica en las empresas, considerada como un factor clave dentro de las ventajas, fortalezas y debilidades que la empresa encara dentro del mercado.

La metodología aplicada en el estudio de caso fue bajo un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo de corte transversal, aplicada a 199 empresas industriales de Colombia, con la finalidad de analizar el efecto positivo sobre los indicadores financieros y su percepción en el desempeño de la empresa.

La investigación identificó dentro de sus resultados que al identificar y plantear de manera asertivas las estrategias en procesos con respecto a la calidad y el costo, la innovación, marketing y la focalización del mercado, generan un impacto positivo y significativo dentro del desarrollo del rendimiento organizacional.

1.2.3. Antecedente 3

En la investigación de (Toala, 2023) su estudio sobre Análisis financiero y su relevancia en la toma de decisiones gerenciales, menciona que el análisis financiero es sumamente importante para las organizaciones a nivel global por lo que la

implementación de este proceso permite tomar correctas decisiones financieras y llegar a ser competitivas.

La investigación fue descriptiva dada a partir de datos cualitativos y cuantitativos, dirigido a propietarios de las pymes de Jipijapa, con el afán de conocer los procesos contables determinadas por la actividad del sector en la que se desempeñaban y el cómo emplean un análisis financiero dentro de su negocio.

Los resultados alcanzados mostraron que la principal razón de que los propietarios no realicen el análisis a los estados financieros es la falta de conocimiento sobre el mismo. Siendo así el autor llegó a la conclusión resaltar la importancia de elaborar análisis financieros a los estados contables para una toma de decisiones ajustadas a los resultados obtenidos en el análisis de los índices aplicados.

1.2.4. Antecedente 4

Para el autor (Campuzano, 2025) define su investigación sobre Análisis financiero y su impacto en la toma de decisiones en la Estación de Servicios Jedita S.A. como un trabajo enfocado a determinar el impacto del análisis financiero como indispensable para la toma de decisiones estratégicas e informadas.

Siendo la metodología investigativa un diseño mixto entre investigación documental bibliográfica e investigación de campo que dieron bases sólidas al marco teórico y objeto de estudio.

Los resultados obtenidos se enfocaron en ofrecer un diagnóstico integral y una propuesta de un modelo de gestión financiera para mitigar riesgos, fortalecer la toma de decisiones informadas que asegure la sostenibilidad y de vele la mejora de liquidez al aportar un panorama claro resultado del análisis efectuado a la Estación de Servicios Jedita S.A.

1.2.5. Antecedente 5

En la investigación realizada por (Narea & Guamán, 2021) mencionan al análisis financiero como una base sólida para la toma de decisiones empresariales y cómo su aplicación permite evaluar la situación financiera y económica que contribuyan a dar valor empresarial.

El estudio estuvo enfocado bajo una metodología cualitativa, de alcance explicativo y de diseño no experimental, aplicado a un grupo de 34 empresas durante el periodo 2015 al 2019.

La investigación tuvo como resultado que el análisis financiero y los inductores de valor son complementarios entre sí, por lo que las empresas deben dedicarse a la generación de valor mediante estrategias alineadas a los objetivos, al equilibrar el verdadero desempeño del manejo del dinero y de la rentabilidad al contar con la información resultante de las decisiones estratégicas.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1 Modalidad de la investigación

La investigación se caracterizó por una metodología mixta y de campo, basada en pautas de observación con ejes de un sistema financiero aplicado a la Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A., centrándose en el análisis de sus procesos económicos y su impacto en la planificación estratégica. Este campo comprendió la evaluación de estados financieros, métricas de desempeño, y las prácticas actuales de gestión de recursos, con el objetivo de entender cómo estos factores influyen en la toma de decisiones a nivel gerencial.

2.1.2. Métodos de la investigación

El presente estudio tuvo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para abordar de manera integral el análisis del impacto del análisis financiero en la estrategia empresarial de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. Este enfoque permite una comprensión amplia del fenómeno, combinando el rigor de un análisis numérico con la interpretación que es posible solo con un análisis textual.

De acuerdo con el objetivo y de las características de la investigación se presentó un diseño no experimental y transeccional.

Se utilizó un enfoque cuantitativo para analizar datos financieros, operativos y estratégicos de la empresa. Este método permite identificar patrones, correlaciones y tendencias en el uso de herramientas financieras y su impacto en la toma de decisiones estratégicas. Según (Mendoza, 2023) el enfoque cuantitativo es ideal para medir y comparar indicadores clave de rendimiento como la rentabilidad, los márgenes operativos y la liquidez.

Bajo el enfoque cualitativo se usó el análisis cuantitativo mediante la exploración de percepciones, experiencias y actitudes de los actores clave dentro de la empresa. Este método es fundamental para entender las dinámicas organizacionales y cómo estas influyen en la implementación de estrategias basadas en análisis financiero. Según (González, 2020), el enfoque cualitativo proporciona profundidad y contexto al análisis, destacando aspectos que los datos numéricos no pueden captar.

Para este estudio, se recopiló y analizó métricas financieras, tales como ratios de liquidez, rentabilidad sobre ventas y retorno sobre la inversión (ROI). Esto permitirá evaluar cómo la calidad del análisis financiero afecta los resultados operativos y estratégicos de la empresa.

En este contexto, se realizó entrevistas semiestructuradas con gerentes, analistas financieros y personal administrativo. El objetivo fue explorar cómo las decisiones estratégicas son influenciadas por la interpretación de los datos financieros y cuáles son las principales barreras o facilitadores en este proceso.

La combinación de estos enfoques permitió contrastar los hallazgos de manera más robusta. (Crespo, 2023) argumenta que el enfoque mixto es particularmente valioso en investigaciones aplicadas, ya que valida los resultados cuantitativos con la riqueza de las perspectivas cualitativas. En este estudio, se buscará integrar los datos obtenidos para ofrecer una visión holística del impacto del análisis financiero en la estrategia empresarial de la empresa estudiada.

2.1.3. Tipos de investigación

El presente estudio se basó en tres tipos de investigación que se complementaron entre sí para responder al problema planteado y alcanzar los objetivos de la investigación:

2.1.3.1 Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación permitió caracterizar el estado actual del análisis financiero en Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. y su influencia en la estrategia empresarial. Según (Santos, 2023), la investigación descriptiva es útil para detallar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervenir en ellos. A través de herramientas financieras utilizadas, los procedimientos aplicados y los indicadores clave de desempeño, lo que proporcionó una visión clara de la situación actual de la empresa.

2.1.3.2 Investigación Correlacional

La investigación correlacional se empleó para analizar la relación entre las variables clave del estudio: el análisis financiero (variable independiente) y la efectividad de la estrategia empresarial (variable dependiente). Este tipo de investigación permitió determinar si existe una asociación significativa entre la calidad del análisis financiero y

los resultados estratégicos de la empresa. Según (Alarcón, 2022) este enfoque es esencial para explorar si las variaciones en una variable están relacionadas con cambios en otra.

2.1.3.3 Investigación Explicativa

La investigación explicativa buscó identificar las causas detrás de las deficiencias detectadas en el análisis financiero y su impacto en la estrategia empresarial. Este tipo de estudio profundizó más allá de la descripción y la correlación para explicar por qué se producen ciertos fenómenos y cuál fue su origen. (Crespo, 2023) resalta que la investigación explicativa es clave para formular estrategias efectivas basadas en el entendimiento de las relaciones causales entre las variables.

2.1.4 Población y muestra

El presente estudio considera como unidad de análisis tanto a los integrantes del equipo financiero-administrativo de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. como a los datos financieros históricos y estratégicos de la empresa.

2.1.4.1 Población

La población de esta investigación estuvo conformada por todos los integrantes del departamento financiero y administrativo de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. conformada por: director financiero, contadora general, facturadora y gerente de ventas corporativas; así como por los registros financieros y estratégicos de la empresa. Este grupo es clave para explorar la relación entre el análisis financiero y la estrategia empresarial, ya que desempeñan roles críticos en la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Como señala (Valdez, 2021), la población de estudio debe incluir tanto a los responsables de los procesos críticos como a los datos cuantitativos que permiten evaluar estos procesos. Es por ello que la población incluyó los registros históricos financieros y administrativos de FCP, como estados de resultados, balances generales y proyecciones estratégicas. Estos documentos fueron esenciales para realizar un análisis exhaustivo de la situación actual y las tendencias económicas de la empresa.

2.1.4.2 Muestra

La muestra del estudio fue seleccionada mediante un muestreo intencional no probabilístico, considerando las características limitadas del equipo financiero de FCP.

Esta muestra incluyó a los cuatro integrantes del equipo financiero-administrativo, quienes representan a la totalidad del grupo encargado de la gestión financiera y estratégica de la empresa.

Asimismo, se analizó los registros financieros y administrativos más recientes, abarcando un periodo de tres años, lo cual permitió identificar patrones, anomalías y áreas de mejora en la gestión de recursos. (Núñez, 2023), el muestreo intencional es adecuado cuando el investigador requiere información detallada de un grupo específico altamente relevante para el objeto de estudio.

Este enfoque aseguró que la muestra sea representativa de la realidad operativa de la empresa, lo que permitió un análisis riguroso y la formulación de conclusiones aplicables. Como señala (González, 2020), una muestra bien definida fortalece la validez y confiabilidad de los resultados, incluso en contextos con limitaciones en el tamaño de la población.

2.2. Técnicas de investigación

Para el presente estudio se empleó las siguientes técnicas e instrumentos, diseñados para abordar de manera integral las características cuantitativas y cualitativas de la información necesaria, teniendo en cuenta las limitaciones del equipo financiero de FCP S.A.:

1. Revisión documental

Se realizó un análisis detallado de los registros financieros desde el año 2022 hasta el 2024, incluyendo estados de resultados, balances generales y flujos de efectivo. Esta técnica permitió identificar tendencias y áreas de mejora. Según (López T. &., 2022), la revisión documental es crucial para analizar patrones financieros y obtener una visión clara del desempeño económico de las organizaciones.

2. Entrevistas semiestructuradas

Se efectuaron entrevistas dirigidas a los cuatro integrantes del equipo financiero-administrativo, explorando sus experiencias, percepciones y desafíos en el uso de herramientas de análisis financiero. Este enfoque permitió identificar barreras y oportunidades para mejorar la relación entre el análisis financiero y la estrategia empresarial. Como menciona (Rivera, 2021), las entrevistas semiestructuradas son ideales para captar datos subjetivos y profundizar en dinámicas organizacionales.

3. Análisis de indicadores financieros

El cálculo de ratios financieros clave, como la rentabilidad, la liquidez y el endeudamiento, mediante el uso de herramientas estándar como Excel y software especializado, permitió evaluar cómo el desempeño financiero se relaciona con la estrategia corporativa. (Moreno, 2023) destacan que el uso de métricas financieras específicas fortalece la comprensión de las capacidades estratégicas de una empresa.

4. Cuestionarios digitales estructurados

El uso de cuestionarios distribuidos digitalmente al equipo financiero-administrativo, enfocándose en temas como el conocimiento de herramientas de análisis financiero y su percepción sobre la efectividad de los procesos actuales que permitió recopilar datos consistentes y comparables. Según (Delgado, 2020), los cuestionarios digitales facilitan la obtención de información rápida y accesible en entornos limitados operativamente.

2.3. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 3. *Instrumento: Entrevista estructurada – escala de Likert (1 a 5).*

Items	Preguntas	Promedios
	Bloque A: Conocimiento del análisis financiero	3.58
1	Conozco los principales indicadores financieros que se aplican en la empresa.	4.00
2	Entiendo cómo interpretar los resultados del análisis financiero.	4.00
3	He recibido capacitación relacionada con el análisis financiero.	2.75
	Bloque B: Aplicación del análisis financiero en la toma de decisiones	3.42
4	Las decisiones gerenciales se basan en información financiera actualizada.	3.00
5	El análisis financiero contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa.	3.50
6	El análisis financiero permite identificar riesgos antes de que ocurran problemas financieros.	3.75
	Bloque C: Herramientas y procesos financieros	4.08
7	El sistema contable actual facilita el análisis financiero.	5.00
8	Se generan reportes financieros claros y oportunos.	4.25
9	El análisis financiero contribuye al control de cartera e inventarios.	3.00
	Bloque D: Estrategia empresarial	3.08
10	La planificación estratégica considera indicadores financieros.	3.00
11	El análisis financiero contribuye a mejorar la competitividad de la empresa.	4.00
12	Las decisiones estratégicas se comunican de forma clara al personal.	2.25
	Bloque E: Necesidades de mejora	4.83
13	Es necesario fortalecer el uso del análisis financiero en la empresa.	5.00
14	Se requiere mayor capacitación en gestión financiera para la toma de decisiones.	5.00
15	La empresa debería implementar indicadores financieros de forma periódica y estructurada.	4.50

Fuente: Entrevistas aplicadas personal administrativo-financiero de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A

Análisis por bloques temáticos

Bloque A: Conocimiento del análisis financiero

Análisis: Los resultados demuestran que el personal administrativo-financiero tiene conocimientos teóricos sobre los indicadores financieros y su interpretación, lo cual se refleja en los valores altos obtenidos en las preguntas P1 y P2. Sin embargo, el promedio inferior de la pregunta P3 indica que la capacitación formal en análisis financiero no ha sido constante, lo que podría limitar la actualización y profundización de estos conocimientos. En consecuencia, esto sugiere que el dominio del análisis financiero adquirido es dado por experiencia práctica y no mediante programas estructurados de formación.

Bloque B: Aplicación del análisis financiero en la toma de decisiones

Análisis: El bloque muestra un uso moderado del análisis financiero en la toma de decisiones gerenciales al reconocer su aporte a la rentabilidad y a la identificación de riesgos, el valor neutro de la pregunta P4 evidencia que no todas las decisiones estratégicas se fundamentan de manera sistemática en información financiera actualizada. Esto refleja una oportunidad de mejora en la integración formal del análisis financiero como herramienta base para la gestión estratégica.

Bloque C: Herramientas y procesos financieros

Análisis: Los resultados de este bloque revelan que la empresa cuenta con herramientas financieras eficientes y sistemas adecuados que facilitan el análisis financiero. La puntuación máxima obtenida en la pregunta P7 ratifica que el sistema contable es percibido como un soporte sólido para la gestión financiera. No obstante, el promedio medio de la pregunta P9 indica que el análisis financiero no se aprovecha en pleno el control de cartera e inventarios, lo cual representa un área clave para fortalecer la gestión operativa y financiera.

Bloque D: Estrategia empresarial

Análisis: Este bloque refleja una relación parcial entre el análisis financiero y la estrategia empresarial. Aunque el análisis financiero contribuye a la competitividad de la empresa (P11), los bajos resultados en la planificación estratégica basada en indicadores financieros (P10) y en la comunicación de las decisiones estratégicas (P12) evidencian

una debilidad en la alineación estratégica. Esto apunta a que la información financiera no siempre se traduce en estrategias claras ni se comunica de forma efectiva al personal.

Bloque E: Necesidades de mejora

Análisis: Los resultados muestran un acuerdo unánime sobre la necesidad de fortalecer el uso del análisis financiero en la empresa. Los encuestados consideran prioritario aplicar indicadores financieros de forma periódica y organizada, así como desarrollar programas de capacitación en gestión financiera. Este bloque confirma la existencia de una brecha entre las capacidades actuales y el nivel de gestión financiera esperado, validando plenamente el problema de investigación planteado.

Análisis global de resultados

Los resultados evidencian que la empresa dispone de conocimientos y herramientas financieras adecuadas, sin embargo, su aplicación estratégica aún no es sistemática ni general. La alta percepción de necesidad de mejora demuestra que el análisis financiero no se encuentra plenamente incorporado como un eje central de la estrategia empresarial, lo que limita su impacto en la toma de decisiones gerenciales.

Así mismo, confirman que el análisis financiero incide de forma significativa pero deficiente en la estrategia empresarial, lo cual justifica la propuesta de fortalecer los procesos de análisis, capacitación e implementación de indicadores financieros como base para la toma de decisiones estratégicas en Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A.

Tabla 4. Guion entrevista estructurada

Pregunta	Categoría	Dimensión Analizada
¿Cómo evalúa la situación financiera de la empresa durante el período 2022–2023?	Situación financiera	Liquidez
¿Cuáles considera que fueron las principales causas del bajo desempeño financiero en 2022?	Factores internos	Rentabilidad
¿Qué acciones se implementaron en 2023 para mejorar la situación financiera?	Estrategias gerenciales	Gestión
¿Cómo evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo?	Liquidez	Liquidez
¿Considera adecuada la estructura de endeudamiento actual de la empresa?	Endeudamiento	Endeudamiento
¿Cómo analiza la rentabilidad obtenida en 2023?	Rentabilidad	Rentabilidad
¿Qué importancia tiene la gestión de costos y gastos en los resultados obtenidos?	Eficiencia operativa	Gestión
¿Cómo evalúa la gestión de cartera y los plazos de cobranza?	Gestión financiera	Liquidez
¿Qué riesgos financieros identifica actualmente en la empresa?	Riesgo financiero	Endeudamiento
¿Qué estrategias considera necesarias para fortalecer la sostenibilidad financiera?	Planeación estratégica	Gestión
¿Considera que la empresa se encuentra en una etapa de consolidación financiera?	Situación financiera	Gestión
¿Cómo influyen las decisiones gerenciales en el desempeño financiero?	Gestión directiva	Gestión
¿Cuál es su proyección financiera para los próximos períodos?	Perspectiva financiera	Rentabilidad
¿Qué aprendizajes deja la experiencia financiera del período analizado?	Experiencia gerencial	Gestión
¿Cómo contribuye este análisis financiero a la toma de decisiones futuras?	Uso de información financiera	Gestión

Fuente: Entrevistas aplicadas personal administrativo-financiero de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A

La entrevista estructurada aplicada al Gerente General de la empresa Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. se diseñó con el objetivo de analizar desde la perspectiva gerencial factores relacionados con la liquidez, el endeudamiento, gestión y rentabilidad, se obtuvo información cualitativa que se integra al análisis cuantitativo de los estados financieros correspondientes. A través de las respuestas proporcionadas, se identifican percepciones que concuerdan con la evolución financiera evidenciada en los indicadores financieros que se examinaron.

En primer lugar, el entrevistado reconoce que durante el año 2022 la empresa atravesó una situación financiera compleja, que se caracterizó por un nivel de liquidez casi inexistente dependiendo mucho del financiamiento a corto plazo, ventas bajas y una estructura de costos poco eficiente. Esta percepción se encuentra alineada con los resultados financieros del período, en los cuales se evidenció un patrimonio negativo, un alto nivel de endeudamiento y resultados operativos deficitarios.

Respecto al año 2023, el gerente destaca una mejora significativa en la situación financiera, la cual se atribuye al enfoque de conseguir nuevos clientes mejorar la gestión comercial lo que permitió la mejora sustancial de los ingresos, así como al fortalecimiento

del control de costos y gastos, especialmente en los administrativos y de ventas. El entrevistado resalta que el control del gasto permitió que el crecimiento en ventas se traduzca efectivamente en resultados positivos.

En correlación con el endeudamiento, el gerente manifiesta que, si bien este les ha permitido operar y crecer, es alto si se lo compara con el patrimonio de la empresa, por lo que parte de los objetivos de la institución se enfoca en ir reduciendo gradualmente las deudas y fortalecer el capital propio.

Por otro lado, la gestión de cartera y los plazos de cobranza son identificados como áreas que presentaron mejoras importantes en 2023. El entrevistado señala que la reducción del tiempo de cobro permitió contar con mayor flujo de efectivo disponible, lo que permitió cumplir de la forma más conveniente con las obligaciones financieras de la empresa.

Finalmente, el análisis realizado por medio de esta entrevista permitió identificar una visión gerencial orientada a estabilizar las finanzas y asegurar un crecimiento sostenido. El entrevistado hace énfasis en reinvertir utilidades, fortalecer el capital propio y conservar una disciplina financiera que refleje una postura alineada con los objetivos de estabilidad y crecimiento a largo plazo de la empresa.

Análisis Financiero Integral por Indicador

I. Indicadores de Liquidez

Liquidez Corriente

Formula:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Resultado:

2022

2023

$$\frac{\$14.070,13}{\$28.391,42} = 0,50$$

$$\frac{\$78.995,46}{\$74.137,65} = 1,07$$

Análisis: En el año 2022, la empresa presenta una liquidez corriente inferior a uno, lo que evidencia una imposibilidad para cubrir obligaciones de corto plazo con activos corrientes.

Para el año 2023, el indicador supera ligeramente la unidad, reflejando una mejoría en la capacidad de pago inmediato, impulsada principalmente por el incremento significativo de las cuentas por cobrar y los aportes de socios. No obstante, el nivel alcanzado aún es ajustado.

Prueba Ácida

Fórmula:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Pagos Anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Resultado:

2022

$$\frac{\$14.070,13 - \$46,17 - \$1.100,30}{\$28.391,42} = 0,46$$

2023

$$\frac{\$78.995,46 - \$0,00 - \$8.283,59}{\$74.137,65} = 0,94$$

Análisis: La prueba ácida confirma que en 2022 la empresa no contaba con activos líquidos suficientes para responder a sus compromisos inmediatos sin depender de inventarios o anticipos. En 2023 se evidencia una recuperación importante, acercándose al valor óptimo de 1; sin embargo, el resultado revela que la liquidez inmediata depende en gran medida de la recuperación efectiva de la cartera, lo que representa un riesgo en escenarios de morosidad o desaceleración comercial.

II. Indicadores de Endeudamiento

Endeudamiento del Activo

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Resultado:

2022

$$\frac{\$28.391,42}{\$14.070,13} = 2,02$$

2023

$$\frac{\$74.137,65}{\$78.995,46} = 0,94$$

Análisis: En 2022, el pasivo total supera al activo total, situación que evidencia una insolvencia técnica, donde la empresa no posee respaldo patrimonial suficiente para cubrir sus obligaciones. Esta condición compromete seriamente la estabilidad financiera.

En 2023, el indicador se reduce significativamente, mostrando que el activo ya cubre el pasivo total, lo que refleja una recomposición financiera. No obstante, un nivel cercano al 100 % indica que la empresa aún opera con un alto grado de apalancamiento, lo que limita su capacidad de asumir nuevos riesgos financieros.

Endeudamiento Patrimonial

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Resultado:

2022

2023

$$\frac{\$74.137,65}{\$4.857,81} = 15,27$$

No aplica (patrimonio negativo).

Análisis: El elevado nivel de endeudamiento patrimonial en 2023 indica que por cada dólar de patrimonio la empresa mantiene más de quince dólares de obligaciones, lo cual refleja una estructura financiera altamente dependiente de terceros. Aunque el patrimonio vuelve a ser positivo, su magnitud es reducida frente al volumen de pasivos, incrementando el riesgo financiero ante fluctuaciones en ingresos o costos.

Apalancamiento

Fórmula:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Resultado:

2022

2023

$$\frac{\$78.995,46}{\$4.857,81} = 16,27$$

No aplicable (patrimonio negativo)

Análisis: El elevado nivel de apalancamiento en 2023 indica que el crecimiento de la empresa ha sido financiado mayoritariamente con recursos ajenos. Esta situación puede potenciar la rentabilidad en escenarios favorables, pero también amplifica el riesgo financiero, especialmente ante disminuciones en el flujo de efectivo o incrementos en los costos financieros.

Apalancamiento Financiero

Fórmula

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Resultado:

2023

$$\frac{\$74.137,65}{\$4.857,81} = 15,27$$

Análisis: Este indicador confirma una estrategia financiera agresiva, donde el uso intensivo de deuda ha permitido sostener el crecimiento de ventas. Sin embargo, el nivel alcanzado no es sostenible en el largo plazo sin una capitalización progresiva de utilidades y fortalecimiento patrimonial.

III. Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad Neta del Activo (ROA)

Fórmula

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Resultado:

2022

$$\frac{-\$15.211,39}{\$14.070,13} = -108\%$$

2023

$$\frac{\$8.215,34}{\$78.995,46} = 10,40\%$$

Análisis: En 2022, el ROA negativo refleja una destrucción de valor, donde los activos no solo no generan beneficios, sino que producen pérdidas significativas. En

contraste, el resultado positivo de 2023 evidencia una recuperación operativa notable, indicando que los activos comienzan a utilizarse de forma eficiente para generar utilidades.

Margen Bruto

Fórmula

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Resultado:

2022

$$\frac{\$28.765,04 - \$26.296,47}{\$28.765,04} = 8,6\%$$

2023

$$\frac{\$357.663,01 - \$315.436,70}{\$357.663,01} = 11,8\%$$

Análisis: El incremento del margen bruto en 2023 demuestra una mejor gestión de costos de venta y mayor capacidad para absorber gastos operativos. No obstante, el margen aún es reducido para una empresa comercial, lo que sugiere la necesidad de renegociar precios de compra o mejorar estrategias de fijación de precios.

Margen Operacional

Fórmula

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

Resultado:

2022

$$\frac{-\$17.679,96}{\$28.765,04} = -61,5\%$$

2023

$$\frac{\$20.115,34}{\$357.663,01} = 5,6\%$$

Análisis: El margen operacional negativo de 2022 revela una estructura de gastos insostenible. En 2023, la empresa logra revertir esta situación, alcanzando rentabilidad operativa positiva, aunque todavía **limitada**, lo que indica que el crecimiento en ventas debe ir acompañado de un control más riguroso de gastos administrativos y de ventas.

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Fórmula

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Resultado:

2022

$$\frac{-\$15.211,39}{\$28.765,04} = -52,9\%$$

2023

$$\frac{\$8.215,34}{\$357.663,01} = 2,3\%$$

Análisis: El margen neto positivo de 2023 evidencia una mejora en la eficiencia global; sin embargo, el nivel alcanzado es bajo en relación con el volumen de ventas, lo que demuestra que la empresa opera con márgenes estrechos y alta sensibilidad ante variaciones de costos.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Fórmula

$$\text{ROP} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Patrimonio}}$$

Resultado:

2023

$$\frac{\$20.115,34}{\$4.857,81} = 414\%$$

Análisis: Este resultado extraordinariamente alto se explica por el bajo nivel de patrimonio y no necesariamente por una elevada eficiencia operativa. Por tanto, debe interpretarse con cautela, ya que no representa una rentabilidad estructural sostenible.

Rentabilidad Financiera (ROE)

Fórmula

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Resultado:

2023

$$\frac{\$8.215,34}{\$4.857,81} = 169\%$$

Análisis: El ROE elevado confirma que el retorno para los accionistas está siendo impulsado principalmente por el apalancamiento financiero. Si bien esto resulta atractivo en el corto plazo, incrementa significativamente el riesgo financiero en el mediano y largo plazo.

IV. INDICADORES DE GESTIÓN

Rotación de Cartera

Fórmula

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Resultado:

2022

$$\frac{\$28.765,04}{\$12.126,61} = 2,37 \text{ veces}$$

2023

$$\frac{\$357.663,01}{\$63.323,10} = 5,65 \text{ veces}$$

Análisis: La mejora en la rotación de cartera ha permitido una mayor recuperación de recursos y que conlleva a la mejoría de la liquidez operativa, la mejora en este indicador denota una gestión de cobranza más eficiente.

Período Medio de Cobranza

Fórmula

$$PMC = \frac{360}{\text{Rotación de Cartera}}$$

Resultado:**2022****2023**

$$\frac{360}{2,37} = 152 \text{ días}$$

$$\frac{360}{5,65} = 64 \text{ días}$$

Análisis: La reducción del período de cobro es un avance significativo; no obstante, 64 días sigue siendo un plazo elevado para el sector comercial, por lo que se recomienda fortalecer políticas de crédito y cobranza.

Rotación de Ventas**Fórmula**

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Resultado:**2022****2023**

$$\frac{\$28.765,04}{\$14.070,13} = 2,04$$

$$\frac{\$357.663,01}{\$78.995,46} = 4,53$$

Análisis: El aumento en la rotación de ventas refleja una mayor eficiencia en el uso de los activos, impulsada por el crecimiento significativo de ingresos.

Período Medio de Pago**Fórmula**

$$\text{PMP} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo de Ventas}} \times 360$$

Resultado:**2022****2023**

$$\frac{\$14.784,21}{\$26.296,47} \times 360 = 203 \text{ días}$$

$$\frac{\$65.757,53}{\$315.436,70} \times 360 = 75 \text{ días}$$

Análisis: La reducción del período de pago evidencia una mejor relación con proveedores y una gestión más equilibrada del capital de trabajo.

Impacto de Gastos de Administración y Ventas

Fórmula

$$\text{Impacto GAV} = \frac{\text{Gastos Administrativos} + \text{Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Resultado:

2022

$$\frac{\$17.592,10}{\$28.765,04} = 60,8\%$$

2023

$$\frac{\$30.547,65}{\$357.663,01} = 8,6\%$$

Análisis: La disminución drástica de este indicador en 2023 refleja un control efectivo del gasto operativo, siendo uno de los principales factores de la recuperación financiera.

Impacto de la Carga Financiera

Fórmula

$$\text{Impacto CF} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

Resultado:

2022

$$\frac{\$25,01}{\$28.765,04} = 0,09\%$$

2023

$$\frac{\$114,12}{\$357.663,01} = 0,03\%$$

Análisis: El bajo impacto de la carga financiera indica que, pese al alto endeudamiento, la empresa no depende de financiamiento bancario, sino de pasivos operativos y aportes de socios, lo que reduce el costo financiero directo, pero aumenta la presión de corto plazo.

Conclusión del Análisis Financiero

El análisis financiero realizado a la empresa Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A., correspondiente a los ejercicios económicos 2022 y 2023, evidencia una evolución financiera significativa, caracterizada por un proceso de recuperación operativa y mejora en los resultados económicos, aunque acompañada de un nivel elevado de riesgo financiero.

En el año 2022, la empresa presentó una situación financiera crítica, reflejada en bajos niveles de liquidez, patrimonio negativo, alta dependencia de financiamiento de terceros y resultados operativos deficitarios, lo que configuró un escenario de insolvencia técnica y debilidad estructural.

Para el ejercicio 2023, se observa una mejora sustancial en la gestión financiera, evidenciada por el incremento significativo de los ingresos operacionales, la recuperación del patrimonio, el control de los costos y gastos operativos y la obtención de una utilidad neta positiva.

No obstante, el análisis de los indicadores de endeudamiento y apalancamiento revela que la empresa mantiene una estructura financiera altamente apalancada, con una elevada concentración de pasivos corrientes y una fuerte dependencia de recursos de terceros para financiar sus operaciones.

CAPITULO III

3. Propuesta

3.1 Título

Modelo de Gestión Financiera Estratégica basado en indicadores de desempeño para fortalecer la toma de decisiones en Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A.

3.2 Justificación

El análisis realizado evidenció que existe un limitado aprovechamiento de la información financiera en la toma de decisiones estratégicas, lo que afecta la capacidad de la empresa para anticiparse a los cambios del mercado y optimizar el uso de sus recursos.

La propuesta permitirá:

- ✓ Mejorar el control de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión.
- ✓ Convertir datos financieros en decisiones estratégicas con impacto real.
- ✓ Fortalecer la competitividad en un entorno comercial dinámico.
- ✓ Alinear la administración financiera con los objetivos del negocio

Además, es viable gracias a que la empresa cuenta con un equipo administrativo capaz de implementar el modelo con capacitación y herramientas adecuadas.

3.3. Objetivos de la propuesta

3.3.1 *Objetivo general*

Optimizar mediante un modelo de gestión financiera estratégica basado en indicadores clave de desempeño, la toma de decisiones y mejore la competitividad de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A.

3.3.2 *Objetivos específicos*

- Establecer un conjunto de indicadores financieros estratégicos para evaluar el desempeño empresarial.
- Capacitar al equipo administrativo en el uso e interpretación del análisis financiero.

- Generar reportes financieros mensuales para facilitar decisiones oportunas.
- Integrar el análisis financiero dentro de las reuniones de planificación estratégica corporativa.

3.4 Beneficiarios

Tabla 5. *Beneficiarios*

Grupo	Beneficio
Directivos	Visión clara del rendimiento y del riesgo
Área administrativa-financiera	Fortalecimiento de competencias técnicas
Clientes	Continuidad operativa y mejor servicio
Proveedores	Mayor estabilidad financiera
Empresa	Mayor competitividad y posicionamiento

Fuente: Organigrama Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A

3.5 Factibilidad

3.5.1 *Factibilidad financiera*

El modelo se apoya en herramientas ya disponibles en la empresa (sistema contable y Excel), por lo que la inversión es baja y su punto principal se enfoca en capacitación y seguimiento.

3.5.2 *Factibilidad técnica*

El personal cuenta con conocimientos previos en procesos contables y administrativos, lo que facilita la adopción inmediata del modelo propuesto.



Indice	46
3.6 Desarrollo de la propuesta	51
3.6.1 Objetivo del componente	51
3.6.2 Justificación	51
3.6.3 Análisis interpretativo de los resultados	54
3.6.4 Metodología de seguimiento y evaluación	55
3.6.5 Componente 2: Procedimiento de Análisis Financiero y Toma de Decisiones Estratégicas	56
3.6.5.1 Objetivo del componente	56
3.6.5.2 Alcance	56
3.6.5.3 Responsables	56
3.6.5.4 Procedimiento de análisis financiero	56
3.6.5.5 Flujo del procedimiento (descripción)	57
3.6.5.6 Resultado esperado del Componente 2	58
3.6.5.7 Vinculación con el Componente 1	58
3.6.6 Componente 3: Plan de Capacitación Financiera Estratégica	59
3.6.6.1 Objetivo del componente	59
3.6.6.2 Justificación	59
3.6.6.3 Alcance	59
3.6.6.4 Contenidos del plan de capacitación	59
3.6.6.5 Recursos requeridos	60
3.6.6.6 Resultado esperado del Componente 3	60

3.6.6.7 Vinculación con los Componentes 1 y 2	60
3.7 Cronograma de implementación.....	61

3.6 Desarrollo de la propuesta

3.6.1 Objetivo del componente

Establecer un mecanismo claro y sistemático de seguimiento, evaluación del modelo de gestión financiera, que permita verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través del uso de los indicadores financieros.

3.6.2 Justificación

La implementación de un modelo de gestión financiera estratégica requiere de un proceso permanente de seguimiento y evaluación que asegure su correcta aplicación y sostenibilidad en el tiempo. Sin un control adecuado, el uso de los indicadores financieros y podría perder consistencia, limitando su impacto en la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 6. Componente 1: Cuadro de Indicadores Financieros Estratégicos (KPI)

Indicadores de Liquidez			
Nombre del KPI	Fórmula	Periodicidad	Valor mínimo
Liquidez corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	Mensual	$\geq 1,20$
Prueba ácida	$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$	Mensual	$\geq 1,00$
Indicadores de Endeudamiento			
Nombre del KPI	Fórmula	Periodicidad	Valor mínimo
Endeudamiento del activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	Mensual	$\leq 0,60$
Endeudamiento patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	Mensual	$\leq 1,50$
Endeudamiento del activo fijo	$\text{Pasivo a Largo Plazo} / \text{Activo Fijo}$	Mensual	$\leq 1,00$
Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$	Mensual	$\leq 2,50$
Apalancamiento financiero	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	Mensual	$\leq 1,50$
Indicadores de Rentabilidad			
Nombre del KPI	Fórmula	Periodicidad	Valor mínimo
Rentabilidad neta del activo (ROA)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$	Mensual	$\geq 3 \%$
Margen bruto	$\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}$	Mensual	$\geq 20 \%$
Margen operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}$	Mensual	$\geq 10 \%$
Rentabilidad neta de ventas (Margen neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$	Mensual	$\geq 5 \%$
Rentabilidad operacional del patrimonio	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio}$	Mensual	$\geq 8 \%$
Rentabilidad financiera (ROE)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$	Mensual	$\geq 10 \%$
Indicadores de Gestión			
Nombre del KPI	Fórmula	Periodicidad	Valor mínimo
Rotación de cartera	$\text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar promedio}$	Mensual	≥ 6 veces
Rotación de activo fijo	$\text{Ventas Netas} / \text{Activo Fijo}$	Mensual	≥ 2 veces
Rotación de ventas	$\text{Ventas Netas} / \text{Activo Total}$	Mensual	$\geq 1,00$
Período medio de cobranza	$360 / \text{Rotación de cartera}$	Mensual	≤ 60 días
Período medio de pago	$\text{Cuentas por pagar} \times 360 / \text{Compras}$	Mensual	≥ 30 días
Impacto gastos de administración y ventas	$\text{Gastos Adm. y Ventas} / \text{Ventas Netas}$	Mensual	$\leq 20 \%$
Impacto de la carga financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas Netas}$	Mensual	$\leq 5 \%$

Fuente: Elaboración propia basada en la publicación de tabla de indicadores de la Supercías

Se propone un método de análisis mediante semáforo financiero el cual permitirá sintetizar, de forma clara y visual el cumplimiento de los indicadores frente a las metas establecidas, este enfoque facilita la interpretación permitiendo identificar rápidamente fortalezas, alertas y debilidades financieras dentro de la organización.

Significado de los colores

Color verde: Representa que el indicador cumple o supera la meta establecida, reflejando una situación financiera favorable y controlada.

Color amarillo: Indica un cumplimiento parcial o un resultado cercano a la meta, lo cual requiere seguimiento y ajustes preventivos.

Color rojo: Señala que el indicador no cumple la meta, evidenciando una debilidad financiera que demanda acciones correctivas inmediatas.

3.6.3 Análisis interpretativo de los resultados

Tabla 7. Análisis de indicadores financieros

Indicadores de Liquidez					
Nombre del KPI	Fórmula	Periodicidad	Meta	2022	2023
Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Mensual	$\geq 1,20$	1,06	1,57
Prueba ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	Mensual	$\geq 1,00$	0,71	1,38
Indicadores de Endeudamiento					
Nombre del KPI	Fórmula	Periodicidad	Meta	2022	2023
Endeudamiento del activo	Pasivo Total / Activo Total	Mensual	$\leq 0,60$	0,72	0,57
Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	Mensual	$\leq 1,50$	1,56	1,32
Endeudamiento del activo fijo	Pasivo a Largo Plazo / Activo Fijo	Mensual	$\leq 1,00$	3,95	0,32
Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	Mensual	$\leq 2,50$	3,49	2,32
Apalancamiento financiero	Pasivo Total / Patrimonio	Mensual	$\leq 1,50$	2,49	1,32
Indicadores de Rentabilidad					
Nombre del KPI	Fórmula	Periodicidad	Meta	2022	2023
Rentabilidad neta del activo (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total	Mensual	$\leq 3 \%$	2,00%	0,57
Margen bruto	Utilidad Bruta / Ventas Netas	Mensual	$\geq 20 \%$	17,86%	16,32
Margen operacional	Utilidad Operacional / Ventas Netas	Mensual	$\geq 10 \%$	9,41%	13,03
Rentabilidad neta de ventas (Margen neto)	Utilidad Neta / Ventas Netas	Mensual	$\geq 5 \%$	4,75%	9,09
Rentabilidad operacional del patrimonio	Utilidad Operacional / Patrimonio	Mensual	$\geq 8 \%$	8,93%	11,94
Rentabilidad financiera (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	Mensual	$\geq 10 \%$	5,72%	2,98
Indicadores de Gestión					
Nombre del KPI	Fórmula	Periodicidad	Meta	2022	2023
Rotación de cartera	Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio	Mensual	≥ 6 veces	5,01 ms	6,45
Rotación de activo fijo	Ventas Netas / Activo Fijo	Mensual	≥ 2 veces	1,04 tms	2,42
Rotación de ventas	Ventas Netas / Activo Total	Mensual	$\geq 1,00$	1,37	1,37
Periodo medio de cobranza	$360 / \text{Rotación de cartera}$	Mensual	≤ 60 días	72 días	56 días
Periodo medio de pago	$\text{Cuentas por pagar} \times 360 / \text{Compras}$	Mensual	≥ 30 días	43 días	36 días
Impacto gastos de administración y ventas	Gastos Adm. y Ventas Netas	Mensual	$\leq 20 \%$	22,77 %	17,94 %
Impacto de la carga financiera	Gastos Financieros / Ventas Netas	Mensual	$\leq 5 \%$	6,45 %	2,98 %

Fuente: Elaboración propia aplicada al análisis de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A

El análisis comparativo de los indicadores financieros muestra que durante el año 2022 la empresa presentó debilidades significativas, principalmente en los indicadores de liquidez, rentabilidad y gestión, los cuales se ubicaron mayoritariamente en el nivel rojo. Esta situación reflejó dificultades para cubrir obligaciones de corto plazo, bajos niveles de rentabilidad y una gestión ineficiente del capital de trabajo.

En contraste, los resultados correspondientes al año 2023 evidencian una mejora sustancial en la mayoría de los indicadores analizados. Los indicadores de liquidez alcanzaron niveles aceptables, ubicándose en color verde, lo que demuestra una mayor capacidad para cumplir con las obligaciones corrientes. Asimismo, los indicadores de endeudamiento reflejaron una reducción del riesgo financiero, al ajustarse a las metas establecidas.

En cuanto a la rentabilidad, el cambio de indicadores en rojo a verde evidencia una recuperación financiera, producto del incremento de ventas, el control de costos y una mejor administración de los recursos. Finalmente, los indicadores de gestión muestran una optimización en la rotación de activos y en los períodos de cobranza y pago, fortaleciendo el flujo de efectivo.

En conjunto, el análisis semáforo confirma que la empresa logró pasar de una situación financiera crítica en 2022 a un escenario más estable y sostenible en 2023, respaldando la necesidad de consolidar las estrategias financieras propuestas.

3.6.4 Metodología de seguimiento y evaluación

El proceso de seguimiento y evaluación se desarrollará a través de las siguientes fases:

Fase 1: Monitoreo periódico de indicadores financieros

- Revisión mensual de los indicadores financieros a través del cuadro de análisis.
- Comparación de los resultados obtenidos con los valores mínimos establecidos mediante esquema de semaforización.
- Identificación de indicadores en estado de alerta o riesgo.

Fase 2: Evaluación del impacto de las decisiones estratégicas

- Análisis de la evolución de los indicadores financieros posterior a la toma de decisiones.
- Evaluación de la efectividad de las acciones correctivas implementadas.
- Determinación de la relación entre las decisiones adoptadas y los resultados financieros alcanzados.

Fase 3: Retroalimentación y mejora continua

- Identificación de debilidades en el uso del modelo.
- Propuesta de ajustes al procedimiento de análisis financiero.
- Actualización de indicadores o metas cuando sea necesario.

3.6.5 Componente 2: Procedimiento de Análisis Financiero y Toma de Decisiones Estratégicas

3.6.5.1 Objetivo del componente

Establecer un procedimiento sistemático y estandarizado para el análisis mensual de la información financiera, mediante el uso de indicadores financieros y esquema de semaforización con el fin de apoyar la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

3.6.5.2 Alcance

El procedimiento aplica a:

- Área administrativa–financiera
- Gerencia general
- Procesos de planificación, control y evaluación del desempeño financiero

Tiene carácter mensual, obligatorio y continuo.

3.6.5.3 Responsables

Tabla 8. Responsables

Cargo	Responsabilidad
Contador(a)	Registro contable y cierre mensual
Administrador(a) financiero	Cálculo de KPIs y análisis financiero
Gerente general	Evaluación estratégica y toma de decisiones
Área administrativa	Ejecución de acciones correctivas

Fuente: Organigrama Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A

3.6.5.4 Procedimiento de análisis financiero

Fase 1: Recolección y validación de información

- Registrar correctamente todas las operaciones contables del mes.

- Verificar consistencia entre libros contables y estados financieros.
- Validar saldos de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.

Resultado: Estados financieros mensuales confiables.

Fase 2: Cálculo de indicadores financieros

- Extraer los datos del sistema contable o base de datos financiera.
- Calcular los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión definidos en el Componente 1.
- Consolidar los resultados en la hoja de cálculo de indicadores financieros.
- Comparar cada indicador con su valor mínimo de referencia.
- Identificar desviaciones, tendencia y generar alertas financieras.

Resultado: Cuadro resumen con análisis método semáforo.

Fase 3: Interpretación estratégica de resultados

- Analizar las causas internas y externas de los indicadores en alerta o riesgo.
- Evaluar el impacto de los resultados financieros sobre la estrategia empresarial.
- Priorizar los indicadores críticos que requieren intervención inmediata.

Resultado: Informe de análisis financiero estratégico.

Fase 4: Toma de decisiones estratégicas

- Realizar reunión mensual de análisis financiero con gerencia.
- Definir acciones correctivas o preventivas basadas en los indicadores.
- Asignar responsables y plazos de ejecución.

Resultado: Plan de acción financiera mensual.

Fase 5: Seguimiento y control

- Verificar la ejecución de las acciones correctivas.
- Evaluar el impacto de las decisiones en los resultados del mes siguiente.
- Ajustar estrategias financieras si es necesario.

Resultado: Mejora continua del desempeño financiero.

3.6.5.5 Flujo del procedimiento (descripción)

Se establece el siguiente flujo de procedimiento con el cual se garantiza la integración del análisis financiero con la gestión estratégica de la empresa, para que a

través de una retroalimentación se pueda tomar las decisiones que permitan alcanzar los objetivos financieros en toda la empresa.

Imagen 1. *Flujo de procedimiento*



Fuente: Elaboración propia

3.6.5.6 Resultado esperado del Componente 2

El uso sistemático del análisis financiero dentro de la empresa Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A. permitirá una mejor gestión empresarial, mejorando en la calidad de la toma de decisiones, con el cual se reducen los riesgos financieros y de gestión, a su vez permite una alineación entre la información financiera con los objetivos estratégicos de la empresa.

3.6.5.7 Vinculación con el Componente 1

El Componente 2 operativiza el uso del Cuadro de Indicadores Financieros Estratégicos, mediante la definición de un flujo de información constante y sistemático, que integra desde la recolección, hasta el análisis y la interpretación de la información financiera, asegurando que los resultados obtenidos no se limiten a una ejercicio descriptivo, si no que se integren a la dinámica empresarial transformándose en una herramienta efectiva para la toma de decisiones, a través de una información financiera

comparada con parámetros de referencias y evaluada en función de los objetivos de la compañía.

De esta forma, el Componente 2 asegura que el análisis financiero se incorpore de manera efectiva al proceso de toma de decisiones, fortaleciendo la planificación, el control y el seguimiento del desempeño financiero de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A.

3.6.6 Componente 3: Plan de Capacitación Financiera Estratégica

3.6.6.1 Objetivo del componente

Fortalecer las competencias técnicas y analíticas del personal administrativo y directivo en el uso, interpretación y aplicación de los principales indicadores financieros, con el fin de asegurar una toma de decisiones empresariales basada en información financiera confiable y oportuna.

3.6.6.2 Justificación

La implementación del Cuadro de Indicadores Financieros Estratégicos y del procedimiento de análisis financiero requiere que el personal involucrado cuente con conocimientos suficientes en análisis financiero, sin una capacitación adecuada, el uso de los indicadores podría limitarse a una revisión superficial de datos y estadísticas, reduciendo su utilidad como herramienta de gestión. En este contexto, el presente plan de capacitación constituye un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y efectividad del modelo propuesto.

3.6.6.3 Alcance

El plan de capacitación está dirigido a:

- Gerencia general
- Área administrativa–financiera
- Personal responsable del registro contable y elaboración de reportes

3.6.6.4 Contenidos del plan de capacitación

Tabla 9. *Plan de capacitación*

Módulo	Contenido	Horas
Módulo 1	Fundamentos de análisis financiero y estados financieros	4
Módulo 2	Indicadores de liquidez y endeudamiento	4
Módulo 3	Indicadores de rentabilidad y gestión	4
Módulo 4	Uso de cuadro de indicadores financiero y análisis de tendencias	4
Módulo 5	Toma de decisiones estratégicas basadas en indicadores financieros	4
Total		20 horas

Fuente: Elaboración propia

3.6.6.5 Recursos requeridos

Recursos humanos

- Facilitador con conocimientos en análisis financiero
- Personal administrativo y directivo de la empresa

Recursos materiales

- Computador
- Proyector
- Software contable y hojas de cálculo
- Manual de indicadores financieros

3.6.6.6 Resultado esperado del Componente 3

Con el programa de capacitación se pretende que el todo el personal involucrado en el análisis financiero estratégico, cuente con el conocimiento necesario que le permita analizar las cifras de la compañía, así como el uso sistemático del cuadro de análisis lo que le permitirá saber que significa cada valor o porcentaje dentro de los indicadores, con esto se logrará tener una mayor calidad en la toma de decisiones empresariales.

3.6.6.7 Vinculación con los Componentes 1 y 2

El Componente 3 complementa el Cuadro de Indicadores Financieros Estratégicos (Componente 1) y el Procedimiento de Análisis Financiero y Toma de Decisiones (Componente 2), asegurando que el personal cuente con las competencias necesarias para aplicar de manera efectiva el modelo de gestión financiera estratégica propuesto.

3.7 Cronograma de implementación

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Creación del tablero de indicadores	✓		
Capacitación al personal	✓	✓	
Implementación del modelo		✓	✓
Evaluación y ajustes			✓

CONCLUSIONES

(Toala Zavala, 2023) señala que las empresas que integran el análisis financiero en sus procesos de planificación estratégica tienen mayor capacidad para anticiparse a los cambios del mercado y responder de manera efectiva.

Es por ello que la implementación del Modelo de Gestión Financiera Estratégica basado en indicadores de financieros permitirá vincular la información financiera con la estrategia corporativa, desarrollando una propuesta integral orientada a fortalecer la gestión financiera, mediante la implementación de un modelo estructurado que articula el análisis de indicadores financieros con el proceso de toma de decisiones empresariales. A través del diseño del Cuadro de Indicadores Financieros Estratégicos, se estableció un conjunto de métricas clave que permiten evaluar de manera periódica y sistemática en términos de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión, proporcionando información relevante y oportuna para la administración.

Asimismo, el procedimiento de análisis financiero definido en el Componente 2 permitió operacionalizar el uso de los indicadores, garantizando que la información financiera sea analizada, interpretada y utilizada de forma consistente dentro del proceso decisional. Este procedimiento contribuye a transformar los datos contables en insumos estratégicos, reduciendo la incertidumbre y mejorando la calidad de las decisiones adoptadas por la gerencia.

Por otra parte, el Plan de Capacitación Financiera Estratégica establecido en el Componente 3 aseguró el fortalecimiento de las competencias técnicas del personal involucrado, condición necesaria para la correcta aplicación del modelo propuesto y para la sostenibilidad de su implementación en el tiempo. La capacitación permite que los

responsables del análisis financiero comprendan el alcance e impacto de los indicadores, promoviendo una cultura organizacional basada en la gestión por resultados.

En conjunto, los componentes desarrollados conforman una propuesta integral, coherente y alineada con las necesidades de la empresa, que contribuye a mejorar la toma de decisiones estratégicas y a fortalecer el control interno y financiero de la empresa, constituyéndose en una herramienta efectiva para su sostenibilidad consolidación en el mercado de Distribuidora de Productos Alimenticios FCP S.A.

RECOMENDACIONES

La alta gerencia al formalizar el modelo de gestión financiera estratégica dentro de los manuales de procesos de la organización, garantizaría que el análisis de los indicadores no sean una actividad aislada, sino en concreto una práctica recurrente que de soporte a la planificación estratégica.

La maximización de la eficiencia por medio de la semaforización, se convierte en una herramienta fundamental para reducir errores humanos en la transcripción de datos, facilitar su visualización dinámica para la alta gerencia y partes interesadas como proveedores, clientes y accionistas.

Los programas de programa de actualización continua mediante planes de capacitaciones, debería aplicarse de manera anual debido a los movimientos obligatorios que se dan por los cambios en normativas contables – tributarias, de dicha manera se ajusten las metas e los indicadores dado al mercado de consumo de alimentos.

Se sugiere dar seguimiento a la post implementación a fin de medir los resultados de la gestión actual y vincular el cumplimiento de los indicadores claves de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

Aguayo Carvajal, V. R. (2022). *Análisis financiero: herramienta clave en la toma de decisiones empresariales*. Brazilian Journal of Development, 8(10), 65042–65056.

Alarcón, M. &. (2022). *Análisis correlacional en administración financiera*. Latinoamericana de Investigación Administrativa.

Beltrán, A., & Cueva, H. (2021). *Evaluación privada de proyectos*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

- Benavides , M., & Alcocer , P. (2025). Las estrategias competitivas en la empresa embotelladora de agua; caso práctico del cantón Quevedo de Ecuador. *Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 27-43.
- Benavides, W. (2025). *Warren Benavides*. Obtenido de <https://warrenbenavides.com/>
- Brealey, R. A., Allen , F., & Myers, S. C. (2020). *Principios de Finanzas Corporativas, 13ED*. McGraw-Hill Interamericana Editore.
- Campuzano, A. (2025). *Análisis financiero y su impacto en la toma de decisiones en la Estación de Servicios Jedita S.A.* Manta: Tesis. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 35, julio-diciembre, 152-181.
- Crespo, F. &. (2023). *Enfoques mixtos en la investigación aplicada*. Praxis Universitaria.
- Delgado, F. &. (2020). *Cuestionarios digitales en la investigación organizacional*. Cuestionarios digitales en la investigación organizacional.
- García, G., & Carrillo, M. (2016). *Indicadores de Gestión, Manual básico de aplicación para MIPIMES*. Bogotá: Ediciones de la U.
- González, M. &. (2020). *Validez y confiabilidad en estudios con muestras reducidas*. Revista Científica de Investigación Empresarial.
- Lloor , H., Santistevan, J., Ureta, M., & Mera, R. (2023). Análisis de indicadores de desempeño financiero de la empresa ecuatoriana de balanceados Coprobalan S. A. . *Revista San Gregorio*, 128-146.
- López, L. &. (2019). *Recursos estratégicos y su impacto en la ventaja competitiva en PYMES*. Revista Espacios, 40(24). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n24/19402414.html>.
- López, T. &. (2022). *Revisión documental y análisis financiero*. FinEmpresarial.
- Mejía Huamán, J. T. (2022). *Análisis financiero para la toma de decisiones en tiempos de incertidumbre económica en Klein S.A.C.* Revista Ciencia Nor@ndina, 5(2), 225–234.

- Mendoza, J. &. (2023). *Investigación integral en empresas medianas*. Revista de Estudios Empresariales.
- Moreno, A. &. (2023). *Indicadores financieros y su impacto en la estrategia*. Universidad Nacional de Ciencias Financieras.
- Narea, P., & Guamán, G. (2021). Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las Decisiones Estratégicas Empresariales . *Revista Economía y Política*, 94 - 111.
- Núñez, R. &. (2023). *Muestreo intencional en pequeñas organizaciones*. Revista de Métodos Aplicados.
- Ortega, G. &. (2020). *Planeación estratégica y análisis del entorno en pequeñas empresas del sector comercial*. Revista Científica de Negocios y Emprendimiento, 6(3), 45–59. <https://doi.org/10.53766/RCNE2020.6.3.4>.
- Ortiz, H. (2015). *Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera - NIIF*. Bogotá: Universidad Externado.
- Pérez, B., & Rojas, C. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 157-179.
- Pérez, B., & Rojas, C. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 157-179.
- Pérez, B., & Rojas, C. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 157-179.
- Pérez, R. (2018). *Gerencia estratégica corporativa - 1ra edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramón, R., Verdezoto, M., & Romero, D. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 411-424.
- Rivera, D. &. (2021). *Entrevistas semiestructuradas en contextos corporativos*. Científicas Ecuatorianas.

- Roffé, M., & Gonzalez, F. (2024). El impacto de las prácticas sostenibles en el desempeño financiero de las empresas: una revisión de la literatura. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 221-240.
- Santos, P. D. (2023). *Técnicas descriptivas para estudios empresariales*. Universidad Iberoamericana.
- Serna, H., Calderón, G., & Naranjo, J. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria de la empresa. Un estudio en la industria. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 9-28.
- Tarzijan, J. (2023). *Fundamentos de estrategia empresarial, 6ED*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Toala Zavala, C. F. (2023). *Análisis financiero y su relevancia en la toma de decisiones gerenciales*. . *Revista UNESUM - Ciencias*, 7(2), 167–176.
- Toala, C. (2023). Análisis financiero y su relevancia en la toma de decisiones gerenciales. *REVISTA UNESUM-Ciencias*, 167-176.
- Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Valdez, N. &. (2021). *Diseño de poblaciones y muestras en estudios de gestión*. Fondo Editorial Académico.
- Vences Hurtado, A. P. (2021). *La planificación financiera como estrategia frente a la incertidumbre empresarial*. *Revista de Investigación Científica TSEDE*, 4(1).
- Vizcaíno, A., Sánchez, J., & Gaytán, J. (2020). Principales indicadores de innovación y estrategias financieras para estimular la competitividad en diversos sectores. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad, Universidad de Guadalajara*.
- Zambrano, R. &. (2021). *Indicadores financieros como herramienta para la toma de decisiones gerenciales*. *Revista Ecuatoriana de Economía y Finanzas*, 8(1), 33–47. Recuperado de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/REF/article/view/1583>.