

## ANÁLISIS FINANCIERO Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ADEMACOR

**Mariana Isabel Puente Riofrío**  
✉ mariana.puente@unach.edu.ec  
Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador

**Verónica Adriana Carrasco Salazar**  
✉ veronicaa.carrasco@unach.edu.ec  
Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador

**Eduardo Ramiro Dávalos Mayorga**  
✉ edavalos@unach.edu.ec  
Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador

**Jordan Andres Tapia Quingaguano**  
✉ at851607@gmail.com  
Profesional Independiente – Ecuador

### RESUMEN

El análisis financiero es una herramienta esencial para comprender la situación empresarial y sustentar la toma de decisiones gerenciales. La problemática identificada en la empresa ADECAMOR se centra en la creencia de información financiera sistematizado que dificulta la toma de decisiones empresariales. La investigación fue de tipo aplicada con un enfoque descriptivo, cuyo objetivo fue aplicar el análisis financiero como una herramienta para mejorar el proceso de toma de decisiones empresariales. La metodología utilizada incluyó la recopilación de datos contables de los períodos 2020 – 2024. Las técnicas como el análisis vertical, horizontal y el cálculo de indicadores financieros, permitieron identificar debilidades en la liquidez y rentabilidad, así como una dependencia moderada del financiamiento externo. Los resultados revelan un incremento en el activo y patrimonio, pero una reducción en la eficiencia operativa debido al aumento en costos y gastos que afecta negativamente la utilidad neta. El estudio concluye que el análisis financiero es vital para transformar la información contable en conocimiento estratégico que permite enfrentar retos operativos, anticipar riesgos y fomentar la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo en un entorno competitivo y cambiante.

**Palabras clave:** Análisis Financiero, toma de decisiones, indicadores financieros, liquidez, rentabilidad

### ABSTRACT

Financial analysis is an essential tool for understanding a company's situation and supporting managerial decision-making. The problem identified in the company ADECAMOR lies in the lack of systematized financial information, which hinders effective business decisions. This research is applied in nature with a descriptive approach, and its objective was to apply financial analysis as a tool to improve the business decision-making process. The methodology involved the collection of accounting data from the 2020–2024 periods. Techniques such as vertical and horizontal analysis, along with the calculation of financial indicators, made it possible to identify weaknesses in liquidity and profitability, as well as a moderate dependence on external financing. The results revealed an increase in assets and equity but a reduction in operating efficiency due to rising costs and expenses, which negatively impacted net income. The study concludes that financial analysis is vital for transforming accounting information into strategic knowledge that enables companies to address operational challenges, anticipate risks, and foster long-term sustainability and growth in a competitive and changing environment.

**Keywords:** Financial Analysis, decision making, financial indicators, liquidity, profitability

## 1. INTRODUCCIÓN

El panorama financiero de una empresa constituye un eje central en el proceso de toma de decisiones, dado que influye de manera directa en los resultados estratégicos y operativos. En este sentido, el análisis financiero se convierte en una herramienta esencial para comprender la situación económica y evaluar la capacidad de las organizaciones para enfrentar entornos exigentes y altamente competitivos.

A través del estudio sistemático de los estados financieros es posible valorar la liquidez, la rentabilidad, la solvencia y la eficiencia en el uso de los recursos, dimensiones que permiten garantizar la sostenibilidad empresarial en mercados dinámicos (Puente et al., 2022).

En la actualidad, el análisis financiero trasciende la simple lectura de cifras contables para convertirse en un proceso de interpretación integral que transforma la información en conocimiento estratégico. Esto facilita que la gestión administrativa se base en evidencia y no únicamente en criterios empíricos o intuitivos (Checa Calderón, 2023; Rodríguez et al., 2020).

La empresa ADECAMOR Cía. Ltda., dedicada a la comercialización de combustibles y derivados en Ecuador, ha enfrentado en los últimos años diversos desafíos vinculados a la gestión de sus recursos financieros.

Entre los principales problemas destacan la disminución de liquidez, el incremento de costos y gastos, y una creciente dependencia del financiamiento externo, factores que han limitado su capacidad de

cumplir oportunamente con las obligaciones de corto plazo y mantener niveles óptimos de rentabilidad. Estas problemáticas son comunes en organizaciones dedicadas a actividades comerciales y de servicios, lo que evidencia la necesidad de implementar procesos rigurosos de análisis financiero que permitan sustentar adecuadamente la toma de decisiones.

Diversos estudios coinciden en que la ausencia de un análisis financiero actualizado y sistemático conduce a decisiones poco precisas que afectan la estabilidad de las empresas (Marcillo-Cedeño et al., 2021; Toala Zavala, 2023).

En contraste, la aplicación de herramientas como el análisis vertical (estructura), el análisis horizontal (tendencias), los indicadores financieros y los índices de gestión, proporcionan una visión integral que permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades. Estas técnicas también facilitan la anticipación de riesgos y la proyección de escenarios con mayor sustento analítico. Autores como Bécerra et al. (2023), Carvajal et al. (2022) y Macías-Arteaga y Sánchez-Arteaga (2022) destacan que disponer de información financiera válida, confiable y oportuna constituye un insumo estratégico para mejorar la toma de decisiones, diseñar políticas financieras coherentes y establecer estrategias de crecimiento sostenible. Asimismo, metodologías como el Cuadro de Mando Integral contribuyen a vincular los objetivos financieros con los procesos internos, la orientación al cliente y el aprendizaje organizacional, fortaleciendo la gestión estratégica (Ghiglione, 2020).

En este contexto, el problema de investigación en ADECAMOR Cía. Ltda. se centra en determinar en qué medida

el análisis financiero incide en la toma de decisiones gerenciales. Si bien la información contable está disponible, su utilidad depende de la capacidad de transformarla en un insumo para la acción. Por ello, el presente estudio busca evidenciar la relevancia del análisis financiero como un mecanismo de diagnóstico y soporte para la dirección, a fin de contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial.

El objetivo general de esta investigación es aplicar el análisis financiero para evaluar su incidencia en la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio. Con ello, el trabajo no solo pretende ofrecer soluciones a problemáticas internas, sino también constituirse en una herramienta referencial para otras organizaciones con características similares, reforzando la importancia del análisis financiero como eje para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

El presente artículo aporta al campo del análisis financiero y la toma de decisiones empresariales mediante la integración de herramientas clásicas de análisis con una interpretación estratégica orientada a la evaluación operativa y gerencial de una empresa del sector de comercialización de combustibles, un ámbito poco documentado en estudios recientes en Ecuador. A diferencia de las investigaciones tradicionales que se limitan a describir indicadores, este trabajo profundiza en la incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones, evidenciando cómo variaciones en liquidez, rentabilidad, rotación y estructura de financiamiento se traducen en decisiones concretas de gestión. Asimismo, el estudio propone líneas analíticas que pueden ser replicadas en empresas con estructuras

similares, aportando un modelo referencial aplicable a contextos empresariales reales y extendiendo el marco conceptual sobre la relación entre diagnóstico financiero y sostenibilidad gerencial.

## Análisis financiero

En su concepción moderna, el análisis financiero engloba un conjunto de técnicas destinadas a valorar los resultados, la estructura y la salud económica de una empresa (Goyal & Kumar, 2021; Ingale & Paluri, 2022). Este análisis proporciona información valiosa que facilita a los propietarios y directivos la toma de decisiones informadas orientadas a mejorar la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad (Marcillo-Cedeño et al., 2021; Osma-Pinto et al., 2022). Así, el análisis financiero no debe entenderse únicamente como un procedimiento técnico, sino como una herramienta de gestión estratégica que contribuye a la optimización de recursos y la generación de valor económico y social.

La literatura demuestra que el análisis financiero ha sido estudiado ampliamente como instrumento esencial dentro de las organizaciones, aunque con enfoques diferenciados según el sector productivo y los objetivos del estudio.

Toala (2023) sostiene que la falta de conocimiento técnico sobre estas herramientas constituye una barrera en el proceso de toma de decisiones. Mojica-Ávila y Contreras-Cáceres (2022) complementan este planteamiento al señalar que la verdadera importancia del análisis financiero radica en la capacidad de convertir los datos contables en conocimiento útil y estratégico para enfrentar entornos complejos.

De forma similar, Marcillo-Cedeño et al. (2021) afirman que el análisis financiero es una herramienta clave de gerencia que permite identificar la situación económica de la empresa y anticipar posibles riesgos. Sin embargo, estudios como el de García et al. (2020) muestran que, dependiendo del sector —por ejemplo, el transporte o servicios—, la aplicación de herramientas financieras básicas puede ser suficiente para mejorar la planificación y la toma de decisiones. Esto evidencia que el nivel de sofisticación requerido depende del tipo de empresa y del contexto operativo.

En síntesis, el análisis financiero es indispensable para fundamentar decisiones estratégicas y operativas. No obstante, la literatura presenta diferencias en cuanto a la profundidad de las herramientas utilizadas y al alcance de los resultados esperados. Esta divergencia abre una oportunidad investigativa para examinar cómo las empresas pueden optimizar la toma de decisiones combinando herramientas tradicionales con enfoques estratégicos más amplios.

### Importancia del análisis financiero

El uso de técnicas de análisis financiero no solo facilita la toma de decisiones informada, sino que también contribuye a identificar áreas de mejora dentro de la organización (Arnold & Lewis, 2019; Gennaioli et al., 2012; Rajnish, 2019). En este sentido, el análisis financiero constituye un pilar básico de la gestión empresarial, ya que permite interpretar los resultados económicos, evaluar la capacidad de generar valor y determinar la viabilidad de las operaciones en el corto, mediano y largo plazo.

Al evaluar los estados financieros, los empresarios pueden identificar oportunidades de inversión, determinar la sostenibilidad de sus operaciones y planificar estratégicamente la asignación de recursos (Carvajal et al., 2022; Chumbi & Guamán, 2021; Narea Chumbi & Guamán Tenezaca, 2020). En general, el análisis financiero se consolida como un elemento fundamental para la toma de decisiones empresariales basadas en evidencia y orientadas al éxito sostenible.

### Herramientas de análisis financiero

Las herramientas de análisis financiero constituyen instrumentos fundamentales para evaluar el desempeño económico, identificar riesgos y reconocer oportunidades de mejora dentro de una organización (Puente et al., 2017; Puente et al., 2022). Entre las más utilizadas se encuentran:

**Análisis horizontal:** permite comparar cifras entre dos o más períodos consecutivos para identificar tendencias y variaciones.

**Análisis vertical:** evalúa la estructura porcentual de los estados financieros, identificando la participación de cada cuenta dentro del total.

**Indicadores financieros:** comprenden índices que relacionan cuentas contables para valorar liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia operativa.

El uso sistemático de estas herramientas proporciona a los directivos una visión integral del comportamiento financiero, facilitando la formulación de decisiones estratégicas basadas en evidencia. En este sentido, el análisis financiero trasciende la descripción cuantitativa para consolidarse

como un mecanismo de diagnóstico, planeación y proyección que orienta la sostenibilidad empresarial (Marcillo-Cedeño et al., 2021).

### Toma de decisiones

La toma de decisiones empresariales ha sido ampliamente estudiada por su papel esencial en la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Desde las perspectivas clásicas, como la de Millett (1947), este proceso se concibe como uno racional que incluye la identificación del problema, la generación de alternativas y la elección de la opción más conveniente. Sin embargo, en la práctica, las decisiones están condicionadas por factores como la disponibilidad de información, los recursos y el tiempo, lo que implica que no siempre se adoptan en condiciones de certeza.

En el ámbito empresarial contemporáneo, la toma de decisiones se vincula estrechamente con la gestión financiera, dado que las decisiones sobre inversión, financiamiento, asignación de recursos o control del capital de trabajo dependen de una correcta interpretación de la información contable. Ávila et al. (2022) destacan que una decisión estratégica efectiva se basa en un análisis profundo del entorno y en el uso de información financiera confiable, lo que reduce la incertidumbre y permite anticipar riesgos.

En síntesis, la literatura coincide en que la toma de decisiones empresariales debe entenderse como un proceso integral, multidimensional y dinámico, donde la información financiera adquiere un papel trascendental. La eficiencia de este proceso depende de la capacidad de los directivos para combinar herramientas

tradicionales y modernas de análisis, articulando la racionalidad técnica con una visión estratégica que permita a la organización adaptarse a entornos cambiantes y altamente competitivos.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominancia del método cuantitativo, complementado con elementos cualitativos que permitieron contextualizar los resultados financieros. Este enfoque fue seleccionado debido a la naturaleza del problema, en el cual la interpretación técnica de los estados financieros debía integrarse con información cualitativa sobre los procesos internos de gestión.

### Diseño y tipo de investigación

Este estudio adoptó un diseño no experimental, transversal y descriptivo-explicativo, dado que no se manipularon las variables y el análisis se efectuó sobre información financiera histórica. La investigación fue de tipo aplicada, al emplear técnicas de análisis financiero para generar insumos útiles para la toma de decisiones gerenciales; asimismo, se clasificó como documental, debido al análisis sistemático de estados financieros correspondientes a los períodos 2020–2024, lo que aportó mayor robustez temporal y permitió identificar tendencias interanuales.

### Fuentes de Información

Se utilizaron dos tipos de fuentes:

#### a) Fuentes primarias

### Entrevista semiestructurada: aplicada al contador general de la empresa.

Se empleó una guía con preguntas abiertas para obtener información sobre procesos de gestión financiera, políticas internas, manejo de liquidez y criterios de toma de decisiones. La entrevista semiestructurada se aplicó exclusivamente al contador general de la empresa ADECAMOR Cía. Ltda. debido a que, dentro de la estructura organizacional, este funcionario constituye el informante clave con el mayor nivel de acceso, conocimiento técnico y responsabilidad directa sobre la generación, interpretación y control de la información financiera de la empresa.

Asimismo, por tratarse de una empresa de tamaño medio con un sistema financiero centralizado, la información estratégica se concentra en un único rol, lo que hace metodológicamente apropiado emplear la entrevista con este actor específico; se garantiza así la pertinencia, coherencia y profundidad técnica de la información cualitativa recogida, evitando duplicidad de datos.

Se aclara que la entrevista no constituye la base del análisis, sino un insumo complementario que permite contextualizar los resultados.

#### b) Fuentes secundarias

- Estados financieros auditados obtenidos de la Superintendencia de Compañías (2020–2024).
- Informes internos suministrados por la empresa.
- Normativa contable vigente y literatura científica especializada en análisis financiero.

### Procedimiento Metodológico

El proceso de investigación se desarrolló en cuatro fases:

#### 1. Recolección y validación de datos financieros

- Se revisaron los estados de situación financiera y estados de resultados de los años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024.
- Se aplicó control de calidad de datos mediante:
  - comparación cruzada entre documentos
  - verificación de consistencia interanual
  - conciliación de cifras discordantes
- Se eliminaron errores tipográficos y de digitación señalados en la evaluación interna.

#### 2. Procesamiento y estandarización de cifras

Para garantizar comparabilidad, se realizaron:

- Homologación de criterios contables.
- Depuración de cuentas extraordinarias.
- Ajustes por efectos de inflación contenida (con base en variaciones INEC).

#### 3. Aplicación de técnicas de análisis financiero

Se emplearon herramientas clásicas y técnicas avanzadas:

##### a) Análisis vertical (estructura financiera)

Determinación de la participación porcentual de cada cuenta en el total del activo, pasivo y patrimonio.

#### b) Análisis horizontal (variación interanual)

Medición de cambios absolutos y relativos entre 2020 y 2024, permitiendo identificar tendencias temporales.

#### c) Indicadores financieros

Se calcularon ratios de:

- Liquidez: razón corriente, prueba ácida, capital de trabajo.
- Gestión: rotación de inventarios, cartera, activos fijos.
- Rentabilidad: margen bruto, margen neto, ROA, ROE.
- Solvencia y riesgo: deuda/activos, deuda/patrimonio, apalancamiento.

Para garantizar confiabilidad:

- Cada ratio fue calculado mediante fórmulas estandarizadas según Puente et al. (2022) y Marcillo-Cedeño et al. (2021).
- Los resultados fueron verificados manualmente y mediante software.

### 4. Triangulación de la información

Para fortalecer la validez del estudio, se aplicó un proceso de triangulación en tres niveles:

- **Triangulación de datos:** contraste entre cifras oficiales, documentos internos y cálculos propios.
- **Triangulación metodológica:** combinación del análisis cuantitativo con la entrevista cualitativa.
- **Triangulación teórica:** comparación de los resultados con hallazgos de

investigaciones previas sobre análisis financiero y toma de decisiones.

Esta triangulación permitió superar la limitación de depender exclusivamente de un informante y fortaleció la interpretación de los resultados.

#### Uso de herramientas tecnológicas y apoyo de IA

En concordancia con la Política Editorial vigente, se declara que la Inteligencia Artificial se utilizó únicamente para actividades de apoyo no sustantivas: verificación de coherencia textual, mejora de redacción académica y organización lógica del contenido.

Para asegurar la validez y confiabilidad del estudio, se aplicaron diversos procedimientos metodológicos. La validez de contenido se garantizó mediante el uso de técnicas ampliamente aceptadas en el análisis financiero (análisis vertical, horizontal y razones financieras), cuya aplicación se fundamenta en criterios estandarizados reconocidos por la literatura especializada. La validez interna se fortaleció mediante la verificación cruzada entre los resultados de los estados financieros y la información cualitativa proporcionada por el informante clave, asegurando coherencia entre ambas fuentes. En cuanto a la confiabilidad, los cálculos financieros fueron replicados en distintas fases del procesamiento y revisados manualmente para garantizar su exactitud. Adicionalmente, se utilizó información documental oficial generada por la empresa, lo que minimiza sesgos y asegura los datos empleados en la investigación.

### 3. RESULTADOS

La aplicación del análisis financiero a los estados financieros de ADECAMOR Cía. Ltda. correspondientes al período 2020–2024 permitió identificar la evolución de su estructura financiera, desempeño operativo, liquidez, rentabilidad, eficiencia y nivel de endeudamiento. La integración del período 2020–2024 fortalece la solidez metodológica y permite identificar tendencias financieras relevantes para la toma de decisiones.

#### Análisis Horizontal

El análisis horizontal aplicado a los estados financieros de ADECAMOR Cía. Ltda. permitió evaluar de manera dinámica la evolución de las principales cuentas del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados en el período 2020–2024. Sus variaciones relativas constituyen un insumo crítico para entender tendencias, riesgos y fortalezas financieras que afectan la toma de decisiones gerenciales, en la tabla 1 y 2 se muestran los datos obtenidos de las variaciones porcentuales del período de estudio.

Rubro	2020–2021	2021–2022	2022–2023	2023–2024
<b>Activo corriente</b>	24.36%	0.03%	13.90%	69.22%
<b>Activo no corriente</b>	26.20%	13.86%	6.16%	27.17%
<b>Total Activos</b>	24.93%	4.41%	11.23%	55.36%
<b>Pasivo corriente</b>	20.63%	3.45%	27.41%	14.83%
<b>Pasivo no corriente</b>	35.61%	-17.52%	-15.71%	273.94%
<b>Total Pasivos</b>	23.89%	-1.53%	18.82%	51.45%
<b>Patrimonio</b>	29.42%	28.77%	29.46%	16.26%

Tabla 1. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Variación porcentual 2020 - 2024  
Nota: Datos calculados en función de los estados financieros 2020 – 2024

El análisis horizontal mostró variaciones significativas en todas las categorías del Estado de Situación Financiera. En la Tabla 1 se presenta la evolución de los principales rubros del activo, pasivo y patrimonio en el período de estudio. Esta tabla permite observar cómo los activos crecieron de manera sostenida, especialmente entre 2023 y 2024, período en el que se registró el incremento absoluto más representativo.

De acuerdo con los resultados, el activo corriente incrementó su valor de forma progresiva, con un crecimiento moderado entre 2020 y 2023, seguido de un aumento considerable en 2024. En paralelo, el activo no corriente también presentó variaciones positivas, aunque con un ritmo menos acelerado. Como resultado de estas variaciones, el total de activos reflejó un aumento global que evidencia la expansión financiera de la organización.

En cuanto al pasivo, muestra que el pasivo corriente y no corriente experimentaron cambios relevantes a lo largo del período evaluado. Si bien entre 2020 y 2022 el crecimiento fue moderado, en 2024 se observó un incremento significativo del pasivo no corriente, lo que indica un mayor nivel de financiamiento externo. Finalmente, el patrimonio mantuvo un crecimiento continuo durante todo el período, aunque su participación relativa disminuyó en el último año debido al incremento acelerado del pasivo.

El análisis horizontal del Estado de Resultados permitió identificar comportamientos claves en los ingresos, costos y utilidad neta. La Tabla 2 presenta las variaciones absolutas por año, y evidencia que los ingresos operacionales crecieron durante todo el período, con

Rubro	2020 → 2021	2021 → 2022	2022 → 2023	2023 → 2024
<b>Ingresos operacionales</b>	63.43%	30.25%	3.55%	6.30%
<b>Costo de ventas</b>	67.86%	32.03%	3.55%	5.65%
<b>Utilidad bruta</b>	29.19%	12.89%	3.49%	13.86%
<b>Gastos operativos</b>	23.77%	5.62%	14.36%	5.88%
<b>Utilidad operativa</b>	98.32%	35.76%	-23.07%	42.84%
<b>Gastos financieros</b>	22.94%	14.73%	8.68%	18.02%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	306.59%	53.34%	-42.91%	72.38%
<b>Utilidad neta</b>		-19.77%	24.50%	
	161.15%	111.70%		

Tabla 2. Análisis Horizontal Estado Resultados Variación porcentual 2020 - 2024

Nota: Datos calculados en función de los estados financieros 2020 – 2024

tasas particularmente elevadas en 2021 y 2022. En 2023 y 2024 el crecimiento se desaceleró, lo que sugiere un proceso de estabilización del mercado o una menor expansión de la demanda.

El costo de ventas siguió una tendencia similar, incrementándose en proporción comparable a los ingresos. Esto implicó que la utilidad bruta mantuviera un comportamiento estable, aunque con fluctuaciones en su ritmo de crecimiento. Tal como se observa en la Tabla 2, la utilidad bruta presentó incrementos continuos, destacándose los años 2021 y 2024 como los períodos de mayor expansión.

Los gastos operativos, por su parte, aumentaron en todos los años analizados, lo que impactó de manera directa en la utilidad operativa. En 2023 se registró una disminución de este indicador, atribuible principalmente al crecimiento de los costos operativos y financieros. Sin embargo, la

utilidad operativa volvió a incrementarse en 2024, mostrando una recuperación respecto al año anterior.

En relación con la utilidad neta, la Tabla 2 refleja incrementos significativos en 2021 y 2022, seguidos de una caída en 2023 y un repunte en 2024. Este comportamiento confirma la sensibilidad de los resultados finales ante cambios en gastos operativos y financieros, así como la importancia de una adecuada gestión del apalancamiento.

## Análisis Vertical

El análisis vertical permitió determinar la participación porcentual de cada rubro dentro del total del activo, pasivo y patrimonio. Esta técnica facilitó la comprensión de la estructura financiera de la empresa ADECAMOR Cía. Ltda. y de los cambios en la composición de sus estados financieros a lo largo del período evaluado. En la Tabla 3 se observa la distribución porcentual de los activos y pasivos en cada año.

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVOS</b>					
Activo corriente	68.7%	68.4%	65.5%	67.1%	73.0%
Activo no corriente	31.3%	31.6%	34.5%	32.9%	26.9%
<b>PASIVOS</b>					
Pasivo corriente	63.5%	61.3%	60.7%	69.5%	51.4%
Pasivo no corriente	17.6%	19.1%	15.1%	11.4%	27.5%
<b>PATRIMONIO</b>					
Patrimonio total	18.9%	19.5%	24.3%	28.1%	21.1%

Tabla 3. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera 2020 – 2024

Nota: Datos calculados en función de los estados financieros 2020 – 2024

Los resultados mostraron que el activo corriente representó entre el 65% y el 73% del total de activos, incrementándose de manera significativa en 2024, año en el que alcanzó su mayor participación. Este comportamiento evidencia que la empresa orientó una mayor proporción de sus recursos hacia activos de corto plazo, lo cual incrementa su liquidez inmediata. Por el contrario, el activo no corriente disminuyó su peso relativo en 2024, pasando de 34.5% en 2022 a 26.9% en 2024, lo que indica una menor inversión en activos de largo plazo frente al crecimiento del activo corriente.

En lo correspondiente al pasivo, la Tabla 3 muestra que el pasivo corriente mantuvo una participación mayoritaria en todos los años, fluctuando entre el 51% y el 69% del total de pasivos y patrimonio. Esto indica que las obligaciones de corto plazo representan la mayor carga financiera para la empresa. El pasivo no corriente presentó una variación importante en 2024, aumentando su participación del 11.4% en 2023 al 27.5% en 2024, lo que refleja un uso intensivo de financiamiento de largo plazo durante el último año analizado.

Finalmente, el patrimonio presentó una tendencia creciente en participación entre 2020 y 2023, alcanzando un máximo del 28.1%. No obstante, en 2024 su participación disminuyó a 21.1%, debido al significativo incremento de los pasivos. Esta variación indica una estructura financiera más apalancada, donde el financiamiento externo representa una proporción mayor del total de recursos utilizados por la organización.

El análisis vertical del Estado de Resultados permitió evaluar la participación de

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos operacionales	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	88.43%	90.87%	92.10%	92.08%	91.54%
Utilidad bruta	11.56%	9.13%	7.91%	7.92%	8.46%
Gastos operativos	9.14%	6.93%	5.62%	6.20%	6.17%
Utilidad operativa	1.81%	2.20%	2.30%	1.71%	2.29%
Gastos financieros	1.33%	1.00%	0.88%	0.93%	1.03%
Utilidad antes de impuestos	0.48%	1.20%	1.41%	0.78%	1.26%
Utilidad neta	0.41%	0.65%	1.06%	0.82%	0.96%

Tabla 4. Análisis Vertical Estado de Resultados 2020 – 2024

Nota: Datos calculados en función de los estados financieros 2020 – 2024

cada rubro en relación con los ingresos operacionales. La Tabla 4 presenta los porcentajes correspondientes de cada año, lo que facilita identificar la estructura de costos y la eficiencia operativa de la empresa.

Los resultados evidenciaron que el costo de ventas representó entre el 88% y el 92% de los ingresos, lo que confirma que la empresa opera en un sector de márgenes brutos estrechos, característico de la comercialización de combustibles. A pesar de ello, la utilidad bruta se mantuvo positiva en todo el período, representando entre el 7.9% y el 11.5% de los ingresos totales. Este comportamiento indica un nivel estable de eficiencia comercial, aunque con una ligera tendencia a la reducción del margen bruto durante los primeros años.

En cuanto a los gastos operativos, la Tabla 4 muestra que estos representaron

entre el 5.6% y el 9.1% de los ingresos, evidenciando una estructura operativa relativamente controlada. Sin embargo, el incremento de los gastos en 2023 y 2024 afectó la utilidad operativa, reduciendo su aporte al margen final.

El análisis vertical también reflejó que la utilidad neta participó entre el 0.4% y el 1.06% de los ingresos, con el valor más alto en 2022. La caída registrada en 2023 redujo este indicador a 0.82%, mientras que en 2024 se observó una recuperación parcial. Estos resultados sugieren que la rentabilidad neta es especialmente sensible a los incrementos en gastos financieros y operativos.

## Ratios Financieros.

El análisis consolidado de los indicadores financieros de ADECAMOR Cía. Ltda. para el período 2020–2024 permitió evaluar el desempeño integral de la empresa en términos de liquidez, apalancamiento, eficiencia y rentabilidad. Al analizar los valores de manera comparativa, se observó un comportamiento financiero marcado por etapas de expansión, ajustes operativos y un incremento significativo del riesgo financiero en los últimos años, en la tabla 5 se muestran los valores de los ratios.

### Liquidez

Los indicadores de liquidez mostraron que la empresa mantuvo niveles ajustados en la mayoría del período. Entre 2020 y 2023, la razón corriente se mantuvo por debajo de 1 en varios años, lo que indicaba dificultades para cubrir obligaciones de corto plazo sin recurrir a financiamiento inmediato. Sin embargo, en 2024 se

Indicador / Año	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Liquidez</b>					
Razón corriente	0.96	1.03	0.87	0.77	2.55
Prueba ácida	0.85	0.88x	0.75	0.70	2.46
Razón de efectivo	0.18	0.29	0.18	0.25	0.19
Capital de trabajo (USD)	-31.64	40.24	-183.74	-388.77	2,313.69
<b>Endeudamiento / Apalancamiento</b>					
Relación deuda/activos	58.24%	46.91%	44.28%	40.54%	59.30%
Relación deuda/capital	309.50%	240.62%	182.43%	144.11%	281.77%
Pasivo corriente / pasivo total	36.13%	46.01%	50.49%	59.85%	29.25%
Net Debt / EBITDA	5.51	2.95	2.04	1.90	4.75
<b>Rentabilidad</b>					
Margen bruto	11.55%	9.13%	7.92%	7.91%	8.47%
Margen operativo	1.82%	1.89%	2.32%	1.97%	2.29%
Margen EBITDA	2.29%	2.11%	2.55%	2.28%	2.65%
Margen neto	0.41%	0.65%	1.06%	0.82%	0.96%
ROA	1.72%	3.81%	7.60%	5.65%	4.21%
ROE	9.13%	19.54%	31.30%	20.07%	19.99%
<b>Eficiencia / Rotaciones</b>					
Rotación inventarios	109.02	92.63	149.48	215.55	176.71
Rotación cuentas por cobrar	334.78	143.15	3,090.5	2,700.83	3,022.13
Rotación activos totales	4.20	5.83	7.15	6.86	4.36
Rotación cuentas por pagar	22.26	22.38	32.58	28.64	37.68

Tabla 5. Ratios Financieros 2020 – 2024

Nota: Datos calculados en función de los estados financieros 2020 – 2024

evidenció un giro importante: la razón corriente aumentó a 2.55 y la prueba ácida alcanzó 2.46, reflejando una mejora sustancial en la disponibilidad de activos líquidos.

Este incremento estuvo asociado a la expansión del activo corriente, especialmente por el crecimiento de cuentas por cobrar e inventarios. Si bien el fortalecimiento de la liquidez representa una condición favorable para garantizar estabilidad operativa, también puede sugerir la acumulación de recursos no utilizados de manera eficiente, lo cual debe ser evaluado dentro de la política de gestión de capital de trabajo.

## Endeudamiento

Los indicadores de apalancamiento evidenciaron una estructura financiera inicialmente estable, con niveles de endeudamiento menores al 50% en 2021–2023. No obstante, en 2024 se observó un incremento significativo de la relación deuda/activos, que alcanzó el 59.30%, así como un aumento de la relación deuda/capital a 281.77%. Estos resultados señalaron que la empresa optó por un financiamiento más agresivo durante ese año, particularmente mediante deuda de largo plazo.

El indicador Net Debt/EBITDA, que aumentó de 1.90 en 2023 a 4.75 en 2024, confirmó un incremento de la presión financiera. Este comportamiento sugiere que la organización redujo su capacidad de generar flujo de efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones financieras, aumentando la exposición a riesgo en escenarios de volatilidad.

Aunque ciertos niveles de apalancamiento pueden potenciar el crecimiento, en este caso el incremento significativo implica un riesgo importante que debe ser manejado

con prudencia desde la gerencia financiera.

## Rentabilidad

La rentabilidad presentó un crecimiento importante entre 2020 y 2022, periodo en el cual el margen neto alcanzó su punto más alto (1.06%) y el rendimiento sobre activos (ROA) llegó a 7.60%. Este desempeño positivo se relacionó con un aumento en las ventas y un control adecuado de los costos operativos.

Sin embargo, en 2023 se observó un retroceso en la mayoría de los indicadores, influenciado por el incremento de los gastos operativos y financieros. Aunque 2024 mostró una mejora moderada en la utilidad neta y en el ROE (19.99%), el ROA disminuyó, lo que evidencia una menor eficiencia en el aprovechamiento de los activos, producto del fuerte incremento del total de activos financiados mediante deuda.

El comportamiento de la rentabilidad confirma que, si bien la empresa fue capaz de recuperarse parcialmente, su rentabilidad depende de manera directa de la estabilidad de costos y de la sostenibilidad del nivel de endeudamiento.

## Eficiencia operativa

Los indicadores de rotación mostraron resultados heterogéneos. En particular: La rotación de activos totales disminuyó en 2024 (4.36), tras un máximo en 2022 (7.15), lo que indica una menor eficiencia para generar ingresos con la estructura de activos ampliada.

La rotación de inventarios fue alta durante todo el período, lo que es coherente con el sector de comercialización de combustibles. No obstante, la caída entre 2023 y 2024 evidenció un ajuste en la dinámica operativa.

La rotación de cuentas por cobrar se mantuvo elevada, aunque con variaciones significativas que sugieren políticas de crédito que deben revisarse para evitar riesgos de incobrabilidad.

Estos resultados revelaron que la eficiencia operativa fue positiva en algunos indicadores, pero mostró vulnerabilidades, especialmente relacionadas con el manejo de activos y la utilización del capital financiero.

### Implicación para la toma de decisiones

Luego de determinar los resultados de los ratios financieros se puede plantear tres retos estratégicos para la empresa:

1. Mejorar la liquidez mediante la aplicación de cobranzas más estrictas, negociaciones de plazo con proveedores y posible inyección de capital.
2. Reducir dependencia de financiamiento externo revisando la estructura de deuda y fortaleciendo el patrimonio mediante la reinversión de utilidades.
3. Recuperar los márgenes de rentabilidad implementando un control riguroso de costos y gastos acompañado de estrategias de eficiencia operativa.

En este sentido el análisis de ratios financieros no solo confirma la fragilidad financiera de la empresa, si no constituye

una guía clara para la toma de decisiones gerenciales orientadas a garantizar sostenibilidad y competitividad en el mediano plazo.

### 4. DISCUSIÓN

La discusión de los resultados permite contrastar de manera integral los hallazgos del análisis horizontal, vertical y de los indicadores financieros con los objetivos planteados en la investigación y con los aportes teóricos previos. Los resultados obtenidos constituyen evidencia científica que describe con precisión la evolución económica de ADECAMOR Cía. Ltda. durante el período 2020–2024 y permiten interpretar su desempeño en un entorno sectorial altamente competitivo.

En primer lugar, el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera muestra que la empresa mantiene un crecimiento sostenido de sus activos durante todo el período, con una expansión más acelerada en 2024. Este incremento, especialmente en el activo corriente, indica un refuerzo de la capacidad operativa; sin embargo, la variación del pasivo no corriente revela un aumento significativo del financiamiento externo en el último año. Este comportamiento se alinea con lo propuesto por Becerra et al. (2023), quienes sostienen que los ciclos de expansión empresarial suelen acompañarse de incrementos en el apalancamiento, lo que incrementa la vulnerabilidad financiera si no se gestiona adecuadamente. La empresa evidencia esta situación: si bien su activo total crece de forma importante, este crecimiento se financia en gran medida con deuda, lo que exige una evaluación cuidadosa del riesgo financiero futuro.

El análisis horizontal del Estado de Resultados evidencia que los ingresos presentan una tendencia creciente, aunque con una desaceleración en 2023–2024. A pesar de este comportamiento positivo, la utilidad operativa muestra un ciclo de expansión (2020–2022), contracción (2023) y recuperación parcial (2024). Esto confirma el planteamiento de Rodríguez et al. (2020), quienes señalan que el crecimiento en ventas no es suficiente para garantizar la rentabilidad si no existe un control eficiente de costos y gastos operativos. La caída de la utilidad neta en 2023 refuerza esta conclusión, evidenciando la sensibilidad del desempeño financiero ante incrementos de gastos financieros derivados del mayor endeudamiento.

El análisis vertical, por su parte, permite comprender la estructura financiera en cada año. La participación creciente del activo corriente, que alcanza su máximo en 2024 (73%), evidencia una estrategia orientada a fortalecer la liquidez. Sin embargo, la caída en la participación del activo no corriente y el incremento del pasivo no corriente en ese mismo año reflejan un cambio estructural importante: la empresa se expande, pero lo hace apoyándose en una estructura de financiamiento más apalancada. Este comportamiento es consistente con los argumentos de Mojica-Ávila y Contreras-Cáceres (2022), quienes explican que la estructura financiera debe mantenerse equilibrada para evitar tensiones entre crecimiento operativo y aumento desmedido del financiamiento.

En relación con los ratios financieros, los resultados profundizan e ilustran las tendencias identificadas en los análisis

horizontales y verticales. La liquidez se fortalece notablemente en 2024, confirmando la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones inmediatas; sin embargo, este incremento debe interpretarse con cautela, ya que podría estar asociado a una acumulación no planificada de inventarios o cuentas por cobrar. La evolución del apalancamiento reafirma que, a partir de 2024, la empresa adopta una política más agresiva de financiamiento, que coincide con el crecimiento de los activos corriente y no corriente. Esta relación es comparable con lo señalado por Carvajal et al. (2022), quienes destacan que un incremento de deuda no siempre se traduce en un aumento proporcional de rentabilidad.

La rentabilidad, analizada de forma transversal a los distintos instrumentos, confirma el ciclo identificado: crecimiento significativo en 2020–2022, disminución en 2023 y recuperación moderada en 2024. Este comportamiento es coherente con los márgenes operativos y netos obtenidos y evidencia que la empresa mantiene la capacidad de generar beneficios, aunque su rentabilidad está condicionada por su estructura de costos y nivel de endeudamiento. La caída del ROA en 2024 muestra que el incremento de los activos no se traduce de manera proporcional en mayores utilidades, lo que puede limitar la sostenibilidad financiera si esta tendencia persiste.

En términos de eficiencia operativa, las variaciones en los indicadores de rotación reflejan ajustes en la gestión interna. La disminución de la rotación de activos totales en 2024, luego de alcanzar niveles óptimos en 2022, sugiere que la empresa incrementa su volumen de activos sin obtener un rendimiento equivalente, lo

cual coincide con el comportamiento de empresas que atraviesan procesos de expansión no alineados con mejora en procesos operativos (Mojica-Ávila & Contreras-Cáceres, 2022). Asimismo, las fluctuaciones en cuentas por cobrar e inventarios evidencian la necesidad de fortalecer políticas de crédito y abastecimiento para evitar presiones futuras en liquidez.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten afirmar que el análisis financiero aplicado proporciona evidencia sólida sobre la evolución de ADECAMOR Cía. Ltda. La empresa transita por un proceso de crecimiento acompañado de mayor exposición al riesgo financiero, situación que demanda una gestión equilibrada entre expansión, apalancamiento y eficiencia operativa. Los hallazgos coinciden con los postulados de Goyal y Kumar (2021) e Ingale y Paluri (2022), quienes destacan la relevancia del análisis financiero como instrumento para la toma de decisiones estratégicas en entornos empresariales complejos.

Finalmente, los resultados de la investigación abren líneas de estudio futuro. Se sugiere profundizar en el análisis de la sostenibilidad del endeudamiento de largo plazo, la gestión de cuentas por cobrar y la capacidad de la empresa para adaptar su estructura de costos ante fluctuaciones del mercado de combustibles. Asimismo, se recomienda explorar modelos predictivos que permitan anticipar riesgos financieros y optimizar la toma de decisiones gerenciales en escenarios dinámicos.

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados del análisis financiero aplicado a ADECAMOR Cía. Ltda. permiten concluir que el objetivo de determinar la incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones gerenciales se cumple plenamente, ya que las herramientas empleadas —análisis horizontal, vertical y ratios financieros— evidencian que la empresa presenta un crecimiento sostenido en sus activos e ingresos, acompañado de una mayor exposición al riesgo derivada del incremento del endeudamiento en 2024 y de variaciones en la eficiencia operativa. Se determina que la liquidez mejora significativamente en el último año analizado, mientras que la estructura de financiamiento se vuelve más apalancada, afectando la rentabilidad y el rendimiento sobre los activos. A partir de estos hallazgos, se confirma que el uso sistemático del análisis financiero constituye un insumo estratégico para orientar decisiones de inversión, manejo del capital de trabajo y control del endeudamiento, aportando evidencia relevante para la gestión administrativa en empresas del sector de comercialización de combustibles. Asimismo, se reconoce la necesidad de continuar investigando la sostenibilidad del apalancamiento, la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar y el impacto de las variaciones en costos operativos sobre la rentabilidad, a fin de fortalecer la toma de decisiones en contextos cambiantes y altamente competitivos..

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arnold, G., & Lewis, D. (2019). Corporate Financial Management (Pearson, Ed.; 6th ed.).

2. Avila, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Rios, H. A., & Ogosi Auqui, J. A. (2022). Strategic decision-making in public management for social development. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
3. Becerra, E., Ojeda, R., Lituma, M., & Carrasco, T. (2023). Análisis de estados financieros, como herramienta útil para la gestión económica tras la pandemia COVID 19. *Universidad y Sociedad*, 15(3), 263–272.
4. Carvajal, V. R. A., Ballesteros, E. Y. B., Cuji, M. M. S., & Quimi, W. D. C. (2022). Análisis financiero: herramienta clave en la toma de decisiones empresariales. *Brazilian Journal of Development*, 8(10). <https://doi.org/10.34117/bjdv8n10-005>
5. Checa Calderón, V. N. (2023). Análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa SISMEING S.A. en los períodos contables 2020 y 2021. *Espíritu Emprendedor TES*, 7(3). <https://doi.org/10.33970/eetes.v7.n3.2023.346>
6. Chumbi, P., & Guamán, G. (2021). Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las Decisiones Estratégicas Empresariales. *Revista Economía y Política*, 34.
7. García, V. K. H., Castro Pérez, O., Carlos Mendoza Hernández, J., Isabel De León Vázquez, I., Vélez Díaz, D., Iliana, D., & Castillo, T. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones. *Publicación Semestral*, 8(15), 25–31. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/issue/archive>
8. Gennaioli, N., Shleifer, A., & Vishny, R. (2012). Neglected risks, financial innovation, and financial fragility. *Journal of Financial Economics*, 104(3), 452–468. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.05.005>
9. Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
10. Goyal, K., & Kumar, S. (2021). Financial literacy: A systematic review and bibliometric analysis. In *International Journal of Consumer Studies* (Vol. 45, Issue 1). <https://doi.org/10.1111/ijcs.12605>
11. Ingale, K. K., & Paluri, R. A. (2022). Financial literacy and financial behaviour: a bibliometric analysis. In *Review of Behavioral Finance* (Vol. 14, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/RBF-06-2020-0141>
12. Macías-Arteaga, M. F., & Sánchez-Arteaga, A. A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*, 5(10), 2–20. <https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>
13. Marcillo-Cedeño, C., Aguilar-Guijarro, C., & Gutiérrez-Jaramillo, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87–106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
14. Millett, J. D. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, by Herbert A. Simon

- . Political Science Quarterly, 62(4). <https://doi.org/10.2307/2144907>
15. Mojica-Avila, E., & Contreras-Cáceres, M. (2022). La importancia del análisis de los Estados Financieros. *Reflexiones Contables*. <https://doi.org/10.22463/26655543>
16. Narea Chumbi, P. F., & Guamán Tenezaca, G. A. (2020). Application of Financial Indicators and Value Inductors as Optimization Tool in Business Strategic Decisions. *Revista Economía y Política*, 34.
17. Osma-Pinto, G. A., Ortega-Díaz, L. P., & Medina-Raigoza, S. A. (2022). Análisis financiero de sistemas fotovoltaicos: criterios e indicadores. *Revista Docencia Universitaria*. <https://doi.org/10.18273/revdu.vesp1-2022009>
18. Puente, M., Carrillo, J., Calero, E., & Gavilánez, O. (2022). **FUNDAMENTOS DE GESTIÓN FINANCIERA**. EDITORIAL UNACH, 1–172. <https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.70>
19. Puente, M., Viñán, J., & Aguilar, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria* (E. S. P. de Chimborazo, Ed.).
20. Rajnish, K. (2019). Changes in Financial Performance of Traditional Intermediaries for Financial Innovation. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(10), 3723–3728. <https://doi.org/10.35940/ijitee.j1052.0881019>
21. Rodríguez, Á., Arellano, A., & Camacho, V. (2020). **ANÁLISIS FINANCIERO DEL IMPACTO DEL MARKETING DIGITAL EN LAS PYMES DE CHIMBORAZO, ZONA 3, ECUADOR**. Universidad Ciencia y Tecnología, 24(106). <https://doi.org/10.47460/uct.v24i106.395>
22. Toala Zavala, C. (2023). Análisis financiero y su relevancia en la toma de decisiones gerenciales. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(2), 167–176. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v7.n2.2023.167-176>