



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

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

TÍTULO:

**ANÁLISIS FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS
EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL CANTÓN MANTA**

AUTOR:

MURILLO MENDIETA ERICK ALFONSO

DOCENTE:

LCDO. CEVALLOS HOPPE JUAN CARLOS, MGS.

MANTA-MANABÍ-ECUADOR

2026

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

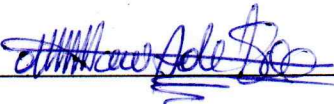
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL
TRIBUNAL**

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación presentado por el Sr. Murillo Mendieta Erick Alfonso, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con el tema: “Análisis financiero en la toma de decisiones de las empresas del sector industrial del Cantón Manta”.

Para constancia firman:



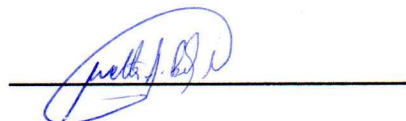
Mgrt. Angulo Murillo Navira

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mgrt. Ochoa Soledispa Ivan

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Mgrt. Bailón Lourido Walter

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

	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 Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

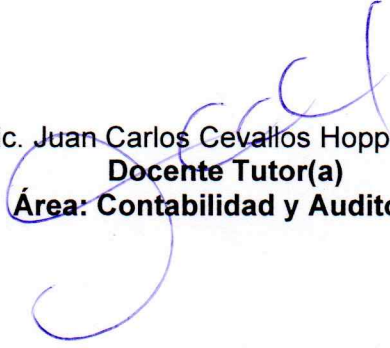
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de integración curricular bajo la autoría de la estudiante **Erick Alfonso Murillo Mendieta**, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2026-2027, cumpliendo el total de **384** horas, cuyo tema del proyecto es **"Análisis financiero en la toma de decisiones de las empresas del sector industrial 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, 22 de Julio de 2026.

Lo certifico,


 Lic. Juan Carlos Cevallos Hoppe, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría



DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Murillo Mendieta Erick Alfonso, declaro que el presente trabajo de investigación titulado:

“ANÁLISIS FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL CANTÓN MANTA”,

ha sido desarrollado íntegramente por mí, de manera autónoma, con esfuerzo personal y con contenido original, producto de mi proceso de investigación y análisis.

Manifiesto que toda información proveniente de fuentes externas ha sido debidamente citada y referenciada, respetando los derechos de autor y la normativa académica vigente.

En consecuencia, asumo la plena responsabilidad legal y académica sobre los análisis, conclusiones y resultados presentados en este trabajo.

Asimismo, declaro que el presente es de mi autoría y constituye patrimonio intelectual de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, quien podrá hacer uso del mismo para los fines académicos que estime pertinentes, de acuerdo con la normativa institucional vigente.

Manta, 25 de Agosto de 2026

MURILLO MENDIETA ERICK ALFONSO

C.I. 1351645229

Dedicatoria

A mi madre Erika Mendieta quien me acompañó desde el inicio hasta el final de mi carrera, siempre estuvo presente en mi vida y que con su amor, comprensión y sacrificio para darme lo mejor, me dieron fuerzas para salir adelante. Este logro es tanto suyo como mío.

A mi compañera de vida y de sueños Ailyn Vera quien desde que la conocí se convirtió en pilar y parte fundamental en cada aspecto de mi día a día y desde el amor incondicional, su constante apoyo y sacrificio en los peores momentos me dieron aliento y resiliencia para ser mejor y seguir adelante. Te amo.

Y sobre todo a Dios por haberme dado la oportunidad de llegar a este momento, nunca soltarme cuando todo parecía perdido y abrirme caminos cuando parecía no haber salida. Eternamente gracias.

A los tres por ser mi motor en cada momento y sostener mi corazón. Gracias.

Reconocimiento

A mi compañera de vida Ailyn Vera por estar presente en todo momento y ser la mayor fuente de apoyo para conseguir este logro.

A mis familiares por alentarme, apoyarme, acompañarme y brindarme su mano cuando más los necesité.

A los amigos Daiser Piguave, Alan Pin y Erick Freile quienes desde las primeras instancias estuvieron dispuestos a ayudarme en todo lo que estuviera a su alcance y fueron soporte emocional y académico durante parte de este proceso.

Al Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe Mgs. Cuya orientación, disciplina y conocimiento fueron parte fundamental en este proceso. Solo me queda agradecer desde lo más profundo todo su apoyo permanente para realizar un buen trabajo y su dedicación para ayudarme a superar cada desafío durante el desarrollo de esta investigación.

INDICE

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ.....	1
Dedicatoria	1
Reconocimiento	2
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Objetivos.....	8
CAPÍTULO I.....	9
1. MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 Variable Independiente	9
1.1.1 Análisis Financiero.....	9
1.1.1.1 Funciones del análisis Financiero.....	9
1.1.2 Estados Financieros	10
1.1.3 Indicadores Financieros	11
1.1.3.1 Indicadores de Liquidez.....	11
1.1.3.2 Indicadores de Solvencia.....	12
1.1.3.3 Indicadores de Rentabilidad	13
1.1.3.4 Análisis vertical.....	14
1.1.3.5 Análisis Horizontal	14
1.2 Variable Dependiente	14
1.2.1 Toma de Decisiones.....	14
1.2.2 Importancia de la Toma de Decisiones	15
1.2.3 Tipos de Decisiones	15
1.3 Antecedentes Investigativos	16
1.3.1 Antecedente investigativo 1.....	16
1.3.2 Antecedente Investigativo 2	16
1.3.3 Antecedente Investigativo 3	17
1.3.4 Antecedente Investigativo 4	17
1.3.5 Antecedente Investigativo 5	18
1.3.6. Antecedente Investigativo 6	18
1.4 Marco teórico legal	18
1.4.1 NIIF 18 Presentación e Información a Relevar en los Estados Financieros.....	19
1.4.2 NIIF A3 – Necesidades de los Usuarios y Objetivos de los Estados Financieros	19
CAPITULO II.....	20
2. Diagnóstico o Estudio de Campo.....	20
2.1 Metodología	20

2.1.1 Métodos.....	20
2.1.1.1 Método analítico	20
2.1.1.2 Método deductivo	20
2.1.1.3 Método comparativo.....	20
2.1.1.4 Método estadístico	21
2.2 Técnicas	21
2.2.1 Observación.....	21
2.2.2 Entrevista.....	21
2.3 Población y muestra	21
2.3.1 Población	21
2.3.2 Muestra.....	22
2.4 Análisis e interpretación de resultados	23
2.4.1 Información de la empresa	23
2.4.1.1 Reseña de la empresa.....	23
2.4.1.1.2 Actividad de la empresa	23
2.4.1.1.3 Logotipo	23
2.4.1.1.4 Organigrama	24
2.4.1.1.5 FODA.....	24
2.4.2 Análisis financiero.....	25
2.4.2.1 Análisis de indicadores	25
CAPITULO III. PROPUESTA	43
3.1. Título	43
3.2. Justificación de la propuesta.....	43
3.3. Objetivo de la propuesta	43
3.3.1. Objetivo general	43
3.3.2. Objetivos específicos	43
☐ 3.4. Beneficiarios	44
3.5. Factibilidad de la propuesta	44
3.6 Desarrollo de la propuesta	45
3.6.1 Cuadro de Mando Integral con perspectiva financiera	45
3.6.2 Metodología del Modelo Operativo.....	45
3.6.3 Indicadores aplicables en el Cuadro de Mando Integral en Empacadora Bilbosa.	46
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58

Resumen

En la actualidad el análisis financiero es una de las mayores herramientas para la toma de decisiones estratégicas, en algunas empresas del sector industrial de manta se ha convertido en un factor clave del éxito, sin embargo, muchas otras ignoran los indicadores y modelos de análisis.

En virtud a esto la presente investigación tiene como objetivo analizar la incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones estratégicas. En este sentido también se evaluó la situación económica mediante indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

Durante su desarrollo se aplicó un enfoque mixto de predominio cuantitativo aplicando análisis financiero y cualitativo con las técnicas de observación y entrevistas al gerente y contadora.

Los resultados muestran un decrecimiento de liquidez, incremento del endeudamiento y nula rentabilidad debido a los costos elevados y gastos financieros que no generan rendimientos. Por lo que se propone implementar un modelo de cuadro de mando integral para el oportuno seguimiento de los indicadores propuestos, con la finalidad de que la empresa investigada tome decisiones estratégicas de forma informada y basada en datos.

Palabras clave:

Análisis financiero, toma de decisiones, indicadores financieros, liquidez, solvencia, rentabilidad.

Abstract

These days, one of the most crucial instruments for making strategic decisions is financial analysis. It is now a crucial component of success for several businesses in Manta's industrial sector, but many others ignore financial indications and analytical models.

Given this, the goal of this study is to examine how financial analysis affects strategic decision-making. In this sense, indices of liquidity, solvency, management, and profitability were also used to assess the company's financial status.

During the research, a mixed-method approach was used, with a quantitative preponderance through financial analysis and a qualitative approach through manager and accountant interviews and observation.

The findings demonstrate a decline in liquidity, an increase in debt, and no profitability as a result of high costs and non-returning financial expenditures. In order to ensure that the organization under investigation makes well-informed, data-driven strategic decisions, it is suggested that a balanced scorecard model be implemented in order to facilitate timely monitoring of the suggested indicators.

Key words:

Financial indicators, financial analysis, profitability, liquidity and solvency.

Introducción

El análisis financiero es una herramienta de evaluación fundamental para conocer el desempeño económico real de la empresa y que facilita la toma de decisiones estratégicas. En las empresas del sector industrial de Manta, en particular la Empacadora Bilbosa le permitirá la tomar decisiones acertadas y orientadas a la mejora financiera y económica, mediante los análisis a los estados financieros de los últimos periodos fiscales.

Un análisis financiero detallado y basado en indicadores de rentabilidad, solvencia, liquidez y gestión ayuda a la empresa a reconocer los puntos débiles operativos e implementar medidas de mejora con la finalidad de incrementar sus resultados.

En la industria pesquera camaronera caracterizada por un alto nivel de competitividad, cada decisión tomada influye directamente en la rentabilidad y sostenibilidad. Al estudiar los problemas de la Empacadora Bilbosa ayuda a la empresa y al mismo tiempo ofrece un modelo que puedan usar otras empresas del sector.

La Empacadora Bilbo S.A. Bilbosa en sus estados financieros reflejan variaciones anormales no esperadas en su flujo de efectivo provocando problemas de liquidez, cuentas por pagar, cuentas por cobrar; derivando en la incapacidad de afrontar sus obligaciones a corto plazo y evidenciando la falta de consideración de los resultados de los ratios financieros dentro del período de revisión.

La importancia de aplicar el análisis financiero en la toma de decisiones de las empresas pesqueras de Manta destaca en la ausencia de examinar los resultados obtenidos de los indicadores resultando en acciones ineficientes que desaprovechen el total potencial del recurso, comprometiendo la maximización del rendimiento; por ende, la alta dirección debe decidir en base a criterios fundamentados con datos de liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión, permitiendo proyectar escenarios y garantizando la sostenibilidad económica.

Objetivos

- Revisar la relación del análisis financiero en la toma de decisiones para reconocer problemas y optimizar el uso de los recursos de la Empacadora Bilbosa.
- Analizar el estado financiero de la empresa por medio de ratios de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.
- Determinar la incidencia entre las decisiones tomadas con los resultados obtenidos por los ratios.
- Proponer un modelo de cuadro de mando integral con indicadores claves que permitan

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Variable Independiente

1.1.1 Análisis Financiero

Nace formalmente en la Revolución Industrial a finales del Siglo XIX y principios del XX de figuras como Benjamín Graham y Paul Fitzpatrick por la necesidad de los bancos de evaluar la solvencia de las empresas con fines prestatarios. Desde la perspectiva de Hurtado (2025), el análisis financiero tiene como finalidad evaluar el desempeño de una empresa con relación a los objetivos económicos y estratégicos de la empresa; en este sentido se deben analizar los estados financieros y relacionarlos entre sí para conseguir la posición real de la compañía.

Actualmente de acuerdo con Caminos, Guerrero y Peñafiel (2022), es considerado una herramienta que permite determinar parámetros generales para una correcta decisión; mediante datos históricos extraídos de los estados financieros y aplicando técnicas como el análisis horizontal, análisis vertical y ratios de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. Los indicadores son considerados instrumentos de evaluación del desempeño económico financiero, mostrando la evolución o involución en un determinado periodo de tiempo.

Al permitir vincular los datos financieros con métodos analíticos como ratios y gráficos comparativos, el análisis financiero constituye una herramienta útil para el apoyo empresarial y económico. Este método establece un nexo entre los datos contables y la planificación estratégica para garantizar la sostenibilidad y la competitividad, ya que revela tendencias al alza o a la baja que facilitan la toma de decisiones estratégicas.

1.1.1.1 Funciones del análisis Financiero

Dentro de las funciones del análisis financiero, Macias y Sánchez (2022), destacan la efectividad de esta herramienta para la evaluación del desempeño económico a lo largo del periodo fiscal, medición de rendimiento, toma de decisiones gerencial, comparación de resultado, identificación de debilidades y fortalezas.

El análisis financiero representa un instrumento esencial para la gestión empresarial, debido que permite evaluar la gestión económica y orientar la toma de

decisiones estratégicas. El proceso facilita la identificación de problemas y fortalezas financieras, además de la posibilidad de tomar acciones correctivas y preventivas. (Marcillo, Aguilar y Gutiérrez, 2021)

La medición de rendimiento está centralizada en el análisis de la eficiencia con la que la empresa da uso a sus recursos para generar utilidades; indicadores como el ROA (Return On Assets) o el ROE (Return On Equity) son piezas fundamentales para valorar el rendimiento sobre los activos y sobre el patrimonio (Rocha, Bermeo, Pazmiño, Tabare y Vaca, 2025)

La identificación de fortalezas y debilidades se logra mediante la comparación de indicadores financieros con la media del sector, permitiendo reconocer ventajas y puntos críticos de control que requieran de mayor atención, lo que es sustentado por Zavala (2023)

El análisis financiero también forma un instrumento de planificación estratégica porque ofrece una base cuantitativa con la cual poder proyectar escenarios futuros, orientando a las empresas hacia la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. (Marcillo et al., 2021)

1.1.2 Estados Financieros

De acuerdo con la NIIF 18 los estados financieros son resúmenes estructurados sobre los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y flujos de efectivo reconocidos por la empresa. Mismos se exponen ante accionistas o acreedores de forma clara, pertinente y oportuna con la finalidad de valorar la gestión realizada por los administradores.

El objetivo principal de los estados financiero es brindar información acerca de la situación de la empresa, proporcionando datos útiles y relevantes para su análisis, logrando el crecimiento empresarial. (Lucas, 2021)

Dentro de los estados financieros caben destacar el balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo.

El balance general, también llamado estado de situación financiera es la representación del registro de las transacciones contables; en palabras de Sánchez (2024), el estado de situación financiera presentará y clasificará en función a su liquidez, de mayor a menor, y de su exigibilidad, de lo más exigible a lo menos exigible e informar lo más importante.

Por otro lado, el estado de resultado es un instrumento de gestión que permite a los administradores y directivos identificar el desempeño financiero y económico de la empresa, reflejando cuentas de ingresos, costos, gastos y utilidad, con la finalidad de analizar y garantizar la continuidad de las operaciones de la empresa; sustentado por Lucas (2021).

Por último, el estado de flujo como destaca Lucas (2021) constituye un instrumento analítico dinámico que permite analizar las fluctuaciones del efectivo y otros activos líquidos de la empresa. Mediante este estado financiero la compañía puede conocer el uso específico que le asignan al recurso en un periodo determinado.

1.1.3 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son herramientas gerenciales que permiten interpretar sistemáticamente la información contable obtenida de los estados financieros, cuyo uso adecuado constituye un pilar para la toma de decisiones. (Párraga, Pinargote, García y Zamora, 2021)

1.1.3.1 Indicadores de Liquidez

Tanto Agudelo, Florez y Correa (2020), Terreno, Pérez y Sattler (2020) coinciden en que la liquidez es la capacidad que poseen las empresas para disponer de efectivo en corto plazo, es importante que las compañías mantengan cierto nivel de flujo que permita sostener sus obligaciones adquiridas, mantener los procesos productivos y garantizar la continuidad de sus operaciones. También es clave disponer de suficiente liquidez para responder a las necesidades y expectativas de los inversionistas, quienes siempre esperan obtener beneficios de sus dividendos.

Tabla 1

Indicadores de liquidez

Indicador	Descripción	Fórmula
Liquidez Corriente	Relaciona la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones.	Activo corriente / Pasivo corriente

Prueba Ácida	Determina la capacidad para cumplir sus obligaciones con sus activos más líquidos.	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
---------------------	--	---

1.1.3.2 Indicadores de Solvencia

Los ratios de solvencia según Van Horne y Wachowicz permiten evaluar el grado en el que la empresa le da uso al recurso adquirido de terceros. Cuanto más bajo sea el resultado, más alto será el nivel de financiamiento de la empresa que aportan los accionistas y mayor será el margen de protección de los acreedores en caso de una disminución del valor de la empresa (Zehnder, 2022).

Tabla 2

Indicadores de solvencia

Indicador	Descripción	Fórmula
Endeudamiento del Activo	Determina el grado de dependencia financiera.	$\text{Pasivo} / \text{Activo}$
Endeudamiento Patrimonial	Mide la proporción del patrimonio comprometido con los acreedores.	$\text{Pasivo} / \text{Patrimonio}$
Endeudamiento del Activo Fijo	Representa la cantidad de unidades monetarias que posee el patrimonio en base a cada unidad monetaria invertida en activos fijos.	$\text{Pasivo} / \text{Activo Fijo Neto}$
Apalancamiento	Expresa cuantas unidades monetarias consigue por cada unidad monetaria de patrimonio.	$\text{Activo} / \text{Patrimonio}$
Apalancamiento Financiero	Indica el grado en que la empresa usa recursos de terceros.	$\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAI} / \text{Activo})}$

1.1.3.3 Indicadores de Rentabilidad

Los ratios de rentabilidad representan la eficiencia con la que la empresa utiliza los recursos para generar beneficios; las razones son divididas en dos tipos: rentabilidad en relación a las ventas y en relación a la inversión. Juntas reflejan la efectividad global de las operaciones de la compañía. Los indicadores muestran, además de la utilidad obtenida, la base para tomar decisiones estratégicas con el objetivo de conseguir rendimientos sostenibles, debido a que esa es la base para el crecimiento empresarial en entornos competitivos. (Marchena, 2023)

Tabla 3

Indicadores de rentabilidad

Indicadores	Descripción	Fórmula
Rentabilidad Neta del Activo	Mide la capacidad de generar rentabilidad a partir de sus activos.	$\frac{(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})}{1}$
Margen Bruto	Indica la rentabilidad de las ventas en relación al costo de ventas	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
Margen Operacional	Indica la rentabilidad de las ventas en relación a los gastos operacionales y costo de venta.	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad Sobre las Ventas	Mide la capacidad de generar rentabilidad a partir de sus ventas.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Expresa la utilidad generada a partir de la inversión de los accionistas.	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$

Rentabilidad Financiera	Determina la capacidad de generar beneficios netos en relación a la inversión de los accionistas.	$(Ventas / Activo) * (UAI / Ventas) * (Activo / Patrimonio) * (UAI / UAI) * (UN / UAI)$
--------------------------------	---	---

1.1.3.4 Análisis vertical

Se define como la técnica que permite establecer la proporción que representa cada una de las cuentas dentro del estado financiero, con referencia del total de activos, pasivos y patrimonio dentro del balance; o sobre ventas costos o gastos dentro del estado de resultados. (Cagua, 2024)

1.1.3.5 Análisis Horizontal

Al detectar aumentos o disminuciones entre ciclos contables, este método permite comparar las cuentas de los estados financieros de varios periodos, facilitando así la evaluación del desempeño de un periodo frente a otro. El análisis se centra en las variaciones significativas de cada partida; dichas variaciones pueden expresarse en términos absolutos (basándose en la diferencia entre el año base y el año anterior) o en términos relativos (basándose en la relación porcentual entre el año base y el año anterior). (Cagua, 2024).

1.2 Variable Dependiente

1.2.1 Toma de Decisiones

Todas las empresas del sector industrial tienen algo en común: los directivos toman decisiones estratégicas en diversas situaciones, desde decisiones de gran impacto, como iniciar un proyecto de envergadura, hasta otras de menor repercusión, como la contratación de un nuevo empleado. Toda decisión que se toma sigue un proceso similar, el cual puede dividirse en varias etapas según la complejidad de la decisión, tal como destaca Solano (2003).

Según Zavala (2023), para mantener un proceso administrativo estable y sostenible, descrito como un conjunto de etapas cronológicas interconectadas que conforman un proceso integrado, es necesario obtener resultados favorables a partir de las decisiones de la alta dirección.

1.2.2 Importancia de la Toma de Decisiones

La toma de decisiones adquiere una importancia estratégica en el ámbito organizacional, ya que determina el rumbo y los resultados de la gestión empresarial. Dada la necesidad constante de decidir que acciones emprender, quienes las ejecutaran y cuando y como proceder, lo que sitúa a la toma de decisiones en el centro de la administración, los gerentes consideran este proceso como una de sus responsabilidades fundamentales (Mallma, 2022). En consecuencia, la eficacia y la competitividad de las instituciones están estrechamente vinculadas a la capacidad de tomar decisiones acertadas.

En el ámbito de las organizaciones, la toma de decisiones es fundamental, ya que proporciona el marco para definir resultados y estructurar estrategias. El desempeño y la competitividad de una institución pueden verse gravemente comprometidos por una decisión desacertada, mientras que una decisión acertada puede impulsar el desarrollo, la innovación y la sostenibilidad. Tomar una decisión en este contexto implica no solo elegir un curso de acción, sino también asumir la responsabilidad de los resultados derivados de dicha decisión. Como señalan Chiavenato y Sapiro (2011), “la toma de decisiones es el proceso más importante de la administración, porque de él depende la eficacia de las acciones y el logro de los objetivos organizacionales” (p. 87). Esto evidencia que la capacidad de decidir correctamente se convierte en un factor crítico para la permanencia y éxito de las organizaciones en entornos dinámicos y complejos.

1.2.3 Tipos de Decisiones

Es importante distinguir entre las diversas formas y tipos de decisiones, ya que la toma de decisiones constituye un pilar fundamental del crecimiento y la gestión empresarial; es a través de este proceso que los ejecutivos dirigen el rumbo de la compañía.

Decisiones estratégicas

Como destaca Lira, Bermedo, Ligan y León (2023) las decisiones estratégicas son las que toman los altos mandos y que marcan la dirección en la que se orienta la empresa; son usadas para definir los objetivos o planificar el futuro de la organización. Son de gran impacto por lo que requiere de toda la información necesaria, además de que debe ser precisa y de calidad.

Decisiones operacionales

Son tomadas por supervisores y gerentes de nivel inferior, representan actividades de rutina en función del día a día. Tienen una función inmediata y buscan mantener la funcionalidad de la organización; sustentado por los autores anteriores.

Decisiones programadas y no programadas

Otra vez los mismos autores infiere sobre este tipo de decisión, destacando que; las decisiones programadas corresponden a programas que se aplican en problemas grandes y que conllevan mayor tratamiento y gestión de procesos, permitiendo resolverlos de forma automática. Basado en protocolos o manuales estandarizados para evitar el análisis de cada situación desde cero.

Mientras las decisiones no programadas son acciones tomadas a partir de problemáticas inesperados y de gran impacto e importancia y donde no existen procesos definidos. Son tomadas en base al raciocinio, creatividad y criterio personal y profesional. Sustentado por Canos et al. (2012)

1.3 Antecedentes Investigativos

1.3.1 Antecedente investigativo 1

En el artículo investigativo de Ramírez y Moctezuma (2012), publicado en Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades con el tema “Revisión crítica de la literatura sobre el análisis financiero de las empresas” define que; el estudio de los análisis financieros debe ampliarse mediante métodos estadísticos al utilizar herramientas y sistemas actuales de análisis e interpretación de los estados financieros mediante ratios.

Anteriormente hacía falta aplicar métodos estadísticos, debido a que las comparaciones solían realizarse entre los ratios de la empresa y la media del sector, lo que provoca una limitante al calcular diferencia entre dos razones. Sin embargo, este enfoque no considera que dichos promedios vienen de un conjunto de datos con una distribución propia.

1.3.2 Antecedente Investigativo 2

Según la investigación de Ochoa, Sánchez, Andocilla, Hidalgo y Medina (2018), publicada en la revista Observatorio de la Económica Latinoamericana 19 con el título “El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del cantón Milagro” concluye que; el análisis financiero se presenta como un recurso indispensable para garantizar una gestión eficiente y sostenible. El estudio muestra cómo utilizar indicadores de liquidez, solvencia,

apalancamiento y rentabilidad para ayudar a la alta dirección a identificar tanto posibles problemas como áreas susceptibles de mejora.

Asimismo, destaca la necesidad de contar con datos contables oportunos y fiables que garanticen un análisis preciso y útil; mediante la aplicación de análisis tanto horizontales como verticales, las empresas pueden obtener una imagen más exacta de su desempeño y de las variaciones entre periodos que influyen en sus resultados. El análisis financiero se consolida como un instrumento de planificación, control y toma de decisiones permitiendo a las empresas optimizar recurso y ser más competitivos.

1.3.3 Antecedente Investigativo 3

Según el artículo científico “Análisis financiero: Enfoques en su evolución” elaborado por Guardo, Arrieta y Cardozo (2018), los métodos tradicionales de análisis financiero, basados en ratios derivados de los estados financieros, han dado paso a un modelo que contempla aspectos cualitativos del entorno empresarial. El estudio destaca que, si bien el método convencional (que emplea indicadores y análisis dinámicos y estructurados) sigue vigente, puede verse limitado al no considerar el contexto industrial ni las características particulares de cada empresa.

Adicional resalta que independientemente del enfoque en el que se use el análisis el mismo es una herramienta esencial para la gestión organizacional. El enfoque integral busca complementar los datos cuantitativos con los cualitativos como los factores internos y externos que afecten la funcionalidad de la empresa, brindando una visión más amplia sobre la situación institucional.

1.3.4 Antecedente Investigativo 4

En este contexto Granda y Eras (2018), en su investigación “El análisis financiero como estrategia de gestión para evaluar la situación financiera en las empresas comerciales” en la cual concluyeron que el instrumento antes mencionado es esencial para diagnosticar la realidad financiera de la organización. Mediante fases como recopilación, interpretación y comparación de datos se logra identificar las fortalezas y debilidades, evaluar liquidez, endeudamiento y eficiencia operativa. De tal forma que permite no solo describir la situación de la empresa, también proyectar escenarios futuros y tomar las medidas necesarias.

Resalta que los resultados del análisis son de interés de múltiples personas, entre ellos directivos, la alta gerencia, inversionistas, entidades financieras, aseguradoras e incluso el público en general. Demostrando que la información obtenida trasciende del

ámbito empresarial y se torna en un insumo clave que genera confianza en el mercado y sostenibilidad empresarial, lo que deriva en la consolidación del análisis financiero como una herramienta y estrategia indispensable para el crecimiento.

1.3.5 Antecedente Investigativo 5

La investigación de García, Pérez, Hernández, León, Díaz y Castillo (2020), publicado en XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan con el tema “El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones” destaca que; el análisis financiero es una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas, al aplicar indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad permite identificar con claridad las fortalezas y debilidades de la empresa.

Asimismo, se concluye que el uso metódico de ratios financieros ofrece una visión exhaustiva de todos los aspectos de las finanzas de la empresa, lo que facilita la implementación de políticas sensatas. El análisis comparativo ilustra como la compañía puede tomar decisiones para mejorar su crecimiento sostenible a lo largo del tiempo y pone de relieve tanto el crecimiento como el descenso de indicadores clave, subrayando la necesidad de evaluarlos periódicamente.

1.3.6. Antecedente Investigativo 6

En la Revista Científica Multidisciplinaria Sapientiae se encuentra la investigación de Arteaga y Arteaga (2022), con el tema “El análisis financiero: Un instrumento de evaluación en la empresa La Fabril” donde destaca; que los resultados del análisis realizado muestran estabilidad económica, manejo adecuado de recursos y una expansión directamente relacionada por la gestión financiera. Confirmando que la aplicación de las ratios y las decisiones tomadas con información útil son claves para generar el crecimiento empresarial y mantener la competitividad.

Resalta como el uso de estrategias metodológicas como el análisis horizontal y vertical acompañado de los indicadores simplifica la toma de decisiones siendo que la empresa investigada se ha consolidado debido en parte al uso de estas herramientas. Demostrando que el análisis financiero aparte de ser un instrumento de evaluación también impulsa la innovación y permanencia en entornos competitivos.

1.4 Marco teórico legal

Para sustentar la presente investigación y entender el marco jurídico y normativo vinculado al análisis financiero en la toma de decisiones, resulta fundamental considerar varias leyes y regulaciones.

1.4.1 NIIF 18 Presentación e Información a Relevar en los Estados Financieros

Establece lineamientos generales y específicos para la presentación de estados financieros, con la finalidad de asegurar información clara, oportuna y útil para los usuarios. También implanta los requisitos a relevar en las notas explicativas.

Facilita la comprensión de la información contable financiera mejorando la comparabilidad entre empresas del sector; exige también una agrupación entre cuentas contables más detallada, ofreciendo una versión más fiel del desempeño económico.

1.4.2 NIIF A3 – Necesidades de los Usuarios y Objetivos de los Estados Financieros

Brinda contexto a los estados financieros, enriendéndolos como la información que una entidad proporciona sobre su situación económica, desarrollo de operaciones, resultado, obligaciones entre otras.

Corresponde a las necesidades de los usuarios, definiendo objetivos claros y considera tanto las características como los limitantes de la información. Permite evaluar la capacidad de la organización para administrar sus recursos, acceder a financiamientos, cumplir con metas, obligaciones y la rentabilidad del negocio.

CAPITULO II

2. Diagnóstico o Estudio de Campo

2.1 Metodología

El marco metodológico de la presente investigación está fundamentado por estudios e información cuantitativa debido que se pretende medir y analizar los indicadores financieros de la Empacadora Bilbo S.A.

Complementando el estudio con elementos cualitativos para la interpretación de la toma de decisiones en base a dichos ratios y la percepción que tienen los directivos y responsables financieros.

2.1.1 Métodos

2.1.1.1 Método analítico

Consiste en descomponer un problema en elementos más simples con el fin de simplificarlos y estudiarlos más a fondo. Permite identificar causas, efectos y relaciones y es fundamental para construir modelos y teorías. Sustentado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2020)

Mediante este método se podrá desglosar la información contable financiera con la finalidad de entender la influencia de los ratios en la toma de decisiones. En el caso de la empresa Bilbosa permitirá evidenciar las posibles causas de los problemas de liquidez, rotación de inventario entre otros.

2.1.1.2 Método deductivo

Como destaca Saunders, Lewis y Thornhill (2020), la metodología deductiva es un tipo de procedimiento lógico que a partir de teorías establecidas se generan hipótesis, mediante la observación y análisis. Técnica basada en la confirmación o descarte de hipótesis.

Se optará por este método al facilitar el razonamiento para obtener conclusiones generales aplicables a casos específicos; lo que permite la obtención de información implícita de los estados financieros.

2.1.1.3 Método comparativo

El método comparativo, en estricto sentido, trata de investigar las relaciones causales e intenta aislar factores que pueden considerarse causa de un efecto, en lo que se conoce como causalidad. (Nohlen, 2013)

Estará directamente relacionado con los cuadros comparativos y análisis horizontales, donde se evidenciará los cambios económicos de la empresa entre periodos, así como la comparación entre otras empresas del sector.

2.1.1.4 Método estadístico

Constituye como herramienta fundamental para la investigación, pues como menciona Martínez-Baz, Delfrade y Etxeberria (2018), permite organizar, analizar e interpretar datos de forma sistemática, proporcionando conclusiones válidas y confiables para la toma de decisiones.

El método estadístico aporta las herramientas necesarias para transformar datos contables en información útil para la toma de decisiones y evaluación, brindando el soporte y rigor al análisis financiero para fundamentar cualquier estrategia u opinión.

2.2 Técnicas

2.2.1 Observación

En palabras de Valle (2022), la observación es un proceso en el cual se registra minuciosamente información sobre la actuación, comportamientos, hábitos o conductas de los individuos.

Esta técnica ayudará en el registro del manejo y acciones de los funcionarios sobre la información contable, además de identificar la frecuencia en la que emplean herramientas de análisis y las reacciones frente a los resultados negativos o positivos; captando aspectos no documentales como actitudes, preocupaciones o confianza.

2.2.2 Entrevista

Se define como una conversación estructurada con un objetivo en concreto; según Díaz (2013), es un recurso metodológico que, aunque se parece a una conversación cotidiana está diseñado para fines específicos para alcanzar metas en concreto dentro del proceso investigativo.

Para la investigación se realizará al jefe financiero y contadora de la empresa, a quienes se le realizarán preguntas abiertas con el propósito de obtener información cualitativa sobre los actores involucrados directamente en el proceso de toma decisiones.

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

De acuerdo con Arias (2020), la población se entiende como el conjunto total de elementos que forman parte de un estudio, y su delimitación depende de los criterios establecidos por el investigador. En la práctica, los términos población y universo suelen

emplearse de manera equivalente, ya que ambos comparten las mismas características; por ello, se puede llamar población al universo y viceversa.

En la presente investigación la población será el equipo de trabajo formado por el área contable financiera de la empresa Empacadora Bilbo S.A.

Tabla 4

Población de la Empacadora Bilbo S.A. Bilbosa	
Departamentos	Cantidad de trabajadores
Gerente financiero	1
Contadora	1
Asistentes contables	4
Tesorera	1
Total, de población	7

2.3.2 Muestra

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la muestra corresponde a un subconjunto de la población o del universo, seleccionado para representar sus características principales. Es a partir de este grupo que se obtienen los datos necesarios para el análisis, mientras que la definición de la población surge del problema de investigación planteado.

Existen dos grandes tipos de muestra:

Probabilística, en la cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos, garantizando mayor objetividad en los resultados.

No probabilística, que se conforma por sujetos seleccionados debido a rasgos comunes o específicos que el investigador considera relevantes para el estudio.

La muestra para la investigación constará del personal encargado del área contable y financiera, como lo son la contadora y el jefe financiero, estableciéndola como la muestra para aplicar los instrumentos como la entrevista y la observación.

Tabla 4

Muestra de la Empacadora Bilbo S.A. Bilbosa	
Departamento	Cantidad de trabajadores
Gerente financiero	1
Contadora	1

2.4 Análisis e interpretación de resultados

Datos destacados de la empresa.

2.4.1 Información de la empresa

2.4.1.1 Reseña de la empresa

Bilbosa es una empacadora de opera desde 1994, actualmente cuenta con alrededor de 3.000 personas trabajando en la compañía. Su principal producto de exportación es el camarón, comercializándolo en distintas presentaciones, tallas y pesos. Además tiene otras líneas de negocio como el calamar, merluza, atún en lomo y otras especies del mar.

Misión: Brindar productos del mar y acuicultura, cuidadosamente seleccionados, para enriquecer las mesas de las familias ecuatorianas y del mundo, fomentando prácticas responsables con la sociedad y medio ambiente.

Visión: En el 2030 seremos referentes de la industria alimenticia, integrando tecnologías disruptivas en todos nuestros procesos y ofreciendo productos del mar que combinen calidad, innovación y sostenibilidad.

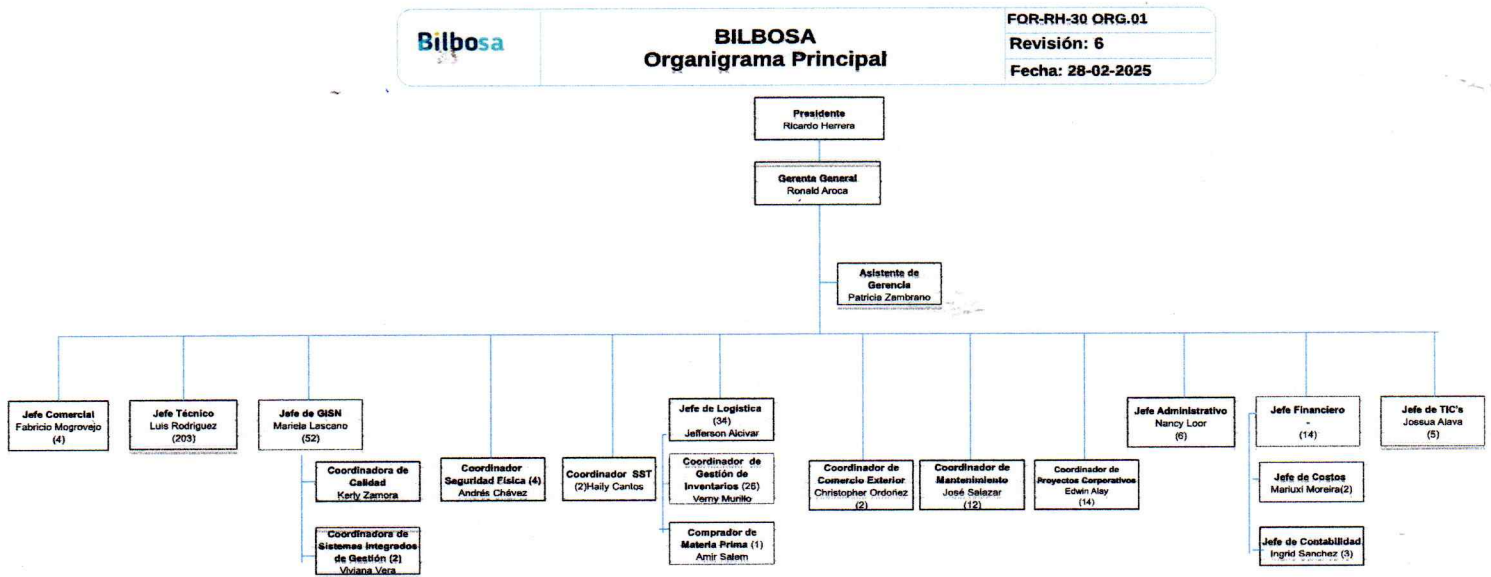
2.4.1.1.2 Actividad de la empresa

Actividades de acuicultura en agua del mar o en tanques de agua salada.

2.4.1.1.3 Logotipo



2.4.1.1.4 Organigrama



2.4.1.1.5 FODA

Fortalezas	Debilidades
- Actividad económica rentable y estable - Diversas líneas de negocio - Producto de exportación - Diversos mercados	- Dependencia de proveedores externos de materia prima - Problemas de flujo - Infraestructura de almacenamiento y congelación limitada - Gastos extras por servicio de congelación externa - Capacidad de producción limitada para el volumen procesado - Procesos desordenados
Oportunidades	Amenazas
- Nuevos países para exportar - Nuevas marcas de producto - Alta demanda internacional - Economía circular - Desarrollo de productos con mayor valor agregado	- Escasez de camarón por temporal - Monopolización del mercado - Incremento en regularizaciones para exportar - Barreras sanitarias - Costos de logística elevados - Veda de pelágicos

2.4.2 Análisis financiero

2.4.2.1 Análisis de indicadores

Indicador Financiero	Fórmula	2023	2024	VA	VR	Interpretación	Recomendaciones	Valor referencial
Liquidez Corrientes	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,91	0,67	-0,24	-26%	Disminuyó de 0,91 a 0,67 evidenciando que la empresa posee menor capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Quedando muy por debajo del 1 que es lo mínimo recomendado	Incrementar activos corrientes mediante mayor disponibilidad de efectivo, reducir obligaciones de corto plazo y mejorar la gestión del capital de trabajo.	Entre 1,5 y 2,5 es lo saludable
Prueba Ácida	$= \frac{\text{Activos corrientes} - \text{existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,52	0,35	-0,17	-32%	Tuvo una disminución del 32% entre periodos, demostrando que la empresa posee pocos activos líquidos de fácil conversión en efectivo y que gran parte de los recursos corrientes están inmovilizados en existencias de inventario.	Reducir dependencia de inventarios, aumentar efectivo y cuentas por cobrar recuperables para fortalecer la capacidad inmediata de pago.	El valor ideal es mayor a 1
Endeudamiento del activo	$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	0,72	0,73	0,01	1%	El indicador pasó de 0,72 a 0,73, mostrando un leve incremento del 1%. Esto significa que aproximadamente el 73% de los activos de la empresa son financiados mediante obligaciones con terceros.	Disminuir dependencia de financiamiento externo y fortalecer recursos propios para reducir riesgos financieros.	El valor ideal es entre 40% y 60%

Endeudamiento Patrimonial	$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	2,59	2,71	0,12	5%	Aumentó de 2,59 a 2,71, lo que significa que, por cada dólar aportado por los propietarios, la empresa mantiene aproximadamente USD 2,71 financiados por terceros.	Incrementar participación del patrimonio mediante reinversión de utilidades y controlar el crecimiento de obligaciones externas.	El valor ideal es de 100% a 200%
Endeudamiento del Activo Fijo	$= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	0,90	0,81	-0,09	-10%	Disminuyó de 0,90 a 0,81, es decir, la capacidad del patrimonio para financiar adquisiciones de activos fijos se redujo en 10%	Evitar financiar activos fijos excesivamente con recursos propios y buscar una estructura equilibrada entre deuda y patrimonio.	Menor o igual a 1
Apalancamiento	$= \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	3,59	3,71	0,12	3%	Incrementó un 3% de un periodo a otro lo que se resume, en que, por cada dólar de patrimonio, la empresa posee USD 3,71 en activos, lo cual demuestra una estructura financiera con alta participación de pasivos.	Mantener un equilibrio entre activos y patrimonio evitando sobreendeudamiento que incremente el riesgo financiero.	El valor ideal entre 1 y 2 es aceptable

Apalancamiento Financiero	$= \frac{UAI}{\frac{Patrimonio - UAI}{Activos totales}}$	3,05	3,71	0,66	22%	Pasó de 3,05 en el año 2023 a 3,71 en el año 2024, registrando un aumento de 0,66 puntos, correspondiente al 22%. Refleja un mayor uso de deuda como fuente de financiamiento, lo cual puede generar beneficios cuando los recursos obtenidos permiten incrementar la rentabilidad de la empresa.	Utilizar financiamiento externo únicamente cuando genere rendimientos superiores al costo financiero.	Mayor a 1 y controlado
Rotación de Cartera	$= \frac{Ventas}{Cuentas por cobrar}$	13,63	18,53	4,90	36%	Pasó de 13,63 veces en el año 2023 a 18,53 veces en el año 2024, reflejando una variación positiva de 4,90 equivalente al 36%. Esta fluctuación evidencia una mejora en la eficiencia de la empresa para recuperar las cuentas por cobrar, permitiendo convertir con mayor rapidez las ventas a crédito en efectivo disponible.	Fortalecer políticas de crédito y cobranza para mantener recuperación rápida de cuentas pendientes.	El valor ideal es de 3 a 6 veces al año

Rotación Activo Fijo	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$	2,09	3,56	1,47	70%	Muestra un incremento del 70% reflejado en un uso más eficiente de la infraestructura, maquinaria y demás activos, lo que evidencia mayor capacidad de la empresa para generar ingresos a partir de sus activos fijos.	Aprovechar al máximo la infraestructura y la maquinaria para impulsar las ventas.	El valor ideal es entre 2 y 5 veces al año
Rotación de Venta	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	0,65	2,66	2,02	311%	Muestra un crecimiento significativo presentando una variación del 311%. Esta tendencia refleja mayor capacidad comercial y operativa, así como un aumento en el volumen de ventas en relación a los recursos de la empresa.	Potenciar las tácticas comerciales generadoras de ingreso para mejorar la utilización de los activos.	Entre 1 y 2 veces

Rotación de Inventario	$= \frac{\text{Costos de bienes producidos}}{\text{Inventario}}$	3,11	5,29	2,18	70%	Aumentó un 70%, pasando de 3,11 a 5,29. Demostrando que la empresa logró rotar su inventario con mayor frecuencia durante los periodos analizados.	Evitar la acumulación de producto terminado y ahorrar gastos de almacenamiento.	Entre 4 y 8 veces al año
Periodo Medio de Cobranza	$= \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	26,78	19,10	-7,68	-29%	Disminuyó un 29%, demostrando mejora en políticas y procedimientos de la empresa para recuperar cuentas por cobrar, permitiéndole recaudar el dinero de los clientes con mayor rapidez.	Reducir los plazos de cobro, implementando controles de crédito y seguimiento de los clientes	Menor a 30 días

Período Medio de Pago	$= \frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} * 365}{\text{Compras}}$	37,43	27,81	-9,62	-26%	Se redujo en un 26%, este resultado demuestra que la empresa logra cancelar sus obligaciones con proveedores dentro de los plazos establecidos.	Mantener pagos al día sin arriesgar la liquidez.	El valor plazo máximo es de 60 días
Impacto Gastos Administrativos y Ventas	$= \frac{\text{Gastos administrativos y de ventas}}{\text{Ventas}}$	0,11	0,08	-0,03	-28%	Se registró una variación negativa del 28%, debido a una mejor gestión y control de los recursos operativos, además el costo de venta y administrativo disminuyeron en proporción de los ingresos.	Control de presupuesto y eliminar gastos innecesarios pueden ayudar a controlar los gastos operativos y administrativos.	Menor al 20%
Impacto de Carga Financiera	$= \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	0,07	0,07	0,00	1%	Se mantuvo en 0,07 sin cambios significativos, lo que evidencia que, en relación a los ingresos, los gastos financieros se mantuvieron estable.	Reducir los gastos evitando el endeudamiento excesivo y negociando obligaciones.	Menor al 10%

Rentabilidad Neta del Activo	$= \frac{\text{Utilidad neta/Ventas}}{\text{Activo total}}$	0,00	-0,02	-0,03	-579%	Existe una variación negativa del 579%, este patrón logra generar beneficios netos a partir de los activos utilizados en sus operaciones, lo que indica la disminución en su capacidad para aprovechar eficientemente los recursos disponibles.	Aumentar los márgenes y la eficiencia operativa para generar mayores rendimientos.	Entre 5% y 10%
Margen Bruto	$= \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	-0,01	0,05	0,06	-801%	El margen bruto obtuvo una variación positiva del 0,06. Tras deducir los gastos directos de fabricación o comercialización, la capacidad de la empresa para generar beneficios brutos ha mejorado.	Optimizar los gastos de compra y producción para aumentar el beneficio de las ventas.	Entre 20% y 40%

Margen Operacional	$= \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	-0,28	-0,14	0,13	-48%	El resultado refleja una disminución del impacto de los gastos operativos sobre los ingresos generados, aún cuando el resultado sigue siendo negativo.	Aumentar la productividad y reducir los costos operativos para incrementar la eficiencia operativa.	El valor ideal es de 10 y 20%
Rentabilidad Neta de Ventas	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	0,01	-0,02	-0,02	-361%	Disminuyó un 361%, reflejando que la empresa pasó de obtener un pequeño beneficio sobre las ventas a pérdidas netas.	Mantener los gastos bajo control para aumentar el beneficio obtenido por cada dólar ganado.	Entre 5% y 15%

Rentabilidad Operacional de Patrimonio	$= \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$	-0,28	-0,14	0,13	-48%	Presentó una mejora al pasar de -0,28 en 2023 a -0,14 en 2024, registrando una variación positiva de 0,13 equivalente al -48%. Aunque el indicador sigue siendo negativo, la reducción de las pérdidas operacionales en relación con el patrimonio evidencia un mejor desempeño en el uso de los recursos aportados por los propietarios.	Incrementar la eficiencia operativa y la generación de utilidades para mejorar el rendimiento de los recursos propios.	Entre 10% y 20%
Rentabilidad Financiera	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{UAI}}$	0,02	-0,08	-0,10	-595%	Pasó de 0,02 en 2023 a -0,08 en 2024, presentando una variación negativa de -0,10 equivalente al -595%. Este comportamiento refleja una disminución significativa en la capacidad de la empresa para generar rendimientos sobre el patrimonio invertido por los accionistas.	Mejorar la rentabilidad del capital invertido mediante mayores utilidades y mejor uso del patrimonio.	Entre 15% y 25%

Elaborador por: Murillo Mendieta Erick Alfonso

Revisado por: Lic. Juan Carlos Cevallos Hoppe Msg.

Análisis General

Los análisis de endeudamiento, refleja que el indicador de endeudamiento del activo aumentó de 72% a 73%, mientras que el endeudamiento patrimonial pasó de 2,59 a 2,71. Esto demuestra una mayor dependencia de recursos de terceros para financiar las operaciones de la empresa. Esta situación se explica por la necesidad de obtener financiamiento externo para cubrir obligaciones con proveedores, principalmente camaroneros que suministran materia prima debido a que la empresa no cuenta con piscinas propias; además de mantener el capital de trabajo o sostener las actividades operativas. Como consecuencia, el apalancamiento y el apalancamiento financiero aumentaron en 3% y 22%, respectivamente, evidenciando una estructura financiera cada vez más dependiente de la deuda. Aunque el financiamiento externo puede impulsar el crecimiento, también genera mayores gastos financieros lo que a su vez produce pérdida al ser mayor los gastos que los ingresos.

Los indicadores de rentabilidad reflejan un desempeño deficiente. En 2024, el rendimiento sobre el capital, el margen de beneficio y el rendimiento netos de los activos arrojaron resultados negativos. Esto demuestra que, aun cuando aumentaron las ventas y la utilización de activos de la empresa, una parte significativa de sus ingresos siguió destinándose a cubrir costos, gastos operativos y compromisos financieros. En consecuencia, el negocio no logró transformar el crecimiento operativo en beneficios, lo que repercutió en el patrimonio de los accionistas y en el rendimiento de los activos.

En cuanto a la liquidez evidencian un deterioro en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, debido a que la liquidez corriente disminuyó de 0,91 a 0,67 y la prueba ácida pasó de 0,52 a 0,35. Este comportamiento está relacionado con el incremento de las obligaciones financieras y comerciales, lo que obligó a la empresa a destinar una mayor cantidad de recursos al pago de deudas. Además, una parte importante de los activos corrientes se encuentra concentrada en inventarios, los cuales representan aproximadamente el 30% de los activos totales, limitando la disponibilidad inmediata de efectivo para afrontar compromisos de corto plazo.

Respecto a la gestión operativa, la empresa presenta resultados favorables. La rotación de cartera aumentó de 13,63 a 18,53 veces y el período medio de cobranza se redujo de 26,78 a 19,10 días, lo que indica una recuperación más rápida de las cuentas

por cobrar y una mejor administración del crédito otorgado a los clientes. De igual manera, la rotación de inventarios pasó de 3,11 a 5,29 veces, reflejando una mayor eficiencia en la comercialización de los productos y una menor permanencia de las existencias en bodega.

La rotación de ventas experimento un fuerte incremento, pasando de 0,65 a 2,66 veces, mientras que la rotación de activos fijos aumento un 70% pasando de 2,09 a 3,56 veces. Estos resultados indican que la empresa logró aumentar sus ingresos al tiempo que utilizaba de manera mas eficiente su maquinaria, infraestructura y otros activos productivos. No obstante, dicho crecimiento de las ventas no se tradujo en un aumento de la rentabilidad final.

En términos generales, la empresa presenta avances importantes en la gestión comercial y operativa, reflejados en una mejor recuperación de cartera, mayor rotación de inventarios y un incremento significativo en las ventas. Sin embargo, estos resultados se ven limitados por los problemas de liquidez, el elevado nivel de endeudamiento y la disminución de la rentabilidad. Por ello, resulta necesario fortalecer la gestión financiera mediante la reducción de obligaciones con terceros, el control de costos y gastos, y la implementación de estrategias que permitan convertir el crecimiento de las ventas en utilidades sostenibles para la organización.

Análisis del checklist

Tabla 5

Checklist aplicado

Nº	Pregunta	Si	No	Observaciones
1	¿La empresa emplea herramientas de análisis financiero para evaluar su situación financiera?	☒	☐	No emplean herramientas como ratios, ni análisis verticales u horizontales
2	¿La empresa conoce su situación en cuanto liquidez, solvencia y rentabilidad?	☒	☐	
3	¿La empresa cuenta con estrategias para reducir la dependencia del financiamiento externo?	☐	☒	

4	¿Analizan márgenes de rentabilidad?	☐	☒	
5	¿La empresa se financia con recurso externo?	☒	☐	Todo el capital de trabajo es obtenido mediante financiamiento
6	¿La empresa planifica estrategias basadas en resultados de períodos anteriores?	☐	☒	
7	¿La empresa considera los indicadores financieros al tomar decisiones importantes?	☐	☒	
8	¿La información contable es suficiente para la toma de decisiones estratégicas?	☒	☐	
9	¿Hacen uso de la información financiera para tomar decisiones?	☐	☒	
10	¿Existe seguimiento sobre los objetivos planteados?	☐	☒	

Elaborado por: Murillo Mendieta Erick Alfonso

Los hallazgos revelan deficiencias en el uso de herramientas de análisis financieros por parte de la empresa y en la aplicación de datos financieros a la toma de decisiones. Se constató que no se realizan evaluaciones de liquidez, solvencia, rentabilidad; esto limita la comprensión de la verdadera situación financiera de la organización y dificulta la creación de iniciativas orientadas a mejorar su desempeño.

Asimismo, se observó que la empresa depende del financiamiento externo para sostener su capital de trabajo, sin contar con estrategias para reducir esta dependencia. De igual manera, no existe un seguimiento de los objetivos planteados ni una planificación basada en resultados de períodos anteriores, lo que puede afectar la eficiencia en la gestión empresarial y el logro de metas financieras.

Por otra parte, aunque la empresa dispone de información contable suficiente para la toma de decisiones, esta no es utilizada adecuadamente como herramienta estratégica. En consecuencia, se evidencia la necesidad de implementar análisis financieros

periódicos que permitan evaluar el desempeño de la empresa, fortalecer la planificación y respaldar la toma de decisiones con información objetiva y oportuna.

Análisis de la entrevista

Entrevista aplicada

1. ¿Qué herramientas emplean para conocer y evaluar la situación financiera real?

Contadora

No utilizan herramientas como ratios financieros para tomar decisiones. Sin embargo, basan parte del análisis considerando datos históricos de hace 5 años anteriores.

Gerente financiero

Las herramientas que se utilizan de forma permanente para conocer la situación financiera son: ERP (sistema contable), Sistema Propio del Core del negocio (Bconnect), Microsoft Excel por la reportería.

2. ¿Qué fortalezas y debilidades considera que tiene su proceso financiero?

Contadora

Desde el área contable la principal fortaleza son los registros actualizados y disponibles para gerencia, además con la emisión a tiempo de estados financieros mensuales.

La principal debilidad es el poco aprovechamiento de la información contable, limitándola como único uso a presentarla a entidades bancarias para la apertura de líneas de crédito.

Gerente financiero

Como fortaleza contamos con el continuo cumplimiento de las obligaciones más críticas y el conocimiento del mercado.

Como debilidad esta la dependencia de los anticipos de las exportaciones para mantener la liquidez y los problemas de rentabilidad que hemos registrado últimamente.

3. ¿Considera que la empresa puede cubrir todas sus necesidades inmediatas?

Contadora

La capacidad de pago de la empresa está limitada a los ingresos provenientes de anticipos de exportación. En cuanto a los proveedores la empresa busca apalancamiento para cumplir con sus obligaciones.

Gerente financiero

Si, la empresa puede cubrir sus necesidades inmediatas como pagos de servicios básicos, impuestos y obligaciones con el estado (SRI, IESS)

4. ¿Qué estrategias poseen para reducir la dependencia del financiamiento externo?

Contadora

Ninguna, siempre hemos dependido del financiamiento externo, debido a que la empresa funciona con capital del banco. No poseemos capital propio.

Gerente financiero

Las estrategias que se pueden utilizar para reducir la dependencia del financiamiento externo es acortar el ciclo de conversión del efectivo.

5. ¿Cuál es el principal destino del recurso obtenido mediante financiamiento externo?

Contadora

100% Capital de trabajo. Un 30% está destinado a inversión como infraestructura y planta y el 70% restante es para compra de materia prima y demás compras.

Gerente financiero

El principal destino del financiamiento externo adquiridos ha sido: Capital de trabajo (corto plazo) e inversiones en activos fijos (largo plazo).

6. ¿Cómo califica los resultados obtenidos por la empresa?

Contadora

Malos resultados, no se ha cumplido con los objetivos

Gerente financiero

Los resultados obtenidos en los últimos periodos no son acordes a lo esperado

7. ¿Realizan análisis de rentabilidad como ROE y RAE?

Contadora

Si conocemos los indicadores ROE y RAE, pero como hemos tenido perdida no son aplicados.

Gerente financiero

No aplicamos análisis de ROE y RAE de forma general, pero se realizan análisis de rentabilidad por línea de negocios, por productos, y por línea de negocio en general.

8. ¿Planean estrategias basadas en los resultados obtenidos de los análisis financieros o de periodos económicos anteriores?

Contadora

La estrategia es producir otras líneas de negocio para vender con mayor margen, tales como pámpano, merluza o atún que son productos que dejan mejores utilidades.

Gerente financiero

Si, aunque el análisis no se realice mediante indicadores, generalmente revisamos datos históricos de los últimos 5 años para revisar tendencias en ventas, costos y gastos; a partir de esos se definen estrategias para mejorar la liquidez.

9. ¿Consideran los resultados de los indicadores financieros al momento de tomar decisiones de gran impacto o importancia?

Contadora

Al no realizar indicadores no se toman en consideración estos, y utilizan otros factores.

Gerente financiero

Consideramos el impacto financiero y operativo que pueda tener la decisión tomada.

10. ¿Cuáles son los principales criterios considerados para tomar decisiones estratégicas?

Contadora

Toman decisiones de acuerdo a la situación del mercado, estudio y análisis del mercado debido a que el camarón es un producto que el precio varía todas las semanas. Siempre se verifica para tomar decisiones de compra o de ventas.

Gerente financiero

Disponibilidad del flujo de efectivo y la proyección de los ingresos esperados por exportaciones. Priorizamos el pago de obligaciones críticas y la búsqueda de alternativas de financiamiento.

11. ¿La información contable disponible es suficiente, útil y oportuna para tomar decisiones estratégicas que procuren el bienestar de la empresa?

Contadora

Disponible y útil si, y se usan para el tema de los bancos, mas no para analizar la situación de la empresa

Gerente financiero

La información contable siempre ha estado disponible para presentar a las entidades bancarias que nos nuestra principal fuentes de financiamiento.

12. ¿En qué información se basan los accionistas y directivos para tomar decisiones estratégicas?

Contadora

En márgenes generados por contenedores exportados, mas no en análisis de datos.

Gerente financiero

En reportes de flujo de efectivo, resultados de períodos anteriores, estudio del mercado, condiciones del sector y experiencia acumulada.

13. ¿Cómo determinan si las decisiones tomadas cumplieron con los resultados esperados?

Contadora

No evalúan si las decisiones tuvieron éxito y nadie da seguimiento a lo que decidieron.

Gerente financiero

No se da seguimiento formal, sin embargo, se determina evaluando la fluctuación de la liquidez, cumplimiento del presupuesto y nivel de ventas.

Según la entrevista, la empresa tiene dificultades para utilizar el análisis financiero como herramienta de gestión. Los hallazgos demuestran que elementos básicos como la liquidez, la solvencia y la rentabilidad no se evalúan mediante indicadores financieros ni instrumentos especializados, lo que impide una rápida comprensión de la situación económica y financiera de la organización.

Asimismo, se determinó que la empresa mantiene una alta dependencia del financiamiento externo para sostener su capital de trabajo y cumplir con sus obligaciones operativas. Esta situación refleja la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la generación de recursos propios y reduzcan el nivel de endeudamiento, con el fin de disminuir el riesgo financiero.

En cuanto a la toma de decisiones, quedó claro que los resultados del análisis financiero o las métricas de desempeño de periodos anteriores no constituyen la base de

estrategia corporativa. Además, aunque la empresa disponga de datos contables, estos no se utilizan para fundamentar las decisiones estratégicas, lo que limita su capacidad de planificación y gestión.

Finalmente, se observó la ausencia de mecanismos formales para evaluar si las decisiones adoptadas alcanzan los objetivos planteados. En consecuencia, la empresa requiere fortalecer el uso de herramientas de análisis financiero y establecer procesos de seguimiento y evaluación que permitan mejorar la calidad de las decisiones y contribuir al logro de mejores resultados financieros y operativos.

Triangulación de los resultados

La triangulación metodológica permitió contrastar la información obtenida mediante el análisis de indicadores financieros, la guía de observación y la entrevista aplicada al personal de la empresa. Los resultados evidencian una disminución de la liquidez corriente de 0,91 en 2023 a 0,67 en 2024 y de la prueba ácida de 0,52 a 0,35, reflejando dificultades para cubrir obligaciones de corto plazo. Esta situación se relaciona con la alta concentración de recursos en inventarios y con el incremento de las obligaciones financieras, aspectos que coinciden con la observación y la entrevista, donde se identificó que la empresa no realiza análisis periódicos de liquidez ni utiliza herramientas financieras para evaluar su situación económica.

Según los indicadores de solvencia, el apalancamiento financiero aumentó un 22% entre 2023 y 2024, y el 73% de los activos se financian mediante recursos externos. Estos resultados evidencian una elevada dependencia de la financiación mediante terceros, lo cual se corrobora al observar que la empresa carece de iniciativas para reducir dicha dependencia para cubrir sus necesidades. De igual forma la entrevista confirmó que las decisiones no se basan en análisis financieros que permitan cumplir con las obligaciones.

Por otra parte, los indicadores de actividad reflejan mejoras en la gestión operativa. La rotación de cartera aumentó 36%, la rotación de inventarios 70% y la rotación de ventas 311%, evidenciando una mayor eficiencia en la recuperación de cartera, comercialización de inventarios y generación de ingresos. Sin embargo, estos resultados no se tradujeron en una mejora de la rentabilidad, ya que la rentabilidad financiera pasó de 0,02 a -0,08 y la rentabilidad neta de ventas disminuyó de 0,01 a -0,02.

Esto demuestra que el incremento de las ventas y de la actividad operativa fue insuficiente para compensar los costos, gastos y compromisos financieros asumidos por la empresa.

Asimismo, el análisis vertical reveló que solo el 27% del total de activos se financia con patrimonio neto, mientras que el 48% de los activos corrientes está constituido por inventarios y el 73% se financia mediante pasivos. Estos hallazgos concuerdan con la información obtenida a través de la guía de entrevista y observación, la cual evidenció que la empresa no realiza un seguimiento de objetivos preestablecidos, no efectúa evaluaciones de rentabilidad ni utiliza indicadores financieros para respaldar la toma de decisiones.

En conjunto, los resultados cuantitativos y cualitativos permiten concluir que la ausencia de un análisis financiero sistemático influye negativamente en la toma de decisiones empresariales. Aunque la empresa presenta mejoras en algunos indicadores operativos, la falta de evaluación financiera, planificación estratégica y control del endeudamiento ha contribuido al deterioro de la liquidez y la rentabilidad, limitando su capacidad para alcanzar mejores resultados financieros.

CAPITULO III. PROPUESTA

3.1. Titulo

Cuadro de mando integral basado en indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones en las empresas industriales del cantón Manta.

3.2. Justificación de la propuesta

La justificación de la presente propuesta se basa en que el proceso de toma de decisiones se verá fortalecido al proporcionar a las empresas del sector industrial información financiera precisa, mediante la implementación de un cuadro de mando integral basado en indicadores.

Además, la implementación de modelos de análisis financieros que, mediante sus resultados permitan a las empresas tener información constante para el seguimiento y control del estado financiero de la compañía. El conocimiento y aplicación de ratios financieros son de suma importancia para medir el rendimiento o cumplimiento de objetivos de la empresa.

De igual forma el cuadro de mando integral proporcionará a los responsables de tomar decisiones, herramientas estratégicas y tecnológicas para facilitar la comprensión de los estados financieros, permitiendo planificar, gestionar y evaluar de forma más eficaz el uso de los recursos económicos de la empresa. De este modo, se fortalecerá la gestión administrativa y financiera.

3.3. Objetivo de la propuesta

3.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico basado en indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones en las empresas industriales del cantón Manta.

3.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación financiera de las empresas industriales del cantón Manta mediante el análisis de sus estados financieros.
- Identificar los principales indicadores financieros que influyen en la toma de decisiones empresariales.
- Establecer estrategias financieras orientadas al mejoramiento de la gestión administrativa y económica de las empresas industriales.

- Proponer mecanismos de control y seguimiento basados en indicadores financieros para fortalecer la toma de decisiones gerenciales.
- **3.4. Beneficiarios**

Los principales beneficiarios de la propuesta serán las empresas industriales del cantón Manta, especialmente los directivos, gerentes y responsables del área financiera y administrativa, quienes podrán contar con un plan estratégico basado en indicadores financieros que les permitirá obtener información clara, precisa y oportuna para optimizar la toma de decisiones empresariales. Asimismo, la aplicación de estrategias financieras contribuirá al fortalecimiento de la gestión económica, al control eficiente de los recursos y al mejoramiento de la rentabilidad y sostenibilidad empresarial. De igual manera, los colaboradores de las empresas se beneficiarán indirectamente mediante el fortalecimiento organizacional, debido a que una adecuada toma de decisiones financieras permitirá mejorar la estabilidad económica de las organizaciones y optimizar los procesos administrativos y operativos.

3.5. Factibilidad de la propuesta

Lo propuesto tiene como objetivo recopilar, analizar y evaluar los estados financieros de la empresa, mediante un cuadro de mando integral basado en indicadores claves se facilitará la toma de decisiones y el seguimiento de la situación real económica de la compañía, proporcionando información precisa a los responsables de tomar decisiones.

La propuesta es viable dado a que estas empresas industriales disponen de la información contable y financiera necesaria para aplicar indicadores que permiten evaluar aspectos como la liquidez, la rentabilidad, el endeudamiento y la eficiencia operativa.

Asimismo, al identificar posibles desviaciones financieras y operativas que podrían afectar el desempeño empresarial, el plan estratégico basado en indicadores financieros facilitará la implementación de medidas preventivas y correctivas orientadas a mejorar la eficiencia y la competitividad de la organización. De igual modo, servirá como herramienta de gestión para el seguimiento continuo de la actividad financiera, permitiendo a los directivos valorar el cumplimiento de objetivos y optimizar los procedimientos de planificación y control del negocio.

Como resultado, la propuesta es técnica, administrativa y financieramente viable, ya que las empresas industriales del cantón Manta pueden utilizar las herramientas e indicadores necesarios para su implementación como un mecanismo estratégico para mejorar la sostenibilidad financiera de las organizaciones y fortalecer la toma de decisiones.

3.6 Desarrollo de la propuesta

3.6.1 Cuadro de Mando Integral con perspectiva financiera

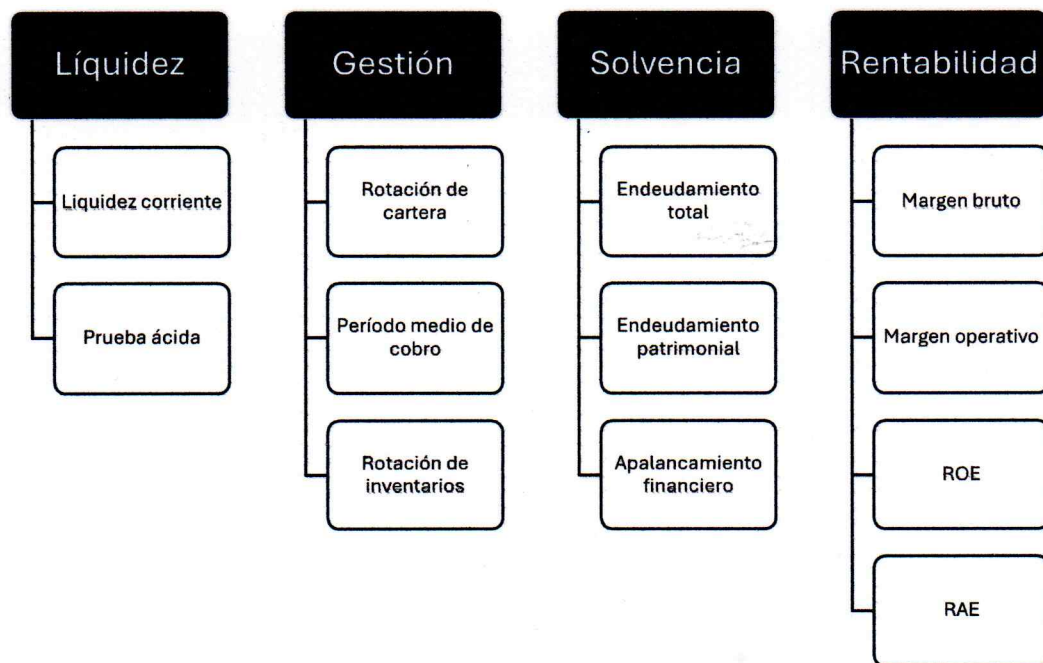
El uso de indicadores financieros clave constituye la base del cuadro de mando integral diseñado para las empresas del sector industrial de Manta, con especial énfasis en el sector pesquero y en la Empacadora Bilbosa. Estos indicadores permiten identificar oportunidades o debilidades y respaldar la toma de decisiones estratégicas a partir de los hallazgos, con el fin de incrementar la rentabilidad y maximizar el aprovechamiento de los recursos.

3.6.2 Metodología del Modelo Operativo

Su implementación inicia con la recopilación de datos históricos extraídos del balance general y el estado de resultados y notas explicativas; esta información es el insumo principal para la evaluación desde una perspectiva financiera integral.

El Cuadro de Mando Integral permite diseñar estrategias que maximizan los recursos, impulsan la rentabilidad e identifican patrones desfavorables que requieren atención. Esta evaluación hace posible comparar los resultados reales con los objetivos preestablecidos y monitorear continuamente indicadores clave.

3.6.3 Indicadores aplicables en el Cuadro de Mando Integral en Empacadora Bilibosa



Fuente: James C. Van Horne & John M. Wachowicz

Elaborado por: Murillo Mendieta Erick Alfonso

Misión

Brindar productos del mar y acuicultura, cuidadosamente seleccionados, para enriquecer las mesas de las familias ecuatorianas y del mundo, fomentando prácticas responsables con la sociedad y medio ambiente.

Visión

En el 2030 seremos referentes de la industria alimenticia, integrando tecnologías disruptivas en todos nuestros procesos y ofreciendo productos del mar que combinen calidad, innovación y sostenibilidad.

Valores

- **Integridad:** Actuamos de manera responsable y comprometida con nuestros colaboradores, clientes, socios y el planeta.
- **Excelencia:** Nos desafía alcanzar desafíos sobresalientes.
- **Respeto y amor a los demás:** Valoramos y empoderamos a nuestro equipo de trabajo, hacemos lo correcto y con pasión.
- **Resiliencia:** Aprendemos nos desarrollamos y crecemos ante las dificultades.
- **Sostenibilidad:** Creamos valor sostenible para nuestras partes interesadas en el planeta.
- **Innovación:** La innovación y creatividad no son una opción son una necesidad.

Etapas de implementación**Alertas financieras tipo semáforo**

Color	Significado
Verde	Cumple o supera la meta
Amarillo	Desviaciones moderadas a la meta
Rojo	Incumplimiento de la meta

Elaborado por: Murillo Mendieta Erick Alfonso

Revisado por: Lic. Juan Carlos Cevallos Hoppe Msg.

Responsables por actividades

Actividad	Frecuencia	Responsable
Cierre Contable y conciliaciones	Mensual	Contadora y asistentes contables
Evaluación financiera	Mensual	Gerente financiero
Definición de objetivos y metas	Mensual	Gerencia general
Implementación del modelo	Mensual	Gerente financiero
Seguimiento y monitoreo	Mensual	Gerente financiero
Análisis y retroalimentación	Mensual	Gerente financiero

Elaborado por: Murillo Mendieta Erick Alfonso**Revisado por:** Lic. Juan Carlos Cevallos Hoppe Msg.

Empacadora Bilbosa Bilbo SA														Pág. 3/9
Modelo de Cuadro de Mando Integral														
Indicadores Financieros	Fórmula	Objetivos estratégicos	Frecuencia	Responsable	Cronograma		Factores claves de éxito	Meta		Semaforización			Método de verificación	
					Inicio	Fin		Base	Meta	Mínimo	Medio	Máximo		
LIQUIDEZ														
Liquidez corriente	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	Fortalecer la capacidad de pago de corto plazo para mejorar la toma de decisiones financieras.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Elaborar políticas de control del efectivo. • Optimizar la administración del capital de trabajo. • Programar pagos y cobros.	0%	95%	<75%	85%	>95%	Incremento en el flujo de efectivo.	
Prueba ácida	(Activos Corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes	Incrementar la disponibilidad inmediata de recursos financieros.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Reducir inventarios obsoletos. • Mejorar la recuperación de cartera. • Priorizar activos líquidos.	0%	90%	<70%	80%	>90%	Reducción de inventarios.	

Empacadora Bilbosa Bilbo SA Modelo de Cuadro de Mando Integral										Pág. 4/9				
Indicadores Financieros	Fórmula	Objetivos estratégicos	Frecuencia	Responsable	Cronograma		Factores claves de éxito	Meta			Semaforización			Método de verificación
					Inicio	Fin		Base	Meta	Mínimo	Medio	Máximo		
GESTIÓN														
Rotación de cartera	Ventas / Cuentas por cobrar	Optimizar la recuperación de cuentas por cobrar para mejorar el flujo de efectivo.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Implementar políticas de crédito. • Seguimiento permanente de clientes. • Incentivos por pronto pago.	36%	90%	<70%	80%	>90%	Disminución monetaria en cuentas por cobrar	
Período medio de cobro	(Cuentas por cobrar × 365) / Ventas	Disminuir el tiempo de recuperación de las ventas a crédito.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Control mensual de antigüedad de saldos. • Recordatorios automáticos de pago. • Gestión de cobranzas	0%	85%	<65%	75%	>85%	Disminución monetaria en cuentas por cobrar	

Elaborado por: Murillo Mendieta Erick Alfonso

Empacadora Bilbosa Bilbo SA Modelo de Cuadro de Mando Integral													Pág. 5/9
Indicadores Financieros	Fórmula	Objetivos estratégicos	Frecuencia	Responsable	Cronograma		Factores claves de éxito	Meta		Semaforización			Método de verificación
					Inicio	Fin		Base	Meta	Mínimo	Medio	Máximo	
GESTIÓN													
Rotación de inventarios	Costo de ventas / Inventario promedio	Mejorar la eficiencia en la administración de inventarios	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Implementar control de inventarios. • Clasificación ABC. • Reposición oportuna de existencias.	70%	<70%	80%	>90%	90%	Menos stock de producto terminado
ENDEUDAMIENTO													
Endeudamiento total	Pasivo Total / Activo Total	Mantener un nivel adecuado de financiamiento externo que no comprometa la estabilidad financiera.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Evaluar nuevas fuentes de financiamiento. • Controlar obligaciones financieras. • Planificar inversiones.	1%	40%	>60%	50%	<40%	Disminución en la deuda total

Elaborado por: Murillo Mendieta Erick Alfonso

Empacadora Bilbosa Bilbo SA Modelo de Cuadro de Mando Integral													Pág. 6/9
Indicadores Financieros	Fórmula	Objetivos estratégicos	Frecuencia	Responsable	Cronograma		Factores claves de éxito	Meta		Semaforización			Método de verificación
					Inicio	Fin		Base	Meta	Mínimo	Medio	Máximo	
ENDEUDAMIENTO													
Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total / Activo Total	Mantener un nivel adecuado de financiamiento externo que no comprometa la estabilidad financiera	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Evaluar nuevas fuentes de financiamiento. • Controlar obligaciones financieras. • Planificar inversiones.	5%	40%	>60%	50%	<40%	Disminución del endeudamiento.
Apalancamiento financiero	Pasivo Total / Activo Total	Mantener un nivel adecuado de financiamiento externo que no comprometa la estabilidad financiera.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Evaluar nuevas fuentes de financiamiento. • Controlar obligaciones financieras. • Planificar inversiones	22%	40%	>60%	50%	<40%	Reducción en los gastos financieros

Elaborado por: Murillo Mendieta Erick Alfonso

Empacadora Bilbosa Bilbo SA										Pág.			
Modelo de Cuadro de Mando Integral										7/9			
Indicadores Financieros	Fórmula	Objetivos estratégicos	Frecuencia	Responsable	Cronograma		Factores claves de éxito	Meta		Semaforización			Método de verificación
					Inicio	Fin		Base	Meta	Mínimo	Medio	Máximo	
RENTABILIDAD													
Margen bruto	Utilidad Bruta / Ventas ×100	Incrementar la eficiencia operativa mediante un mejor control de los costos de producción.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Negociación con proveedores. • Control de costos directos.	0%	35%	<25%	30%	>35%	Incremento en ventas o reducción en costos de venta
Margen operativo	Utilidad Operativa / Ventas ×100	Mejorar la eficiencia administrativa y operativa.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	• Reducir gastos administrativos. • Control presupuestario. • Automatizar procesos.	0%	25%	<15%	20%	>25%	Incremento en ventas o reducción en costos de venta

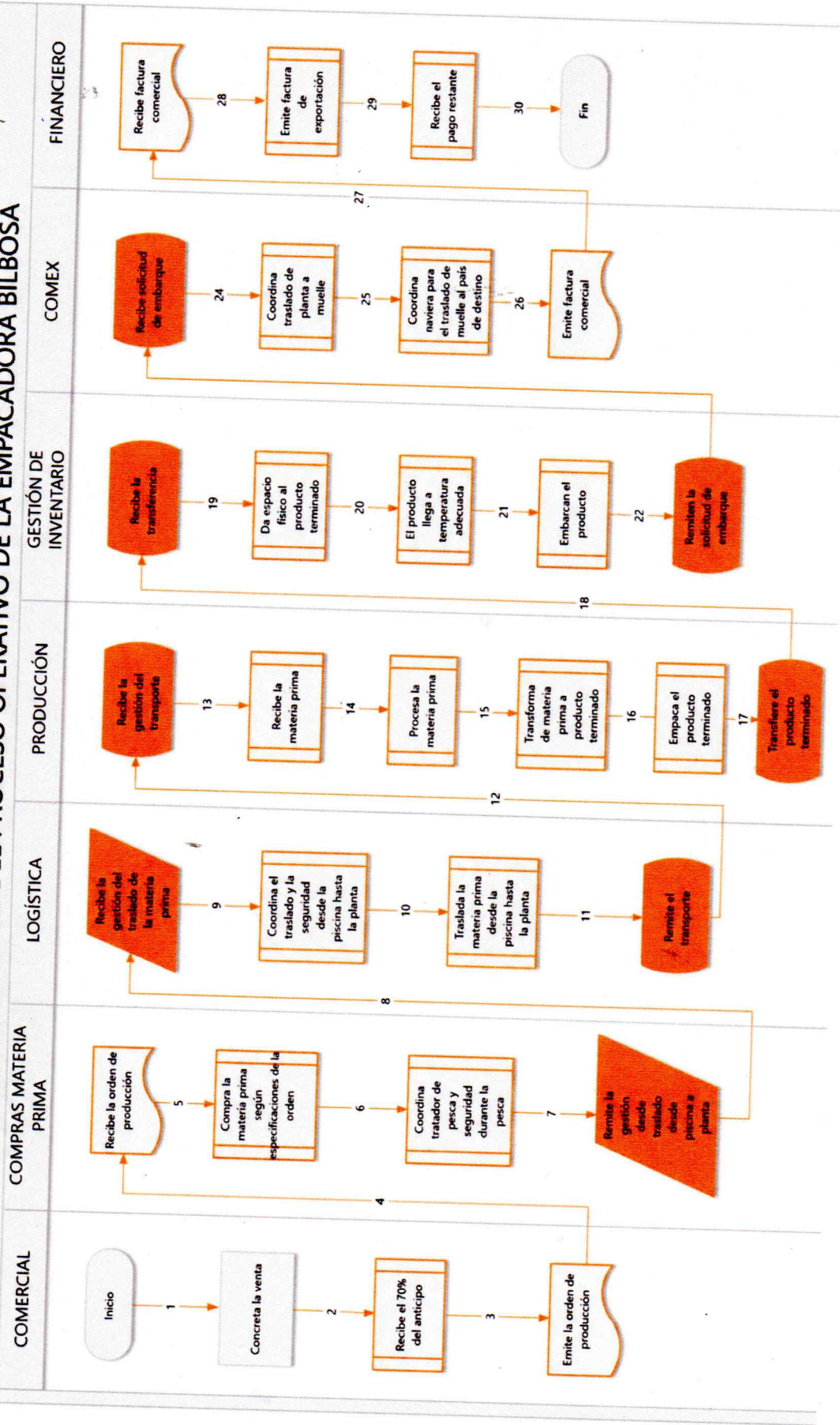
Elaborado por: Murillo Mendieta Erick Alfonso

Empacadora Bilbosa Bilbo SA										Pág.				
Modelo de Cuadro de Mando Integral										8/9				
Indicadores Financieros	Fórmula	Objetivos estratégicos	Frecuencia	Responsable	Cronograma		Factores claves de éxito	Meta			Semaforización			Método de verificación
					Inicio	Fin		Base	Meta	Mínimo	Medio	Máximo		
RENTABILIDAD														
Rentabilidad sobre activos (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total × 100	Mejorar el rendimiento de los activos utilizados en la operación.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	- Maximizar la utilización de activos. - Eliminar activos improductivos. - Evaluación periódica del desempeño.	0%	20%	<10%	15%	>20%	Incremento en la utilidad	
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio × 100	Incrementar el rendimiento de la inversión de los propietarios.	Mensual	Gerente financiero	01/01/2026	31/12/2026	- Aumentar utilidades. - Reinversión estratégica. - Evaluación financiera continua.	0%	25%	<15%	20%	>25%	Incremento en la utilidad	

Elaborado por: Murillo Mendieta Erick A15-2022

Elaborado por: Murillo Mendieta Erick Alfonso

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPACADORA BILBOSA



CONCLUSIONES

Finalizada la investigación el autor considera las siguientes conclusiones:

- Se evidencia carencias en la toma de decisiones estratégicas al no considerar los resultados de análisis financieros, afectando directamente a los resultados de los periodos investigados. En este sentido, destaca la urgencia de implementar medidas correctivas y preventivas para mejorar los rendimientos y tomar decisiones acertadas.
- Al aplicar los indicadores financieros se obtuvo que el mayor problema de la Empacadora Bilbosa es la poca y nula rentabilidad con una variación del -122% entre los años estudiados, debido al aumento del gasto de la compra de materia prima y lo relacionado con su adquisición y exportación, factores que resultan en un margen mínimo o inexistente. Limitando su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.
- Se propone un modelo de cuadro de mando integral que facilite el seguimiento de indicadores y ayude a la toma de decisiones estratégicas en base a los resultados obtenidos, procurando siempre mantener los niveles medios y máximos propuestos. El mismo incluye los objetivos a seguir y las medidas a implementar para su cumplimiento, contribuyendo así al crecimiento sostenible y competitividad de la empresa.

RECOMENDACIONES

El autor considera las siguientes recomendaciones:

- Implementar el cuadro de mando integral con la finalidad de fortalecer la toma de decisiones informada y basadas en datos financieros, estableciendo metas e indicadores de desempeño que permitan evaluar constantemente la situación financiera.
- Reforzar la planificación y el control financiero mediante políticas orientadas a la optimización del manejo de efectivo, mejorar la recuperación de cuentas por cobrar, mantener un adecuado control de los inventarios y administrar eficientemente las obligaciones financieras. Lo que permite mejorar la liquidez, reducir costos y fortalecer la estabilidad económica.
- Fortalecer las competencias del personal mediante capacitaciones orientadas al análisis e interpretación de indicadores financieros promoviendo una cultura organizacional basado en el uso de datos para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Puente, M., & Solano, K. (2020). Efectos del impuesto a la salida de divisas en el sector industrial importador de Riobamba, Ecuador. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 5(2), 1-8
- Quintanilla Gavilanes, A., Chagerben Salinas, L. E., & Hernández Díaz, H. R. (2023). Análisis de asociatividad del ROA entre los sectores Explotación y Empacamiento, de la industria camaronera en el Ecuador: ROA associativity analysis between the Exploitation and Packaging sectors of the shrimp industry in Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4 (2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.1007>
- Romero-Carazas, R., Saavedra, M. O. R., León-Ramírez, S. V., Rios, L. A., & Gutiérrez-Monzón, S. G. (2024). Fundamentos teóricos de Administración Financiera. Editorial Idicap Pacífico, 1-93. <https://idicap.com/ojs/index.php/editorialeip/article/view/303/315>
- Caminos Manjarrez, W. G., Guerrero Arrieta, K. G., & Peñafiel Andino, F. A. (2022). Análisis financiero como una herramienta para la toma de decisiones en la pandemia del covid 19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4581-4595. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3418
- Agudelo-Rodríguez, L., Flórez-Londoño, A., y Correa-Mejía, D. (2020). Efectos de la aplicación del marco normativo para entidades de gobierno en los indicadores financieros. *Entramado*. 16 (2), 90-110. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6545>
- Terreno, D., Pérez, J., y Sattler, S. (2020). La relación entre liquidez, rentabilidad y solvencia: Una investigación empírica por el modelo de ecuaciones estructurales. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (77), 13-35. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a01>
- Superintendencia de Compañías. (28 de 09 de 2022). Tabla de Indicadores. Obtenido de Superintendencia de Compañías: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Lucas, E. (2021). Estados financieros y su incidencia en el desarrollo empresarial. (Tesis de Posgrado). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Manabí, Ecuador. Doi: <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4218>

- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(SPE2).
- Martínez, A. M. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados. Actualidad empresarial
- Mallma Rojas, J. (2022). Calidad de servicio y toma de decisiones en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2020.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- Raffino, M. (2020). Definición de toma de decisiones.
- Marcillo-Cedeño, C., Aguilar- Guijarro, C., & Gutiérrez-Jaramillo, N., (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. 593 Digital Publisher CEIT, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Rocha, N., Bermeo, M., Pazmiño, M., Tabare, T., & Vaca, T. D. (2025). Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones. CIENCIA LATINA REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR Учредители: Asociacion Latinoamericana para el Avance de la Ciencia, 9(2), 932-945.
- Zavala, C. F. T. (2023). Análisis financiero y su relevancia en la toma de decisiones gerenciales. Revista UNESUM-Ciencias, 7(2).
- García, V. K. H., Pérez, O. C., Hernández, J. C. M., de León Vázquez, I. I., Díaz, D. V., & Castillo, D. I. T. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones. XIKUA Boletín científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan, 8(15), 25-31.
- Ramírez, S. A. O., & Moctezuma, J. A. T. (2012). Revisión crítica de la literatura sobre el análisis financiero de las empresas. Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 21(41), 73-100.
- Ochoa González, C., Sánchez Villacres, A., Andocilla Cabrera, J., Hidalgo Hidalgo, H., & Medina Hinojosa, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 19.

- Macías-Arteaga, M. F., & Sánchez-Arteaga, A. A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*. ISSN: 2600-6030, 5(10), 2-20.
- Guardo, F. P., Arrieta, J. V., & Cardozo, N. H. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio libre*, 16(28), 75-94.
- Granda, I. L., & Eras, G. L. (2019). El análisis financiero como estrategia de gestión para evaluar la situación financiera en las empresas comerciales. *Revista Electrónica Entrevista Académica (REEA)*, 1(3), 341-365.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Nohlen, D. (2013). *Ciencia política comparada: El enfoque histórico-empírico*. Granada: Universidad de Granada.
- Martínez-Baz, I., Delfrade, I., & Etxeberria, J. (2018, December). Características y métodos estadísticos empleados en los artículos originales publicados en las revistas de Salud Pública en España. In *Anales del sistema sanitario de Navarra* (Vol. 41, No. 3, pp. 347-354). Gobierno de Navarra. Departamento de Salud.
- Loor Alcívar, M. I., Párraga Franco, S. M., Sornoza Zamora, J. C., Cevallos Hoppe, J. C., & Mina Chicaiza, J. C. (2024). INTERNAL CONTROL AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT: AN EMPIRICAL STUDY APPLIED TO SMEs IN THE CANTON OF MANTA ECUADOR. *Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(12).
- Espinales-Cedeño, J. I., Macías-Pilozo, J. M., & Cevallos-Hoppe, J. C. (2021). Financiamiento y las acciones estratégicas en el proceso de toma de decisiones: Artículo de revisión bibliográfica. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula 24*-ISSN: 2953-660X, 2(3), 9-14.
- Valle, A. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. Lima: PUCP. <https://files.pucp.edu.pe/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/guia-investigacion-descriptiva-20221.pdf>
- Díaz, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162–167. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/s2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/s2007-5057(13)72706-6)

- Canós Darós, L., Pons Morera, C., Valero Herrero, M., & Maheut, J. P. D. (2012). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación.
- Hurtado, C. (2025). Análisis financiero. Plataforma Abierta de Libros y Memorias Académicas-PALMA. Recuperado de: <https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/libros/article/view/1138>
- Macías-Arteaga, M. F., & Sánchez-Arteaga, A. A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*. ISSN: 2600-6030, 5(10). Recuperado de <https://publicacionescd.uileam.edu.ec/index.php/sapientiae/article/view/341>
- Sánchez, P. Z. (2024). Contabilidad General: Con base en las normas internacionales de información financiera. Recuperado de <https://www.torrossa.com/it/resources/an/5984444>
- Zehnder, N. J. (2022). Métodos y factores que permiten definir si la estructura financiera es óptima aplicados a Ledesma SAAI que es una empresa con múltiples actividades industriales y participa en los mercados exteriores. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/items/1b790b1d-e2ba-47fe-845f-8d023cfc93b2>
- Cagua Boza, M. D. C. (2024). *Análisis vertical del estado de resultados de la empresa Ecua&Wood Cew Export de la ciudad de Guayaquil, del periodo 2021-2022*. Recuperado de <https://dspace.utb.edu.ec/items/4e619ca5-86bf-4935-9c05-5b1bc7c1ed8d>
- Marchena, O. (2023). Los ratios financieros y su relación con la rentabilidad en una empresa de maquinaria pesada. *Escritos contables y de administración*, 14(1). Recuperado de <https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/3576>
- Andrade, R. A. P. (2023). Impacto de la Inteligencia Artificial en la toma de decisiones financieras corporativas. *Revista Ingenio Global*, 2(1). <https://editorialinnova.com/index.php/rig/article/view/61>
- Lira, L. A. N., Bernedo, J. O. A., Lingan, A. M. A., & de León, E. R. G. P. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142765>