



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE PLANIFICACIÓN  
FINANCIERA ESTRATÉGICA: CASO DE ESTUDIO MYD S.A**

ELABORADO POR:

Ing. Mayra Delgado Solís

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía  
Empresarial

TUTOR

Ing. Constantino Tobalina Dito, Mgs.

Guayaquil, a los 03 días del mes de agosto del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera comercial Mayra Alejandra Delgado Solís, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

Guayaquil, a los 03 días del mes de agosto del año 2021

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

---

Ing. Constantino Tobalina Dito, Mgs.

**REVISORES:**

---

Econ. Juan Gabriel López Vera, Mgs.

---

Econ. Uriel Castillo Nazareno, Ph.D.

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

---

Econ. María Teresa Alcívar, Ph.D



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Mayra Alejandra Delgado Solis

DECLARO QUE:

El trabajo de investigación titulado “Análisis de las capacidades de planificación financiera estratégica: Caso de Estudio MyD S.A.” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 03 días del mes de agosto del año 2021

EL AUTOR

---

Ing. Mayra Delgado Solis



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

## AUTORIZACIÓN

YO, Mayra Alejandra Delgado Solis

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de la Maestría en Finanzas y Economía Empresarial: “Análisis de las capacidades de planificación financiera estratégica: Caso de Estudio MyD S.A”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 días del mes de agosto del año 2021

EL AUTOR

---

Ing. Mayra Delgado

# REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the URKUND software interface. On the left, a sidebar shows document details: 'Documento: Tesis Mayra Delgado.pdf (D110990250)', 'Presentado: 2021-08-04 12:14 (-05:00)', 'Presentado por: Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec)', and 'Recibido: maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com'. A yellow bar indicates '4% de estas 43 páginas, se componen de texto presente en 11 fuentes.' The main window shows a list of sources under the 'Lista de fuentes' tab, including links to institutional repositories and external websites. Below the list, a progress bar shows '54%' completion. The main text area contains a certification statement: 'CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ingeniera comercial Mayra Alejandra Delgado Solís, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial Guayaquil, a los... días del mes de... año...'. It also includes fields for 'DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN', 'Nombre Completos REVISORES', and 'Nombre Completos DIRECTOR DEL PROGRAMA'. A declaration follows: 'iii SISTEMA DE POSGRADO DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD YO, Mayra Delgado DECLARO QUE: El trabajo de investigación titulado "Análisis de las capacidades de planificación financiera estratégica. Caso de Estudio MJD S.A." previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención. Guayaquil, a los... días del mes de... año... EL AUTOR'.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de titulación principalmente a Dios por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi vida profesional. A mis padres, por demostrarme su amor, sacrificio y apoyo incondicional, a mi abuela Materna que, a pesar de nuestra distancia física, siento que siempre está presente en cada paso que doy y sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mis tíos padrinos Máximo Oyola y Delfina Solís a quienes les debo toda mi carrera profesional porque sin su apoyo económico y emocional no lo hubiese logrado.

**Ing. Mayra Delgado Solís**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, doy gracias a Dios por haberme dado la fortaleza y sabiduría para lograr este gran objetivo de mi carrera profesional.

A mi familia, en especial a mi tío padrino Máximo Oyola un gran ser humano que siempre me apoyo desde los inicios de mi carrera de pregrado hasta alcanzar el título de Magister y estoy segura de que sin su ayuda sin su perseverancia y más que todo confianza en mí no hubiera logrado alcanzar esta meta.

Agradezco a mi tutor de tesis el Ing. Constantino Tobalina por su valiosa guía en el desarrollo de mi proyecto.

Y a todas las personas que directa o indirectamente me ayudaron en la realización de mi proyecto de tesis.

**Ing. Mayra Delgado Solís**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA .....	3
1.1. Generalidades de la investigación .....	3
1.2. Antecedentes .....	3
1.3. Planteamiento del problema .....	4
1.3.1. Descripción del problema .....	4
1.3.2. Formulación del problema .....	5
1.3.3. Sistematización del problema .....	5
1.4. Justificación del problema .....	5
1.5. Objetivos .....	6
1.5.1. Objetivo General .....	6
1.5.2. Objetivos Específicos .....	6
1.6. Alcance de la investigación .....	7
1.6.1. Espacial .....	7
1.6.2. Temporal .....	7
1.6.3. Teórico .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Antecedentes investigativos .....	8
2.2. Análisis situacional .....	9
2.2.1. Entorno externo .....	9
2.2.2. Entorno interno .....	12
2.3. Plan Financiero .....	16



2.3.1.	Definición de plan financiero .....	16
2.3.2.	Importancia de la planificación financiera .....	17
2.3.3.	Etapas de la Planificación.....	18
2.4.	Rendimiento financiero.....	19
2.5.	Teoría financiera de las empresas .....	20
2.6.	Teoría de la organización.....	22
2.7.	Gestión científica de una firma .....	26
2.8.	Gestión financiera de una empresa .....	27
2.9.	Marco Conceptual.....	28
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....		31
3.1.	Empresa MYD S.A. ....	31
3.1.1.	Reseña Histórica .....	31
3.1.2.	Misión.....	31
3.1.3.	Visión .....	31
3.1.4.	Principales productos.....	31
3.1.5.	Organigrama de la empresa .....	32
3.2.	Análisis del Macroentorno.....	34
3.2.1.	Entorno Político.....	34
3.2.2.	Entorno Económico .....	35
3.2.3.	Entorno Social .....	37
3.2.4.	Entorno Tecnológico .....	38
3.3.	Análisis de Microentorno.....	39
3.4.	Análisis Interno.....	42
3.4.1.	Análisis de los estados financiero.....	42
3.4.2.	Indicadores financieros.....	48
3.5.	Situación financiera de otra empresa del sector, FARMAGRO S.A.....	57
3.6.	Matriz FODA .....	66
3.7.	Matriz Estratégica .....	68
CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....		70
4.1.	Nombre de la Propuesta .....	70
4.2.	Objetivos de la Propuesta.....	70
4.2.1.	Objetivo General.....	70
4.2.2.	Objetivos Específicos .....	70
4.3.	Alcance .....	70

4.4. Estrategias financieras .....	71
4.5. Presupuesto y responsables.....	75
4.6. Justificación y concientización del plan financiero .....	76
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES .....	80
BIBLIOGRAFÍA .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis Vertical del Estado de Resultado .....	42
Tabla 2: Análisis Horizontal del Estado de Resultado .....	43
Tabla 3: Análisis Vertical del Estado de Situación .....	45
Tabla 4: Análisis horizontal del Estado de Situación .....	47
Tabla 5: Matriz FODA .....	68
Tabla 6: Matriz Estratégica .....	69
Tabla 7: Componentes del Cuadro de Mando Integral.....	71
Tabla 8: Propuesta de estrategias financieras .....	72
Tabla 9: Recursos y responsable por actividad .....	75
Tabla 10: Rangos de los indicadores de cada Z de Altman.....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipo de entes económicos .....	27
Figura 2. Decisiones de la gestión financiera .....	28
Figura 3: Organigrama de la Empresa .....	33
Figura 4: Tasa de Inflación .....	35
Figura 5: Proyecciones del FMI para las economías de América Latina y el Caribe.....	36
Figura 6: Cinco fuerzas de Porter .....	39
Figura 7: Razón corriente, MYD S.A.....	49
Figura 8: Capital neto de trabajo, MYD S.A.....	49
Figura 9: Prueba ácida, MYD S.A.....	50
Figura 10: Razón de endeudamiento, MYD S.A.....	51
Figura 11: Razón pasivo capital, MYD S.A.....	51
Figura 12: Autonomía financiera, MYD S.A. ....	52
Figura 13: Margen de utilidad, MYD S.A.....	52
Figura 14: Rentabilidad sobre inversión, MYD S.A. ....	53
Figura 15: Rentabilidad sobre el patrimonio, MYD S.A.....	53
Figura 16: Rotación de cuantas por cobrar, MYD S.A. ....	54
Figura 17: Plazo medio de cobro, MYD S.A. ....	55
Figura 18: Rotación de inventario, MYD S.A.....	55
Figura 19: Plazo medio de inventario, MYD S.A. ....	56
Figura 20: Rotación de cuentas por pagar, MYD S.A.....	56
Figura 21: Plazo medio de pago, MYD S.A.....	57
Figura 22: Razón corriente, FARMAGRO S.A .....	58
Figura 23: Capital neto de trabajo, FARMAGRO S.A .....	58
Figura 24: Prueba ácida, FARMAGRO S.A .....	59
Figura 25: Razón de endeudamiento, FARMAGRO S.A .....	60
Figura 26: Razón pasivo capital, FARMAGRO S.A.....	60
Figura 27: Autonomía financiera, FARMAGRO S.A.....	61
Figura 28: Margen de utilidad, FARMAGRO S.A .....	61
Figura 29: Rentabilidad sobre inversión, FARMAGRO S.A.....	62
Figura 30: Rentabilidad sobre el patrimonio, FARMAGRO S.A .....	62
Figura 31: Rotación de cuantas por cobrar, FARMAGRO S.A .....	63
Figura 32: Plazo medio de cobro, FARMAGRO S.A .....	63

Figura 33: Rotación de inventario, FARMAGRO S.A .....	64
Figura 34: Plazo medio de inventario, FARMAGRO S.A .....	64
Figura 35: Rotación de cuentas por pagar, FARMAGRO S.A .....	65
Figura 36: Plazo medio de pago, FARMAGRO S.A .....	65
Figura 37: Resultados del Z-Score de Altman en la empresa MYD S.A. ....	77

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la estructura de la administración financiera de la empresa MYD S.A. para proponer un Plan Financiero como base de la organización empresarial que le permitan obtener mayor rendimiento y rentabilidad a largo plazo. Para su cumplimiento el estudio fue desglosado en un total de cuatro capítulos, comenzando con el análisis de la problemática y justificación de la investigación, así como los objetivos para su solución.

El estudio prosigue con el análisis de los referentes teóricos en los cuales se basó la investigación como es el diagnóstico situacional para el cual se expusieron los componentes de técnicas como análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, así como el Análisis de los estados financieros. Además de exponer la importancia y diferentes etapas de un plan financiero.

Posteriormente se realizó el diagnóstico situacional de la empresa en el que se identifican sus principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, las cuales constituyen la base de la propuesta del plan financieros con el cual culmina la investigación. Dicho plan financiero está conformado por estrategias orientadas en disminuir a un 70% el financiamiento con deuda de los activos de la compañía, redefinir la composición de la deuda, siendo el 50% deuda a largo plazo. Además de disminuir las Cuentas por Cobrar en un 30%, alcanzar un 5% en la rentabilidad de los activos y ubicar el Margen Bruto de la compañía en un rango entre el 30% y 35%.

**Palabras claves:** Plan financiero, Diagnóstico situacional, Comercializadora, Insumos agrícolas.

## ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the structure of the financial administration of the company MYD S.A. to propose a Financial Plan as the basis of the business organization that allow it to obtain greater performance and profitability in the long term. For its fulfillment, the study was broken down into a total of four chapters, beginning with the analysis of the problem and justification of the research as well as the objectives for its solution.

The study continues with the analysis of the theoretical references on which the research was based, such as the situational diagnosis for which the components of techniques such as PEST analysis and Porter's Five Forces were exposed, as well as the Analysis of the financial statements. In addition to exposing the importance and different stages of a financial plan.

Subsequently, the situational diagnosis of the company was carried out in which its main weaknesses, strengths, threats and opportunities are identified, which constitute the basis of the proposal of the financial plan with which the investigation ends. Said financial plan is made up of strategies aimed at reducing the financing with debt of the company's assets to 70%, redefining the composition of the debt, with 50% being long-term debt. In addition to reducing Accounts Receivable by 30%, achieving a 5% return on assets and placing the company's Gross Margin in a range between 30% and 35%.

**Keywords:** Financial plan, Situational diagnosis, Marketing company, Agricultural inputs.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas vinculadas a la agricultura desempeñan un rol importante en el desarrollo de la economía del país; es columna vertebral del sistema económico actual, proporciona alimentos, materias primas y es fuente de empleo de un número importante de pobladores en todo el territorio nacional. No obstante, es un sector de alta vulnerabilidad productiva, social y ecológica; de allí, la relevancia e inquietud esencial que provoca su análisis y prioritaria atención como política pública.

Pues para dinamizar el sector agrícola no basta con ocuparse de la tierra, de producir y de comercializar sus productos, sino, además, requiere erigirse sobre un sólido pedestal financiero, y para ello, se deben diseñar planes con los que se lleven a cabo los presupuestos, flujos de efectivos, proformas, estados financieros, análisis y todo lo que incluye esta actividad, con el fin de conseguir los resultados esperados.

Pérez y Pérez (2016) aseguran que la planificación financiera eficiente deriva en el uso adecuado de los recursos financieros de las empresas, ello asegura más rentabilidad. De igual forma Gitman y Zutter (2012) destacan la necesidad que tienen las empresas de cumplimentar con sus respectivas obligaciones financieras y a la vez, generar un flujo financiero efectivo para sus accionistas. Afirman que el manejo de los recursos monetarios está estrechamente relacionado con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Ya que su utilización, asegura, además, la identificación de las necesidades o posibilidades de expansión, la objetividad del presupuesto para cubrir el mercado meta, así como la posibilidad de implementación de proyectos nuevos, sus costos asociados y la proyección de reservas para financiamientos futuros. De igual manera, permite la identificación de costos excesivos, lleva los gastos a la realidad y evitar el manejo empírico de esta actividad.

Por ello Jordania y Bradford (2014) aseguran que el planeamiento financiero determina el itinerario que debe seguir una empresa para que sus objetivos financieros puedan ser alcanzados. Su plan es, la proclamación de lo que se debe hacer en el futuro. Ante situaciones de incertidumbres, se debe analizar con mucha anticipación. La planeación financiera es una tarea vital del administrador financiero o en su defecto del que tenga esas funciones. Este valioso instrumento brinda una estructura coherente que facilita coordinar



las disímiles actividades, también actúan como un mecanismo de control, establece un rumbo de actuación contra el que es posible comparar los acontecimientos reales.

Y es que el eje central de la planificación financiera está en el uso del efectivo y en el resultado de las utilidades financieras, aspectos vitales para lograr el éxito de la gestión financiera y con él, la sostenibilidad del negocio. De allí, que el plan diseñado y las decisiones financieras que se adopten deben buscar la maximización de la creación de valor para los propietarios (Gitman & Zutter, 2012).

En este sentido la presente investigación buscará mediante la propuesta de un plan financiero fijar los objetivos y estrategias financieras necesarios para que la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A. ubicada obtenga mayores rendimientos y una rentabilidad a largo plazo.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA**

### **1.1. Generalidades de la investigación**

La presente investigación busca proponer una forma de incrementar el rendimiento y la rentabilidad a largo plazo de la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A. Mediante el análisis de la estructura administrativa financiera como punto de partida para la propuesta de un plan financiero que contribuya a una mejor organización empresarial.

Para ello se establecieron inicialmente los referentes en los cuales se basa la investigación, como el análisis del entorno externo de la empresa mediante la matriz PETS, las 5 fuerzas de Porter, así como el análisis interno, basado en el análisis de los estados financieros. Finalizando el marco teórico con la exposición de las etapas y elementos que conlleva el plan financiero.

Posteriormente y basado en la teoría anteriormente expuesta se desarrolla el diagnóstico de la empresa empezando por una pequeña descripción de esta, su historia, la misión, visión, los objetivos y las principales características de la empresa. Después de un análisis tanto del macroentorno como el microentorno y posteriormente análisis interno de la empresa se podrá determinar la situación financiera de la empresa. Resultados que conforman el punto de partida para establecer una matriz FODA y una matriz estratégica. Como resultados de la matriz estratégica definida se propone el plan financiero con sus objetivos, alcance, estrategias e indicadores de control.

### **1.2. Antecedentes**

MYD S.A., es una empresa comercializadora de insumos agrícolas de mediano tamaño, ha registrado una tendencia decreciente en sus resultados en los últimos periodos. Luego de alcanzar un máximo en ventas de \$20.6 millones en el año 2012, reportó un descenso en ingresos a \$16.4 millones en el 2013, y a \$15.4 millones en el 2014. Con resultados similares en los años posteriores. En la actualidad, 59.9% de los ingresos provienen de la venta de agroquímicos, 23.1% de fertilizantes, y 12.1% de aceites agrícolas (SCRLA, 2015).

En el año 2015 la empresa obtuvo una calificación de riesgo de Categoría A, otorgada por la Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana (SCRLA). Pues a pesar de las favorables condiciones que ha venido mostrando el sector en que compete, el nivel de actividad de la empresa ha venido disminuyendo, afectando con ello la capacidad de generación de efectivo de la empresa y por tanto la holgura de pago que presenta de sus obligaciones financieras (SCRLA, 2015).

### **1.3. Planteamiento del problema**

#### **1.3.1. Descripción del problema**

Dentro de la estructura de la economía ecuatoriana, las actividades económicas consideradas como de generación de “bienes primarios” han mostrado una reducción en su importancia dentro de la estructura de la economía ecuatoriana, pasando de 19.95% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2008 a 18.94% en la actualidad, con una participación promedio de 19.1% desde el año 2008. En este grupo destaca la actividad denominada “Agricultura” que, según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), representa el 7.2% del PIB y tuvo un crecimiento promedio de 2.9% desde el año 2007. De dicho sector depende gran número de la población, por los niveles de empleo que este proporciona. (SCRLA, 2018).

Como se evidencia este sector es de alta vulnerabilidad productiva, social y ecológica; de allí, la relevancia e inquietud esencial que provoca su análisis y prioritaria atención como política pública.

Por lo que, ante un entorno altamente complejo, todas estas empresas están llamadas a perfeccionar sus sistemas de trabajo, mejorar su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. En particular MYD S.A., dedicada a la venta al por mayor de abonos y productos químicos de uso agrícola, como fuente de nutrición vegetal, asistencia técnica fitosanitaria e investigativa. Pues la empresa viene presentando inconsistencias en su manejo financiero, evidenciándose en el alto nivel de endeudamiento donde más del 91% de los activos de la compañía estaban siendo financiadas con deuda, de la cual más del 91% se vence en un periodo menor a un año. Adicionalmente se ha de mencionar la alta dependencia de la gestión de las cuentas por cobrar así como la reducción considerable en los niveles de eficiencia de la compañía.

Ante esta situación se ha propuesto analizar primeramente la estructura y funcionamiento de la administración financiera de la empresa MYD S.A. y en base a ello proponer un plan de gestión estratégica de la administración financiera como base de la organización empresarial que asegure mejores decisiones e inversiones financieras, ante un entorno nacional e internacional, de una alta incertidumbre y variabilidad.

La propuesta de un plan de gestión estratégica de la administración financiera de la empresa MYD S.A., le permitirá a la compañía disponer de una herramienta de gestión financiera que guie la actuación de los directivos y trabajadores de la empresa en aras de estar preparados para elegir los mejores caminos donde se optimice el uso de sus recursos existentes, se cumpla con las obligaciones ante acreedores y se logren los márgenes de rendimiento esperados en un horizonte más largo de planificación.

### **1.3.2. Formulación del problema**

¿Qué aspectos de la administración estratégica financiera se necesitan para incrementar el rendimiento y rentabilidad de la empresa MYD S.A a largo plazo?

### **1.3.3. Sistematización del problema**

- ✓ ¿Cuál es la situación financiera actual de la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A.?
- ✓ ¿Cuáles son los referentes teóricos asociados a la administración financiera estratégica que permitan mejorar el modelo de gestión de la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A?
- ✓ ¿Como mejorar la toma de decisiones financieras y el logro de los objetivos a largo plazo de la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A?

### **1.4. Justificación del problema**

De acuerdo con Burbano (2011) la planificación financiera es una de las herramientas más importante que dispone una organización, a través de ella se fijan los objetivos, se formulan las estrategias, se definen las políticas y se controlan los recursos financieros en las diversas áreas operacionales de cualquier negocio.

Es en este sentido que la presente investigación cobra gran importancia porque va a permitir identificar la situación financiera de la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A, así como la estructura y funcionamiento de su administración financiera y los factores que afectan el rendimiento financiero de la empresa. En base a ello la investigación buscará mediante la aplicación de las teorías administrativas y de gestión financiera establecer un grupo de pautas y estrategias que le permita a la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A proponer un plan financiero que contribuya a una mejor organización empresarial y mejore el rendimiento y su rentabilidad financiera a largo plazo.

Desde un punto de vista metodológico la investigación se fundamentará en la concepción de los métodos Deductivo, Inductivo y Estadístico Matemático, por cuanto el trabajo partirá de la recolección y procesamiento de datos financieros. Permitiendo con ello diagnosticar la situación financiera de la empresa, lo cual constituirá la base para proponer su plan financiero.

De forma general los resultados de la investigación beneficiaran directamente a los propietarios de la empresa al proporcionarle una herramienta que contribuirá al desarrollo de la organización. Mientras que indirectamente los trabajadores de la empresa se beneficiaran de igual manera al percibir una mayor seguridad laboral gracias al fortalecimiento financiero de la compañía.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Analizar la estructura y funcionamiento de la administración financiera de la empresa MYD S.A. para proponer un Plan Financiero como base de la organización empresarial que le permita obtener mayor rendimiento y rentabilidad a largo plazo.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar la situación financiera actual de la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A.

- ✓ Establecer los referentes teóricos asociados a la administración financiera estratégica que permitan mejorar el modelo de gestión de la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A.
- ✓ Proponer estrategias financieras basadas en la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación.

## **1.6. Alcance de la investigación**

### **1.6.1. Espacial**

El alcance del estudio se enfocará espacialmente a las áreas de la Empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A

### **1.6.2. Temporal**

Desde un punto de vista temporal el estudio se delimitará a la información correspondiente al periodo 2018 - 2019.

### **1.6.3. Teórico**

Mientras que el alcance teórico del estudio se enfoca específicamente a las teorías administrativas y de gestión financiera.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes investigativos

Como punto de partida de la actual investigación fueron analizadas un conjunto de estudios, entre los que se encuentra la “Elaboración de un plan financiero para la empresa comercializadora de vehículos marca Toyota Casabaca S.A. ubicada en la ciudad de Quito, periodo 2006-2009”, desarrollada por Vallejo (2012). En dicho estudio el autor a través del análisis de sus cuadros financieros identificó que la empresa para incrementar sus ventas facilita el crédito, buscando dosificar el inventario, por lo que las mismas tienen un incremento marginal con moderada rentabilidad. Como parte de la solución de la problemática descrita el autor propuso reestructurar su pasivo para disminuir los gastos financieros, disponer de mayor independencia operativa, al mismo tiempo que mejorar los procesos de financiamiento, para así incrementar la rentabilidad.

Otra de las investigaciones analizadas fue la realizada por Erraez (2014) referente a la “Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca”. En su estudio la autora identificó que la mayor debilidad de la empresa en los últimos 3 años es la falta de liquidez y el alto endeudamiento, lo que ocasiona que la empresa no cuente con el flujo un efectivo positivo provocando el incumplimiento de sus obligaciones contraídas con terceros. Además de que los niveles de ventas en los últimos tres años han tenido un crecimiento lo cual es positivo para Bioagro, son embargo este nivel no es el óptimo ya que debido a los gastos generales de la empresa no presenta un margen de utilidad.

En cuanto al estudio realizado por Sarango (2015) referente a la “Propuesta de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la constructora Andrade – Rodas Vip S.A. ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha”. En dicha investigación la autora busca primero conocer a la empresa y su giro de negocio, seguido del diagnóstico situacional y financiero de la compañía; dentro de éste se fundamenta la implementación de políticas y controles principalmente dirigidos a la gestión de la liquidez y rentabilidad, la adquisición de activos productivos por medio de la reinversión de utilidades, el incremento de sus ventas, la implementación de un Plan Estratégico y los análisis financieros y flujos de caja mensuales.

Finalmente se analizó el “Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la importadora y procesadora de mármol Hr Megastones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” estudio realizado por Mancero (2017) en el cual el autor logró comprobar las hipótesis que planteaban que la inexistencia de un plan financiero, no permite a la empresa tener un rumbo financiero que le lleve a mejorar la gestión de los directivos y personal administrativo-financiero de la misma, indagar sobre las bases conceptuales y teóricas de la planificación estratégica financiera otorgará una herramienta para la optimización de la gestión en la Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones y la aplicación de un plan financiero para la empresa permitirá tener un direccionamiento adecuado hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.

## **2.2. Análisis situacional**

### **2.2.1. Entorno externo**

#### **2.2.1.1. Análisis PEST**

El análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) es un método de gestión mediante el cual una organización puede evaluar los principales factores externos que influyen en su funcionamiento para ser más competitivos en el mercado. Como se describe en el acrónimo, esas cuatro áreas son centrales para este modelo.

Se cree que el análisis PEST se introdujo por primera vez bajo el nombre de ETPS por el profesor de Harvard Francis J. Aguilar. En la publicación de 1967 *Scanning the Business Environment*. Aguilar presentó los factores económicos, técnicos, políticos y sociales como las principales influencias en el entorno empresarial. Posteriormente, las letras se reorganizaron para crear un acrónimo conveniente y peculiar utilizado hoy en día (Kenton, 2018).

Una evaluación exhaustiva de las principales áreas de influencia que afectan al sector en el que se posiciona una organización, así como a la organización misma, puede facilitar una planificación más efectiva. Esta planificación puede llevarse a cabo para maximizar la capacidad de la organización de capitalizar las condiciones existentes, y para ser advertida y mejor preparada para los cambios inminentes, permitiendo que la organización se mantenga por delante de los competidores.



A continuación se expone el análisis de cada uno de los componentes de la matriz PEST de acuerdo con el criterio de Kenton (2018).

- ✓ P - El aspecto político del análisis PEST se centra en las áreas en las que la política gubernamental y / o los cambios en la legislación afectan la economía, la industria específica y la organización en cuestión. Las áreas de política que pueden afectar particularmente a una organización incluyen las leyes fiscales y laborales. El clima político general de una nación o región, así como las relaciones internacionales, también pueden influir mucho en la organización.
- ✓ E - La parte económica del análisis apunta a los factores clave de interés y tasas de cambio, crecimiento económico, oferta y demanda, inflación y recesión.
- ✓ S - Los factores sociales que pueden incluirse en un análisis PEST son la demografía y la distribución por edad, las actitudes culturales y las tendencias en el lugar de trabajo y el estilo de vida.
- ✓ T - El componente tecnológico considera el papel específico y el desarrollo de tecnologías dentro del sector y la organización, así como los usos, tendencias y cambios más amplios en la tecnología. El gasto del gobierno en investigación tecnológica también puede ser un punto de interés en esta área.

#### ***2.2.1.2. Las 5 fuerzas de Porter***

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que identifica y analiza cinco fuerzas competitivas que dan forma a cada industria y ayuda a determinar las debilidades y fortalezas de una industria. El análisis de cinco fuerzas se utiliza con frecuencia para identificar la estructura de una industria para determinar la estrategia corporativa. El modelo de Porter se puede aplicar a cualquier segmento de la economía para comprender el nivel de competencia dentro de la industria y mejorar la rentabilidad a largo plazo de una empresa. El modelo de las Cinco Fuerzas lleva el nombre del profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael E. Porter.

El modelo fue publicado en el libro de Michael E. Porter, "Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores" en 1980. El modelo de las Cinco Fuerzas se usa ampliamente para analizar la estructura industrial de una empresa, así como su

estrategia corporativa. Porter identificó cinco fuerzas innegables que juegan un papel en la configuración de todos los mercados e industrias del mundo, con algunas advertencias. Las cinco fuerzas se utilizan con frecuencia para medir la intensidad de la competencia, el atractivo y la rentabilidad de una industria o mercado (Salazar & Romero, 2016).

De acuerdo con Chappelow (2017) las cinco fuerzas de Porter son:

### 1. Competencia en la industria

La primera de las cinco fuerzas se refiere al número de competidores y su capacidad para debilitar a una empresa. Cuanto mayor sea el número de competidores, junto con el número de productos y servicios equivalentes que ofrecen, menor será el poder de una empresa. Los proveedores y compradores buscan la competencia de una empresa si pueden ofrecer un mejor trato o precios más bajos. Por el contrario, cuando la rivalidad competitiva es baja, una empresa tiene mayor poder para cobrar precios más altos y establecer los términos de los acuerdos para lograr mayores ventas y ganancias.

### 2. Potencial de nuevos participantes en la industria

El poder de una empresa también se ve afectado por la fuerza de los nuevos participantes en su mercado. Cuanto menos tiempo y dinero le cuesta a un competidor ingresar al mercado de una empresa y ser un competidor efectivo, más se debilita significativamente la posición de una empresa establecida. Una industria con fuertes barreras de entrada es ideal para las compañías existentes dentro de esa industria, ya que la compañía podría cobrar precios más altos y negociar mejores condiciones.

### 3. Poder de los proveedores

El siguiente factor en el modelo de cinco fuerzas aborda la facilidad con que los proveedores pueden aumentar el costo de los insumos. Se ve afectado por la cantidad de proveedores de insumos clave de un bien o servicio, cuán únicos son estos insumos y cuánto le costaría a una empresa cambiar a otro proveedor. Cuantos menos proveedores para una industria, más dependería una empresa de un proveedor. Como resultado, el proveedor tiene más poder y puede aumentar los costos de insumos e impulsar otras ventajas en el comercio. Por otro lado, cuando hay muchos proveedores o bajos costos de

cambio entre proveedores rivales, una empresa puede mantener sus costos de insumos más bajos y aumentar sus ganancias.

#### 4. Poder de los clientes

La capacidad que tienen los clientes para bajar los precios o su nivel de poder es una de las cinco fuerzas. Se ve afectada por cuántos compradores o clientes tiene una empresa, cuán importante es cada cliente y cuánto le costaría a una empresa encontrar nuevos clientes o mercados para su producción. Una base de clientes más pequeña y poderosa significa que cada cliente tiene más poder para negociar precios más bajos y mejores ofertas. Una compañía que tiene muchos clientes independientes más pequeños tendrá más facilidad para cobrar precios más altos para aumentar la rentabilidad.

#### 5. Amenaza de productos sustitutos

La última de las cinco fuerzas se centra en los sustitutos. Los bienes o servicios sustitutos que pueden usarse en lugar de los productos o servicios de una empresa representan una amenaza. Las empresas que producen bienes o servicios para los que no hay sustitutos cercanos tendrán más poder para aumentar los precios y bloquear en términos favorables. Cuando haya sustitutos cercanos disponibles, los clientes tendrán la opción de renunciar a comprar el producto de una empresa, y el poder de una empresa puede debilitarse.

De forma general comprender las cinco fuerzas de Porter y cómo se aplican a una industria puede permitir que una empresa ajuste su estrategia comercial para utilizar mejor sus recursos y generar mayores ganancias para sus inversores.

### **2.2.2. Entorno interno**

#### **2.2.2.1. *Análisis de los estados financieros***

El análisis de los estados financieros consiste obtener una comprensión de la situación financiera de una organización mediante la revisión de sus informes financieros. Los resultados se pueden utilizar para tomar decisiones de inversión o préstamo.

Esta revisión según Bragg (2018) implica identificar los siguientes elementos para los estados financieros de una empresa durante una serie de períodos de informe:

- ✓ **Tendencias:** Cree líneas de tendencia para los elementos clave en los estados financieros durante varios períodos de tiempo, para ver cómo se desempeña la empresa. Las líneas de tendencia típicas son los ingresos, el margen bruto, las ganancias netas, el efectivo, las cuentas por cobrar y la deuda.
- ✓ **Análisis de proporciones:** Una variedad de razones están disponibles para discernir la relación entre el tamaño de varias cuentas en los estados financieros. Por ejemplo, uno puede calcular el índice rápido de una empresa para estimar su capacidad de pagar sus pasivos inmediatos, o su índice de deuda a capital para ver si ha contraído demasiada deuda. Estos análisis con frecuencia se encuentran entre los ingresos y gastos que figuran en el estado de resultados y los activos, pasivos y cuentas de patrimonio que figuran en el balance general.

El análisis de estados financieros es una herramienta excepcionalmente poderosa para una variedad de usuarios de estados financieros, cada uno de los cuales tiene diferentes objetivos para conocer las circunstancias financieras de la entidad.

Existen dos métodos clave para analizar los estados financieros. El primer método es el uso del análisis horizontal y vertical. El análisis horizontal es la comparación de la información financiera en una serie de períodos de informe, mientras que el análisis vertical es el análisis proporcional de un estado financiero, donde cada elemento de línea en un estado financiero se enumera como un porcentaje de otro elemento. Por lo general, esto significa que cada elemento de línea en un estado de resultados se declara un porcentaje de las ventas brutas, mientras que cada elemento de línea en un balance se declara un porcentaje de los activos totales. Por lo tanto, el análisis horizontal es la revisión de los resultados de múltiples períodos de tiempo, mientras que el análisis vertical es la revisión de la proporción de cuentas entre sí dentro de un solo período (Farías, 2018).

#### **2.2.2.2. Indicadores financieros**

El segundo método para analizar los estados financieros es el uso de muchos tipos de razones. Las razones se usan para calcular el tamaño relativo de un número en relación con otro. Después de calcular un índice, puede compararlo con el mismo índice calculado para un período anterior, o que se basa en un promedio de la industria, para ver si la empresa está funcionando de acuerdo con las expectativas. En un análisis típico de estados

financieros, la mayoría de los índices estarán dentro de las expectativas, mientras que un pequeño número señalará posibles problemas que atraerán la atención del revisor.

Existen varias categorías generales de proporciones, cada una diseñada para examinar un aspecto diferente del desempeño de una empresa. De acuerdo con Bragg (2018) los grupos generales de proporciones son:

1. **Relaciones de liquidez.** Este es el conjunto de proporciones más importante, porque miden la capacidad de una empresa para permanecer en el negocio.
  - ✓ Ratio de cobertura de efectivo. Muestra la cantidad de efectivo disponible para pagar intereses.
  - ✓ Ratio actual. Mide la cantidad de liquidez disponible para pagar los pasivos corrientes.
  - ✓ Coeficiente de liquidez (Prueba ácida). Lo mismo que la relación actual, pero no incluye inventario.
  - ✓ Índice de liquidez. Mide la cantidad de tiempo requerida para convertir activos en efectivo.
  
2. **Relaciones de actividad.** Estas proporciones son un fuerte indicador de la calidad de la gestión, ya que revelan qué tan bien la gestión está utilizando los recursos de la empresa.
  - ✓ Índice de rotación de cuentas por pagar. Mide la velocidad con la que una empresa paga a sus proveedores.
  - ✓ Índice de rotación de cuentas por cobrar. Mide la capacidad de una empresa para cobrar cuentas por cobrar.
  - ✓ Relación de rotación de activos fijos. Mide la capacidad de una empresa para generar ventas a partir de una determinada base de activos fijos.
  - ✓ Índice de rotación de inventario. Mide la cantidad de inventario necesaria para respaldar un determinado nivel de ventas.

- ✓ Relación de ventas a capital de trabajo. Muestra la cantidad de capital de trabajo requerida para respaldar una cantidad dada de ventas.
  - ✓ Ratio de rotación del capital de trabajo. Mide la capacidad de una empresa para generar ventas a partir de una determinada base de capital de trabajo.
3. **Relaciones de apalancamiento.** Estas proporciones revelan el grado en que una empresa depende de la deuda para financiar sus operaciones y su capacidad para pagar la deuda.
- ✓ Ratio de endeudamiento. Muestra hasta qué punto la administración está dispuesta a financiar operaciones con deuda, en lugar de capital.
  - ✓ Ratio de cobertura del servicio de la deuda. Revela la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones de deuda.
  - ✓ Cobertura de carga fija. Muestra la capacidad de una empresa para pagar sus costos fijos.
4. **Índices de rentabilidad.** Estas proporciones miden qué tan bien se desempeña una empresa en la generación de ganancias.
- ✓ Proporción de margen de contribución. Muestra los beneficios que quedan después de restar los costos variables de las ventas.
  - ✓ Ratio de beneficio bruto. Muestra los ingresos menos el costo de los bienes vendidos, como proporción de las ventas.
  - ✓ Ratio de beneficio neto. Calcula la cantidad de ganancias después de impuestos y todos los gastos se han deducido de las ventas netas.
  - ✓ Retorno sobre patrimonio. Muestra el beneficio de la empresa como un porcentaje del capital.
  - ✓ Retorno de los activos netos. Muestra las ganancias de la compañía como un porcentaje de activos fijos y capital de trabajo.
  - ✓ Retorno sobre activos operativos. Muestra el beneficio de la empresa como porcentaje de los activos utilizados.

## **2.3. Plan Financiero**

### **2.3.1. Definición de plan financiero**

El plan financiero es el establecimiento de objetivos y la definición de lo que debe ser realizado para el cumplimiento de las metas a partir de escenarios y condiciones preestablecidas, incluye la estimación de los recursos que serían utilizados, y la atribución de las responsabilidades para su cumplimiento. En ese proceso además se usa información pasada y presente (Gitman & Zutter, 2012, pág. 102).

Por su parte, Ross y Westerfield (2012) señalan que el planeamiento financiero debe contener ciertas directrices, la identificación de metas financieras, un análisis de las discrepancias entre esas metas, la situación financiera actual y un manifiesto de las acciones requeridas para que la empresa alcance sus metas. Ello no significa, que ante las variaciones del ambiente interno y externo de la organización no se puedan realizar los ajustes necesarios.

El plan financiero para el largo plazo es la expresión, numérica en términos cambiarios, metódica e integrada, del plan estratégico general de una empresa. Representa el resumen articulado de todo el proceso de planificación: conjuga las necesidades de fondos que requiere la empresa en el futuro, con las fuentes existentes de financiación para alcanzar las metas previstas (EOI, 2017).

Finalmente Reisdorfer, Koschewska y Salla (Reisdorfer, Koschewska, & Salla, 2005) aclaran que, en la elaboración de un plan, es necesario el acomodamiento de éste, al contexto económico en que la entidad se desenvuelve. Para un periodo corto de tiempo el plan financiero encierra particularmente el análisis de las decisiones que afectan al activo y pasivo corriente. Además, afirman que la carencia de un planeamiento financiero eficaz a futuro es una causa de las dificultades financieras y el poco crecimiento de las empresas. Por otra parte, este ejercicio facilita la determinación de la naturaleza y el tipo de necesidades de financiación.

De forma general se puede resumir que la planificación financiera es el proceso de estimar el capital requerido y determinar su competencia. Es el proceso de enmarcar las políticas financieras en relación con la adquisición, inversión y administración de fondos de una empresa.

### **2.3.2. Importancia de la planificación financiera**

La planificación financiera es el proceso de enmarcar objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos con respecto a las actividades financieras de interés. Esto garantiza políticas financieras y de inversión efectivas y adecuadas.

Reisdorfer, Koschewska y Salla (2005) señalan las ventajas que puede traer el planeamiento financiero para las empresas, como es el saber de manera anticipada todo el presupuesto para el consumo y las inversiones en el próximo período permite fijar, previamente, la fórmula para alcanzar el beneficio pretendido ayuda a trazar metas y a crear directrices de gerenciamiento más concretas. Su práctica, asegura la identificación de las necesidades como: posibilidad de expansión, viabilidad del presupuesto ante el mercado actuante, evaluación de nuevos proyectos y sus costos, y proyección de reservas para otras inversiones futuras. También, este ejercicio brinda la posibilidad de identificar costos excesivos, e incluso hasta desperdicios, ya que los gestores y directores van aprendiendo a ajustar los gastos a la realidad de su entidad y del mercado en que se desarrollan, de este modo van dejando atrás el empirismo, lo que permite que tomen decisiones más confiables que no afecten los niveles de beneficios esperados.

De forma general de acuerdo con Jordania y Bradford, (2014) la importancia de la planificación financiera puede resumirse en los siguientes aspectos:

- ✓ Se deben garantizar fondos adecuados.
- ✓ La planificación financiera ayuda a garantizar un equilibrio razonable entre la salida y la entrada de fondos para que se mantenga la estabilidad.
- ✓ La planificación financiera garantiza que los proveedores de fondos inviertan fácilmente en empresas que ejercen la planificación financiera.
- ✓ La planificación financiera ayuda a crear programas de crecimiento y expansión que ayudan a la supervivencia a largo plazo de la empresa.
- ✓ La planificación financiera reduce las incertidumbres con respecto a las tendencias cambiantes del mercado que se pueden enfrentar fácilmente a través de fondos suficientes.



- ✓ La planificación financiera ayuda a reducir las incertidumbres que pueden ser un obstáculo para el crecimiento de la empresa. Esto ayuda a garantizar la estabilidad y la rentabilidad en cuestión.

### **2.3.3. Etapas de la Planificación**

Castro y Castro (2014, pág. 13) señalan que las fases de planeación establecen los objetivos que se desean obtener, luego de efectuar un análisis interno y externo, se define los caminos para lograr los objetivos y tácticas. Estos abarcan los siguientes elementos:

- ✓ Planteamiento de la misión y objetivos estratégicos.
- ✓ Matriz FODA.
- ✓ Delineación de estrategias.
- ✓ Elaboración del plan estratégico.
- ✓ Preparativos de los planes tácticos-operativos.
- ✓ Control y seguimiento de resultados.
- ✓ Proceso continuo.
- ✓ Plan financiero.

Por su parte Reisdorfer, Koschewska y Salla (2005, pág. 5) plantean tres condiciones mínimas para el Planeamiento Financiero, estas son:

1. Estructura organizativa definida, con niveles jerárquicos, interdependencia de órganos, canales de comunicación, niveles de autoridad y responsabilidad.
2. Contabilidad real, con la elaboración de balances financieros que proporcione información fidedigna, capaz de ayudar en la toma de decisiones.
3. Establecimiento de objetivos estratégicos sobre inversiones, cuota de mercado, obtención de beneficios o disminución de costos, por citar algunos ejemplos.

Asimismo, los propios autores señalan que es oportuno en esta etapa de planificación que se elaboren tres escenarios de plan: uno optimista: apoyado en supuestos de contextos

muy favorables para la empresa, otro normal o probable, ajustado más al comportamiento histórico que ha tenido el mercado y, por último, el pesimista: en base a supuestos muy nefastos que pueden llevar hasta la venta o liquidación de ciertos activos (Reisdorfer, Koschewska, & Salla, 2005, pág. 6).

Finalmente, plantear que en la elaboración del plan financiero lo más importante es que se logre la participación de todos los implicados, de manera que sus argumentos y criterios puedan enriquecer el ejercicio, ello ayuda además a fomentar niveles de compromiso e implicación con los postulados diseñados, lo cual es de gran significado para su esbozo y posterior materialización.

#### **2.4. Rendimiento financiero**

El rendimiento financiero se relaciona con la proporción obtenida entre los recursos que se utilizan para obtener algo y el resultado que posteriormente se gana. De esta manera, se asocia con el beneficio o utilidad en términos monetarios. Es decir, se trata de la sistematización que se realiza en base a la inversión ejecutada y la utilidad creada luego de un período dado (Pérez & Pérez, 2016).

Por su parte, la rentabilidad es aquella relación en porcentaje que expresa cuánto se adquiere a través del tiempo, por cada porción de recurso empleado. Existen tres tipologías de rentabilidad desde la perspectiva gerencial, estas son: económica, financiera y total.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) (2019), define a la rentabilidad como la acción de producir un beneficio o utilidad. No obstante, el modo que se use para calcule ese beneficio o utilidad y los indicadores que se tengan en cuenta pueden variar el resultado final, de allí, que se hable de rentabilidad económica y/o financiera.

Lizcano y Castello (2014, pág. 56) aseveran que la rentabilidad se puede entender de modo general, como la aptitud o capacidad de una empresa para crear un excedente a partir de las inversiones realizadas. Es la materialización de un resultado emanado de cualquier actividad económica, sea de transformación, producción o intercambio.

Por otro lado, la rentabilidad puede ser valorada desde las dos perspectivas diferentes: la rentabilidad financiera que obtiene los dueños de la empresa y la rentabilidad económica obtenida del conjunto de activos utilizados en la actividad operativa. Ambas tienen

formulas diferentes de ser calculadas, la primera mide el porcentaje de beneficios que genera para los accionistas los recursos propios empleados y la segunda contra los activos totales disponibles (Eslava, 2016, pág. 79).

Asimismo, Ferrer y De La Hoz (2008, pág. 89) afirman que la rentabilidad financiera es la expresión de la estructura financiera de la empresa en términos de resultado y de inversión, a su vez, está determinada por factores contenidos en la rentabilidad económica y por la propia estructura financiera lograda, como consecuencia de las decisiones de inversión realizadas.

Es necesario destacar que existen diversas medidas de rentabilidad. Ellas en conjunto permiten al personal financiero y directivos evaluar los beneficios de la empresa con relación a un nivel concreto de ventas, determinado nivel de activos o sobre el patrimonio. La ausencia de utilidades hace que una entidad no pueda atraer capital foráneo. Los accionistas, acreedores y la directiva prestan gran atención al aumento de las ganancias por la gran importancia que, a su vez, el mercado concede a los dividendos (Gitman & Zutter, 2012, pág. 73).

De este modo, se deja claridad de que los resultados financieros de una empresa están condicionados al manejo que se realice con los recursos que dispone una empresa u organización cualquiera, es decir que, si la empresa utiliza de manera óptima sus recursos, obtendrá mayores beneficios al final de cada período fiscal, por el contrario, si dilapida, tiene mermas productivas o de comercialización de forma indiscriminada se reflejará en menos utilidades o en pérdidas al cierre del ejercicio económico.

## **2.5. Teoría financiera de las empresas**

Los estudios sobre la obtención de recursos financieros (financiamiento) han buscado dar explicaciones sobre la forma en que las empresas construyen su combinación de deuda y capital para financiar inversiones. Reconociendo el hecho de que, en la actualidad, no existe una teoría única y universalmente válida de las finanzas corporativas, no obstante, se puede destacar ciertas teorías influyentes en el campo.

El primer desafío en el campo se remonta a finales de la década de 1950 con el lanzamiento de la idea de la irrelevancia de la estructura de capital de las empresas (Modigliani & Miller, 1958). En las décadas de 1960 y 1970, la investigación se orientó

hacia el análisis de beneficios y costos derivados del apalancamiento; el objetivo era estudiar la forma en que las empresas logran equilibrar los costos de la quiebra con los beneficios de los escudos fiscales, derivados de contraer deudas (Kim, 1978).

Estos trabajos se agruparon bajo el título genérico de teoría de la compensación estática, cuya noción subyacente es que las empresas establecen un índice de endeudamiento objetivo que pretenden alcanzar. A mediados de la década de 1970, la investigación se centró en los costos de agencia, centrándose en dos categorías de conflictos de interés: entre administradores y accionistas, por un lado, y entre acreedores y las partes interesadas, por el otro (Myers, 1977). En la primera mitad de la década de 1980, el énfasis se puso en gran medida en las asimetrías de la información entre inversores y empresas, esbozando la teoría del orden jerárquico (Myers & Majluf, 1984).

El punto de partida para sentar las bases de la nueva teoría fue el supuesto de que, los inversores menos informados necesitan un incentivo para invertir en valores; En consecuencia, surgió la idea de que los fondos generados internamente pueden representar la mejor opción de financiación, mientras que el uso de capital externo propio sería la última alternativa de financiamiento. En la segunda mitad de la década de 1980, las teorías financieras explican la estructura de las finanzas corporativas en función de los factores asociados a la estrategia industrial y organización empresarial (Glazer, 1989). La investigación durante la década de 1990 estuvo marcada por el razonamiento disyuntivo-hipotético, con investigadores interesados en proporcionar argumentos a favor o en contra de las dos teorías propuestas, es decir, compensación teoría y teoría del orden jerárquico, respectivamente.

A principios de la década de 2000, una nueva versión de la teoría se desarrolló, afirmando que la estructura de capital es una consecuencia de la necesidad de la sincronización del mercado (Baker & Wurgler, 2002); este nuevo enfoque dinámico de la estructura de capital de las empresas, que contraviene la teoría de la compensación estática dio lugar a una nueva ola de controversias.

La idea planteada hace 10 años, afirmando que no existe una teoría universal de la opción deuda-capital, ha orientado la investigación al nivel de análisis empíricos de la estructura de las finanzas corporativas. En consecuencia, en el área de la investigación, la

primera década del nuevo milenio ha sido marcado por los esfuerzos de los investigadores para proporcionar evidencia empírica en apoyo de teorías formuladas (Myers, 2001).

Aunque los debates en el campo se centran en el tema de la finanzas basada en los dos grandes tipos de fondos (es decir, fondos propios y fondos prestados), no obstante, no se limitan a enfoques estereotipados y, en cambio sorprendentemente diverso.

## **2.6. Teoría de la organización**

La Teoría Organizacional se refiere al conjunto de conceptos interrelacionados, definiciones que explican el comportamiento de individuos o grupos o subgrupos, quienes interactúan entre sí para realizar las actividades destinadas al logro de un objetivo común.

De acuerdo con Lozada et al. (2019) la teoría organizacional consta de muchos enfoques para el análisis organizacional . Las organizaciones se definen como unidades sociales que comprenden personas que se gestionan de tal manera que les permitan satisfacer las necesidades organizativas, perseguir objetivos colectivos y adaptarse a un entorno organizativo cambiante.

La teoría de la organización no puede describirse como una progresión ordenada de ideas, o un cuerpo unificado de conocimiento en el que cada desarrollo se basa cuidadosamente en el anterior y lo amplía. Más bien, los desarrollos en la teoría y las prescripciones para la práctica muestran desacuerdo sobre los propósitos y usos de una teoría de la organización, los temas a los que debe abordar como el estilo de supervisión y la cultura organizacional, los conceptos y variables que deben entrar en tal sentido.

A continuación se exponen desde el punto de vista de Panta (2017) las principales teorías organizacionales y sus características:

### **Teoría Clásica**

La teoría clásica es la teoría tradicional, en la que se pone más énfasis en la organización que en los empleados que trabajan en ella. Según la teoría clásica, la organización es considerada como una máquina y los seres humanos como diferentes componentes o partes de esa máquina. Sus principales características son:

- ✓ Está construido sobre un modelo contable.

- ✓ Hace hincapié en detectar errores y corregirlos una vez cometidos.
- ✓ Está más preocupado por la cantidad de producción que por los seres humanos.
- ✓ Los seres humanos se consideran relativamente homogéneos e inmodificables. Por lo tanto, el trabajo no se divide en función de los diferentes tipos de trabajos que se realizarán en una organización.
- ✓ Se asume que los empleados son relativamente estables en términos del cambio, en una organización.
- ✓ Se supone que la autoridad y el control deben estar en manos de la autoridad central únicamente, a fin de tener un sistema centralizado e integrado.

### **Teoría de la Gestión Científica**

La teoría de la gestión científica es bien conocida por su aplicación de la ciencia de la ingeniería en el piso de producción o en los niveles operativos. El mayor contribuyente de esta teoría es Fredrick Winslow Taylor, y es por eso que la gestión científica a menudo se denomina "taylorismo".

Los principales principios de la gestión científica, dados por Taylor, se pueden resumir de la siguiente manera:

- ✓ Separa la planificación de la acción.
- ✓ La capacidad funcional de supervisión, es decir, los supervisores deben dar direcciones e instrucciones en sus respectivos campos.
- ✓ Se utilizarán estudios de tiempo, movimiento y fatiga para determinar la cantidad justa de trabajo realizado por cada trabajador individual.
- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo y estandarizar las herramientas, período de trabajo y costo de producción.
- ✓ Debería realizarse una adecuada selección científica y formación de los trabajadores.

- ✓ Los incentivos económicos deben darse a los trabajadores para aumentar su productividad y motivarlos a desempeñarse bien.

### **Teoría Administrativa**

La Teoría Administrativa se basa en el concepto de departamentalización, lo que significa que las diferentes actividades a realizar para lograr el propósito común de la organización deben identificarse y clasificarse en diferentes grupos o departamentos, de manera que la tarea se pueda realizar de manera efectiva.

La teoría administrativa la da Henri Fayol, quien creía que se debería poner más énfasis en la gestión organizacional y los factores humanos y de comportamiento en la gestión. Por lo tanto, a diferencia de la teoría de la gestión científica de Taylor, donde se hacía más hincapié en mejorar la eficiencia del trabajador y minimizar el tiempo de la tarea, aquí el enfoque principal es cómo está estructurada la gestión de la organización y qué tan bien están organizados los individuos en ella para realizar las tareas entregado a ellos.

### **Teoría Burocrática**

La Teoría Burocrática está relacionada con la estructura y proceso administrativo de la organización y está dada por Max Weber, quien es considerado el padre de la burocracia. El término burocracia significa las reglas y regulaciones, procesos, procedimientos, patrones, etc. que se formulan para reducir la complejidad del funcionamiento de la organización.

Según esta teoría, la organización burocrática es el medio más racional para ejercer un control vital sobre los trabajadores individuales. Una organización burocrática es aquella que tiene una jerarquía de autoridad, fuerza laboral especializada, principios, reglas, regulaciones estandarizados y personal administrativo capacitado, etc.

### **Teoría Neoclásica**

La teoría neoclásica es la versión extendida de la teoría clásica en la que las ciencias del comportamiento se incluyen en la gestión. Según esta teoría, la organización es el sistema social y su desempeño se ve afectado por las acciones humanas.

La teoría clásica hizo hincapié en las variables fisiológicas y mecánicas y las consideró como los factores principales para determinar la eficiencia de la organización. Pero,

cuando efectivamente se comprobó la eficiencia de la organización, se constató que, a pesar del aspecto positivo de estas variables, no se evocaba la respuesta positiva en el comportamiento laboral.

### **Teoría Moderna**

La Teoría Moderna es la integración de conceptos valiosos de los modelos clásicos con las ciencias sociales y del comportamiento. Esta teoría postula que una organización es un sistema que cambia con el cambio en su entorno, tanto interno como externo.

Hay varias características de la teoría moderna que la distinguen de otros conjuntos de teorías organizacionales, estas son:

1. La teoría moderna considera la organización como un sistema abierto. Esto significa que una organización interactúa constantemente con su entorno, a fin de mantenerse y crecer en el mercado. Dado que, la organización adopta el sistema abierto, existen varios elementos como entrada, transformación, proceso, salida, retroalimentación y entorno. Así, esta teoría se diferencia de la teoría clásica donde la organización se considera un sistema cerrado.
2. Dado que la organización es tratada como un sistema abierto, cuya supervivencia y crecimiento están determinados por los cambios en el entorno, se dice que la organización es de naturaleza adaptativa, que se ajusta al entorno cambiante.
3. La teoría moderna considera la organización como un sistema dinámico.
4. La teoría moderna es probabilista y no determinista por naturaleza. Un modelo determinista es aquel cuyos resultados están predeterminados y mientras que los resultados de los modelos probabilísticos son inciertos y dependen de la posibilidad de que ocurran.
5. Esta teoría abarca aspectos multinivel y multidimensionales de la organización. Esto significa que cubre tanto el micro como el macroentorno de la organización. El macroentorno es externo a la organización, mientras que el microentorno es interno a la organización.
6. La teoría moderna es multivariable, lo que significa que considera múltiples variables simultáneamente. Esto muestra que la causa y el efecto no son fenómenos



simples. En cambio, el evento puede ser causado como resultado de varias variables que podrían estar interrelacionadas o ser interdependientes.

## **2.7. Gestión científica de una firma**

La firma es el elemento central que introduce innovaciones en el mercado y por lo tanto, impulsa el cambio tecnológico y sus implicancias. Si bien en el camino de la innovación y la generación de ventajas competitivas dinámicas, intervienen todos los agentes de la sociedad, se puede sostener que la firma es el principal agente de este proceso.

En base a ello Favaro (2013) expone que desde los neoclásicos, la innovación y el cambio tecnológico han pasado de estudiarse de forma estática y exógena a la economía a analizarse dinámicamente de forma evolutiva y endógena al sistema económico. De teorizarse exclusivamente desde el punto de vista macroeconómico, en la teoría del crecimiento fundamentalmente, a buscar marcos teóricos microeconómicos que inciden en las estrategias empresariales. De considerar el proceso innovador como una caja negra donde entran los inputs y salen las innovaciones sin estudiarse el proceso, a mirar e intentar sacar conclusiones al interior de esa caja.

Desde el punto de vista de Favaro (2013) la empresa o firmas asisten a una reestructuración de la economía en la que su gestión se ha pasado de un modo de desarrollo industrial a un modo de desarrollo basado en la información, en el que el cambio estructural y el crecimiento económico se producen a través de la acumulación de conocimiento, la innovación y el cambio técnico y donde los elementos relevantes son la calificación de capital humano, el saber hacer y la creación y difusión de la tecnología.

Adicionalmente la gestión de estas firmas debe enfocarse en lograr productos más diferenciados y de mayor valor agregado, pues se evidencia un incremento del consumo de bienes diferenciados, una tendencia a la inestabilidad de la demanda, una mayor incertidumbre y riesgos asociados a la producción debido a esa sofisticada y cambiante demanda y a la rapidez en la introducción de innovaciones que provoca una reducción sustancial del ciclo de vida de los productos (Favaro, 2013).

## 2.8. Gestión financiera de una empresa

Las finanzas es una rama de la economía, la cual se define como el arte y la ciencia de administrar el dinero, es empleada en los diversos campos de la economía, desde los presupuestos, en empresas, en compañías financieras o en las familias e incluso están presentes en los mercados, y además, están en la inversión y la financiación (Gómez et al. 2013). Y a su vez, estudia el comportamiento de los entes económicos con base al intercambio de bienes de capital que existe entre ellos.

Córdoba (2012) expone que las finanzas permiten establecer las actividades, procesos y criterios a ser utilizados en la empresa, con el fin de que los entes económicos optimicen de forma eficiente y eficaz la obtención de recursos financieros y el uso de los mismo, durante la operatividad de la empresa



*Figura 1.* Tipo de entes económicos. Tomado de “Gestión Financiera Empresarial”, por Fajardo y Soto, 2018.

De acuerdo con Cibrán et al. (2013) la gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la

organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma.

En base a ello Fajardo y Soto (2018) exponen que la gestión financiera se estructura bajo dos lineamientos que pueden ser:

- ✓ El análisis de la actual situación financiera de la empresa;
- ✓ Evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa

Es así como la función de las decisiones de la gestión financiera puede dividirse en tres áreas esenciales para la empresa las cuales de acuerdo con Fajardo y Soto (2018):

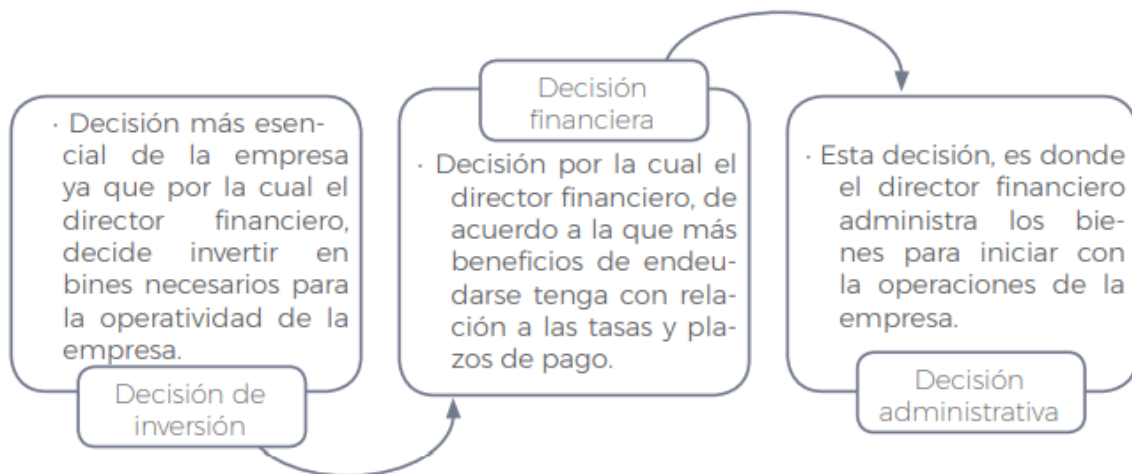


Figura 2. Decisiones de la gestión financiera. Tomado de “Gestión Financiera Empresarial”, por Fajardo y Soto, 2018.

## 2.9. Marco Conceptual

**Capital de Trabajo.** - La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente (Horne & Wachowicz, 2012).

**Inversión.**- Es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias (Rivadeneira, 2014).

**Financiamiento.** - El financiamiento consiste en proporcionar los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha, desarrollo y gestión de todo proyecto o actividad económica. Los recursos económicos obtenidos por esta vía deben ser recuperados durante el plazo y retribuidos a un tipo de interés fijo o variable previamente preestablecido. Cabe mencionar que los recursos propios de la empresa constituyen otra fuente de financiamiento (Rivadeneira, 2014).

**Estado de Situación Financiera.**- El Estado de Situación Financiera o Balance General muestra la posición financiera de una Empresa a una fecha determinada, indica las inversiones realizadas por una Compañía bajo la forma de Activos ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos en préstamo (Pasivos) o mediante la venta de Acciones de Capital ( Hernandez & Alvares, 2012).

**Estado de Resultados.**- Resumen de los ingresos y gastos de una compañía a lo largo de un determinado periodo, que concluye con los ingresos o pérdidas netos de dicho periodo (Horne & Wachowicz, 2012).

**Activo.** - Representa los bienes y derechos de la empresa. Dentro del concepto de bienes está el efectivo, los inventarios, los activos de larga duración etc. Dentro del concepto de derechos se pueden clasificar las cuentas por cobrar, las inversiones en papeles del mercado, las inversiones y valorizaciones etc. (González, 2013).

**Pasivo.** - Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto o largo plazos, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa (ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de estas definiciones las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, etc. (Clavijo, 2018).

**Patrimonio.** - Representa la participación de los propietarios en el negocio, y resulta de restar, el total del activo, el pasivo con terceros. El patrimonio también se denomina capital contable o capital social (Clavijo, 2018).

**Estados financieros.** - los Estados Financieros se pueden definir como resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros y clasificaciones; debiendo reflejar hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de las personas que los elaboran, dicha información está fundamentada en los principios de contabilidad generalmente

aceptados y notas aclaratorias sobre políticas adoptadas en la presentación de ciertas cuentas (Horne & Wachowicz, 2012).

**Costos.** - Es la medida de lo que se debe dar o sacrificar para obtener o producir algo. Valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio (Labardin & Marc, 2019).

**Ingresos.** - Son los flujo de recursos que recibe un agente económico correspondiente a las remuneraciones por la venta o arrendamiento de los factores productivos que posee (Labardin & Marc, 2019).

**Gestión.** - El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados (Elina, 2016).

**Estrategia.** - Vinculado de acciones proyectadas previamente cuyo objetivo es ordenar los recursos y potencialidades de una compañía para el éxito de sus metas, objetivos y desarrollo empresarial (Flores, 2015).

**Diagnóstico.** – El diagnóstico es el juicio sobre qué una enfermedad o problema particular, hecho después de examinarlo (Agudelo & Saavedra , 2016).

## **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **3.1. Empresa MYD S.A.**

El diagnóstico situacional que se realiza de la empresa MYD S.A son basado en datos reales de la empresa objeto de estudio, la cual por confidencialidad su nombre ha sido cambiado a MYD S.A

#### **3.1.1. Reseña Histórica**

MYD es una empresa de Importación y distribución de insumos agrícolas que opera desde el año 2002 y se especializa en la comercialización de productos de protección y nutrición; adicionalmente ofrece servicios de asistencia técnica para cultivos como banano, flores, papa, arroz, hortalizas, entre otros. En el 2007, el grupo inició sus operaciones internacionalmente en el mercado peruano, estableciendo MYD Perú y en la actualidad la empresa es uno de los principales proveedores de nutrición y protección en la agroindustria peruana (MYD, 2020).

#### **3.1.2. Misión**

Nuestro objetivo es mantenernos en la vanguardia de nuestro sector, sirviendo con eficacia y calidad, enfocado en un servicio diferenciador con el fin de ser cada vez mejores apoyándonos en la mejor tecnología, afirmando el respeto hacia el medio, para alcanzar la satisfacción y confianza de quienes obtienen nuestros productos y servicios (MYD, 2020).

#### **3.1.3. Visión**

Ser una compañía de categoría mundial, con un personal bien capacitado y comprometido con el constante desarrollo de sus productos y servicios, ofreciendo un gran valor agregado a sus clientes de una manera única y personalizada (MYD, 2020).

#### **3.1.4. Principales productos**

De acuerdo con el sitio web de la compañía, MYD ofrece la siguiente gama de productos:

- ✓ Biostimulantes foliares y radiculares
- ✓ Ácidos húmicos y fúlvicos

- ✓ Enraizadores
- ✓ Quelatos
- ✓ Fertilizantes foliares y radicales
- ✓ Coadyuvantes y potencializadores de plaguicidas
- ✓ Plaguicidas en general (fungicidas, insecticidas, acaricidas, herbicidas)
- ✓ Filtración micro radial para sistemas de transmisión, sistemas hidráulicos, sistemas lubricantes en motores de combustión interna y combustibles Diesel.

### **3.1.5. Organigrama de la empresa**

A continuación se expone el organigrama de la empresa

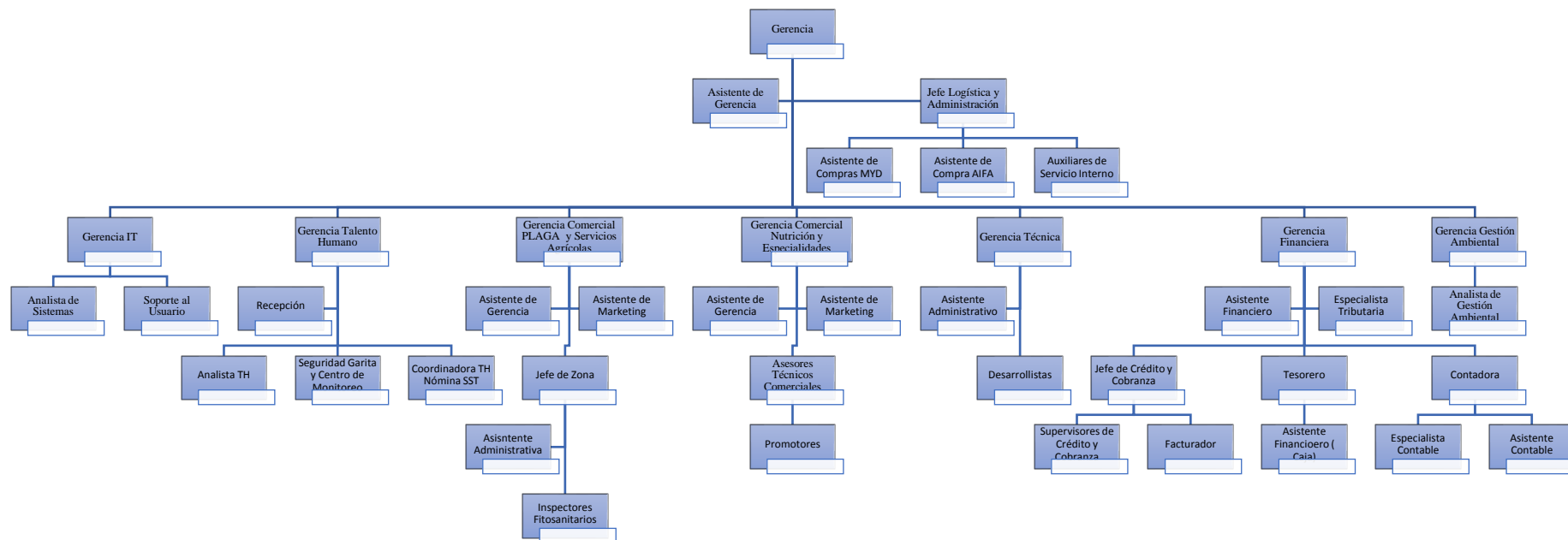


Figura 3. Organigrama de la Empresa, Adaptado de “Quienes somos”, por MYD, 2020.



## **3.2. Análisis del Macroentorno**

El análisis PEST es un estudio sobre las tendencias macro que surge por la necesidad de obtener una perspectiva proactiva del comportamiento a gran escala del entorno en el que la empresa se ha de insertar, con el fin de poder identificar posibles amenazas y oportunidades a las cuales se enfrentaría en el futuro.

Dicho estudio macro, analiza diferentes tipos de tendencias; las de tipo político, económicas, socioculturales y tecnológicas. A continuación, se muestra dicho análisis enfocado en el sector agrícola.

### **3.2.1. Entorno Político**

Según el Ranking Global de Competitividad 2012-2019, presentado por el Foro Económico Mundial (2019), la ubicación de Ecuador con respecto a la del año 2011 ha mejorado: del puesto 101 al 90, lo que representa una mejora de 11 lugares en la percepción sobre el ambiente de inversión en el país, indicado un entorno favorable para la inversión general en el país y particularmente en el sector agrícola.

Sin embargo, se ha de señalar que dichos niveles de competitividad y de confianza en el país han disminuido en los últimos meses dado la forma en la que el país ha manejado la crisis sanitaria y los escándalos de corrupción que han nublado la esfera política de la nación. Dicha situación ha traído consigo el incremento acelerado del riesgo país llegando a 3.311 (BCE, 2020), encareciendo el costo del capital y con ello aumenta las amenazas de fracaso de las inversiones en el país.

En el caso particular del sector agrícola el apoyo del estado en el mismo se evidencia a través de la Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria (LORSA) (2010) la cual establece la obligación del Estado de promover la reconversión de los sistemas convencionales hacia sistemas agroecológicos y el fomento de sistemas agrícolas sustentables.

De igual manera ante la crisis actual provocada por el COVID 19, se ha evidenciado el apoyo del estado, el cual ha expresado la importancia de cuidar la economía de productores y consumidores, para ello el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2020) ha establecido un plan para monitorear la información de abastecimiento, y precautelar una

adecuada comercialización directa reduciendo niveles de intermediación, sobre todo, para la agricultura familiar campesina. Además se establecieron corredores logísticos con puntos de desinfección para garantizar el abastecimiento, así como soluciones financieras para mantener liquidez para la producción y la agroexportación.

### 3.2.2. Entorno Económico

A nivel de Latinoamérica, el Ecuador en 2017 tuvo una inflación de 0.01% muy por debajo a la media regional que fue 4,62% según un estudio de Pro-Ecuador. La inflación anual del índice de Precios al Consumidor (IPC) a diciembre de cada año, muestra una gran disminución con un 0.13% en el 2018 y un 0.07% en 2019; lo que es una fortaleza, pues ha hecho que los productos sean más baratos, convirtiéndole en un factor clave para incrementar el consumo nacional y extranjero (Banco Central del Ecuador, 2018).

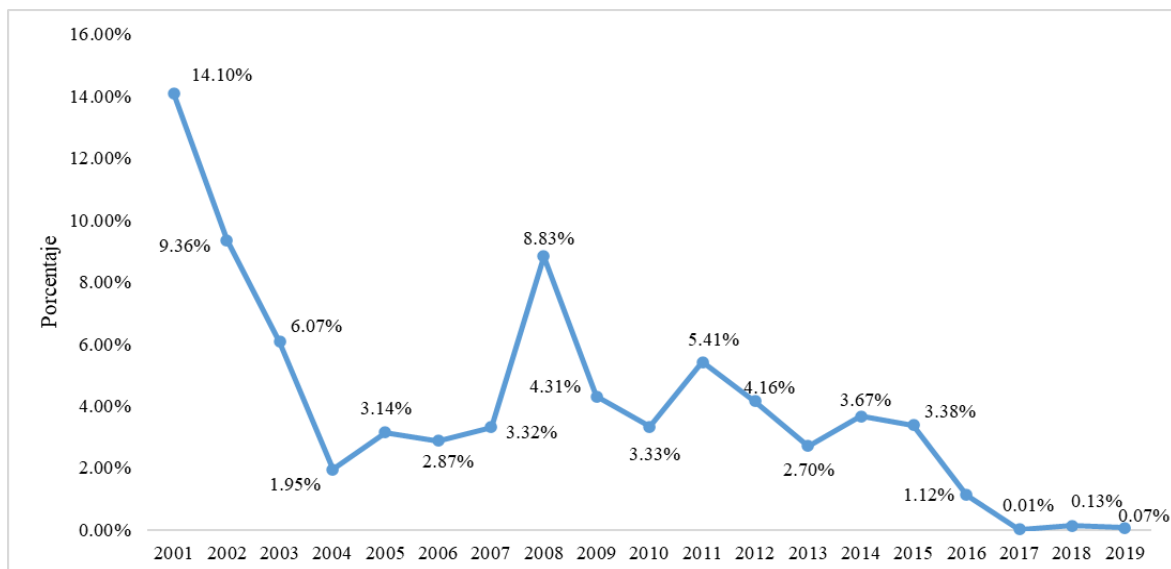


Figura 4. Tasa de Inflación. Adaptado de “Indicadores Macroeconómicos”, por Banco Central del Ecuador, 2020.

Sin embargo, al cerrar el primer trimestre del año 2020, “el Gobierno enfrenta una crisis económica junto a la emergencia sanitaria por el coronavirus” (Primicias, 2020). No obstante, se espera que dicha afectación sea a corto plazo pues de acuerdo con las estimaciones del FMI el PIB del Ecuador se debe contraer en un 6.3% en el 2020 y recuperase ligeramente en el 2021 con un crecimiento estimado de 3.9% (Datawrapper, 2020).

País	2019	2020	2021
América Latina y El Caribe	0,1%	-5,2%	3,4%
Brasil	1,1%	-5,3%	2,...
México	-0,1%	-6,6%	3,...
Argentina	-2,2%	-5,7%	4,4%
Chile	1,1%	-4,5%	5,3%
Perú	2,2%	-4,5%	5,2%
Colombia	3,3%	-2,4%	3,7%
<b>Ecuador</b>	<b>0,1%</b>	<b>-6,3%</b>	<b>3,9%</b>
Uruguay	0,2%	-3,0%	5,0%
Paraguay	0,2%	-1,0%	4,0%
Venezuela	-35,0%	-15,0%	-5,0%
Bolivia	2,8%	-2,9%	2,...

Figura 5. Proyecciones del FMI para las economías de América Latina y el Caribe. Tomado de “Proyecciones del FMI para las economías de América Latina y el Caribe”, por Datawrappier, 2020.

En el caso particular del sector agrícola las principales afectaciones de acuerdo con Bernal y Rodríguez (2020) provienen del proceso logístico, a la hora de ubicar los productos en el mercado. Pues con el COVID-19, la situación se ha complicado más aun, ya que dentro de la cadena agro-productiva, la cadena logística indispensable en el transporte y distribución ha presentado inconvenientes que puedan afectar, ya sea al producto por demoras en puertos, como los posibles incrementos en costos. Dicha situación pudiera afectar las finanzas a corto plazo de todo el sector y por ende de la empresa MYD S.A.

Adicionalmente se ha de señalar que el interés de la población por consumir productos orgánicos (sin químicos) se ha incrementado hasta 69% más que el producto no orgánico. Evidenciándose un crecimiento entre el 10% y el 15% en promedio y se ha quintuplicado

desde hace 15 años (Acosta, 2018). Resultados que evidencian un amenaza para algunos productos comercializados por la empresa MYD S.A.

No obstante el entorno económico muestra oportunidades a largo plazo pues aun cuando el entorno económico es incierto a corto plazo a largo plazo muestra proyecciones de crecimiento, sin embargo también se ha de prestar especial atención al interés de la población por el consumo de productos orgánicos o sea que no contengan químicos.

### **3.2.3. Entorno Social**

A pesar de un boom petrolero sin precedentes a principios de la década de 1970, no ha habido muchos cambios drásticos en el índice socioeconómico del país. El petróleo, sumamente importante para la economía de Ecuador, representa más del 50% de las exportaciones totales. La distribución de la riqueza en el país está sesgada y la pobreza es alta en las áreas rurales del país.

No obstante un reporte reciente del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos muestra que entre 2008 y 2018, la pobreza por ingresos en Ecuador se redujo de 35% a 23,2% y que la pobreza extrema cayó del 16% al 8,4%. Dichos resultados muestran un progreso claro en dicho indicador, pues la gravedad de la pobreza también se ha reducido, indicando que los pobres están más cerca de superar la línea de pobreza. En cuanto a las necesidades básicas insatisfechas (NBI), estas también se redujeron del 47% al 33,5% durante el mismo período (INEC, 2018).

Las mejoras en el bienestar de la población que ocurrieron entre 2008-2018 se debieron principalmente a que la población recibió mayores ingresos laborales y transferencias públicas. De hecho, en el período del 2007 al 2014, el ingreso laboral contribuyó a una disminución de 10.7% en el número de pobres a nivel nacional, y en una reducción de 15.5% y 8.5% en pobreza rural y urbana, respectivamente (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2019).

En las zonas rurales, las transferencias gubernamentales también desempeñaron un papel clave en la reducción de la pobreza, comprimiendo en más del 3% de la pobreza total en estas zonas (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2019).

Resultados que evidencian un aumento en el poder adquisitivo de la población, aspectos que propician una oportunidad del desarrollo del sector agrícola y con ello de los insumos que en el sector se requiere. No obstante hay que tener en cuenta los actuales impactos sociales de la crisis sanitaria provocada por el COVID, sobre todo el incremento del nivel de desempleo y por tanto en los índices de pobreza. Pues de acuerdo con Guerra y Torres (2020) se prevé un aumento del 10% en la pobreza en el Ecuador. La tasa de pobreza pasará de 27,2% a 37,6% de la población y la de pobreza extrema de 10,7% al 19,2%, especialmente por el aumento de desempleo. Por lo que los avances en reducción de la pobreza, alcanzados en las dos últimas décadas, se perderán.

#### **3.2.4. Entorno Tecnológico**

En el Ecuador no se ha logrado el «salto», hacia la tercera fase del desarrollo científico-tecnológico, aun cuando en la Constitución de 2008 se estableció la importancia de desarrollar un sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación que anime la investigación y el desarrollo tecnológico en articulación con el sector productivo, (Líderes, 2019).

La última década ha sido agitada para la comunidad exportadora de Ecuador. Ha surgido un producto de exportación no tradicional en forma de tecnología y servicios para las empresas que han participado en el clamor mundial de la industria de la información y la tecnología, tanto como consumidores como productores. La industria del software en Ecuador ha demostrado ser una valiosa oportunidad de inversión en todos los sectores de la economía incluyendo el agrícola.

El desarrollo tecnológico en Ecuador se ha centrado principalmente en desarrollo de sistemas para instituciones financieras del país, no obstante se identifican otros influyentes importantes como American Airlines, Delta, GM, IBM y Microsoft. El sector de la tecnología ha sido identificado como un intersectorial estratégico por el gobierno y el 90% de las empresas de mediana y pequeña escala están en proceso de obtener certificaciones para sus procesos utilizando los estándares de la European Foundation for Quality Management (EFQM), una certificación internacional diseñada para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios.

Con un enorme aumento de las inversiones de empresas estadounidenses e indias y el sector privado desempeñando un papel activo en la mejora de los ingresos de los diferentes sectores incluyendo el agrícola.

### 3.3. Análisis de Microentorno

Para el análisis del microentorno se empleó las cinco fuerzas de Porter. Esta es una herramienta simple pero poderosa para comprender la competitividad del entorno empresarial y para identificar la rentabilidad potencial de la empresa.

A continuación se exponen las cinco fuerzas de portes y como se evidencian esta en el entorno de la empresa MYD S.A.

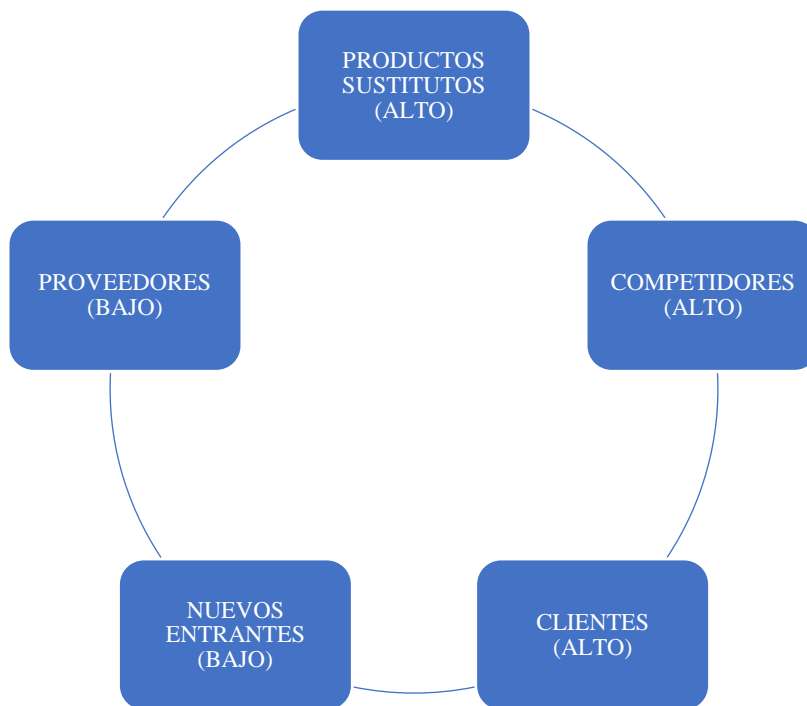


Figura 6. Cinco fuerzas de Porter

#### ✓ Amenaza de nuevos entrantes o competidores

La posición de la empresa puede verse afectada por la capacidad de otras compañías para ingresar al mercado. A continuación se exponen diferentes estrategias para evitar que otros competidores puedan insertarse en el mercado:

- Aumentar constantemente la calidad de los servicios.

- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas.

Las barreras de entrada en el mercado de nutrición y protección vegetal son bajas, dado esencialmente a que la inversión no es alta. Sin embargo, se debe tener una estrategia de diferenciación muy marcada, ya que hay muchas empresas pequeñas que ofrecen productos similares.

#### ✓ **Poder de negociación de los compradores o clientes**

En este punto se debe analizar el poder que tienen los clientes a la hora de negociar el precio y la prestación de los servicios. A continuación se exponen algunos aspectos que pueden influir en el poder de negociación de los proveedores.

- Falta de diferenciación en los servicios.
- La compran en grandes volúmenes de mercancía por parte de los clientes.
- Los consumidores pueden cambiarse fácilmente a productos sustitutos.
- Existe buena información de los consumidores acerca de los precios y costos de los proveedores.

En el caso particular de nutrición y protección vegetal el poder de negociación de los clientes es alta, dada la variedad de proveedores y productos sustitutos existentes.

#### ✓ **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores analiza la facilidad que tienen estos de aumentar el precio de sus productos. Entre las acciones que pueden trazarse las empresas para contrarrestar dicho poder de negociación se encuentran:

- Comprar a los proveedores, y que formen parte de la cadena de valor de la compañía (integración vertical).

- Producir las materias primas necesarias para la producción.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores.

En el sector de nutrición y protección vegetal se encuentra una variedad de proveedores y de productos sustitutos por lo que el poder de negociación de estos es bajo.

#### ✓ **Amenazas de Productos Sustitutos**

Esta fuerza analiza la probabilidad de que los clientes encuentren una forma de sustituir los productos que le son adquiridos a la compañía, estos sucesos surgen cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son menores que el de los existentes.
- Existe poca publicidad de los productos o servicios existentes.
- Se haya poca lealtad por parte de los consumidores.
- Los costos de cambios de un producto a otros son bajos

Los productos asociados a la nutrición y protección vegetal cuentan con una amplia variedad de productos o técnicas de cultivo que pudieran sustituir los comercializados por la empresa MYD S.A. En ese sentido la amenaza de los productos sustitutos es alta.

#### ✓ **Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores analiza el número y la fuerza de la competencia. La cual aumenta en la medida que se vaya incrementando las cantidades de empresas en el sector, así como su desarrollo en capacidad y tecnología, además del aspecto antes mencionado la competencia en el sector suele incrementarse cuando:

- La demanda por los productos en el sector disminuye.
- Las maniobras para la reducción de los precios se hacen constante.
- Los consumidores tienen amplias posibilidades de moverse a otras marcas.
- Los costos fijos son altos.



La rivalidad entre los competidores en el sector de la nutrición y protección vegetal es alto dada la existencia de empresa muy bien posicionadas como son: BIOAMECSA, Yara Ecuador y Aris Ecuador.

### 3.4. Análisis Interno

#### 3.4.1. Análisis de los estados financiero

##### 3.4.1.1. Análisis del Estado de Resultados

##### ✓ Análisis Vertical

Tabla 1

Análisis Vertical del Estado de Resultado

	MYD S.A. ESTADO DE RESULTADOS		MYD S.A. ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL	
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2018	AÑO 2019
Ventas Netas	15.231.363	21.465.123	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	-10.711.661	-16.573.204	70,33%	77,21%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4.519.702</b>	<b>4.891.919</b>	<b>29,67%</b>	<b>22,79%</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>-3.915.675</b>	<b>-4.395.008</b>	<b>25,71%</b>	<b>20,48%</b>
Gasto de ventas	-2.124.470	-2.411.379	13,95%	11,23%
Gastos de administración	-1.791.205	-1.983.629	11,76%	9,24%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>604.027</b>	<b>496.911</b>	<b>3,97%</b>	<b>2,31%</b>
<b>Otros Ingresos (Gastos)</b>	<b>-44.962</b>	<b>-119.274</b>	<b>0,30%</b>	<b>0,56%</b>
Gastos financieros	-503.950	-736.923	3,31%	3,43%
Otros ingresos y gastos, neto	458.988	617.649	3,01%	2,88%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES</b>	<b>559.065</b>	<b>377.637</b>	<b>3,67%</b>	<b>1,76%</b>
15% Participación de trabajadores	-83.860	-56.645	0,55%	0,26%
Impuesto a la renta	-136.735	-85.211	0,90%	0,40%
Impuesto diferido	8.239	11.669	0,05%	0,05%
<b>UTILIDAD NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>346.709</b>	<b>247.450</b>	<b>2,28%</b>	<b>1,15%</b>

De forma general los resultados del análisis vertical muestran un deterioro de la eficiencia de la compañía, pues su margen de utilidad pasó de 29,67% en el 2018 a 22,79%, indicando un aumento de costo de venta con respecto al volumen de ventas realizado.

En cuanto a los gastos operacionales, la empresa logró disminuir su representatividad respecto a las ventas pasando del 25,71% en el 2018 a un 20,48% en el 2019. Sin embargo dicho resultado no fue suficiente para cubrir el incremento del costo de venta, pues el margen operacional de la empresa igualmente disminuyó en el 2019 pasando de 3,97% a 2,31%.

Finalmente al culminar los ejercicio contables, la compañía muestra resultados positivos, sin embargo se evidencia una disminución de sus margen de utilidad, el cual pasó de ser 2,28% en el 2018 a tan solo 1,15% en el 2019, evidenciándose la reducción en la eficiencia de la compañía.

### ✓ *Análisis Horizontal*

Tabla 2

#### *Análisis Horizontal del Estado de Resultado*

	<b>MYD S.A.</b>		<b>MYD S.A.</b>	
	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		<b>ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2018 - 2019</b>	
			<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
Ventas Netas	15.231.363	21.465.123	6.233.760,00	40,93%
Costo de Ventas	-10.711.661	-16.573.204	5.861.543,00	54,72%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4.519.702</b>	<b>4.891.919</b>	<b>372.217,00</b>	<b>8,24%</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>-3.915.675</b>	<b>-4.395.008</b>	<b>479.333,00</b>	<b>12,24%</b>
Gasto de ventas	-2.124.470	-2.411.379	286.909,00	13,50%
Gastos de administración	-1.791.205	-1.983.629	192.424,00	10,74%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>604.027</b>	<b>496.911</b>	<b>(107.116,00)</b>	<b>-17,73%</b>
<b>Otros Ingresos (Gastos)</b>	<b>-44.962</b>	<b>-119.274</b>	<b>74.312,00</b>	<b>165,28%</b>
Gastos financieros	-503.950	-736.923	232.973,00	46,23%
Otros ingresos y gastos, neto	458.988	617.649	158.661,00	34,57%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES</b>	<b>559.065</b>	<b>377.637</b>	<b>(181.428,00)</b>	<b>-32,45%</b>
15% Participación de trabajadores	-83.860	-56.645	(27.215,00)	-32,45%
Impuesto a la renta	-136.735	-85.211	(51.524,00)	-37,68%
Impuesto diferido	8.239	11.669	3.430,00	41,63%
<b>UTILIDAD NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>346.709</b>	<b>247.450</b>	<b>(99.259,00)</b>	<b>-28,63%</b>

En el caso particular del análisis horizontal del Estado de Resultado de la compañía, esta evidencia un decrecimiento de sus utilidades, dado esencialmente por el incremento en un 54,72% de los costos de venta cuando las ventas de la compañía solamente aumentaron en un 40,93%. Esta diferencia de 13,79% del incremento del costo de venta con respecto a

las ventas de la empresa, fue la principal causa del deterioro de la eficiencia de la compañía en el 2019.

Dicho resultado trajo consigo un incremento de tan solo el 8.24% en las utilidades brutas de la compañía, las cuales a su vez fueron afectadas por el incremento del 12,24% en los gastos operativos, provocando una reducción del 17,73% en la utilidad operacional de la empresa en el 2019 con respecto al 2018.

Adicionalmente se le ha de mencionar el incremento del 165,28% en otros gastos, provocando finalmente una reducción de 99.259,00 USD en la utilidad de la empresa del 2019 con respecto a la alcanzada en el 2018, lo que representa una caída del -28,63% en los beneficios de la empresa.

### 3.4.1.2. Análisis del Estado de Situación

#### ✓ Análisis Vertical

Tabla 3

#### Análisis Vertical del Estado de Situación

MYD S.A. BALANCE GENERAL			MYD S.A. BALANCE GENERAL ANÁLISIS VERTICAL	
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>16.421.123</b>	<b>16.042.959</b>	<b>88,95%</b>	<b>87,69%</b>
Efectivo y equivalente de efectivo	598.381	210.159	3,64%	1,31%
Activo financiero mantenido hasta el vencimiento	560.000	540.000	3,41%	3,37%
Cuentas por cobrar	5.510.254	8.615.618	33,56%	53,70%
Inventarios	8.935.631	5.756.067	54,42%	35,88%
Servicios y otros pagos anticipados	102.064	66.246	0,62%	0,41%
Activo por impuestos corrientes	488.398	582.490	2,97%	3,63%
Otros activos corrientes	226.395	272.379	1,38%	1,70%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2.040.116</b>	<b>2.252.441</b>	<b>11,05%</b>	<b>12,31%</b>
Activos fijos, neto	750.739	630.586	36,80%	28,00%
Activo biológico	66.500	66.500	3,26%	2,95%
Inversiones en acciones	385.429	385.429	18,89%	17,11%
Cuentas por cobrar a largo plazo	790.709	748.810	38,76%	33,24%
Activo por derecho de uso	0	360.261	0,00%	15,99%
Impuesto diferido	8.239	19.710	0,40%	0,88%
Otros activos no corriente	38.500	41.145	0,02%	0,02%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>18.461.239</b>	<b>18.295.400</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>16.219.850</b>	<b>15.167.647</b>	<b>94,78%</b>	<b>91,04%</b>
Obligaciones bancarias	6.922.827	6.857.640	42,68%	45,21%
Cuentas por pagar	8.629.212	7.650.974	53,20%	50,44%
Pasivo por impuestos corrientes	189.586	111.671	1,17%	0,74%
Gastos acumulados por pagar	216.075	195.207	1,33%	1,29%
Otros pasivos corrientes	262.150	352.155	1,62%	2,32%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>893.173</b>	<b>1.493.110</b>	<b>5,22%</b>	<b>8,96%</b>
Obligaciones bancarias a largo plazo	384.886	827.983	43,09%	55,45%
Cuentas por pagar a largo plazo	253.470	50.249	28,38%	3,37%
Jubilación patronal	221.348	216.372	24,78%	14,49%
Pasivo por arrendamiento	0	363.241	0,00%	24,33%
Otros pasivos no corrientes	33.469	35.265	3,75%	2,36%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>17.113.023</b>	<b>16.660.757</b>	<b>92,70%</b>	<b>91,07%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	1.100.765	1.100.765	81,65%	67,34%
Reserva legal y facultativa	301.727	648.437	22,38%	39,67%
Resultados acumulados	-54.276	-114.559	-4,03%	-7,01%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.348.216</b>	<b>1.634.643</b>	<b>7,30%</b>	<b>8,93%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>18.461.239</b>	<b>18.295.400</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

El análisis vertical del Estado de Situación de la empresa muestra un alto nivel de endeudamiento. Pues la misma en el 2018 el 92,70% de sus activos estaban siendo

financiados con deuda, porcentaje que en el 2019 solamente disminuyó a un 91,07%. A continuación se muestra un análisis más detallado de cada una de las principales cuentas que conforman el Estado de Situación de la compañía MYD S.A.

En el caso particular de los activos de la empresa, estos están compuestos mayoritariamente por los activos más líquidos. Pues para el 2018 los activos corrientes conformaban el 88,95% de los activo de la compañía, porcentaje que se redujo ligeramente a un 87,69% en el 2019. Siendo las partidas más sobresalientes las cuentas por cobrar y el inventario las cuales agrupan el 87.97% de los activos corrientes en el 2018 y llegaron al 89,58% en el 2019. Dicho resultado indica la alta dependencia que tiene la empresa sobre la gestión de sus inventarios y de las cuentas por cobrar para poder hacer frente a sus compromisos con terceros.

En cuanto a los activos no corrientes, estos representan solamente el 11,05% y 12,31% de los activos de la compañía en los años 2018 y 2019 respectivamente. Siendo las cuentas más representativas los Activos fijos, neto y Cuentas por cobrar a largo plazo, con un porcentaje del 75,56% y 61,24% de los activos no corrientes en los años 2018 y 2019 respectivamente.

Se ha de señalar que teniendo en cuenta las cuentas por cobrar a corto y largo plazo de la empresa, estas conforman el 34% de los activos de la empresa en el 2018 y alcanza el 51% en el 2019. Confirmándose la dependencia de la empresa en la gestión de sus cuentas por cobrar.

En el caso particular de los pasivos de la compañía, estos para el 2018 estaban conformados en 94,78% por pasivos a corto plazo, porcentaje que para el 2019 se logró disminuir a un 91,04%. No obstante indica el alto endeudamiento a corto plazo que posee la empresa. Estos pasivos corrientes están conformados esencialmente por las Obligaciones bancarias y las Cuentas por pagar las cuales agrupan el 95.66% de la deuda a corto plazo de la empresa en el 2019.

Con respecto a los pasivos no corrientes, estos representan solamente el 5,22% de la deuda de la compañía en el 2018, pasando a un 8,96% para el 2019. Siendo la cuenta más representativa en el 2019, las Obligaciones bancarias a largo plazo con el 55,45% y en

menor medida con el 24,33% y 14,49% el Pasivo por arrendamiento y la Jubilación patronal.

Finalmente el análisis del patrimonio permite identificar que este solamente represente el 7,30% de los activos en el 2018 y se incrementa ligeramente a 8,93% en el 2019. Conformado esencialmente por el Capital social y la Reserva legal y facultativa.

### ✓ *Análisis Horizontal*

Tabla 4

#### *Análisis horizontal del Estado de Situación*

<b>MYD S.A.</b>			<b>MYD S.A.</b>	
<b>BALANCE GENERAL</b>			<b>BALANCE GENERAL</b>	
			<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2018 - 2019</b>	
			<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>16.421.123</b>	<b>16.042.959</b>	<b>(378.164,00)</b>	<b>-2,30%</b>
Efectivo y equivalente de efectivo	598.381	210.159	(388.222,00)	-64,88%
Activo financiero mantenido hasta el vencimiento	560.000	540.000	(20.000,00)	-3,57%
Cuentas por cobrar	5.510.254	8.615.618	3.105.364,00	56,36%
Inventarios	8.935.631	5.756.067	(3.179.564,00)	-35,58%
Servicios y otros pagos anticipados	102.064	66.246	(35.818,00)	-35,09%
Activo por impuestos corrientes	488.398	582.490	94.092,00	19,27%
Otros activos corrientes	226.395	272.379	45.984,00	20,31%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2.040.116</b>	<b>2.252.441</b>	<b>212.325,00</b>	<b>10,41%</b>
Activos fijos, neto	750.739	630.586	(120.153,00)	-16,00%
Activo biológico	66.500	66.500	-	0,00%
Inversiones en acciones	385.429	385.429	-	0,00%
Cuentas por cobrar a largo plazo	790.709	748.810	(41.899,00)	-5,30%
Activo por derecho de uso	0	360.261	360.261,00	100,00%
Impuesto diferido	8.239	19.710	11.471,00	139,23%
Otros activos no corriente	38.500	41.145	2.645,00	6,87%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>18.461.239</b>	<b>18.295.400</b>	<b>(165.839,00)</b>	<b>-0,90%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>16.219.850</b>	<b>15.167.647</b>	<b>(1.052.203,00)</b>	<b>-6,49%</b>
Obligaciones bancarias	6.922.827	6.857.640	(65.187,00)	-0,94%
Cuentas por pagar	8.629.212	7.650.974	(978.238,00)	-11,34%
Pasivo por impuestos corrientes	189.586	111.671	(77.915,00)	-41,10%
Gastos acumulados por pagar	216.075	195.207	(20.868,00)	-9,66%
Otros pasivos corrientes	262.150	352.155	90.005,00	34,33%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>893.173</b>	<b>1.493.110</b>	<b>599.937,00</b>	<b>67,17%</b>
Obligaciones bancarias a largo plazo	384.886	827.983	443.097,00	115,12%
Cuotas por pagar a largo plazo	253.470	50.249	(203.221,00)	-80,18%
Jubilación patronal	221.348	216.372	(4.976,00)	-2,25%
Pasivo por arrendamiento	0	363.241	363.241,00	100,00%
Otros pasivos no corrientes	33.469	35.265	1.796,00	5,37%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>17.113.023</b>	<b>16.660.757</b>	<b>(452.266,00)</b>	<b>-2,64%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	1.100.765	1.100.765	-	0,00%
Reserva legal y facultativa	301.727	648.437	346.710,00	114,91%
Resultados acumulados	-54.276	-114.559	(60.283,00)	-111,07%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.348.216</b>	<b>1.634.643</b>	<b>286.427,00</b>	<b>21,24%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>18.461.239</b>	<b>18.295.400</b>	<b>(165.839,00)</b>	<b>-0,90%</b>

En el caso particular del análisis horizontal, se evidencia una reducción ligera en el 2019 en los activos y pasivos de la compañía, mientras que el patrimonio creció en un 21,24% dado esencialmente por el incremento de las reservas legal y facultativa.

Un análisis más detallado de las principales partidas del balance muestra que en el caso particular de los activos la reducción de 165.839,00 USD que equivale a un decrecimiento del 0,90%, estuvo dado esencialmente por la caída en un 35,58% de los inventarios, así como del 64,88% del Efectivo y equivalente de efectivo, y en menor medida los Activos fijos, neto que se redujeron en un 16,00%. A su vez estas caídas estuvieron compensadas por el incremento del 56,36% de las Cuentas por cobrar y del 100% de los Activos por derecho de uso.

Con respecto a los pasivos de la compañía, de igual manera se redujeron en 452.266,00 USD lo que representa una caída del 2,64% en el 2019 con respecto al 2018. Influenciado principalmente por la reducción del 6,49% de los pasivos corrientes, los que a su vez fueron contrarrestados por el incremento de la deuda a largo plazo en un 67,17%.

Finalmente el patrimonio de la empresa aumentó en 286.427,00 USD lo que equivale a un incremento del 21,24% del 2019 con respecto al 2018. Dado esencialmente por el aumento en 346.710,00 USD de la Reserva legal y facultativa de la empresa, la que a su vez fueron contrarrestadas por la disminución en 60.283,00 USD de los Resultados acumulados.

### **3.4.2. Indicadores financieros**

#### ***Análisis de Liquidez***

De forma general los resultados de los ratios de liquidez de la empresa muestra que esta logra cubrir ligeramente sus deudas a corto plazo, pero no sin tener en cuenta sus inventarios.

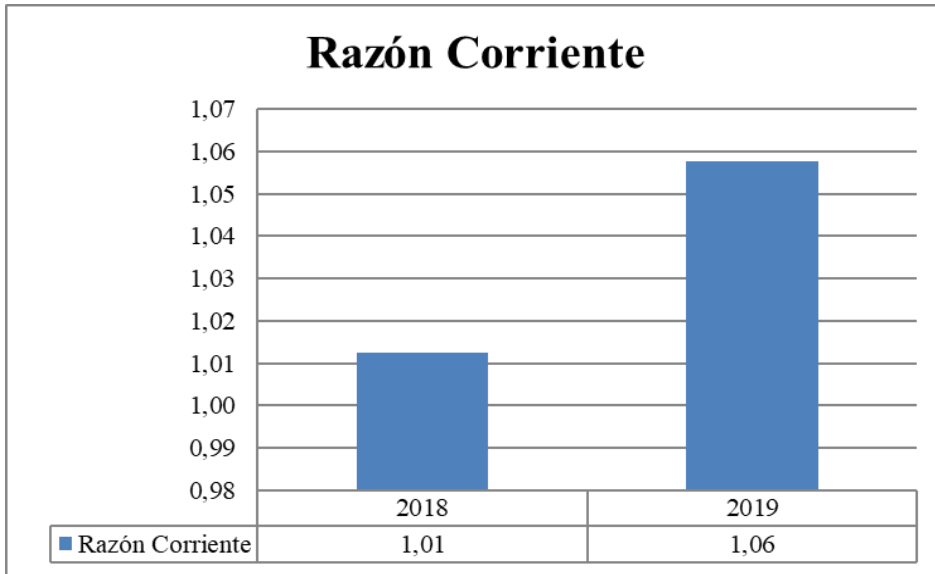


Figura 7. Razón corriente, MYD S.A.

En el caso particular de la razón corriente, sus resultados muestran que la empresa posee liquidez en el periodo 2018 – 2019, pasando de 1.01 a 1.06, lo que indica que la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes. De igual forma muestra que para el año 2019 la compañía poseía 1.06 USD de activos corrientes por cada dólar de deuda a corto plazo.

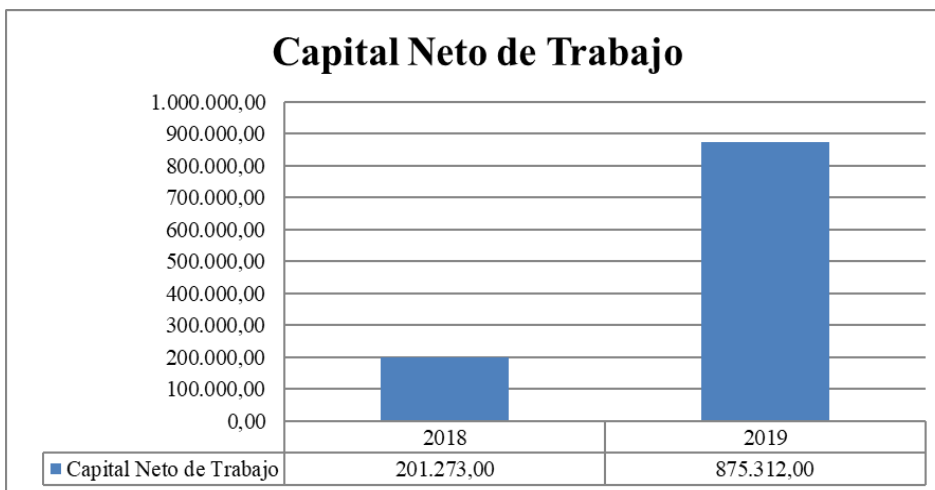


Figura 8. Capital neto de trabajo, MYD S.A.

En correspondencia con los resultados de la razón corriente, el ratio capital neto de trabajo muestra la liquidez de la empresa en termino nominales, los cuales son positivos en ambos años, pasando de 201.273,00 USD en el 2018 a 875.312,00 USD en el 2019. Dicho resultados indican que la compañía en el año 2019 era capaz de cubrir la totalidad de su



deuda a corto plazo con sus activos corrientes y aun así tendría un excedentes de 875.312,00 USD.

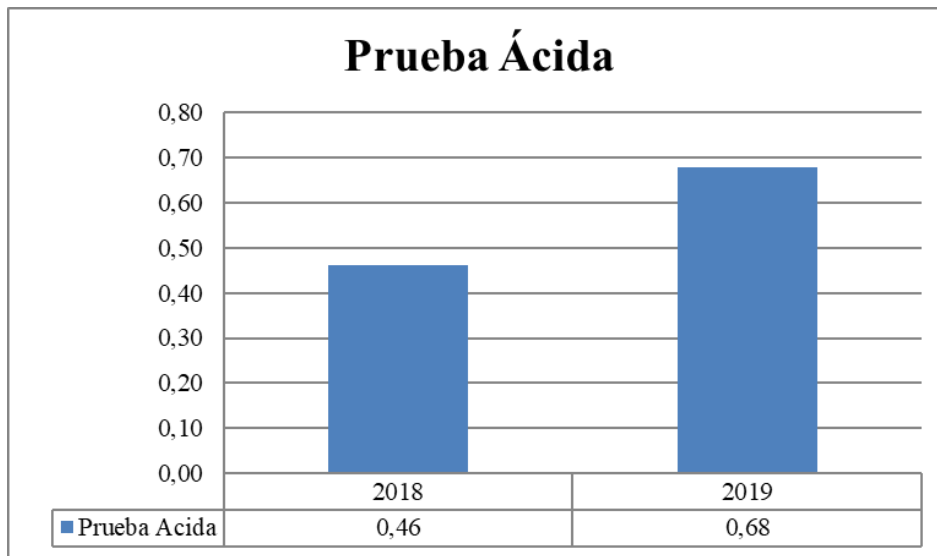


Figura 9. Prueba ácida, MYD S.A.

En cuanto a la prueba ácida sus resultados indican que sin el inventario de la empresa, esta no es capaz de cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes. Pues para el 2018 sin tener en cuenta sus inventarios la empresa cubriría solamente el 46% de sus pasivos corrientes y aunque en el 2019 alcanza a cubrir el 68% sigue siendo insuficiente.

#### ***Análisis de endeudamiento***

En cuanto al análisis de endeudamiento, como se mencionó anteriormente la empresa muestra un alto nivel de endeudamiento y su vencimiento mayoritariamente es a corto plazo.

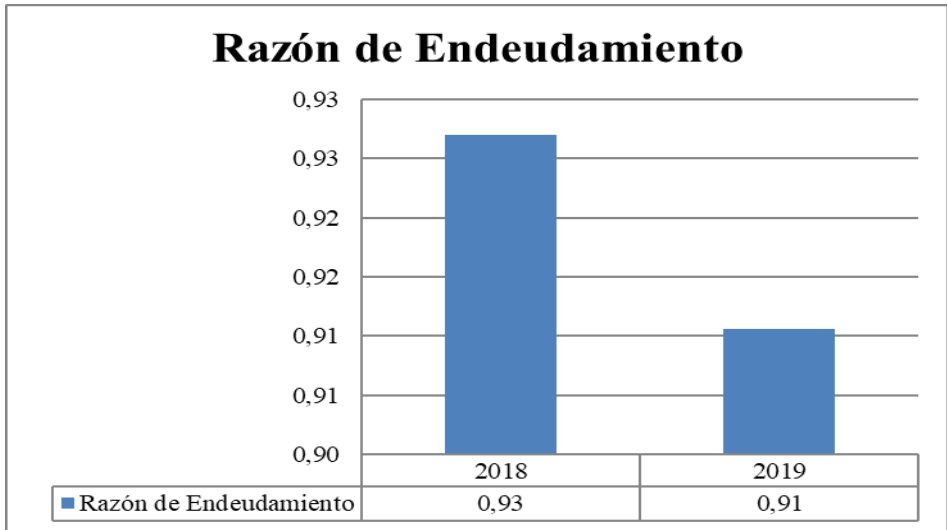


Figura 10. Razón de endeudamiento, MYD S.A.

Dicho resultado se evidencia en la razón de endeudamiento, donde se muestra que en el 2018 el 93% de los activos de la compañía estaban siendo financiados con deuda, porcentaje que disminuye a un 91% en el 2019, pero sigue siendo muy alto.

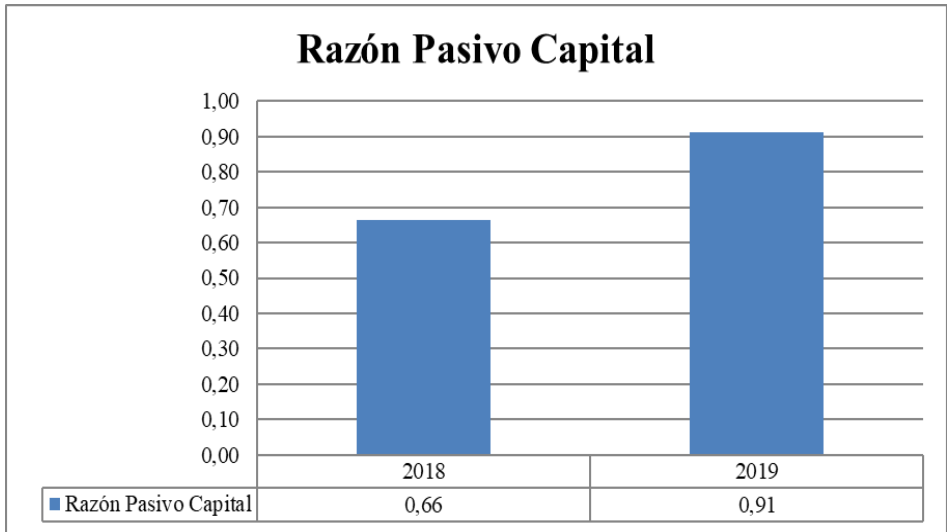


Figura 11. Razón pasivo capital, MYD S.A.

En cuanto a la razón pasivo capital se evidencia un crecimiento de este, pues los resultados pasan de 0.66 en el 2018 a 0.91 en el 2019. Lo que indica que para este último año la empresa posee 0.91 USD de deuda a largo plazo por cada dólar de patrimonio de los accionistas.

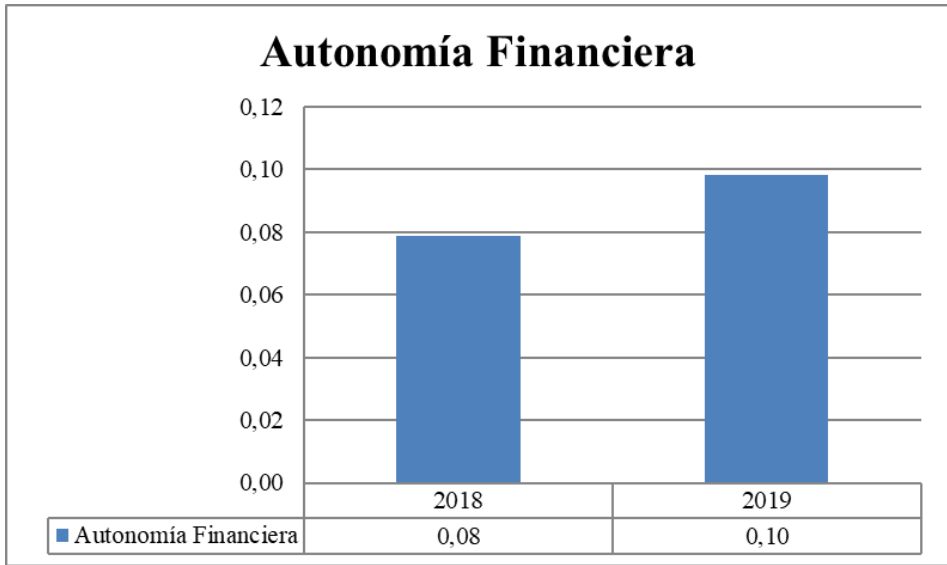


Figura 12. Autonomía financiera, MYD S.A.

Finalmente en cuanto a la autonomía de la empresa, se evidencia un pequeño incremento de esta, pasando de 0.08 en el 2018 a 0.10 en el 2019, sin embargo sigue siendo muy desfavorable, pues indica que en el 2019 el patrimonio de la empresa solamente cubre el 10% de la deuda que esta posee.

**Análisis de Rentabilidad**

Los resultados asociados a la rentabilidad de la empresa muestran un deterioro como se mencionaba anteriormente.

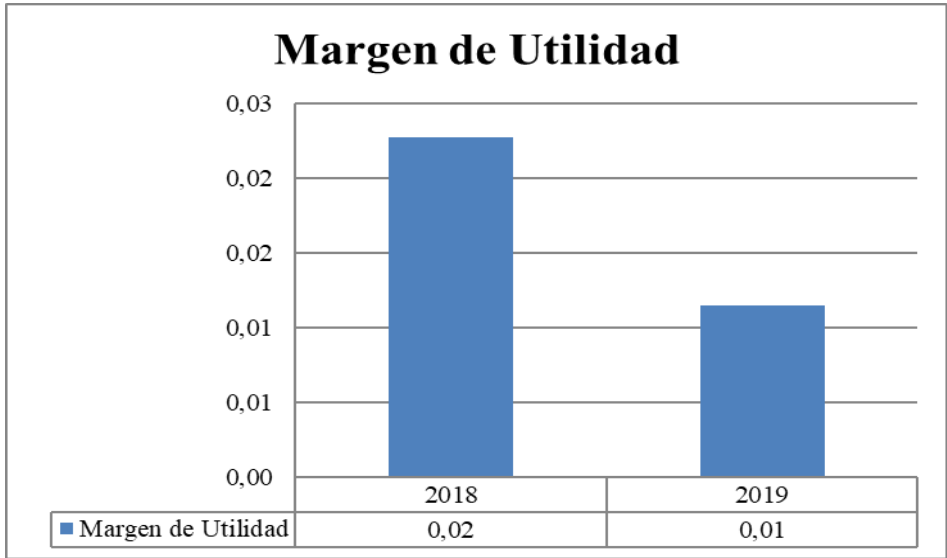


Figura 13. Margen de utilidad, MYD S.A.

En el caso particular del margen de utilidad, sus resultados muestran que la empresa en el 2018 lograba 0.02 USD de utilidad por cada dólar de ventas, sin embargo para el 2019 solamente alcanzaba 0.01 USD de utilidad por cada dólar de venta generado.

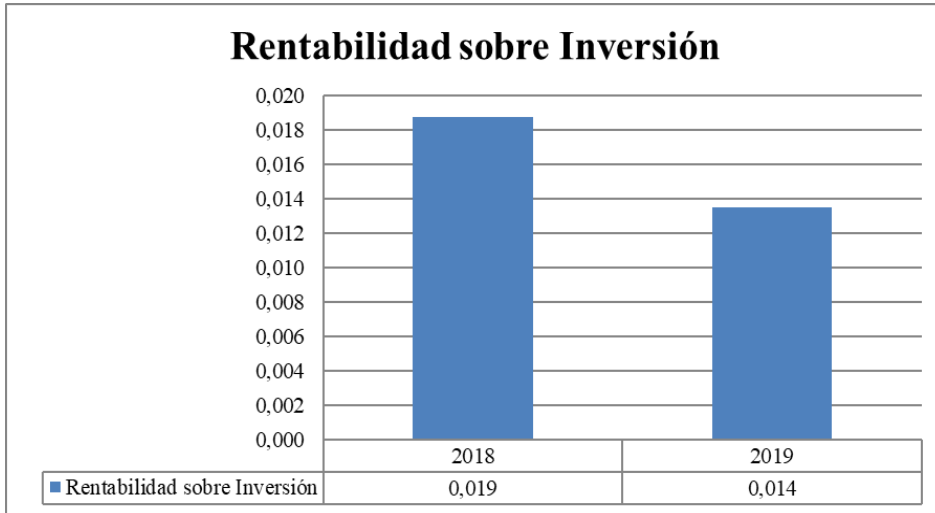


Figura 14. Rentabilidad sobre inversión, MYD S.A.

Con respecto a la utilidad sobre la inversión sus resultados igualmente disminuyen en el 2019 con respecto al 2018, pasando de 0.019 USD de utilidad por cada dólar de activos a solamente 0.014 USD.

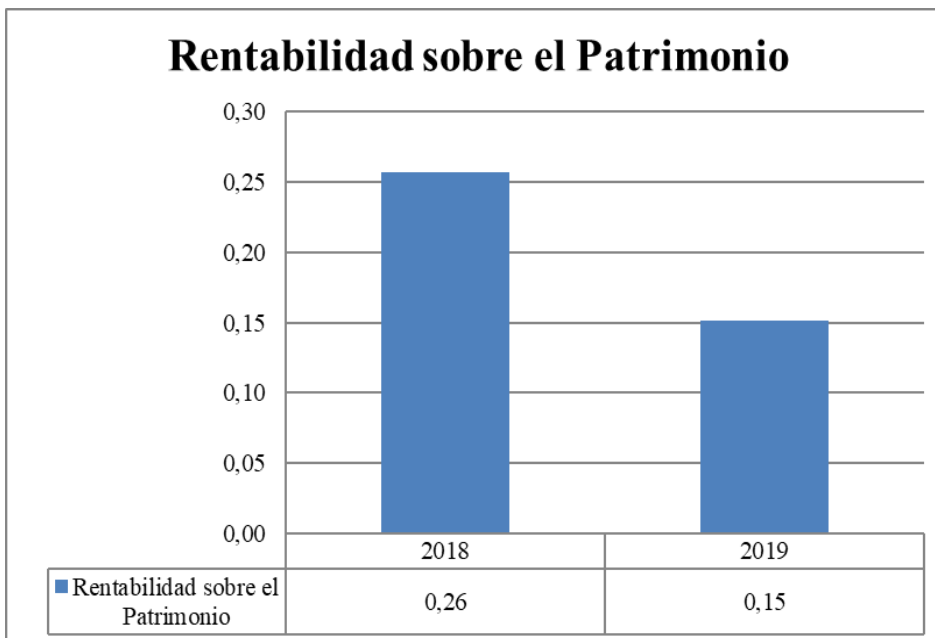


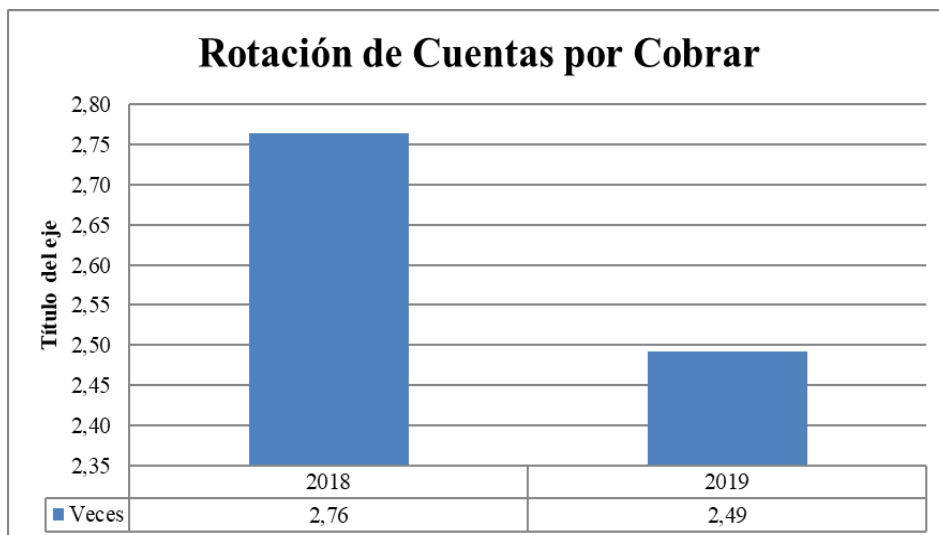
Figura 15. Rentabilidad sobre el patrimonio, MYD S.A.

En correspondencia con los ratios de rentabilidad anteriores, la rentabilidad sobre el patrimonio pasó de 0.26 USD en el 2018 a solamente 0.15 USD en el 2019, lo que indica que la empresa para ese año logró 0.15 USD de utilidad por cada dólar de patrimonio de los accionistas.

### ***Análisis de Actividad***

De forma general los resultados de los ratios de actividad indican una reducción en la rotación de las cuentas por cobrar, mientras que la rotación del inventario y de las cuentas por pagar aumentaban. Lo que indica que la empresa está demorando más en cobrar sus cuentas por cobrar pero está pagando más rápido sus cuentas por pagar.

A continuación se muestra un análisis más detallado de cada uno de los ratios de actividad.



*Figura 16.* Rotación de cuantas por cobrar, MYD S.A.

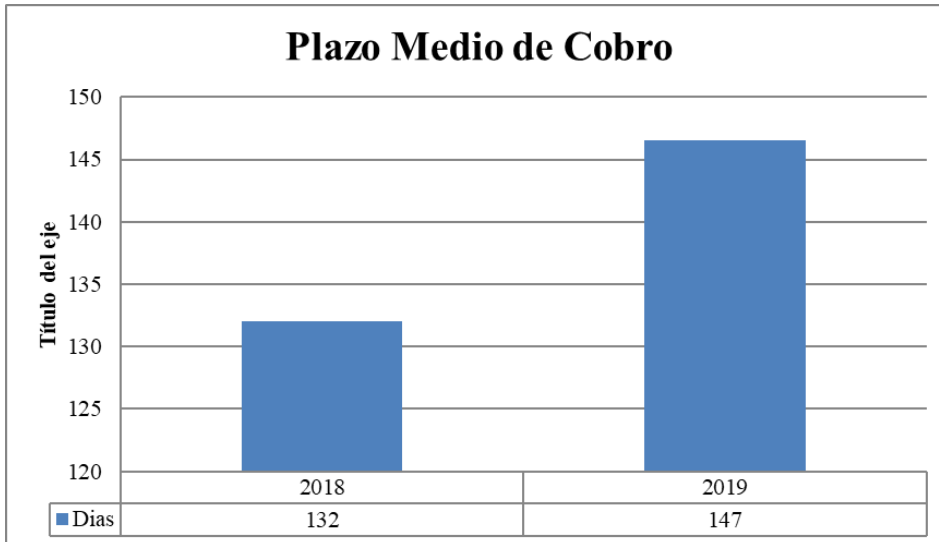


Figura 17. Plazo medio de cobro, MYD S.A.

Como se mencionó anteriormente los resultados de las cuentas por cobrar muestra un deterior en su rotación, pasando de 2.76 veces en el 2018 a 2.49 en el 2019. Lo que indica que en el 2018 las cuentas por cobrar se lograban liquidar cada 132 días, pero en el 2019 se extendió 15 días más hasta alcanzar los 147 días.

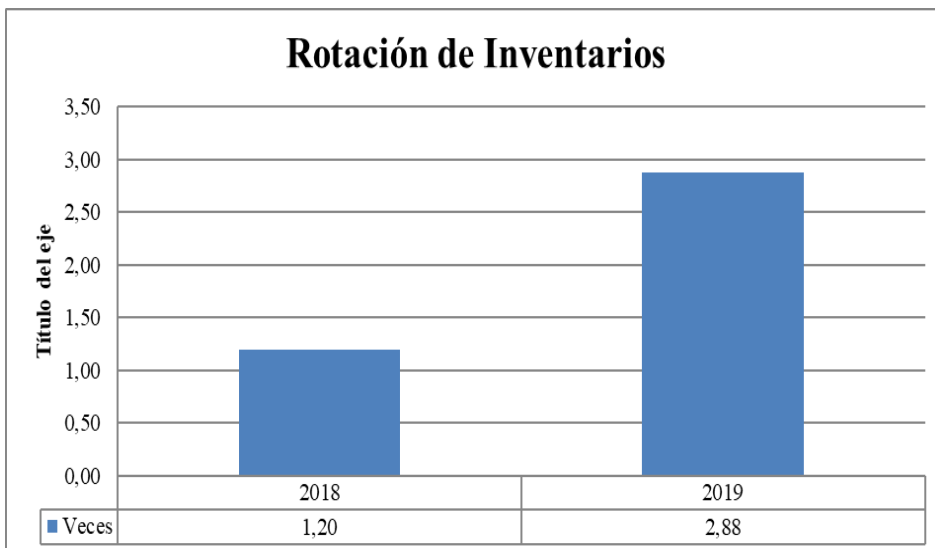
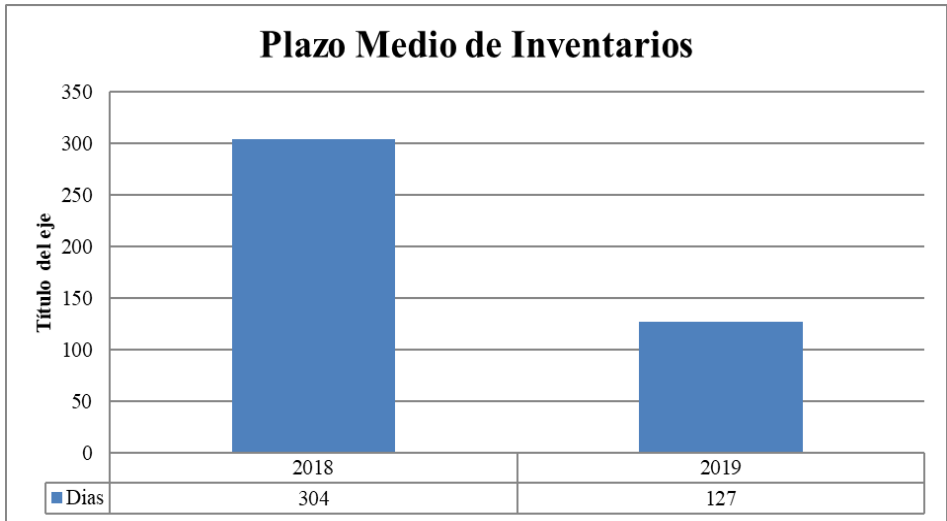
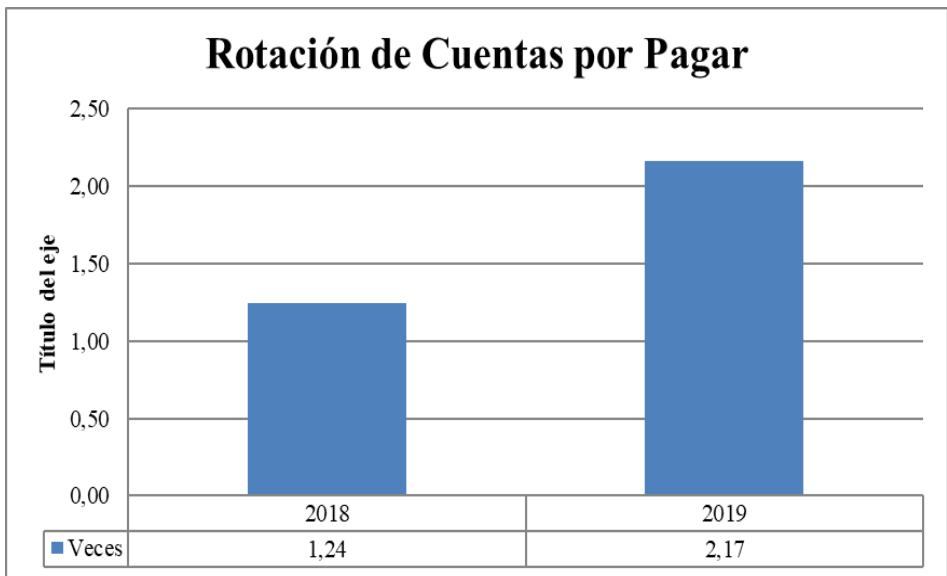


Figura 18. Rotación de inventario, MYD S.A.

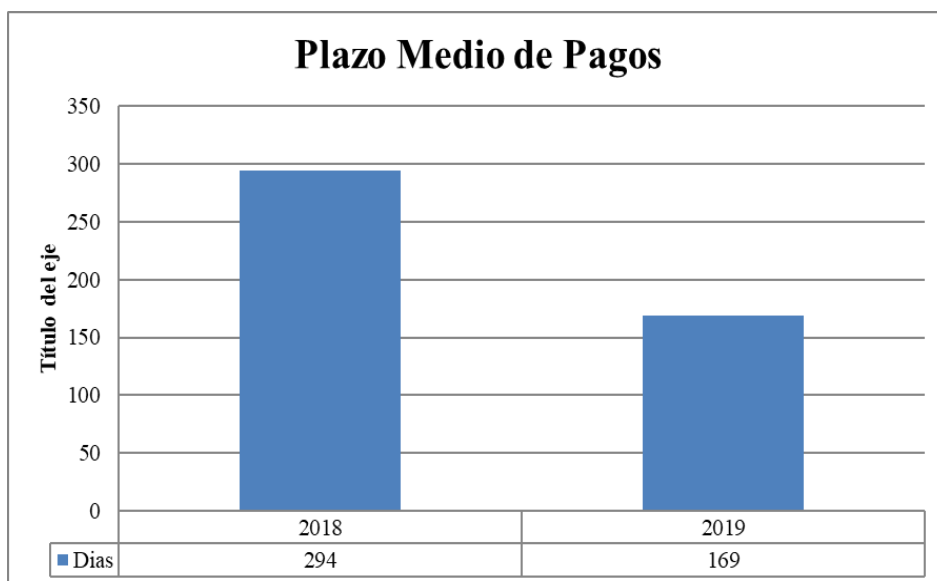


*Figura 19.* Plazo medio de inventario, MYD S.A.

Los resultados asociados al inventario muestran un incremento en su rotación, pasando de 1.20 en el 2018 a 2.88 en el 2019, lo que indica que estos pasaron de rotar cada 304 días en el 2018 a 127 en el 2019, una reducción de más del 50%.



*Figura 20.* Rotación de cuentas por pagar, MYD S.A.



*Figura 21.* Plazo medio de pago, MYD S.A.

Finalmente el análisis de las cuentas por pagar muestra igualmente un incremento en sus niveles de rotación, pasando de 1.24 veces en el 2018 a 2.17 en el 2019. Lo que indica que la empresa en el 2018 pagaba sus cuentas cada 294 días, pero para el 2019 lo realiza cada 169 días.

Se ha de mencionar que aun con esta reducción en el plazo de las cuentas por pagar, la empresa se mantiene liquidando sus cuentas por cobrar antes de lo que paga a sus proveedores, lo que es un resultado positivo, pues el plazo medio de cobro en el 2019 es de 147 días mientras que el plazo en el que paga a los proveedores es de 169 días.

### **3.5. Situación financiera de otra empresa del sector, FARMAGRO S.A.**

#### ***Análisis de Liquidez***

El análisis de los ratios de liquidez, muestran que la empresa FARMAGRO S.A. es capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo, con sus activos más líquidos, sin embargo se ha de mencionar que esta liquidez no se logra sin los inventarios de la compañía. A continuación se exponen los resultados obtenidos en cada ratio.



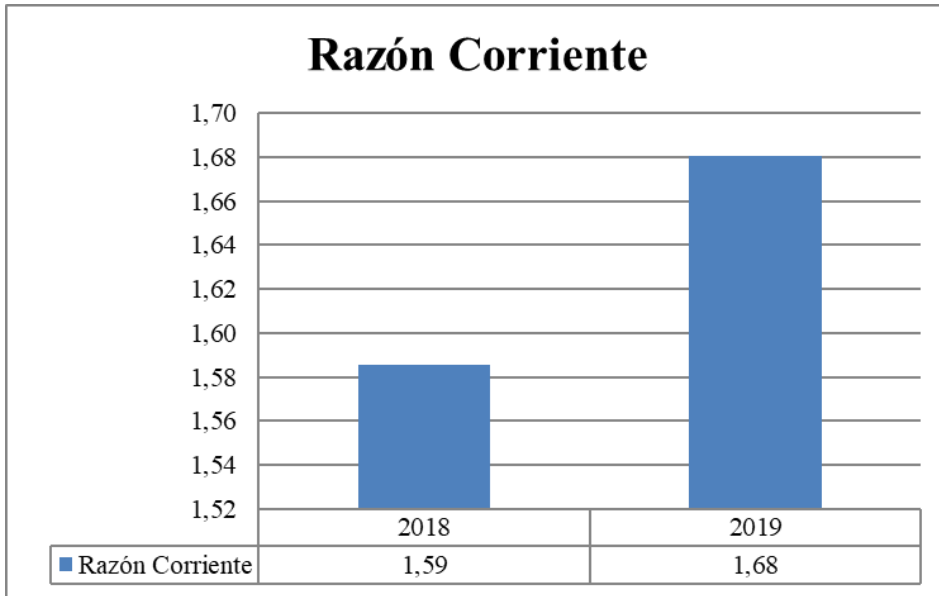


Figura 22. Razón corriente, FARMAGRO S.A

En el caso particular de la razón corriente se identifica que la empresa en el periodo 2018 – 2019 fue capaz de cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, evidenciándose además un crecimiento en los niveles de liquidez de la compañía, pues en el 2018 la empresa alcanzó 1.59 USD de activos corrientes por cada dólar de pasivos a corto plazo, llegando a ser de 1.68 en el 2019.

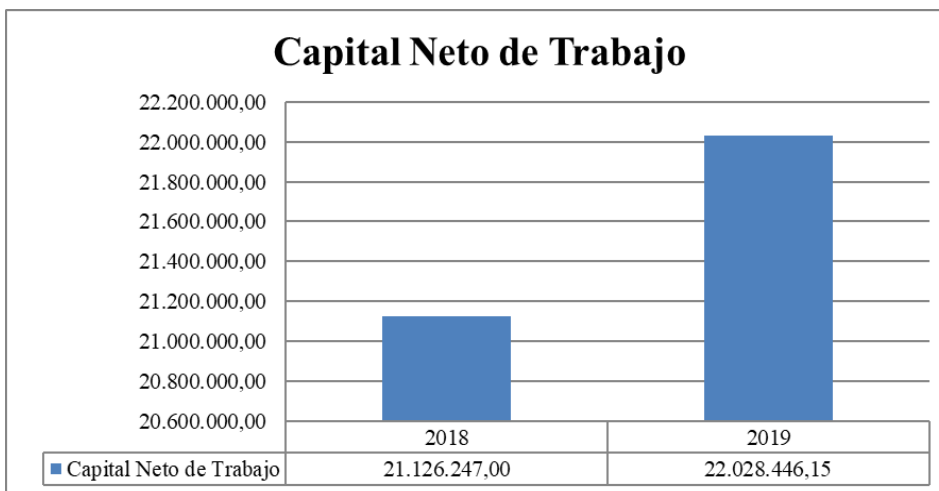


Figura 23. Capital neto de trabajo, FARMAGRO S.A

En correspondencia con los resultados de la razón corriente, el ratio capital neto de trabajo muestra la liquidez de la empresa en volumen monetario. En el año 2018 la compañía con sus activos corrientes era capaz de cubrir la totalidad de sus deudas a corto

plazo y aún quedaba un excedente de 21.126.247,00 USD, valor que se incrementó a 22.028.446,15 USD en el 2019.

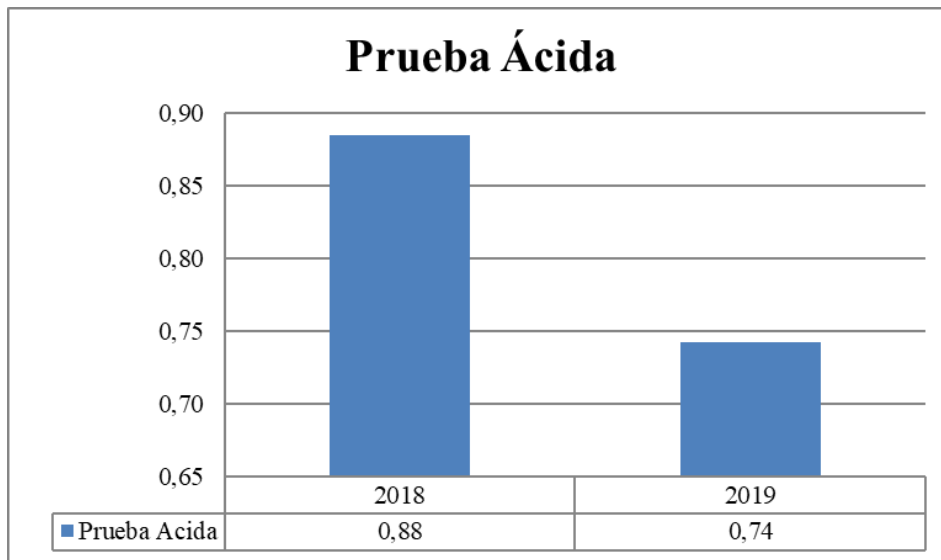


Figura 24. Prueba ácida, FARMAGRO S.A

En el caso particular de la prueba ácida, este analiza la liquidez de la empresa sin tener en cuenta sus inventarios, siendo este el activo menos liquido dentro de los activos corrientes. Los resultados de dicho ratio en la empresa FARMAGRO S.A muestra que esta no es capaz de cubrir sus deudas a corto plazo sin tener en cuenta los inventarios, pues en el 2018 la compañía solamente cubría el 88% de sus pasivos corrientes con el valor de sus activos corrientes sin tener que acudir a los inventarios, porcentaje que disminuye a un 74% en el 2019.

### ***Análisis de endeudamiento***

En cuanto al análisis de endeudamiento, se evidencia que la empresa cuenta con un alto grado de apalancamiento, aunque sus niveles han disminuido en el periodo 2018 – 2019. A continuación se exponen los resultados particulares de cada ratio.

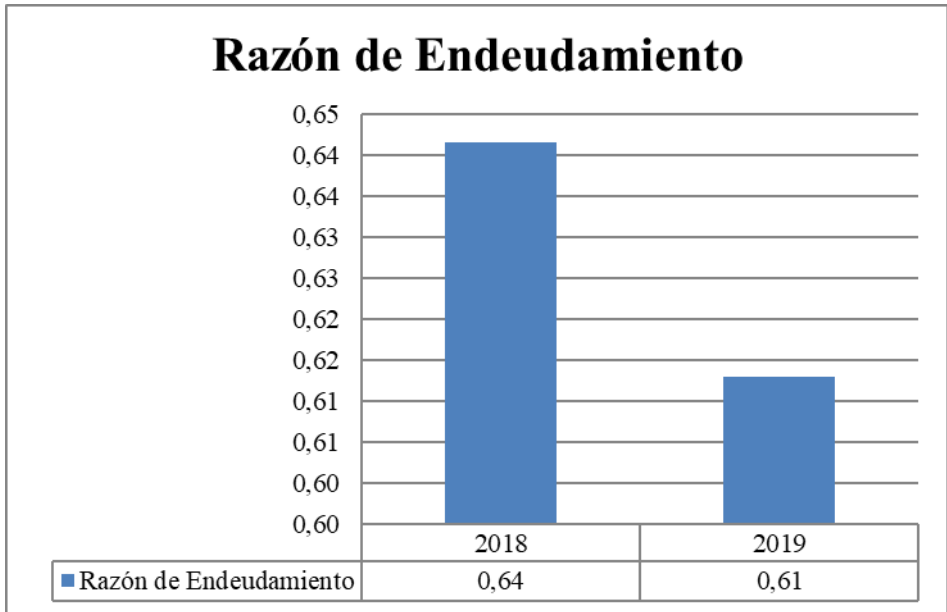


Figura 25. Razón de endeudamiento, FARMAGRO S.A

El resultados de la razón de endeudamiento muestra que el 64% de los activos de la empresa FARMAGRO S.A están siendo financiado con deuda, sin embargo dicho porcentaje disminuye a un 61% en el 2019. Se ha de mencionar que estos niveles de endeudamiento de la empresa FARMAGRO S.A son muy inferiores a los alcanzados por MYD S.A, la cual para el 2019 financiaba el 91% de sus activos con deuda.

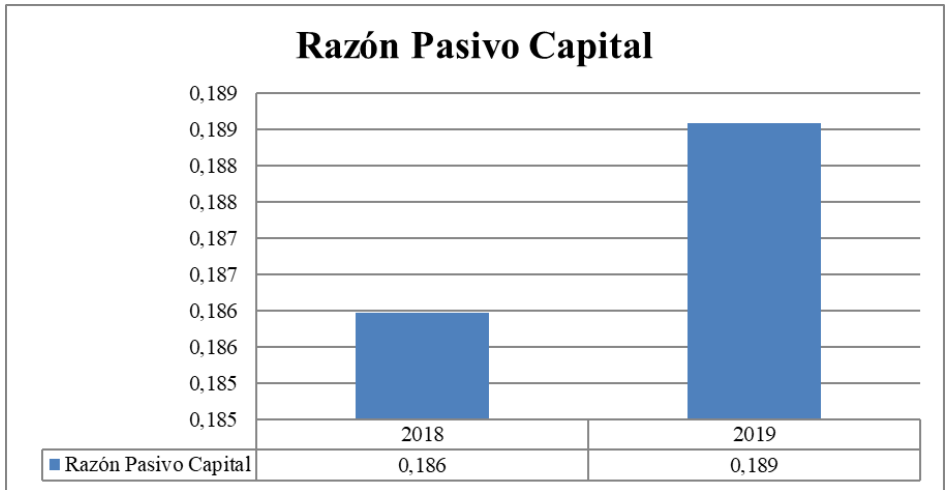


Figura 26. Razón pasivo capital, FARMAGRO S.A

En cuanto a la razón pasivo capital se evidencia un ligero crecimiento de este, pues los resultados pasan de 0.186 en el 2018 a 0.189 en el 2019. Lo que indica que en el 2019 la compañía posee 0.189 USD de deuda a largo plazo por cada dólar de patrimonio.

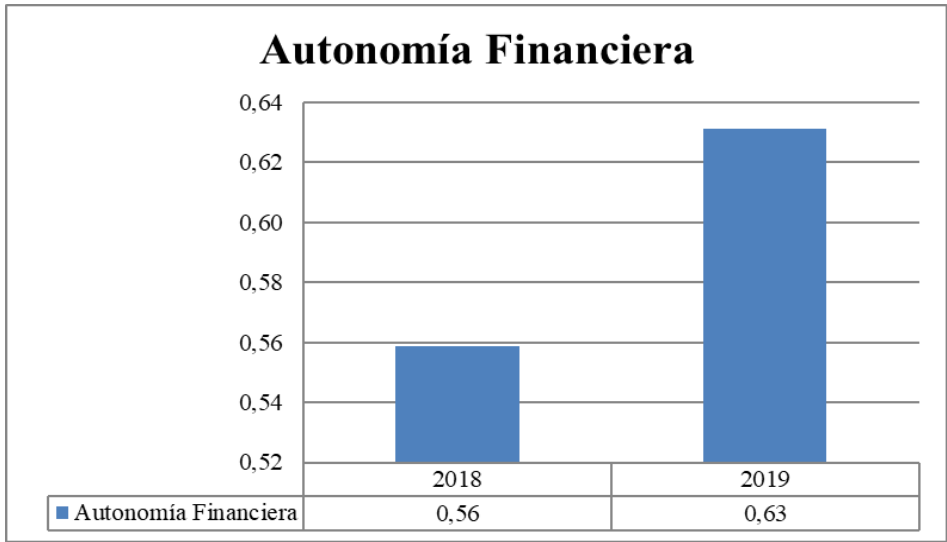


Figura 27. Autonomía financiera, FARMAGRO S.A

En concordancia con los ratios de endeudamiento analizados anteriormente, la autonomía financiera de la empresa ha aumentado en el periodo 2018 – 2019, pasando de 0.56 a 0.63, indicando que el patrimonio de la compañía FARMAGRO S.A era capaz de cubrir el 63% de la deuda de la empresa, valor muy superior al de MYD S.A la cual para el mismo periodo solamente era capaz de cubrir el 10% de su deuda.

**Análisis de Rentabilidad**

En el caso particular de la rentabilidad, la empresa FARMAGRO S.A muestra un deterioro de sus resultados al igual que la compañía MYD S.A. A continuación se muestra el análisis de los principales ratios.

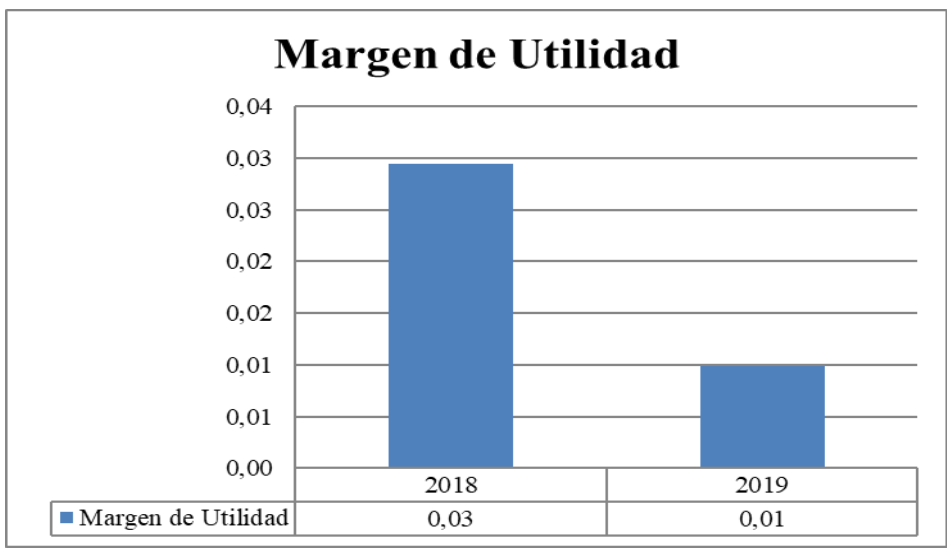


Figura 28. Margen de utilidad, FARMAGRO S.A

Los resultados del margen de utilidad muestran que la empresa en el 2018 fue capaz de obtener 0.03 USD de utilidad por cada dólar de ventas generado en dicho año, sin embargo para el 2019 dichos resultados disminuyeron a tan solo 0.01 USD.

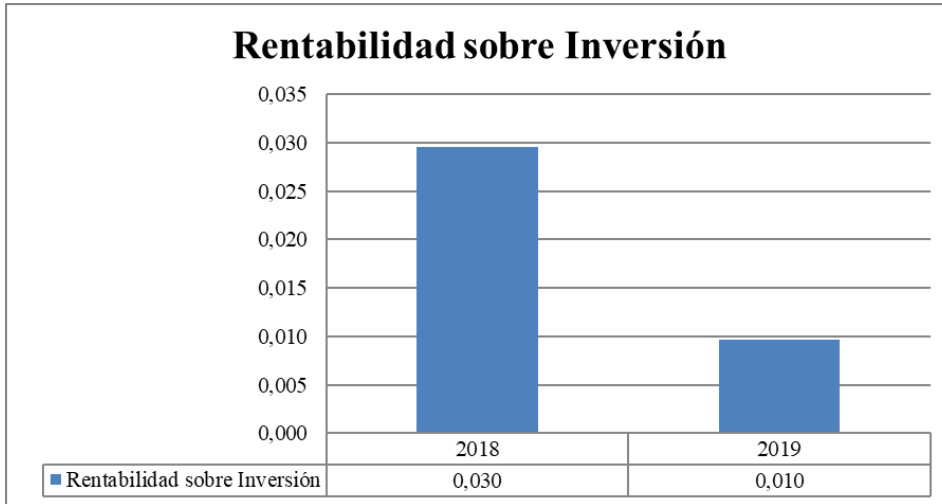


Figura 29. Rentabilidad sobre inversión, FARMAGRO S.A

En cuanto a la utilidad sobre la inversión sus resultados igualmente disminuyen en el 2019 con respecto al 2018, pasando de 0.03 USD de utilidad por cada dólar de activos en el 2018 a solamente 0.01 USD en el 2019.

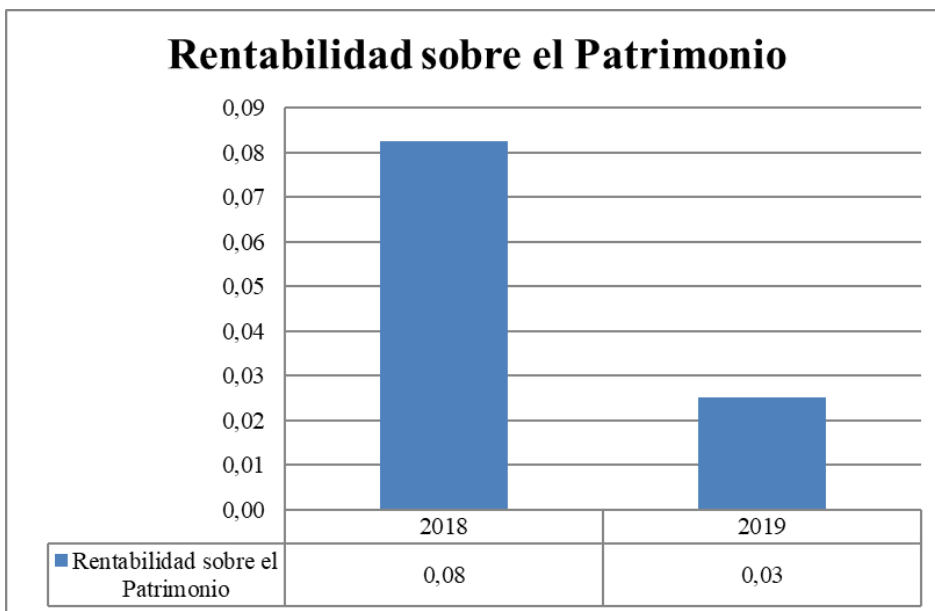


Figura 30. Rentabilidad sobre el patrimonio, FARMAGRO S.A

En correspondencia con los ratios analizados anteriormente, la rentabilidad sobre el patrimonio mostró un comportamiento decreciente, pasando de 0.08 USD en el 2018 a

solamente 0.03 USD en el 2019, lo que indica que la empresa en ese último año logró 0.03 USD de utilidad por cada dólar de patrimonio de los accionistas.

### **Análisis de Actividad**

De forma general los resultados de los ratios de actividad indican un aumento en la rotación de las cuentas por cobrar y por pagar, mientras que la rotación del inventario ha disminuido. Lo que indica que la empresa FARMAGRO S.A a diferencia de MYD S.A. ha logrado reducir su ciclo de cobro a clientes al igual que el pago a sus proveedores. A continuación se muestra un análisis más detallado de cada uno de los ratios de actividad.

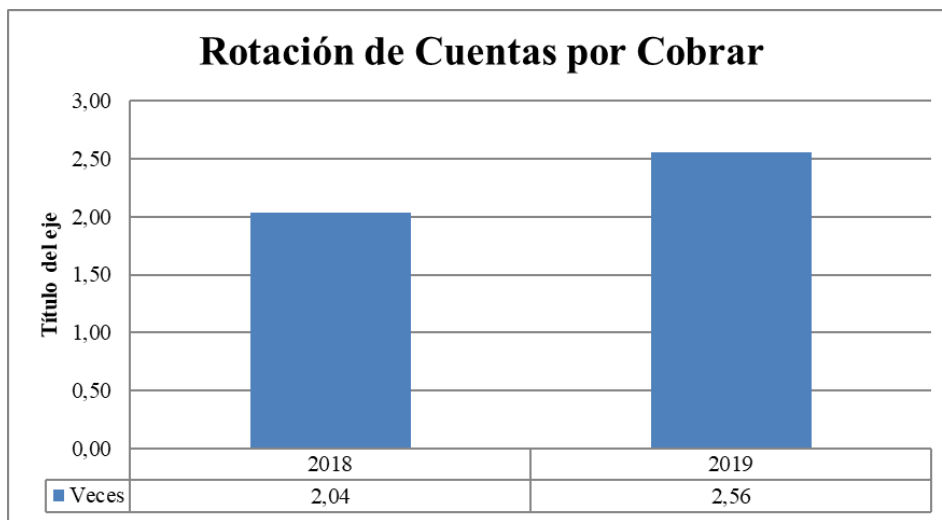


Figura 31. Rotación de cuantas por cobrar, FARMAGRO S.A

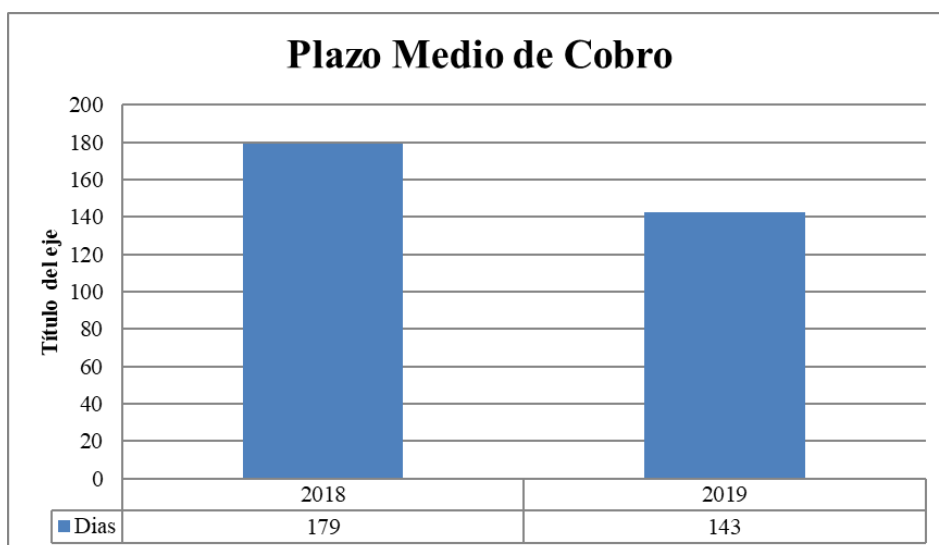


Figura 32. Plazo medio de cobro, FARMAGRO S.A

Como se mencionó anteriormente los resultados de las cuentas por cobrar muestra un crecimiento en su rotación, pasando de 2.04 veces en el 2018 a 2.56 en el 2019, lográndose en este último año que las cuentas por cobrar se liquiden cada 143 días, 36 días menos con respecto al 2018.

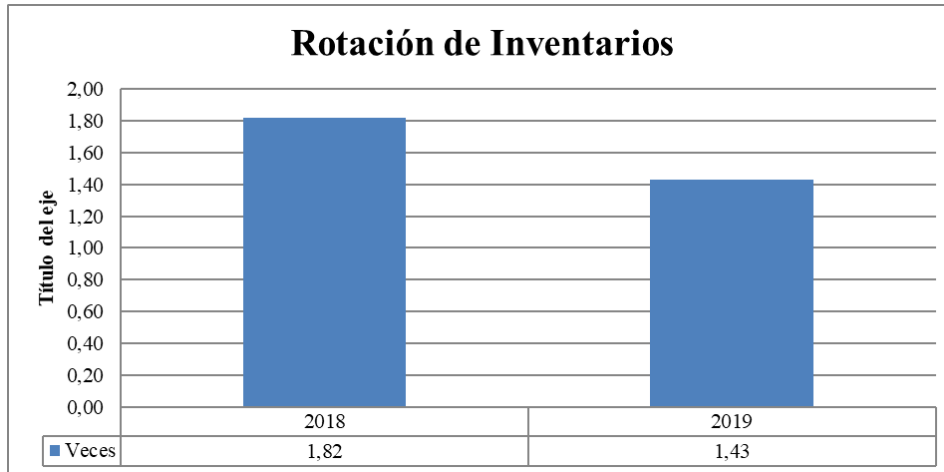


Figura 33. Rotación de inventario, FARMAGRO S.A

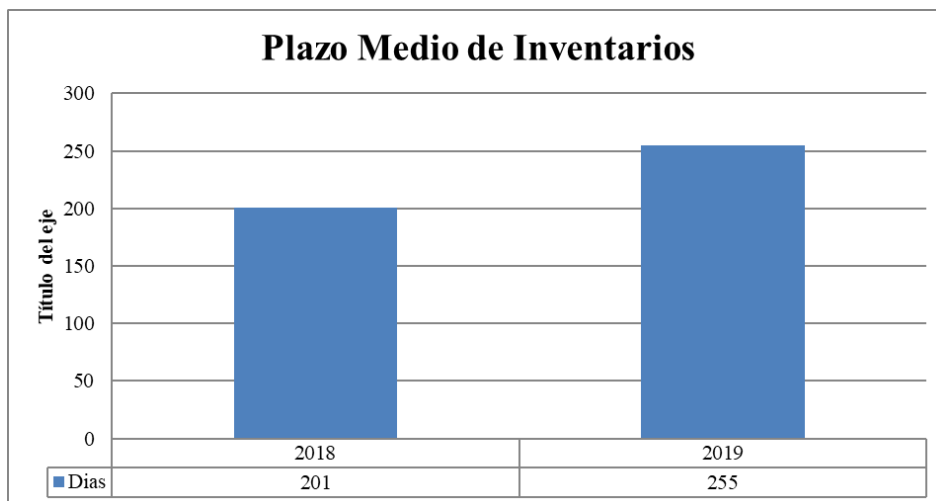
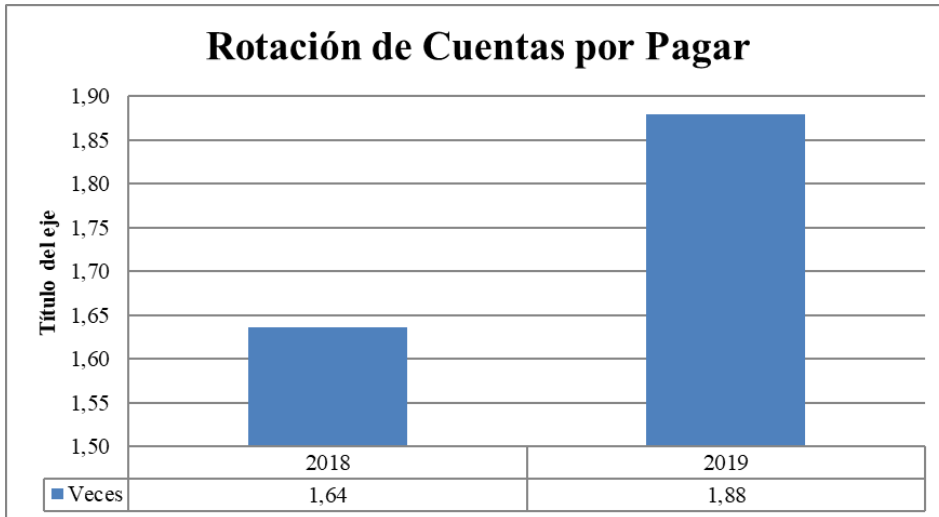
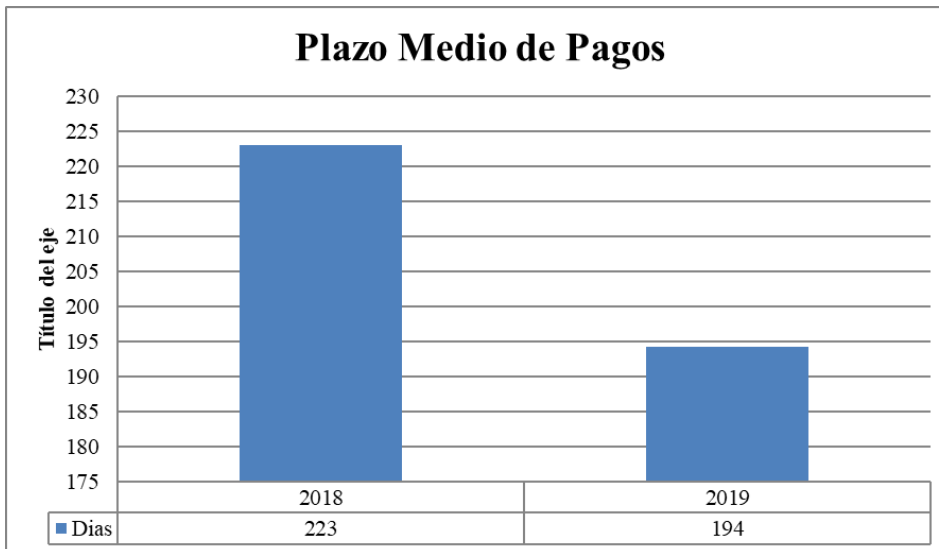


Figura 34. Plazo medio de inventario, FARMAGRO S.A

En cuanto al inventario, sus resultados muestran una caída en su rotación, pasando de 1.82 veces en el 2018 a 1.43 en el 2019, lo que indica que estos pasaron de rotar cada 201 días en el 2018 a 255 en el 2019, un incremento de 54 días.



*Figura 35.* Rotación de cuentas por pagar, FARMAGRO S.A



*Figura 36.* Plazo medio de pago, FARMAGRO S.A

Finalmente el análisis de las cuentas por pagar muestra una reducción de sus niveles de rotación, pasando de 1.64 veces en el 2018 a 1.88 en el 2019. Lo que indica que la empresa en el 2018 pagaba sus cuentas cada 223 días, mientras que para el 2019 lo realizaba cada 194 días, una reducción de 29 días.

Un análisis comparativo entre los ciclos de las cuentas por cobrar y por pagar de la empresa FARMAGRO S.A, muestra un resultados positivo en su gestión, pues la compañía en el 2019 logra cobrar a sus clientes cada 143 días mientras que el pago a sus proveedores lo realiza cada 194 días.



A modo de resumen los resultados muestran que la empresa FARMAGRO S.A, posee buena liquidez, aunque esta liquidez no se logra sin tener en cuenta los inventarios. La compañía financia el 61% de sus activos con deuda, pero estos niveles de endeudamiento son muy inferiores a lo que se identificaron en MYD S.A. Los índices de rentabilidad de ambas empresas se han deteriorado en el periodo 2018 – 2019. En cuanto a los niveles de actividad estos indican que la empresa FARMAGRO S.A a diferencia de MYD S.A. ha logrado reducir su plazo medio de cobro a clientes al igual que el pago a sus proveedores. Mientras que MYD S.A. se demora cada vez más en cobrar a sus clientes y paga más rápido a sus proveedores.

### **3.6. Matriz FODA**

Tomando como punto de partida el diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa se identifican las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

#### **✓ Fortalezas**

1. Amplia experiencia en el sector
2. Alianzas estratégicas con proveedores y clientes
3. Reconocimiento de marca
4. Recursos humanos capacitados

#### **✓ Debilidades**

1. Alto endeudamiento
2. Bajos márgenes de utilidad
3. Reducción de la eficiencia de la empresa
4. Dependencia de la gestión de las cuentas por cobrar
5. Disminución de la capacidad de generación de efectivo
6. Inadecuada colocación del capital

✓ **Oportunidades**

1. Expansión internacional
2. Capacidad de crecimiento del sector a largo plazo
3. Perspectivas de mejora de los ingresos por mejoras tecnológicas en el sector
4. Devaluación del dólar, mejora las perspectivas de exportación
5. Bajos niveles de inflación

✓ **Amenazas**

1. Sanciones económicas por causar contaminación ambiental
2. Posible ingreso de otros competidores hacia el sector
3. Cambios en gustos y preferencias del consumidor
4. Exigencias de procesos de producción amigables con la naturaleza por parte del gobierno.
5. Aumento del costo del capital

El resultado de la interacción de las debilidades con las amenazas y oportunidades, así como el de las fortalezas con las amenazas y oportunidades se muestra en la siguiente matriz, siendo el resultado de la sumatoria de la influencia de las debilidades y las fortalezas el siguiente:

- ✓ Cuadrante Debilidades – Amenazas: 17
- ✓ Cuadrante Debilidad – Oportunidades: 13
- ✓ Cuadrante Fortalezas – Amenazas: 8
- ✓ Cuadrante Fortalezas – Oportunidades: 10

Tabla 5

Matriz FODA

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES					AMENAZAS								
		CUADRANTE I					10	CUADRANTE II						8	
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4			A5	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	X	X		X		3		X				1	4	
	<b>F2</b>		X	X		X	3		X		X		2	5	
	<b>F3</b>	X	X				2		X			X	2	4	
	<b>F4</b>		X	X			2	X	X		X		3	5	
		<b>CUADRANTE III</b>					<b>13</b>	<b>CUADRANTE IV</b>					<b>17</b>		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	X	X				2		X			X	2	4	
	<b>D2</b>		X		X		2					X	1	3	
	<b>D3</b>	X	X			X	3		X	X	X	X	4	7	
	<b>D4</b>						0		X			X	2	2	
	<b>D5</b>	X	X	X	X		4	X	X	X	X	X	5	9	
	<b>D6</b>		X	X			2		X		X	X	3	5	
		<b>5</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>48</b>	

Como resultado de la suma en cada cuadrante, se identifica una mayor influencia entre las debilidades y las amenazas con una puntuación de 17, por lo que se recomienda a la empresa trazarse estrategias de carácter defensivas, que permitan atenuar las debilidades y amenazas y posibiliten aprovechar aún más las oportunidades del entorno.

### 3.7. Matriz Estratégica

A continuación se muestra la matriz estratégica de la empresa, en respuesta a los resultados de la matriz FODA expuesta anteriormente.

Tabla 6

*Matriz Estratégica*

MATRIZ DE ESTRATEGIA	OPORTUNIDADES CUADRANTE I	AMENAZAS CUADRANTE II
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar oferta de asesorías y servicios con mayor valor agregado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar líneas de negocios enfocados en la nutrición y protección vegetal sin químicos.</li> <li>- Disminuir los niveles de endeudamiento.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reestructuración de la deuda.</li> <li>- Implementar política para la gestión de las cuentas por cobrar.</li> <li>- Priorizar el pago de la deuda con el flujo de caja libre.</li> <li>- Buscar posibles integraciones verticales para disminuir los costos de las materias primas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CUADRANTE IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar capacitaciones asociados a los cambios del entorno, proactividad y resistencia al cambio.</li> </ul>

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **4.1. Nombre de la Propuesta**

Plan financiero para la empresa comercializadora de insumos agrícolas MYD S.A. año 2020.

### **4.2. Objetivos de la Propuesta**

#### **4.2.1. Objetivo General**

La presente propuesta tiene como objetivo general establecer las estrategias financieras que le permita a la empresa Comercializadora de Insumos Agrícolas MYD S.A tener una mejor estructura de capital, además de una mayor rentabilidad a largo plazo.

#### **4.2.2. Objetivos Específicos**

Para lograr el cumplimiento del objetivo general anteriormente planteado, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Establecer las iniciativas necesarias para el cumplimiento de la estrategias, así como los indicadores para su medición.
- ✓ Determinar la frecuencia con la que se evaluará el cumplimiento de las actividades propuestas.
- ✓ Determinar los responsables de cada una de las actividades establecidas.
- ✓ Estimar los recursos necesarios para el cumplimiento de cada una de las actividades propuestas.

### **4.3. Alcance**

La propuesta del plan financiero abarcará todas las áreas de la gerencia financiera de la empresa comercializadora de insumos agrícolas MYD S.A, con la finalidad de mejorar su gestión financiera.




#### 4.4. Estrategias financieras

El desarrollo de las estrategias financieras será basado en la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación. Esta herramienta permite analizar la evolución de la organización, con lo cual se pueden tomar decisiones rápidas y certeras en caso de desviaciones, adaptar las estrategias empleadas o aplicar nuevas estrategias, siempre con la finalidad de hacer que la institución pueda cumplir con los objetivos propuestos.

A continuación, se presentan los componentes del Cuadro de Mando Integral:

Tabla 7

*Componentes del Cuadro de Mando Integral*

TÍTULO	DEFINICIÓN
Áreas o Perspectivas	Áreas de resultados clave de la empresa, o perspectivas.
Objetivos Estratégicos	En este campo se determinan los objetivos estratégicos, conforme las perspectivas
Indicador	Se establece el nombre del indicador
Frecuencia	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
Meta	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
Variaciones	El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

A continuación se desarrolla el Cuadro de Mando Integral basado en las estrategias establecidas anteriormente.

Tabla 8

Propuesta de estrategias financieras

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINIENTE
FINANCIERA	Alcanzar para el 2023 que el 70% de los activos de la empresa sean financiados con deuda.	Disminuir el pago de los dividendos a solamente el 10% de las utilidades.	$DP = \frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Utilidades}} * 100$	Anual	100%	x < 10%	x ≥ 10%-15%	x > 15%
		Destinar el 50% del flujo de efectivo operativo de la empresa al pago de la deuda que genera intereses.	$DP = \frac{\text{Deuda pagada}}{\text{Flujo de efectivo operativo}} * 100$	Anual	100%	x > 50%	x ≥ 30%-50%	x < 30%
	Redefinir para el 2023 la composición de la deuda de la empresa, siendo el 50% deuda a largo plazo.	Planificar reuniones de renegociación de la deuda con las instituciones financieras.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Trimestral	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
		Analizar posibles fuentes de obtención de capital a largo plazo (Emisión de Bonos, Cotización en Bolsa, Banca).	$FC = \frac{\text{No. de fuentes analizadas}}{\text{Total de fuentes}} * 100$	Semestral	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
		Seleccionar fuente de financiamiento con menor costo del capital.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
		Establecer políticas de crédito, conforme el volumen de ventas.	$PC = \frac{\text{Políticas aprobadas}}{\text{Políticas establecidas}} * 100$	Anual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%
		Verificar el parcial contable de las partidas y saldos	$PCC = \frac{\text{Parciales revisados}}{\text{Total de parciales}} * 100$	Mensual	100%	x > 66%	x ≥ 33%-66%	x < 32%

Disminuir las Cuentas por Cobrar en un 30% para el 2025.	que integran cada cuenta, clasificándolas conforme a su peso sobre la cartera total.						
	Analizar periódicamente el plazo de pago que ya han vencido.	$PV = \frac{\text{Clientes abalizados}}{\text{Clientes con plazos vencidos}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Verificar que exista documentación que justifique las obligaciones de pagos pendientes, además de conciliaciones y convenios de pagos suscritos.	$DC = \frac{\text{Documentacion revizada}}{\text{Clientes con plazos vencidos}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
Alcanzar un 5% en la rentabilidad de los activos de la compañía para el 2022	Establecer una base de datos con los clientes con historial de morosidad.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Trimestral	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Disminuir los activos financieros actuales de la empresa si estos no sobrepasan una rentabilidad del 4%.	$AF = \frac{\text{Cuenta de activos financieros revisadas}}{\text{Total de Activos financieros}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Reducir el ciclo de inventario de la compañía.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Rediseñar un esquema de reinversión de utilidades basado en el ROIC	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%



	Analizar la factibilidad de incorporar una línea de negocio asociado con la asesoría y capacitación.	$AP = \frac{\text{Etapas cumplidas del estudio de factibilidad}}{\text{Total de etapas}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Elaborar un estudio de mercado, para identificar las preferencias de los clientes	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
Ubicar para el 2025 el Margen Bruto de la compañía en un rango entre el 30% y 35%.	Identificar acuerdos potenciales de integración con proveedores a nivel nacional e internacional	$APP = \frac{\text{Proveedores analizados}}{\text{Total de proveedores}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Negociar con los proveedores los costos de los insumos, a cambio de recortar el ciclo de pago de las cuentas por pagar.	$NP = \frac{\text{Reunion con Proveedores}}{\text{Total de proveedores}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%

#### 4.5. Presupuesto y responsables

A continuación se expondrán los responsables de cada una de las iniciativas expuestas anteriormente así como los recursos necesarios para su ejecución, los cuales indican un valor estimado de 1.280 USD.

Tabla 9

*Recursos y responsable por actividad*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	RESPONSABLE	RECURSOS	VALOR ESTIMADO
Alcanzar para el 2023 que el 70% de los activos de la empresa sean financiados con deuda.	Disminuir el pago de los dividendos a solamente el 10% de las utilidades.	Gerente	-	-
	Destinar el 50% del flujo de efectivo operativo de la empresa al pago de la deuda que genera intereses.	Gerente Financiero	-	-
Redefinir para el 2023 la composición de la deuda de la empresa, siendo el 50% deuda a largo plazo.	Planificar reuniones de renegociación de la deuda con las instituciones financieras.	Gerente Financiero	Viático para movilidad	120,00
	Analizar posibles fuentes de obtención de capital a largo plazo (Emisión de Bonos, Cotización en Bolsa, Banca).	Asistente Financiero	Insumos de oficina	30,00
	Seleccionar fuente de financiamiento con menor costo del capital.	Gerente Financiero	-	-
Disminuir las Cuentas por Cobrar en un 30% para el 2025.	Establecer políticas de crédito, conforme el volumen de ventas.	Jefe de Crédito y Cobranza	Insumos de oficina	30,00
	Verificar el parcial contable de las partidas y saldos que integran cada cuenta, clasificándolas conforme a su peso sobre la cartera total.	Jefe de Crédito y Cobranza	-	-
	Analizar periódicamente el plazo de pago que ya han vencido.	Jefe de Crédito y Cobranza	-	-
	Verificar que exista documentación que justifique las obligaciones de pagos pendientes, además de conciliaciones y convenios de pagos suscritos.	Jefe de Crédito y Cobranza	-	-
	Establecer una base de datos con los clientes con historial de morosidad.	Jefe de Crédito y Cobranza	-	-
Alcanzar un 5% en la rentabilidad de los activos de la compañía para el 2022	Disminuir los activos financieros actuales de la empresa si estos no sobrepasan una rentabilidad del 4%.	Gerente Financiero	-	-

	Reducir el ciclo de inventario de la compañía.	Gerente Comercial	-	-
	Rediseñar un esquema de reinversión de utilidades basado en el ROIC	Gerente Financiero	Insumos de oficina	30,00
	Analizar la factibilidad de incorporar una línea de negocio asociado con la asesoría y capacitación.	Gerente	Insumos de oficina Viático para movilidad	250,00
Ubicar para el 2025 el Margen Bruto de la compañía en un rango entre el 30% y 35%.	Elaborar un estudio de mercado, para identificar las preferencias de los clientes	Gerente Comercial	Insumos de oficina Viático para movilidad	220,00
	Identificar acuerdos potenciales de integración con proveedores a nivel nacional e internacional	Gerente	Viático para movilidad	300,00
	Negociar con los proveedores los costos de los insumos, a cambio de recortar el ciclo de pago de las cuentas por pagar.	Gerente	Viático para movilidad	300,00
<b>TOTAL</b>				<b>1.280,00</b>

#### 4.6. Justificación y concientización del plan financiero

Ante la necesidad de lograr una concientización por parte de los directivos de la empresa MYD S.A. para la planificación y gestión de una forma apropiada las finanzas de la entidad se realizará una presentación del plan a la gerencia y en las áreas involucradas. En la presentación se expondrán las principales deficiencias identificadas en el diagnóstico así como las estrategias para su mitigación y el presupuesto necesarios para la implementación de dicho plan. Adicionalmente en la presentación se ha de exponer las necesidades de una adecuada planificación y gestión financieras y las posibles consecuencias a las que se ha de enfrentar la empresa de no llevar a cabo el plan propuesto.

Pues el objetivo esencial de la gestión financiera dentro de las entidades es la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales de las organizaciones; esto se da por la consecuencia de la optimización de las decisiones, tales como las de administración, inversión, financiación y dividendos. Para lograr ello Fajardo y Soto (2018) exponen que la gestión financiera se enfoca en dos lineamientos, los cuales son el análisis de la actual situación financiera de la empresa, así como la evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa.

Son precisamente en los resultados de estos dos lineamiento en los cuales se basó la propuesta del plan financiero de la empresa MYD S.A., cuya implementación es imperante ante la gravedad de las deficiencias identificadas y las consecuencia que estas pueden traer para la compañía de no ser mitigadas. Pues de acuerdo con los resultados del Modelo Z" de Altman para Empresas de Capital Cerrado en General, muestra que la probabilidad de quiebre de la empresa MYD S.A. es alto como se muestra en la siguiente figura. Dado que tanto en el 2018 como en el 2019 los resultados son inferiores a 1.1, puntuación que delimita la zona de alta probabilidad de quiebra como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10

*Rangos de los indicadores de cada Z de Altman*

Predicción	Empresas Capital Abierto Manufacturera (Z)	Empresas Capital Cerrado Manufacturera (Z')	Empresas Capital Cerrado Genérica (Z'')
Zona Segura	> 2.99	> 2.90	> 2.60
Zona de Ignorancia	1.81 a 2.99	1.23 a 2.90	1.1 a 2.6
Zona de Quiebra	< 1.81	< 1.23	< 1.1

*Nota.* Tomado de “Modelo financiero para la detección de quiebras con el uso de análisis discriminante múltiple”, por Manrique, 2014.

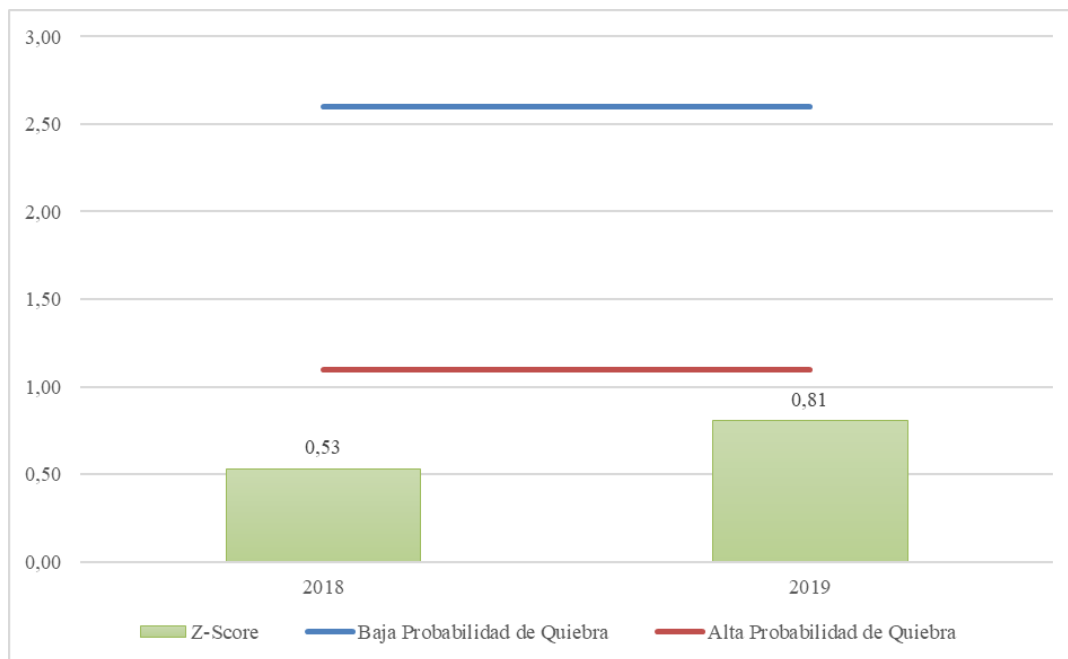


Figura 37. Resultados del Z-Score de Altman en la empresa MYD S.A.

## CONCLUSIONES

Luego de proponer un plan financiero para la empresa comercializadora de insumos agrícolas MYD S.A. ubicada en el cantón Samborondón, con el fin de fijar los objetivos y estrategias financieras, que le permitan obtener mayor rendimiento y rentabilidad a largo plazo, se concluye lo siguiente:

El incremento acelerado del riesgo país llegando a 3.311 a encareciendo el costo del capital y con ello aumenta las amenazas de fracaso de las inversiones en el país. No obstante el entorno económico muestra oportunidades a largo plazo pues aun cuando este es incierto a corto plazo, a largo plazo muestra proyecciones de crecimiento. Adicionalmente se evidencia un aumento en el poder adquisitivo de la población, aspectos que propician una oportunidad del desarrollo del sector agrícola, sin embargo hay que tener en cuenta la amenaza de los actuales impactos de la crisis sanitaria, sobre el incremento del nivel de desempleo y por tanto en los índices de pobreza.

El análisis del microentorno de la empresa permitió identificar que las barreras de entrada en el mercado de nutrición y protección vegetal son bajas, además de que el poder de negociación de los clientes es alto, dada la variedad de ofertas que reciben y los productos sustitutos existentes. En cuanto a los proveedores su poder de negociación es bajo.

Existente una amplia variedad de productos o técnicas de cultivo que pudieran sustituir los comercializados por la empresa MYD S.A, es por ello que la amenaza de los productos sustitutos es alta. A lo que hay que adicionar que la rivalidad entre los competidores en el sector es alto dada la existencia de empresa muy bien posicionadas como son: BIOAMECSA, Yara Ecuador y Aris Ecuador.

Los estados financieros de la empresa muestran un deterioro en la eficiencia de la compañía, pues su margen de utilidad pasó del 2,28% en el 2018 a tan solo 1,15% en el 2019. Adicionalmente se evidencia un alto nivel de endeudamiento pues en el 2019 el 91,07% de los activos de la compañía estaban siendo financiados con deuda, de la cual el 91,04% vence en un periodo menor a un año. Situación que se agudiza con la alta dependencia que tiene la compañía sobre la gestión de sus cuentas por cobrar, pues esta en el 2019 conforma el 51% de todos sus activos.

Como resultado de la suma en cada cuadrante, se identifica una mayor influencia entre las debilidades y las amenazas con una puntuación de 17, por lo que la empresa debe trazar estrategias de carácter defensivas, que permitan atenuar las debilidades y amenazas y posibiliten aprovechar aún más las oportunidades del entorno.

Las estrategias financieras propuestas a la empresa se enfocan en disminuir a un 70% el financiamiento con deuda de los activos de la compañía, redefinir la composición de la deuda, siendo el 50% deuda a largo plazo. Además de disminuir las Cuentas por Cobrar en un 30%, alcanzar un 5% en la rentabilidad de los activos y ubicar el Margen Bruto de la compañía en un rango entre el 30% y 35%.

## **RECOMENDACIONES**

Al concluir la propuesta de un plan financiero para la empresa comercializadora de insumos agrícolas MYD S.A, se recomienda lo siguiente:

Mantener un estudio del entorno de la compañía que permita trazar acciones proactivas para contrarrestar el efecto de posibles amenazas u aprovechar las oportunidades que surjan.

Implementar la propuesta de estrategias financieras, cuyo costo asciende a 2.280,00 USD.

Mantener u seguimiento sobre el cumplimiento de cada una de las actividades y la efectividad sobre el cumplimiento de los objetivos trazados.

Repetir anualmente los análisis financieros de la empresa, para tomar decisiones proactivas ante posibles desviaciones en los resultados que se desean obtener de la gestión financiera de la compañía.

Publicar la presente investigación en los medios pertinentes para que sirva de consulta a estudiantes y catedráticos relacionados a la temática de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo , C., & Saavedra , M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión del futuro*, 1-20.
- Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.
- Baker, M., & Wurgler, J. (2002). Market timing and capital structure. *Journal of Finance*, LVII(1), 1-32.
- Bernal, M., & Rodríguez, C. V. (9 de Marzo de 2020). ¿Por qué afecta el Coronavirus al sector agropecuario ecuatoriano? *El Productor*, pág. 1.
- Bragg, S. (2018). *Estados financieros proyectados*. New York: Herramientas De Contabilidad.
- Burbano, J. (2011). *Presupuesto. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Bogotá: Mc.Graw Hill.
- Castro, A., & Castro, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC Editoríal.
- Clavijo, S. M. (Agosto de 2018). *Administración*. Obtenido de <http://administracion16.blogspot.com/>
- Córdoba, P. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chappelow, J. (2017). *Análisis de Sector e Industria*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Damodaran, A. (2014). *Applied Corporate Finance*. New York: Wiley.
- De La Hoz, B., Ferrer, M., & De La Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(1), 88 - 109.



- Elina, M. D. (2016). *Bases para la administración Financiera*. Argentina: Alfagrama.
- EOI. (2017). *Planeamiento estratégico financiero. Nota técnica*. Madrid, España: EOI, Escuela de Negocios.
- Erraez, M. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Eslava, J. (2016). *La rentabilidad, análisis de costes y resultados*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: Editorial UTMACH.
- Farías, J. (2018). *Análisis de estados financieros y su uso en la gestión financiera de la empresa constructora Segura EIRL-2017*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Favaro, D. (2013). Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación. *Revista Cultura Económica*(85), 51-70.
- Flores, S. E. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Foro Económico Mundial. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Cologny: Foro Económico Mundial.
- Fridson, M., & Alvarez, F. (2011). *Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide*. New York: Wiley.
- Gallagher, D. (2018). *The Secrets of Successful Financial Planning: Inside Tips from an Expert*. Delaware: Skyhorse Publishing.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Glazer, J. (1989). The strategic effect of long-term debt in imperfect competition. *Journal of Economic Theory*, 62(2), 428-443.

- Gómez, F., Madariaga, J., Santibañez, J., & Apraiz, A. (2013). *Finanzas de Empresa*. Vizcaya: Deusto Business School.
- González, I. (2013). *Ecas*. Obtenido de <http://www.ecas.cl/index.php/movil-comunidad/45-contable/211-activo-fijo>
- Guerra, S., & Torres, W. (8 de Octubre de 2020). FMI: urge protección social ante incremento de la pobreza en Ecuador. *Primicias*, pág. 1. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/acuerdo-fmi-hogares-pobreza-pandemia-ecuador/>
- Hernandez, A., & Alvares, M. (9 de Agosto de 2012). *Contabilidad por Aris Hernandez y Manuel Alvares*. Obtenido de [http://chapislibramannyaries.blogspot.com/2012/08/unidad-vi-balance-estado-de-situacion\\_7406.html](http://chapislibramannyaries.blogspot.com/2012/08/unidad-vi-balance-estado-de-situacion_7406.html)
- Horne, J., & Wachowicz, J. (2012). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Jack, A. (2018). *Financial Planning & Analysis and Performance Management (Wiley Finance)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jordania, S., & Bradford, D. (2014). *Fundamentos de las finanzas corporativas*. Boston: McGraw-Hill.
- Kenton, W. (2018). Finanzas corporativas y contabilidad. *Invespedia*.
- Kim, E. (1978). A mean-variance theory of optimal capital structure and corporate debt capacity. *Journal of Finance*, 33(1), 45-63.
- Labardin, P., & Marc, N. (2019). Contabilidad y las palabras para contarlo: una perspectiva histórica". *Contabilidad, negocios e historia financiera*, 19(2), 149-166.
- Lee, C., & Lee, J. (2016). *Financial Analysis, Planning & Forecasting: Theory and Application*. New Jersey: World Scientific.

- Líderes. (2019). Ecuador, retrasado en innovación científica. *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/innovacion-ciencia-tecnologia-universidades-eqn.html>
- Lizcano, J., & Castello, E. (2014). *Rentabilidad empresarial, propuesta practica de análisis y evaluación*. Madrid: Cámaras.
- Lozada, A., Gutiérrez, M., Granda, M., Mendiola, C., & Fernández, F. (2019). *Introducción a la Administración, Manual del estudiante*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Mancero, S. J. (2017). *Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la importadora y procesadora de mármol Hr Megastones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Manrique, H. (2014). *Modelo financiero para la detección de quiebras con el uso de análisis discriminante múltiple*. Costa Rica: McGraw Hill.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (5 de Abril de 2020). *Ministros de Agricultura de América unen esfuerzos para afrontar impactos del COVID-19 en sector agroalimentario*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/ministros-de-agricultura-de-america-unen-esfuerzos-para-afrontar-impactos-del-covid-19-en-sector-agroalimentario/>
- Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance and theory of investment. *American Economic Review*, XLVIII(3), 261-297.
- MYD. (11 de Septiembre de 2020). *Quiene somos*. Obtenido de <http://www.MYD.com.ec/quienes-somos/>
- Myers, S. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5(2), 147-175.
- Myers, S. (2001). Capital structure. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 81-102.

- Myers, S., & Majluf, N. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- Ogden, J., Jen, F., & O'Connor, P. (2002). *Advanced Corporate Finance*. New Jersey: Prentice Hall.
- Panta, K. C. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración*. Piura: Universidad de Piura.
- Pérez, S. M., & Pérez, F. G. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Publicando*, 3(8), 563-578.
- RAE. (9 de 01 de 2019). *Rentabilidad*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=rentabilidad>
- Reisdorfer, V., Koschewska, S., & Salla, N. (2005). *Planeamiento financiero: su importancia y contribución para la gestión de las empresas cooperativas*. Brasil: Universidad Regional Integrada del Alto Uruguai e das Missoes.
- Rivadeneira, M. (2014). *La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras*. Barcelona: Fundación Universitaria Andaluza. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/presupuesto-gastos-operacion.html>
- Ross, S., Westerfield, R., & Bradford, J. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: MacGraw Hill.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: Editorial McGraw Hill.
- Salazar, D., & Romero, G. E. (2016). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencia*, 6(1).
- Sarango, E. G. (2015). *Propuesta de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la constructora Andrade – Rodas Vip S.A. ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- SCRLA. (2015). *Actualización de la calificación de riesgo de la primera y segunda emisión de obligaciones de Agritop S.A.* Ecuador: SCRLA.

SCRLA. (2018). *Actualización de la calificación de riesgo a la emisión de obligaciones de la compañía azucarera Valdez S.A.* Guayaquil: SCRLA.

Stephen, R., Randolph, W., & Bradford, J. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas.* Mexico: Mc Graw Hill.

Vallejo, J. E. (2012). *Elaboración de un plan financiero para la empresa comercializadora de vehículos marca Toyota Casabaca S.A. ubicada en la ciudad de Quito, periodo 2006-2009.* Quito: Universidad Central del Ecuador.

Zeek, B., & Brooks, D. (2018). *There's More to Financial Planning Than Financial Planning.* New York: Morgan James Publishing.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Mayra Delgado Solis, con C.C: # 0930046933 autora del trabajo de titulación: **“Análisis de las capacidades de planificación financiera estratégica: Caso de Estudio MyD S.A.”** previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de agosto de 2021



---

Nombre: Mayra Delgado,

C.C: 0930046933



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	"Análisis de las capacidades de planificación financiera estratégica: Caso de Estudio MyD S.A."		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Delgado Solis Mayra Alejandra		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ing. Constantino Tobalina Dito, Mgs , Econ. Juan Gabriel López Vera, Mgs , Econ. Uriel Castillo Nazareno, Ph.D.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	03 de agosto de 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	100
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistemas de información, Desarrollo de Sistemas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Plan financiero, Diagnóstico situacional, Comercializadora, Insumos agrícolas.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>La presente investigación tiene como objetivo analizar la estructura de la administración financiera de la empresa MYD S.A. para proponer un Plan Financiero como base de la organización empresarial que le permitan obtener mayor rendimiento y rentabilidad a largo plazo. Para su cumplimiento el estudio fue desglosado en un total de cuatro capítulos, comenzando con el análisis de la problemática y justificación de la investigación, así como los objetivos para su solución.</p> <p>El estudio prosigue con el análisis de los referentes teóricos en los cuales se basó la investigación como es el diagnóstico situacional para el cual se expusieron los componentes de técnicas como análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, así como el Análisis de los estados financieros. Además de exponer la importancia y diferentes etapas de un plan financiero.</p> <p>Posteriormente se realizó el diagnóstico situacional de la empresa en el que se identifican sus principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, las cuales constituyen la base de la propuesta del plan financieros con el cual culmina la investigación. Dicho plan financiero está conformado por estrategias orientadas en disminuir a un 70% el financiamiento con deuda de los activos de la compañía, redefinir la composición de la deuda, siendo el 50% deuda a largo plazo. Además de disminuir las Cuentas por Cobrar en un 30%, alcanzar un 5% en la rentabilidad de los activos y ubicar el Margen Bruto de la compañía en un rango entre el 30% y 35%.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-989628695	E-mail: mayra_1691@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Econ. Ma. Teresa Alcívar		
	<b>Teléfono:</b> 0990898747		
	<b>E-mail:</b> maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			