



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y DISEÑO EN EL CONTROL  
DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA RENTABILIDAD DE  
UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO CCN51”**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN FINANZAS**

**Presentado por:**

**ERICKA JAHAIRA LEMA MARTÍNEZ**

**Guayaquil – Ecuador**

**2025**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por iluminar mi camino con sabiduría, paciencia y esperanza, incluso en los momentos más exigentes de este proceso.

A mi familia, por su constante aliento y por enseñarme que los sueños merecen lucharse.

A mis jefes, por su confianza, comprensión y su apoyo, no solo facilitó mi desarrollo profesional, sino también este paso crucial en mi vida académica.

A mis profesores, tutor y coordinadora académica, por su acompañamiento y orientación. Su sabiduría, dedicación, y compromiso han sido pilares fundamentales en este logro.

ERICKA JAHAIRA LEMA MARTÍNEZ

## **DEDICATORIA**

A Emilio, con solo cuatro meses de vida, has llenado mi existencia de luz, ternura y propósito. Gracias por enseñarme a ser mejor, por inspirarme y por recordarme, en tu inocencia, que los sueños merecen lucharse y alcanzarse.

ERICKA JAHAIRA LEMA MARTÍNEZ

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Dr. Carlos Raúl Carpio**  
**Tutor del Proyecto**

---

**Prof. Pablo Antonio Soriano Idrovo**  
**Evaluador 1**

---

**Mgtr. Katia Rodríguez Morales**  
**Evaluador 2**

## DECLARACIÓN EXPRESA

---

Yo, Ericka Jahaira Lema Martínez acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, Agosto 27 del 2025.

---

Autor

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	i
DEDICATORIA.....	ii
COMITÉ DE EVALUACIÓN .....	iii
DECLARACIÓN EXPRESA .....	iv
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	ix
LISTA DE TABLAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPITULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Definición del Problema .....	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo General .....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación y/o Importancia .....	3
1.5. Alcance del Estudio .....	3
2. REVISION DE LITERATURA .....	4
2.1. Estados Financieros .....	4
2.2. Estado de Situación Financiera.....	4
2.3. Estado de Resultados Integral.....	5
2.3.1. Estados de Cambio en el Patrimonio .....	5
2.3.2. Estado de Flujo de Efectivo .....	5
2.4. Análisis de Estados Financieros.....	5
2.4.1. Análisis Vertical .....	5
2.4.2. Análisis Horizontal .....	6
2.5. Indicadores Financieros .....	6
2.5.1. Indicador de Liquidez .....	6
2.5.2. Indicador de Solvencia.....	6
2.5.3. Indicador de Gestión .....	6
2.5.4. Indicador de Rentabilidad.....	7
2.5.5. Capital de Trabajo .....	7

2.6.	Rentabilidad .....	7
2.6.1.	Rentabilidad Económica .....	7
2.6.2.	Rentabilidad Financiera .....	8
2.7.	Control de Gestión .....	8
2.7.1.	Estructura Organizacional.....	8
2.7.2.	Organigrama .....	8
2.7.3.	Matriz FODA .....	9
2.7.3.1.	<i>Factores Internos</i> .....	9
2.7.3.2.	<i>Factores Externos</i> .....	9
2.7.3.3.	<i>Estrategias FODA</i> .....	9
2.7.4.	Mapa de Procesos .....	9
2.7.5.	Cadena de Valor de Poder .....	9
2.8.	Cuadro de Mando Integral .....	10
2.8.1.	Perspectiva Clientes.....	10
2.8.2.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimientos .....	10
2.8.3.	Indicadores Claves de Desempeño .....	11
2.9.	Riesgo .....	11
2.9.1.	Gestión de Riesgo .....	11
2.9.2.	Matriz de Riesgo .....	11
CAPITULO III.....		12
3.	METODOLOGIA .....	12
3.1.	Levantamiento de Información.....	12
3.2.	Análisis Organizacional .....	12
3.3.	Análisis Financiero .....	13
3.4.	Planificación Financiera.....	15
CAPITULO IV.....		18
4.	Presentación y Análisis de Resultados.....	18
4.1.	Organigrama .....	18
4.2.	Matriz FODA .....	19
4.2.1.	Identificación de Factores .....	19
4.2.2.	Definición de Estrategias .....	22
4.3.	Mapa de Procesos .....	23
4.3.1.	Lineamiento de la Empresa.....	23

4.3.1.1.	<i>Misión</i>	23
4.3.1.2.	<i>Visión</i>	24
4.3.1.3.	<i>Valores de la Empresa</i>	24
4.3.2.	Definición de Procesos de la Empresa	24
		26
4.4.	Cadena de Valor de Porter	29
4.4.1.	Identificaciones de actividades	29
4.4.1.1.	<i>Actividades primarias</i>	29
4.4.1.2.	<i>Actividades de apoyo</i>	30
4.5.	Estados Financieros	31
4.5.1.	Análisis Vertical-EEFF	31
4.5.2.	Análisis Vertical-ERI	33
4.5.3.	Análisis Horizontal-EEFF	34
4.5.4.	Análisis Horizontal-ERI	37
4.6.	Indicadores Financieros	38
4.6.1.	Razón de Liquidez	39
4.6.2.	Razón de Solvencia	40
4.6.3	Razón de Gestión	42
4.7	Presupuesto y Proyecciones	46
4.7.1	Presupuesto de Ventas	46
4.7.2	Presupuesto de Compras	47
4.7.3	Presupuesto de Nomina	48
4.7.4	Presupuesto de Gastos	48
4.7.5	Proyección de Estado de Situación Financiera	49
4.7.6	Proyección de Resultados	51
4.7.7	Proyección de Flujo de Caja	51
4.8	Definición de Perspectivas	52
4.8.1	Perspectiva Finanzas	53
4.11.1	Perspectiva Procesos Internos	53
4.11.2	Perspectiva Clientes	54
4.11.3	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	55
4.11.4	Indicadores Claves de desempeño (KPIs)	55
4.8	Riesgos	56



4.9.1	Identificación de Riesgos .....	56
4.9.2	Matriz de Riesgo .....	57
4.9.3	Plan de Acción .....	58
4.9.4	Discusión de Resultados .....	58
CONCLUSIONES .....		61
RECOMENDACIONES .....		63
REFERENCIAS.....		64

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura 4.1- Organigrama.....	18
Figura 4.2- Diagrama de flujo operativo .....	25
Figura 4.3- Procesos Administrativos.....	26
Figura 4.4- Proceso Cartera por Pagar.....	26
Figura 4.5- Proceso Cartera por Cobrar.....	27
Figura 4.6- Procesos de RRHH .....	28
Figura 4.7- Cadena de Valor GDS .....	31

## LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1-FODA Matemático GDS S.A. ....	21
Tabla 4.2-Estrategias GDS S.A.....	23
Tabla 4.3- Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.....	33
Tabla 4.4- Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	34
Tabla 4.5- Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera.....	36
Tabla 4.6.- Análisis horizontal del Estado de Resultados .....	38
Tabla 4.7.-Indicador Razón de Liquidez corriente periodo 2022-2024 .....	39
Tabla 4.8.- Indicador Prueba ácida corriente periodo 2022-2024.....	39
Tabla 4.9.-Indicador Endeudamiento del Activo periodo 2022-2024.....	40
Tabla 4.10.- Indicador Endeudamiento del Activo Fijo periodo 2022-2024 .....	41
Tabla 4.11.- Indicador de Apalancamiento periodo 2022-2024.....	41
Tabla 4.12.-Indicador Rotación de cartera periodo 2022-2024 .....	42
Tabla 4.13.- Indicador Periodo Medio de Cobranza .....	42
Tabla 4.14.-Indicador Medio de Pago periodo 2022-2024 .....	43
Tabla 4.15.-Indicador Margen Bruto año periodo 2022-2024 .....	44
Tabla 4.16.-Indicador Margen Neto año periodo 2022-2024.....	44
Tabla 4.17.-Indicador ROE año periodo 2022-2024.....	44
Tabla 4.18.- Indicador ROA año periodo 2022-2024 .....	45
Tabla 4.19.-Indicador Capital de trabajo periodo 2022-2024 .....	46
Tabla 4.20.-Presupuesto de unidades vendidas año 2025-2027.....	47
Tabla 4.21.- Presupuesto de compras año 2025-2027.....	47
Tabla 4.22.- Presupuesto de nómina 2025-2027.....	48
Tabla 4.23.-Presupuesto de gastos año 2025-2027 .....	49
Tabla 4.24.- Proyección de Estado de Situación Financiera periodo 2025-2027 .....	50
Tabla 4.25.- Proyección Estado de Resultados periodo 2025-2027.....	51
Tabla 4.26.- Proyección Estado Flujo de Efectivo.....	52
Tabla 4.27.- Indicadores KPIs.....	55
Tabla 4.28.- Cuadro de mando integral propuesto.....	56
Tabla 4.29.- Matriz de riesgo. ....	57

## RESUMEN

Este proyecto de tesis analiza a una empresa exportadora de cacao e integra técnicas de análisis financiero (vertical y horizontal), evaluación de indicadores, presupuestación y proyecciones a tres años con un sistema de control de gestión (Balanced Scorecard) y una matriz de riesgos. Con información de 2022–2024, se diagnostica la situación financiera y operativa, se diseñan lineamientos para fortalecer liquidez, rentabilidad y disciplina presupuestaria en un contexto de alta volatilidad del precio internacional del cacao y costos logísticos elevados.

Los resultados muestran un cambio de escala en 2024 (ventas ~USD 102,6 millones) y una recuperación del margen neto (de -0,58 % en 2023 a 2,66 % en 2024). La estructura del activo se reconfigura (mayor inventario y PPE), mientras que el financiamiento privilegia el pasivo corriente, tensionando la liquidez (razón corriente 1,22 y prueba ácida ~0,80 en 2024). En eficiencia y retorno, la empresa acelera su cobranza (PMC ~6 días en 2024) y logra ROE 65 % y ROA 37 %, con la salvedad de un apalancamiento todavía elevado (deuda/activos ~0,63).

El presupuesto y las proyecciones 2025–2027 prevén estabilidad operativa y un crecimiento de volumen del 10 % en 2026 y 2027. El flujo neto operativo se mantiene positivo, con un capital relevante en 2026 y una posición de efectivo que se recupera en 2027. El CMI fija objetivos, metas y KPIs por cuatro perspectivas; la matriz de riesgos prioriza la caída de ingresos por volatilidad de precios y la seguridad de materia prima, con planes de acción para diversificar mercados, optimizar costos logísticos, asegurar/ custodiar inventarios y reforzar organización de bodegas y paletización.

En conjunto, la tesis demuestra que un sistema integrado de planificación financiera y control de gestión, articulado con gestión de riesgos, mejora la calidad de la decisión, alinea procesos con objetivos y eleva la resiliencia financiera de una exportadora de cacao frente a choques de precio y logística.

**Palabras clave:** planificación financiera; control de gestión; exportación de cacao; Balanced Scorecard; proyecciones financieras; gestión de riesgos.

## ABSTRACT

This master's thesis examines a cocoa-exporting firm and combines financial statement analysis (vertical and horizontal), ratio assessment, budgeting, and three-year forecasts with a management control system (Balanced Scorecard) and a risk matrix. Using 2022–2024 data, the study diagnoses financial–operational performance and designs policies to strengthen liquidity, profitability, and budget discipline amid high cocoa price volatility and rising logistics costs.

Findings indicate a scale-up in 2024 (sales  $\approx$  USD 102.6 million) and a recovery of net margin (from  $-0.58\%$  in 2023 to  $2.66\%$  in 2024). Asset composition shifted (higher inventories and PPE), while financing leaned toward short-term liabilities, pressuring liquidity (current ratio 1.22; quick ratio  $\sim 0.80$  in 2024). Efficiency and returns improved through faster collections (DSO  $\sim 6$  days in 2024), with ROE at  $65\%$  and ROA at  $37\%$ , though leverage remains material (debt-to-assets  $\sim 0.63$ ).

The 2025–2027 plan projects stable operations and a  $10\%$  increase in export volume for 2026–2027. Operating cash flow stays positive, a capex peak occurs in 2026, and the cash position rebounds by 2027. The Balanced Scorecard sets objectives, targets, and KPIs across four perspectives; the risk matrix prioritizes revenue shocks from price volatility and raw-material security, with actions to diversify markets, optimize export logistics, insure and protect inventory, and standardize warehouse organization and palletization. Overall, the thesis shows that an integrated financial planning and management control system, embedded with risk management, enhances decision quality, aligns operations with strategy, and strengthens financial resilience for cocoa exporters.

**Keywords:** financial planning; management control; cocoa exports; Balanced Scorecard; financial forecasting; risk management.

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo introduce el estudio sobre planificación financiera y control de gestión orientado a optimizar la rentabilidad de una empresa ecuatoriana exportadora de cacao. El análisis se desarrolla a partir del caso de GDS, organización dedicada a la exportación de cacao que opera con énfasis en la calidad del producto, el cuidado del medio ambiente, la sustentabilidad de los cultivos y la generación de valor agregado a lo largo de la cadena. La propuesta se centra en articular prácticas de planificación financiera con un sistema de control de gestión que permita alinear objetivos estratégicos, procesos e indicadores, con el fin de sostener márgenes y competitividad en mercados internacionales.

La pertinencia del estudio radica en que la rentabilidad de una exportadora de cacao depende no solo del desempeño operativo y comercial, sino también de la consistencia entre la planificación financiera (presupuestos, proyecciones, gestión del capital de trabajo) y un control de gestión capaz de traducir la estrategia en indicadores y metas verificables. En este marco, el capítulo sienta las bases conceptuales y direccionales para abordar el diagnóstico del caso y proponer lineamientos que fortalezcan la creación de valor económico y social.

El contenido se estructura en cinco apartados:

Antecedentes, que sintetizan el contexto organizacional y sectorial relevante para el caso.

Definición del problema, donde se acota la brecha entre la situación actual y los resultados esperados en rentabilidad y control.

Objetivos, que precisan los fines generales y específicos del estudio y sus resultados esperados.

Justificación, que argumenta la relevancia teórica, metodológica y práctica de la investigación para GDS y para el sector exportador de cacao; y

Alcance, que delimita el ámbito temporal, funcional y documental del análisis, así como sus principales supuestos y restricciones.

Con esta guía, el capítulo establece el marco orientador para el desarrollo posterior del diagnóstico y de las propuestas de mejora en planificación financiera y control de gestión, en consonancia con la misión y visión de GDS y con las exigencias del mercado internacional del cacao.

## **1.1. Antecedentes**

En el ámbito global, el cacao se ha caracterizado durante la última década por un crecimiento sostenido de la demanda y precios históricamente altos, impulsados por crisis de oferta en África y el aumento del consumo de chocolate en Norteamérica, Europa y Asia. (Salazar, Caicedo, Cabezas, Valle, & Salazar, 2025)

Según informe emitido por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2025) El cacao se ha convertido en uno de los motores externos de la economía ecuatoriana durante el último quinquenio: el país ya produce más de 430 000 toneladas anuales y sus ventas externas rebasaron los 3 600 millones en 2024, lo que lo situó como segundo rubro de exportación, después del camarón.

Por otra parte, en el ámbito empresarial, la evidencia empírica más reciente indica que la supervivencia y el crecimiento sostenido de las empresas en entornos de hiper competencia dependen de su habilidad para integrar la planificación financiera con sistemas formales de control de gestión, capaces de traducir la estrategia en métricas operativas y financieras accionables (Frontiers, 2025)

GDS S.A. es una empresa forjada de capital ecuatoriano dedicado a la exportación de cacao, con un firme compromiso hacia la calidad del producto, el cuidado del medio ambiente, la sostenibilidad de los cultivos y la generación de valor agregado a lo largo de la cadena productiva.

## **1.2. Definición del Problema**

Desde su constitución en el año 2016, la compañía ha experimentado un crecimiento sostenido en su capacidad para captar proveedores estratégicos y fortalecer su competitividad frente a empresas tanto nacionales como multinacionales. No obstante, en el ejercicio fiscal 2023, la organización registró pérdidas en sus estados financieros, reflejando una etapa de desafíos operativos y financieros. Esta situación dio un giro significativo en 2024, año en el que la empresa duplicó sus ingresos por ventas, pasando de USD 51,1 millones a USD 102,6 millones, esto gracias al auge del precio internacional y a la elevada productividad del clon de cacao CCN-51, pero su margen neto apenas alcanzó el 2,4 % y el capital de trabajo mostró señales de tensión. La literatura reciente sobre exportaciones señala, además, que los sobrecostos logísticos postpandemia continúan erosionando la competitividad del sector cacaotero en Guayas y Los Ríos (Espinoza Navarrete, 2021)

A pesar del incremento de ingresos, la empresa enfrenta limitaciones operativas, costos logísticos crecientes y un sistema de información fragmentado que dificulta la

integración entre presupuesto, indicadores operativos para la toma optima toma de decisiones. La ausencia de un esquema formal de planificación financiera y de un cuadro de mando integral (CMI) impide anticipar desviaciones y capturar plenamente los beneficios del ciclo alcista del cacao (Villacis Tello, Ochoa Tello, Espinoza Galarza, & Carmenate Fuentes, 2024)

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un sistema integrado de planificación financiera y control de gestión basado en Balanced Scorecard que incremente el margen neto de la compañía y reduzca el apalancamiento durante el periodo 2025-2027.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el desempeño financiero-operativo 2022-2024 mediante indicadores clave.
2. Elaborar proyecciones de ingresos, costos y flujo de caja bajo escenarios de precio.
3. Diseñar el CMI con metas, indicadores y responsables en las cuatro perspectivas estratégicas.
4. Evaluar el impacto mediante las proyecciones de liquidez y rentabilidad.

### **1.4. Justificación y/o Importancia**

Desde el punto de vista académico, la investigación amplía la literatura sobre la aplicación conjunta de planificación financiera y SCG en cadenas agroexportadoras tropicales, un campo donde predominan estudios de carácter agrícola o logístico, pero escasean enfoques integrales orientados a rentabilidad.

### **1.5. Alcance del Estudio**

- Espacial: El análisis se circunscribe a la planta de producción y oficinas corporativas de la empresa exportadora ubicadas en la provincia del Guayas.
- Temporal: Se examinarán datos históricos 2022-2024 y se proyectará hacia 2025-2027.
- Conceptual: Variables independientes: planificación financiera (presupuesto, proyecciones de flujo, análisis de sensibilidad) y diseño de control de gestión (BSC). Variable dependiente: rentabilidad (margen neto, ROA, ROE).
- Metodológico: Enfoque cuantitativo: análisis financiero, cualitativa: mapeo de procesos e indicadores KPIs.



## **CAPITULO II**

### **2. REVISION DE LITERATURA**

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta el estudio, organizando los conceptos, categorías y enfoques necesarios para comprender el fenómeno analizado y dar coherencia al caso de estudio. Se revisan y articulan aportes de distintos autores sobre planificación financiera, control de gestión, rentabilidad e indicadores financieros, con el fin de caracterizar su alcance, supuestos y relaciones, y de este modo explicar el comportamiento y la tendencia observados en la compañía.

A partir de esta revisión se definen las categorías analíticas y se precisan las variables e indicadores que se emplearán en el trabajo empírico, estableciendo los criterios para su operacionalización. Por lo tanto, el marco teórico orienta el diseño metodológico que se presenta en el capítulo siguiente, al delimitar técnicas de análisis y supuestos de contraste y proporciona la base para la interpretación de resultados, permitiendo vincular los hallazgos con la literatura especializada y con los objetivos de la investigación.

#### **2.1. Estados Financieros**

Bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), un juego completo de estados financieros incluye:

- Estado De Situación Financiera
- Estado Del Rendimiento Financiero (Resultado Y Otro Resultado Integral)
- Estado De Cambios En El Patrimonio
- Estado De Flujos De Efectivo, y;
- Notas

En 2024, el Consejo de Normas Internacionales (IASB) emitió la NIIF 18, en la cual, profundizó sobre la presentación y revelación en los estados financieros, que sustituye a la NIC 1 en aspectos de presentación, focalizado en mejorar la comparabilidad del estado de resultados (estado del rendimiento financiero). Por otra parte, la NIC 7 mantiene las reglas de clasificación y presentación de los flujos de efectivo por actividades de operación, inversión y financiación. (IFRS Foundation, 2024).

#### **2.2. Estado de Situación Financiera**

El estado de situación financiera muestra los activos, pasivos y patrimonio a una fecha corte, revelando la estructura de capital y la solvencia de la entidad. La NIC 1 (hoy reemplazada en presentación por la NIIF 18) establece requerimientos mínimos de rúbricas, materialidad y

comparativos, buscando la comparabilidad Inter temporal e interempresarial. (IFRS Foundation, 2023).

### **2.3. Estado de Resultados Integral**

El estado del rendimiento financiero presenta el desempeño del periodo, separando resultados operativos de no operativos y clasificando gastos por naturaleza o función. NIIF 18 refuerza subtotales estandarizados y lineamientos para la presentación de partidas agrupadas como “otros”, con el fin de aumentar la transparencia para los inversores. (IFRS Foundation, 2024).

#### **2.3.1. Estados de Cambio en el Patrimonio**

El estado de cambios en el patrimonio concilia saldos iniciales y finales del patrimonio, mostrando variaciones por resultado, ORI, transacciones con propietarios y otros ajustes. Sus requerimientos de presentación se derivan de la NIC 1 y de la NIIF 18, que mantienen el principio de información completa y comparable. (IFRS Foundation, 2023).

#### **2.3.2. Estado de Flujo de Efectivo**

El estado de flujos de efectivo explica las variaciones del efectivo y equivalentes, clasificando cobros y pagos por actividad (operación, inversión, financiación). La NIC 7 define “equivalentes de efectivo” y ofrece opciones de clasificación de intereses y dividendos según la naturaleza de la entidad. (IFRS Foundation, 2025).

### **2.4. Análisis de Estados Financieros**

El análisis de estados financieros es un conjunto de técnicas cuantitativas y cualitativas que permiten interpretar la información contable para evaluar liquidez, solvencia, eficiencia operativa y rentabilidad, y con ello sustentar decisiones de corto y largo plazo. Diversos estudios en revistas científicas demuestran que, cuando se sistematiza este análisis, mejora la calidad de la toma de decisiones y el control de gestión en la empresa, al convertir los datos contables en indicadores comparables y explicativos del desempeño. (Macías, 2022).

#### **2.4.1. Análisis Vertical**

El análisis vertical determina la estructura porcentual de cada estado financiero en un período, relacionando cada partida con un total base (activos totales, ventas, etc.). Es útil para diagnosticar la composición de activos, pasivos y resultados, comparar empresas de distinto tamaño y detectar concentraciones o rigideces estructurales (por ejemplo, inventarios o cuentas por cobrar elevadas). La literatura reciente lo destaca como técnica simple y robusta para observar la “mezcla” de recursos y fuentes de financiamiento y su alineación con la estrategia. (Nieto & Cuchiparte, 2022).

## **2.4.2. Análisis Horizontal**

El análisis horizontal compara la evolución temporal de cada rubro entre períodos, midiendo variaciones absolutas y relativas para identificar tendencias, crecimientos atípicos o caídas que requieran corrección. La evidencia académica reciente lo considera clave para anticipar riesgos (expansión del endeudamiento de largo plazo, desaceleración de ventas) y para validar la coherencia entre crecimiento y capacidad operativa. (Nieto & Cuchiparte, 2022).

## **2.5. Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros (ratios) organizan la información contable en cuatro familias principales: liquidez, gestión/actividad, endeudamiento/solvencia y rentabilidad. Estudios empíricos recientes muestran su capacidad explicativa sobre la continuidad del negocio y la relación estadísticamente significativa entre indicadores de liquidez, apalancamiento y rentabilidad, lo que los convierte en insumos esenciales del diagnóstico y del control de gestión. (Correa, Veléz, & Murillo, 2021).

### **2.5.1. Indicador de Liquidez**

La razón corriente (activos corrientes / pasivos corrientes) mide la capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo con recursos también de corto plazo. La prueba ácida (activos corrientes – inventarios / pasivos corrientes) depura inventarios para ofrecer una visión más estricta de solvencia inmediata. La literatura de los últimos cinco años las emplea como “primer filtro” para valorar el riesgo de iliquidez y su conexión con la rentabilidad y la continuidad operativa. (Llor & Zambrano, 2023).

### **2.5.2. Indicador de Solvencia**

Los indicadores de solvencia miden el grado de apalancamiento y la capacidad de una empresa para sostener sus obligaciones financieras en el mediano y largo plazo. Entre los más utilizados destacan: deuda/activos, deuda/patrimonio (apalancamiento) y cobertura de intereses (EBIT/Intereses), que informan sobre el riesgo financiero, la flexibilidad para invertir y la suficiencia del flujo operativo para atender el servicio de deuda. La evidencia reciente en tesis de posgrado y estudios sectoriales sugiere emplearlos en conjunto y compararlos con promedios sectoriales para evitar conclusiones aisladas por efectos de escala o coyuntura. (Ramos, 2023).

### **2.5.3. Indicador de Gestión**

Los indicadores de gestión evalúan la eficiencia con que la empresa utiliza activos y pasivos operativos para generar ventas y caja. Incluyen la rotación de inventarios y sus días asociados, la rotación de cartera con su período medio de cobro (PMC), y el período medio de

pago (PMP) a proveedores. Analizados de forma integrada, describen el ciclo de conversión de efectivo, núcleo del capital de trabajo. La literatura académica reciente documenta que mejoras en rotaciones y plazos impactan positivamente liquidez y desempeño financiero, y que estos indicadores deben leerse junto con el contexto sectorial (estacionalidad, volatilidad de insumos, términos comerciales). (Loor, Santistevan, & et., 2023).

#### **2.5.4. Indicador de Rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad sintetizan la eficacia para transformar ventas y recursos en utilidades. A nivel de resultados, los márgenes (bruto, operativo y neto) capturan la formación del beneficio por etapa; a nivel de estructura y uso de activos, los retornos ROA (rentabilidad económica) y ROE (rentabilidad financiera) articulan márgenes, rotaciones y apalancamiento (descomposición DuPont). Estudios recientes muestran que la gestión financiera incide positivamente en la rentabilidad económica y que los retornos mejoran cuando convergen disciplina de costos, eficiencia operativa y estructura de financiamiento sostenible. (Cantos & Rodríguez, 2024).

#### **2.5.5. Capital de Trabajo**

El capital de trabajo neto (AC-PC) y el ciclo de conversión de efectivo sintetizan liquidez operativa. Evidencia reciente muestra que una gestión prudente del capital de trabajo se asocia con mejor desempeño en sectores agroalimentarios, incluso durante crisis (COVID-19), aunque los efectos dependen del entorno y de las políticas de inversión/financiación de corto plazo. (Liu, Zhou, & Xu, 2024).

### **2.6. Rentabilidad**

En términos generales, la rentabilidad expresa la capacidad de una empresa para crear valor de manera sostenible, dada su estrategia, su exposición al riesgo y su estructura de capital. En entornos volátiles (p. ej., agroexportación con precios internacionales fluctuantes), la literatura reciente enfatiza que la rentabilidad observada es función conjunta de: (i) márgenes (precios vs. costos), (ii) eficiencia operativa (rotaciones y gastos), y (iii) apalancamiento (costo de financiamiento y riesgo). Por ello, su análisis requiere integrar indicadores y series temporales, además de contrastes con pares sectoriales. (Holguín & Cedeño, 2024).

#### **2.6.1. Rentabilidad Económica**

La rentabilidad económica (ROA) mide el rendimiento de los activos utilizados, independientemente de cómo se financian. Se interpreta como eficiencia para convertir recursos totales en utilidades, y depende de dos palancas: margen y rotación de activos. Estudios empíricos y trabajos de posgrado recientes muestran que mejoras en ROA suelen

asociarse a mayor eficiencia operativa (mejor rotación, control de costos) y a decisiones de inversión que eleven la productividad de los activos empleados. (Cantos & Rodríguez, 2024).

### **2.6.2. Rentabilidad Financiera**

La rentabilidad financiera (ROE) cuantifica el retorno para los propietarios en relación con su patrimonio. Aumenta con mejores márgenes y rotaciones, pero también con mayor apalancamiento—con el costo adicional de mayor volatilidad y riesgo. En estudios recientes se constata que el ROE puede mejorar sensiblemente en escenarios de expansión si el apalancamiento se administra con coberturas y estructura de deuda compatibles con la generación de caja. La recomendación recurrente es evaluar el ROE junto con solvencia y cobertura de intereses para asegurar sostenibilidad del desempeño. (Alca & Alvarez, 2024).

### **2.7. Control de Gestión**

El control de gestión se entiende como el conjunto de procesos, herramientas e indicadores que permiten alinear la estrategia con la ejecución, monitorear el desempeño y promover la mejora continua. En el ámbito contemporáneo, una de las metodologías más extendidas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que integra la estrategia en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento; y convierte los objetivos en indicadores y metas verificables, facilitando la retroalimentación para el ajuste oportuno de la gestión. Los estudios recientes muestran su uso tanto en organizaciones privadas como públicas para planificar, seguir y controlar de forma sistemática la estrategia y los resultados, y para fortalecer la comunicación y el alineamiento entre áreas. (Ramirez, 2021).

#### **2.7.1. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional puede entenderse desde tres perspectivas: (i) arreglo de actividades (funciones/divisiones), (ii) representación de la toma de decisiones (líneas de reporte y autoridad) y (iii) entidad legal (subsidiarias y jerarquías de propiedad). Integrar estas miradas ofrece una visión más completa para el diseño y el control. (Albert, 2024).

#### **2.7.2. Organigrama**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional: explicita la jerarquía, las líneas de autoridad y las relaciones funcionales, y sirve como soporte para el diseño de puestos y la coordinación interdepartamental. En trabajos de fin de máster se enfatiza que contar con un organigrama actualizado ayuda a identificar líneas de negocio, delimitar responsabilidades y dar coherencia al funcionamiento diario; su evaluación periódica permite detectar fallas en la distribución de funciones. (Pazmiño, 2024).

### **2.7.3. Matriz FODA**

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un instrumento de diagnóstico estratégico que integra el análisis interno y externo para perfilar la posición de la organización y orientar la definición de estrategias. En tesis actuales se documenta su utilidad para priorizar factores clave y construir rutas estratégicas coherentes con el entorno y las capacidades. (Guzman, 2022, pág. 20).

#### **2.7.3.1. Factores Internos**

Los factores internos comprenden fortalezas y debilidades relacionadas con recursos, procesos, competencias y resultados; su ponderación permite enfocar mejoras y apalancar ventajas distintivas. (Guzman, 2022, pág. 40).

#### **2.7.3.2. Factores Externos**

Los factores externos reúnen oportunidades y amenazas del entorno competitivo, institucional y tecnológico; su evaluación facilita anticipar riesgos y aprovechar tendencias. Evidencia reciente muestra relaciones positivas entre un diagnóstico externo sistemático y la competitividad. (Guzman, 2022, pág. 40).

#### **2.7.3.3. Estrategias FODA**

La síntesis estratégica se logra cruzando factores (F-O, F-A, D-O, D-A) para generar estrategias ofensivas, de confrontación, de reorientación y defensivas (también denominado FODA cruzado o matriz TOWS). Tesis de maestría describen procedimientos y ejemplos prácticos de formulación y priorización de estas combinaciones. (Guzman, 2022, pág. 41).

### **2.7.4. Mapa de Procesos**

El mapa de procesos representa, a nivel macro, los procesos estratégicos, operativos y de apoyo y sus interrelaciones. El enfoque de procesos promovido por ISO 9001 (ciclo PDCA y pensamiento basado en riesgos) favorece la estandarización, la mejora continua y la trazabilidad de entradas-salidas, roles y controles. (ISO 9001, 2015).

### **2.7.5. Cadena de Valor de Poder**

La cadena de valor (Porter) desagrega la organización en actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio) y actividades de apoyo (infraestructura, gestión del talento, tecnología, abastecimiento), con el fin de identificar fuentes de ventaja competitiva por liderazgo en costos o diferenciación. Aplicaciones recientes en tesis de maestría y trabajos de posgrado en logística muestran su utilidad para clasificar actividades, medir desempeño y vincular procesos con resultados económicos. (Yaranga, 2023).

## **2.8. Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido internacionalmente como *Balanced Scorecard*, es un sistema de control de gestión que traduce la estrategia en objetivos e indicadores articulados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Su lógica se basa en relaciones causa/efecto entre inductores (leading) y resultados (lagging), lo que permite alinear áreas y personas, comunicar prioridades y monitorear el avance estratégico de forma sistemática. (Acebo & Chalco, 2023).

La implementación efectiva del CMI exige (i) diseñar un mapa estratégico que explicita dichas relaciones, (ii) definir objetivos por perspectiva, (iii) seleccionar indicadores con metas y frecuencia de medición, y (iv) establecer rutinas de revisión y aprendizaje. Las tesis revisadas evidencian que el CMI deja de ser un “tablero de indicadores” para convertirse en un sistema de gestión que integra presupuesto, iniciativas y seguimiento, facilitando decisiones basadas en datos y consistentes con la proposición de valor de la organización. (Cisneros & Llive, 2021).

### **2.8.1. Perspectiva Clientes**

La perspectiva de clientes busca responder cómo debe ser percibida la organización por sus segmentos y mercados objetivo para cumplir su misión. En esta perspectiva se definen propuestas de valor (p. ej., servicio, calidad, tiempos, personalización) y se miden constructos como satisfacción, fidelidad/retención, adquisición y rentabilidad del cliente (Acebo & Chalco, 2023). Ejemplos habituales incluyen: índice de satisfacción del cliente, tasa de reclamaciones resueltas, tasa de recompra/retención, crecimiento de base de clientes y valor de vida del cliente. En aplicaciones empíricas, esta perspectiva actúa como eslabón central entre la mejora de procesos y los resultados financieros, pues el desempeño en servicio y experiencia se refleja en lealtad y márgenes. (Cisneros & Llive, 2021).

### **2.8.2. Perspectiva Aprendizaje y Crecimientos**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se orienta a los activos intangibles que habilitan la estrategia: capital humano (competencias, motivación), capital de información (sistemas, datos confiables) y capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación). Su propósito es sostener, en el tiempo, la mejora de procesos y la propuesta de valor al cliente. Indicadores típicos abarcan horas de formación por FTE, cobertura de planes de desarrollo, rotación y clima, madurez de analítica y disponibilidad de información para la decisión, así como tasas de innovación y mejora continua. La literatura aplicada muestra que priorizar esta

perspectiva eleva la capacidad de ejecución estratégica y la resiliencia organizacional. (Simonian, 2022).

### **2.8.3. Indicadores Claves de Desempeño**

Los KPI son medidas clave que permiten evaluar el logro de objetivos críticos para el éxito presente y futuro. En gestión estratégica, la selección de KPI debe ser alineada a la estrategia, cuantificable, accionable, con metas y responsables; además, conviene mantener un portafolio acotado (“menos es más”) para facilitar el foco y la interpretación (Arosemena, 2022). En el marco del CMI, se recomienda combinar indicadores inductores (p. ej., tiempo de ciclo, cumplimiento de estándares de proceso, horas de capacitación, disponibilidad de sistemas) con indicadores de resultado (p. ej., satisfacción, margen, ROE/ROA), conectados por el mapa estratégico. Experiencias recientes a nivel de maestría muestran el uso de tableros con alertas inteligentes y analítica para monitoreo en tiempo real, lo que mejora la detección de desviaciones y la toma de decisiones (Ruiz, Silva, & Moreno, 2025).

## **2.9. Riesgo**

### **2.9.1. Gestión de Riesgo**

La ISO 31000 establece principios y un marco para identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar riesgos, integrando la gestión de riesgos con la gobernanza y la toma de decisiones. (ISO 31000, 2018).

### **2.9.2. Matriz de Riesgo**

La matriz probabilidad–impacto, normalizada en IEC/ISO 31010, es una técnica cualitativa para priorizar riesgos y asignar recursos de tratamiento; su uso debe reconocer limitaciones y, cuando sea pertinente, complementarse con métodos cuantitativos (IEC 31010, 2019).



## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo describe el enfoque, diseño, técnicas, procedimientos y criterios de rigor que se emplearán para estudiar la relación entre la planificación financiera y el diseño del control de gestión en la optimización de la rentabilidad de la compañía. Se adopta un enfoque de métodos mixtos (cuantitativo–cualitativo) de carácter convergente, sustentado exclusivamente en fuentes documentales internas: políticas de procesos, organigrama, estados financieros y manual de procesos contables. No se realizarán entrevistas ni encuestas. La integración de resultados se efectuará mediante cuadros conjuntos (joint displays) y meta-inferencias.

#### **3.1. Levantamiento de Información**

Se utilizará un diseño mixto convergente: en paralelo, el componente cuantitativo analizará información de los estados financieros (análisis vertical y horizontal, ratios, presupuestos y proyecciones), y el componente cualitativo realizará análisis de contenido de documentos organizacionales (políticas, manuales y composición organizacional). Al final, los hallazgos se integran explícitamente en matrices de convergencia para generar conclusiones y contrastar coherentemente evidencia numérica y evidencia de procesos. Esta lógica de integración está alineada con guías recientes de investigación de métodos mixtos.

El estudio es aplicado, de alcance correlacional–explicativo, con diseño no experimental y corte transversal. Se analiza un caso organizacional con el propósito de diseñar/ajustar un sistema de planificación financiera articulado al control de gestión y vincularlo con indicadores de rentabilidad.

#### **3.2. Análisis Organizacional**

Con base en el levantamiento sistemático realizado en las áreas administrativa, operativa y financiera, se caracterizó la situación actual de la empresa a partir de cuatro productos de análisis:

##### **(i) Organigrama formal**

Se definió y validó la estructura organizacional vigente, precisando 44 colaboradores distribuidos en 18 administrativos, 20 operarios y 6 del área comercial. La organización se compone de cinco departamentos: Finanzas, Contabilidad, Ventas, Compras y Operaciones. Con esta información se elaboró el organigrama, identificando niveles jerárquicos, líneas de reporte y distribución funcional del personal, lo que facilita la asignación de responsabilidades y el control de los flujos de información.

## **(ii) Matriz FODA cuantificada**

Se identificaron los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el desempeño de la compañía. Para priorizarlos, se construyó una matriz FODA ponderada en Excel con una escala de 1 a 7, donde 7 indica impacto/pertinencia altos y 1 impacto bajo. La ponderación se asignó según criterios de importancia relativa, siguiendo dos reglas prácticas de calificación:

- Fortalezas: si una fortaleza habilita aprovechar una oportunidad y contribuye a mitigar una amenaza, recibe puntaje alto (cercano a 7).
- Debilidades: cuando una debilidad no bloquea el aprovechamiento de oportunidades o no favorece la materialización de amenazas, se califica bajo (cercano a 1).

La matriz resultante permitió priorizar estrategias cruzando factores internos y externos con sus puntuaciones y, por tanto, orientar acciones de mejora con enfoque en impacto.

## **(iii) Mapa de procesos**

Se analizaron las actividades clave de la empresa, partiendo de la Misión, Visión y valores corporativos. Con ello se clasificaron los procesos en tres niveles:

- Procesos estratégicos: orientan la dirección y posicionamiento de la empresa.
- Procesos operativos: se identificaron los procesos clave mediante diagramas de flujo, representando las etapas y puntos de control de cada actividad central.
- Procesos de apoyo: se determinaron los recursos (humanos, tecnológicos y de infraestructura) que sostienen el desempeño de los procesos estratégicos y operativos.

La sistematización de esta información permitió estructurar el mapa de procesos.

## **(iv) Cadena de valor**

A partir del mapa de procesos y los datos del levantamiento, se desagregaron las actividades primarias: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y Servicio posventa; y las actividades de apoyo: Infraestructura, Gestión del Talento Humano, Tecnología y Compras. Este desglose facilitó localizar cuellos de botella y factores que limitan la mejora continua. Con esa evidencia se diseñó la cadena de valor de la empresa, especificando dónde se genera valor y en qué tramos son necesarias acciones correctivas y de optimización.

### **3.3. Análisis Financiero**

El análisis financiero está orientado a medir el desempeño financiero de la empresa mediante estadística descriptiva y razones financieras. La base de datos procede de los Estados de Situación Financiera y el Estado de Resultado Integral remitidos por la compañía.

El periodo de observación comprende los ejercicios 2022–2024, lo que permite evaluar tendencias interanuales y variaciones estructurales en la composición de activos, pasivos, patrimonio e ingresos/gastos.

Se aplicaron tres procedimientos complementarios:

### 1. Análisis vertical

Cada rubro se expresó como porcentaje del total correspondiente: en el balance, respecto del Activo total (o del Pasivo + Patrimonio); en el estado de resultados, respecto de las Ventas netas. De esta forma se identifica la relación y cambios en la estructura de las cuentas.

Fórmula general:  $\% \text{ rubro} = (\text{Valor del rubro} / \text{Total de referencia}) \times 100$ .

### 2. Análisis horizontal

Se fijó 2022 como año base y se calcularon variaciones para cada rubro en los años siguientes hasta 2024. Esto evidencia incrementos o reducciones en términos relativos.

Fórmula general:  $\% \text{ variación} = [(\text{Valor}_t - \text{Valor}_{2022}) / \text{Valor}_{2022}] \times 100$ .

### 3. Indicadores/razones financieras

Se seleccionó un conjunto de índices que explican la liquidez, solvencia, gestión operativa y rentabilidad de la empresa durante 2022–2024. Cuando procede, los cálculos se realizaron con promedios (p. ej., activos o cuentas por cobrar promedio) para atenuar sesgos por estacionalidad.

#### 3.1. Indicadores utilizados y fórmulas de cálculo

##### Liquidez

Razón corriente = *Activo corriente / Pasivo corriente*.

Prueba ácida = *(Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente*.

##### Solvencia / Estructura de capital

Endeudamiento del activo = *Pasivo total / Activo total*.

Endeudamiento del activo fijo = *Pasivo no corriente / Activo no corriente* (mide qué proporción del activo fijo se financia con deuda de largo plazo).

Apalancamiento financiero = *Pasivo total / Patrimonio*.

##### Gestión (eficiencia operativa)

Rotación de cartera (CxC) = *Ventas netas a crédito / Cuentas por cobrar promedio*.

Período medio de cobranza (PMC) = *Días del año / Rotación de cartera*.

Rotación de cuentas por pagar (CxP) = *Compras a crédito / Cuentas por pagar promedio*

(si no se dispone de compras, se aproxima con el Costo de ventas).

Período medio de pago (PMP) = *Días del año / Rotación de CxP*.

### **Rentabilidad**

Margen bruto = *(Ventas netas – Costo de ventas) / Ventas netas*.

Margen neto = *Utilidad neta / Ventas netas*.

ROE (rentabilidad del patrimonio) = *Utilidad neta / Patrimonio promedio*.

ROA (rentabilidad del activo) = *Utilidad neta / Activo total promedio*.

Se verificó la consistencia de los estados financieros entre periodos (homologación de cuentas y criterios de reconocimiento) antes de calcular porcentajes y razones. Para las razones que emplean promedios, se usó el promedio aritmético de saldos inicial y final del periodo.

Los resultados de cada indicador se interpretaron de forma comparativa (frente a años previos) y en función de la estructura revelada por el análisis vertical y horizontal.

### **3.4. Planificación Financiera**

La fase final del trabajo se orientó a proyectar el desempeño y a alinear la ejecución con la estrategia. Para ello se desarrollaron tres componentes integrados:

- a) Presupuestos y proyecciones a tres años;
- b) Cuadro de Mando Integral (CMI) bajo el enfoque del *Balanced Scorecard*;
- c) Gestión de riesgos asociada a los objetivos estratégicos.

A partir de los resultados del análisis financiero, se formularon los presupuestos operativos y financieros que sirven de base a las proyecciones:

1. Presupuesto de ventas (volumen, precio, condiciones comerciales).
2. Presupuesto de compras (costos de aprovisionamiento, inventarios meta).
3. Cuentas por cobrar y por pagar (políticas de crédito y plazos).
4. Impuestos (tasas y supuestos normativos vigentes).
5. Gastos operativos y administrativos (estructura de costos y eficiencia esperada).

Con estos insumos se elaboraron los estados proforma: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado Integral y Flujo de Caja, asegurando coherencia entre políticas

de capital de trabajo (DSO/DPO/días de inventario), estructura de costos y requerimientos de efectivo. La proyección a 3 años permite dimensionar necesidades de financiamiento, evaluar trayectorias de rentabilidad y estimar la sostenibilidad de la liquidez.

Para vincular objetivos y resultados, se diseñó un CMI alineado al enfoque de *Balanced Scorecard*, estructurado en cuatro perspectivas:

1. Financiera: objetivos orientados a crear valor y mejorar la rentabilidad.
2. Clientes: lineamientos dirigidos a la satisfacción y fidelización.
3. Procesos internos: énfasis en el desempeño operativo y la calidad del proceso.
4. Aprendizaje y crecimiento: fortalecimiento de la cultura organizacional y del talento humano.

A partir de estas perspectivas se formularon objetivos estratégicos y específicos, y se definieron indicadores de gestión (KPI) con línea base, metas, frecuencia de seguimiento, responsables y principales iniciativas. Se construyó un mapa estratégico para explicitar relaciones causa–efecto entre iniciativas, procesos y resultados financieros.

Con el fin de asegurar el cumplimiento del CMI, se realizó la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos vinculados a cada objetivo:

- Identificación.

Se levantaron los factores críticos que pueden afectar el rendimiento de la empresa, formulándolos como enunciados de riesgo (*causa–evento–consecuencia*). Cada riesgo se asoció al objetivo estratégico correspondiente del CMI.

- Evaluación.

Para cada riesgo se estimaron probabilidad e impacto en una escala de 1 a 5, obteniendo un nivel de riesgo mediante la combinación de ambas variables (p. ej.,  $\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$ ). Este ejercicio permitió jerarquizar los riesgos por criticidad.

- Matriz de riesgo.

Los riesgos evaluados se posicionaron en una matriz (mapa de calor), clasificándolos en rangos de bajo, moderado, alto o extremo. La matriz facilita focalizar la atención en los casos de mayor prioridad.

- Tratamiento y plan de acción.

Para los riesgos de mayor valor numérico se definieron acciones de respuesta (evitar, mitigar, transferir o aceptar), con responsables, plazos, recursos e indicadores de

seguimiento. Asimismo, se dejó establecido el riesgo residual esperado tras la implementación de las medidas.

- Monitoreo e integración con el CMI.

El avance del plan de acción se integró al tablero de control del CMI, de modo que los KPI actúen como alertas tempranas y garanticen la retroalimentación para ajustar metas, políticas y presupuestos.

La combinación de presupuestos y estados proforma, CMI y gestión de riesgos proporciona una ruta de ejecución que articula estrategia, operaciones y finanzas. Esta estructura permite proyectar la empresa a tres años con criterios de rentabilidad y liquidez, al tiempo que establece los mecanismos de control y prevención de riesgos necesarios para sostener los objetivos definidos.

## CAPITULO IV

En este capítulo se exponen y analizan los resultados provenientes de la revisión de los estados financieros de GDS S.A., empresa dedicada a la exportación de cacao. Con base en las metodologías previamente definidas, se evalúa la situación actual de la organización y se construyen proyecciones financieras que respalden la toma de decisiones estratégicas. El análisis incorpora particularidades del sector cacaotero como la volatilidad de los precios internacionales, la estacionalidad de la cosecha, los costos logísticos portuarios para asegurar que las conclusiones reflejen la realidad operativa desde el acopio y almacenamiento hasta el embarque.

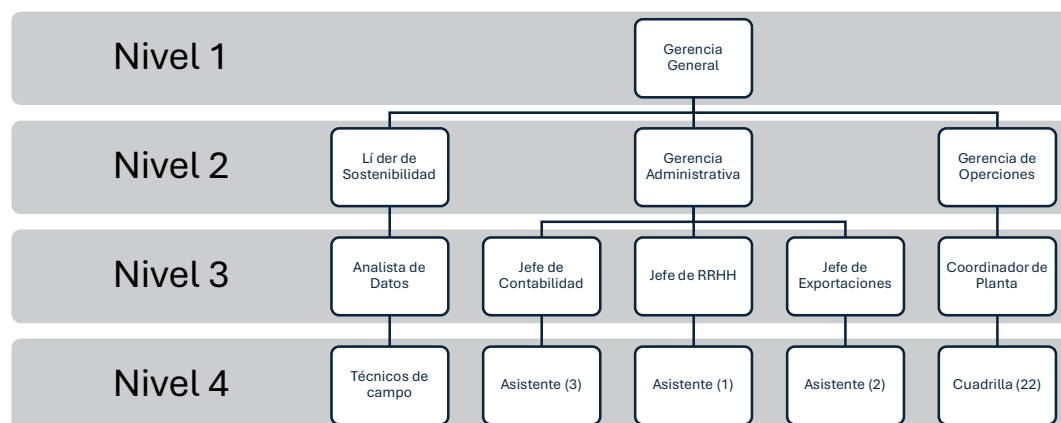
A través de la formulación del presupuesto anual, la elaboración del flujo de caja y la proyección de los estados financieros, se establece una base cuantitativa sólida para implementar un sistema de control de gestión orientado a mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio. Este sistema permitirá monitorear de manera sistemática indicadores críticos como ingresos por contratos de exportación, márgenes por lote, rotación de inventarios, eficiencia logística y cumplimiento de estándares de calidad.

### 4. Presentación y Análisis de Resultados

#### 4.1. Organigrama

La estructura organizacional de la compañía se dispone en cuatro niveles jerárquicos que ordenan la toma de decisiones, la coordinación funcional y la ejecución operativa.

Figura 4.1- Organigrama



Elaboración: Autor

Nivel 1 – Gerencia General. En la cúspide se ubica la Gerencia General, a cargo de la representación legal y de la dirección estratégica. En este nivel se adoptan las decisiones de

carácter administrativo, operativo–comercial y financiero, y se establecen las directrices que rigen al resto de la organización.

Nivel 2 – Estructura departamental. Comprende los departamentos liderados por sus respectivos gerentes de área, quienes reportan directamente a la Gerencia General. Este nivel es responsable de planificar, coordinar y controlar los procesos de su ámbito, así como de asegurar el cumplimiento de metas y políticas corporativas.

Nivel 3 – Jefaturas, coordinaciones y analistas. Agrupa la composición interna de cada departamento. Aquí se realiza el análisis técnico, la elaboración de reportes y el seguimiento de indicadores, información que es revisada y validada por las gerencias del Nivel 2 para la toma de decisiones.

Nivel 4 – Personal operativo y de apoyo. Integrado por asistentes, técnicos de campo y estibadores/cuadrilleros, este nivel ejecuta las actividades operativas cotidianas, aplica procedimientos y controles, y retroalimenta a los niveles superiores sobre incidencias y mejoras en la ejecución.

En conjunto, esta arquitectura jerárquica delimita responsabilidades, ordena los flujos de información y asegura la trazabilidad entre la estrategia definida en la alta dirección y la ejecución en los procesos operativos.

## **4.2. Matriz FODA**

### **4.2.1. Identificación de Factores**

#### **Factores internos**

##### Fortalezas

- F1. Sistema de control de calidad del producto.
- F2. Red de proveedores consolidada con productores y comerciantes.
- F3. Capacidad de adaptación a requerimientos de clientes.
- F4. Estructura organizacional definida.

##### Debilidades

- D1. Capital de trabajo para pago a proveedores de cacao.
- D2. Concentración de clientes reducida.
- D3. Precio de venta volátil que depende de la oferta y demanda internacional.
- D4. Dependencia logística de navieras por disponibilidad de cupo.

#### **Factores Externos**

##### Oportunidades



- O1. Demanda creciente por cacao sostenible y trazable, con primas por certificación y cumplimiento socioambiental.
- O2. Apertura/crecimiento de mercados en Norteamérica, Europa y Asia para cacao ecuatoriano.
- O3. Incremento de captación de proveedores de cacao en provincias fuera de Guayas.
- O4. Cobertura de precio mediante contratos de futuros.

#### Amenazas

- A1. Variabilidad climática.
- A2. Competencia de empresas multinacionales.
- A3. Riesgo de inseguridad.
- A4. Incremento de costos logísticos.

Se empleó una escala Likert de 1 a 7 para valorar el cruce entre factores internos y externos, con una convención diferencial por cuadrante:

- FO / FA (apalancar fortalezas): valores altos indican mayor capacidad para aprovechar oportunidades (FO) o enfrentar amenazas (FA).
- DO / DA (gestionar vulnerabilidades): se usa escala invertida; valores bajos señalan mayor severidad de la brecha (es decir, más urgente de corregir).

Rango	FO/FA	DO/DA
1	Minino	Máximo
2	Bajo	Muy Alto
3	Moderado	Alto
4	Medio	Medio
5	Alto	Moderado
6	Muy Alto	Bajo
7	Máximo	Minino

En términos prácticos: 7 = máximo (FO/FA) mientras que 1 = máxima criticidad (DO/DA). Con esta pauta se calcularon promedios por fila y columna, promedios por cuadrante y se identificaron las combinaciones con mayor prioridad.

Tabla 4.1-FODA Matemático GDS S.A.

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	PROMEDIO	A1	A2	A3	A4	PROMEDIO
FORTALEZAS	F1	7	5	6	3	5.25	6	6	7	3	5.50
	F2	6	5	7	3	5.25	7	5	4	2	4.50
	F3	7	4	7	6	6.00	7	4	4	4	4.75
	F4	7	4	7	6	6.00	1	2	2	2	1.75
	PROMEDIO	6.75	4.50	6.75	4.50	5.63	5.25	4.25	4.25	2.75	4.13
DEBILIDADES	D1	7	4	6	4	5.25	6	5	4	4	4.75
	D2	7	4	4	4	4.75	5	6	3	3	4.25
	D3	7	5	4	3	4.75	4	4	7	6	5.25
	D4	5	5	4	3	4.25	4	4	3	3	3.50
	PROMEDIO	6.50	4.50	4.50	3.50	3.50	4.75	4.75	4.25	4.00	4.44

Elaborado por el autor

#### FO – Fortalezas vs Oportunidades (apalancar)

Promedio del cuadrante: 5,63 (alto).

Oportunidades con mayor sinergia (promedios de columna): O1 = 6,75 y O3 = 6,75.

Fortalezas más apalancables (promedios de fila): F3 = 6,00 y F4 = 6,00.

Combinaciones FO:

F1–O1, F2–O3, F3–O1, F3–O3, F4–O1, F4–O3.

Implicación: la empresa está en buena posición para capturar primas por sostenibilidad y trazabilidad (O1) y escalar su red de abastecimiento (O3) apalancándose en su flexibilidad comercial (F3), estructura organizativa (F4) y calidad (F1).

#### FA – Fortalezas vs Amenazas (proteger)

Promedio del cuadrante: 4,13 (capacidad moderada de respuesta).

Amenaza mejor enfrentada por las fortalezas: A1 (promedio de columna 5,25).

Fortaleza más útil ante amenazas: F1 (promedio de fila 5,50).

Combinaciones FA destacadas (7): F1–A3, F2–A1, F3–A1.

Implicación: el sistema de calidad (F1) es una plataforma defensiva frente a inseguridad (A3) y clima (A1) al fortalecer trazabilidad, reputación y continuidad operativa. No obstante, la amenaza de costos logísticos (A4) presenta menor cobertura desde las fortalezas (promedio 2,75), lo que exige medidas fuera del “core” de calidad.

#### DO – Debilidades vs Oportunidades (corregir con palancas externas)

Promedio de severidad: 3,50 (brecha moderada).

Oportunidad menos aprovechada para cerrar debilidades: O4 (coberturas) con puntajes bajos en varias combinaciones.

Brechas críticas (puntaje original = 3, más severidad): D3–O4 y D4–O4.

Implicación: urgen acciones para institucionalizar coberturas de precio (O4) y así mitigar volatilidad (D3); asimismo, se requiere un portafolio logístico (contratos, rutas y puertos alternos) que reduzca la dependencia de cupos (D4), complementando la gestión de precio con gestión de riesgo operacional.

#### **DA – Debilidades vs Amenazas (defender y contener)**

Promedio de severidad: 3,56 (brecha moderada-alta).

Vulnerabilidades más expuestas:

- D2–A3 y D2–A4 (cartera concentrada vs inseguridad y vs alza logística).
- D4–A3 y D4–A4 (dependencias navieras vs inseguridad y vs costos logísticos).

Implicación: la combinación de concentración de clientes (D2) y costos logísticos/seguridad (A4/A3) tensiona márgenes y flujo de caja. Se requiere diversificación comercial y blindaje operativo (seguros y custodia armada).

La palanca FO es la más potente (5,63), en especial sobre O1 y O3, lo que sugiere priorizar inversiones en certificación, trazabilidad y expansión de la base de proveedores.

La respuesta FA es moderada (4,13): el sistema de calidad protege frente a clima e inseguridad, pero A4 (costos logísticos) exige soluciones específicas fuera del ámbito de calidad.

En DO/DA, las brechas más urgentes (puntajes bajos) se concentran en coberturas de precio (O4), desconcentración de clientes y blindaje logístico-seguridad.

#### **4.2.2. Definición de Estrategias**

La tabla 4.2. presenta las estrategias que se plantean en base a los resultados obtenidos del FODA matemático:

Tabla 4.2-Estrategias GDS S.A.

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS -FO</b> <b>1. Certificación y trazabilidad integral del cacao:</b> Dado la importancia de la trazabilidad del cacao, es importante obtener certificaciones para el cacao, como por ejemplo Rain Forrest Alliance es una organización emisora de certificaciones. <b>2. Implementación de centros de acopio en zonas estratégicas:</b> Incrementar la captación y la resiliencia de abastecimiento, mejorando costos, tiempos y estandarización de calidad.	<b>ESTRATEGIAS -DO</b> <b>1. Gestión del riesgo de precio con coberturas:</b> Reducir la volatilidad de resultados frente a oscilaciones del precio internacional del cacao, protegiendo margen y flujo de caja. <b>2. Diversificación de cartera:</b> Ampliar y diversificar la base de clientes, incrementando ventas directas a industriales/chocolateras y reduciendo dependencia de intermediarios (Brokers).	
	<b>ESTRATEGIAS -FA</b> <b>1. Optimización de costos logísticos de exportación y fidelización de proveedores:</b> Implementar un análisis integral de la estructura de costos de exportación (fletes, recargos, servicios portuarios, seguros y gastos conexos) y establecer un programa de negociación y fidelización con operadores logísticos estratégicos, con el propósito de mejorar tarifas, niveles de servicio y condiciones contractuales. <b>2.Diversificación de rutas y puertos de embarque:</b> Analizar terminales con mayor confiabilidad operativa, mejores ventanas de zarpe y menor congestión, a fin de mitigar retrasos, reducir riesgos de incumplimiento y estabilizar tiempos de tránsito.	<b>ESTRATEGIAS -DA</b> <b>1.Aseguramiento integral del cacao en planta y en tránsito interno:</b> Contratar pólizas de seguro que cubran el cacao durante su permanencia en planta y durante el transporte hacia el puerto (almacenaje, manipulación y traslado), definiendo sumas aseguradas, deducibles y coberturas específicas conforme a la exposición de riesgos identificada. <b>2. Reforzar la seguridad:</b> Reforzar los protocolos de seguridad en patios y rutas mediante custodia armada, complementados con medidas tecnológicas (monitoreo, sellos de alta seguridad, trazabilidad) y coordinación con autoridades, en coherencia con el mapa de riesgos de la compañía	
<b>AMENAZAS</b>			

Elaborado por el autor.

### 4.3. Mapa de Procesos

#### 4.3.1. Lineamiento de la Empresa

La formalización de lineamientos estratégicos robustos consolida la identidad corporativa de la exportadora de cacao, propiciando que el personal internalice el propósito, la visión y las prioridades de creación de valor de la organización. De manera complementaria, la delimitación clara de responsabilidades y funciones, en coherencia con la estructura organizativa, asegura el alineamiento de los equipos y procesos con los objetivos institucionales de la compañía, fortaleciendo la coordinación interáreas, la rendición de cuentas y el control de gestión orientado a resultados.

##### 4.3.1.1. Misión

Proveer granos de cacao de alta calidad a nuestros clientes, apoyando en el crecimiento sostenible a nuestros proveedores, brindándoles el mayor valor estratégico posible, cumpliendo con las políticas de seguridad alimentaria, prácticas éticas y responsabilidad social.

Somos una empresa con principios y valores sociales y medioambientales, garantizando materia prima de alta calidad para nuestros clientes.

#### **4.3.1.2. *Visión***

Ser líder en exportación de granos de cacao y sus derivados, convirtiéndonos en el socio estratégico principal para suministrar materia prima de la mejor calidad al mercado mundial, siendo reconocidos por brindar a los clientes una buena relación calidad-precio y asesoramiento.

#### **4.3.1.3. *Valores de la Empresa***

- Competitividad e innovación
- Puntualidad, dedicación y trabajo
- Comunicación clara y honesta
- Reconocimiento y recompensa por el trabajo
- Integridad, responsabilidad y transparencia
- Respeto a los derechos de todo el personal
- Igualdad de oportunidades y no discriminación

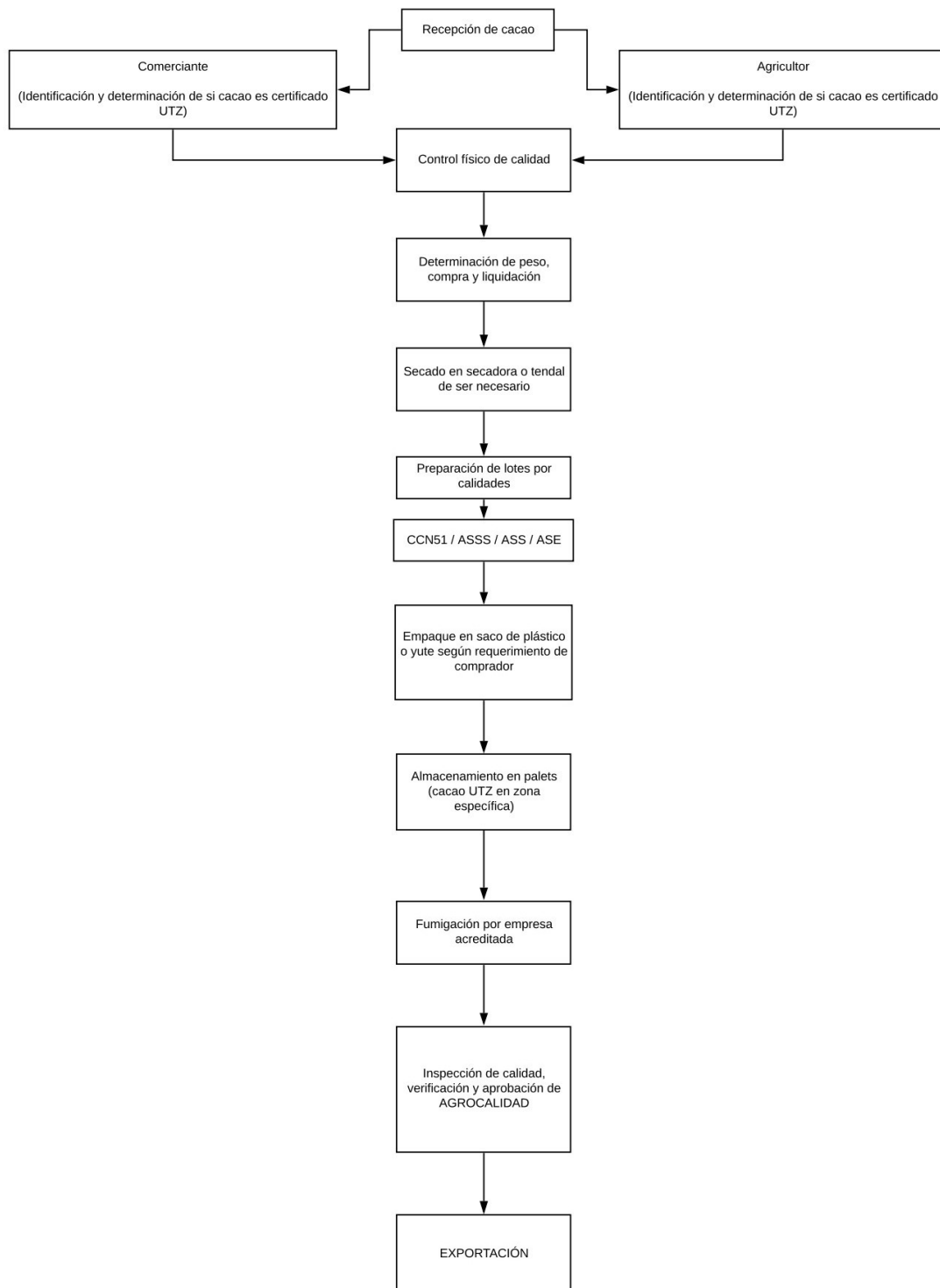
#### **4.3.2. Definición de Procesos de la Empresa**

Se identificaron los siguientes procesos de la compañía:

##### **Proceso Operativo**

El proceso operativo tiene como objetivo garantizar un producto apto para su exportación a cualquier país que lo requiera. En este contexto, se detallan a continuación los procedimientos establecidos para asegurar que el producto cumpla con los requisitos de trazabilidad y fitosanitarios en todos nuestros lotes de exportación. Este proceso nos permite realizar envíos a cualquier destino, con la certeza de que se cumplen todos los estándares técnicos, fitosanitarios y de trazabilidad, garantizando así la inocuidad y la calidad del cacao exportado.

Figura 4.2- Diagrama de flujo operativo

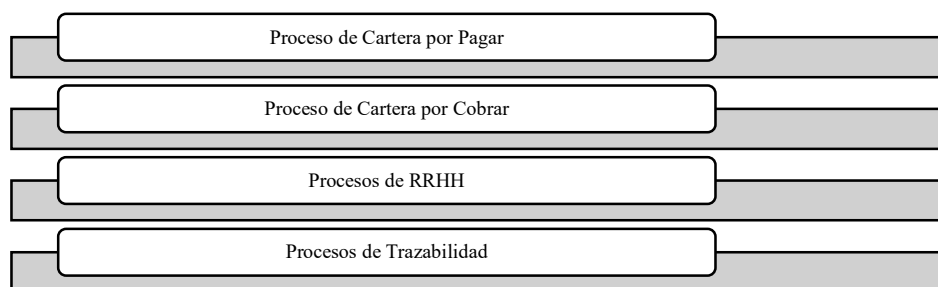


Elaborador por el autor

## Procesos Administrativos

Los procesos administrativos se categorizan de la siguiente forma:

Figura 4.3- Procesos Administrativos

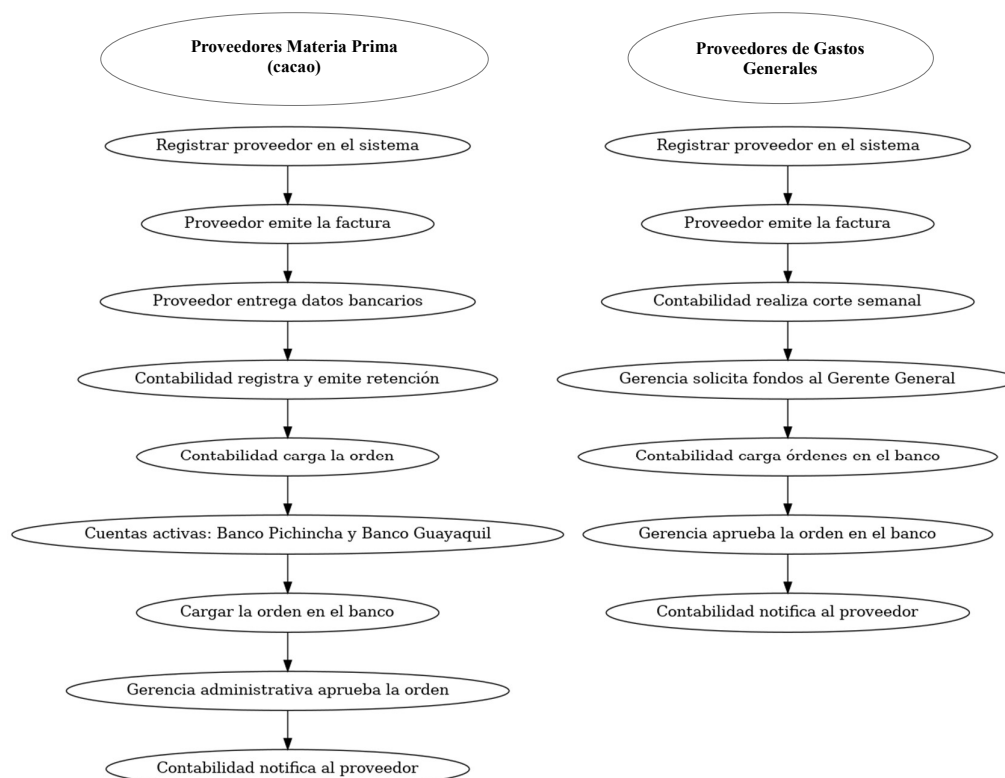


Elaborado por el autor

## Proceso de Cartera por Pagar

Este diagrama describe los procesos de pago a proveedores de materia prima (cacao) y de gastos generales, incluyendo las etapas desde el registro del proveedor hasta la notificación de pago.

Figura 4.4- Proceso Cartera por Pagar

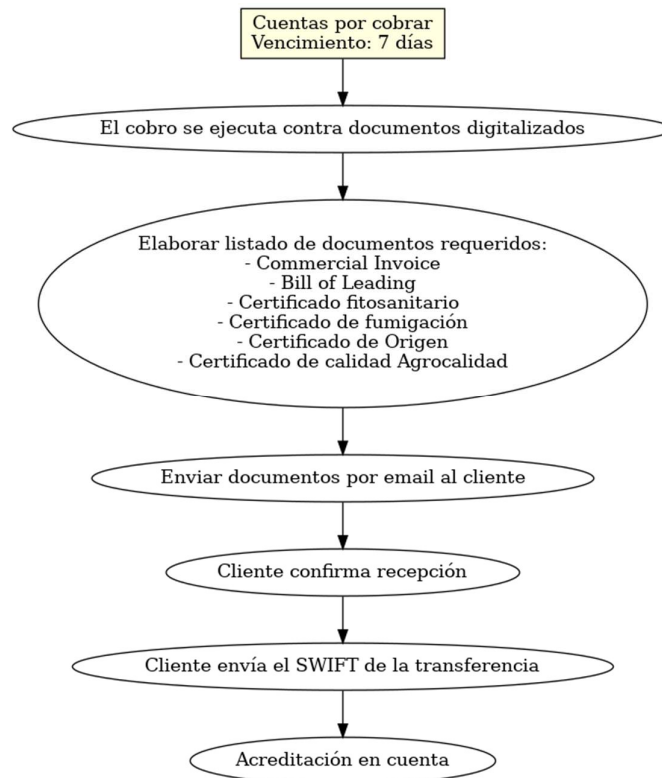


Elaborado por el autor

## Proceso de Cartera por Cobrar

Este diagrama representa el flujo del proceso de cartera por cobrar, considerando un vencimiento de 7 días para las cuentas por cobrar. El procedimiento contempla la ejecución del cobro contra documentos digitalizados, la preparación y envío de la documentación requerida al cliente, la confirmación de recepción, el envío del comprobante de transferencia (SWIFT) y la acreditación final en cuenta.

Figura 4.5- Proceso Cartera por Cobrar



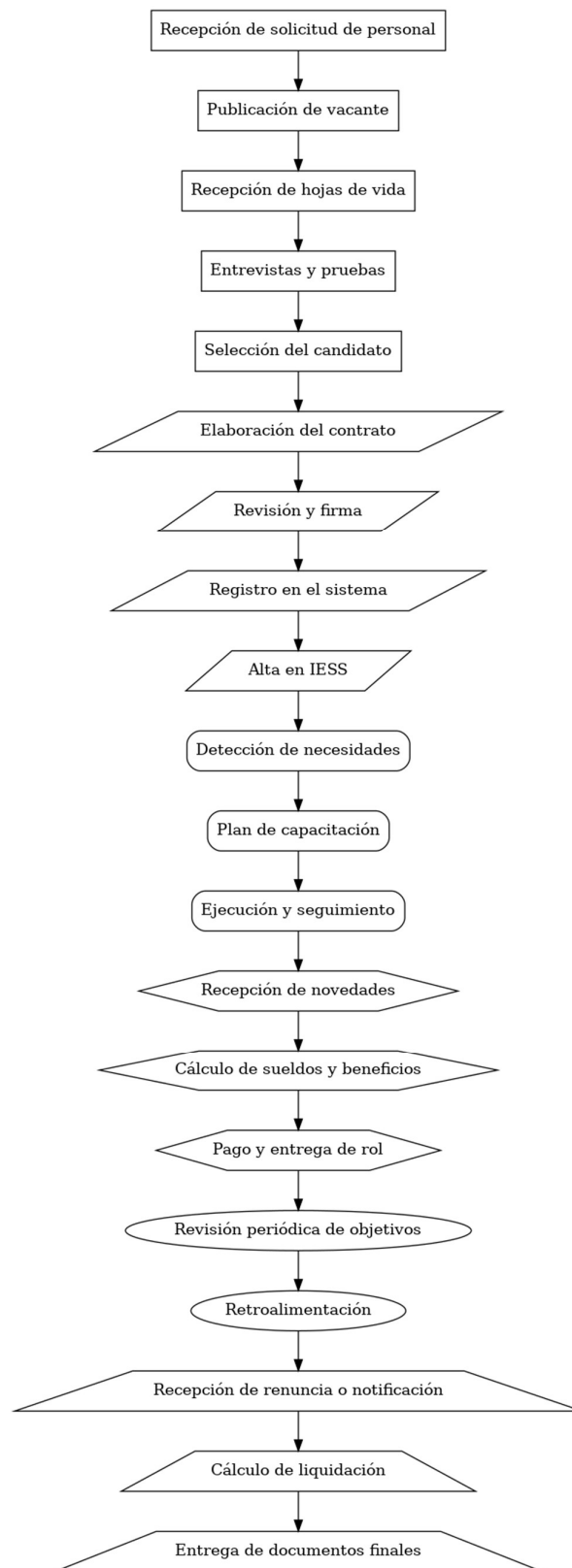
Elaborado por el autor

### Procesos de RRHH

El siguiente diagrama describe el flujo general de los procesos del área de Recursos Humanos, incluyendo las etapas de reclutamiento, contratación, capacitación, gestión de nómina, evaluación de desempeño y desvinculación. Se utilizan diferentes formas para identificar cada tipo de proceso.



Figura 4.6- Procesos de RRHH



Elaborado por el autor

#### **4.4. Cadena de Valor de Porter**

##### **4.4.1. Identificaciones de actividades**

###### **4.4.1.1. Actividades primarias**

**Logística Interna.** - La empresa fortalece de manera continua la captación de proveedores, abarcando tanto a productores como a comerciantes de cacao. Este proceso de vinculación es fundamental para garantizar un abastecimiento constante y de calidad, acorde a las necesidades de la planta de producción. Con base en la disponibilidad de inventarios, se elaboran los contratos de venta con los clientes, asegurando que el producto cumpla con los requisitos pactados.

Como parte de su política interna, la compañía establece un control riguroso sobre la rotación de inventarios, priorizando la salida semanal de mercadería. Este lineamiento busca optimizar el flujo operativo y minimizar riesgos asociados a la acumulación de producto, fijando como meta que el stock disponible al cierre de cada semana no supere las 100 toneladas métricas de cacao listo para exportación. Esta medida no solo contribuye a la eficiencia logística, sino que también asegura la frescura y calidad del grano destinado a los mercados internacionales.

**Operaciones.** - La empresa comercializa principalmente dos tipos de cacao: el cacao CCN51 sin certificación y el cacao con certificación, siendo el primero el de mayor volumen en sus exportaciones. No obstante, dentro de su estrategia de mediano y largo plazo, la compañía se encuentra comprometida en fomentar el incremento de ventas de cacao certificado, aprovechando las oportunidades de mercado que valoran prácticas sostenibles y trazables. Este enfoque responde a una visión de posicionamiento competitivo, diversificación de la oferta y acceso a segmentos de clientes que priorizan estándares de calidad y responsabilidad socioambiental.

**Logística Externa.** - Las operaciones de exportación se realizan bajo la modalidad FOB (Free On Board), en la cual la compañía asume la responsabilidad de la mercancía hasta su entrega en el puerto designado. El departamento de exportaciones coordina de manera integral la gestión documental requerida para cada embarque, así como la reserva de espacios en buques, asegurando que la mercancía cumpla con las fechas de despacho establecidas. La entrega en puerto se efectúa conforme a las normativas internacionales de comercio, garantizando que el cliente reciba el producto en condiciones óptimas y de acuerdo a los términos negociados.

**Ventas.** - La gestión de ventas está centralizada exclusivamente en el Gerente General, quien negocia directamente con los clientes o a través de brokers especializados. Este modelo de negociación permite mantener un control estratégico sobre las condiciones de venta, asegurando que los términos de cobro y de envío respondan a los intereses de la compañía y a las oportunidades del mercado. La participación directa de la alta dirección en este proceso refuerza la seriedad y solidez de las relaciones comerciales establecidas.

**Marketing.** - Con el objetivo de fortalecer la imagen corporativa y ampliar su presencia en el sector, la compañía participa anualmente en ferias nacionales e internacionales. Estas actividades de marketing permiten dar a conocer la marca, establecer nuevos vínculos comerciales y captar potenciales proveedores y clientes. La presencia en estos eventos constituye una estrategia clave para mantener una red de contactos activa y proyectar la competitividad de la empresa en mercados globales.

#### **4.4.1.2.      *Actividades de apoyo***

**Infraestructura.** - La compañía cuenta con infraestructura propia destinada a la operación de su planta de producción. Las instalaciones están organizadas en galpones para el acopio y procesamiento del cacao, así como oficinas administrativas donde se gestionan las operaciones comerciales, contables y logísticas. Esta infraestructura está diseñada para optimizar los procesos y garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad industrial.

**Tecnología.** - En el ámbito tecnológico, la empresa ha implementado el sistema SAP como herramienta principal para el control y registro documental de sus operaciones, lo que permite una trazabilidad precisa y una gestión eficiente de la información. Adicionalmente, dispone de servicios de telefonía móvil y contactos corporativos destinados a las áreas comercial y contable, facilitando la comunicación interna y externa, así como la coordinación oportuna de las actividades.

**Compras.** - El proceso de compras está directamente vinculado al compromiso contractual con los clientes. La empresa ajusta el nivel de adquisiciones en función de las cantidades requeridas para el cumplimiento de contratos, evitando acumulaciones innecesarias de inventario. Este enfoque de abastecimiento justo a tiempo permite optimizar los recursos financieros, reducir costos de almacenamiento y mantener la frescura del producto destinado a la exportación.

Figura 4.7- Cadena de Valor GDS



Elaborado por el autor

## 4.5. Estados Financieros

### 4.5.1. Análisis Vertical-EEFF

Se realizó el análisis vertical de los estados de situación financiera de la compañía durante el periodo 2022, 2023 y 2024:

Durante el periodo analizado, la empresa registra un cambio de escala en su tamaño económico: el activo total pasó de USD 3.694.190,58 (2022) a USD 4.725.731,13 (2023) y USD 11.533.550,04 (2024). Esta expansión se acompaña de una recomposición de la estructura entre activo corriente y no corriente. En 2022, el activo corriente concentraba la mayor parte del total (92,73 %), disminuyó en 2023 (70,50 %) y se estabilizó en 2024 (71,95 %), mientras que el activo no corriente aumentó del 7,27 % (2022) al 29,50 % (2023) y se situó en 28,05 % (2024), consistente con un ciclo de inversión para sostener el crecimiento. Dentro del corriente, el perfil de liquidez varió significativamente: el efectivo y equivalentes pasó de 50,72 % del activo en 2022 a 7,82 % en 2023, recuperándose parcialmente a 20,58 % en 2024; los activos financieros corrientes representaron 26,50 %, 31,41 % y 15,10 % en 2022–2024, respectivamente; y los inventarios ganaron peso (de 10,84 % a 29,23 % en 2023 y 24,58 % en 2024), sugiriendo mayores necesidades de capital de trabajo asociadas al acopio y la preparación de exportaciones. Los pagos anticipados (servicios/otros) escalaron de 0,95 % a 8,44 % del activo entre 2022 y 2024, y los impuestos corrientes por cobrar se mantuvieron acotados (3,72 %, 1,05 %, 3,25 %), lo que indica una gestión fiscal operativa sin impactos estructurales relevantes. En el no corriente, la propiedad, planta y equipo (PPE) creció desde

5,72 % (2022) hasta 25,22 % (2023) y 26,76 % (2024), evidenciando inversiones en capacidad de infraestructura; los activos por impuestos diferidos permanecieron marginales.

Por el lado del financiamiento, la estructura pasivo–patrimonio muestra una mayor dependencia del corto plazo. El pasivo corriente aumentó de 32,26 % (2022) a 52,30 % (2023) y 58,89 % (2024), mientras que el pasivo no corriente se redujo de 13,76 % a 11,69 % y finalmente 3,87 %. En consecuencia, el patrimonio perdió participación entre 2022 (53,98 %) y 2023 (36,00 %), y se estabilizó en 2024 (37,24 %). Al interior del pasivo corriente, las obligaciones con instituciones financieras se convirtieron en la principal fuente de fondeo (13,78 % en 2022; 41,52 % en 2023; 34,80 % en 2024), acompañadas por un incremento de provisiones (2,66 % a 9,35 %) y de otras obligaciones corrientes (7,93 % a 13,76 %); los anticipos recibidos se extinguieron en 2023–2024, y las cuentas por pagar operativas se mantuvieron en niveles bajos (1,12 a 0,55 %). En el pasivo no corriente, las cuentas con partes relacionadas se contrajeron con rapidez (12,12 % → 3,01 % de 2022 a 2024), en tanto que la deuda financiera de largo plazo permaneció acotada (0,16–0,72–0,21 %) y las provisiones por beneficios a empleados descendieron gradualmente (1,47 % a 0,45 %). En conjunto, el patrón descrito es típico de empresas en fase de expansión que privilegian financiamiento de corto plazo para capital de trabajo y, en paralelo, materializan inversiones operativas (PPE) para atender el crecimiento. Desde la planificación financiera, este hallazgo respalda la necesidad de: (i) sincronizar el ciclo de conversión de efectivo con el crecimiento; (ii) evaluar fuentes de fondeo más estables para aliviar la presión de liquidez; y (iii) reforzar políticas de cobertura ante volatilidad de precios del cacao y costos logísticos.

Tabla 4.3- Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SIITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	50.72%	7.82%	20.58%
ACTIVOS FINANCIEROS	26.50%	31.41%	15.10%
INVENTARIOS	10.84%	29.23%	24.58%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0.95%	0.98%	8.44%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	3.72%	1.05%	3.25%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>92.73%</b>	<b>70.50%</b>	<b>71.95%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5.72%	25.22%	26.76%
ACTIVO INTANGIBLE	0.58%	0.19%	0.00%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	0.24%	1.82%	0.75%
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	0.74%	2.27%	0.55%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7.27%</b>	<b>29.50%</b>	<b>28.05%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>46.02%</b>	<b>64.00%</b>	<b>62.76%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1.12%	0.28%	0.55%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	13.78%	41.52%	34.80%
PROVISIONES	2.66%	5.08%	9.35%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	7.93%	4.40%	13.76%
ANTICIPOS	5.99%	0.00%	0.00%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	0.78%	1.02%	0.43%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>32.26%</b>	<b>52.30%</b>	<b>58.89%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	0.00%	1.34%	0.20%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO CORRIENTES	0.16%	0.72%	0.21%
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	12.12%	8.42%	3.01%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	1.47%	1.23%	0.45%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13.76%</b>	<b>11.69%</b>	<b>3.87%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>53.98%</b>	<b>36.00%</b>	<b>37.24%</b>
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	3.36%	2.62%	5.41%
RESERVA LEGAL	1.06%	0.83%	2.52%
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS	0.00%	0.00%	0.63%
EN OTRO RESULTADO INTEGRAL			
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	-0.18%	0.00%	0.00%
RESULTADOS ACUMULADOS	45.39%	38.89%	6.81%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.35%	-6.34%	21.85%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por el autor

#### 4.5.2. Análisis Vertical-ERI

El análisis vertical del ERI expresa cada partida como porcentaje de las ventas netas del periodo, permitiendo evaluar la formación del margen y la incidencia relativa de los rubros operativos y financieros. La discusión de resultados de la empresa indica que, en 2024, pese al salto de ingresos (ventas cercanas a USD 102,6 millones), el margen neto fue contenido (en torno a 2,4 %), reflejando la presión del costo de ventas y de gastos logísticos/operativos en un entorno de alta volatilidad del precio internacional del cacao. Este comportamiento es coherente con (a) el aumento de inventarios y pagos anticipados observado en el balance —

que suele traducirse en mayor peso relativo del costo y de servicios asociados a calidad/almacenamiento— y (b) el uso intensivo de pasivo corriente, que puede incrementar el costo financiero y reducir el margen neto en contextos de expansión acelerada. En términos de lectura vertical, ello se espera materializar en: costo de ventas con alta participación sobre ventas (compresión del margen bruto), gastos de administración y ventas proporcionales al salto de escala (con posibles eficiencias de mediano plazo), y un resultado financiero que aún no captura plenamente economías por escala debido a la estructura de fondeo de corto plazo. En consecuencia, de cara a la planificación y al control de gestión, conviene (i) profundizar el costeo por cliente/contrato para identificar palancas de margen, (ii) capturar primas por sostenibilidad y trazabilidad que mejoren el precio realizado, y (iii) consolidar una política de coberturas y un portafolio logístico multicarrier para estabilizar costos y tiempos de entrega

Tabla 4.4- Análisis Vertical del Estado de Resultados

	2022	2023	2024
VENTA DE BIENES	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTA	90.21%	93.97%	90.96%
COSTO DE PRODUCCION Y EXPORTACION	3.72%	2.62%	2.18%
COSTOS INDIRECTOS	0.07%	0.08%	0.05%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>94.00%</b>	<b>96.67%</b>	<b>93.18%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.00%</b>	<b>3.33%</b>	<b>6.82%</b>
GASTOS ADM Y VENTAS			
GASTOS DE VENTA	0.07%	0.03%	0.01%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.88%	3.38%	2.37%
GASTOS FINANCIEROS	0.22%	0.33%	0.41%
OTROS GASTOS	0.08%	0.18%	0.01%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>5.26%</b>	<b>3.91%</b>	<b>2.80%</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>0.74%</b>	<b>-0.58%</b>	<b>4.02%</b>
PTU 15%	0.11%	0.00%	0.60%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0.63%</b>	<b>-0.58%</b>	<b>3.41%</b>
IMPUESTO A LA RENTA (22%)	0.14%	0.00%	0.75%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0.49%</b>	<b>-0.58%</b>	<b>2.66%</b>
RESERVA LEGAL	0.05%	0.00%	0.27%
<b>UTILIDAD ACCIONISTAS</b>	<b>0.44%</b>	<b>-0.58%</b>	<b>2.40%</b>

Elaborado por el autor

#### 4.5.3. Análisis Horizontal-EEFF

El tamaño del balance aumentó 27,92 % en 2023 y 144,06 % en 2024 respecto de 2022. El patrón de crecimiento cambió de un año a otro: en 2023 el impulso provino del activo no corriente, mientras que en 2024 el motor fue el activo corriente. En 2023, el activo corriente cayó ligeramente (-2,75 % vs 2022) por la fuerte contracción del efectivo (-80,29 %) y de activos por impuestos corrientes (-63,77 %), compensadas solo en parte por el salto de inventarios (+244,92 %). En contraste, el activo no corriente se multiplicó (+419,22 %),

impulsado por propiedad, planta y equipo, debido a que la compañía iniciaría el proyecto de construcción de una planta operativa propia.

En 2024 se observa un cambio: el activo corriente se expande +149,09 % respecto de 2022, con un rebote del efectivo hasta +542,76 %, lo que indica que la compañía cerró con una fuerte caja en comparación al 2023. Por parte de los inventarios, la variación se mantiene por encima del nivel base (+105,19 %), aunque se reducen ~40,5 % frente a 2023, puesto que la compañía cerró 2023 con 336tm en stock, mientras que en 2024 con 360tm. El activo no corriente aún supera el nivel de 2022 (+132,03 %), pero cae ~55,3 % interanual, por menor PPE (aunque sigue +158,89 % vs 2022), baja de derechos de uso debido a la amortización mensual que se ejecuta sobre los contratos de arriendo que mantiene la compañía. Se visualiza desaparición del intangible (-100 %) debido a que para este ejercicio concluyó la depreciación de este, por lo que se procedió a dar de baja del activo no corriente.

El pasivo corriente se duplicó en 2023 (+107,40 % vs 2022) por el aumento de deuda bancaria de corto plazo (+285,34 %) y provisiones (+143,92 %), pese a la caída de cuentas por pagar a proveedores (-67,43 %). En 2024, el pasivo corriente se ubica +174,81 % sobre 2022. Destaca el fuerte repunte de proveedores, el alza de provisiones y otras obligaciones corrientes, mientras que la deuda bancaria de corto plazo modera su nivel.

El pasivo no corriente apenas varía en 2023 (+8,76 % vs 2022), con alzas en deuda bancaria de largo plazo (+462,62 %) y pasivos de arrendamiento (+100 %) compensadas por reducciones en otras partidas. En 2024, esta rúbrica disminuye por debajo del nivel base (-19,22 %), equivalente a -25,7 % interanual, debido a menores pasivos por arrendamientos (-63,32 % vs 2022; -81,7 % interanual) y deuda de largo plazo (-29,49 % vs 2022; -87,5 % interanual).

El patrimonio se contrajo 14,69 % en 2023 debido a la pérdida del ejercicio que enfrentó la compañía en este periodo. En 2024 el patrimonio se expande con fuerza como parte de la estrategia de obtener mayor endeudamiento a corto plazo (+152,42 % vs 2022; +195,9 % interanual), impulsado por mayores aportes de capital (capital suscrito +403,23 %) y un fuerte incremento de reserva legal (+643,18 %), junto con la estabilidad del superávit a valor razonable con cambios en ORI.



Entre 2023 y 2024 la estructura se desplaza desde un crecimiento apalancado en activos no corrientes hacia una expansión del capital de trabajo. Aunque el pasivo corriente sigue alto frente al nivel base, el activo corriente crece con mucha mayor intensidad en 2024, aliviando parte de la presión de liquidez observada en 2023. El menor pasivo no corriente y el aumento del patrimonio por aportes reducen el apalancamiento de largo plazo, si bien la dependencia de obligaciones corrientes (proveedores, provisiones y otras obligaciones) sugiere mantener una gestión prudente del ciclo de efectivo y de los compromisos de corto plazo.

Tabla 4.5- Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SIATUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	100%	-80.29%	542.76%
ACTIVOS FINANCIEROS	100%	51.63%	17.33%
INVENTARIOS	100%	244.92%	105.19%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	100%	32.29%	2001.54%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	100%	-63.77%	653.35%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>100%</b>	<b>-2.75%</b>	<b>149.09%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	100%	464.03%	158.89%
ACTIVO INTANGIBLE	100%	-57.14%	-100.00%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	100%	888.78%	0.00%
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	100%	293.27%	-41.01%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>100%</b>	<b>419.22%</b>	<b>132.03%</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	100%	-67.43%	373.69%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	100%	285.34%	104.56%
PROVISIONES	100%	143.92%	349.46%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	100%	-28.97%	663.13%
ANTICIPOS	100%	-	0.00%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	100%	68.18%	1.59%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>100%</b>	<b>107.40%</b>	<b>174.81%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	100%	100.00%	-63.32%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO CORRIENTES	100%	462.62%	-29.49%
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	100%	-11.17%	-12.57%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	100%	6.39%	-10.76%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>100%</b>	<b>8.76%</b>	<b>-19.22%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>	<b>-14.69%</b>	<b>152.42%</b>
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	100%	0.00%	403.23%
RESERVA LEGAL	100%	0.00%	643.18%
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN	100%	0.00%	100.00%
OTRO RESULTADO INTEGRAL			
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	100%	-	0.00%
RESULTADOS ACUMULADOS	100%	9.59%	-57.23%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	100%	-	-940.65%
		286.50%	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>	<b>27.92%</b>	<b>144.06%</b>

Elaborado por el autor

#### 4.5.4. Análisis Horizontal-ERI

En 2023, las ventas aumentaron 41,5 % respecto de 2022, sin embargo, el total de costos fue mayor (45,5 %), por lo que la utilidad bruta cayó 21,4 %. Esto explica la razón por la que la compañía generó pérdidas durante el ejercicio 2023, el costo de venta, es decir, la adquisición de la materia prima para exportar fue 47.40 más que en 2022, y sus costos indirectos 59.32 mayores al año base 2022.

El último trimestre de 2023 fue atípico para el sector cacaotero. Se agudizaron las tensiones de oferta en África, principal productor mundial, mientras la demanda se mantuvo estable. La reducción de la oferta impulsó los precios internacionales del cacao a niveles históricamente altos. Dado que los contratos se pactan a futuro, la compañía había fijado con antelación precios de venta inferiores a los que luego prevalecieron en el mercado. Al llegar la fecha de cumplimiento, debió comprar cacao a un precio mayor que el pactado de venta, generando pérdidas. Pese a ello, por decisión estratégica la empresa optó por cumplir íntegramente sus compromisos comerciales en 2023, aun a costa de afectar el margen, con el objetivo de preservar la relación con sus clientes del exterior e iniciar 2024 sin incumplimientos.

En 2024 las ventas se ubican +103,97 % sobre 2022, mientras que los costos suben +96,6 %, esto muestra la ligadura que tienen los ingresos con los costos, puesto que, el cacao no tiene un precio establecido, sino que sufre gran volatilidad dependiendo de la oferta y demanda mundial.

En 2023 los gastos de venta y administrativos estuvieron por debajo del nivel base (-44,3 % y -2,1 %, respectivamente), pero se vieron más que compensados por el fuerte aumento de gastos financieros (+108,2 %) y otros gastos (+201,5 %). En 2024, los gastos comerciales y administrativos crecen respecto de 2023 (+37,4 % y +46,1 %, respectivamente) y los gastos financieros siguen al alza (+153,7 % vs 2022; +21,8 % i.a.), aunque el gran alivio viene por otros gastos, que caen drásticamente (-89,3 % vs 2022; -96,5 %). En conjunto, el total de gastos de la sección aumenta +45,9 % sobre 2022, pero crece claramente por debajo de la utilidad bruta.

La utilidad operativa de 2023 se ubicó en pérdida (variación -211,3 % vs 2022), coherente con la contracción de la utilidad bruta y el mayor peso de gastos financieros y otros. En 2024 se registra un giro radical: la utilidad operativa pasa a +1.508,8 % vs 2022, reflejando

el mayor apalancamiento operativo y la fuerte reducción de “otros gastos”. A nivel de utilidad antes de impuestos el movimiento es similar (de -230,9 % en 2023 a +1.297,5 % en 2024). Asimismo, debido a la pérdida, la compañía no calculo PTU, Impuesto a la Renta ni Reserva Legal. En 2024 la utilidad neta pasa de una pérdida a un resultado muy positivo en 2024 (+1.034,1 % vs 2022).

Entre 2023 y 2024 la compañía pasó de un escenario de presión en márgenes y resultado operativo negativo a crecimiento de ventas, con costos creciendo menos, fuerte recuperación de la utilidad bruta y retorno a utilidades. Los focos de gestión están es: i) contener los gastos financieros, que siguen al alza; y ii) mantener la disciplina en costos indirectos y otros gastos.

Tabla 4.6.- Análisis horizontal del Estado de Resultados

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
VENTA DE BIENES	<b>100%</b>	<b>41.50%</b>	<b>103.97%</b>
COSTO DE VENTA	100%	47.40%	97.44%
COSTO DE PRODUCCION Y EXPORTACION	100%	-0.33%	69.32%
COSTOS INDIRECTOS	100%	59.32%	26.30%
TOTAL COSTOS	<b>100%</b>	<b>45.52%</b>	<b>96.62%</b>
UTILIDAD BRUTA	<b>100%</b>	<b>-21.43%</b>	<b>317.17%</b>
GASTOS ADM Y VENTAS			
GASTOS DE VENTA	100%	-44.28%	-23.45%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	100%	-2.07%	43.09%
GASTOS FINANCIEROS	100%	108.18%	153.65%
OTROS GASTOS	100%	201.52%	-89.31%
TOTAL GASTOS	<b>100%</b>	<b>5.26%</b>	<b>45.85%</b>
UTILIDAD OPERATIVA	<b>100%</b>	<b>-211.29%</b>	<b>1508.83%</b>
PTU 15%	100%	-100.00%	100.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<b>100%</b>	<b>-230.92%</b>	<b>1297.50%</b>
IMPUESTO A LA RENTA (22%)	100%	-100.00%	100.00%
UTILIDAD NETA	<b>100%</b>	<b>-267.85%</b>	<b>1034.05%</b>
RESERVA LEGAL	100%	-100.00%	100.00%
UTILIDAD ACCIONISTAS	<b>100%</b>	<b>-286.50%</b>	<b>940.65%</b>

Elaborado por el autor

#### 4.6. Indicadores Financieros

Se analizaron los siguientes indicadores: liquidez, solvencia, rentabilidad y capital de trabajo.

4.6.1. Razón de Liquidez

La evaluación de liquidez midió la solvencia de la empresa frente a compromisos de corto plazo, utilizando como indicadores la razón corriente y la razón rápida (prueba ácida).

Liquidez Corriente

Se determinó el indicador liquidez corriente durante los periodos 2022-2024 aplicando la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.7.-Indicador Razón de Liquidez corriente periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Liquidez Corriente	2.87	1.35	1.22	1.81

Elaborado por el autor

Durante el periodo 2022–2024, la razón corriente promedio de la compañía fue de 1.81, lo que significa que, en promedio, dispone de \$1.81 en activos corrientes por cada \$1 de pasivos corrientes. El indicador mostró una tendencia a la baja: alcanzó su nivel más alto en 2022 (2.87) y el más bajo en 2024 (1.22), lo que evidencia tensión de liquidez y mayor presión para cubrir las obligaciones de corto plazo.

Prueba ácida

Se determinó el indicador prueba ácida durante los periodos 2022-2024 aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 4.8.- Indicador Prueba ácida corriente periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Prueba ácida	2.54	0.79	0.8	1.38

Elaborador por el autor

La prueba ácida de la compañía promedió 1,38 en el período analizado, lo que en principio denota capacidad para atender obligaciones de corto plazo sin recurrir a inventarios. Sin embargo, ese promedio oculta un deterioro significativo: en 2022 el ratio fue 2,54 (más alto), mientras que en 2023 y 2024 se estabilizó en torno a 0,80, esto es, por debajo del umbral de 1. En términos prácticos, en los dos últimos años la empresa dispuso de apenas \$0,80 en activos líquidos por cada \$1 de pasivo corriente, evidenciando tensión de caja y mayor dependencia de la venta de inventarios o del financiamiento de corto plazo.

#### 4.6.2. Razón de Solvencia

La razón de solvencia evalúa la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones financieras de largo plazo. El análisis mide la relación entre deuda y patrimonio y la habilidad de generar flujos de efectivo suficientes para cubrir los compromisos a su vencimiento. Se consideraron los siguientes indicadores: endeudamiento del activo, endeudamiento del activo fijo y apalancamiento.

##### Endeudamiento del Activo

Para el análisis del indicador endeudamiento del activo durante el periodo 2022-2024 se utilizó la siguiente formula:

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

Tabla 4.9.-Indicador Endeudamiento del Activo periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Endeudamiento de Activo	0.46	0.64	0.63	0.58

Elaborado por el autor

El endeudamiento del activo promedió 0,58, lo que implica que 58% de los activos se financia con pasivos 42%. En 2022 el indicador fue 0,46, reflejando una estructura más conservadora; sin embargo, en 2023 y 2024 aumentó a 0,64, es decir, 18 puntos porcentuales más. Este mayor apalancamiento eleva el multiplicador del patrimonio, potenciando el ROE en escenarios favorables pero incrementando el riesgo financiero, la volatilidad de resultados y la presión de liquidez ante shocks operativos o de mercado.

##### Endeudamiento del Activo Fijo

Se procedió a calcular el indicador endeudamiento del Activo Fijo mediante la siguiente formula:

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Tabla 4.10.- Indicador Endeudamiento del Activo Fijo periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Endeudamiento del Activo Fijo	7.43	1.22	1.33	3.32

Elaborado por el autor

El endeudamiento del activo fijo promedió 3,32 en el periodo, por lo que significa que, por cada dólar en activos fijos que posee la empresa, en promedio, \$3.32 está financiado con recursos propio de la empresa, El indicador alcanzó un máximo atípico en 2022 (7,43) puesto que su Patrimonio se mantenía alto en relación con el Activo Fijo que hasta en ese periodo solo consistía en maquinarias y equipos. En 2023 cayó pronunciadamente (1,22) coincidiendo con la pérdida del ejercicio que enfrento la compañía en este periodo y repuntó levemente en 2024 (1,33) debido a la mayor inversión en activo fijo por la construcción de la planta operativa por lo que la expansión se apoyó también en nuevo endeudamiento.

### Apalancamiento

Se procedió a calcular el indicador de apalancamiento utilizando la siguiente formula:

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

Tabla 4.11.- Indicador de Apalancamiento periodo 2022-2024.

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Apalancamiento	1.85	2.78	2.69	2.44

Elaborado por el autor

El apalancamiento promedió 2,44, lo que significa que por cada dólar de recursos propios la empresa opera con \$2,44 de activos totales. El indicador mostró la siguiente trayectoria: 1,85 en 2022, 2,78 en 2023 y 2,69 en 2024, es decir, un aumento respecto de 2022 con un ajuste leve en 2024. Este comportamiento se explica por las inversiones en activos fijos: la compra del terreno en 2023 y la construcción de la planta operativa en 2024, que elevaron el

tamaño del activo y requirieron mayor financiamiento. Esto se debe a la inversión que realizo la compañía en 2023 compro el terreno y en 2024 edifico su propia planta operativa.

4.6.3 Razón de Gestión

La razón de gestión mide la eficacia en la ejecución de la estrategia y la eficiencia operativa, así como la administración del capital de trabajo mediante los plazos de cobro y pago. Se analizaron los siguientes indicadores: rotación de cartera, período medio de cobranza y período medio de pago.

Rotación de cartera

Se procedió a calcular el indicador rotación de cartera a través de la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.12.-Indicador Rotación de cartera periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Rotación de Cartera	37.21	34.72	60.36	44.1

Elaborado por el autor

Periodo Medio de Cobranza

$$\text{Periodo medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

Tabla 4.13.- Indicador Periodo Medio de Cobranza

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Periodo medio de Cobranza	9.81	10.51	6.05	8.79

Elaborado por el autor

La rotación de cartera promedió 44.10 veces al año, lo que equivale a convertir las cuentas por cobrar en efectivo aproximadamente cada 8.79 días. En 2022 y 2023 se mantuvo relativamente estable (37.21 y 34.72 veces; lo que equivale a 9.81 y 10.51 días,

respectivamente). No obstante, en 2024 aumentó a 60.36 veces (6.05 días), evidenciando una mejora sustantiva en la eficiencia de cobro. Esta aceleración responde a políticas de crédito más estrictas y mejor gestión de cobranza, puesto que la compañía realiza los cobros a sus clientes mediante documentos de exportación digitalizados.

**Periodo Medio de Pago**

Se procedió a calcular el indicador Período Medio de Pago a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Periodo medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} * 365}{\text{Ventas}}$$

Tabla 4.14.-Indicador Medio de Pago periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Periodo medio de Pago	0.001	0.0003	0.0006	0.00066

Elaborado por el autor

Periodo medio de pago. El indicador reporta valores cercanos a cero: 0.00112 (2022), 0.00025 (2023), 0.00060 (2024), con un promedio de 0.00066. Este comportamiento es coherente con la política aplicada al proceso de compras y pagos a proveedores de materia prima, en la que aproximadamente el 95% de los desembolsos se efectúa contra entrega facturada de cacao. Dado que el sistema de cobros concede en promedio 8 días de crédito a los clientes, esta política genera un descalce en el flujo de efectivo por lo que la compañía recurre a incrementar su endeudamiento a corto plazo para ocuparlo en el capital de trabajo.

**4.6.4 Razón de Rentabilidad**

La rentabilidad refleja la capacidad de transformar ingresos y recursos en ganancias. El análisis consideró los siguientes indicadores: margen bruto, margen neto (rentabilidad neta), rentabilidad sobre el capital propio (ROE) y rentabilidad sobre activos (ROA).

**Margen Bruto**

Se utilizo la siguiente formula para calcular el margen bruto:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}}$$



Tabla 4.15.-Indicador Margen Bruto año periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Margen Bruto	10%	6%	9%	8%

Elaborado por el autor

El margen bruto promedio fue aproximadamente de 8%, significa que, la empresa tiene un 8% después de cubrir los costos de producción. En 2022 el margen bruto fue de 10% siendo este el mayor rubro, en 2023 bajo a 6% y en 2024 se reestableció al 9%. Lo que indica que el costo de venta absorbe más del 90% del ingreso obtenido en ventas, puesto que el precio del cacao al ser un commodity que cotiza en bolsa, fluctúa a diario y esa volatilidad está ligada al ingreso de las ventas.

### Margen Neto

Se procedió a calcular el indicador margen neto a través de la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.16.-Indicador Margen Neto año periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Margen Neto	0.49%	-0.58%	2.66%	0.86%

Elaborado por el autor

El margen neto promedio del periodo 2022–2024 fue de aproximadamente 0.86 %, lo que indica que, en promedio, la empresa obtiene 0.86 % de utilidad neta sobre sus ventas. En 2022, el margen neto fue de 0.49 %; en 2023 descendió a –0.58 %, reflejando la pérdida registrada ese año; y en 2024 se recuperó hasta 2.66 %, convirtiéndose en el año más rentable del periodo analizado.

### Rentabilidad sobre el capital propio (ROE)

Se procedió a calcular la rentabilidad sobre el capital propio a través de la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.17.-Indicador ROE año periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
ROE	9%	-18%	65%	19%

Elaborado por el autor

El ROE presentó una trayectoria muy volátil: pasó de 9 % en 2022 a -18 % en 2023 (-27 puntos porcentuales) por la pérdida del ejercicio y la contracción del patrimonio, que amplificó el efecto denominador, y luego repuntó hasta 65 % en 2024 (+83 puntos porcentuales), el mejor resultado del período. Dado que el margen neto de 2024 fue 2.66 %, ese nivel de ROE sugiere que el desempeño estuvo impulsado principalmente por una elevada rotación de activos y un apalancamiento financiero significativo. Esto indica que parte de la mejora responder a una base de capital reducida tras 2023 y a mayor uso de deuda, lo que incrementa la sensibilidad del indicador.

**Rentabilidad sobre activos (ROA)**

Se procedió a calcular la rentabilidad sobre activos a través de la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Total Activos}}$$

Tabla 4.18.- Indicador ROA año periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
ROA	7%	-6%	37%	13%

Elaborado por el autor

El ROA promedio del período 2022–2024 fue de alrededor de 13 % , lo que indica que, en promedio, la empresa generó 13% de resultado operativo por el 100% de activos. El indicador mostró una marcada volatilidad: pasó de 7 % en 2022 a -6 % en 2023 y repuntó hasta 37 % en 2024, un rango de 43 puntos porcentuales. La caída de 2023 es consistente con un resultado negativo que redujo la eficiencia sobre los activos, mientras que el salto de 2024 sugiere mejoras sustantivas en márgenes y una mayor rotación de activos.

**Capital de Trabajo**

El capital de trabajo se determinó mediante la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.19.-Indicador Capital de trabajo periodo 2022-2024

Indicador	2022	2023	2024	Promedio
Capital de Trabajo	2,233,839.69	859,658.76	1,505,722.07	1,533,073.51

Elaborado por el autor

El capital de trabajo promedió US\$ 1,533,073.51 entre 2022 y 2024, con una trayectoria contractiva en 2023 y parcial recuperación en 2024: pasó de US\$ 2,233,839.69 (2022) a US\$ 859,658.76 (2023), una caída de 61.5%, y repuntó a US\$ 1,505,722.07 en 2024, aunque todavía por debajo del nivel de 2022. Este saldo positivo indica que la empresa puede cubrir sus obligaciones de corto plazo con el activo corriente y mantener un colchón de liquidez ante atrasos de clientes o menores ventas; sin embargo, la volatilidad observada, especialmente la contracción de 2023 evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del circulante y alinear el financiamiento operativo para sostener un nivel estable de capital de trabajo, más aún en un esquema donde los pagos a proveedores se realizan prácticamente al contado y los cobros conceden alrededor de 8 días de crédito.

#### 4.7 Presupuesto y Proyecciones

El presupuesto es la herramienta que permite anticipar las necesidades de financiamiento y ordenar la planificación de costos y gastos, con el fin de preservar la estabilidad financiera y la continuidad operativa tanto en el corto como en el largo plazo. Asimismo, posibilita un seguimiento sistemático de la ejecución: compara de forma permanente los gastos reales con los valores proyectados, facilita el análisis de desviaciones y sustenta la toma oportuna de medidas correctivas.

##### 4.7.1 Presupuesto de Ventas

Se elaboro el presupuesto de ventas para la compañía exportadora de cacao y permitió identificar tendencias de la demanda en los mercados de destino y estimar los ingresos esperados por exportación. La proyección se construyó con base al historial de ventas del periodo anterior, el análisis de los estados financieros y la situación económica del país y de los principales destinos. Con estos parámetros, para 2025 se prevé exportar la misma cantidad que en 2024, puesto que el precio del commodity se ha mantenido constante al año anterior y la compañía a identificado la complejidad de aumentar las cantidades exportadas por el nivel de liquidez que se requiere para mantenerse fiel a sus políticas de pago. Sin embargo, para el

2026 y 2027 esperan incrementar un 10% de volumen exportado, considerando la misma variabilidad en el precio del cacao.

Tabla 4.20.-Presupuesto de unidades vendidas año 2025-2027

Año	2025	2026	2027
<b>Volumen</b>	13300	14630	16093
<b>Precio Promedio</b>	7,905	8,696	9,565
<b>Ventas</b>	105,137,390	127,216,242	153,931,653

Elaborado por el autor

El 100% de las ventas que realiza la compañía corresponden a exportaciones por lo tanto, estas operaciones no gravan IVA ni están sujetas a retenciones en la fuente, conforme a la normativa tributaria vigente.

#### 4.7.2 Presupuesto de Compras

El presupuesto de compras para la compañía permite planificar y controlar la adquisición de cacao en grano. Su formulación parte del presupuesto de ventas, que determina los volúmenes a adquirir, y se complementa con el análisis de registros históricos de compras, a fin de identificar patrones por campaña y necesidades recurrentes. Con base en la rotación de inventarios, el stock de seguridad y los plazos de entrega (acopio–secado–control de calidad–embarque), se fijó un nivel óptimo de inventarios de acuerdo con la política interna de la compañía de mantener un mínimo en inventario de 100tm y máximo 300 tm al cierre del ejercicio. Asimismo, de acuerdo al costeo histórico, la adquisición de la materia prima cacao absorbe en promedio el 92% de los ingresos.

Tabla 4.21.- Presupuesto de compras año 2025-2027

Año	2025	2026	2027
<b>Materia Prima Cacao</b>	96,726,399	117,038,942	141,617,120
<b>(+) IVA</b>	-	-	-
<b>(-) Retención en la fuente</b>	967,264	1,170,389	1,416,171
<b>Total Compras</b>	95,759,135	115,868,553	140,200,949

Elaborado por el autor

La adquisición de cacao en grano no está gravada con IVA, pero sí está sujeta a retención en la fuente: 1% cuando el proveedor es agricultor y 1,75% cuando es comerciante. Dado que el 99% de las compras de la compañía se realiza a agricultores, la retención se ha calculado aplicando la tasa del 1%, conforme a la normativa tributaria vigente.

### 4.7.3 Presupuesto de Nomina

El presupuesto de nómina es el instrumento que permite planificar y asignar eficientemente los recursos destinados a remuneraciones y prestaciones del personal, garantizando el cumplimiento íntegro de las obligaciones laborales y de seguridad social. Asimismo, facilita el seguimiento continuo del gasto en personal, previene excesos y posibilita ajustes oportunos de costos conforme a la capacidad operativa y a la situación financiera de la empresa.

De acuerdo con el volumen proyectado para 2025, equivalente al registrado en 2024, el gasto de nómina se mantendrá sin variaciones durante dicho ejercicio. No obstante, considerando el incremento de volumen previsto para los años subsiguientes, se proyecta un aumento del 3% en la nómina operativa. Asimismo, se ha realizado el cálculo de los beneficios sociales que la compañía está obligado cumplir en su calidad de empleador.

Tabla 4.22.- Presupuesto de nómina 2025-2027

Año	2025	2026	2027
<b>Nomina</b>			
Nomina Administrativa	240,000	247,200	254,616
Nomina Operativa	125,400	129,162	133,037
<b>Total Nomina</b>	<b>365,400</b>	<b>376,362</b>	<b>387,653</b>
<b>Beneficios Sociales</b>			
Aporte Patronal	40,742	41,964	43,223
IECE SECAP	3,654	3,764	3,877
Décimo Tercero	30,450	31,364	32,304
Décimo Cuarto	20,680	20,680	20,680
Vacaciones	15,225	15,682	16,152
<b>Total Beneficios Sociales</b>	<b>110,751</b>	<b>113,453</b>	<b>116,236</b>
<b>Total Presupuesto</b>	<b>476,151</b>	<b>489,815</b>	<b>503,889</b>

Elaborado por el autor

### 4.7.4 Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos de la compañía se concibió como un instrumento para asegurar el control financiero, planificar la asignación de recursos, anticipar necesidades de financiamiento y evitar desviaciones respecto de los límites fijados por categoría. Su elaboración para 2025 se basó en los gastos efectivamente incurridos en el ejercicio anterior; para 2026 y 2027 se aplicó la variación promedio resultante del análisis vertical. En consecuencia, se establecieron los siguientes supuestos: gastos de venta: incremento del 4%;

gastos administrativos: sin variación; gastos financieros: incremento de 3,2%; y otros gastos: incremento de 9%. Este esquema, alineado a la estacionalidad y volatilidad del sector cacaotero, favorece la disciplina del gasto y la flexibilidad operativa ante cambios en volumen y precios.

*Tabla 4.23.-Presupuesto de gastos año 2025-2027*

<b>Año</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
GASTOS DE VENTA	11,467	11,926.08	13,118.68
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,491,387	1,491,386.54	1,491,386.54
GASTOS FINANCIEROS	429,901	443,657.62	488,023.38
OTROS GASTOS	9,828	10,712.18	11,783.40
<b>Total Presupuesto</b>	<b>1,942,582</b>	<b>1,957,682</b>	<b>2,004,312</b>

Elaborado por el autor

#### **4.7.5 Proyección de Estado de Situación Financiera**

Se elaboro la proyección del estado de situación financiera durante el periodo 2025-2027:

Las proyecciones se elaboraron con los siguientes criterios. En el activo corriente, el efectivo corresponde al resultado del flujo de caja proyectado. Los activos financieros, donde se incluyen las cuentas por cobrar a clientes se estiman de modo que el saldo al cierre no supere el 3 % de las ventas. Los inventarios se mantienen por debajo del stock máximo fijado en la política interna (300 tm). En el activo no corriente se prevé un incremento de Propiedad, Planta y Equipo, dado el inicio de la segunda fase de construcción de la planta operativa, que considera la habilitación de nuevos galpones para el acopio de cacao y la adquisición de maquinaria para el área productiva.

Se proyecta un nivel promedio de cuentas por pagar comerciales, consistente con la política de pago vigente (vencimiento hasta 7 días). Las obligaciones financieras reflejan el saldo por pagar de los créditos otorgados por las instituciones financieras. Las provisiones se reconocen únicamente en 2025; a partir de los ejercicios siguientes no se estiman nuevas provisiones, en la medida en que se fortalecerán los cortes documentales para que los gastos queden oportunamente reconocidos en el Estado de Resultados. Las otras obligaciones no corrientes comprenden el impuesto a la renta por pagar y los beneficios sociales provisionados. Los pasivos por arrendamientos se reconocen conforme a la NIIF 16, presentando la porción corriente en el pasivo corriente y el saldo en el pasivo no corriente, ambos bajo el rubro

“Pasivos por contratos de arrendamiento”. Las obligaciones de largo plazo se prevé cancelarlas en 2025, pues corresponden a la adquisición de vehículos con vencimiento en ese año. Las cuentas por pagar a relacionadas representan préstamos de los accionistas para la constitución de la empresa; no tienen fecha de vencimiento ni devengan intereses.

No se contemplan variaciones relevantes distintas de la acumulación de utilidades en cada periodo. La reserva legal se proyecta hasta 2025; conforme a la normativa vigente, debe alcanzar el 50 % del capital suscrito. Cumplido dicho umbral en ese ejercicio, no se prevén incrementos adicionales de la reserva legal.

Tabla 4.24.- Proyección de Estado de Situación Financiera periodo 2025-2027

<b>ESTADO DE SIATUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>11,515,810</b>	<b>13,587,857</b>	<b>16,197,456</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	2,979,674	1,688,522	3,141,881
ACTIVOS FINANCIEROS	2,102,748	3,816,487	4,617,950
INVENTARIOS	2,771,185	3,227,633	3,375,378
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	50,000	50,000	50,000
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	464,617	554,617	644,617
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>8,368,225</b>	<b>9,337,259</b>	<b>11,829,826</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	3,085,998	4,185,998	4,185,998
ACTIVO INTANGIBLE	-	-	-
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	30,000	33,600	37,632
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	31,587	31,000	144,000
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3,147,585</b>	<b>4,250,598</b>	<b>4,367,630</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>4,883,479</b>	<b>4,762,753</b>	<b>4,698,437</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20,000	20,000	20,000
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	3,270,000	3,360,000	3,142,000
PROVISIONES	200,000	-	-
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	1,075,599	1,082,422	1,119,826
ANTICIPOS	-	-	-
OTROS PASIVOS CORRIENTES	24,513	24,000	48,000
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4,590,112</b>	<b>4,486,422</b>	<b>4,329,826</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	11,585	11,500	96,000
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO CORRIENTES	23,897	-	-
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	200,000	200,000	200,000
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	57,885	64,831	72,611
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>293,367</b>	<b>276,331</b>	<b>368,611</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>6,632,330</b>	<b>8,825,104</b>	<b>11,499,020</b>
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	624,000	624,000	624,000
RESERVA LEGAL	312,000	-	-
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	70,000	-	-
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	214	214	214
RESULTADOS ACUMULADOS	3,106,015	5,426,116	8,000,890
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,520,101	2,774,774	2,873,915
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>11,515,809</b>	<b>13,587,857</b>	<b>16,197,456</b>

#### 4.7.6 Proyección de Resultados

Se presenta la proyección del Estado de Resultado Integral para el período 2025–2027, elaborada con base en las estimaciones de compras de materia prima, ventas y gastos. La proyección adopta un enfoque conservador respecto de 2024, dada la volatilidad de los precios en el sector cacaotero. No obstante, para 2026 y 2027 se prevé un incremento del 10 % en las ventas; de manera consistente, se ha supuesto el mismo crecimiento en costos y gastos, con el fin de preservar una utilidad neta estable para el periodo analizado.

Tabla 4.25.- Proyección Estado de Resultados periodo 2025-2027

Estado de Resultados Integra-Proyectado	2025	2026	2027
VENTA DE BIENES	105,137,390	127,216,242	153,931,653
COSTO DE VENTA	95,759,135	115,868,553	140,200,949
COSTO DE PRODUCCION Y EXPORTACION	2,000,000	2,544,325	3,078,633
COSTOS INDIRECTOS	50,000	50,886	61,573
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>97,809,135</b>	<b>118,463,764</b>	<b>143,341,155</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>7,328,255</b>	<b>8,752,477</b>	<b>10,590,498</b>
GASTOS ADM Y VENTAS			
GASTOS DE VENTA	11,467	12,722	15,393
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,491,387	3,816,487	5,387,608
GASTOS FINANCIEROS	429,901	508,865	615,727
OTROS GASTOS	9,828	10,000	10,000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>2,942,582</b>	<b>4,348,074</b>	<b>6,028,728</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>4,385,673</b>	<b>4,404,404</b>	<b>4,561,770</b>
PTU 15%	657,851	660,661	684,266
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3,727,822</b>	<b>3,743,743</b>	<b>3,877,505</b>
-	-	-	-
IMPUESTO A LA RENTA (22%)	964,848	968,969	1,003,589
-	-	-	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,762,974</b>	<b>2,774,774</b>	<b>2,873,915</b>
RESERVA LEGAL	20,808	-	-
-	-	-	-
<b>UTILIDAD ACCIONISTAS</b>	<b>2,520,101</b>	<b>2,774,774</b>	<b>2,873,915</b>

Elaborado por el autor

#### 4.7.7 Proyección de Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado presenta las estimaciones de entradas y salidas de efectivo para el período 2025–2027. Se divide en tres secciones: (i) flujo de operación, (ii) flujo de inversión y (iii) flujo de financiamiento.

El flujo de operación incorpora los cobros por ventas y los desembolsos por pagos a proveedores, nómina, impuestos y otros gastos operativos. El flujo de inversión contempla, para 2026, los egresos presupuestados para la construcción de la segunda fase de la planta



operativa. El flujo de financiamiento detalla el endeudamiento de corto plazo que la compañía prevé contraer para cubrir los requerimientos de capital de trabajo. Se ha considerado un incremento en su cupo de endeudamiento puesto que se contempla colocar como garantía bancaria la construcción de la segunda fase de la planta operativa de la compañía.

Tabla 4.26.- Proyección Estado Flujo de Efectivo

	2025	2026	2027
<b>VOLUMEN</b>	13,300	14630	16093
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	7,905	8,696	9,565
<b>VENTAS VALORADAS</b>	<b>105,137,390</b>	<b>127,216,242</b>	<b>153,931,653</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
<b>RECAUDACIONES POR VENTAS:</b>	<b>105,137,390</b>	<b>127,216,242</b>	<b>153,931,653</b>
<i>VENTAS AL CONTADO</i>	105,137,390	127,216,242	153,931,653
<i>VENTAS A CREDITO</i>	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>105,137,390</b>	<b>127,216,242</b>	<b>153,931,653</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>			
PROVEEDORES NACIONALES	96,726,399	117,038,942	141,617,120
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,015,235	3,326,672	4,883,719
GASTOS DE VENTAS	11,467	12,722	15,393
GASTOS DE PERSONAL	476,151	489,815	503,889
OTROS GASTOS OPERATIVOS	2,050,000	2,595,211	3,140,206
IMPUESTOS	964,848	968,969	1,003,589
PARTICIPACION TRABAJADORES	657,851	660,661	684,266
OTROS EGRESOS OPERACIONALES	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>102,901,952</b>	<b>125,092,992</b>	<b>151,848,182</b>
<b>FLUJO NETO OPERACIONAL</b>	<b>2,235,438</b>	<b>2,123,250</b>	<b>2,083,471</b>
<b>INGRESOS POR INVERSION</b>			
VENTA DE ACTIVOS FIJOS	-	-	-
VENTA DE INVERSIONES PERMANENTES	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS POR INVERSION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>EGRESOS POR INVERSION</b>			
INVERSION EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	-	1,000,000	-
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	-	100,000	-
COMPRA DE INVERSIONES PERMANENTES	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS POR INVERSION</b>	<b>-</b>	<b>1,100,000</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO NETO DE INVERSION</b>	<b>-</b>	<b>-1,100,000</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO DE CAJA DISPONIBLE PARA ACREEDORES (FREE CASH FLOW)</b>	<b>2,235,438</b>	<b>1,023,250</b>	<b>2,083,471</b>
<b>INGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>			
APORTE ACCIONISTAS	-	-	-
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	-	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	9,000,000	10,000,000	10,500,000
<i>BANCO A</i>	4,000,000	5,000,000	5,500,000
<i>BANCO B</i>	5,000,000	5,000,000	5,000,000
<b>TOTAL INGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>9,000,000</b>	<b>10,000,000</b>	<b>10,500,000</b>
<b>EGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>			
PAGO DE DIVIDENDOS A ACCIONISTAS	200,000	200,000	200,000
<b>FINANCIEROS:</b>	<b>10,429,901</b>	<b>11,508,865</b>	<b>11,615,727</b>
<i>CAPITAL</i>	10,000,000	11,000,000	11,000,000
<i>INTERESES</i>	429,901	508,865	615,727
<b>TOTAL EGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>10,629,901</b>	<b>11,708,865</b>	<b>11,815,727</b>
<b>FLUJO NETO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>-1,629,901</b>	<b>-1,708,865</b>	<b>-1,315,727</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>605,538</b>	<b>-685,615</b>	<b>767,744</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA Y EQUIVALENTES DE CAJA</b>			
	2,374,137	2,374,137	2,374,137
<b>FLUJO TOTAL ACUMULADO</b>	<b>2,979,674</b>	<b>1,688,522</b>	<b>3,141,881</b>

Elaborado por el autor

## 4.8 Definición de Perspectivas

A partir del levantamiento de información, se establecen las perspectivas estratégicas de la compañía conforme a la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI). Estas perspectivas permiten traducir la estrategia en objetivos medibles y alineados, articulando

relaciones causa-efecto entre capacidades internas, desempeño operativo, propuesta de valor al cliente y creación de valor económico.

#### **4.8.1 Perspectiva Finanzas**

Orienta la generación de valor para los accionistas y la sostenibilidad económica del negocio. La liquidez es un punto importante para la compañía, puesto que el 90% de sus compras son al contado, por lo que es importante revisar el nivel de apalancamiento y de liquidez de la compañía con el fin de ser competitivos y captar más materia prima. Asimismo, es importante mejorar el margen de utilidad neta, por lo que es necesario revisar los costos y gastos de la compañía.

##### **Objetivo estratégico 1.**

Incrementar los ingresos un 10% en 2026 y 2027

##### **Objetivos específicos:**

1. Sostener la liquidez operativa, asegurando flujo de caja positivo y cumplimiento de las políticas de tesorería para cumplir con el método de pago de contado.
2. Incrementar el volumen de compras de cacao con la meta anual de crecimiento
3. Asegurar calidad y trazabilidad del cacao acopiado para proteger precios y márgenes.

##### **Objetivo estratégico 2.**

Mejorar de forma sostenida el margen de utilidad neta.

##### **Objetivos específicos:**

- 4.9 Revisar y optimizar los gastos administrativos y de venta, con presupuestos y topes.
- 4.10 Alinear precios y compras para mitigar la volatilidad del cacao.
- 4.11 Reducir el gasto financiero mediante mejoras en capital de trabajo y condiciones de financiamiento.

#### **4.11.1 Perspectiva Procesos Internos**

Se orienta a alcanzar la excelencia operativa y al cumplimiento de estándares de calidad en la cadena logística de la compañía. El propósito central es fortalecer la capacidad de acopio y optimizar la organización de las bodegas, garantizando que la preparación de los lotes de exportación se realice de manera más ágil y eficiente. De igual manera, se establece como prioridad reforzar los mecanismos de seguridad para proteger la materia prima, dado que, en el

contexto actual de altos precios del cacao, esta se convierte en un recurso vulnerable a pérdidas y robos.

#### **Objetivo estratégico 1.**

Optimizar la capacidad de acopio y la organización de los lotes de cacao en bodega, con el fin de mejorar la eficiencia en la preparación de las exportaciones

##### **Objetivos específicos:**

1. Establecer una organización de bodegas segmentada por fases del producto: materia prima, producto en tránsito y producto terminado.
2. Implementar la paletización de los lotes listos para exportación, asegurando mayor orden y rapidez en los procesos logísticos.

#### **Objetivo estratégico 2.**

Garantizar la seguridad de la materia prima de cacao durante su permanencia en bodega y en el proceso de transporte hacia el puerto de exportación.

##### **Objetivos específicos:**

1. Reforzar los protocolos de seguridad mediante la contratación de servicios de custodia para el traslado del producto.
2. Implementar pólizas de seguro que protejan el valor de la materia prima frente a posibles pérdidas o incidentes.

#### **4.11.2 Perspectiva Clientes**

Busca fortalecer la propuesta de valor y la posición competitiva. Para incrementar la cartera de clientes y prescindir de Brokers se establecerán comunicaciones directas con el cliente final.

##### **Objetivo estratégico.**

Obtener contratos de venta directamente con clientes finales, evitando la intermediación y consolidando relaciones comerciales de largo plazo.

##### **Objetivos específicos**

1. Fortalecer la imagen internacional de la compañía mediante certificaciones, material comercial multilingüe, presencia digital y participación en ferias o congresos especializados.
2. Estandarizar condiciones comerciales y contractuales para operaciones directas.

#### 4.11.3 Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva busca consolidar una cultura de alto desempeño, impulsando la formación continua para contar con personal competente y motivado, y asegurando un ambiente laboral saludable. Asimismo, promueve una estructura organizativa ágil y clara que permita gestionar de manera eficaz las operaciones y los recursos, favoreciendo una toma de decisiones oportuna.

##### Objetivo estratégico 1.

Fortalecer la cultura y el compromiso del equipo.

##### Objetivos específicos

1. Desarrollar un plan de comunicación interna (canales, frecuencia y responsables) que garantice alineamiento estratégico y transparencia.
2. Potenciar el liderazgo, con formación en gestión de personas, feedback, resolución de conflictos y liderazgo seguro.
3. Realizar diagnósticos periódicos de clima y ejecutar planes de mejora con seguimiento y rendición de cuentas.

#### 4.11.4 Indicadores Claves de desempeño (KPIs)

En la tabla 4.27. se presentan los indicadores estratégicos definidos para la compañía, los cuales constituyen herramientas de gestión fundamentales para dar seguimiento y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Estos indicadores permiten medir, de manera cuantitativa y cualitativa, el desempeño de la organización en relación con sus metas estratégicas, facilitando la identificación de avances, desviaciones y oportunidades de mejora. Asimismo, su implementación asegura un control sistemático y continuo, lo que contribuye a la toma de decisiones oportunas y a la alineación de los recursos con las prioridades corporativas.

Tabla 4.27.- Indicadores KPIs

Objetivo Estratégico	Indicador	Calculo	Responsable
Incrementar los ingresos un 10% en 2026 y 2027	Crecimiento porcentual de ingresos por ventas	$\frac{(\text{Ingreso año actual} - \text{Ingreso año anterior})}{\text{Ingreso año anterior}} \times 100$	Gerente General
Mejorar de forma sostenida el margen de utilidad neta.	Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Gerente Administrativo
Optimizar la capacidad de acopio	Nivel de utilización de bodega	$\frac{\text{Toneladas acopiadas}}{\text{Capacidad total de bodega}} \times 100$	Gerente de Operaciones
Garantizar la seguridad de la materia prima	Índice de incidencias de pérdida o robo	$\frac{\text{Número de incidencias reportadas}}{\text{Total de lotes almacenados}} \times 100$	Gerente de Operaciones
Obtener contratos de venta directamente con clientes finales	Porcentaje de ventas directas a clientes finales	$\frac{\text{Ventas directas a clientes finales}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Gerente General
Fortalecer la cultura y el compromiso del equipo	Nivel de satisfacción y compromiso del personal	$\frac{\text{Promedio de encuestas de clima laboral}}{\text{Puntaje máximo esperado}} \times 100$	Jefe de RRHH

Elaborado por el autor

En la Tabla 4.28., se define el cuadro de mando de la compañía.

Tabla 4.28.- Cuadro de mando integral propuesto.

Objetivo Estratégico		Objetivos Específicos	Indicador	Calculo	Frecuencia	Responsable
Perspectiva Financiera	Incrementar los ingresos un 10% en 2026 y 2027	1. Sostener la liquidez operativa 2. Incrementar el volumen de compras de cacao 3. Asegurar calidad y trazabilidad del cacao	Crecimiento porcentual de ingresos por ventas	$\frac{(\text{Ingreso año actual} - \text{Ingreso año anterior})}{\text{Ingreso año anterior}} \times 100$	Mensual	Gerente General
	Mejorar de forma sostenida el margen de utilidad neta.	1. Revisar y optimizar los gastos administrativos y de venta 2. Alinear precios y compras para mitigar la volatilidad del cacao 3. Reducir el gasto financiero	Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Mensual	Gerente Administrativo
Procesos	Optimizar la capacidad de acopio	1. Establecer una organización de bodegas 2. Implementar la paletización de los lotes	Nivel de utilización de bodega	$\frac{\text{Toneladas acopiadas}}{\text{Capacidad total de bodega}} \times 100$	Mensual	Gerente de Operaciones
	Garantizar la seguridad de la materia prima	1. Reforzar los protocolos de seguridad 2. Implementar pólizas de seguro que protejan el valor de la materia prima	Índice de incidencias de pérdida o robo	$\frac{\text{Número de incidencias reportadas}}{\text{Total de lotes almacenados}} \times 100$	Mensual	Gerente de Operaciones
Perspectiva Clientes	Obtener contratos de venta directamente con clientes finales	1. Fortalecer la imagen internacional 2. Estandarizar condiciones comerciales y contractuales para operaciones directas.	Porcentaje de ventas directas a clientes finales	$\frac{\text{Ventas directas a clientes finales}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Trimestral	Gerente General
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la cultura y el compromiso del equipo	1. Desarrollar un plan de comunicación interna 2. Potenciar el liderazgo de mandos medios 3. Realizar diagnósticos periódicos de clima	Nivel de satisfacción y compromiso del personal	$\frac{\text{Promedio de encuestas de clima laboral}}{\text{Puntaje máximo esperado}} \times 100$	Semestral	Jefe de RRHH

Elaborado por el autor

## 4.8 Riesgos

### 4.9.1 Identificación de Riesgos

Se identifican los riesgos que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la compañía:

**Objetivo estratégico 1:** Incrementar los ingresos un 10% en 2026 y 2027

**Causa:** Variación de precios internacionales del cacao

**Efecto:** Disminución de ingresos proyectados

**Causa:** Reducción en la demanda global

**Efecto:** Incumplimiento de la meta de crecimiento

**Causa:** Aparición de nuevos competidores.

**Efecto:** Pérdida de participación en el mercado.

**Objetivo estratégico 2:** Mejorar de forma sostenida el margen de utilidad neta

**Causa:** Incremento en los costos de producción

**Efecto:** Reducción del margen de utilidad

**Objetivo estratégico 3:** Optimizar la capacidad de acopio

**Causa:** Deficiencias en la infraestructura de bodegas

**Efecto:** Saturación de bodegas

**Causa:** Falta de control en la rotación de inventarios

**Efecto:** Pérdida de eficiencia logística

**Objetivo estratégico 4:** Garantizar la seguridad de la materia prima

**Causa:** Limitadas medidas de seguridad en bodegas y durante el transporte

**Efecto:** Pérdidas económicas directas

**Objetivo estratégico 5:** Obtener contratos de venta directamente con clientes finales

**Causa:** Escasa experiencia en negociación internacional

**Efecto:** Dependencia de intermediarios

**Objetivo estratégico 6:** Fortalecer la cultura y el compromiso del equipo.

**Causa:** Carencia de programas de capacitación y motivación

**Efecto:** Disminución de la productividad

## 4.9.2 Matriz de Riesgo

Se presenta en la tabla 4.29. la matriz de riesgo de la compañía.

Tabla 4.29.- Matriz de riesgo.

Objetivo Estratégico	Riesgo Identificado	Causa	Efecto	Impacto Probabilidad /
Incrementar los ingresos un 10% en 2026 y 2027	Disminución de ingresos proyectados	-Caída en los precios internacionales del cacao -Reducción en la demanda global -Aumento de competidores	-Incumplimiento de la meta de crecimiento -Pérdida de participación en el mercado	-Alta -Alta -Media
Mejorar de forma sostenida el margen de utilidad neta	Reducción de la rentabilidad	Incremento de costos de producción	-Margen de utilidad reducido	Media
Optimizar la capacidad de acopio	Ineficiencia en la gestión de inventarios	-Deficiencias en infraestructura -Falta de control en rotación de inventario	-Saturación de bodegas- -Pérdida de eficiencia logística	-Media -Media
Garantizar la seguridad de la materia prima	Pérdidas económicas por robo o daño	-Escasas medidas de seguridad en bodegas y transporte	-Pérdidas económicas directas	Alto
Obtener contratos de venta directamente con clientes finales	Dependencia de intermediarios	-Escasa experiencia en negociación internacional	-Dependencia de intermediarios	-Media
Fortalecer la cultura y el compromiso del equipo	Desalineación del personal con los objetivos	-Falta de capacitación y motivación	-Baja productividad	Media

Elaborado por el autor

#### 4.9.3 Plan de Acción

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de riesgos de la compañía, se identificaron riesgos catalogados con un nivel de criticidad alto, cuya ocurrencia podría generar un impacto significativo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en la sostenibilidad de la organización. Ante este escenario, se plantea la implementación de un plan de acción específico orientado a mitigar dichos riesgos. Este plan integra medidas preventivas y correctivas, definidas en función de la probabilidad de ocurrencia y del nivel de afectación esperado, con el propósito de salvaguardar los activos de la empresa, fortalecer la eficiencia operativa y garantizar la continuidad de las operaciones.

**Nivel de riesgo alto:** Disminución de ingresos proyectados

**Responsable:** Gerente General

**Plazo:** 12 meses

**Acciones por tomar:**

1. Diversificar mercados de exportación (Asia, Europa, EE. UU.).
2. Ampliar cartera de clientes para reducir dependencia de pocos compradores.
3. Implementar análisis de precios internacionales para ajustar estrategias de venta.

**Nivel de riesgo alto:** Pérdidas económicas por robo o daño

**Responsable:** Gerente de Operaciones

**Plazo:** 3 meses

**Acciones por tomar:**

1. Contratar seguros especializados para cacao.
2. Reforzar la seguridad en bodegas (cámaras, accesos restringidos).
3. Implementar custodias en transporte hacia puertos.

#### 4.9.4 Discusión de Resultados

Los resultados del estudio en la exportadora de cacao evidencian que integrar un sistema de planificación financiera con un control de gestión formal mejora la capacidad de la empresa para asignar recursos, anticipar desbalances de liquidez y alinear la operación con los objetivos de rentabilidad. Este hallazgo es consistente con tesis de maestría recientes que demuestran que un plan financiero articulado al control de gestión (cuadro de mando, presupuestos y proyecciones) incrementa la eficiencia operativa y la rentabilidad esperada; en

particular, en contextos manufactureros y de exportación se reportan mejoras progresivas del margen y del retorno sobre ventas tras la adopción de estos sistemas. (Ibarra & Tubay, 2024)

En el análisis vertical del estado de situación financiera, la composición del activo y del pasivo mostró variaciones propias de una exportadora: mayor ponderación del activo corriente por acumulación de inventarios de cacao y cuentas por cobrar comerciales, y, simultáneamente, un aumento del pasivo no corriente vinculado a financiamiento de corto plazo para capital de trabajo estacional e inversiones logísticas. La literatura de posgrado respalda que dichos movimientos reflejan cambios en la estructura financiera y en la dependencia de fuentes de terceros, lo que exige monitoreo de apalancamiento y del costo de la deuda para no erosionar márgenes. (Pérez, 2022)

El análisis horizontal confirmó la sensibilidad de los ingresos y gastos a factores del entorno cacaotero: variaciones de precio internacional y costos logísticos portuarios. Una ligera contracción interanual de ventas, sumada a un incremento moderado de gastos operativos, presionó la utilidad neta del periodo comportamiento esperado cuando el volumen o el precio de exportación se ajusta a la baja y los costos no ceden al mismo ritmo. La literatura demuestra que aplicar comparativos interanuales con análisis horizontal y vertical, de modo similar, la combinación de menor facturación y mayores costos reduce el margen si no se corrige con eficiencia operativa y disciplina presupuestaria. (Ramos, 2023)

Los indicadores financieros (liquidez, gestión/rotación, endeudamiento y rentabilidad) brindó una visión integral para la toma de decisiones. Se observó un fortalecimiento de la liquidez operativa por mejor programación de compras y embarques, aunque con mayor apalancamiento para financiar picos de inventario; la rentabilidad mostró sensibilidad a los gastos no controlados. La evidencia académica de posgrado coincide en que el uso sistemático de estos indicadores combinado con análisis vertical/horizontal mejora la capacidad de diagnóstico y reduce la asimetría informativa al decidir sobre inversiones, financiamiento y políticas de capital de trabajo. (Pérez, 2022)

Finalmente, los resultados sectoriales confirman que la posición competitiva de una exportadora de cacao depende no solo del desempeño interno sino también de factores de cadena de valor y de la logística de exportación. Trabajos de maestría enfocados en la cadena del cacao y en planes de exportación destacan que acceder a clientes finales y mercados exigentes exige robustecer la gestión de calidad, certificar procesos, negociar fletes y seguros,



y profesionalizar la función comercial internacional; estos elementos explican por qué las acciones propuestas (custodias, seguros, paletización y organización de bodegas, contratos directos) tienen efecto financiero tangible en margen y riesgo. (Olivo, 2020)

La discusión confirma que (i) la planificación financiera integrada al control de gestión es efectiva para alinear recursos y mejorar la rentabilidad; (ii) la estructura financiera observada en el análisis vertical/horizontal es coherente con la estacionalidad y las necesidades de capital de trabajo propias del negocio exportador; y (iii) la gestión de indicadores y la proyección de escenarios constituyen el soporte técnico para decisiones sobre costos, financiamiento y expansión comercial en mercados internacionales de cacao.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional–financiero y la propuesta metodológica confirman que implementar un sistema integrado de planificación financiera y control de gestión es pertinente y viable para alinear la estrategia con la ejecución y mejorar la rentabilidad en un entorno de alta volatilidad del cacao. La articulación de presupuestos, proyecciones, KPI y gestión de riesgos proporciona un marco coherente para la toma de decisiones basada en datos.

Entre 2022 y 2024, la empresa registró una recomposición significativa de su activo. El activo corriente se redujo en 2023 un 2,75 % respecto de 2022, principalmente por la fuerte contracción del efectivo (–80,29 %). En 2024, el activo corriente se expandió con fuerza: +149,09 % frente a 2022 (equivalente a +156,13 % respecto de 2023). Este repunte estuvo impulsado por el rebote del efectivo, que en 2024 se situó +542,76 % por encima del nivel de 2022. Dentro del activo corriente, los rubros con mayor variación fueron inventarios, pagos anticipados y efectivo. En el activo no corriente destacó el aumento de propiedad, planta y equipo (PPE), asociado a la adquisición de un terreno en 2023 y a la construcción de la planta operativa propia en 2024.

En 2024 la empresa revirtió la pérdida de 2023 y alcanzó margen neto de 2,66 %, con ROE de 65 % y ROA de 37 %; no obstante, la mejora se sostuvo en alta rotación y apalancamiento, por lo que la rentabilidad resulta sensible a aumentos de costos logísticos, gastos financieros y shocks de precio del cacao.

El modelo operativo, acopio semanal, control de trazabilidad y exportación FOB demuestra eficiencia en la rotación de inventarios, sin embargo, se identificaron los siguientes factores que afectan la gestión operativa: (i) disponibilidad y costo de fletes de zarpe, (ii) seguridad de la materia prima en bodega y tránsito, y (iii) volatilidad del precio internacional; factores que se reflejan en el análisis horizontal/vertical y en los KPI propuestos.

El Cuadro de Mando Integral con cuatro perspectivas y KPI (crecimiento de ingresos, margen neto, utilización de bodega, índice de incidencias, % de ventas directas y clima/compromiso) traduce los objetivos en métricas accionables con frecuencias y responsables definidos, lo que habilita un control sistemático del avance estratégico.

La matriz de riesgos identifica entre los de mayor criticidad la disminución de ingresos por volatilidad de precios y las pérdidas por robo/daño de materia prima. Se definió un plan de acción (diversificación de mercados/clientes, coberturas, seguros y custodia, optimización logística) con responsables y plazos, integrándolo al tablero de control.

Las proyecciones 2025–2027—con crecimiento del 10 % en 2026 y 2027, son consistentes con un enfoque conservador: preservan liquidez operativa, contemplan inversión en planta y alinean gastos con capacidad de generación de margen; el flujo de caja muestra equilibrio sujeto a la gestión del capital de trabajo y del costo financiero.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con los análisis y resultados obtenidos en el presente trabajo, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Gestión rigurosa de capital de trabajo.  
(i) Establecer metas de DSO  $\leq 8$  días y política de DPO que reduzca el descalce con proveedores; (ii) usar factoring o confirming para suavizar picos de caja; (iii) mantener inventarios dentro del rango 100–300 tm con puntos de pedido y cobertura de seguridad por estacionalidad; (iv) integrar estas políticas en SAP/ERP para monitoreo diario.
2. Política de cobertura de precio del cacao.  
Diseñar e institucionalizar una política de coberturas (futuros/opciones, contratos a término) con límites de exposición, responsables, reportes y pruebas de estrés, de modo que la volatilidad no erosione márgenes ni liquidez. Incluir un comité de riesgos que evalúe correlaciones con costos logísticos y tipo de cambio.
3. Optimización logística y diversificación de rutas/puertos.  
Evaluar rutas/puertos alternos y estandarizar con navieras y operadores portuarios incorporando análisis de costo total por tonelada exportada; priorizar contratos que reduzcan la variabilidad de tiempos y costos.
4. Aseguramiento y seguridad integral.  
Implementar un esquema de seguros de mercancía (en bodega y tránsito interno), custodia en rutas, monitoreo GPS, sellos de alta seguridad y control de accesos, con auditorías internas periódicas y KPIs de incidencia para bajar el riesgo residual a niveles aceptables.
5. Estrategia comercial directa y certificaciones.  
Ejecutar un plan para elevar el porcentaje de ventas directas (clientes industriales/chocolateros), apoyado en certificaciones (trazabilidad, sostenibilidad) y material comercial multilingüe; calendarizar participación en ferias y misiones de negocio; estandarizar contratos internacionales y políticas de crédito.

## REFERENCIAS

- Acebo, M., & Chalco, C. (2023). Diseño de un cuadro de mando integral – balanced scorecard para una empresa importadora y distribuidora de vidrio, aluminio y otros materiales de construcción en la ciudad de Quito. Obtenido de <https://dspace.espol.edu.ec/retrieve/b5b780a7-07ca-4473-8dd8-9caeb8197712/T-113868%20Acebo-Chalco.pdf>
- Albert, D. (2024). What do you mean by organizational structure? *Journal of Organization Design*, 13, 19. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00152-y>
- Alca, M., & Alvarez, K. (2024). Comportamiento de la rentabilidad financiera en las empresas generadoras de electricidad Perú: 2008-2018. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.02.003>
- Arosemena, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Scielo*. Obtenido de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-07752022000200050&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-07752022000200050&script=sci_arttext)
- BCE. (2025). Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu\\_2024pers2025.pdf?utm\\_source](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf?utm_source)
- Cantos, M., & Rodríguez, G. (2024). Gestión financiera y rentabilidad del sector manufacturero de muebles cuencanos - Ecuador, período 2018-2021. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. doi:[www.doi.org/10.36390/telos261.09](http://www.doi.org/10.36390/telos261.09)
- Cisneros, A., & Llive, M. (2021). Implementación del cuadro de mando integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A. Quito. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20594/1/MSQ180.pdf>
- Correa, D., Veléz, N., & Murillo, M. (2021). Los indicadores financieros: Herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. *Desarrollo Gerencial*. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.13.2.4882>
- Espinoza Navarrete, R. (2021). Desde su constitución en el año 2016, la compañía ha experimentado un crecimiento sostenido en su capacidad para captar proveedores estratégicos y fortalecer su competitividad frente a empresas tanto nacionales como multinacionales. No obstante, en el ej. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23740/1/UPS-GT004030.pdf>
- Frontiers. (2025). Planificación estratégica, gestión del sistema financiero y desempeño en las instituciones de educación superior. Obtenido de <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2025.1522107/full>
- Guzman, D. (2022). Propuesta para la elaboración de un plan estratégico de mejora para la gestión de comercial Guzmán. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13556/1/19081.pdf>
- Holgún, Y., & Cedeño, R. (2024). Indicadores financieros y de gestión en la toma de decisiones en la Cooperativa de Transporte Urbano “Portoviejo”. *Revista Multidisciplinaria Arbitrada de Investigación Científica*. doi:<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.2513-2541>

- (2023). IAS 1 – Presentation of Financial Statements (HTML edition). London: IFRS Foundation. Obtenido de <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/>
- (2022). IAS 7 – Statement of Cash Flows. London: IFRS Foundation. Obtenido de <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/>
- Ibarra, G., & Tubay, G. (2024). Planificación Financiera y Diseño en el control de Gestión para la Optimización de la rentabilidad de la Empresa Cal S.A. ESPOL.FCSH. Obtenido de <https://dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/65607?locale=es>
- (2019). IEC 31010. Geneva: IEC. Obtenido de <https://webstore.iec.ch/publication/70142>
- (2024). IFRS 18 – Presentation and Disclosure in Financial Statements. London: IFRS Foundation. Obtenido de <https://www.ifrs.org/projects/2023/general-presentations/>
- IFRS Foundation. (2023). NIC 1 Presentación de estados financieros. Obtenido de <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/?>
- IFRS Foundation. (2024). NIIF 18 Presentación y revelación en estados financieros. IFRS. Obtenido de <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements/?>
- IFRS Foundation. (2025). NIC 7 Estado de flujos de efectivo. Obtenido de <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/?>
- (2018). ISO 31000. Geneva: ISO. Obtenido de <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- (2015). ISO 9001. Geneva: ISO. Obtenido de <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Liu, L., Zhou, X., & Xu, J. (2024). Does working capital management improve financial performance in China's agri-food sector during COVID-19? PLOS ONE, 19, e0300217. Obtenido de <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300217>
- Loor, & Zambrano. (2023). Análisis de indicadores de desempeño financiero. SciELO Ecuador.
- Loor, H., Santistevan, J., & et. (2023). Análisis de indicadores de desempeño financiero de la empresa ecuatoriana de balanceados Coprobalan S. A. REVISTA SAN GREGORIO. doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v0i54.2455>
- Macías, M. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE. ISSN: 2600-6030. doi:<https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>
- Nieto, W., & Cuchiparte, J. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4>
- Olivo, M. (2020). PROPUESTA PLAN DE EXPORTACIÓN A ESTADOS UNIDOS DE CHOCOLATE ORGANICO PARA LA EMPRESA CHOCAL. Obtenido de <https://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/22201/1/T-UCSG-POS-MFEE-311.pdf?>

- Pazmiño, D. (2024). Estructura orgánica funcional de la prefectura del Carchi y su incidencia en la gestión administrativa periodo 2019-2020. Obtenido de <https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/603a5f3c-039c-41f2-a8d1-159e7dd222fd/content>
- Pérez, A. (2022). Análisis de Estados Financieros para optimizar la toma de decisiones de usuarios externos. El caso de empresas cordobesas dedicadas al mercado de la construcción. Obtenido de [https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUUNC\\_c26ac07237443f820e16cc4f550e9644?](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUUNC_c26ac07237443f820e16cc4f550e9644?)
- Ramirez, A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión integrada al proceso de administración estratégica en organizaciones del sector privado. Su implementación en la gestión de los municipios de la provincia de Misiones. Obtenido de [https://rid.unam.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12219/3120/Ram%C3%ADrez%20ALM\\_2021\\_El%20cuadro\\_26225.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://rid.unam.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12219/3120/Ram%C3%ADrez%20ALM_2021_El%20cuadro_26225.pdf?isAllowed=y&sequence=1)
- Ramos, E. (2023). ANÁLISIS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA FINANCIERA SOLIDARIA SA DURANTE EL PERIODO 2019-2022. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/a420a52f-e00c-4251-a600-389621e1e44e/content>
- Ruiz, N., Silva, C., & Moreno, N. (2025). Prototipo de gestión de KPI con alertas inteligentes para transporte de hidrocarburos (PGAI). Obtenido de <https://hdl.handle.net/10882/14842>
- Salazar, S., Caicedo, M., Cabezas, R., Valle, J., & Salazar, V. (2025). Incidencias de las exportaciones de cacao en la rentabilidad de las grandes empresas cacaoteras de la provincia de Los Ríos, 2022-2024. REICOMUNICAR, 8, 934. doi:<https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0366>
- Silva, T., Dal Magro, C., da Rocha, J., & Lavarda, C. (2024). Management control systems and dynamic capabilities as antecedents to financial performance. European Journal of Management Studies, 30, 57-74. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/EJMS-08-2023-0061>
- Simonian, M. (2022). Diseño y desarrollo de un cuadro de mando integral para la gestión estratégica de una empresa de tecnología médica de Córdoba. Obtenido de [https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/3609/1/TM\\_Simonian.pdf](https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/3609/1/TM_Simonian.pdf)
- Suarez Gallardo, C. (2023). Autoridad Portuaria de Cartagena: Evidencia de un Cuadro de Mando Integral de Sostenibilidad. Obtenido de [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sd.2624?utm\\_source=](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sd.2624?utm_source=)
- Suárez-Gargallo, C., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). How the Balanced Scorecard is implemented in the Spanish footwear industry. Sustainability, 13, 5641. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su13105641>
- Suárez-Gargallo, C., Zaragoza-Sáez, P., & Barros, C. (2023). Evidence of a Sustainability Balanced Scorecard in the Port Authority of Cartagena. Sustainable Development, 31, 3761-3785. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/sd.2624>
- Obtenido de <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain/>

- Villacis Tello, A., Ochoa Tello, R., Espinoza Galarza, M., & Carmenate Fuentes, L. (2024). Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar . Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/382578573\\_Estrategias\\_Competitivas\\_para\\_Incrementar\\_la\\_Exportacion\\_de\\_Cacao\\_en\\_Grano\\_Ecuatoriano\\_hacia\\_Corea\\_del\\_Sur\\_en\\_el\\_2024](https://www.researchgate.net/publication/382578573_Estrategias_Competitivas_para_Incrementar_la_Exportacion_de_Cacao_en_Grano_Ecuatoriano_hacia_Corea_del_Sur_en_el_2024)
- Yaranga, C. (2023). Gestión administrativa y gestión logística en el consorcio hidroriego Ayacucho 2022. Obtenido de [https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/834/YARANGA%20GUTIERREZ%20CHRISTEL..pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm\\_](https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/834/YARANGA%20GUTIERREZ%20CHRISTEL..pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_)