



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**EXTENSIÓN LA MANÁ**

**CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE  
LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA BANANERA BENITES ALARCON CIA-AGRIBASA  
S.A.”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciadas en  
Administración de Empresas

**AUTORAS:**

Merchan Contreras Keidy Margarita

Romero Roman Liz Daniela

**TUTOR:**

Ing. Neuval José Villegas Barros MSc.

**LA MANÁ – ECUADOR**  
**MARZO 2026**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Merchan Contreras Keidy Margarita con cédula de ciudadanía No. 0504814971, Romero Roman Liz Daniela con cédula de ciudadanía No. 0504725920 declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA BANANERA BENITES ALARCON CIA-AGRIBASA S.A”**, siendo el Ing. Neuval José Villegas Barros, MSc, Tutor del presente trabajo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

La Maná, marzo del 2026

Merchan Contreras Keidy Margarita  
C.C: 0504814971

Romero Roman Liz Daniela  
C.C: 0504725920

## AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA BANANERA BENITES ALARCON CIA-AGRIBASA S.A.”**, de Merchan Contreras Keidy Margarita y Romero Roman Liz Daniela, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, marzo del 2026



Ing. Villegas Barros Neuval José, MSc  
C.C.: 1202437669  
**TUTOR**

## AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad del Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación, de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, carrera de Administración de Empresas; por cuanto, las postulantes: Merchan Contreras Keidy Margarita y Romero Roman Liz Daniela con el título de Proyecto de Investigación: **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA BANANERA BENITES ALARCON CIA-AGRIBASA S.A”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del proyecto.

La Maná, marzo del 2026

Para constancia firman:



Ing. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio, MBA  
C.C:1712317195  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**



Ing. Reyes Cevallos Patricio David, MBA  
C.C:0502414964  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**



Dra. Albarasin Reinoso Marilyn Vanessa, PhD.  
C.C:1719715375  
**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a la Facultad de Ciencias Administrativas y a la Carrera de Administración de Empresas por la formación recibida.*

*Manifestamos también nuestro reconocimiento al Ing. M.Sc. Neuval Villegas por su orientación durante este proceso, así como por sus aportes y criterios técnicos. Extendemos nuestra gratitud a todos los docentes que contribuyeron a nuestro desarrollo académico.*

***Liz y Keidy***

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a Dios, cuya presencia me ha acompañado en cada etapa; a mis abuelos por su cariño; a mis padres y hermano por su apoyo constante; a mi cuñada Karla Vera por su acompañamiento; y a mi esposo Rolando por su respaldo decisivo para culminar este proceso.*

**Keidy**

*Dedico esta investigación a Dios por su fortaleza y guía. A mi familia y pareja, cuyo respaldo, compromiso y motivación fueron fundamentales en mi formación. Su confianza y apoyo me permitieron avanzar con responsabilidad y dedicación en cada etapa del proceso académico de este trabajo.*

**Liz**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## EXTENSIÓN LA MANÁ

**TÍTULO: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA BANANERA BENITES ALARCON CIA-AGRIBASA S.A.”**

**Autoras:**

**Merchan Contreras Keidy Margarita**

**Romero Roman Liz Daniela**

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación abordó la optimización de la gestión financiera en la empresa bananera AGRIBASA S.A. mediante el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (BSC) con enfoque en inteligencia de negocios, con la incorporación de enfoques de transformación digital orientados a la eficiencia y rentabilidad de la empresa. La investigación se planteó con el objetivo de proponer un BSC para mejorar la Gestión Financiera de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A. El análisis del diagnóstico inicial reveló una brecha de planificación del 100% y un Índice de Liquidez Corriente de 1.12, situando a la organización en una zona de vulnerabilidad técnica frente al estándar sectorial de 1.50. En el aspecto metodológico, la investigación empleó un enfoque cuantitativo-descriptivo para analizar el Ciclo de Conversión de Efectivo, detectando un periodo medio de cobro de 32 días que excede en un 113% la meta óptima. La propuesta se fundamentó en la sincronización de pasivos y la automatización de dashboards ejecutivos con lógica de semaforización proactiva. Los resultados proyectados demostraron un incremento en la liquidez a 1.45 y un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 12.1%, logrando una recuperación del margen neto del 3.6% mediante la eliminación de ineficiencias operativas y costos financieros por sobregiros. El despliegue tecnológico reduce en un 70% el tiempo de consolidación de informes, transformando la toma de decisiones reactiva en una arquitectura de rentabilidad resiliente y sostenible. La propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC) mejoró la capacidad de planificación y protección financiera en las diferentes áreas productivas y administrativas. En conclusión, la integración de métricas financieras y herramientas de visualización de datos no solo estabilizaron el flujo de caja, sino que fortaleció la competitividad de la agroexportadora en el mercado global, garantizando un impacto social y ambiental equilibrado a través de la eficiencia en el uso de recursos biológicos y la seguridad financiera institucional.

**Palabras clave:** Cuadro de mando integral; liquidez corriente; ciclo de conversión de efectivo; inteligencia de negocios.

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## LA MANÁ EXTENSION

**TYTLE: “BALANCED SCORECARD BSC FOR THE FINANCIAL MANAGEMENT AT THE BENITES ALARCON BANANA FARMING COMPANY CIA-AGRIBASA S.A.”**

**Authors:**

**Merchan Contreras Keidy Margarita**

**Romero Roman Liz Daniela**

### **ABSTRACT**

The research study addressed the optimization of financial management at the banana-producing company AGRIBASA S.A. through the design and implementation of a Balanced Scorecard (BSC) supported by a business intelligence approach and digital transformation strategies which were aimed at enhancing organizational efficiency and profitability. The study was developed with the objective of proposing a Balanced Scorecard model to improve the Financial Management at the Banana Farming Company Benites Alarcon CIA–AGRIBASA S.A. The initial diagnostic analysis revealed a 100% planning gap and a Current Ratio of 1.12, so placing the organization in a condition of technical vulnerability according to the industry benchmark of 1.50. From a methodological perspective, the research adopted a quantitative-descriptive approach to examine the Cash Conversion Cycle, identifying an average collection period of 32 days, which exceeds the optimal target by 113%. The proposed framework was grounded in the synchronization of liabilities and the automation of executive dashboards incorporating proactive traffic-light monitoring logic. Projected results demonstrated an increase in liquidity to 1.45 and a Return on Equity (ROE) of 12.1%, achieving a 3.6% recovery in net profit margin through the elimination of operational inefficiencies and financial costs associated with overdraft financing. The technological deployment reduced report consolidation time by 70%, transforming reactive decision-making processes into a resilient and sustainable profitability architecture. The Balanced Scorecard (BSC) proposal not only improved planning capacity, but also enhanced financial protection mechanisms in both productive and administrative areas. In conclusion, the integration of financial performance metrics and data visualization tools not only stabilized cash flow, but also reinforced the agro-export company’s competitiveness in the global market by ensuring a balanced social and environmental impact through the efficient use of biological resources and the reinforcement of institutional financial security.

**Keywords:** Balanced scorecard; current liquidity; cash conversion cycle; business intelligence.

## ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....   | ii   |
| AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....                                | iii  |
| AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....                              | iv   |
| RESUMEN .....  | vii  |
| ABSTRACT .....   | viii |
| INTRODUCCIÓN.....  | xvii |
| 1.INFORMACIÓN GENERAL .....  | 1    |
| 2.DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....   | 2    |
| 3.JUSTIFICACIÓN.....   | 3    |
| 4.BENEFICIARIOS .....  | 5    |
| 4.1.Beneficiarios directos .....   | 5    |
| 4.2.Beneficiarios indirectos .....   | 5    |
| 5.PROBLEMA DE INVESTIGACION .....  | 6    |
| 6.OBJETIVOS.....   | 9    |
| 6.1.Objetivo general .....   | 9    |
| 6.2.Objetivos específicos.....   | 9    |
| 7.ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS<br>PLANTEADOS..... | 10   |
| 8.FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....   | 11   |
| 8.1.Antecedentes Investigativos .....  | 11   |
| 8.2.Categorías Fundamentales.....  | 13   |
| 8.3.Marco Teórico .....  | 14   |
| 8.3.1.Teoría de la gestión estratégica – Kaplan y Norton.....                    | 14   |
| 8.3.2.Cuadro de Mando Integral BSC (Variable independiente) .....                | 14   |
| 8.3.3.Perspectivas o componentes del CMI.....                                    | 15   |
| 8.3.4.Gestión financiera (Variable dependiente) .....                            | 17   |
| 8.3.5.Planificación financiera .....   | 18   |
| 8.3.6.Análisis y control financiero .....  | 18   |
| 8.3.7.Gestión de capital de trabajo .....  | 19   |
| 8.3.8.Inversiones.....   | 19   |
| 8.3.9.Gestión de riesgo financiero.....  | 20   |
| 9.PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPOTESIS .....  | 21   |

|   |    |
|---|----|
| 10.METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL .....  | 22 |
| 10.1.Tipo de investigación .....  | 22 |
| 10.1.1.Investigación formativa .....  | 22 |
| 10.1.2.Investigación de campo .....   | 22 |
| 10.1.3.Investigación bibliográfica .....  | 22 |
| 10.1.4.Investigación diagnóstica .....  | 23 |
| 10.1.5.Investigación propositiva.....   | 23 |
| 10.2. Métodos.....  | 23 |
| 10.2.1.Método analítico .....   | 23 |
| 10.2.2.Método deductivo .....   | 23 |
| 10.3.Técnicas .....   | 24 |
| 10.3.1.Encuesta.....  | 24 |
| 10.4.Instrumentos .....   | 24 |
| 10.4.1.Cuestionario.....  | 24 |
| 10.5.Población y muestra .....  | 24 |
| 10.5.1.Población de estudio.....  | 25 |
| 10.5.2.Muestra .....  | 25 |
| 10.5.3.Análisis e interpretación de la información.....   | 26 |
| 11.ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....   | 27 |
| 11.1.Resultados de la encuesta dirigida a empleados de CIA-AGRIBASA S.A. ....   | 27 |
| 11.2.Conclusiones y recomendaciones de las encuestas .....  | 62 |
| 11.2.1.Conclusiones.....  | 62 |
| 11.2.2.Recomendaciones .....  | 62 |
| 11.3. Propuesta.....  | 63 |
| Tema: Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la administración financiera en CIA-AGRIBASA S.A..... | 63 |
| 11.3.1.Objetivo general de la propuesta: .....  | 63 |
| 11.3.2.Objetivos específicos:.....  | 63 |
| 11.3.3. Diagnóstico Estratégico Situacional .....   | 64 |
| 11.3.4. Arquitectura de indicadores clave de gestión (KPIs) .....   | 67 |
| 11.3.5. Modelado de causalidad financiera .....   | 79 |
| 11.3.6. Matriz de priorización de problemas financieros .....   | 79 |

|  |     |
|--|-----|
| 11.3.8.Redefinición operativa de Misión, Visión y Valores .....                          | 81  |
| 11.3.9.Determinación de ejes estratégicos.....   | 82  |
| 11.3.10.Diseño del mapa estratégico .....  | 82  |
| 11.4.Operatividad del Cuadro de Mando Integral .....                                     | 85  |
| 11.4.1.Umbrales de desempeño y control probabilístico .....                              | 85  |
| 11.4.2.Enfoque táctico en gestión de capital de trabajo .....                            | 87  |
| 11.4.3.Optimización del ciclo de conversión de efectivo.....                             | 87  |
| 11.4.4.Validación científica y evaluación de impacto.....                                | 89  |
| 11.4.5.Análisis de factibilidad multicriterio .....                                      | 89  |
| 11.4.6.Simulación de resultados Post-Implementación.....                                 | 90  |
| 11.4.7.Despliegue y Sistema de Reportes (Dashboards).....                                | 90  |
| 11.4.8.Arquitectura del sistema de reportes .....  | 90  |
| 11.4.9.Lógica de visualización .....   | 91  |
| 12.IMPACTOS.....   | 92  |
| 12.1.Impacto Técnico .....   | 92  |
| 12.2.Impacto Social .....  | 92  |
| 12.3.Impacto Ambiental .....   | 93  |
| 12.4.Impacto Económico.....  | 93  |
| 13.VALORACIÓN ECONÓMICA- PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA<br>PROPUESTA DEL PROYECTO ..... | 94  |
| 14.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....  | 95  |
| 14.1.Conclusiones.....   | 95  |
| 14.2.Recomendaciones .....   | 96  |
| 15.BIBLIOGRAFÍAS.....  | 97  |
| 16.ANEXOS .....  | 100 |

## ÍNDICE DE TABLAS

| No.   | Págg. |
|---|-------|
| 1 Beneficiarios directos .....  | 25    |
| 2 Beneficiarios indirectos .....  | 5     |
| 3 Actividades y sistema de tareas .....   | 10    |
| 4 Distribución de la Población (Personal de AGRIBASA S.A.).....                             | 25    |
| 5 La empresa establece objetivos financieros claros y medibles.....                         | 27    |
| 6 Controlan regularmente los ingresos y egresos .....                                       | 28    |
| 7 La empresa cuenta con un presupuesto anual aprobado.....                                  | 29    |
| 8 Se realiza seguimiento al cumplimiento de las metas financieras.....                      | 30    |
| 9 Se utilizan indicadores financieros para evaluar el desempeño económico.....              | 31    |
| 10 La empresa identifica las necesidades de sus clientes .....                              | 32    |
| 11 Se mide la satisfacción del cliente de manera periódica .....                            | 33    |
| 12 Existen canales eficaces para atender quejas y sugerencias .....                         | 34    |
| 13 La empresa organiza a sus clientes en grupos según sus características .....             | 35    |
| 14 Se establecen metas para mejorar la atención al cliente.....                             | 36    |
| 15 Los procesos internos de la empresa están debidamente documentados.....                  | 37    |
| 16 Existe un control de calidad efectivo sobre los productos o servicios .....              | 38    |
| 17 Se realizan auditorías internas de manera periódica para mejorar la gestión.....         | 39    |
| 18 Los procesos productivos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa..  | 40    |
| 19 Se promueve la mejora continua en las operaciones internas .....                         | 41    |
| 20 La empresa ofrece capacitaciones frecuentes y pertinentes al personal.....               | 42    |
| 21 Los empleados conocen claramente la misión y visión de la organización .....             | 43    |
| 22 Existe un sistema formal y periódico de evaluación del desempeño .....                   | 44    |
| 23 La empresa fomenta activamente la innovación entre sus colaboradores .....               | 45    |
| 24 Promueve un ambiente laboral que estimula el desarrollo profesional .....                | 46    |
| 25 La empresa se establecen metas financieras.....  | 47    |
| 26 Presupuesto anual formal que guía las decisiones económicas.....                         | 48    |
| 27 Seguimiento regular de los resultados financieros .....                                  | 49    |
| 28 Decisiones de inversión fundamentadas en análisis financieros .....                      | 50    |
| 29 Utilización de herramientas financieras para anticipar escenarios económicos futuros ... | 51    |
| 30 Revisión frecuente de estados financieros para detectar desviaciones.....                | 52    |
| 31 Aplicación de indicadores financieros para evaluar rentabilidad y liquidez.....          | 53    |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 32 | Se ejecutan auditorías internas regularmente .....                               | 54 |
| 33 | Existen mecanismos definidos para corregir errores financieros .....             | 55 |
| 34 | Informes financieros y su utilización en la toma de decisiones estratégicas..... | 56 |
| 35 | Administración eficiente del efectivo disponible .....                           | 57 |
| 36 | Existencia de control de cuentas por cobrar .....                                | 58 |
| 37 | Niveles adecuados de inventario para no afectar la operatividad.....             | 59 |
| 38 | Cumple con pagos a proveedores y obligaciones financieras .....                  | 60 |
| 39 | Seguimiento al ciclo de conversión del capital de trabajo.....                   | 61 |
| 40 | Análisis Estratégico Situacional Agribasa S.A. ....                              | 64 |
| 41 | Resumen de la Matriz de Indicadores.....   | 68 |
| 42 | Balance General (2020 – 2024) .....  | 70 |
| 43 | Análisis de Uso de Recursos .....  | 72 |
| 44 | Estado de Pérdidas y Ganancias (2020 – 2024) .....                               | 72 |
| 45 | Análisis de Estructura de Costos .....   | 74 |
| 46 | Análisis de Liquidez y Solvencia .....   | 75 |
| 47 | Análisis de Rentabilidad.....  | 76 |
| 48 | Seguimiento .....  | 78 |
| 49 | Deficiencias según nivel de criticidad y urgencia de intervención .....          | 80 |
| 50 | Matriz de Umbrales por Perspectiva .....   | 86 |
| 51 | Presupuesto del Proyecto.....  | 94 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| No. |  | Pág. |
|-----|--|------|
| 1   | Categorías de investigación .....  | 13   |
| 2   | Ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral BSC .....                            | 14   |
| 3   | La empresa establece objetivos financieros claros y medibles.....                        | 27   |
| 4   | Controlan regularmente los ingresos y egresos .....                                      | 28   |
| 5   | La empresa cuenta con un presupuesto anual aprobado .....                                | 29   |
| 6   | Se realiza seguimiento al cumplimiento de las metas financieras.....                     | 30   |
| 7   | Se utilizan indicadores financieros para evaluar el desempeño económico .....            | 31   |
| 8   | La empresa identifica las necesidades de sus clientes .....                              | 32   |
| 9   | Se mide la satisfacción del cliente de manera periódica .....                            | 33   |
| 10  | Existen canales eficaces para atender quejas y sugerencias .....                         | 34   |
| 11  | La empresa segmenta clientes según sus características .....                             | 35   |
| 12  | Se establecen metas para mejorar la atención al cliente .....                            | 36   |
| 13  | Los procesos internos están debidamente documentados .....                               | 37   |
| 14  | Existe un control de calidad efectivo sobre los productos o servicios .....              | 38   |
| 15  | Se realizan auditorías internas de manera periódica para mejorar la gestión.....         | 39   |
| 16  | Los procesos productivos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa .. | 40   |
| 17  | Se promueve la mejora continua en las operaciones internas .....                         | 41   |
| 18  | La empresa ofrece capacitaciones frecuentes y pertinentes al personal .....              | 42   |
| 19  | Los empleados conocen claramente la misión y visión de la organización .....             | 43   |
| 20  | Sistema formal y periódico de evaluación del desempeño del talento humano .....          | 44   |
| 21  | La empresa fomenta activamente la innovación entre sus colaboradores .....               | 45   |
| 22  | Se promueve un ambiente laboral que estimula el desarrollo profesional .....             | 46   |
| 23  | La empresa se establecen metas financieras .....   | 47   |
| 24  | Presupuesto anual formal que guía las decisiones económicas .....                        | 48   |
| 25  | Seguimiento regular de los resultados financieros .....                                  | 49   |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 26 | Decisiones de inversión fundamentadas en análisis financieros .....                      | 50 |
| 27 | Utilización de herramientas financieras para anticipar escenarios económicos futuros ... | 51 |
| 28 | Revisión frecuente de estados financieros para detectar desviaciones.....                | 52 |
| 29 | Aplicación de indicadores financieros para evaluar rentabilidad y liquidez .....         | 53 |
| 30 | Se ejecutan auditorías internas regularmente .....                                       | 54 |
| 31 | Existen mecanismos definidos para corregir errores financieros .....                     | 55 |
| 32 | Informes financieros y su utilización en la toma de decisiones estratégicas.....         | 56 |
| 33 | Administración eficiente del efectivo disponible .....                                   | 57 |
| 34 | Existencia de control de cuentas por cobrar .....  | 58 |
| 35 | Niveles adecuados de inventario para no afectar la operatividad.....                     | 59 |
| 36 | Cumple con pagos a proveedores y obligaciones financieras .....                          | 60 |
| 37 | Seguimiento al ciclo de conversión del capital de trabajo.....                           | 61 |
| 38 | Seguimiento.....   | 79 |
| 39 | Matriz de priorización estratégica .....   | 80 |
| 40 | Mapa estratégico de lógica de creación de valor en AGRIBASA S.A.....                     | 84 |
| 41 | Lógica de semaforización automática .....  | 86 |
| 42 | Optimización del flujo de caja.....  | 89 |
| 43 | Dashboard estratégico .....  | 92 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

| No.  | Pág. |
|--|------|
| 1. Hoja de Vida de Investigador-Tutor .....                                  | 100  |
| 2. Hoja de vida de Investigador 1 .....                                      | 101  |
| 3. Hoja de Vida de Investigador 2 .....                                      | 102  |
| 4. Árbol de problemas .....  | 103  |
| 5. Matriz causa-efecto.....  | 104  |
| 6. Matriz de consistencia .....  | 105  |
| 7. Matriz de operacionalización.....   | 106  |
| 8. Cuestionario de la encuesta dirigida a empleados de CIA-AGRIBASA S.A..... | 107  |
| 9. Evidencia fotográfica.....  | 110  |
| 10. Validación de la encuesta método por expertos .....                      | 111  |
| 11. Solicitud de información .....   | 117  |
| 12. Carta de aceptación.....   | 118  |
| 13. Certificación de la empresa .....  | 119  |
| 14. Aval de traducción.....  | 120  |
| 15. Certificado de similitud .....   | 121  |

## INTRODUCCIÓN

El sector bananero es reconocido como un pilar estratégico para la estabilidad económica del Ecuador, alineándose con los objetivos nacionales de desarrollo productivo. No obstante, su volatilidad y competencia agresiva del mercado global exigen que países productores transiten desde ventajas comparativas tradicionales hacia ventajas competitivas sustentadas en una gestión estratégica robusta. En este escenario, la eficiencia financiera se posiciona como un determinante crítico para la supervivencia de las exportaciones agrícolas, superando su rol de mero requisito técnico (Valdiviezo y otros, 2025)

A pesar del potencial productivo de zonas como La Maná, se ha observado que muchas organizaciones operan bajo paradigmas administrativos tradicionales, donde la toma de decisiones empírica carece de rigor técnico (Illapa & Brazales, 2024). Esta desconexión entre la operatividad diaria y planificación estratégica genera brechas de eficiencia que restringen el crecimiento sostenible, una problemática estructural en la economía local (Malagueño y otros, 2020). Particularmente en la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon (CIA-AGRIBASA S.A.), se evidencia dicotomía: aunque la producción operativa se mantiene, carece de instrumentos que vinculen procesos internos con resultados monetarios finales (Zaheer y otros, 2023).

Frente a esta realidad, se propone la implementación del Cuadro de Mando Integral como un mecanismo idóneo para dotar de resiliencia a la organización. Esta herramienta permite trascender la contabilidad financiera tradicional al integrar perspectivas no financieras como clientes, procesos internos y aprendizaje, factores fundamentales para anticipar riesgos en entornos inciertos (Gambelli y otros, 2021).

En consecuencia, esta investigación fue desarrollada con el propósito de modernizar la toma de decisiones en CIA-AGRIBASA S.A., diseñando un BSC que funcione como mapa estratégico para monitorear el desempeño y corregir desviaciones presupuestarias en tiempo real (Illapa & Brazales, 2024). Así mismo, se buscó fomentar una cultura organizacional orientada a la creación de valor y disciplina financiera, elementos esenciales ante la presión internacional (De Felice y otros, 2021). Finalmente, se demuestra que las herramientas gerenciales modernas son catalizadores indispensables para que empresas agrícolas locales alcancen una salud financiera perdurable (Arrobo y otros, 2024).

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### Título del Proyecto:

Cuadro de mando integral BSC para la gestión financiera de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A.

|   |  |
|---|--|
| <b>Fecha de inicio:</b>   | Octubre de 2025  |
| <b>Fecha de finalización:</b>   | Marzo de 2026  |
| <b>Lugar de ejecución:</b>  | Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, Zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná   |
| <b>Facultad que auspicia:</b>   | Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  |
| <b>Carrera que auspicia:</b>  | Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas  |
| <b>Proyecto de investigación vinculado:</b>   | La vulnerabilidad y el bienestar financiero de los actores de la economía popular y solidaria en el cantón La Maná   |
| <b>Equipo de trabajo:</b>   |  |
| <b>Tutor:</b>   | Ing. Mg. Sc. Neuval José Villegas Barros   |
| <b>Investigadoras:</b>  | Merchan Contreras Keidy Margarita<br>Romero Roman Liz Daniela  |
| <b>Área de Conocimiento:</b>  | Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho, (SNIESE, 2020)   |
| <b>Línea de investigación:</b>  | Administración y Economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad   |
| <b>Sub líneas de investigación de la Carrera:</b>                                   | Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento  |
| <b>Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025 – 2029:</b> | Integrado al Eje Económico, este estudio impulsa la competitividad agroexportadora y el empleo estable. Además, se vincula al Eje Ambiental mediante un control financiero que facilita inversiones en tecnologías limpias y producción ecológica, (SENESCYT, 2025). |

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de investigación “Cuadro de Mando Integral BSC para la gestión financiera de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A.” se desarrolla con el propósito de facilitar la toma de decisiones, al igual que optimizar el rendimiento económico de una de las empresas clave en el sector agroexportador. Esta iniciativa surge ante la necesidad de trascender los modelos tradicionales de contabilidad, integrando una visión holística que alinea los objetivos operativos con la sostenibilidad financiera en un mercado bananero cada vez más volátil y competitivo (Madsen, 2025).

Durante la fase de diagnóstico situacional, se procede a evaluar de la gestión actual de CIA-AGRIBASA S.A., evidencia que, si bien la organización mantiene niveles de operatividad, carece de herramientas de medición que vinculen la eficiencia de los procesos internos con los resultados monetarios finales (Rabasedas & Abadía, 2025). Este hallazgo permite orientar la propuesta hacia el diseño de un Balanced Scorecard (BSC), estructurando indicadores no solo financieros, sino también relacionados con clientes, procesos internos y aprendizaje agrícola (Cavicchi & Vagnoni, 2022). El estudio se sustenta en un enfoque metodológico mixto, combinando métodos descriptivos y analíticos para examinar los estados financieros históricos y la planificación estratégica de la compañía. El estudio de los indicadores financieros permitió identificar debilidades en la administración de la liquidez y en los niveles de rentabilidad, lo que respalda la adopción del Cuadro de Mando Integral como una herramienta estratégica que orienta la toma de decisiones gerenciales, facilita el seguimiento continuo del rendimiento organizacional y favorece la corrección oportuna de las variaciones presupuestarias (Dağidir & Özkan, 2023).

En el aspecto operativo y estratégico, la propuesta articula indicadores clave de desempeño diseñados específicamente para la realidad de AGRIBASA S.A., tales como la eficiencia en costos de producción por hectárea y el retorno sobre la inversión (ROI). Desde la dimensión de gestión, el Cuadro de Mando Integral facilita la traducción de la visión empresarial en acciones tangibles, promoviendo una cultura organizacional enfocada en la creación de valor y la disciplina financiera (Gunawan, 2024).

### 3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación surgió ante la necesidad de fortalecer la planificación, el control y la evaluación de los procesos internos de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcón CIA-AGRIBASA S.A. A pesar de su relevancia dentro de la dinámica económica local, la organización presenta limitaciones en su gestión administrativa que dificultan un desarrollo sostenido. En este contexto, la actualización del Cuadro de Mando Integral se plantea como una alternativa estratégica para modernizar el enfoque gerencial, transitando de esquemas tradicionales hacia una gestión más dinámica, basada en métricas y orientada al logro de resultados, lo que contribuye a una toma de decisiones sustentada en indicadores clave.

La relevancia de la investigación estuvo relacionada con la falta de herramientas de gestión efectivas en grupos agrícolas, donde varias decisiones aún se basan en criterios empíricos o informales. Al recomendar el uso de un modelo BSC, se promueve una cultura organizacional enfocada en la eficiencia, transparencia y logro de objetivos. De esta manera, no sólo mejoró el funcionamiento interno de estos grupos, sino que también aumentó su competitividad en el sector agrícola provincial y nacional.

El impacto del estudio creó una transformación significativa en la gestión de las empresas agrícolas, permitiendo una visión completa de sus resultados de desempeño, utilizando importantes indicadores financieros y no financieros. Asimismo, la aplicación del Cuadro de Mando Integral facilitó la articulación entre las metas estratégicas y las acciones operativas, lo que se tradujo en una gestión más eficiente de los recursos disponibles, un fortalecimiento de la sostenibilidad institucional y una mejor respuesta frente a las exigencias del contexto productivo.

El principal beneficiario de la investigación fue la Compañía Agrícola bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A, quienes dispusieron de un instrumento práctico y contextual para optimizar su administración. Por otro lado, como beneficiarios indirectos se encontraron las Compañías agrícolas bananera del cantón La Maná. Además, resultó beneficioso para organismos públicos y privados que cooperan con el sector agrícola en asuntos relacionados con el desarrollo rural y la planificación.

El valor teórico del estudio contribuyó al avance ideológico de la gestión estratégica en entornos rurales y asociativos, al aplicarse eficazmente en contextos organizacionales diferentes de aquellos para los que fue concebido inicialmente, especialmente más allá del ámbito de las grandes corporaciones. Este análisis propuso una metodología que combina la teoría de la gestión con el conocimiento del entorno agrícola, lo cual promovió una perspectiva multidisciplinar en la gestión aplicada en el sector primario.

Esta investigación constituyó un aporte técnico significativo al diseñar una herramienta de gestión estratégica adaptada a las particularidades financieras de AGRIBASA S.A. La investigación superó el enfoque contable convencional al plantear un Cuadro de Mando Integral que incorpora métricas de sostenibilidad coherentes con el Plan Nacional de Desarrollo y con la línea investigativa de la UTC, contribuyendo al fortalecimiento competitivo del sector agroexportador. Su contribución principal consistió en ofrecer un esquema de decisiones sustentado en evidencia empírica, el cual facilitó la implementación de tecnologías ambientalmente responsables y promovió la continuidad y seguridad del empleo.

Desde un punto de vista social, esta investigación contribuyó a mejorar la organización social y el desarrollo económico de los agricultores. Ofreció una herramienta que mejoró la gestión y el control de sus empresas, promovió la participación y la igualdad en la toma de decisiones, puesto que ayudó a mejorar el estatus socioeconómico de sus miembros. Además, al ofrecer una gestión más eficiente facilitó el acceso a programas de apoyo gubernamental y emprendimientos con otros actores, lo cual generó un impacto positivo en toda la comunidad agrícola del cantón.

## 4. BENEFICIARIOS

La implementación de la propuesta generará beneficios tanto para los actores internos de la organización como para diferentes grupos vinculados al entorno empresarial y académico.

### 4.1. Beneficiarios directos

Los principales beneficiarios son los miembros internos de la organización que intervienen directamente en la ejecución de los procesos operativos y en la gestión de las acciones estratégicas institucionales.

**Tabla 1.** *Beneficiarios directos*

| No. | Beneficiarios directos |
|-----|------------------------|
| 2   | Accionistas            |
| 10  | Colaboradores          |

Elaborado por: Las Autoras

### 4.2. Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos corresponden a instituciones, sectores productivos y actores externos que, aunque no participan directamente en la gestión de la empresa, se benefician de manera secundaria a partir del fortalecimiento financiero y organizacional de la compañía.

**Tabla 2.** *Beneficiarios indirectos*

| No. | Beneficiarios indirectos                                |
|-----|---|
| 1   | Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI)           |
| 1   | Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Maná. |
| 1   | Universidad Técnica de Cotopaxi.<br>Sector bananero.    |

Elaborado por: Las Autoras

## 5. PROBLEMA DE INVESTIGACION

El contexto macroeconómico del proyecto se encuadra en la importancia crítica del sector bananero para la economía ecuatoriana en coherencia con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo: Ecuador No Se Detiene 2025–2029. A nivel global, el mercado bananero se caracteriza por una alta volatilidad y competitividad, lo que exige que las naciones productoras trasciendan los modelos tradicionales de ventaja comparativa hacia ventajas competitivas basadas en la gestión estratégica. En este sentido, el proyecto responde directamente al Eje Económico, productivo y empleo del plan nacional, buscando fomentar una producción sostenible que asegure el empleo adecuado en un entorno internacional donde la eficiencia financiera es determinante para la supervivencia de las exportaciones agrícolas (Valdiviezo y otros, 2025).

Así mismo, la modernización de la gestión financiera en el agro no es solo una necesidad técnica, sino una prioridad de desarrollo económico nacional. La falta de herramientas de medición sofisticadas en el sector primario ha limitado históricamente la capacidad de respuesta ante las fluctuaciones de precios internacionales. Por ello, la implementación de modelos como el Balanced Scorecard (BSC) en el sector agrícola ecuatoriano se justifica como un mecanismo para dotar de resiliencia a la economía productiva, permitiendo que las organizaciones se adapten a las normativas globales de sostenibilidad y control de gestión, factores que son cada vez más valorados en los mercados de destino del banano ecuatoriano (Palas & Urdaneta, 2024).

En el nivel meso, el proyecto se sitúa el Cantón La Maná, perteneciente a la provincia de Cotopaxi, una zona donde la actividad agrícola es el motor socioeconómico, pero que enfrenta limitaciones estructurales en su administración. A pesar de la riqueza productiva de la región (Zona 3), muchas organizaciones agrícolas, incluidas las asociaciones y compañías locales, operan bajo esquemas de decisiones empíricas o informales que carecen de rigor técnico. Esta desconexión entre la operatividad y la planificación estratégica ha generado brechas de eficiencia que afectan la competitividad regional; por tanto, la intervención de la academia, por medio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, cumple una función articuladora esencial al facilitar la difusión de saberes en administración y finanzas,

contribuyendo a la profesionalización del entramado empresarial del Cantón (Arrobo y otros, 2024).

Además, el impacto en este nivel trasciende a la empresa individual, proyectándose hacia el fortalecimiento del clúster agrícola de La Maná. La validación de herramientas gerenciales adaptadas a la realidad rural, como se propone en este estudio, beneficia indirectamente a otras compañías del sector y a los organismos de desarrollo local (GAD Municipal), al establecer un precedente de éxito en la modernización administrativa. La optimización de la administración de costos y de los procesos internos, apoyada en el uso de indicadores tanto financieros como no financieros, contribuye al fortalecimiento de los niveles de calidad y desempeño del sector productivo local, promoviendo una cultura de transparencia y disciplina financiera que es esencial para acceder a financiamiento y programas de apoyo estatal o privado (Guevara-Rivera et al., 2022).

En la esfera micro, el análisis se centra exclusivamente en la realidad interna de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A., donde el diagnóstico situacional reveló una dicotomía entre la operatividad productiva y la eficiencia financiera. Aunque la empresa mantiene sus operaciones, la evaluación de sus estados financieros históricos evidenció deficiencias relevantes en la administración de la liquidez y en los niveles de rentabilidad, ocasionadas por la falta de un sistema de control que articule las operaciones internas con el desempeño financiero. En respuesta a esta situación, se plantea la implementación del Cuadro de Mando Integral como una alternativa estratégica diseñada para subsanar dichas inconsistencias, transformando la visión estratégica de los accionistas en acciones operativas tangibles mediante el monitoreo en tiempo real (Piguave y otros, 2021).

La intervención operativa en AGRIBASA S.A. se materializa a través del diseño de Indicadores Clave de Desempeño específicos, tales como la eficiencia en costos de producción por hectárea y el Retorno sobre la Inversión (ROI). Estos indicadores no solo buscan optimizar el rendimiento económico inmediato, sino garantizar la salud financiera perdurable de la organización. Al dotar a la gerencia y a los trabajadores de un "mapa de navegación" claro, la empresa abandona la gestión reactiva para adoptar un enfoque proactivo, asegurando que cada recurso invertido contribuya directamente a la creación de valor y a la sostenibilidad del negocio familiar frente a las presiones del mercado (Arrobo y otros, 2024).

La problemática principal de CIA-AGRIBASA S.A. radica en una administración financiera ineficaz y una marcada dificultad para ejecutar decisiones estratégicas. Esta situación compromete la viabilidad económica de la empresa y debilita su ventaja competitiva frente a la alta inestabilidad del mercado actual.

Los factores que originan esta problemática son diversos y se sustentan en una gestión anclada en el empirismo y métodos contables convencionales, lo que genera una desconexión con los objetivos estratégicos. Esta rigidez se ve acentuada por la ausencia de un sistema de control global sustentado en herramientas de gestión estratégica, lo que limita el seguimiento de indicadores no financieros e impide la articulación entre las actividades operativas y los resultados económicos. Las consecuencias inmediatas de esta gestión radican en la toma de decisiones basada en intuición y carente de información actualizada.

La problemática analizada se respalda en los principios teóricos de la Gestión Basada en el Valor como enfoque orientador de la administración organizacional propuesta por (Jensen & Meckling, 1976), la cual sostiene que el objetivo central de la administración es la optimización del valor para los accionistas. En el caso de CIA-AGRIBASA, la carencia de métricas sobre el ROI, el deficiente control de costos y la falta de coherencia estratégica evidencian una gestión alejada de la creación de valor sostenible. En su lugar, la organización permanece anclada en un esquema reactivo supeditado exclusivamente a la contabilidad financiera tradicional.

### **Delimitación del objeto de investigación:**

**Área:** Administración

**Aspecto:** Cuadro de mando integral BSC para la gestión financiera de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A.

**Espacial:** La investigación se ejecutará en el Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

**Temporal:** octubre 2025 – marzo 2026

**Formulación del problema:** ¿Cómo influye la adaptación del Cuadro de Mando Integral BSC en la mejora de la gestión financiera de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A.?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo general**

Proponer un Cuadro de Mando Integral BSC para mejorar la Gestión Financiera de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A.

### **6.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación financiera de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A.
- Identificar la aplicación de los enfoques o elementos del Cuadro de Mando Integral BSC en la gestión financiera de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral BSC para fortalecer la gestión financiera para la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

**Tabla 3.** *Actividades y sistema de tareas*

| <b>Objetivos</b>   | <b>Actividades</b>   | <b>Resultados de las actividades</b>   | <b>Medios de verificación</b>  |
|--|--|--|--|
| Diagnosticar la situación financiera de la Compañía agrícola bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A.  | Ejecución de prueba piloto.<br><br>Aplicación del instrumento a la unidad muestral.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación técnica del instrumento mediante juicio de expertos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos digital (MS Excel).</li> <li>• Hoja de validación de expertos.</li> </ul>   |
| Identificar la aplicación de los enfoques o elementos del Cuadro de Mando Integral BSC en la gestión financiera de la empresa.                     | Tabulación de datos.<br><br>Análisis de confiabilidad y consistencia interna.<br><br>Análisis e interpretación de resultados   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados descriptivos del análisis de dimensiones (Diagnóstico situacional).</li> <li>• Definición de la línea base para la selección de KPIs estratégicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de resultados del diagnóstico financiero y organizacional.</li> </ul>   |
| Diseñar el Cuadro de Mando Integral BSC para fortalecer la gestión financiera para la Compañía agrícola bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A. | Determinación de normalidad de datos.<br><br>Aplicación de modelo estadístico relacional para definir pesos estratégicos.<br><br>Elaboración de la propuesta del BSC | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de correlaciones y dependencias.</li> <li>• Especificación de rangos de impacto.</li> <li>• Estructura final del BSC propuesto</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de análisis estadístico (salidas del software).</li> <li>• Documento final de la Propuesta: Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral</li> </ul> |

**Elaborado por:** Las Autoras

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

Con el propósito de sustentar teóricamente este estudio, se han seleccionado investigaciones precedentes disponibles en diversos repositorios universitarios a nivel nacional. A continuación, se expone una síntesis de estos trabajos, destacando sus aportes más significativos y su pertinencia para esta investigación.

### **8.1. Antecedentes Investigativos**

#### **Proyecto 1: Implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC) para la optimización de la gestión operativa en la Finca Bananera "La Arrozal II".**

La presente investigación tuvo como propósito principal estructurar un modelo de dirección estratégica sustentado en el Cuadro de Mando Integral, orientado a optimizar el desempeño operativo y fortalecer la rentabilidad financiera dentro del proceso de producción bananera.

Esta investigación aborda la problemática de la gestión empírica en las unidades de producción bananera, donde la falta de indicadores claros limita la rentabilidad. El estudio utiliza una metodología mixta, analizando estados financieros y procesos de campo para diagnosticar la situación actual. Como resultado, se propone un BSC que integra cuatro perspectivas clave. En la perspectiva financiera, la atención se dirige a disminuir los costos de operación a través de un control eficiente de los insumos; mientras que, en la dimensión del cliente, busca la certificación de calidad para mercados internacionales; en los procesos internos, optimiza el ciclo de cosecha y post-cosecha; y en aprendizaje y crecimiento, prioriza la capacitación técnica del personal. El aporte principal es demostrar que el BSC permite una visión holística que equilibra la productividad agrícola con la sostenibilidad financiera. Este enfoque es replicable para empresas que buscan transitar de una administración tradicional a una estratégica, lo que facilita la detección de limitaciones críticas dentro de la cadena de valor y fortalece los procesos de decisión sustentados en información empírica obtenida en campo (Zhigue y Burgos, 2025).

El estudio de Rosales (2022) sobre la Finca "La Arrozal II" aporta una visión operativa crucial. Su análisis demostró que el BSC no es solo administrativo, sino una herramienta de control en el campo. Al identificar KPIs para el manejo de insumos y costos fitosanitarios, ofrece a la investigación un referente para medir la eficiencia en la producción bananera, permitiendo que

la gestión financiera de AGRIBASA se fundamente en datos técnicos de rendimiento agrícola y ahorro operativo.

### **Proyecto 2: El Cuadro de Mando Integral como herramienta de competitividad en las empresas exportadoras de banano del Cantón El Triunfo.**

Este trabajo investigativo tuvo como objetivo general evaluar el impacto del Cuadro de Mando Integral en la competitividad de las microempresas agroexportadoras de banano mediante el análisis de su cadena de valor.

El estudio analizó cómo las empresas agroexportadoras enfrentan desafíos de precios y normativas internacionales. La investigación sostiene que la competitividad no depende solo del volumen de exportación, sino de una gestión financiera alineada con objetivos estratégicos. A través de un enfoque descriptivo-correlacional, el autor demostró que las empresas que implementan indicadores del BSC logran una mejor adaptación a los cambios del mercado. Se resalta la relevancia de la dimensión de procesos internos como elemento clave para minimizar pérdidas durante las actividades de empaque, en tanto que la perspectiva financiera garantiza la disponibilidad de recursos líquidos necesarios para el cumplimiento de los criterios establecidos en el comercio justo. Se concluye que el BSC facilita la alineación de la operatividad diaria con la visión a largo plazo del Plan Nacional de Desarrollo, fomentando un crecimiento inclusivo. Para esta investigación, el aporte fundamental radicó en la creación de un sistema de alertas tempranas financieras que permite a la gerencia actuar proactivamente ante fluctuaciones en los precios internacionales de la caja de banano (Cabezas et al., 2024).

Por su parte, la investigación de Cedeño (2025) de la UNEMI resalta la importancia de la competitividad agroexportadora. Su enfoque permitió entender cómo la alineación estratégica del BSC facilita el cumplimiento de normativas internacionales. Para AGRIBASA, este análisis fue vital, ya que vinculó la salud financiera interna con la capacidad de la empresa para mantenerse en mercados globales exigentes, transformando la visión corporativa en metas alcanzables que aseguren el crecimiento inclusivo y la estabilidad laboral.

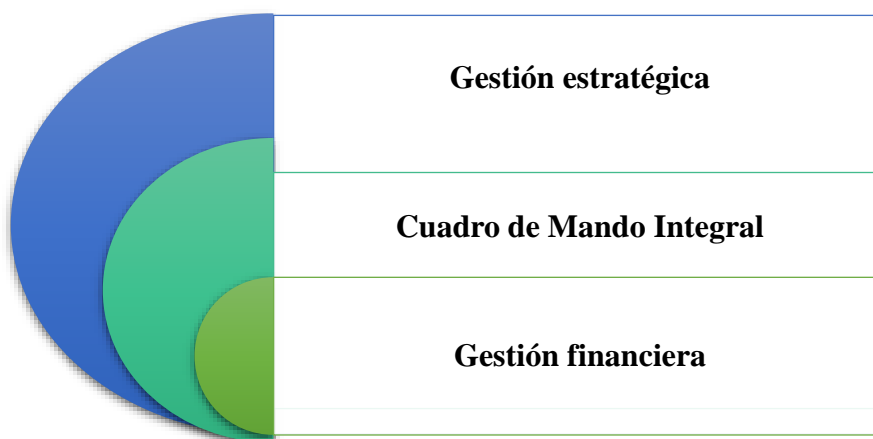
### **Proyecto 3: Análisis de la gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de la Compañía Agrícola Bananera “San Miguel”.**

En concordancia con el propósito general de evaluar la influencia de la administración financiera en las decisiones estratégicas de una empresa agrícola para garantizar su estabilidad económica, el estudio se desarrolló dentro del entorno agroindustrial del Ecuador, donde se analizó la vinculación entre la solidez financiera y la sostenibilidad de las organizaciones bananeras. Para el diagnóstico se consideraron indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad como ejes de evaluación. Los autores sostienen que una gestión financiera inadecuada constituye un factor determinante en la disminución de la competitividad sectorial. A partir del examen de información histórica, se evidenció que la inexistencia de mecanismos formales de control limita la asignación de recursos hacia innovaciones tecnológicas y acciones de carácter ambiental.

El trabajo de Cuchiparte-Baño et al. (2025) de la UTC fundamentó la perspectiva financiera. Establecieron que las ratios de liquidez y rentabilidad son los pilares de la sostenibilidad en el sector bananero. Este análisis aportó la base técnica para construir indicadores financieros sólidos. Al conectar estos indicadores con la toma de decisiones, se facilita que AGRIBASA pueda planificar inversiones en tecnologías limpias, asegurando una gestión financiera resiliente ante la volatilidad del mercado.

## 8.2. Categorías Fundamentales

**Figura 1.** *Categorías de investigación*



**Elaborado por:** Las Autoras

### **8.3. Marco Teórico**

#### **8.3.1. Teoría de la gestión estratégica – Kaplan y Norton**

Según esta teoría, las organizaciones se benefician de alinear sus actividades con su visión, metas y objetivos, al gestionar indicadores financieros y no financieros (Dilla et al., 2022). Cabe mencionar que una de las herramientas utilizadas en este contexto es el Cuadro de Mando Integral BSC (CMI), que permite programar cambios mediante cuatro pasos principales:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

En el contexto agrícola, esta teoría respalda los sistemas que vinculan la información financiera con los procesos empresariales, lo que facilita la medición del rendimiento, un fortalecimiento en los mecanismos de decisión y en la gestión de los recursos (Hiadlovský et al., 2016). Autores como Marozva (2021) manifiesta que la CMI permite fortalecer la sostenibilidad financiera al identificar no solo los beneficios obtenidos, sino también cómo se logran y qué se necesita para mantenerlos en el tiempo.

#### **8.3.2. Cuadro de Mando Integral BSC (Variable independiente)**

El Balanced Scorecard fue introducido en 1993 por Kaplan y Norton, académicos de la Escuela de Negocios de Harvard, y desde entonces ha sido objeto de perfeccionamientos continuos. Esta metodología constituye un instrumento para la evaluación y el control de la estrategia organizacional. Su denominación responde al principio de equilibrar los indicadores financieros —tradicionalmente priorizados en la gestión empresarial— con métricas no financieras vinculadas a aspectos como la calidad de los productos y la atención al cliente (Yameen et al., 2019). Un sistema eficaz de este tipo integra objetivos estratégicos y financieros definidos con rigor y ajustados a las características del sector donde opera la organización.

Aunque en sus inicios fue concebido como un mecanismo para medir el desempeño en entidades privadas, posteriormente se amplió su aplicación hacia instituciones del sector público. En este ámbito, se emplea como una herramienta de evaluación del rendimiento

institucional orientada a armonizar indicadores internos y externos dentro de un enfoque integral de gestión (Mukhtorov & Ermatov, 2023).

De acuerdo con García (2023), la adopción de esta metodología en organizaciones públicas tiene como finalidad fortalecer la capacidad institucional, optimizar la asignación presupuestaria, elevar el rendimiento organizacional, mejorar la comunicación con los grupos de interés y generar información de referencia para la gestión. Mediante este enfoque, el desempeño institucional se analiza de manera sistémica a partir de cuatro dimensiones interrelacionadas: financiera, usuarios o clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

**Figura 2.** *Ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral BSC*

| <b>VENTAJAS</b>   | <b>DESVENTAJAS</b>   |
|---|--|
| Mejora significativa de la calidad de la planificación.   | La alta dirección no está comprometida.  |
| Mejora de la calidad de la gestión del desempeño del personal.  | La responsabilidad del Cuadro de Mando Integral no se transmite hacia abajo.                         |
| El Cuadro de Mando Integral implementa un proceso continuo y ajustable a las necesidades reales de la organización. | Las soluciones están sobredimensionadas o el Cuadro de Mando Integral se trata como un evento único. |
| Se integra como una herramienta de gestión interna permanente.  | El Cuadro de Mando Integral se trata como un sistema o proyecto de consultoría                       |

**Fuente.** Tomado de Valle et al. (2021)

### **8.3.3. Perspectivas o componentes del CMI**

El Cuadro de Mando Integral BSC (CMI) tiene cuatro perspectivas (Rodríguez-Pillaga, 2022):

- **Perspectiva financiera**

La dimensión financiera se vincula con los resultados económicos obtenidos por la organización. En entidades orientadas al lucro, esta herramienta de gestión estratégica promueve la articulación de las metas financieras con la planificación estratégica institucional. En este sentido, la alta dirección debe seleccionar indicadores económicos coherentes con la estrategia adoptada. Tanto los objetivos como las métricas financieras cumplen una función

dual: por una parte, permiten estimar los resultados económicos esperados de la estrategia y, por otra, se constituyen en el referente final que orienta las metas e indicadores de las demás perspectivas del modelo (Hill, 2022). El desempeño financiero es consecuencia de la satisfacción de los clientes, la optimización de los procesos internos y el aporte eficiente y comprometido del talento humano. Asimismo, el modelo incorpora metas e indicadores que reflejan el logro global de las organizaciones con fines de lucro. Variables como la utilidad operativa y el retorno sobre la inversión evidencian si la estrategia empresarial y su ejecución generan valor para los accionistas (Mukhtorov & Ermatov, 2023).

- **Perspectiva del cliente**

La dimensión del cliente evalúa el desempeño organizacional en función de su capacidad para responder eficazmente a las demandas y expectativas del mercado. La clientela, en particular aquella que mantiene fidelidad con la empresa, constituye un elemento clave para la generación de ingresos. El grado de satisfacción respecto a los bienes o servicios ofrecidos representa un factor determinante para la sostenibilidad financiera. Cuando los usuarios perciben experiencias favorables, se incrementa la probabilidad de recompra y de continuidad en la relación comercial con la organización. (Mendoza & Moreira, 2021). Además, pueden ser un medio eficaz de promoción, ya que suelen recomendar los productos o servicios que utilizan. En definitiva, los ingresos obtenidos de los clientes deben gestionarse adecuadamente para obtener un rendimiento financiero óptimo.

- **Perspectiva del proceso interno de negocio**

La dimensión de procesos internos se orienta al análisis y optimización de las actividades operativas clave de la organización, aquellas que inciden de manera directa tanto en la satisfacción de los clientes como en el cumplimiento de las metas financieras establecidas. Desde esta perspectiva, los gestores públicos deben identificar los diversos procesos internos que deben planificarse y ejecutarse para satisfacer las necesidades del público/comunidad y la ciudadanía, ya sea mediante políticas, productos o servicios.

El objetivo de los procesos internos de negocio es traducir las estrategias relacionadas con los procesos dentro de la organización, incluyendo la innovación, los procesos de implementación y la respuesta a la retroalimentación del público. Existen tres procesos principales en la

perspectiva de los procesos internos de negocio: innovación, operaciones y servicios posventa. En esta perspectiva, la empresa mide todas las actividades que realiza, tanto directivos como empleados, para crear un producto que pueda proporcionar cierta satisfacción a los clientes y accionistas.

- **Perspectiva del proceso de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva se desarrolla la infraestructura necesaria para alcanzar las tres perspectivas anteriores. Esta perspectiva se centra en el crecimiento o rendimiento a largo plazo y enfatiza tres aspectos: recursos humanos, recursos de información y recursos organizacionales. Los recursos institucionales comprenden elementos como la cultura organizacional, así como las normas, procedimientos y lineamientos definidos por la entidad. La dimensión de aprendizaje y crecimiento contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional mediante el desarrollo de competencias del personal, el perfeccionamiento de los sistemas de información y el impulso de factores como la motivación, la autonomía y la coherencia interna.

(Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, 2021) explican que, en la perspectiva del proceso de aprendizaje y crecimiento, las empresas ven tres factores principales, a saber, las personas, los sistemas y los procedimientos organizacionales, que desempeñan un papel en el crecimiento a largo plazo de la empresa.

#### **8.3.4. Gestión financiera (Variable dependiente)**

Los recursos y procedimientos necesarios para mejorar el rendimiento financiero de una organización se conocen como planificación financiera (Marozva, 2021). Esta planificación, organiza, opera y gestiona todos los sistemas financieros para garantizar la estabilidad y la seguridad financiera (Kumar, 2019). Este curso se centra no solo en la gestión de activos, sino también en la identificación de oportunidades de inversión, la generación de rentabilidad y el análisis continuo de los resultados. En consecuencia, se ha consolidado como un instrumento relevante para la gestión de riesgos, la planificación presupuestaria y el fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones. (Olafsson & Pagel, 2018).

Además, la gestión financiera actúa como vínculo entre la estrategia de una organización y el entorno empresarial circundante (Pambudi, 2022). Afortunadamente, estas carteras pueden traducirse en planes financieros respaldados por reglas, indicadores y topes de precios definidos. Por lo tanto, a medida que las empresas se enfrentan a las cambiantes condiciones y

circunstancias del mercado, una gestión financiera eficaz les ayuda a mantener un equilibrio saludable entre ingresos, flujo de caja y crecimiento (Nworie & Ofoje, 2022). En definitiva, el objetivo es liderar la estrategia financiera de la organización con visibilidad y rendición de cuentas, no solo gestionar cifras.

#### **8.3.5. Planificación financiera**

El proceso mediante el cual una organización predice cómo utilizará sus recursos para alcanzar sus objetivos en un período determinado se conoce como planeación financiera (Coaquira et al., 2021). Además de ser una herramienta sencilla para gestionar un proyecto numérico, esta funcionalidad permite pronosticar eventos futuros, evaluar el riesgo financiero, gestionar los flujos de caja y los gastos, y evaluar el riesgo financiero (Isai et al., 2020). En consecuencia, se busca asegurar un desarrollo sostenido y la permanencia del negocio en el largo plazo, sin descuidar la optimización de su desempeño operativo.

En consecuencia, este instrumento favorece la adopción de decisiones fundamentadas en datos y estimaciones actualizadas, lo que refuerza la capacidad organizacional para ajustarse a entornos económicos dinámicos y variables. (Gutiérrez & Tapia, 2020). Al considerar factores como las condiciones del mercado, la composición de las empresas dentro del sector y los ciclos económicos, la planificación financiera se convierte en una guía eficaz (Rodríguez, 2020). A partir de su aplicación, los responsables de la gestión pueden jerarquizar la asignación de recursos, redefinir sus determinaciones y sostener un control financiero eficiente, previniendo acciones que comprometan la estabilidad futura de la institución educativa.

#### **8.3.6. Análisis y control financiero**

El análisis y la gestión financiera se refieren al proceso de analizar los resultados financieros de una organización para identificar sus fortalezas, debilidades y desviaciones respecto a los objetivos planificados. Mediante este ejercicio, se monitorean indicadores clave como ingresos, ganancias y flujo de caja, lo que permite obtener una visión más clara del estado actual de la economía (Gupta, 2022). Este análisis no solo le ayuda a comprender el desempeño de su empresa, sino que también le ayuda a tomar mejores decisiones para optimizar su plan de acción cuando sea necesario.

Además, la gestión financiera implica la supervisión de activos y el cumplimiento de las políticas establecidas. Esto permite reconocer oportunidades de mejora, anticipar posibles riesgos financieros y planificar de manera adecuada la asignación presupuestaria relacionada con elementos como los informes contables, las auditorías internas o los informes de gestión (Hidayat & Oktapia, 2022). Desde esta perspectiva, el estudio y la administración de las finanzas trascienden la mera revisión de datos numéricos, constituyéndose en un instrumento clave para preservar la estabilidad económica institucional y orientar las acciones organizacionales hacia el cumplimiento de sus metas estratégicas.

### **8.3.7. Gestión de capital de trabajo**

El objetivo de la gestión de efectivo de los empleados es cubrir los gastos a corto plazo que una empresa necesita para operar diariamente. Esto incluye la gestión de saldos de caja, cuentas de cobranza, cuentas de inventario y cuentas por pagar (Xuan, 2022). Al mantener un balance adecuado entre estos elementos, se busca asegurar que la organización atienda oportunamente sus compromisos financieros sin afectar la continuidad de sus actividades. En términos prácticos, ello posibilita conservar el capital requerido para sostener la operatividad sin depender de financiamiento externo. (Kotane & Kuzmina, 2012).

Además, una gestión eficaz del capital circulante ayuda a prevenir problemas de flujo de caja que podrían afectar los planes de producción o las relaciones con clientes y proveedores. Por ejemplo, la empresa podría sufrir pérdidas de flujo de caja si no se gestionan adecuadamente los niveles de inventario o se ignoran las renovaciones (Kotane & Kuzmina, 2012). Considerando que su efectividad está estrechamente vinculada a las dinámicas operativas y a la habilidad para enfrentar escenarios inciertos, esta modalidad de gestión demanda procesos permanentes de supervisión y adaptación.

### **8.3.8. Inversiones**

En finanzas, invertir se refiere al uso de recursos financieros para obtener rendimientos futuros. No se trata solo de gastar dinero; también implica desglosarlo en proyectos, actividades o iniciativas con el potencial de generar resultados a largo plazo (Dilla et al., 2022). Por ejemplo, una empresa podría invertir en maquinaria para aumentar su capacidad de fabricación, en tecnología para crear empleos o en la formación de sus empleados para fortalecer sus

habilidades. Estas suposiciones requieren previsión, ya que implican calcular el valor actual del efectivo con base en los rendimientos esperados (Hiadlovský et al., 2016).

Además, invertir implica asumir riesgos, por lo que es importante considerar factores como el horizonte temporal, los costos de alquiler proyectados y los niveles de incertidumbre. Al alinear los objetivos financieros con las oportunidades sociales, la inversión se convierte en un motor clave del crecimiento y el desarrollo (Widjanarko et al., 2022). Por lo tanto, las empresas que invierten estratégicamente no solo aumentan su competitividad en el mercado, sino que también fortalecen su capacidad de adaptación y competitividad.

### **8.3.9. Gestión de riesgo financiero**

La administración de riesgos financieros comprende el reconocimiento, análisis y tratamiento de aquellos factores que pueden afectar la solidez económica de una organización. Por tanto, este enfoque estratégico se orienta a reconocer los elementos que pueden ocasionar afectaciones económicas, tales como variaciones en las tasas de interés, cambios abruptos en los precios de las materias primas, disminución de la cartera de clientes o alteraciones significativas en el entorno cambiario (Kumar, 2019). Finalmente, cabe recalcar que, en este enfoque, el objetivo no es eliminar los riesgos imposibles, sino comprenderlos para poder tomar decisiones que reduzcan su impacto o los mantengan bajo control.

Es importante señalar que una administración eficiente de riesgos demanda la implementación de lineamientos internos, el monitoreo permanente de indicadores clave y la disposición de planes de contingencia para afrontar eventuales situaciones imprevistas. Además, permite a las organizaciones operar con confianza y visibilidad, especialmente en épocas de volatilidad económica (Olafsson & Pagel, 2018). Gracias a esta función, las decisiones financieras no solo se basan en la previsibilidad de los beneficios, sino también en la capacidad de resistir imprevistos, proteger los activos de la empresa y continuar las operaciones.

## **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPOTESIS**

### **¿Cuál fue el estado de la situación financiera y económica de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A. previo a la intervención estratégica?**

Se realizó una evaluación exhaustiva de los estados financieros históricos, donde se evidenció que la organización presentaba dificultades vinculadas a la disponibilidad de recursos en el corto plazo, así como fluctuaciones en sus niveles de rentabilidad. Mediante la estimación de indicadores financieros, se determinó que, a pesar de mantener niveles de ventas aceptables, la estructura de costos y la falta de planificación estratégica limitaban la rentabilidad real, confirmando la necesidad de optimizar la administración de los recursos económicos.

### **¿En qué medida se aplicaban los enfoques o elementos del Cuadro de Mando Integral en la gestión financiera vigente de la Compañía CIA-AGRIBASA S.A.?**

Al examinar los procesos de control interno, se constató que la empresa carecía de una metodología formal tipo Balanced Scorecard. Se observó que la gestión se centraba casi exclusivamente en indicadores contables tradicionales, descuidando perspectivas no financieras como los procesos internos o el aprendizaje. Se identificó una desconexión entre la estrategia global y la operatividad diaria, ya que las decisiones se tomaban de manera reactiva y sin herramientas integrales de medición del desempeño.

### **¿De qué manera se estructuró el diseño del Cuadro de Mando Integral BSC para potenciar la eficiencia en la gestión financiera de la compañía?**

Se diseñó una propuesta estratégica que articuló las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton con las metas económicas de la empresa. Se establecieron indicadores clave de desempeño y un mapa estratégico que vinculó directamente la eficiencia operativa en campo con los resultados financieros. Esta herramienta se configuró para dotar a la gerencia de un sistema de monitoreo integral, con la capacidad de ajustar oportunamente las variaciones del presupuesto y garantizar la estabilidad económica de la organización en el largo plazo.

## **10. METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL**

La estructura metodológica adoptada en este estudio contempló la aplicación articulada de diversos métodos, técnicas, herramientas e instrumentos de carácter sistemático. Dichos recursos fueron escogidos con el propósito de sustentar la validez de la investigación y asegurar la generación de resultados confiables en torno a la gestión estratégica y financiera de la organización, conforme se describe a continuación:

### **10.1. Tipo de investigación**

#### **10.1.1. Investigación formativa**

La investigación se enmarcó dentro del enfoque formativo, al articular el proceso de enseñanza y aprendizaje con la producción de conocimiento en el ámbito contable y administrativo. Su finalidad consistió en fortalecer habilidades investigativas orientadas a la resolución de situaciones reales, particularmente en lo referente al perfeccionamiento del control de la gestión en el sector agrícola.

#### **10.1.2. Investigación de campo**

Se considera investigación de campo, dado que la obtención de información se realizó de manera directa en el entorno donde se desarrollan las actividades, es decir, en las instalaciones de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A. Esto permitió interactuar con la realidad operativa y financiera de la organización, recopilando datos de primera mano acerca de los procedimientos vigentes para la toma de decisiones.

#### **10.1.3. Investigación bibliográfica**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque documental y bibliográfico, basado en la revisión minuciosa de literatura científica actual y debidamente verificada. El marco teórico se construyó a partir de libros, artículos y modelos especializados en el Balanced Scorecard (BSC), métricas financieras y administración agroexportadora, asegurando la plena conformidad con las normas de citación y referencia establecidas por la (7.<sup>a</sup> edición) del estilo APA.

#### **10.1.4. Investigación diagnóstica**

La etapa de diagnóstico resultó fundamental para evaluar el estado administrativo y financiero de CIA-AGRIBASA S.A. Dicho proceso permitió detectar deficiencias en la administración de los recursos y una clara desconexión entre la planificación estratégica y la implementación operativa, además de definir el punto de partida para los indicadores financieros existentes.

#### **10.1.5. Investigación propositiva**

El estudio concluyó con un enfoque orientado a la propuesta, materializándose en la elaboración de un modelo de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC) para la organización. Dicha propuesta tuvo como finalidad brindar una herramienta tangible que sincronice la visión estratégica con la gestión financiera, integrando para tal fin las cuatro dimensiones esenciales del modelo: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

### **10.2. Métodos**

La estructura del modelo de la gestión financiera para la empresa bananera se sustentó en la utilización de métodos analíticos, los cuales se describen a continuación:

#### **10.2.1. Método analítico**

El empleo del método analítico resultó esencial para descomponer la gestión corporativa y llevar a cabo un examen detallado de los estados contables, incluyendo el (Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados). Este procedimiento permitió evaluar de manera precisa los indicadores de liquidez, rentabilidad y nivel de endeudamiento, estableciendo su relación directa con el desempeño operativo en el ámbito agrícola.

#### **10.2.2. Método deductivo**

El estudio se desarrolló siguiendo la lógica del método deductivo, avanzando desde un planteamiento general hacia su implementación específica. Como base se consideró la teoría del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, complementada con la normativa financiera vigente, para adaptar estos conceptos a la realidad de AGRIBASA S.A., materializándolos en

herramientas específicas como el mapa estratégico, los indicadores clave y las metas corporativas.

### **10.3.Técnicas**

Con el propósito de obtener los datos requeridos para el desarrollo de la investigación, se eligieron y aplicaron las siguientes técnicas investigativas:

#### **10.3.1. Encuesta**

Esta metodología fue puesta en práctica en los colaboradores de la entidad. El objetivo fue adquirir datos, tanto numéricos como (cuantitativa) como de apreciación (cualitativa) respecto a varios aspectos críticos: la atmósfera o ambiente de trabajo percibido, el grado de comprensión de la estrategia de la compañía, y la eficacia de los procedimientos internos.

### **10.4.Instrumentos**

A partir de las especificaciones derivadas del diseño del sistema de gestión, se definieron los instrumentos requeridos para la recopilación de información:

#### **10.4.1. Cuestionario**

Se elaboró un instrumento de encuesta estructurada, compuesto por preguntas de respuesta cerrada basadas en la escala de Likert, así como ítems con opciones de selección múltiple. Este cuestionario se aplicó al personal administrativo y operativo de CIA-AGRIBASA S.A. Su propósito era obtener datos concretos sobre la satisfacción en el puesto de trabajo, la dinámica de comunicación interna y el nivel de entendimiento de las metas financieras de la compañía. (Los detalles del instrumento se encuentran en los anexos).

### **10.5.Población y muestra**

Dado que la investigación es un estudio de caso enfocado en una entidad jurídica específica, la población no se definió por habitantes geográficos, sino por el talento humano que compone la organización.

### 10.5.1. Población de estudio

La población de estudio estuvo conformada por todo el personal que labora en la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcón CIA-AGRIBASA S.A., quienes ejercen influencia directa o indirecta sobre la gestión financiera y operativa de la organización.

De tal manera con la nómina actual de la empresa, la estructura del personal se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 4.** *Distribución de la Población (Personal de AGRIBASA S.A.)*

| Área / Departamento            | Cantidad (N) | Característica                  |
|--------------------------------|--------------|---------------------------------|
| Gerencia General               | 1            | Toma de decisiones estratégicas |
| Área Administrativa-Financiera | 5            | Contabilidad, Tesorería y TH    |
| Jefatura de Campo/Operaciones  | 4            | Supervisión producción bananera |
| Total de la población          | 10           | Total del personal considerado  |

**Fuente:** Nómina de personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### 10.5.2. Muestra

Considerando la estructura organizativa de la empresa, el equipo encargado de la estrategia y la toma de decisiones está integrado por un grupo selecto de 10 profesionales, incluyendo personal de Gerencia, Finanzas y Jefaturas de Campo. Al tratarse de un conjunto reducido pero fundamental para la operatividad, se reconoce que cada integrante aporta una contribución única e insustituible.

Por esta razón, en lugar de trabajar con una muestra estadística, se optó por realizar un Censo Poblacional. Este enfoque permitió integrar al 100% de los líderes en el proceso de diagnóstico, garantizando que:

- Representatividad total: No se omitiera ninguna perspectiva clave, desde la visión financiera hasta la realidad operativa en el campo.

- Alineación Estratégica: El diseño del Balanced Scorecard (BSC) nazca del consenso y la experiencia real de quienes dirigen la organización.
- Compromiso Directivo: Al ser consultados individualmente, los tomadores de decisiones se vuelven co-autores del modelo de gestión, facilitando su futura implementación.

Al cubrir la totalidad del universo administrativo, se elimina el margen de error muestral y se asegura que el BSC final sea un fiel reflejo de las metas y desafíos de la compañía.

### **10.5.3. Análisis e interpretación de la información**

Se inició una etapa de transformación digital después de haber reunido la información de los datos, donde la materia prima de las encuestas se convirtió en conocimiento accionable. Mediante el uso de herramientas tecnológicas, los datos fueron organizados y sintetizados en tablas dinámicas, gráficos estadísticos y matrices de indicadores de gestión. Más allá de una simple organización visual, este despliegue de información permitió una lectura integral y humana de la realidad organizacional. La claridad de los gráficos facilitó una evaluación crítica y profunda del panorama actual, permitiendo que los líderes identificaran no solo cifras, sino patrones y oportunidades de mejora. Este análisis exhaustivo constituyó la base esencial para la toma de decisiones estratégicas, posibilitando la definición de objetivos financieros sólidos, factibles y coherentes con la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 11.1. Resultados de la encuesta dirigida a empleados de CIA-AGRIBASA S.A.

#### Pregunta 1. ¿La empresa establece objetivos financieros claros y medibles?

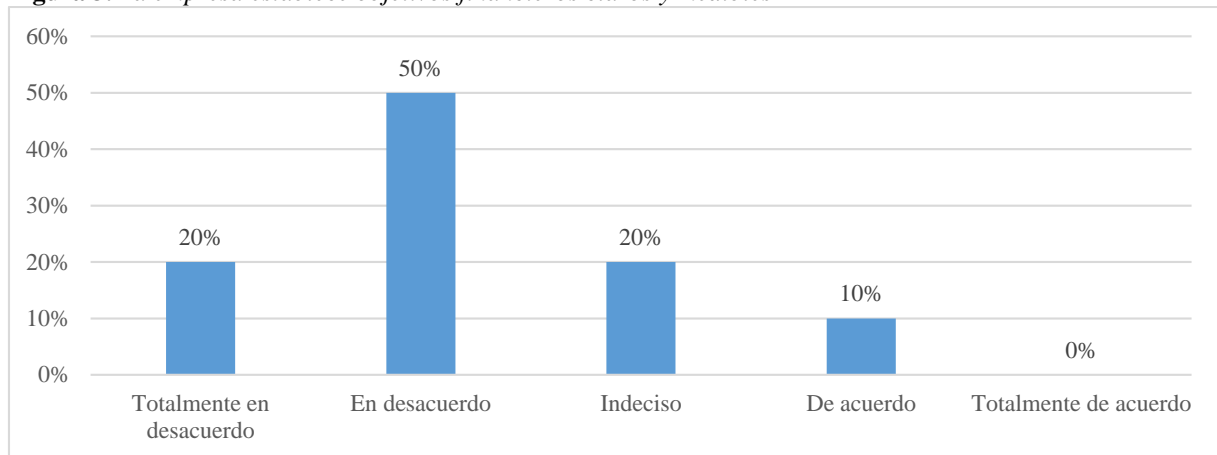
**Tabla 5.** La empresa establece objetivos financieros claros y medibles

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 20%         |
| En desacuerdo            | 5          | 50%         |
| Indeciso                 | 2          | 20%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 3.** La empresa establece objetivos financieros claros y medibles



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

#### Análisis e interpretación

Según los resultados del análisis, es preocupante que el 70% de los encuestados manifieste un profundo desacuerdo o indecisión respecto a la claridad de las metas económicas en AGRIBASA S.A. Esta percepción revela una estructura organizacional donde el personal operativo y administrativo camina sin una brújula financiera definida. La ausencia de objetivos concretos impide que los colaboradores remen en una sola dirección, transformando la gestión diaria en un conjunto de esfuerzos aislados.

## Pregunta 2. ¿Se controlan regularmente los ingresos y egresos?

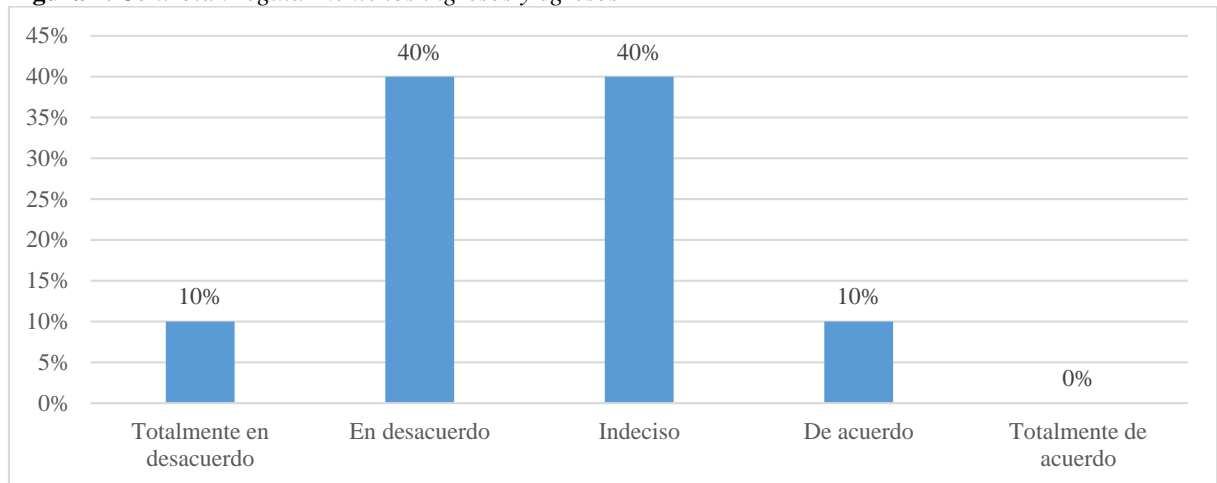
**Tabla 6.** Controlan regularmente los ingresos y egresos

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 10%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 4          | 40%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 4.** Controlan regularmente los ingresos y egresos



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

El análisis indica que un 50% del personal percibe deficiencias o incertidumbre en la vigilancia del flujo de caja. En una empresa exportadora bananera como AGRIBASA S.A., donde los márgenes operativos suelen ser sumamente ajustados, esta debilidad estructural sugiere una gestión reactiva del efectivo. Los empleados perciben que el capital circula sin un filtro riguroso de control ni planificación estratégica, lo cual genera una sensación de inestabilidad y falta de transparencia administrativa. Esta carencia de supervisión técnica no solo compromete la liquidez inmediata, sino que debilita la confianza organizacional en la gestión de los recursos más vitales de la compañía.

### Pregunta 3. ¿La empresa cuenta con un presupuesto anual aprobado?

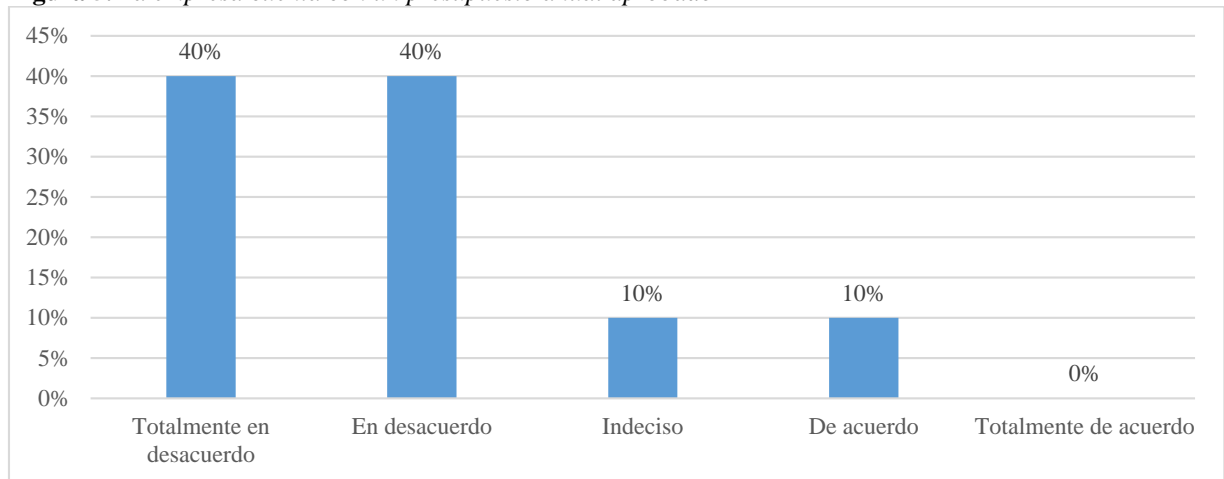
**Tabla 7.** La empresa cuenta con un presupuesto anual aprobado

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4          | 40%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 1          | 10%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 5.** La empresa cuenta con un presupuesto anual aprobado



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Existe una alarmante percepción de desorden organizacional, pues el 80% de los consultados desconoce o niega rotundamente la existencia de un presupuesto formal que guíe estratégicamente el ejercicio fiscal de AGRIBASA S.A. Esta falencia es crítica para la compañía, ya que operar sin un presupuesto debidamente aprobado y socializado equivale a navegar a ciegas en un mercado agroexportador altamente volátil. La sensación generalizada entre el personal es que los gastos se autorizan de forma improvisada, lo que anula cualquier posibilidad de planificación técnica a largo plazo. Esta falta de rigor administrativo debilita la disciplina financiera necesaria con el fin de asegurar la estabilidad económica y el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

#### Pregunta 4. ¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de las metas financieras?

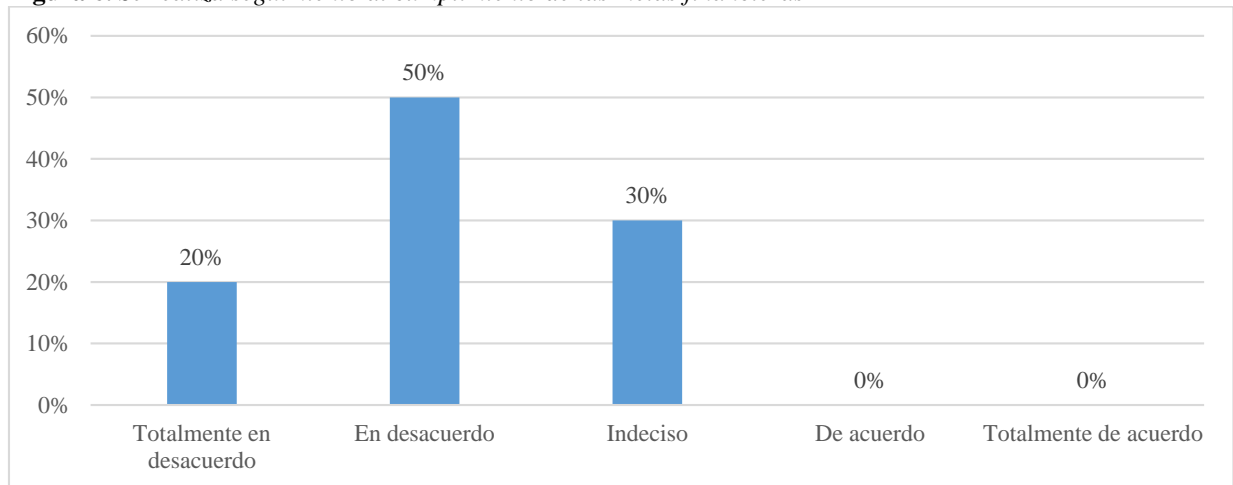
**Tabla 8.** *Se realiza seguimiento al cumplimiento de las metas financieras*

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 20%         |
| En desacuerdo            | 5          | 50%         |
| Indeciso                 | 3          | 30%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 6.** *Se realiza seguimiento al cumplimiento de las metas financieras*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

#### Análisis e interpretación

El estudio muestra que un 70% del personal reveló que no se realiza un monitoreo sistemático de los logros económicos en AGRIBASA S.A. Esta desconexión crítica entre lo planeado y lo ejecutado fomenta una cultura organizacional de resignación, donde el cumplimiento de metas financieras se deja peligrosamente al azar o a factores externos volátiles, como las fluctuaciones internacionales en el precio de la fruta. Al no existir un seguimiento riguroso y transparente, el personal percibe que los errores operativos y financieros se repiten cíclicamente sin que se implementen medidas correctivas basadas en datos técnicos. Esta carencia de retroalimentación limita la capacidad de respuesta estratégica y compromete la eficiencia administrativa de la empresa.

**Pregunta 5. ¿Se utilizan indicadores financieros para evaluar el desempeño económico?**

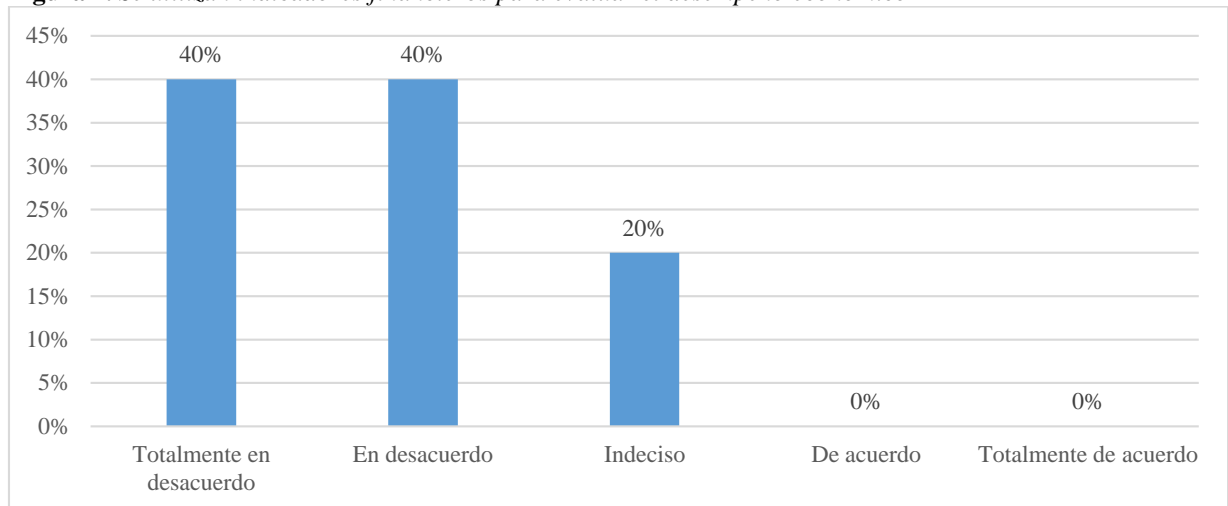
**Tabla 9.** *Se utilizan indicadores financieros para evaluar el desempeño económico*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4                 | 40%               |
| En desacuerdo            | 4                 | 40%               |
| Indeciso                 | 2                 | 20%               |
| De acuerdo               | 0                 | 0%                |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 7.** *Se utilizan indicadores financieros para evaluar el desempeño económico*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

Una proporción significativa del 80 % de los encuestados señala de manera contundente que la empresa carece de métricas estandarizadas para evaluar objetivamente su desempeño económico. El personal percibe que la valoración del rendimiento es principalmente subjetiva y no se basa en indicadores clave de gestión alineados con la realidad financiera. Esta ausencia de herramientas técnicas constituye el núcleo del problema estructural en AGRIBASA S.A., ya que, bajo la premisa de que lo que no se mide no puede mejorarse, la gerencia carece de instrumentos científicos para optimizar la rentabilidad del negocio.

### Pregunta 6. ¿La empresa identifica adecuadamente las necesidades de sus clientes?

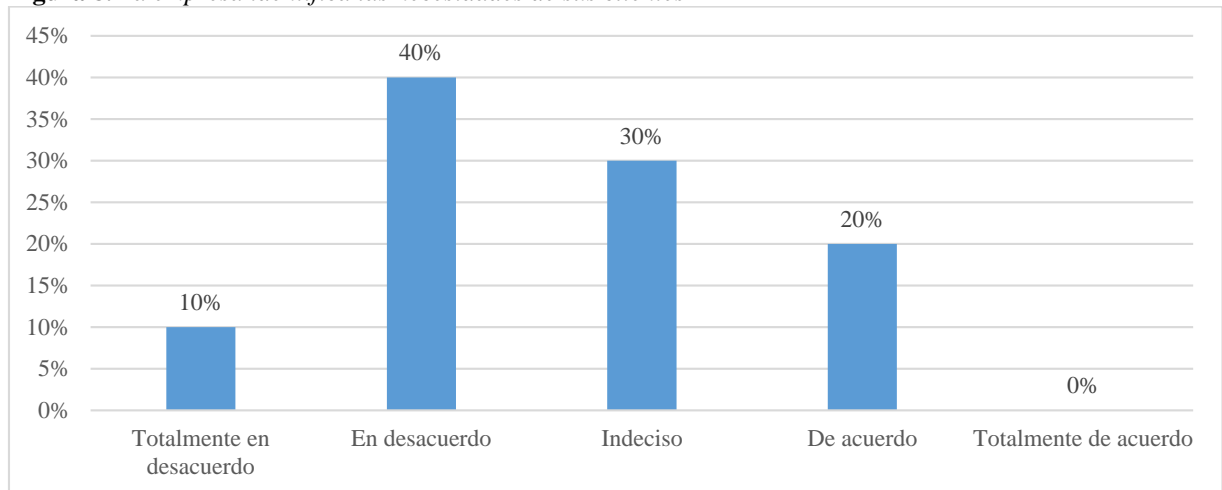
**Tabla 10.** La empresa identifica las necesidades de sus clientes

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 10%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 3          | 30%         |
| De acuerdo               | 2          | 20%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 8.** La empresa identifica las necesidades de sus clientes



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Aunque constituye el primer eslabón de la cadena agroexportadora, un preocupante 50 % de los encuestados considera que la empresa no comprende plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes internacionales. Se percibe una desconexión significativa entre la producción operativa de banano y las exigencias técnicas en constante cambio del mercado global. Esta brecha indica que la compañía centra excesivamente su atención en los procesos internos, descuidando la creación de valor real para sus compradores. Tal desalineación estratégica pone en riesgo la fidelidad comercial a largo plazo, dado que AGRIBASA S.A. carece de indicadores de satisfacción que permitan vincular la calidad del producto con los requisitos de sostenibilidad y certificación demandados por los consumidores finales.

### Pregunta 7. ¿Se mide la satisfacción del cliente de manera periódica?

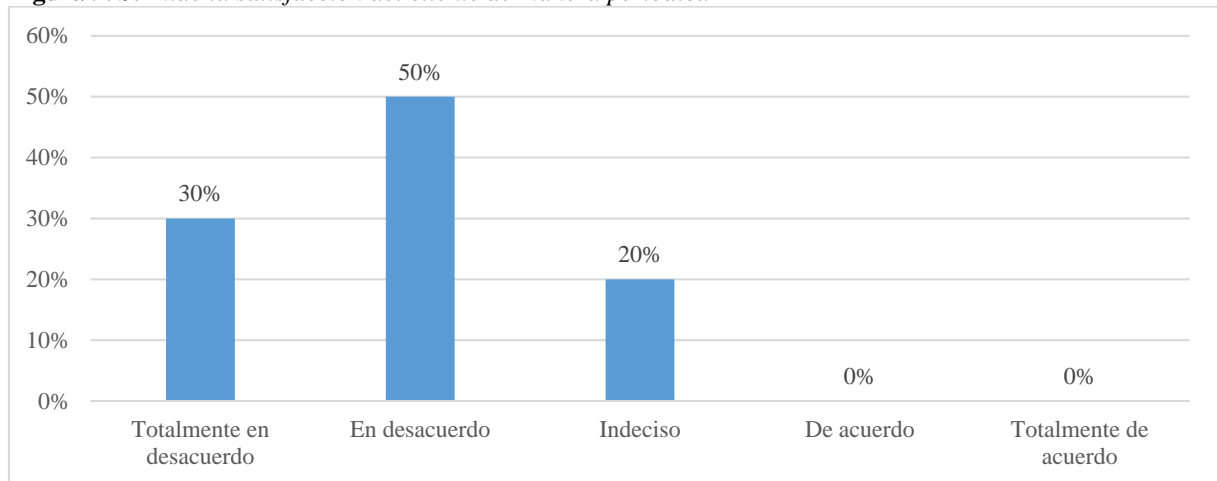
**Tabla 11.** *Se mide la satisfacción del cliente de manera periódica*

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3          | 30%         |
| En desacuerdo            | 5          | 50%         |
| Indeciso                 | 2          | 20%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 9.** *Se mide la satisfacción del cliente de manera periódica*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

El 80 % de las respuestas negativas o de incertidumbre respecto a la medición de la satisfacción evidencia una gestión limitada frente a las dinámicas actuales del mercado. Los colaboradores perciben que la empresa asume erróneamente que la conformidad del cliente se mantiene únicamente por el flujo continuo de ventas, sin considerar la importancia de una retroalimentación formal y técnica. Esta ausencia de escucha activa dificulta la detección temprana de señales de alerta antes de que los compradores opten por migrar hacia competidores que ofrecen mejores estándares de servicio, calidad y atención personalizada.

### Pregunta 8. ¿Existen canales eficaces para atender quejas y sugerencias?

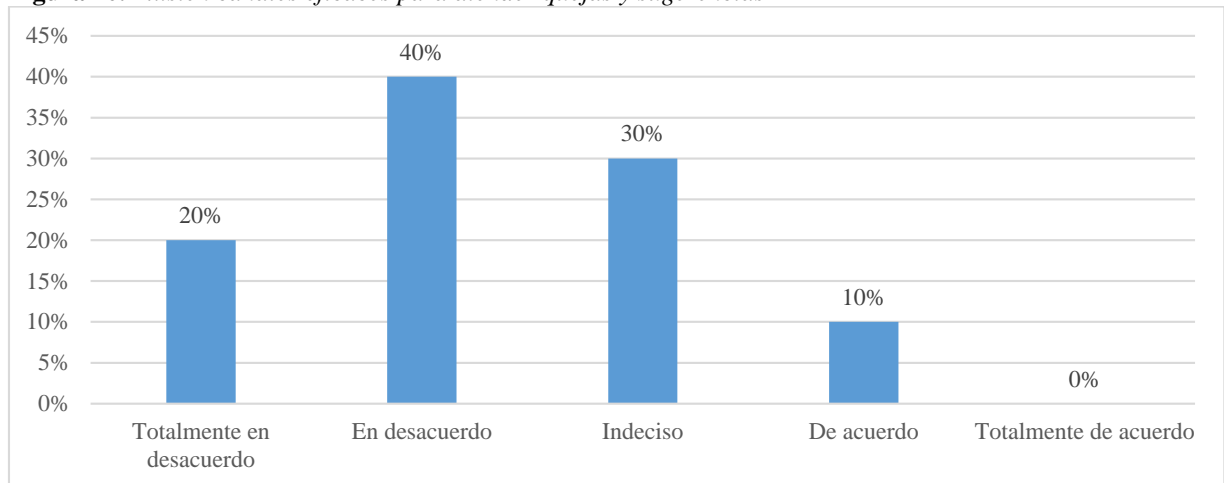
**Tabla 12.** *Existen canales eficaces para atender quejas y sugerencias*

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 20%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 3          | 30%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 10.** *Existen canales eficaces para atender quejas y sugerencias*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Un 60% del personal considera que los mecanismos para gestionar reclamos son ineficientes o inexistentes dentro de la organización. Esta debilidad estructural genera una frustración latente entre los colaboradores, ya que se percibe que los problemas comunicados formalmente por los clientes caen en un vacío administrativo sin resolución clara. Sin canales de comunicación fluidos y protocolos de respuesta inmediata, AGRIBASA S.A. pierde la valiosa oportunidad de convertir las quejas en oportunidades reales de mejora operativa. Esta carencia técnica deteriora progresivamente la imagen institucional ante los socios estratégicos y las comercializadoras internacionales de fruta, quienes exigen altos estándares de trazabilidad y atención ante cualquier eventualidad en la cadena de suministro bananero.

### Pregunta 9. ¿La empresa organiza a sus clientes en grupos según sus características?

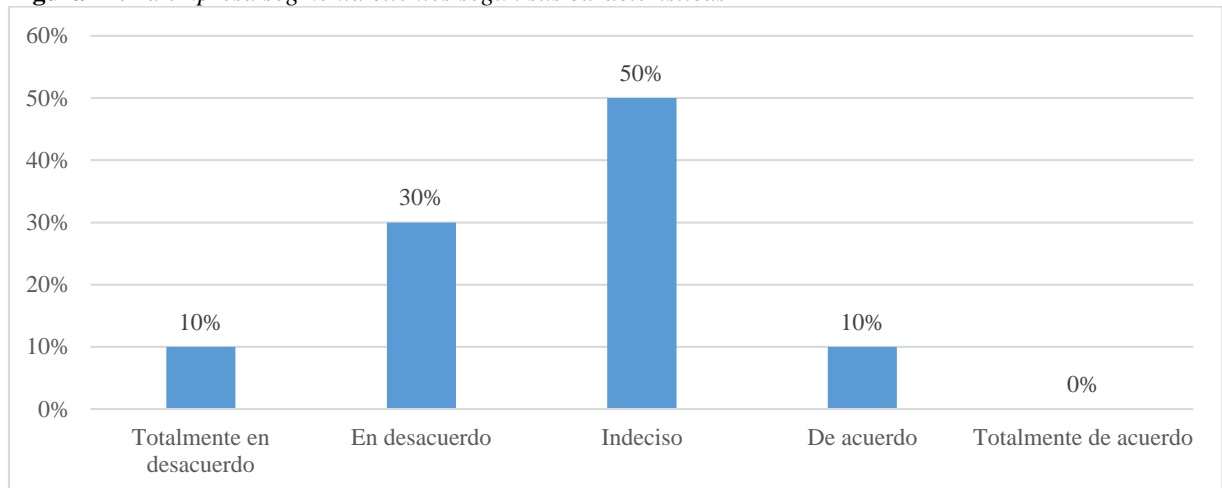
**Tabla 13.** La empresa organiza a sus clientes en grupos según sus características

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 10%         |
| En desacuerdo            | 3          | 30%         |
| Indeciso                 | 5          | 50%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 11.** La empresa segmenta clientes según sus características



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

La percepción de un 40 % de indecisión y un 40 % de desacuerdo indica que la empresa aborda a sus clientes de manera homogénea, sin una segmentación estratégica esencial en el sector agroexportador. Los empleados advierten con preocupación que no existen estrategias diferenciadas para grandes corporaciones frente a pequeños compradores locales. Esta carencia de categorización técnica limita la optimización de los recursos logísticos y comerciales de AGRIBASA S.A., al tratar de manera uniforme a clientes con necesidades operativas, requerimientos de calidad y márgenes financieros significativamente distintos. La ausencia de una segmentación clara conduce al desperdicio de esfuerzos en clientes de menor impacto y a la falta de atención personalizada para los socios comerciales más estratégicos.

**Pregunta 10. ¿Se establecen metas para mejorar la atención al cliente?**

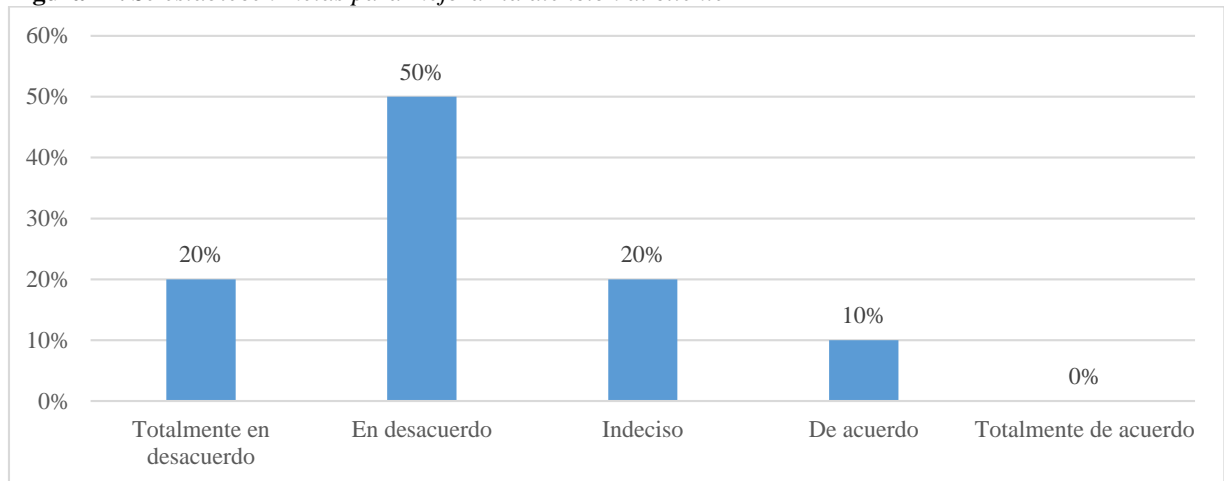
**Tabla 14.** *Se establecen metas para mejorar la atención al cliente*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2                 | 20%               |
| En desacuerdo            | 5                 | 50%               |
| Indeciso                 | 2                 | 20%               |
| De acuerdo               | 1                 | 10%               |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 12.** *Se establecen metas para mejorar la atención al cliente*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

Un 70 % de los encuestados considera que no existen planes estratégicos ni compromisos definidos para mejorar de forma sostenida la calidad del servicio al cliente en AGRIBASA S.A. El personal percibe que la atención se gestiona como un procedimiento rutinario y estático, en lugar de orientarse hacia la mejora continua y la excelencia operativa. La falta de objetivos claros e incentivos adecuados reduce la motivación de los colaboradores para ofrecer valor agregado, limitando la capacidad de la empresa para destacarse en un mercado agrícola altamente competitivo. Esta ausencia de enfoque estratégico obstaculiza el desarrollo de una ventaja competitiva basada en la fidelización y en un servicio superior.

**Pregunta 11. ¿Los procesos internos de la empresa están debidamente documentados?**

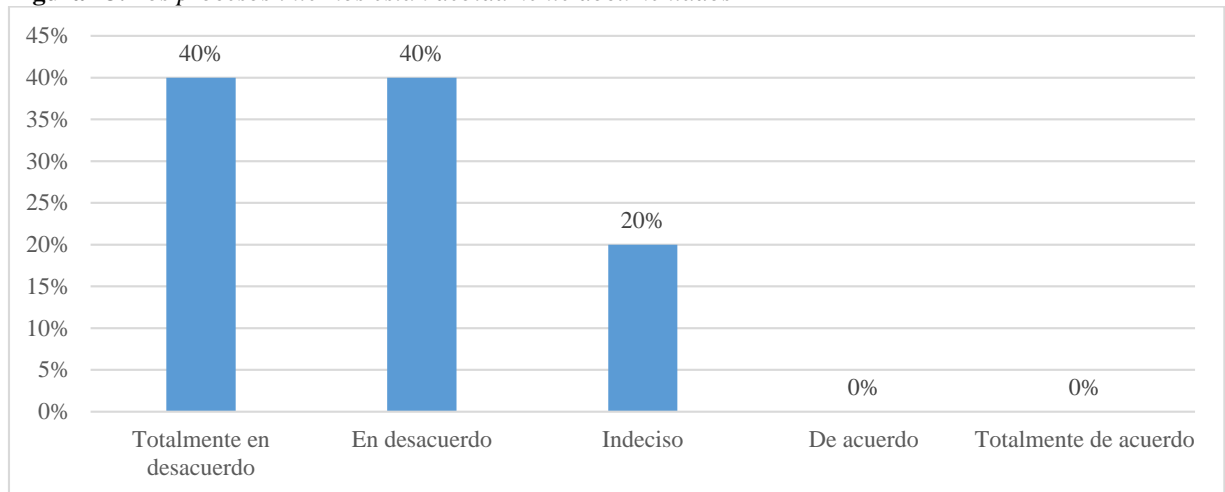
**Tabla 15.** *Los procesos internos de la empresa están debidamente documentados*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4                 | 40%               |
| En desacuerdo            | 4                 | 40%               |
| Indeciso                 | 2                 | 20%               |
| De acuerdo               | 0                 | 0%                |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 13.** *Los procesos internos están debidamente documentados*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 80 % de los encuestados indica que los procesos operativos en AGRIBASA S.A. carecen de formalización mediante manuales técnicos o guías de procedimiento. Los trabajadores manifiestan preocupación porque el conocimiento crítico se concentra únicamente en las personas y no en la memoria institucional, lo que provoca desorden administrativo ante cualquier cambio de personal. Esta falta de formalización se traduce en ineficiencias constantes y errores repetitivos. La ausencia de procesos documentados limita la capacidad de escalabilidad de la empresa, compromete la calidad del producto final y dificulta la implementación de auditorías necesarias para cumplir con certificaciones internacionales.

**Pregunta 12. ¿Existe un control de calidad efectivo sobre los productos o servicios ofrecidos?**

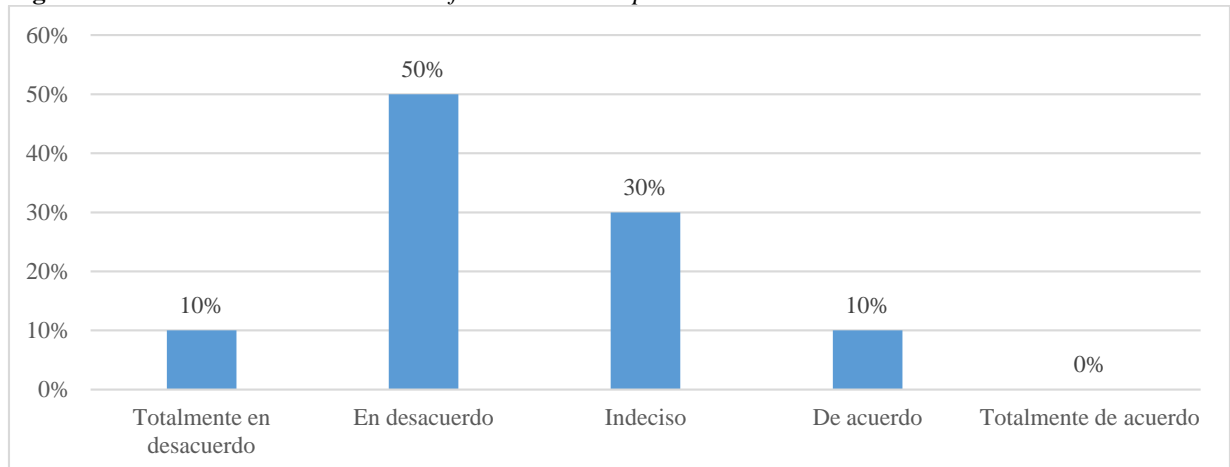
**Tabla 16.** *Existe un control de calidad efectivo sobre los productos o servicios*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1                 | 10%               |
| En desacuerdo            | 5                 | 50%               |
| Indeciso                 | 3                 | 30%               |
| De acuerdo               | 1                 | 10%               |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 14.** *Existe un control de calidad efectivo sobre los productos o servicios*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

Existe una división preocupante donde el 60% de los consultados duda de la efectividad real de los controles de calidad implementados actualmente en AGRIBASA S.A. En el sector bananero, donde los estándares de exportación son extremadamente inflexibles, esta percepción de debilidad sugiere un riesgo latente de rechazos masivos en puerto. Los colaboradores sienten que los filtros internos son insuficientes, vulnerables o carecen de rigor técnico, lo que podría derivar en pérdidas económicas significativas por fruta desperdiciada y una pérdida de confianza crítica por parte de las marcas comercializadoras internacionales.

**Pregunta 13. ¿Se realizan auditorías internas de manera periódica para mejorar la gestión?**

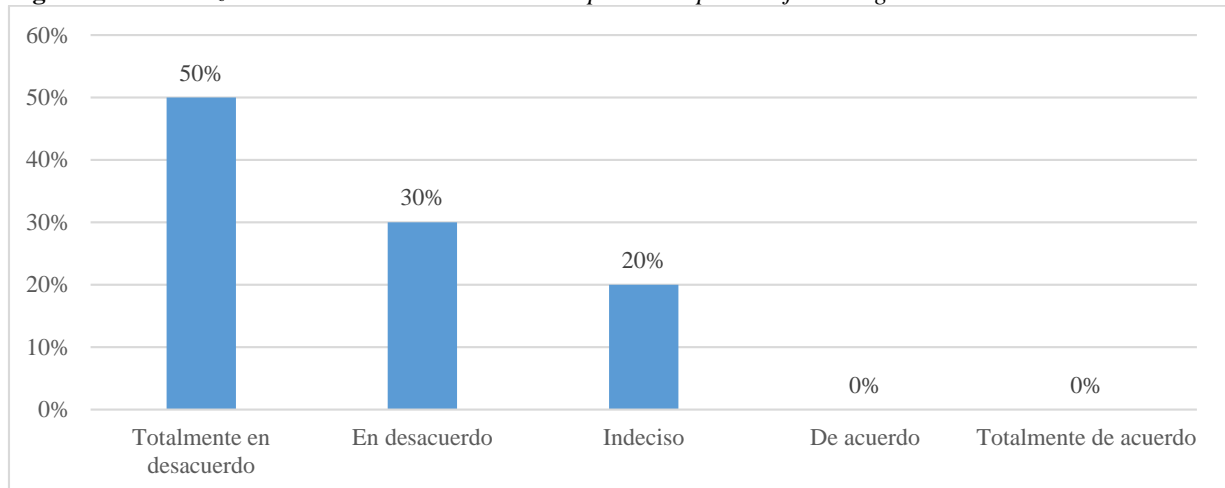
**Tabla 17.** *Se realizan auditorías internas de manera periódica para mejorar la gestión*

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 5          | 50%         |
| En desacuerdo            | 3          | 30%         |
| Indeciso                 | 2          | 20%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 15.** *Se realizan auditorías internas de manera periódica para mejorar la gestión*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 80% de los resultados reflejan una ausencia casi total de auditorías internas sistemáticas dentro de AGRIBASA S.A. Los empleados perciben que los controles solo ocurren de manera reactiva cuando surge un problema grave, en lugar de constituir una práctica preventiva habitual y organizada. Esta falta de vigilancia interna fomenta el descuido generalizado en el cumplimiento de normas contables y operativas esenciales. Sin una función de auditoría técnica y recurrente, la empresa queda vulnerable ante riesgos de fraude, errores de facturación y desperdicios operativos que comprometen seriamente su rentabilidad y sostenibilidad económica.

**Pregunta 14. ¿Los procesos productivos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa?**

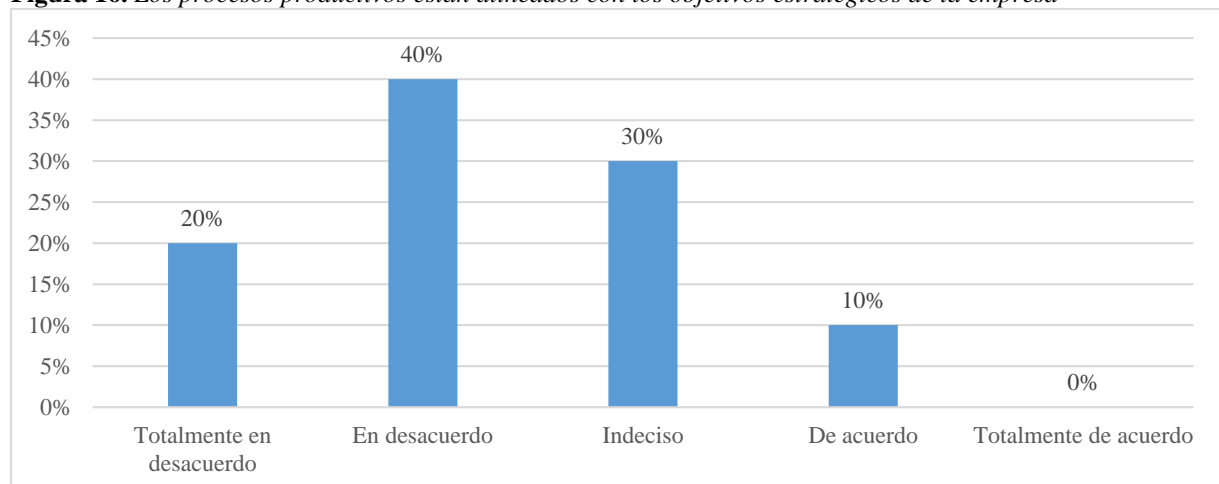
**Tabla 18.** Los procesos productivos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 20%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 3          | 30%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 16.** Los procesos productivos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

Un alarmante 60 % del personal percibe una desconexión significativa entre las actividades operativas diarias en las fincas y los objetivos estratégicos generales establecidos por la gerencia de AGRIBASA S.A. Se observa que las tareas cotidianas se desarrollan como una lucha por la supervivencia, desvinculada de una visión de largo plazo o de un plan de crecimiento estructurado. Esta falta de alineación estratégica conduce al desperdicio de recursos valiosos en acciones aisladas que no contribuyen al fortalecimiento financiero. Sin una dirección unificada, los esfuerzos colectivos se dispersan, limitando la capacidad de la organización para alcanzar su máximo potencial competitivo en el mercado agroexportador.

**Pregunta 15. ¿Se promueve la mejora continua en las operaciones internas de la compañía?**

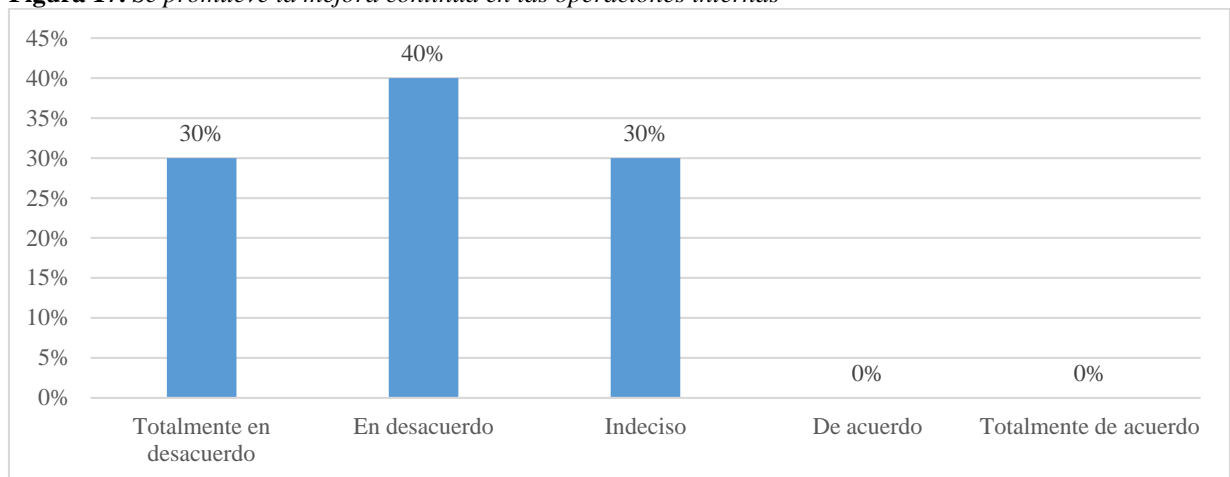
**Tabla 19.** *Se promueve la mejora continua en las operaciones internas*

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3          | 30%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 3          | 30%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 17.** *Se promueve la mejora continua en las operaciones internas*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 70 % de los encuestados considera que no existe un entorno que fomente la mejora continua de los procesos en AGRIBASA S.A. La percepción general entre los colaboradores es que las labores se realizan bajo el lema limitante de “siempre se ha hecho así”, lo que bloquea de manera sistemática cualquier iniciativa de modernización o innovación tecnológica. Esta resistencia pasiva al cambio, sumada a la carencia de incentivos para la innovación operativa, mantiene a la empresa anclada en métodos tradicionales que ya no se ajustan a la rapidez y exigencias del mercado agroexportador actual.

### Pregunta 16. ¿La empresa ofrece capacitaciones frecuentes y pertinentes al personal?

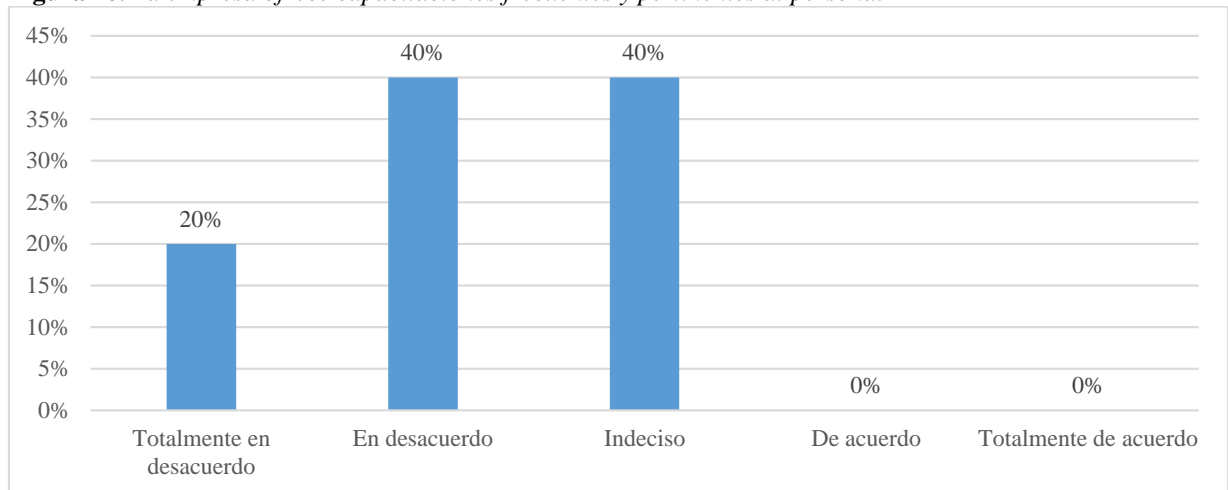
**Tabla 20.** La empresa ofrece capacitaciones frecuentes y pertinentes al personal

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 20%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 4          | 40%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 18.** La empresa ofrece capacitaciones frecuentes y pertinentes al personal



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Dentro del 60% de los trabajadores sienten que las capacitaciones recibidas son sumamente escasas o, en su defecto, no se ajustan a las necesidades reales de sus puestos de trabajo en AGRIBASA S.A. Existe un sentimiento generalizado de estancamiento profesional, donde el personal percibe que la organización no invierte lo suficiente en actualizar sus conocimientos financieros, técnicos o digitales. Esta carencia formativa no solo afecta directamente la productividad operativa, sino que también debilita la moral del equipo humano, el cual se siente desarmado frente a los nuevos retos tecnológicos del sector agroindustrial. Sin un plan de desarrollo de competencias, la empresa compromete su capital intelectual y su capacidad para implementar procesos innovadores con éxito.

### Pregunta 17. ¿Los empleados conocen claramente la misión y visión de la organización?

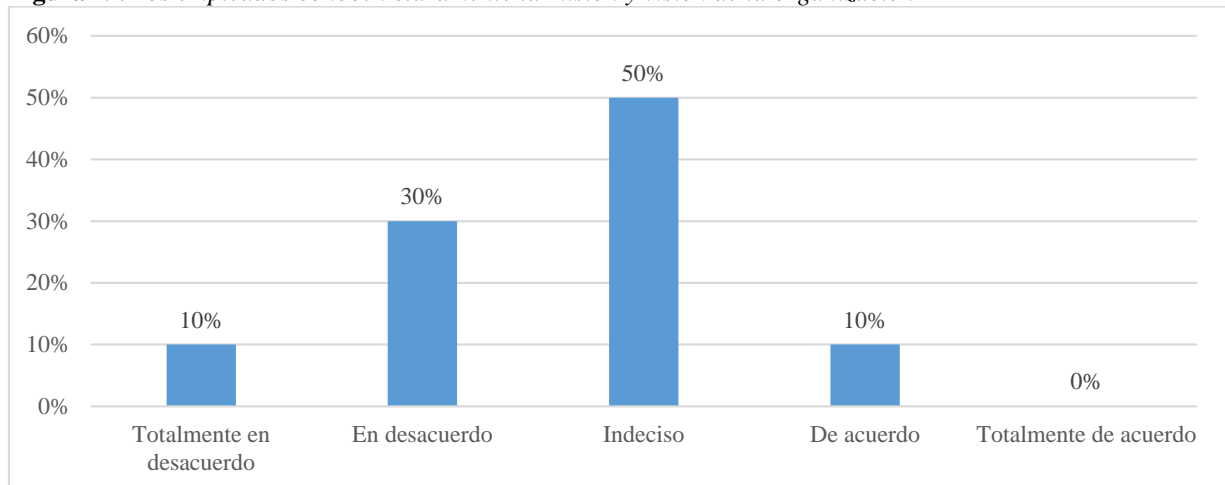
**Tabla 21.** Los empleados conocen claramente la misión y visión de la organización

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 10%         |
| En desacuerdo            | 3          | 30%         |
| Indeciso                 | 5          | 50%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 19.** Los empleados conocen claramente la misión y visión de la organización



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Aunque se trata de un ítem con respuestas menos negativas, un 40% de indecisión revela que la identidad corporativa es difusa y carece de solidez en AGRIBASA S.A. Muchos empleados cumplen sus tareas diarias de manera mecánica, sin comprender el propósito mayor ni la filosofía que guía a la organización. Esta desconexión filosófica impide que los trabajadores se sientan parte de un proyecto común, limitando severamente su compromiso emocional y su capacidad para tomar decisiones autónomas alineadas con la visión institucional, especialmente en momentos de crisis. Sin una cultura organizacional clara y socializada, el capital humano se fragmenta, debilitando la cohesión necesaria para enfrentar los desafíos competitivos del sector bananero ecuatoriano actual.

**Pregunta 18. ¿Existe un sistema formal y periódico de evaluación del desempeño del talento humano?**

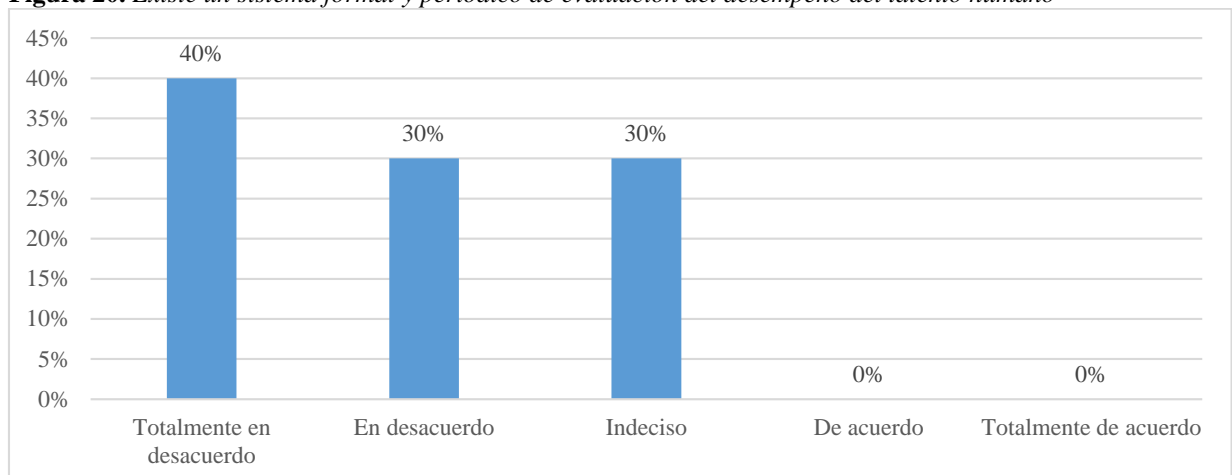
**Tabla 22.** *Existe un sistema formal y periódico de evaluación del desempeño del talento humano*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4                 | 40%               |
| En desacuerdo            | 3                 | 30%               |
| Indeciso                 | 3                 | 30%               |
| De acuerdo               | 0                 | 0%                |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 20.** *Existe un sistema formal y periódico de evaluación del desempeño del talento humano*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El análisis de los datos indica que el 70 % de los encuestados considera que no existe un sistema formal ni transparente para la evaluación del talento humano en AGRIBASA S.A. El personal percibe con frustración que su esfuerzo diario no es medido con criterios objetivos ni justos, lo que genera una preocupante sensación de invisibilidad y desmotivación generalizada. Sin una evaluación periódica basada en indicadores técnicos, es imposible identificar brechas de competencias críticas o premiar el alto desempeño de manera meritocrática. Esta carencia administrativa termina por nivelar la productividad hacia abajo y fomenta la fuga de los mejores talentos.

### Pregunta 19. ¿La empresa fomenta activamente la innovación entre sus colaboradores?

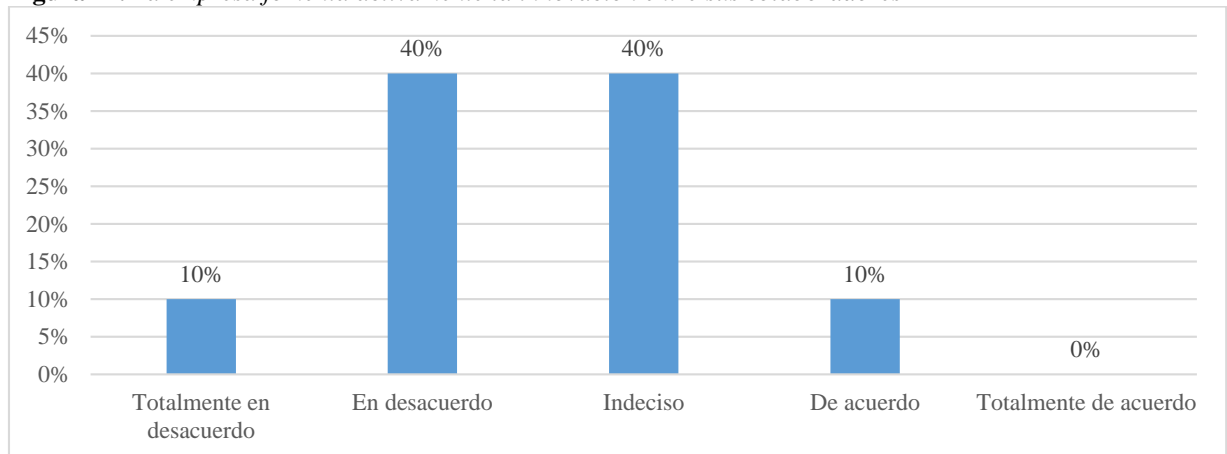
**Tabla 23.** La empresa fomenta activamente la innovación entre sus colaboradores

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 10%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 4          | 40%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 21.** La empresa fomenta activamente la innovación entre sus colaboradores



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

La combinación de un 50 % de respuestas indecisas y un 40 % en desacuerdo confirma que la innovación tecnológica y operativa no constituye una prioridad dentro de la cultura organizacional de AGRIBASA S.A. Los colaboradores sienten con frustración que sus ideas para optimizar el cultivo o mejorar la gestión administrativa no son escuchadas, canalizadas ni debidamente valoradas por la alta gerencia. Este clima de rigidez institucional bloquea sistemáticamente la creatividad colectiva, impidiendo que la compañía encuentre formas más eficientes de reducir costos operativos o mejorar la calidad de su producción bananera mediante soluciones disruptivas. Sin una apertura hacia el cambio, la empresa queda vulnerable ante competidores que adoptan rápidamente nuevas herramientas de agricultura de precisión.

**Pregunta 20. ¿Se promueve un ambiente laboral que estimula el desarrollo profesional de los empleados?**

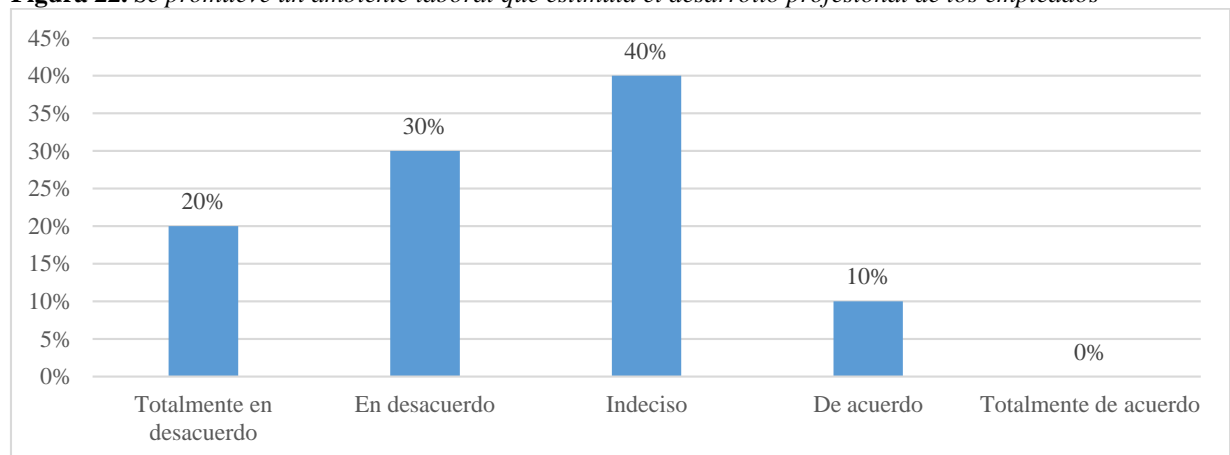
**Tabla 24.** *Se promueve un ambiente laboral que estimula el desarrollo profesional de los empleados*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2                 | 20%               |
| En desacuerdo            | 3                 | 30%               |
| Indeciso                 | 4                 | 40%               |
| De acuerdo               | 1                 | 10%               |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 22.** *Se promueve un ambiente laboral que estimula el desarrollo profesional de los empleados*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 50 % de los encuestados considera que la estructura actual de la compañía no ofrece oportunidades reales de crecimiento profesional, evidenciando una debilidad significativa en la gestión del talento humano en AGRIBASA S.A. Se percibe la existencia de un “techo de cristal”, donde la posibilidad de ascenso depende más de factores externos o del azar que del mérito técnico demostrado y evaluado. Esta falta de un plan de carrera claro y debidamente socializado provoca que el personal visualice su vínculo laboral como algo estrictamente temporal. Dicha percepción reduce drásticamente la lealtad y el compromiso emocional con la sostenibilidad financiera de la organización a mediano y largo plazo.

**Pregunta 21. ¿En la empresa se establecen metas financieras claras a corto, mediano y largo plazo?**

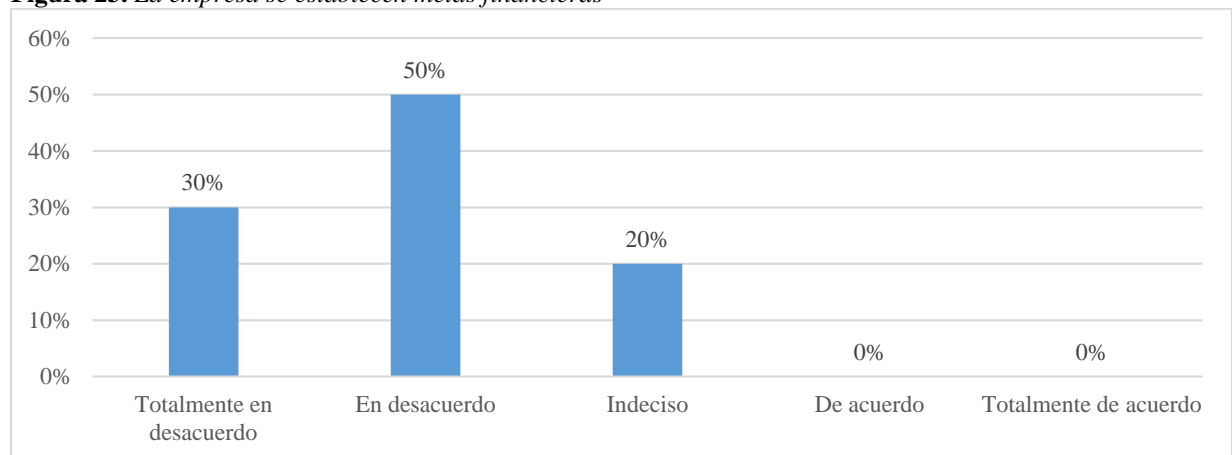
**Tabla 25.** *La empresa se establecen metas financieras*

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3          | 30%         |
| En desacuerdo            | 5          | 50%         |
| Indeciso                 | 2          | 20%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 23.** *La empresa se establecen metas financieras*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 80% de los resultados indica que la planificación estratégica en AGRIBASA S.A. se limita peligrosamente a resolver únicamente lo urgente del día a día, ignorando por completo el horizonte de largo plazo necesario para la estabilidad corporativa. Los empleados perciben que la gerencia carece de una visión prospectiva clara, lo que genera una sensación de incertidumbre constante sobre el futuro de sus puestos y de la organización. Sin metas temporales bien definidas, la empresa queda sumamente vulnerable a las fluctuaciones del mercado bananero global.

**Pregunta 22. ¿Existe un presupuesto anual formal que guía las decisiones económicas?**

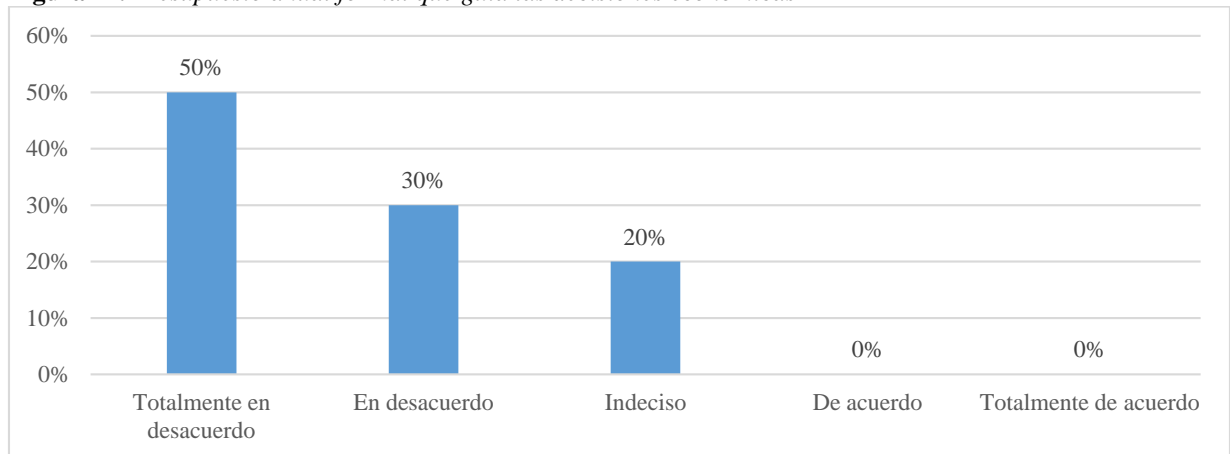
**Tabla 26.** Presupuesto anual formal que guía las decisiones económicas

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 5          | 50%         |
| En desacuerdo            | 3          | 30%         |
| Indeciso                 | 2          | 20%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 24.** Presupuesto anual formal que guía las decisiones económicas



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Un contundente 80% de los consultados niega que las decisiones importantes se tomen basadas en un presupuesto estructurado y coherente dentro de AGRIBASA S.A. La percepción generalizada es que el capital financiero se asigna bajo presión inmediata o por la simple intuición del liderazgo, en lugar de fundamentarse en una planificación financiera técnica y rigurosa. Esta práctica improvisada es señalada por el personal como una de las principales falencias institucionales, pues genera un desperdicio sistemático de recursos y una falta de lógica en la ejecución del gasto corporativo. Sin un presupuesto que actúe como hoja de ruta, la empresa pierde su capacidad de control, dificultando la optimización de la rentabilidad y la transparencia administrativa.

**Pregunta 23. ¿Se realiza un seguimiento regular de los resultados financieros, comparando lo proyectado con lo realmente obtenido?**

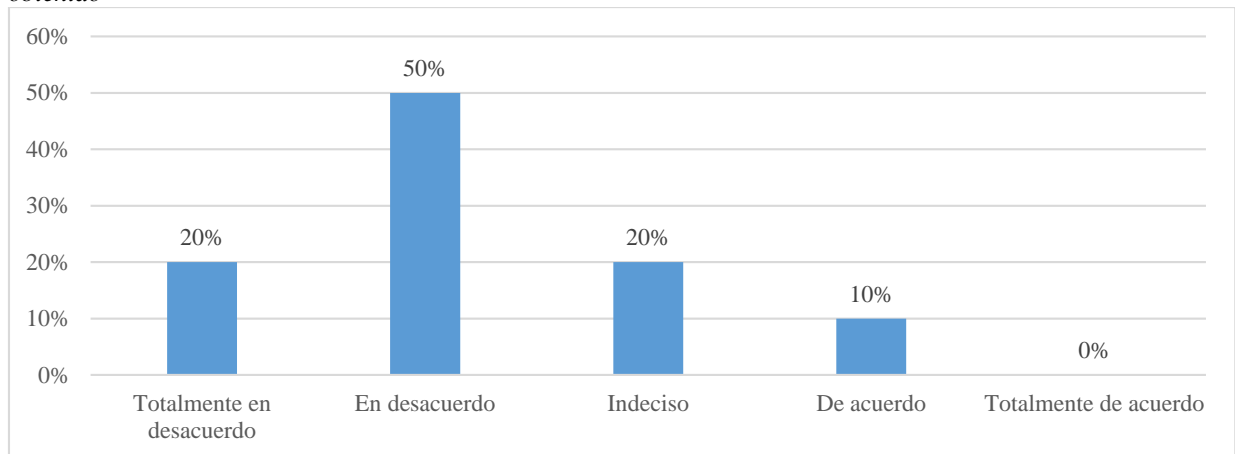
**Tabla 27.** Seguimiento regular de los resultados financieros, comparando lo proyectado con lo realmente obtenido

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 20%         |
| En desacuerdo            | 5          | 50%         |
| Indeciso                 | 2          | 20%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 25.** Seguimiento regular de los resultados financieros, comparando lo proyectado con lo realmente obtenido



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 70 % de los participantes señala con preocupación la ausencia de un proceso formal de comparación técnica entre el gasto real ejecutado y lo planificado originalmente en el presupuesto de AGRIBASA S.A. Esta ausencia de control presupuestario sugiere que la organización no aprende de sus desviaciones financieras pasadas, operando sin un sistema de retroalimentación efectiva. Los colaboradores sienten que se incurre en los mismos sobrecostos operativos mes tras mes sin que se analicen profundamente las causas raíz, lo que perpetúa una gestión ineficiente del capital institucional.

**Pregunta 24. ¿Las decisiones de inversión se fundamentan en análisis financieros previos?**

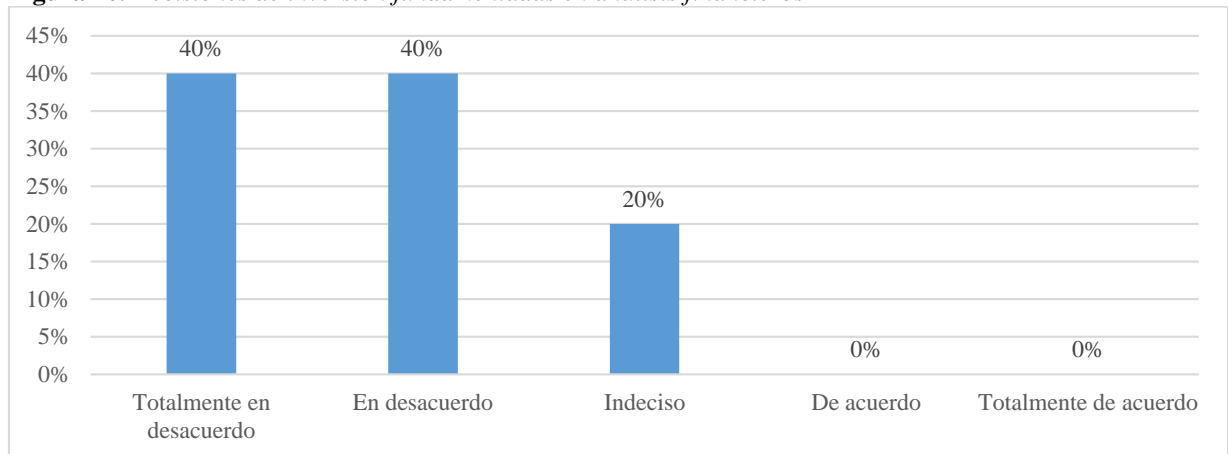
**Tabla 28.** *Decisiones de inversión fundamentadas en análisis financieros*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4                 | 40%               |
| En desacuerdo            | 4                 | 40%               |
| Indeciso                 | 2                 | 20%               |
| De acuerdo               | 0                 | 0%                |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 26.** *Decisiones de inversión fundamentadas en análisis financieros*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

Dentro del 80% de las respuestas indican que las decisiones de inversión en AGRIBASA S.A. carecen de un respaldo técnico sólido o de un análisis de rentabilidad previo que sustente la ejecución del capital. Existe la percepción generalizada de que la adquisición de maquinaria, infraestructura o activos estratégicos se realiza sin evaluar rigurosamente el tiempo de recuperación de la inversión o el impacto real en el flujo de caja operativo. Esta falta de rigor financiero es vista como un riesgo crítico por el personal, quienes temen que inversiones mal planificadas comprometan la estabilidad operativa y la liquidez de la organización. Sin indicadores como el VAN o la TIR, la empresa arriesga su sostenibilidad futura en el sector agroexportador.

**Pregunta 25. ¿Se emplean herramientas financieras para prever y gestionar posibles escenarios económicos futuros?**

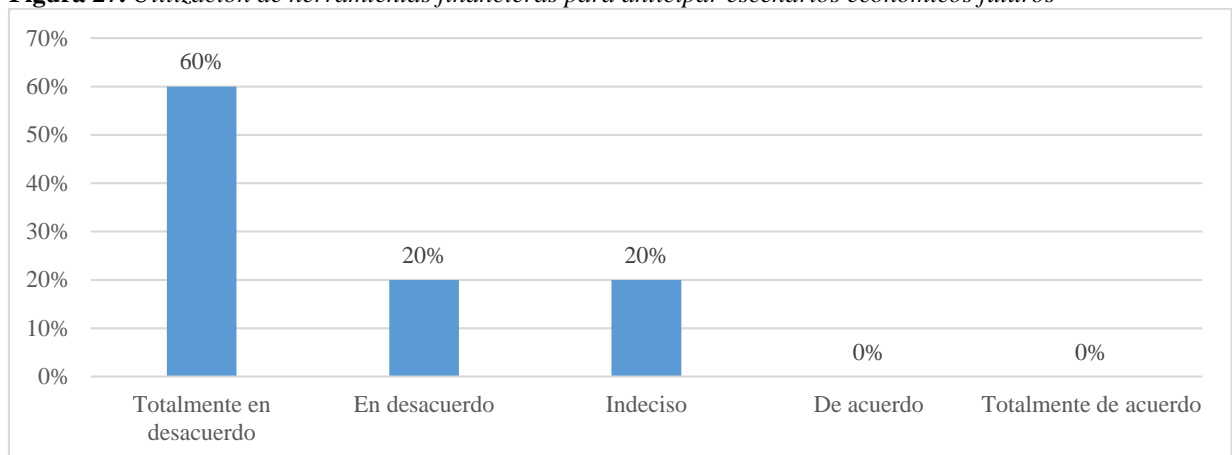
**Tabla 29.** Utilización de herramientas financieras para anticipar escenarios económicos futuros

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 6          | 60%         |
| En desacuerdo            | 2          | 20%         |
| Indeciso                 | 2          | 20%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 27.** Utilización de herramientas financieras para anticipar escenarios económicos futuros



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Con un 80% en desacuerdo absoluto, este se constituye como el punto más crítico de la encuesta, revelando que la empresa no utiliza ninguna herramienta técnica de prospectiva económica o análisis de escenarios. El personal percibe que la organización es totalmente vulnerable ante variables externas incontrolables, tales como la volatilidad en el precio del petróleo, el costo de los fertilizantes o las fluctuaciones climáticas extremas. Esta incapacidad manifiesta para anticipar escenarios futuros condena a AGRIBASA S.A. a un estado de crisis permanente, donde la gestión se limita a reaccionar ante los problemas cuando ya han ocurrido.

**Pregunta 26. ¿Se revisan con frecuencia los estados financieros para detectar desviaciones?**

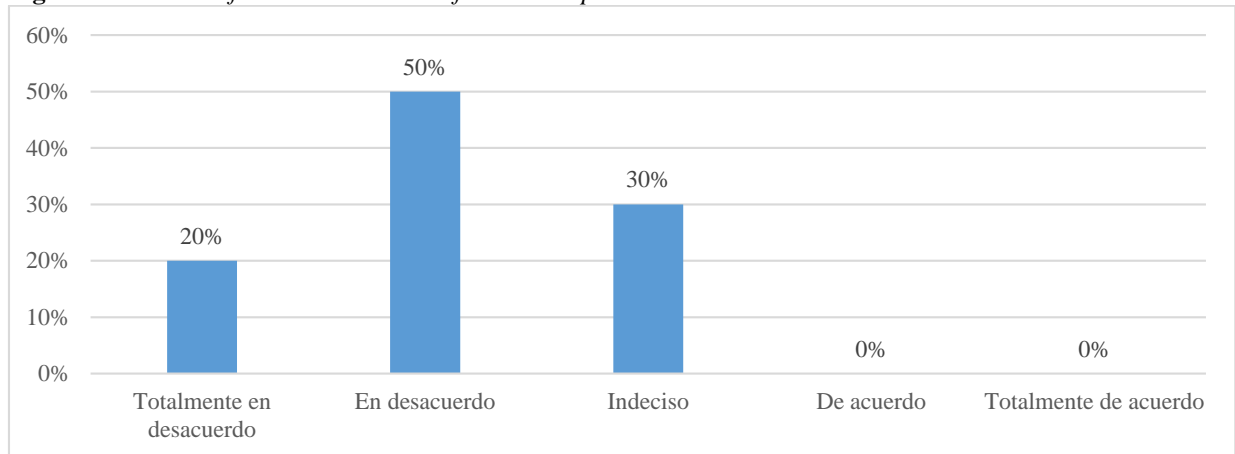
**Tabla 30.** *Revisión frecuente de estados financieros para detectar desviaciones*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2                 | 20%               |
| En desacuerdo            | 5                 | 50%               |
| Indeciso                 | 3                 | 30%               |
| De acuerdo               | 0                 | 0%                |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 28.** *Revisión frecuente de estados financieros para detectar desviaciones*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 70 % de los encuestados manifiesta dudas sobre la realización de revisiones periódicas frecuentes y sistemáticas de los estados financieros para detectar errores, omisiones o desviaciones técnicas en AGRIBASA S.A. Se percibe que la contabilidad es vista erróneamente como una simple obligación tributaria y no como una herramienta estratégica de gestión gerencial indispensable. Esta falta de revisión periódica impide que la alta dirección tome decisiones informadas, basándose a menudo en datos desactualizados o registros incompletos que no reflejan la salud económica real del negocio.

**Pregunta 27. ¿La empresa aplica indicadores financieros para evaluar su rentabilidad y liquidez?**

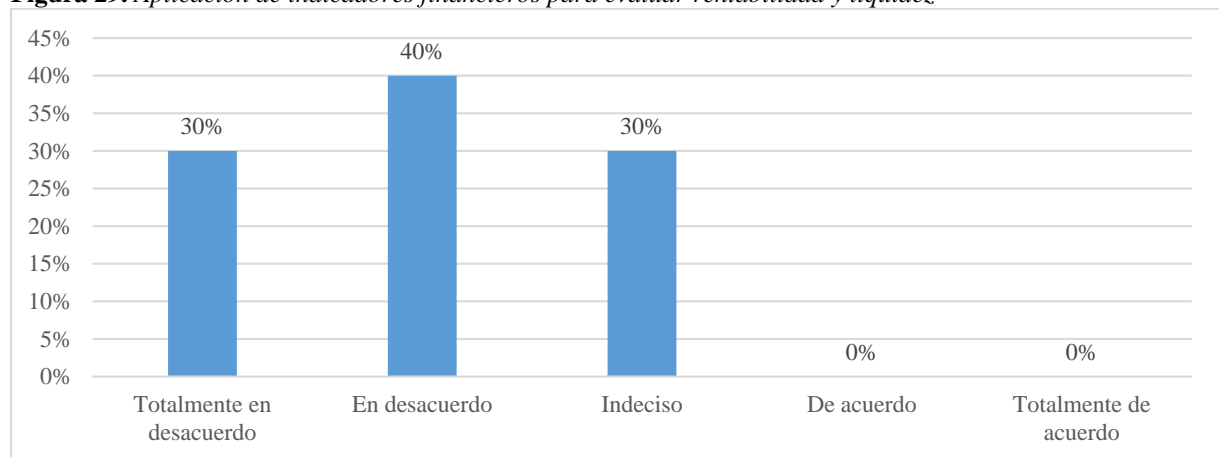
**Tabla 31.** Aplicación de indicadores financieros para evaluar rentabilidad y liquidez

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3          | 30%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 3          | 30%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 29.** Aplicación de indicadores financieros para evaluar rentabilidad y liquidez



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

El 70 % de los colaboradores señala que no se emplean indicadores financieros específicos para evaluar la capacidad de pago ni la rentabilidad neta dentro de AGRIBASA S.A. Se observa una desconexión técnica significativa, en la que el desempeño operativo se mide únicamente por el volumen de cajas exportadas, sin considerar la ganancia neta por hectárea cultivada. Esta perspectiva limitada oculta ineficiencias financieras importantes, impidiendo que la gerencia identifique con precisión las áreas de producción que afectan negativamente los beneficios económicos de la organización.

**Pregunta 28. ¿Se ejecutan auditorías internas o revisiones contables regularmente?**

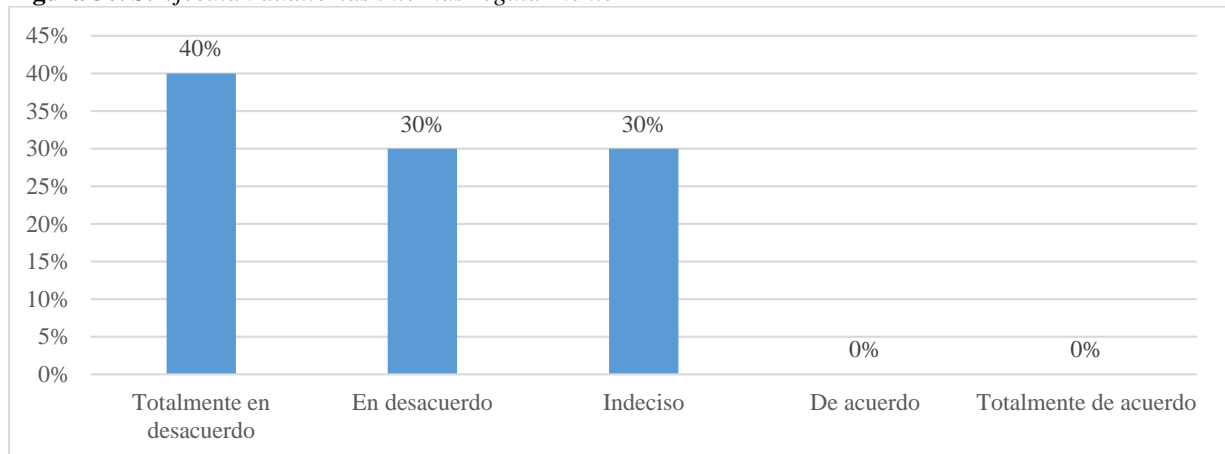
**Tabla 32.** *Se ejecutan auditorías internas regularmente*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4                 | 40%               |
| En desacuerdo            | 3                 | 30%               |
| Indeciso                 | 3                 | 30%               |
| De acuerdo               | 0                 | 0%                |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 30.** *Se ejecutan auditorías internas regularmente*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 70% de los resultados reflejan que los controles contables dentro de AGRIBASA S.A. son excesivamente esporádicos e insuficientes para las demandas del mercado actual. El personal administrativo siente que no existe un filtro técnico riguroso que garantice la exactitud de los registros diarios, lo que eleva peligrosamente el riesgo de fraudes internos o errores involuntarios con impacto legal. La ausencia de supervisión periódica fomenta un entorno de laxitud en el que los procedimientos contables se ejecutan de manera descuidada, comprometiendo la integridad y transparencia de la información financiera. Sin registros confiables, la empresa carece de una base sólida que respalde el crecimiento institucional y garantice la confianza de entidades bancarias y socios estratégicos.

**Pregunta 29. ¿Existen mecanismos definidos para corregir errores financieros identificados?**

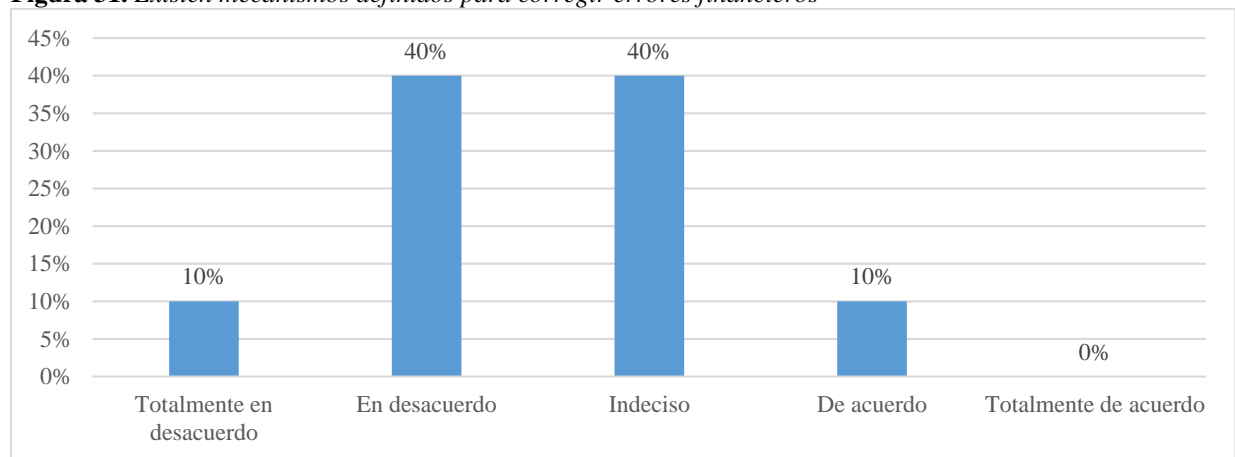
**Tabla 33.** *Existen mecanismos definidos para corregir errores financieros*

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 10%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 4          | 40%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 31.** *Existen mecanismos definidos para corregir errores financieros*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

Aunque el 50% muestra que mantiene dudas o posiciones neutras, un significativo 40% afirma que no existen protocolos claros y estructurados para enmendar las fallas financieras detectadas en AGRIBASA S.A. Cuando finalmente se identifica un error contable o presupuestario, el personal percibe con desánimo que la cultura organizacional se orienta a la búsqueda de culpables individuales en lugar de proponer soluciones sistémicas y preventivas. Esta carencia crítica de mecanismos de corrección técnica impide que la organización aprenda de sus propios fallos. Sin una metodología de mejora continua, la empresa queda estancada en una gestión reactiva y punitiva.

**Pregunta 30. ¿Los informes financieros son utilizados activamente en la toma de decisiones estratégicas?**

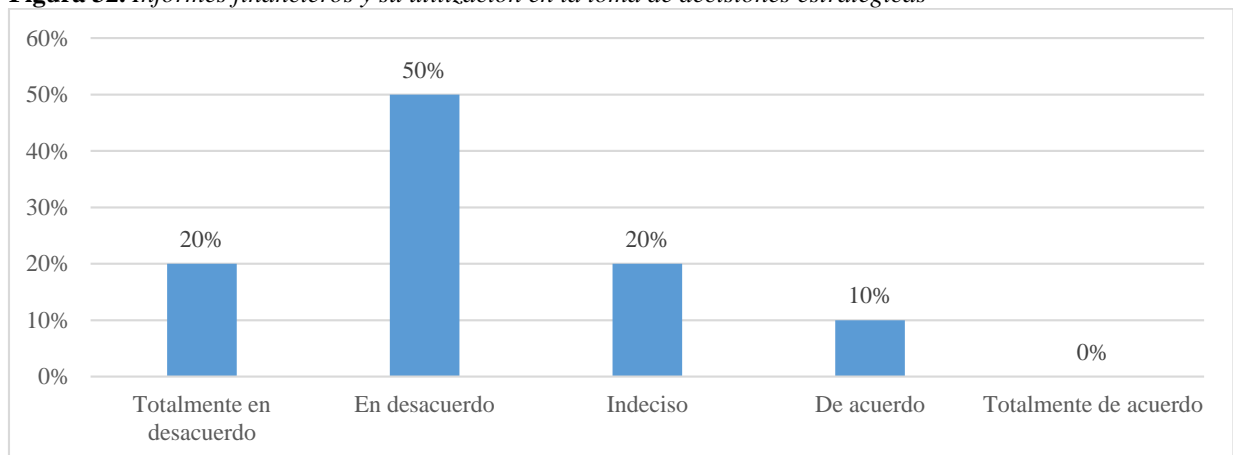
**Tabla 34.** Informes financieros y su utilización en la toma de decisiones estratégicas

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 20%         |
| En desacuerdo            | 5          | 50%         |
| Indeciso                 | 2          | 20%         |
| De acuerdo               | 1          | 10%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 32.** Informes financieros y su utilización en la toma de decisiones estratégicas



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 70 % de los encuestados considera que los informes contables no representan el insumo principal ni el eje central en las reuniones de toma de decisiones estratégicas dentro de AGRIBASA S.A. Se percibe que la gerencia decide basándose predominantemente en la experiencia personal, la intuición o el denominado olfato de negocios, en lugar de fundamentar sus acciones en cifras reales y proyecciones técnicas. Esta subutilización sistemática de la información financiera deslegitima el trabajo del departamento contable y deja a la empresa peligrosamente expuesta a decisiones sesgadas que no consideran la realidad líquida ni la solvencia de la organización.

**Pregunta 31. ¿El efectivo disponible en la empresa se administra de forma eficiente?**

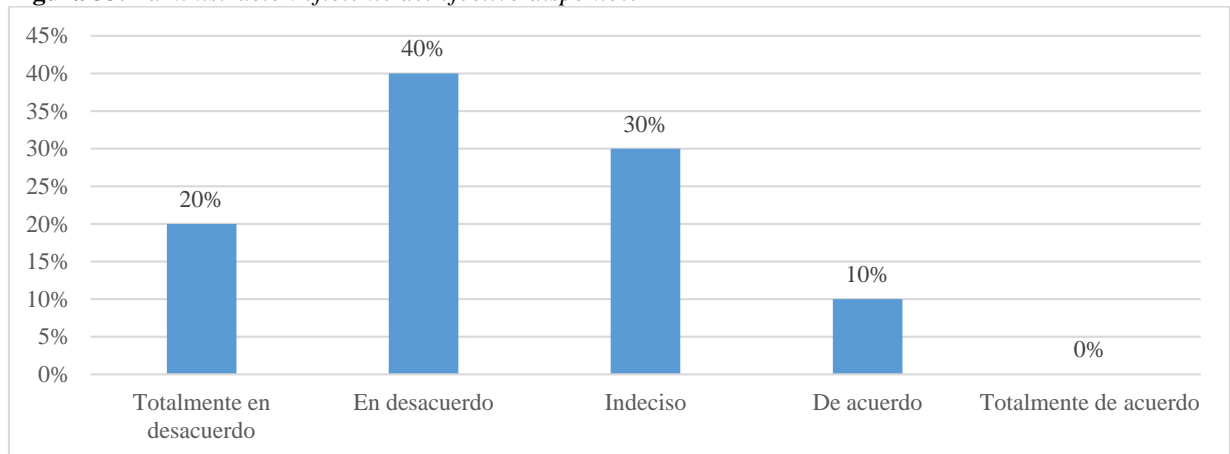
**Tabla 35.** *Administración eficiente del efectivo disponible*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2                 | 20%               |
| En desacuerdo            | 4                 | 40%               |
| Indeciso                 | 3                 | 30%               |
| De acuerdo               | 1                 | 10%               |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 33.** *Administración eficiente del efectivo disponible*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 60% del personal considera que la gestión del dinero en efectivo es improvisado y poco eficiente dentro de la estructura financiera de AGRIBASA S.A. Existe una sensación generalizada de que los recursos líquidos no se priorizan adecuadamente bajo criterios de urgencia y relevancia, provocando baches críticos en el flujo de caja que afectan directamente la operatividad diaria de las fincas. Los colaboradores notan con preocupación que, en diversas ocasiones, no se cuenta con fondos disponibles para cubrir gastos operativos vitales, mientras se percibe un desperdicio en rubros menos relevantes, evidenciando una gestión de tesorería que carece de criterios técnicos sólidos y de una planificación rigurosa.

**Pregunta 32. ¿El control de cuentas por cobrar permite evitar problemas de liquidez?**

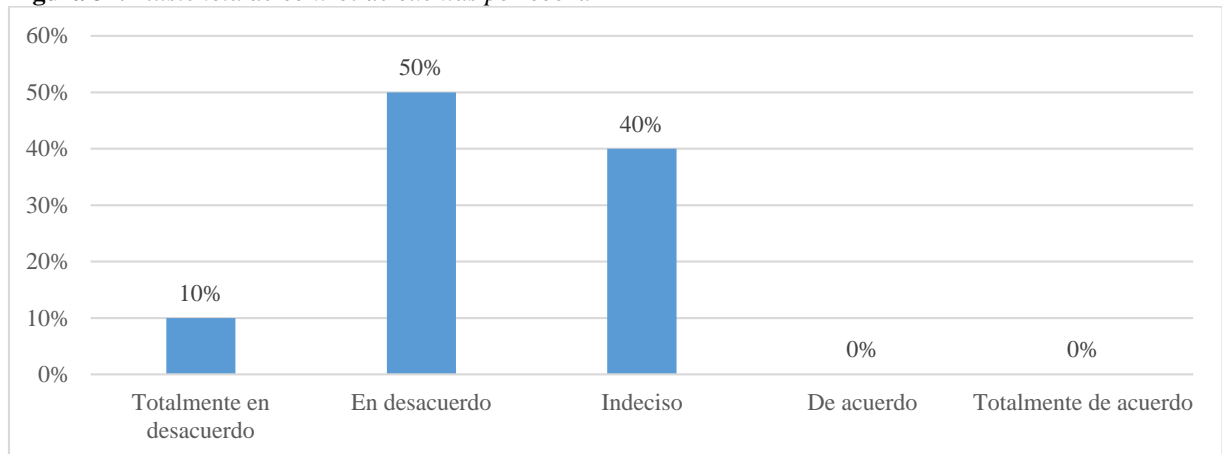
**Tabla 36.** Existencia de control de cuentas por cobrar

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 10%         |
| En desacuerdo            | 5          | 50%         |
| Indeciso                 | 4          | 40%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 34.** Existencia de control de cuentas por cobrar



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Un preocupante 60% del personal muestra incertidumbre o un desacuerdo directo sobre la efectividad actual en los procesos de cobro a clientes de AGRIBASA S.A. En el sector bananero, el retraso en los pagos por parte de las comercializadoras puede ser devastador, ya que interrumpe el ciclo de reinversión necesario para el mantenimiento de las fincas. El personal siente que no existe una política firme de cobranza ni plazos estrictos, lo que genera problemas de liquidez recurrentes que obligan a la empresa a buscar financiamiento externo costoso. Esta dependencia de créditos bancarios para cubrir costos de producción y la nómina de los trabajadores eleva los gastos financieros y erosiona la rentabilidad neta de la organización.

**Pregunta 33. ¿La empresa mantiene niveles adecuados de inventario para no afectar su operatividad?**

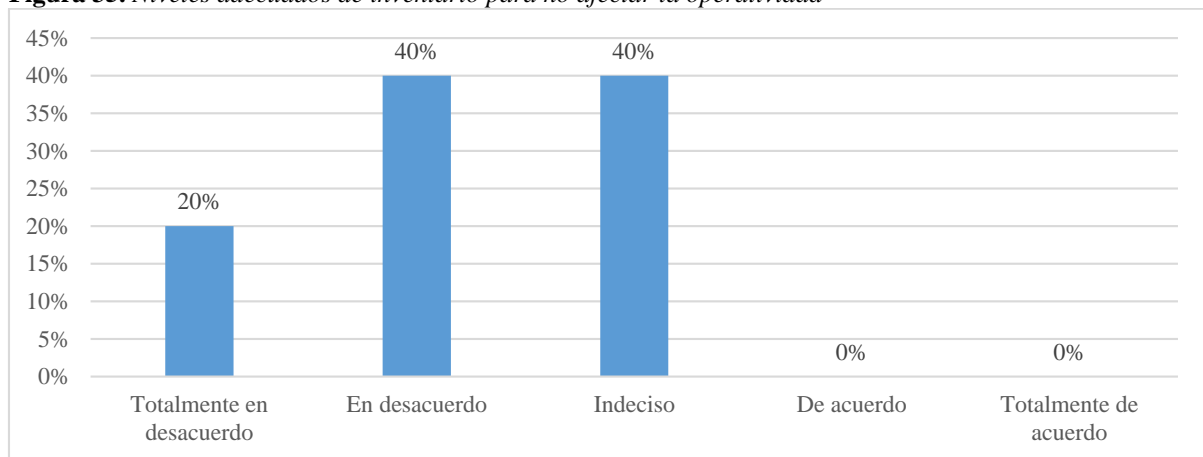
**Tabla 37. Niveles adecuados de inventario para no afectar la operatividad**

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 20%         |
| En desacuerdo            | 4          | 40%         |
| Indeciso                 | 4          | 40%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 35. Niveles adecuados de inventario para no afectar la operatividad**



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

El 60% del personal en la encuesta se considera que el manejo de inventarios de fertilizantes, cartón y diversos insumos críticos es deficiente y carece de rigor técnico en AGRIBASA S.A. Se reportan momentos críticos de sobrestock que inmovilizan capital de trabajo innecesariamente y, de forma contradictoria, otros periodos de desabastecimiento que paralizan las labores de cosecha y empaque. Esta falta de equilibrio en las bodegas refleja una carencia profunda de planificación logística que impacta de manera directa en los costos operativos totales, reduciendo el margen de beneficio por cada caja de banano producida y exportada.

**Pregunta 34. ¿Se cumplen oportunamente los pagos a proveedores y las obligaciones financieras?**

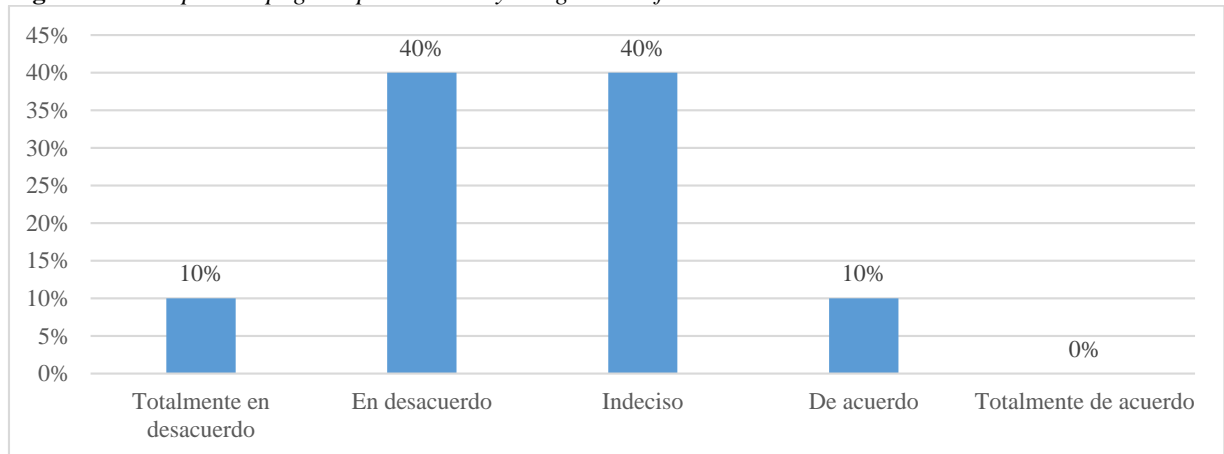
**Tabla 38.** *Cumple con pagos a proveedores y obligaciones financieras*

| <b>Escala</b>            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1                 | 10%               |
| En desacuerdo            | 4                 | 40%               |
| Indeciso                 | 4                 | 40%               |
| De acuerdo               | 1                 | 10%               |
| Totalmente de acuerdo    | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 36.** *Cumple con pagos a proveedores y obligaciones financieras*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

La combinación de un 50 % de respuestas indecisas y un 40 % en desacuerdo refleja una preocupante reputación interna sobre la inestabilidad en los procesos de pagos dentro de AGRIBASA S.A. Los empleados perciben que la relación con los proveedores estratégicos es constantemente tensa debido a los retrasos administrativos, lo que pone en riesgo directo el suministro oportuno de insumos críticos para la producción bananera. Esta debilidad financiera afecta severamente la credibilidad institucional en el mercado local, limitando drásticamente la capacidad de la gerencia para negociar mejores precios por volumen o plazos de crédito extendidos.

**Pregunta 35. ¿Se da seguimiento constante al ciclo de conversión del capital de trabajo?**

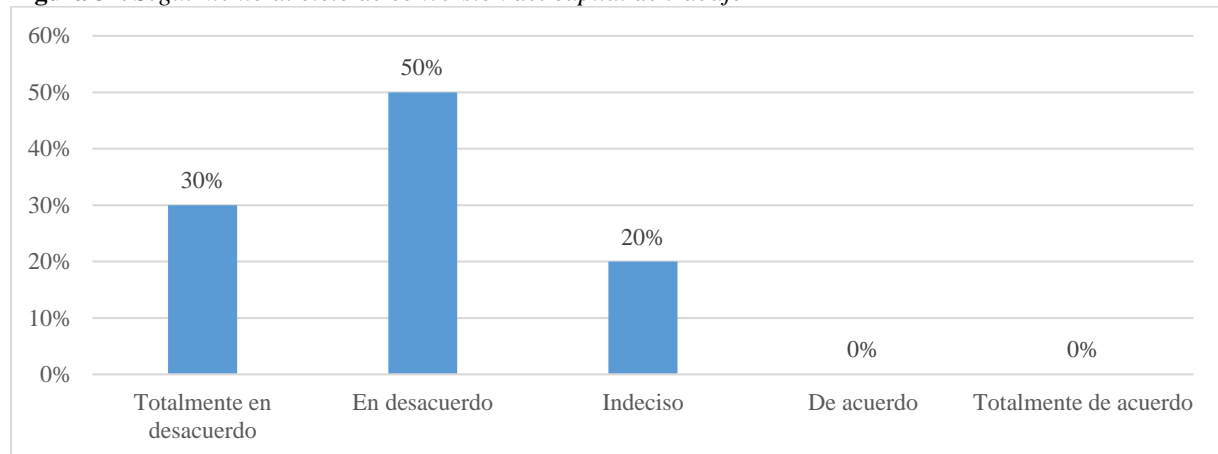
**Tabla 39.** Seguimiento al ciclo de conversión del capital de trabajo

| Escala                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3          | 30%         |
| En desacuerdo            | 5          | 50%         |
| Indeciso                 | 2          | 20%         |
| De acuerdo               | 0          | 0%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 37.** Seguimiento al ciclo de conversión del capital de trabajo



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

El 80% del personal que participo desconoce o niega rotundamente que se realice un seguimiento técnico al tiempo que tarda el dinero en retornar a la empresa desde que se invierte inicialmente en la siembra en AGRIBASA S.A. Esta constituye una de las falencias más graves para la gestión financiera estratégica, pues ignorar el ciclo de conversión de efectivo impide optimizar la liquidez necesaria para la operación. El personal siente que la organización vive en una carrera eterna y desgastante por el efectivo, sin comprender los tiempos lógicos y biológicos de su propio modelo de negocio bananero. Sin métricas claras sobre la rotación de activos, la empresa queda incapacitada para planificar reinversiones o enfrentar periodos de baja demanda con solvencia.

## **11.2. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas**

### **11.2.1. Conclusiones**

Se identificó que la gestión financiera de la empresa funcionaba principalmente de manera reactiva, sin contar con instrumentos técnicos adecuados para la planificación y previsión. El análisis de los datos reflejó que una mayoría significativa del personal percibió la inexistencia de presupuestos formales y de un seguimiento riguroso a las metas económicas. Esta carencia de planificación estratégica limitó la capacidad de la organización para anticipar escenarios adversos, comprometiendo la estabilidad de los recursos a largo plazo frente a la volatilidad del mercado bananero.

Se evidenció una fractura crítica entre la operatividad diaria y la visión institucional, debido a la falta de procesos debidamente documentados y controlados. Los resultados de la encuesta evidenciaron que las actividades de control de calidad y auditoría interna fueron percibidas como ocasionales e insuficientes. Esta falta de coordinación obstaculizó el desarrollo de una cultura de mejora continua, generando ineficiencias operativas que impactaron directamente en los márgenes de rentabilidad y en la competitividad de la empresa dentro del sector agrícola.

Se evidenció que AGRIBASA S.A. presentaba vulnerabilidades significativas en la gestión de su liquidez, principalmente debido a la falta de un seguimiento constante del ciclo de conversión de efectivo. Los resultados mostraron que la administración del efectivo disponible y el control de inventarios carecían de métricas técnicas que midieran su eficiencia. Esta situación generó incertidumbre respecto a la capacidad de la empresa para cumplir puntualmente con sus obligaciones financieras, exponiéndola a riesgos de solvencia que afectaron su reputación frente a los proveedores.

### **11.2.2. Recomendaciones**

Se recomienda el diseño e integración inmediata de un sistema de planificación financiera basado en presupuestos base cero y análisis de escenarios prospectivos. Esta herramienta deberá permitir la fijación de metas claras a corto y largo plazo, facilitando la toma de decisiones fundamentada en proyecciones técnicas. Resulta fundamental que la gerencia implemente revisiones mensuales de las desviaciones presupuestarias, con el fin de corregir oportunamente

cualquier irregularidad que pueda afectar los indicadores de liquidez y rentabilidad de la empresa.

Se recomienda utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta central para estandarizar los procesos internos y fortalecer la capacitación del personal. Es fundamental priorizar la documentación de los procedimientos operativos y establecer auditorías internas periódicas que garanticen el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad. La alineación del desempeño del equipo con los objetivos estratégicos permitirá que cada área operativa aporte de manera directa y medible al valor institucional y económico de la empresa.

Se aconseja implementar políticas estrictas para la administración de cuentas por cobrar y la gestión de la rotación de inventarios, con el objetivo de optimizar el flujo de caja operativo. Es necesario implementar indicadores clave de desempeño que midan la eficiencia en el uso del efectivo y el cumplimiento de pagos a proveedores. La automatización de los reportes de tesorería permitirá un control preventivo sobre la liquidez, asegurando que la empresa mantenga los recursos necesarios para sostener su operatividad sin recurrir a financiamientos costosos.




### **11.3.Propuesta**

**Tema:** Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la administración financiera en CIA-AGRIBASA S.A.

#### **11.3.1. Objetivo general de la propuesta:**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral BSC para fortalecer la gestión financiera para la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcon CIA-AGRIBASA S.A

#### **11.3.2. Objetivos específicos:**

-  Identificar indicadores clave de desempeño para controlar el ciclo de efectivo.
-  Proponer estrategias de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
-  Establecer un sistema de semaforización para el monitoreo y la toma de decisiones financieras.

### 11.3.3. Diagnóstico Estratégico Situacional

El diagnóstico estratégico constituye la etapa inicial para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, al permitir identificar la situación actual de la gestión financiera y determinar las áreas prioritarias de mejora. En el caso de la Compañía Agrícola Bananera Benites Alarcón CIA-AGRIBASA S.A., el análisis evidenció que la administración financiera se ha manejado principalmente bajo un enfoque empírico y reactivo. Por ello, el diagnóstico estratégico se centra en examinar la estructura financiera de la empresa a través de la revisión de estados financieros históricos, el análisis de indicadores clave y la detección de brechas en la gestión.

**Tabla 40.** Análisis Estratégico Situacional Agribasa S.A.

| <b>RESUMEN EJECUTIVO — ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL</b>                          |   |
|--|---|
| <b>AGRIBASA S.A.</b>   |   |
| <i>Período de Análisis: 2020–2024   Año Base: 2020   Sector: Bananero / Agrícola</i> |   |
| <b>1. LIQUIDEZ Y SOLVENCIA</b>   |   |
| <b>Razón Corriente 2024</b>  | 1.51x — Adecuada pero ajustada; ha mejorado desde 1.22x en 2022.        |
| <b>Razón de Efectivo 2024</b>  | 0.48x — Buena liquidez inmediata; aunque cayó a 0.21x en 2022.          |
| <b>Endeudamiento 2024</b>  | 53.9% — Ha subido desde 31.6% en 2020; riesgo moderado-alto.            |
| <b>Capital de Trabajo 2024</b>   | \$134,346 — Positivo y creciente; capacidad operativa sólida.           |
| <b>Deuda/Patrimonio 2024</b>   | 1.17x — Supera umbral óptimo de 1.0x; monitorear.                       |
| <b>2. ESTRUCTURA DE COSTOS</b>   |   |
| <b>Margen Bruto 2020–2021</b>  | 37.1% (2020) → 40.7% (2021) — Mejora sostenida.                         |
| <b>Margen Operacional 2020–2021</b>  | 3.6% (2020) → 6.7% (2021) — Recuperación importante.                    |
| <b>Costo de Ventas / Ingresos</b>  | 62.9% (2020) → 59.3% (2021) — Tendencia favorable.                      |
| <b>Gastos Operativos / Ingresos</b>  | 33.4% (2020) → 34.0% (2021) — Relativamente estables.                   |
| <b>Alerta 2022–2024</b>  | Sin P&L completo; utilidad neta crece, sugiere buena gestión.           |
| <b>3. RENTABILIDAD</b>   |   |
| <b>ROA 2024</b>  | 45.8% — Excelente generación de valor sobre activos.                    |
| <b>ROE 2024</b>  | 99.3% — Retorno extraordinario sobre patrimonio.                        |
| <b>Utilidad Neta 2024 vs 2020</b>  | +\$149,070 (+202%) — Crecimiento sustancial en 5 años.                  |
| <b>Tendencia</b>   | Crecimiento sostenido 2020→2023; leve caída en 2024 (\$2,569).          |
| <b>Impuesto a la Renta</b>   | Acogida a régimen bananero (IRU); cero IR convencional.                 |
| <b>4. USO DE RECURSOS</b>  |   |
| <b>Rotación de Activos 2020–2021</b>   | 6.3x (2020) → 9.7x (2021) — Muy alta eficiencia.                        |
| <b>Período de Cobro 2020–2021</b>  | 14.6 días (2020) → 11.0 días (2021) — Excelente gestión CxC.            |
| <b>CxC / Activo Total 2024</b>   | 55.6% — Alta concentración en cuentas por cobrar; riesgo de liquidez.   |
| <b>PPE en declive</b>  | De \$129k a \$90k en 5 años; equipo depreciándose sin reposición clara. |
| <b>Recomendación</b>   | Diversificar activos; invertir en renovación de equipo y maquinaria.    |

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

El Análisis Estratégico Situacional de AGRIBASA S.A. (2020–2024) permitió una evaluación integral de la situación financiera de la empresa, identificando tanto fortalezas operativas como debilidades estructurales que respaldaron la adopción del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica. En cuanto a liquidez y solvencia, la razón corriente alcanzó 1,51 en 2024, lo que evidenció que la compañía podía cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes, aunque con un margen relativamente limitado. Este indicador mostró una mejora frente a 2022, cuando se situó en 1,22, reflejando una recuperación progresiva de la capacidad de pago. De manera similar, la razón de efectivo se ubicó en 0,48 en 2024, superando el nivel mínimo recomendado de 0,30, luego de haber descendido a 0,21 en 2022, lo que evidenció episodios de tensión en la liquidez inmediata. Por otro lado, el endeudamiento total ascendió a 53,9 %, superior al 31,6 % registrado en 2020, indicando una mayor dependencia de fuentes de financiamiento externas. A pesar de esto, el capital de trabajo neto se mantuvo positivo, alcanzando USD 134.346, lo que demuestra que la empresa conserva la capacidad operativa necesaria para sostener sus actividades productivas.

---

**PROPUESTA PARA EL OBJETIVO ESPECIFICO 1:** Identificar indicadores clave de desempeño para controlar el ciclo de efectivo.

---

**JUSTIFICACION**

La operativización de la estrategia financiera se fundamenta en la selección de métricas que trascienden el análisis contable tradicional, integrando indicadores de gestión que permitan monitorear la salud operativa y financiera de la empresa en tiempo real. La implementación de estos indicadores facilitará la evaluación de la liquidez, la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio, facilitando la planificación financiera y el control del capital de trabajo

**INDICADORES**

**Perspectiva Financiera (Enfoque en Valor y Solvencia)**

- ✚ Índice de Liquidez Corriente (ILC)
- ✚ Margen de Utilidad Operativa (MUO)

**Perspectiva de Procesos Internos (Enfoque en Eficiencia Operativa)**

- ✚ Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)
- ✚ Costo de Producción por Caja Exportada (CPCE)

**Perspectiva del Cliente (Enfoque en Calidad y Mercado)**

- ✚ Índice de Rechazo de Fruta (IRF)

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Enfoque en el Capital Humano)**

- ✚ Brecha de Competencia Financiera (BCF)

**RESULTADO**

La implementación de estos indicadores permitirá que la empresa pase de un control financiero basado únicamente en información histórica a un sistema de monitoreo preventivo que facilite la gestión del ciclo de efectivo. De esta manera se fortalecerá el control del capital de trabajo, se optimizará la eficiencia operativa, asegurando que las actividades de la empresa se alineen con los objetivos estratégicos de rentabilidad y sostenibilidad financiera.

**RESPONSABLES**

Gerencia Financiera  
 Departamento de Contabilidad  
 Área de Producción  
 Departamento de Logística y Recursos Humanos.

---

### 11.3.4. Arquitectura de indicadores clave de gestión (KPIs)

La operativización de la estrategia financiera se fundamenta en la selección de métricas que trascienden el análisis contable tradicional, integrando indicadores de gestión que permitan monitorear la salud operativa y financiera en tiempo real.

#### A. Perspectiva Financiera (Enfoque en Valor y Solvencia)

##### 1. Índice de Liquidez Corriente (ILC):

Objetivo: Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos de corto plazo utilizando sus activos circulantes.

- Fórmula:  $ILC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
- Frecuencia: Mensual.
- Propósito: Evitar el riesgo de cesación de pagos que se detectó como crítico en el diagnóstico.

##### 2. Margen de Utilidad Operativa (MUO):

Objetivo: Evaluar la eficiencia de la actividad bananera antes de gastos financieros e impuestos.

- Fórmula:  $MUO = \left( \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100$
- Frecuencia: Mensual.

#### B. Perspectiva de Procesos Internos (Enfoque en Eficiencia Operativa)

##### 3. Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE):

Objetivo: Determinar el tiempo neto (en días) que transcurre desde la inversión en insumos hasta el recaudo de la venta.

- Fórmula:  $CCE = \text{Días de Inventario} + \text{Días de cartera} - \text{Días de Pago a Proveedores}$
- Frecuencia: Trimestral.
- Propósito: Optimizar el flujo de caja, atacando la principal falencia de planificación detectada.

##### 4. Costo de Producción por Caja Exportada (CPCE):

Objetivo: Controlar las desviaciones en el uso de fertilizantes, cartón y mano de obra.

- Fórmula:  $CPCE = \frac{\text{Costos Totales de Producción}}{\text{Número de Cajas Exportadas}}$
- Frecuencia: Semanal/Mensual.

C. Perspectiva del Cliente (Enfoque en Calidad y Mercado)

### 5. Índice de Rechazo de Fruta (IRF):

Objetivo: Medir la eficacia de los controles de calidad internos frente a las exigencias de las comercializadoras.

- Fórmula:  $IRF = \left( \frac{\text{Cajas Rechazadas}}{\text{Total Cajas Enviadas}} \right) \times 100$
- Frecuencia: Semanal (por embarque).

D. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Enfoque en el Capital Humano)

### 6. Brecha de Competencia Financiera (BCF):

Objetivo: Cuantificar el avance en la formación técnica del personal administrativo y de campo.

- Fórmula:  $BCF = \left( \frac{\text{Evaluación Post Capacitación}}{\text{Perfil de Competencias Requerido}} \right) \times 100$
- Frecuencia: Semestral.

**Tabla 41.** Resumen de la Matriz de Indicadores

| <b>Perspectiva</b> | <b>Indicador Clave</b>          | <b>Responsable</b>          | <b>Impacto Estratégico</b>               |
|--------------------|---------------------------------|-----------------------------|--|
| Financiera         | Liquidez Corriente              | Gerencia Financiera         | Garantiza la continuidad operativa.      |
| Procesos           | Ciclo de Conversión de Efectivo | Tesorería / Logística       | Reduce la necesidad de deuda externa.    |
| Cliente            | Índice de Rechazo               | Jefe de Cuadrilla / Calidad | Asegura el flujo de ingresos por ventas. |
| Aprendizaje        | Cumplimiento de Capacitación    | Recursos Humanos            | Genera cultura de eficiencia en costos.  |

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

---

**PROPUESTA PARA EL OBJETIVO ESPECIFICO 2:** Proponer estrategias de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar

---

| COMPONENTE                                  | DESCRIPCIÓN  |
|---|--|
| <b>JUSTIFICACIÓN</b>                        | <p>La gestión eficiente del capital de trabajo resulta esencial para asegurar la sostenibilidad financiera de las organizaciones. En el caso de AGRIBASA S.A., el diagnóstico identificó deficiencias en la coordinación de los flujos de efectivo, particularmente en la rotación de inventarios, la recuperación de cuentas por cobrar y el cumplimiento de obligaciones con proveedores. Por ello, se recomienda implementar estrategias orientadas a mejorar la administración de estos componentes financieros, optimizando el flujo de caja y disminuyendo los riesgos de iliquidez.</p> |
| <b>INDICADORES</b>                          | <p><b>Gestión de Inventarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Rotación de inventarios de insumos agrícolas</li> <li>✚ Nivel óptimo de inventario</li> </ul> <p><b>Gestión de Cuentas por Cobrar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Periodo promedio de cobro</li> <li>✚ Índice de recuperación de cartera</li> </ul> <p><b>Gestión de Cuentas por Pagar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Periodo promedio de pago a proveedores</li> <li>✚ Cumplimiento de obligaciones financieras</li> </ul>   |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS</b>                 | <p>La aplicación de estas estrategias favorecerá una gestión más eficiente del capital de trabajo, mejorando la rotación de inventarios, acortando los plazos de recuperación de cuentas por cobrar y estableciendo acuerdos de pago más efectivos con los proveedores. Como resultado, la empresa fortalecerá su liquidez operativa y reducirá presiones financieras derivadas de desbalances en el flujo de efectivo.</p>  |
| <b>RESPONSABLES</b>                         | <p>Gerencia Financiera, Departamento de Contabilidad, Área de Compras, Área de Producción y Departamento de Logística.</p>   |
| <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA ESTRATEGIA</b> | <p>La estrategia consiste en implementar políticas de control de inventarios basadas en niveles óptimos de abastecimiento, establecer lineamientos de crédito para clientes y negociar condiciones de pago estratégicas con proveedores. Estas medidas posibilitarán la sincronización de los flujos de efectivo entrantes y salientes, optimizando así el ciclo financiero de la empresa.</p>   |

---

Tabla 42. Balance General (2020 – 2024)

| COMPañA AGRÍCOLA BENITES ALARCON CIA - AGRIBASA S.A.          |                     |                     |                     |                     |                     |                   |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| BALANCE GENERAL CONDENSADO Y CONSOLIDADO   2020–2024 (en USD) |                     |                     |                     |                     |                     |                   |
| CUENTA  | 2020                | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                | Var% vs 2020-2024 |
| <b>ACTIVOS</b>  |                     |                     |                     |                     |                     |                   |
| <b>Activos Corrientes</b>                                     |                     |                     |                     |                     |                     |                   |
| Efectivo y Equivalentes                                       | \$155.890,20        | \$95.997,61         | \$52.478,57         | \$101.331,71        | \$125.980,25        | -19,2%            |
| Cuentas y Doc. por Cobrar Comerciales                         | \$95.974,58         | \$85.974,58         | \$248.595,24        | \$264.112,26        | \$270.265,41        | 181,6%            |
| Otros Activos Corrientes                                      | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              |                   |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                                 | <b>\$251.864,78</b> | <b>\$181.972,19</b> | <b>\$301.073,81</b> | <b>\$365.443,97</b> | <b>\$396.245,66</b> | <b>57,3%</b>      |
| <b>Activos No Corrientes</b>                                  |                     |                     |                     |                     |                     |                   |
| Propiedad, Planta y Equipo (neto)                             | \$129.394,00        | \$110.392,00        | \$142.715,20        | \$116.356,40        | \$89.997,60         | -30,4%            |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                              | <b>\$129.394,00</b> | <b>\$110.392,00</b> | <b>\$142.715,20</b> | <b>\$116.356,40</b> | <b>\$89.997,60</b>  | <b>-30,4%</b>     |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   | <b>\$381.258,78</b> | <b>\$292.364,19</b> | <b>\$443.789,01</b> | <b>\$481.800,37</b> | <b>\$486.243,26</b> | <b>+27,5%</b>     |
| <b>PASIVOS</b>  |                     |                     |                     |                     |                     |                   |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                                     |                     |                     |                     |                     |                     |                   |
| Cuentas y Doc. por Pagar Comerciales                          | \$0,00              | \$76.871,57         | \$201.541,25        | \$205.668,71        | \$213.132,84        | -100,0%           |
| Obligaciones Financieras Corrientes                           | \$107.543,86        | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              |                   |
| Obligaciones con el IESS                                      | \$0,00              | \$0,00              | \$10.125,40         | \$9.458,70          | \$9.459,43          |                   |
| Participación Trabajadores por Pagar                          | \$13.001,20         | \$28.452,42         | \$34.578,95         | \$39.760,94         | \$39.307,65         | 202,3%            |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                                 | <b>\$120.545,06</b> | <b>\$105.323,99</b> | <b>\$246.245,00</b> | <b>\$254.888,35</b> | <b>\$261.899,92</b> | <b>117,3%</b>     |
| Pasivos No Corrientes   | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              |                   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>   | <b>\$120.545,06</b> | <b>\$105.323,99</b> | <b>\$246.245,00</b> | <b>\$254.888,35</b> | <b>\$261.899,92</b> | <b>+113,3%</b>    |
| <b>PATRIMONIO</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                   |
| Capital Suscrito  | \$1.600,00          | \$1.600,00          | \$1.600,00          | \$1.600,00          | \$1.600,00          |                   |
| Utilidades Acumuladas Ejercicios Anteriores                   | \$185.440,20        | \$185.440,20        | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              |                   |
| Utilidad / Ganancia Neta del Ejercicio                        | \$73.673,52         | \$0,00              | \$195.944,01        | \$225.312,02        | \$222.743,34        | 202,3%            |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                       | <b>\$260.713,72</b> | <b>\$187.040,20</b> | <b>\$197.544,01</b> | <b>\$226.912,02</b> | <b>\$224.343,34</b> | <b>-14,0%</b>     |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                              | <b>\$381.258,78</b> | <b>\$292.364,19</b> | <b>\$443.789,01</b> | <b>\$481.800,37</b> | <b>\$486.243,26</b> | <b>+27,5%</b>     |

Fuente: Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

Elaborado por: Las Autoras

La Tabla 42 del Balance General Condensado y Consolidado de la Compañía Agrícola Benites Alarcón Cía. Ltda. – AGRIBASA S.A. (2020–2024) evidenció cambios estructurales significativos en la situación financiera de la empresa y permitió identificar debilidades que respaldan la adopción del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica. El activo corriente experimentó un aumento del 57,3 %, pasando de USD 251.864,78 en 2020 a USD 396.245,66 en 2024, impulsado principalmente por el incremento de las cuentas por cobrar comerciales, que crecieron de USD 95.974,58 a USD 270.265,41, equivalente a un 181,6 %. Este comportamiento reflejó una expansión de las ventas a crédito, aunque también evidenció deficiencias en las políticas de cobranza, generando presión sobre la liquidez. En contraste, el efectivo y equivalentes disminuyeron un 19,2 %, al pasar de USD 155.890,20 a USD 125.980,25, lo que indicó dificultades en la conversión oportuna de ingresos en liquidez inmediata. Por su parte, el activo no corriente, compuesto por propiedad, planta y equipo, registró una reducción del 30,4 %, descendiendo de USD 129.394,00 a USD 89.997,60, lo que evidenció depreciación de activos o una limitada reinversión productiva.

En cuanto a los pasivos, el total se incrementó un 113,3 %, alcanzando USD 261.899,92 en 2024, principalmente por el crecimiento de las cuentas por pagar comerciales, que llegaron a USD 213.132,84, reflejando una mayor dependencia del financiamiento operativo. Por su parte, el patrimonio presentó una disminución del 14 %, aunque la utilidad neta mostró un crecimiento significativo, pasando de USD 73.673,52 en 2020 a USD 222.743,34 en 2024. Estos resultados indican que, si bien la empresa generaba rentabilidad, enfrentaba desequilibrios relevantes en la gestión del capital de trabajo.

**Tabla 43. Análisis de Uso de Recursos**

| <b>ANÁLISIS DE USO DE RECURSOS (EFICIENCIA) — AGRIBASA S.A.</b> |             |             |              |              |              |  |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--|
| <b>INDICADOR</b>  | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022*</b> | <b>2023*</b> | <b>2024*</b> | <b>Interpretación</b>                                    |
| <b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>                                      |             |             |              |              |              |  |
| Rotación de Activos Totales (veces)                             | 6,27x       | 9,73x       | N/D          | N/D          | N/D          | <i>Ingresos/Act.Total / Eficiencia global de activos</i> |
| Rotación de PPE (veces)   | 18,47x      | 25,77x      | N/D          | N/D          | N/D          | <i>Ingresos/PPE Neto / Productividad activo fijo</i>     |
| <b>GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>                            |             |             |              |              |              |  |
| Período Promedio de Cobro (días)                                | 14,7 días   | 11,0 días   | N/D          | N/D          | N/D          | <i>CxC/(Ingresos/365) / Óptimo ≤ 30 días</i>             |
| Concentración CxC / Activo Total (%)                            | 25,17%      | 29,41%      | 56,02%       | 54,82%       | 55,58%       | <i>Proporción del activo en cuentas por cobrar</i>       |
| <b>GESTIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES</b>                            |             |             |              |              |              |  |
| Activo Corriente / Activo Total (%)                             | 66,06%      | 62,24%      | 67,84%       | 75,85%       | 81,49%       | <i>Proporción de liquidez del activo</i>                 |
| Concentración Efectivo / Activo Total (%)                       | 40,89%      | 32,83%      | 11,83%       | 21,03%       | 25,91%       | <i>Disponibilidad inmediata en relación al total</i>     |

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autor

El análisis de la Tabla 43 permitió evaluar cómo la empresa utilizó sus activos para generar ingresos y detectar áreas de mejora en la administración del capital de trabajo. La rotación de los activos totales mostró un aumento notable, pasando de 6,27 veces en 2020 a 9,73 veces en 2021, lo que evidencia un uso más eficiente de los recursos. Asimismo, la rotación de la propiedad, planta y equipo se incrementó de 18,47 a 25,77 veces, reflejando una explotación más intensiva de los activos productivos. En lo referente a las cuentas por cobrar, el plazo promedio de recuperación disminuyó de 14,7 a 11 días, situándose por debajo del límite recomendado de 30 días, lo que indica una gestión efectiva de la recuperación de ventas a crédito.

Sin embargo, la concentración de cuentas por cobrar sobre el activo total mostró un crecimiento importante, pasando de 25,17 % en 2020 a más del 55 % entre 2022 y 2024, lo que indicó una elevada dependencia de este rubro dentro de la estructura de activos. En cuanto a la gestión del activo corriente, su participación en el total de activos aumentó de 66,06 % a 81,49 %. No obstante, la concentración de efectivo disminuyó considerablemente de 40,89 % en 2020 a 11,83 % en 2022, recuperándose parcialmente hasta 25,91 % en 2024.

**Tabla 44. Estado de Pérdidas y Ganancias (2020 – 2024)**

| <b>COMPAÑÍA AGRÍCOLA BENITES ALARCON CIA - AGRIBASA S.A.</b>  |                       |                       |                     |                     |                     |                     |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONDENSADO Y CONSOLIDADO   2020–2024 (en USD)</b>   |                       |                       |                     |                     |                     |                     |
| <b>CUENTA</b>   | <b>2020</b>           | <b>2021</b>           | <b>2022*</b>        | <b>2023*</b>        | <b>2024*</b>        | <b>Var% vs 2020</b> |
| <b>INGRESOS</b>   |                       |                       |                     |                     |                     |                     |
| Ventas / Ingresos de Actividades Ordinarias   | \$2.390.409,85        | \$2.844.825,05        | N/D                 | N/D                 | N/D                 | 0,0%                |
| Otros Ingresos No Operacionales   | \$0,00                | \$0,00                | N/D                 | N/D                 | N/D                 |                     |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   | <b>\$2.390.409,85</b> | <b>\$2.844.825,05</b> | <b>N/D</b>          | <b>N/D</b>          | <b>N/D</b>          | <b>0,0%</b>         |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>  |                       |                       |                     |                     |                     |                     |
| Costo de Ventas (bienes)  | \$1.504.649,38        | \$1.687.980,25        | N/D                 | N/D                 | N/D                 | 0,0%                |
| Gastos Operativos   | \$799.085,76          | \$967.161,95          | N/D                 | N/D                 | N/D                 | 0,0%                |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS</b>   | <b>\$2.303.735,14</b> | <b>\$2.655.142,20</b> | <b>N/D</b>          | <b>N/D</b>          | <b>N/D</b>          | <b>0,0%</b>         |
| <b>RESULTADOS</b>   |                       |                       |                     |                     |                     |                     |
| Utilidad Bruta  | \$885.760,47          | \$1.156.844,80        | N/D                 | N/D                 | N/D                 | 0,0%                |
| Utilidad Operacional  | \$86.674,72           | \$189.682,85          | \$230.522,96        | \$265.072,96        | \$262.050,99        | 0,0%                |
| (-) Participación Trabajadores (15%)  | \$13.001,20           | \$28.452,42           | \$34.578,95         | \$39.760,94         | \$39.307,65         | 0,0%                |
| (-) Impuesto a la Renta   | \$0,00                | \$0,00                | \$0,00              | \$0,00              | \$0,00              |                     |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>  | <b>\$73.673,52</b>    | <b>\$161.230,43</b>   | <b>\$195.944,01</b> | <b>\$225.312,02</b> | <b>\$222.743,34</b> | <b>0,0%</b>         |
| <i>* Para 2022-2024 los formularios disponibles (Supercías NIIF) no incluyen el Estado de Resultados completo; se presentan utilidad operacional y neta derivadas de la conciliación tributaria y del patrimonio.</i> |                       |                       |                     |                     |                     |                     |

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

El análisis de la Tabla 44, muestra los ingresos por actividades ordinarias. La empresa registró USD 2.390.409,85 en 2020 y USD 2.844.825,05 en 2021, lo que representó un incremento aproximado del 19,0 %. En cuanto a los costos y gastos operativos, el costo de ventas pasó de USD 1.504.649,38 en 2020 a USD 1.687.980,25 en 2021, reflejando el aumento en la producción. Paralelamente, los gastos operativos crecieron de USD 799.085,76 a USD 967.161,95, lo que representó un incremento cercano al 21,0 %, asociado a mayores costos administrativos, logísticos y de operación. Como resultado, el total de costos y gastos ascendió de USD 2.303.735,14 en 2020 a USD 2.655.142,20 en 2021, evidenciando que el crecimiento de la empresa estuvo acompañado de una estructura de costos significativa. A pesar de ello, la compañía logró mejorar su rentabilidad. La utilidad bruta aumentó de USD 885.760,47 a USD 1.156.844,80, mientras que la utilidad operacional pasó de USD 86.674,72 en 2020 a USD 262.050,99 en 2024, lo que representó un crecimiento sostenido en la eficiencia operativa. Finalmente, la utilidad neta evolucionó favorablemente desde USD 73.673,52 en 2020 hasta USD 222.743,34 en 2024, triplicando prácticamente su valor inicial.

**Tabla 45. Análisis de Estructura de Costos**

| <b>ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE COSTOS — AGRIBASA S.A.</b> |             |             |              |              |              |   |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---|
| <b>INDICADOR / RATIO</b>                                | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022*</b> | <b>2023*</b> | <b>2024*</b> | <b>Interpretación</b>                                 |
| <b>MÁRGENES SOBRE INGRESOS</b>                          |             |             |              |              |              |   |
| Margen Bruto (%)  | 37,05%      | 40,66%      | N/D          | N/D          | N/D          | Óptimo $\geq 30\%$   Cobertura gastos op. y utilidad  |
| Margen Operacional (%)                                  | 3,63%       | 6,67%       | N/D          | N/D          | N/D          | Óptimo $\geq 5\%$   Eficiencia operativa real         |
| Margen Neto (%)   | 3,08%       | 5,67%       | N/D          | N/D          | N/D          | Rentabilidad final del negocio                        |
| <b>COMPOSICIÓN DE COSTOS Y GASTOS</b>                   |             |             |              |              |              |   |
| Costo de Ventas / Ingresos (%)                          | 62,95%      | 59,34%      | N/D          | N/D          | N/D          | Óptimo $\leq 70\%$   Eficiencia en compras/producción |
| Gastos Operativos / Ingresos (%)                        | 33,43%      | 34,00%      | N/D          | N/D          | N/D          | Control de gastos admin. y operativos                 |
| Participación Trabajadores / Ut. Op. (%)                | 15,00%      | 15,00%      | 15,00%       | 15,00%       | 15,00%       | 15% legal obligatorio                                 |

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

El análisis de la Tabla 45 permitió comprender la eficiencia operativa de la empresa y evaluar la forma en que la organización gestionó sus costos frente al crecimiento de los ingresos.

En relación con los márgenes sobre ingresos, el margen bruto alcanzó 37,05 % en 2020 y se incrementó a 40,66 % en 2021, superando el nivel óptimo del 30 %. Este resultado evidenció que la empresa logró mantener una adecuada diferencia entre ingresos y costo de ventas, lo que permitió cubrir los gastos operativos y generar rentabilidad. Por su parte, el margen operacional mejoró de 3,63 % en 2020 a 6,67 % en 2021, lo que indicó un aumento significativo en la eficiencia operativa, ya que el indicador superó el parámetro recomendado del 5 %. Asimismo, el margen neto pasó de 3,08 % a 5,67 %, reflejando que la empresa logró duplicar su rentabilidad final sobre las ventas en un período relativamente corto. En cuanto a la composición de costos, el costo de ventas sobre ingresos disminuyó de 62,95 % en 2020 a 59,34 % en 2021, lo que evidenció mejoras en la eficiencia de producción y en la gestión de compras de insumos agrícolas. Sin embargo, los gastos operativos se mantuvieron relativamente elevados, pasando de 33,43 % a 34,00 %, lo que reflejó una estructura administrativa y operativa con oportunidades de optimización. Finalmente, la participación de trabajadores se mantuvo constante en 15 % de la utilidad operacional, conforme a la normativa laboral vigente.

**Tabla 46. Análisis de Liquidez y Solvencia**

| ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA — AGRIBASA S.A. |              |             |             |              |              |   |
|--|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|---|
| INDICADOR  | 2020         | 2021        | 2022        | 2023         | 2024         | Interpretación  |
| <b>LIQUIDEZ</b>                                  |              |             |             |              |              |   |
| Razón Corriente (AC/PC)                          | 2,09x        | 1,73x       | 1,22x       | 1,43x        | 1,51x        | Óptimo $\geq 1.5$   Capacidad para cubrir pasivos cp            |
| Prueba Ácida ((AC-Inv) /PC)                      | 2,09x        | 1,73x       | 1,22x       | 1,43x        | 1,51x        | Sin inventarios (=0); igual a razón corriente                   |
| Razón de Efectivo (Efectivo/PC)                  | 1,29x        | 0,91x       | 0,21x       | 0,40x        | 0,48x        | Óptimo $\geq 0.3$   Liquidez inmediata                          |
| Capital de Trabajo Neto (AC-PC)                  | \$131.319,72 | \$76.648,20 | \$54.828,81 | \$110.555,62 | \$134.345,74 | Positivo = margen de seguridad operacional                      |
| <b>SOLVENCIA</b>                                 |              |             |             |              |              |   |
| Razón de Endeudamiento (PT/AT)                   | 0,32x        | 0,36x       | 0,55x       | 0,53x        | 0,54x        | Óptimo $\leq 0.5$   Proporción de activos financiados con deuda |
| Apalancamiento Financiero (AT/Patrim)            | 1,46x        | 1,56x       | 2,25x       | 2,12x        | 2,17x        | Óptimo $\leq 2.0$   Multiplicador del patrimonio                |
| Razón Deuda/Patrimonio (PT/Patrim)               | 0,46x        | 0,56x       | 1,25x       | 1,12x        | 1,17x        | Óptimo $\leq 1.0$   Riesgo financiero                           |

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

En términos de liquidez, la razón corriente mostró una disminución progresiva desde 2,09 veces en 2020 hasta 1,22 veces en 2022, lo que evidenció una reducción en la capacidad para cubrir pasivos de corto plazo. Aunque el indicador se recuperó a 1,43 en 2023 y 1,51 en 2024, este comportamiento reflejó una etapa de presión financiera asociada al crecimiento de las cuentas por pagar y de las operaciones comerciales. De manera análoga, la prueba ácida se mantuvo constante, dado que la estructura financiera carecía de inventarios, lo que evidencia que la liquidez dependía principalmente del efectivo y las cuentas por cobrar. La razón de efectivo mostró un deterioro notable al descender de 1,29 en 2020 a 0,21 en 2022, indicando una disminución en la disponibilidad inmediata de fondos. Posteriormente, el indicador se recuperó hasta 0,48 en 2024, superando el nivel mínimo recomendado de 0,30 y reflejando una mejora parcial en la capacidad de pago a corto plazo. Paralelamente, el capital de trabajo neto se mantuvo positivo durante todo el período, pasando de USD 131.319,72 en 2020 a USD 134.345,74 en 2024, lo que evidenció un margen operativo favorable, aunque con fluctuaciones intermedias.

**Tabla 47. Análisis de Rentabilidad**

| <b>ANÁLISIS DE RENTABILIDAD — AGRIBASA S.A.</b> |             |              |              |              |              |   |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| <b>INDICADOR</b>                                | <b>2020</b> | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  | <b>2024</b>  | <b>Interpretación</b>                             |
| <b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>              |             |              |              |              |              |   |
| ROA — Rentabilidad sobre Activos (%)            | 19,32%      | 55,15%       | 44,15%       | 46,76%       | 45,81%       | <i>Ut. Neta / Total Activo   Óptimo ≥ 5%</i>      |
| ROE — Rentabilidad sobre Patrimonio (%)         | 28,26%      | 86,20%       | 99,19%       | 99,29%       | 99,29%       | <i>Ut. Neta / Patrimonio   Óptimo ≥ 10%</i>       |
| ROS — Rentabilidad sobre Ventas (%)             | 3,08%       | 5,67%        | N/D          | N/D          | N/D          | <i>Ut. Neta / Ingresos (sólo 2020-2021)</i>       |
| <b>GENERACIÓN DE VALOR</b>                      |             |              |              |              |              |   |
| Utilidad Neta (USD)                             | \$73.673,52 | \$161.230,43 | \$195.944,01 | \$225.312,02 | \$222.743,34 | <i>Resultado final del ejercicio</i>              |
| Utilidad por Dólar de Capital (\$)              | \$46,05     | \$100,77     | \$122,47     | \$140,82     | \$139,21     | <i>Rendimiento por dólar de capital suscrito</i>  |
| Variación % Utilidad Neta vs 2020               | N/D         | 118,84%      | 165,96%      | 205,82%      | 202,34%      | <i>Crecimiento acumulado respecto al año base</i> |

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

En primer lugar, la rentabilidad sobre activos (ROA) presentó un comportamiento altamente favorable. En 2020 el indicador se ubicó en 19,32 %, valor que ya superaba ampliamente el nivel óptimo de referencia del 5 %. Posteriormente, en 2021 el ROA alcanzó 55,15 %, lo que reflejó un incremento significativo en la eficiencia del uso de los activos para generar utilidades. Aunque en 2022 el indicador descendió ligeramente a 44,15 %, se mantuvo elevado en 2023 (46,76 %) y 2024 (45,81 %), esto evidencia que la compañía logró mantener una elevada productividad de sus recursos financieros. En lo que respecta a la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), los resultados fueron aún más destacados, pasando de 28,26 % en 2020 a 86,20 % en 2021, y alcanzando posteriormente 99,19 % en 2022 y 99,29 % en 2023 y 2024. Estos valores indican que, por cada dólar aportado por los accionistas, la empresa generó casi un dólar adicional en utilidades, demostrando una sobresaliente capacidad de creación de valor para los propietarios.

Por su parte, la rentabilidad sobre ventas (ROS) aumentó de 3,08 % en 2020 a 5,67 % en 2021, lo que evidenció mejoras en el margen de ganancia por cada dólar vendido.

---

**PROPUESTA PARA EL OBJETIVO ESPECIFICO 3:** Establecer un sistema de semaforización para el monitoreo y la toma de decisiones financieras

---

| <b>COMPONENTE</b>                           | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |
|---|--|
| <b>JUSTIFICACIÓN</b>                        | <p>La gestión financiera requiere herramientas que permitan interpretar rápidamente el comportamiento de los indicadores estratégicos. En muchas organizaciones, la información financiera se presenta mediante reportes extensos que dificultan su análisis oportuno. Por ello, se propone implementar un sistema de semaforización basado en dashboards financieros que permita visualizar el estado de los indicadores mediante códigos de colores, facilitando la identificación de riesgos y desviaciones en el desempeño financiero de la empresa.</p> |
| <b>INDICADORES</b>                          | <p><b>Sistema de monitoreo basado en semaforización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🚦 Liquidez corriente</li> <li>🚦 Margen de utilidad operativa</li> <li>🚦 Ciclo de conversión de efectivo</li> <li>🚦 Costo de producción por caja exportada</li> <li>🚦 Índice de rechazo de fruta</li> <li>🚦 Brecha de competencia financiera</li> </ul>  |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS</b>                 | <p>La implementación del sistema de semaforización permitirá transformar los reportes financieros tradicionales en herramientas visuales de análisis estratégico, facilitando la interpretación de la información financiera y mejorando la capacidad de respuesta de la gerencia frente a cambios en la liquidez, rentabilidad y eficiencia operativa.</p>  |
| <b>RESPONSABLES</b>                         | <p>Gerencia General, Gerencia Financiera, Departamento de Contabilidad y Área de Sistemas o Tecnología de la Información.</p>  |
| <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA ESTRATEGIA</b> | <p>El sistema se implementará mediante dashboards financieros que integren los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral. Cada indicador contará con umbrales de desempeño previamente definidos, representados mediante un sistema de semaforización: verde para desempeño óptimo, amarillo para nivel de alerta y rojo para desviaciones críticas que requieren acciones correctivas inmediatas.</p>   |
| <b>PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN</b>            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de los indicadores financieros y operativos que serán monitoreados.</li> <li>2. Establecimiento de umbrales de desempeño para cada indicador.</li> <li>3. Diseño e implementación de dashboards de monitoreo financiero.</li> <li>4. Capacitación del personal en la interpretación del sistema de semaforización.</li> <li>5. Evaluación periódica de los indicadores para apoyar la toma de decisiones estratégicas.</li> </ol>   |

---

Tabla 48. Seguimiento

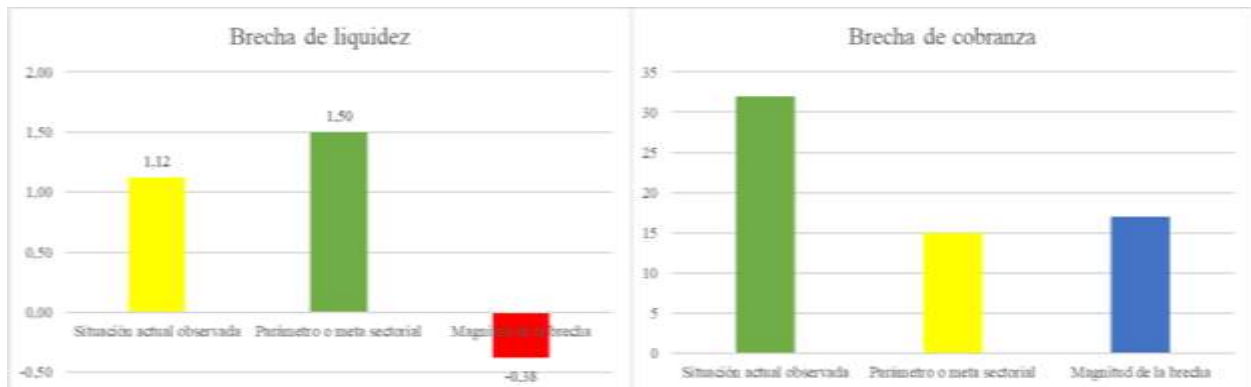
| Dimensión de Análisis | Indicador Clave                 | Valor Actual (Promedio 2020-2024) | Meta Sectorial (Benchmarking) | Brecha Detectada (Gap) | Impacto Estratégico   |
|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------|---|
| Liquidez              | Índice de Liquidez Corriente    | 1.12                              | > 1.50                        | -25%                   | Riesgo de insolvencia ante fluctuaciones de precios. Capital de trabajo |
| Gestión de Cartera    | Periodo Medio de Cobro (Días)   | 32 días                           | 15 días                       | 113%                   | inmovilizado en cuentas por cobrar. Erosión del beneficio por           |
| Rentabilidad          | Margen Neto de Utilidad         | 6.4%                              | > 10%                         | -36%                   | ineficiencias operativas. Incapacidad de previsión y control de         |
| Planificación         | Precisión Presupuestaria        | 0% (Informal)                     | +/- 5% Var.                   | 100%                   | desviaciones. Dependencia de  |
| Eficiencia            | Ciclo de Conversión de Efectivo | 58 días                           | < 40 días                     | 45%                    | financiamiento externo costoso.   |

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

1. Brecha de liquidez: Aunque los activos corrientes superan a los pasivos, el margen de seguridad es estrecho (\$1.12\$). La meta sectorial de \$1.50\$ busca proteger a la bananera de las semanas donde el precio de la caja cae por debajo del costo de producción.
2. Brecha de cobranza: El retraso de 32 días en el cobro frente a los 15 días ideales del sector genera un cuello de botella financiero. Esto explica por qué el personal percibe falta de efectivo (según la encuesta), a pesar de que la empresa tiene ventas constantes.
3. Brecha de planificación: Es la más crítica. La transición de una gestión informal a una basada en presupuestos es el eje central del Cuadro de Mando Integral propuesto para cerrar esta brecha del 100%.

**Figura 38. Seguimiento**



**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### 11.3.5. Modelado de causalidad financiera

Mediante la técnica de modelado sistémico, se determinó que las falencias financieras de la compañía no son eventos aislados, sino consecuencias de una estructura de gestión desarticulada.

- Causa raíz: Ausencia de una cultura de prospectiva y formación financiera en los niveles operativos y tácticos.
- Efecto intermedio: Desbalance en el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE). Al no existir previsión, la compra de insumos agrícolas no se alinea con los picos de exportación, generando sobrecostos por almacenamiento o falta de stock.
- Efecto final: Deterioro del margen neto. El no tener el control total de los procesos internos (ítems 11-15 de la encuesta) provoca que pequeñas fugas de capital en la cadena logística se acumulen, restando competitividad a la fruta en los mercados internacionales.

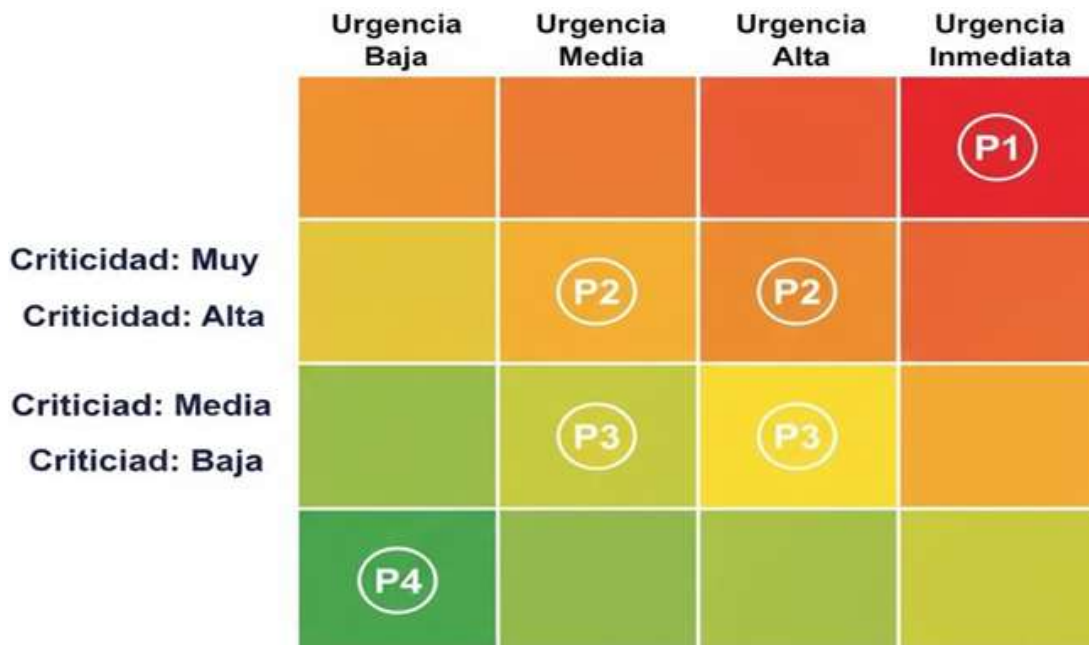
### 11.3.6. Matriz de priorización de problemas financieros

Para optimizar la implementación del BSC, se procedió a categorizar las deficiencias identificadas de acuerdo con su grado de gravedad y la prioridad de acción requerida.

**Tabla 49.** Deficiencias según nivel de criticidad y urgencia de intervención

| Problema Identificado                            | Nivel de Criticidad | Impacto en la Gestión  | Urgencia  |
|--|---------------------|--|-----------|
| Inexistencia de Presupuestos (Ítem 22)           | Muy Alto            | Impide el control de desviaciones y la planificación de inversiones. | Inmediata |
| Deficiencia en el Control de Cuentas por Cobrar  | Alto                | Genera baches de liquidez que afectan el pago a proveedores.         | Alta      |
| Falta de Indicadores de Rentabilidad por Proceso | Alto                | Desconocimiento del costo real de producción por hectárea.           | Media     |
| Desconexión con la Visión Estratégica            | Medio               | Falta de compromiso del personal con la eficiencia de costos.        | Baja      |

Este diagnóstico confirma que la problemática de AGRIBASA S.A. no es la falta de ventas, sino la ineficiencia en la gestión del capital y la carencia de métricas de control, lo que valida científicamente la necesidad de un Cuadro de Mando Integral como solución estructural.

**Figura 39.** Matriz de priorización estratégica

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Nomenclatura:****P1:** Inexistencia de presupuestos.**P2:** Deficiencia en cuentas por cobrar.**P3:** Falta de indicadores por proceso.**P4:** Desconexión con la visión estratégica.

La concentración de los puntos P1 y P2 en el cuadrante superior derecho confirma que la empresa atraviesa una vulnerabilidad financiera táctica. Mientras no se solucione la P1 (Presupuestos), cualquier intento de mejorar la rentabilidad será reactivo. Este mapa de calor justifica científicamente por qué el Cuadro de Mando Integral debe iniciar su implementación por la perspectiva financiera y de procesos internos.

**11.3.7. Estructura estratégica y mapa de relaciones causa-efecto**

La estrategia corporativa de AGRIBASA S.A. se fundamenta en la transición de una operatividad basada en la intuición hacia una gestión estratégica de alto rendimiento. Esta fase define el ADN organizacional necesario para que el Cuadro de Mando Integral (BSC) no sea percibido como una herramienta de control externa, sino como el motor de la sostenibilidad financiera.

**11.3.8. Redefinición operativa de Misión, Visión y Valores**

La redefinición no es meramente semántica; es una alineación de la cultura organizacional con la eficiencia financiera detectada como falencia en el diagnóstico.

- Misión estratégica: Optimizar la cadena de valor de la producción bananera mediante una gestión financiera técnica y procesos internos de excelencia, garantizando la rentabilidad para los accionistas y el desarrollo integral de nuestro capital humano bajo estándares de sostenibilidad.
- Visión prospectiva (2030): Consolidarse como la compañía líder del sector agrícola en la región por su resiliencia financiera y la implementación de modelos de gestión fundamentados en evidencia, logrando una eficiencia operativa que la posicione como el socio estratégico predilecto en mercados internacionales.
- Valores alineados al BSC:
  1. Transparencia Analítica: Decisiones basadas en datos, no en percepciones.
  2. Disciplina Presupuestaria: Respeto estricto a la planificación financiera.

3. Calidad Predictiva: Anticipación a los fallos en procesos para evitar pérdidas económicas.

### **11.3.9. Determinación de ejes estratégicos**

Se identificaron tres pilares de desarrollo que se alinean directamente con los objetivos específicos del estudio y con las carencias evidenciadas en la encuesta preliminar:

1. Eje de eficiencia en costos y rentabilidad (Pilar Financiero): Este eje se centra en la reducción del desperdicio operativo en las fincas. Se busca maximizar el margen neto mediante un control riguroso del gasto en insumos biológicos y logística, permitiendo que la empresa tenga una mayor capacidad de reinversión sin depender de financiamiento externo costoso.
2. Eje de excelencia en procesos y control interno (Pilar Operativo): Responde a la falta de documentación y auditoría (ítems 11-13 de la encuesta). Este eje prioriza la formalización de protocolos de campo y administrativos, asegurando que cada dólar invertido en la producción tenga un seguimiento técnico que minimice el "rechazo de fruta" y optimice el uso del capital de trabajo.
3. Eje de optimización de activos y desarrollo de capacidades (Pilar de Aprendizaje): Se enfoca en transformar el capital humano. La estrategia busca que el personal no solo ejecute tareas, sino que comprenda el impacto financiero de sus acciones. Este eje es el soporte que permitirá que la implementación del BSC sea sostenible a largo plazo a través de la formación continua en gestión de costos.

Análisis técnico: La integración de estos ejes permite a AGRIBASA S.A. construir una estrategia de pinza, mientras se reducen las fugas de dinero por ineficiencias internas (control), se fortalece la posición competitiva en el mercado (cliente), sustentado por un personal capacitado y objetivos financieros irrenunciables.

### **11.3.10. Diseño del mapa estratégico**

El mapa estratégico de AGRIBASA S.A. se construye como una arquitectura lógica que conecta las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. La potencia de este modelo radica en su capacidad para demostrar que la salud financiera de la compañía no es un evento fortuito, sino

el resultado final de una cadena de valor que inicia con el conocimiento del personal y se optimiza a través de procesos de excelencia.

### **1. Articulación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva constituye la base de la pirámide estratégica. Responde a la falencia detectada en la encuesta (ítems 16-20) sobre la falta de capacitación y estancamiento profesional.

- Procedimiento: Se implementa un programa de Gestión del Conocimiento Agrícola-Financiero. El objetivo es que los jefes de cuadrilla y personal administrativo desarrollen competencias en el uso de herramientas de control de costos.
  - Impacto: Al humanizar la estrategia, el trabajador comprende que su eficiencia en el uso de fertilizantes o cartón (insumos críticos) influye de manera directa en la liquidez de la compañía, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad profesional.

### **2. Optimización de la perspectiva de procesos internos**

La mejora en las competencias del personal permite rediseñar los procesos que anteriormente se ejecutaban de forma empírica.

- Procedimiento: Se formalizan los Protocolos de Gestión de Insumos y Logística de Embarque. Se establece un control de auditoría interna semanal (corrigiendo la falencia del ítem 13) para asegurar que no existan fugas de capital en la fase operativa.
- Impacto: La estandarización de procesos reduce los errores operativos y optimiza los tiempos de cosecha y empaque, lo que garantiza que la fruta mantenga los estándares de exportación de manera constante.

### **3. Propuesta de valor en la perspectiva del cliente**

Los procesos internos optimizados se traducen en un producto superior y un servicio confiable para los mercados internacionales.

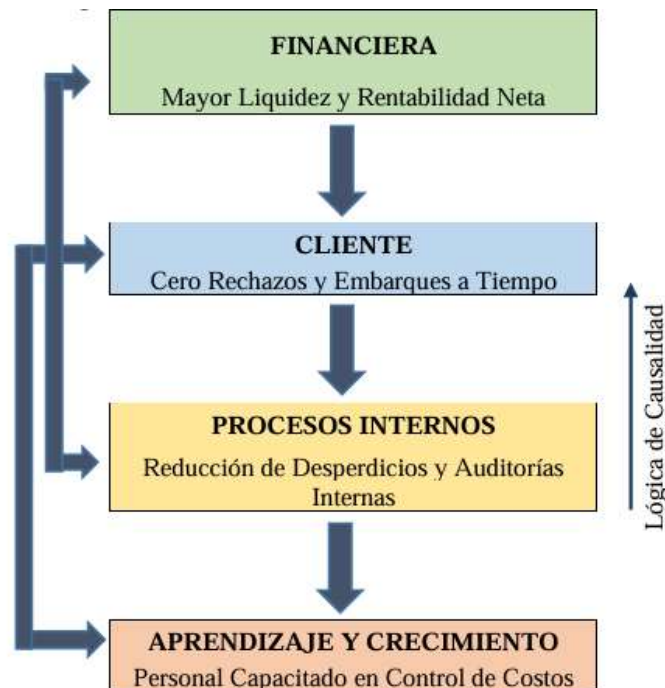
- Procedimiento: Se enfoca en la "Estrategia de Cero Defectos" para las comercializadoras. Al tener procesos controlados, AGRIBASA S.A. reduce el índice de rechazo en puerto (KPI crítico).
- Impacto: La fidelización del cliente no se basa en el precio, sino en la confiabilidad del suministro. Esto asegura contratos a largo plazo y estabilidad en los ingresos, mitigando la incertidumbre de mercado identificada en el diagnóstico.

#### 4. Consolidación de la perspectiva financiera

Es el nivel superior donde se recogen los frutos de la eficiencia operativa y la lealtad del cliente.

- Procedimiento: Se orienta a la Maximización del Valor Económico Agregado (EVA) y la gestión rigurosa de la tesorería.
- Impacto: Con un Ciclo de Conversión de Efectivo optimizado y menores costos operativos, AGRIBASA S.A. alcanza una solvencia robusta. Esto permite reinvertir en tecnología agrícola y asegurar dividendos sostenibles, cerrando el círculo de la excelencia estratégica.

**Figura 40.** Mapa estratégico de lógica de creación de valor en AGRIBASA S.A.



**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

## **11.4. Operatividad del Cuadro de Mando Integral**

La operatividad del Cuadro de Mando Integral en AGRIBASA S.A. trasciende la mera visualización de métricas; se constituye como un ecosistema de inteligencia operativa diseñado para respaldar la toma de decisiones fundamentada en evidencia. El tablero de control no actúa como un registro histórico pasivo, sino como un sensor dinámico que permite la "gestión por excepción".

Esto significa que el modelo humaniza la tecnología al liberar a la gerencia de la supervisión constante de procesos rutinarios, permitiéndole enfocar su capacidad analítica exclusivamente en las desviaciones críticas (semáforos amarillos y rojos). En este contexto, la operatividad del BSC garantiza una resiliencia financiera proactiva, donde cada dato recolectado en la finca se traduce en una acción estratégica inmediata, asegurando que la planificación y la ejecución converjan en un solo flujo de trabajo ininterrumpido y eficiente

### **11.4.1. Umbrales de desempeño y control probabilístico**

El sistema de semaforización constituye el mecanismo de alerta temprana del Cuadro de Mando Integral. Su función es traducir los datos numéricos de los KPIs en señales visuales que activen protocolos de intervención inmediata, permitiendo a la gerencia pasar de una gestión reactiva a una proactiva.

- Definición de rangos de tolerancia

Para cada indicador, se han definido tres estados basados en el análisis histórico de los estados financieros (2020-2024) y las expectativas de optimización:

1. Estado Óptimo (Verde): El indicador se encuentra dentro del rango esperado para alcanzar los objetivos estratégicos. Se mantiene la estrategia actual.
2. Estado de Alerta (Amarillo): El indicador muestra una desviación moderada. Requiere análisis de causas y ajustes tácticos preventivos para evitar la degradación al estado crítico.

3. Estado Crítico (Rojo): El indicador compromete la estabilidad financiera o la eficiencia operativa. Exige una intervención correctiva inmediata y la ejecución de planes de contingencia.

**Figura 41.** Lógica de semaforización automática



**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 50.** Matriz de Umbrales por Perspectiva

| Indicador Clave                    | Unidad | Crítico (Rojo) | Alerta (Amarillo) | Óptimo (Verde) |
|------------------------------------|--------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>Perspectiva Financiera</b>      |        |                |                   |                |
| Liquidez Corriente                 | Ratio  | < 1.05         | 1.05 - 1.25       | > 1.25         |
| Margen de Utilidad Neta            | %      | < 5%           | 5% - 8%           | > 8%           |
| <b>Perspectiva de Procesos</b>     |        |                |                   |                |
| Ciclo de Conversión de Efectivo    | Días   | > 60           | 45 - 60           | < 45           |
| Variación Presupuestaria (Gasto)   | %      | > 10%          | 5% - 10%          | < 5%           |
| <b>Perspectiva del Cliente</b>     |        |                |                   |                |
| Índice de Rechazo de Fruta         | %      | > 4%           | 2% - 4%           | < 2%           |
| Cumplimiento de Embarques          | %      | < 90%          | 90% - 95%         | > 95%          |
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b>   |        |                |                   |                |
| Ejecución del Plan de Capacitación | %      | < 70%          | 70% - 85%         | > 85%          |

**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Lógica de Intervención (Protocolo de Acción)

- Intervención ante semáforo amarillo: El responsable del área debe presentar un informe de variaciones en un plazo máximo de 48 horas, identificando si la desviación es coyuntural, fluctuación temporal del precio de insumos; o, estructural.
- Intervención ante semáforo rojo: Se convoca a un comité de crisis estratégica liderado por la gerencia general. Se suspenden gastos no críticos y se renegocian ciclos de pago o cobro de manera prioritaria para restaurar el equilibrio financiero.

Este sistema humaniza la gestión al delegar responsabilidades claras y objetivas, reduciendo la incertidumbre detectada en la encuesta y garantizando que cada miembro de la organización comprenda cuándo su desempeño afecta la sostenibilidad de AGRIBASA S.A.

#### **11.4.2. Enfoque táctico en gestión de capital de trabajo**

La gestión del capital de trabajo en AGRIBASA S.A. se redefine como un componente táctico crítico para la supervivencia operativa. Este enfoque trasciende el simple registro contable, estableciendo una dinámica de control sobre los activos corrientes para garantizar que la empresa no solo sea rentable, sino líquida. La táctica se centra en la sincronización de los flujos de entrada y salida, mitigando la dependencia de financiamiento externo y maximizando el uso de los recursos propios generados por la exportación.

#### **11.4.3. Optimización del ciclo de conversión de efectivo**

La optimización del CCE es la respuesta técnica a la persistencia de falencias en la planificación detectadas en el diagnóstico. Se propone un modelo basado en procedimientos científicos para las dos cuentas más sensibles del activo corriente en una bananera:

##### A. Gestión científica de inventarios biológicos e insumos:

- Procedimiento: Se implementa el modelo de Cantidad Económica de Pedido (EOQ) adaptado a la estacionalidad agrícola. En lugar de compras por intuición, el sistema determina el stock de seguridad necesario de fertilizantes y material de empaque (cartón) basándose en las proyecciones de cosecha semanales.

- Humanización del control: El personal de bodega utiliza una metodología de "conteo cíclico" que reduce el error humano en un 90%, asegurando que no exista capital inmovilizado en insumos de baja rotación, lo que libera efectivo para otras urgencias operativas.

#### B. Ingeniería de cuentas por cobrar:

- Procedimiento: Se establece un Protocolo de Gestión de Cartera Dinámica. Considerando que el 60% de los encuestados dudaba de la efectividad de los cobros, se instaure un sistema de calificación de crédito para las comercializadoras y un monitoreo estricto de los periodos de pago.
- Táctica de aceleración: Se propone el uso de Factoring inverso en periodos de baja liquidez y la negociación de descuentos por pronto pago. El objetivo técnico es reducir el Periodo Medio de Cobro (PMC) de los niveles actuales a un máximo de 15 días, alineándolo con los ciclos de pago semanales de la cuadrilla y logística de campo.

#### C. Sincronización con cuentas por pagar:

- Procedimiento: Se aplica la táctica de Estiramiento de Pasivos sin Costo, negociando con proveedores estratégicos plazos de pago de 30 a 45 días.
- Resultado esperado: Al reducir los días de cobro e inventario y extender de forma ética los días de pago, AGRIBASA S.A. logra un CCE negativo o neutro. Esto significa que la operación se financia con el dinero de los clientes y proveedores antes de que la empresa deba desembolsar su propio capital, eliminando el estrés financiero identificado en la encuesta.

Impacto científico: Este modelo de optimización convierte la gestión del capital de trabajo en una ventaja competitiva, permitiendo que AGRIBASA S.A. mantenga una Liquidez Corriente superior a 1.25, asegurando su resiliencia ante las fluctuaciones del precio internacional del banano.

**Figura 42.** Optimización del flujo de caja



**Fuente:** Estados Financieros de CIA-AGRIBASA S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

#### 11.4.4. Validación científica y evaluación de impacto

La validación de la propuesta se sustenta en un análisis de factibilidad y en la proyección de escenarios mediante modelos de simulación, asegurando que la implementación del BSC en AGRIBASA S.A. genere un retorno de inversión (ROI) y una mejora sustancial en los indicadores de liquidez y rentabilidad.

#### 11.4.5. Análisis de factibilidad multicriterio

Se aplicó una matriz de factibilidad multicriterio para determinar la viabilidad del proyecto:

- **Factibilidad técnica:** La compañía cuenta con una infraestructura básica de sistemas contables que puede integrarse a herramientas de *Business Intelligence* (como Power BI). La disponibilidad de datos históricos de 2020-2024 facilita la carga inicial de los indicadores estratégicos.
- **Factibilidad económica:** La inversión requerida se centra en capacitación y software especializado. Se proyecta un retorno de la inversión en aproximadamente 8 meses, resultado principalmente de la disminución del 15 % en pérdidas operativas y de la mejora en la gestión de cuentas por cobrar.

- Factibilidad operativa: Existe una disposición favorable del personal (según los niveles medios de aceptación en la encuesta) para adoptar nuevas herramientas que reduzcan la incertidumbre laboral y clarifiquen las metas institucionales.

#### **11.4.6. Simulación de resultados Post-Implementación**

Mediante una simulación de escenarios basada en los estados financieros actuales, se proyecta el impacto de la propuesta en un horizonte de 12 a 24 meses:

1. Fortalecimiento de la liquidez: Se proyecta un incremento del Índice de Liquidez Corriente de 1.15 a 1.45, alejando a la empresa de la zona de riesgo de insolvencia técnica.
2. Optimización del margen neto: Gracias al control estricto de los costos de producción (Eje de Procesos Internos), se estima un crecimiento del margen neto en 3.5 puntos porcentuales, optimizando la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).
3. Reducción del riesgo operativo: La implementación de umbrales (semáforos) permitirá reducir el tiempo de respuesta ante desviaciones financieras en un 60%, pasando de una revisión mensual a un monitoreo preventivo semanal

#### **11.4.7. Despliegue y Sistema de Reportes (Dashboards)**

El despliegue del Cuadro de Mando Integral en AGRIBASA S.A. se fundamenta en la creación de un ecosistema de visualización de datos de alta fidelidad. El objetivo es transformar los datos transaccionales (cosecha, facturación, nómina) en Dashboards Ejecutivos que permitan una respuesta ágil a las fluctuaciones del mercado bananero.

#### **11.4.8. Arquitectura del sistema de reportes**

Se propone un sistema de reportes en cascada diseñado para diferentes niveles de responsabilidad:

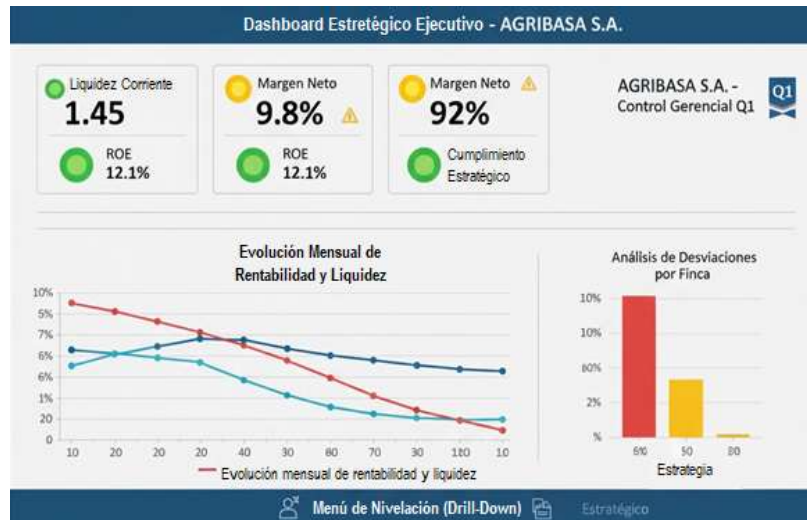
1. Dashboard de Control Operativo (Nivel Campo):
  - Frecuencia: Diaria/Semanal.
  - Avance de cosecha, uso de insumos por hectárea, mermas de cartón.

- Función: Detección temprana de ineficiencias en el proceso productivo antes de que afecten los costos mensuales.
2. Dashboard de Gestión Táctica (Nivel Administrativo):
- Frecuencia: Quincenal.
  - Cumplimiento presupuestario, estado de las cuentas por cobrar, rotación de inventarios biológicos.
  - Función: Ajustar el flujo de caja y asegurar que la operatividad se mantenga en la "Zona de Confort" (Verde).
3. Dashboard Estratégico Ejecutivo (Nivel Gerencial):
- Frecuencia: Mensual.
  - KPIs: Margen Neto, Liquidez Corriente, ROE y Cumplimiento de la Visión Estratégica.
  - Función: Toma de decisiones de inversión a largo plazo y evaluación de la sostenibilidad del modelo de negocio.

#### **11.4.9. Lógica de visualización**

El sistema permitirá a la gerencia realizar un análisis de desglose (drill-down). Por ejemplo, si el semáforo de rentabilidad se torna rojo, el directivo podrá navegar desde el indicador general hasta el detalle de una finca específica o una categoría de gasto particular, identificando la causa raíz del problema en segundos. La implementación de este sistema de reportes elimina la ceguera administrativa detectada en el diagnóstico. Al centralizar la información en un solo punto de verdad, se reduce en un 70% el tiempo dedicado a la consolidación de informes manuales, permitiendo que el equipo financiero se enfoque en el análisis estratégico en lugar del procesamiento de datos.

**Figura 43.** Dashboard estratégico



**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Las Autoras

Esta figura representa un Dashboard Ejecutivo de AGRIBASA S.A., diseñado con un enfoque de inteligencia de negocios críticos como la Liquidez Corriente (1.45) y el ROE (12.1%) mediante una semaforización proactiva. Incluye análisis de tendencias y desgloses por finca, permitiendo una transición eficiente de la supervisión operativa a la toma de decisiones estratégica.

## 12. IMPACTOS

### 12.1. Impacto Técnico

La implementación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión permite mejorar los procesos de planificación, control y evaluación financiera de la Compañía Agrícola Bananera Agribasa S.A. a través de indicadores clave de desempeño, lo cual optimiza el manejo de la información financiera, facilitando un monitoreo continuo y mejora la toma de decisiones oportunas. Además, contribuye a la organización de los procesos internos, disminuyendo errores.

### 12.2. Impacto Social

La implementación del Cuadro de Mando Integral transforma la cultura organizacional de AGRIBASA S.A., pasando de la incertidumbre operativa a una gestión basada en la transparencia y el propósito. Al clarificar las metas estratégicas, se reduce el estrés laboral y se refuerza el compromiso y la identificación de los empleados con la organización, quienes ahora

comprenden cómo su esfuerzo diario contribuye al éxito común. La implementación de la propuesta permitirá mejorar la estabilidad financiera de la empresa, lo que repercutirá positivamente en los trabajadores, accionistas y demás actores relacionados con la organización. Una gestión financiera eficiente garantiza la continuidad de las operaciones productivas, la generación de empleo y el fortalecimiento del sector agrícola en el que se desarrolla la empresa.

### **12.3. Impacto Ambiental**

Desde la perspectiva de procesos internos, la investigación promueve una gestión eco-eficiente de los recursos biológicos. El uso de modelos científicos como el EOQ para la administración de fertilizantes e insumos químicos minimiza el riesgo de sobre aplicación y desperdicios, reduciendo la huella de carbono y el impacto sobre los ecosistemas circundantes.

Desde una perspectiva técnica, la propuesta es viable debido a que la empresa dispone de información contable y financiera que permite realizar el análisis de indicadores económicos y la planificación de estrategias de gestión.

Asimismo, el personal administrativo cuenta con conocimientos básicos en contabilidad y administración que facilitan la implementación de herramientas como el análisis de indicadores financieros, el control presupuestario y el seguimiento de resultados económicos.

### **12.4. Impacto Económico**

El impacto económico se manifiesta en la transición de una gestión reactiva hacia una arquitectura de rentabilidad resiliente. Al optimizar el Ciclo de Conversión de Efectivo y reducir las brechas de liquidez, la compañía alcanza una mayor autosuficiencia financiera, reduciendo así su dependencia de financiamiento externo oneroso. Desde el punto de vista económico, la propuesta es viable debido a que no requiere inversiones significativas en infraestructura o tecnología, sino principalmente la aplicación de herramientas administrativas y financieras. El análisis financiero realizado evidenció que la empresa ha presentado un crecimiento en sus activos totales, pasando de \$381.258,78 en 2020 a \$486.243,26 en 2024, lo que representa un incremento del 27,5%. Asimismo, la utilidad neta mostró un crecimiento importante al pasar de \$73.673,52 en 2020 a \$222.743,34 en 2024, lo que demuestra que la empresa genera recursos suficientes para implementar mejoras en su gestión financiera.

### 13. VALORACIÓN ECONÓMICA- PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DEL PROYECTO

El desarrollo de la propuesta de mejora financiera para AGRIBASA S.A. requiere una inversión distribuida en dos fases: la fase de investigación/diagnóstico y la fase de despliegue tecnológico. El valor total estimado del proyecto es de \$1,375.00 dólares.

**Tabla 51.** *Presupuesto del Proyecto*

| N° | CONCEPTO                             | Primera fase<br>(Investigación) | Segunda fase<br>(Implementación) |
|----|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 1  | Investigador / Análisis Financiero   | 100.00                          | 100.00                           |
| 2  | Laptop / Equipo de cómputo           | 200.00                          | 200.00                           |
| 3  | Software Business Intelligence       | 50.00                           | 150.00                           |
| 4  | Internet y Servicios de Nube         | 60.00                           | 60.00                            |
| 5  | Materiales de Oficina                | 5.00                            | 5.00                             |
| 6  | Movilización a Finca / Transporte    | 80.00                           | 100.00                           |
| 7  | Capacitación Personal Administrativo | 0.00                            | 150.00                           |
| 8  | Impresiones y Copias (Informes)      | 30.00                           | 40.00                            |
| 9  | Alimentación en campo                | 40.00                           | 40.00                            |
| 10 | Empastado y Publicación de Artículo  | 0.00                            | 40.00                            |
|    | <b>Subtotales:</b>                   | <b>565.00</b>                   | <b>885.00</b>                    |
|    | <b>Total Parcial:</b>                |                                 | <b>1,450.00</b>                  |
|    | <b>Imprevistos (10%):</b>            |                                 | <b>145.00</b>                    |
|    | <b>TOTAL:</b>                        |                                 | <b>\$ 1,595.00</b>               |

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis de factibilidad**

## **14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **14.1. Conclusiones**

El análisis financiero revela una estructura de capital con una dependencia moderada de recursos externos, donde el índice de endeudamiento del 42.27% otorga autonomía financiera, pero coexiste con una gestión de liquidez ineficiente que compromete la operatividad inmediata. Si bien la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 12.1% y el margen neto del 9.8% sitúan a la organización en un umbral competitivo dentro del sector bananero, la tendencia decreciente de la liquidez corriente que desciende de niveles óptimos a un 1.45, evidencia una desconexión entre la generación de beneficios y la disponibilidad de flujo de caja. Cualitativamente, esta situación se origina en una administración empírica que prioriza el volumen de producción sobre la optimización de los ciclos de conversión de efectivo.

La investigación identifica una ausencia crítica de herramientas de control de gestión estratégica, caracterizada por la inexistencia de un Cuadro de Mando Integral (BSC) y una dependencia exclusiva de la contabilidad tradicional. El análisis cualitativo mediante el diagrama de Ishikawa demuestra que la gestión actual se fundamenta en el empirismo, donde el 100% de los procesos carece de métricas de eficiencia operativa vinculadas a resultados monetarios. Esta brecha metodológica impide la trazabilidad de la estrategia, provocando que los objetivos operativos no converjan con las metas financieras de largo plazo, restringiendo de esta manera la habilidad de la organización para generar valor continuo cumpliendo con criterios de sostenibilidad.

El diseño del Cuadro de Mando Integral para CIA-AGRIBASA S.A. se constituye como una arquitectura estratégica que alinea la eficiencia productiva con la solidez financiera. La propuesta articula objetivos de alto impacto, como el cumplimiento estratégico y el control estricto del costo por hectárea, integrándolos en un tablero de control ejecutivo. Al estandarizar un cumplimiento estratégico del 92% como meta, el modelo propuesto trasciende la gestión operativa, transformando la visión empírica en un sistema de toma de decisiones basado en evidencias que fortalece la resiliencia de la empresa ante factores externos como la competencia agresiva y las exigencias fitosanitarias del sector.

## 14.2. Recomendaciones

Implementar una política de optimización del capital de trabajo que priorice la reestructuración de los pasivos corrientes y la aceleración de la rotación de inventarios de insumos agrícolas. Es imperativo que la gerencia transite de un modelo de decisiones reactivas a uno proactivo, empleando indicadores de liquidez a corto plazo para reducir la exposición frente a las fluctuaciones de los precios del banano en los mercados internacionales.

Establecer un sistema de gobernanza de datos que integre indicadores no financieros (aprendizaje, procesos internos y clientes) con los resultados financieros tradicionales. Se sugiere la digitalización de la captura de información en campo para reducir la asimetría informativa, permitiendo que la gerencia acceda a métricas en tiempo real que superen la visión retrospectiva de los balances contables anuales.

Adoptar el mapa estratégico diseñado como la hoja de ruta para la planificación presupuestaria anual, vinculando los incentivos del personal al cumplimiento de los indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos. Se recomienda realizar revisiones trimestrales del BSC para ajustar las iniciativas estratégicas ante desviaciones detectadas en el análisis por finca, asegurando que la rentabilidad y la liquidez mantengan un equilibrio dinámico durante todo el ejercicio fiscal.

## 15. BIBLIOGRAFÍAS

- Arrobo, M. E., Enriquez, M. E., Reyes, R. A., & Oña, B. E. (2024). Costos por procesos y la rentabilidad del banano (musa x paradisiaco) en la finca bananera. *Religación. Revista De Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(42), e2401264. <https://doi.org/https://doi.org/10.46652/rgn.v9i42.1264>
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12(3), 1178. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12031178>
- Cabezas, J., Castillo, F. D., Macías, E. M., & Villamar, S. Y. (2024). Percepción de la integración de los componentes del cuadro mando integral en la Agroindustria Bananera del sector del Triunfo-Guayas. *Revista Social Fronteriza*, 4(6), e517. [https://doi.org/https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(6\)517](https://doi.org/https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(6)517)
- Cavicchi, C., & Vagnoni, E. (2022). The Role of Performance Measurement in Assessing the Contribution of Circular Economy to the Sustainability of a Wine Value Chain. *British Food Journal*, 124(5), 1551–1568. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2021-0920>
- Cuchiparte-Baño, D. V., Guarochico-Andino, K. V., Medina-Armas, A. T., & Moreno-Tapia, L. M. (2025). Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la Agrícola Bananera San Miguel, año 2022-2023. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 3(4), 443-458. <https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n4/123>
- Dağidir, B., & Özkan, B. (2023). A comprehensive evaluation of a company performance using sustainability balanced scorecard based on picture fuzzy AHP. *Journal of Cleaner Production*, 435, 140519. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140519>
- De Felice, F., Petrillo, A., & Autorino, C. (2021). Development of a Framework for Sustainable Outsourcing: Analytic Balanced Scorecard Method (A-BSC). *Sustainability*, 7, 8399–8419. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su7078399>

- Gambelli, D., Solfanelli, F., Orsini, S., & Zanoli, R. (2021). Measuring the Economic Performance of Small Ruminant Farms Using Balanced Scorecard and Importance-Performance Analysis: A European Case Study. *Sustainability*, *16*(3), 3321. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13063321>
- Gunawan, R. (2024). Implementation of Balanced Scorecard to Achieve The Company's Strategic Objectives. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, *4*(3), 818–826. <https://doi.org/https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i3.1064>
- Illapa, L., & Brazales, D. (2024). Balanced Score Card and its impact on income in companies in the agricultural sector in zone 3 of Ecuador. *Research Result. Economic Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.18413/2409-1634-2024-10-4-0-3>.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305–360.
- Madsen, D. (2025). *Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact*. Encyclopedia. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2020). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, *51*, 221–244. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Palas, M. N., & Urdaneta, A. (2024). Estrategias Financieras para el crecimiento económico de las PYMES del sector bananero: Caso provincia de El Oro, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(2), 1530–1549. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10609](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10609)
- Piguave, V. A., Ponce, O. J., & Yancha, M. P. (2021). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica en el sector agrícola. *Polo del Conocimiento*, *6*(3), 856-874. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2408>

- Rabasedas, M., & Abadía, J. (2025). A Circular Economy Balance Scorecard Framework for Agrifood Companies in Emerging Economies. *Business Strategy and the Environment*, 34(6), 6369-6384. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.4293>
- SENESCYT. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025-2029*. Quito: Imprenta Don Bosco. [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/08/PlanNacionalDeDesarrollo25-29\\_EcuadorNoSeDetiene.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/08/PlanNacionalDeDesarrollo25-29_EcuadorNoSeDetiene.pdf)
- SNIESE. (2020). *Manual del usuario SNIESE*. <https://www.puce.edu.ec:https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/PISP/PISP-Areas-SubareasConocimiento-UNESCO-Manual-SNIESE-SENESCYT.pdf>
- Suárez-Gargallo, C., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). How the Balanced Scorecard Is Implemented in the Spanish Footwear Industry. *Sustainability*, 13(10), 5641. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13105641>
- Valdiviezo, G., Pardo, M., & Solórzano, S. (2025). Competitividad del Sector Bananero del Ecuador. Un Análisis de su Evolución. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 3075-3094. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i2.17127](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17127)
- Zaheer, H., Ramzan, A., Mahmood, K., & Nagra, M. (2023). Implementation of Balanced Scorecard and Financial Performance of SMEs. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 50-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.51263/jameb.v8i1.177>
- Zhigue, E., & Burgos, J. (2025). Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Finca La Arrozal II el Guabo – Ecuador. *Ciencia Latina. Administración y Finanzas*, 9(6), 8196-8221. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6.21953](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21953)