



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIAGNÓSTICO FINANCIERO DEL CENTRO COMERCIAL LA

GALERÍA, DURANTE EL PERIODO 2020-2024

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: CRISTIAN FABRICIO POMAQUIZA LOJA

DIRECTOR: ECO. ANA LUISA ORDÓÑEZ LASO, MGS.

CAÑAR-ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DEL CENTRO COMERCIAL LA
GALERÍA, DURANTE EL PERIODO 2020-2024**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: CRISTIAN FABRICIO POMAQUIZA LOJA

DIRECTOR: ECO. ANA LUISA ORDÓÑEZ LASO, MGS.

CAÑAR-ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



Universidad
Católica
de Cuenca

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Cristian Fabricio Pomaquiza Loja portador de la cédula de ciudadanía N° 0350019386 Declaro ser la autora de la obra: **“Diagnóstico financiero del centro comercial La Galería, durante el periodo 2020-2024”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cañar, 15 de octubre de 2025

Cristian Fabricio Pomaquiza Loja
C.I. 0350019386



Universidad
Católica
de Cuenca

CERTIFICADO DEL TUTOR

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo denominado " **Diagnóstico financiero del centro comercial La Galería, durante el periodo 2020-2024**" realizado por **Cristian Fabricio Pomaquiza Loja**, con documento de identidad No. **035001938-6**, previo a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, 15 de octubre de 2025

Eco. Ana Luisa Ordóñez Laso, Mgs.
DIRECTOR/TUTOR

DEDICATORIA

Con el más profundo amor y gratitud, dedico este trabajo a mi querida madre, **Rosa Elvira Loja Cela**, por ser el pilar fundamental de mi vida y el ejemplo más noble de fortaleza, esfuerzo y amor incondicional. Gracias, mamá, por tus sacrificios silenciosos, por tu constante apoyo y por la fe inquebrantable con la que siempre me has acompañado. Tu entrega y dedicación han sido mi inspiración y mi guía en cada paso de este camino. Cada logro alcanzado lleva impreso tu esfuerzo, tus consejos y tu amor infinito. Este triunfo también es tuyo, porque fuiste tú quien me enseñó a perseverar, a luchar con esperanza y a nunca rendirme ante las dificultades. Con todo mi corazón, gracias por ser mi mayor motivación y el motivo más grande de mi orgullo.

También dedico este logro a mi querida hermana y a mis amadas tías, quienes han sido parte esencial de este camino. Su cariño, comprensión y compañía me han brindado la fuerza y la motivación necesarias para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por sus palabras de aliento, por su apoyo constante y por estar presentes en cada etapa de mi vida. Su amor y alegría han iluminado mis días y me han recordado siempre el valor de la unión familiar. Esta dedicatoria nace desde lo más profundo de mi corazón, porque cada paso que doy está impulsado por el amor inmenso que siento por ustedes, mi familia, que es y será siempre mi mayor tesoro y mi más grande bendición.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, expreso mi más profundo agradecimiento a **Dios**, por ser mi guía en cada paso de este camino, por concederme fortaleza cuando sentí desfallecer, por iluminar mi mente y mi corazón con sabiduría, y por permitirme llegar a este momento tan significativo en mi vida. Sin Su presencia y Su amor infinito, nada de esto habría sido posible.

A mi tutora de trabajo de titulación, **Eco. Ana Luisa Ordóñez**, le extiendo mi sincero reconocimiento por su valiosa orientación, paciencia y constante apoyo, que fueron fundamentales para la culminación de este proyecto. Su guía no solo me brindó claridad académica, sino también motivación en los momentos de duda. Su confianza en mis capacidades me impulsó a perseverar y superar los desafíos presentados.

A mi familia, especialmente a mi madre **Rosa Elvira Loja Cela**, le agradezco profundamente su amor incondicional y su apoyo permanente; su fe en mí ha sido el motor que me permitió recorrer y concluir este camino. A mis hermanos, quienes han sido más que compañeros de vida, les doy las gracias por sus palabras de aliento y por ser mi sostén en los momentos difíciles. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

A la **Universidad Católica de Cuenca**, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de continuar mi formación profesional. Agradezco profundamente la confianza depositada en mi trabajo y el ambiente académico de excelencia que me permitió desarrollarme personal y profesionalmente.

A todos, mi sincera gratitud por haber sido parte esencial de este proceso.

RESUMEN

El presente estudio aborda el diagnóstico financiero del Centro Comercial La Galería en el periodo 2020-2024, evaluando liquidez, endeudamiento y rentabilidad mediante indicadores como prueba ácida, razón corriente, ROA, ROE y relación deuda/capital. Se aplican también los métodos de análisis vertical y horizontal, a fin de examinar la estructura y evolución de los estados financieros. Se emplea un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, basado en el análisis documental de los estados financieros proporcionados por la administración del centro comercial y en una encuesta aplicada a la persona responsable de llevar la contabilidad del centro comercial, lo que permite vincular percepciones operativas con métricas objetivas. Los resultados muestran tres fases en 2020 y 2021, el Centro Comercial La Galería expande sus activos e inventarios para atender la demanda, pero recurre a crédito de corto plazo y muestra pruebas ácidas inferiores a 0,3; en 2022, registra pérdidas operativas y un apalancamiento extremo pese a mejoras parciales en la liquidez; finalmente, en 2023 y 2024, gracias a la renegociación de pasivos, la recapitalización y la optimización del ciclo de caja, la empresa recupera la solvencia, impulsa un ROA superior al 100 % en 2024 y estabiliza el ROE, alcanzando niveles que restablecen la confianza de los socios. Este análisis integral identifica fortalezas en la gestión de inventarios y flujos de efectivo, debilidades en la estructura de capital y propone recomendaciones para fortalecer el patrimonio, controlar el endeudamiento y asegurar la sostenibilidad operativa a largo plazo.

Palabras Clave: diagnóstico financiero, rentabilidad, liquidez, endeudamiento.

ABSTRACT

This study presents a financial diagnosis of *La Galería* Shopping Center for the period 2020-2024, evaluating liquidity, debt, and profitability through indicators such as acid-test ratio, current ratio, Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), and debt-to-equity ratio. Vertical and horizontal analysis methods are also applied to examine the structure and evolution of the financial statements. A quantitative, descriptive, and non-experimental approach is used, based on the documentary analysis of the financial statements provided by the shopping center's management and a survey administered to the person responsible for its accounting, which allows operational perceptions to be linked to objective metrics. The results show three phases: in 2020 and 2021, *La Galería* Shopping Center expanded its assets and inventories to meet demand, but relied on short-term credit and showed acid-test ratios below 0.3; in 2022, it recorded operating losses and extreme leverage despite partial improvements in liquidity; finally, in 2023 and 2024, thanks to the renegotiation of liabilities, recapitalization, and optimization of the cash cycle, the company regains solvency, achieved a ROA of over 100% in 2024 and stabilized ROE, reaching levels that restored partners' confidence. This comprehensive analysis identifies strengths in inventories and cash flow management, weaknesses in capital structure, and proposes recommendations to strengthen assets, control debt, and ensure long-term operational sustainability.

Keywords: financial diagnosis, profitability, liquidity, debt.

INDICE

CERTIFICADO DEL TUTOR.....	I
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
INTRODUCCIÓN	1
REFERENCIAL TEÓRICO.....	3
METODOLOGÍA	10
RESULTADOS	11
CONCLUSIONES.....	18
REFERENCIAS CONSULTADAS.....	21
ANEXOS.....	36

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico financiero constituye una herramienta fundamental para evaluar la situación económica de una organización, permitiendo identificar riesgos y problemas, así como orientar la toma de decisiones estratégicas (González & Torres, 2021). En el caso de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, factores externos como la pandemia de COVID-19 y el aumento de la competencia comercial han tenido un impacto significativo en los niveles de liquidez, endeudamiento y rentabilidad (Mendoza & Vásquez, 2022). En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico financiero del centro comercial La Galería durante el periodo 2020-2024, con el propósito de evaluar cómo dichos factores han afectado su desempeño económico.

Centro comercial La Galería, cuenta con dos locales, ubicados en el cantón Cañar, dedicados a la venta de línea blanca, electrodomésticos, tecnología y motos, mismos que representan su principal fuente de ingresos; abrió sus puertas en el año 2015, está catalogado como pequeña empresa por su reducido tamaño, número de empleados y nivel de ventas anual (Burga Jadán, 2023). Las PYMES representan un pilar importante en la dinamización económica de ciudades intermedias y su comportamiento financiero puede reflejar tendencias locales del mercado, niveles de consumo y eficiencia administrativa, factores clave para su sostenibilidad, no obstante, existen pocas investigaciones que aborden el diagnóstico financiero de estos conglomerados comerciales desde una perspectiva integral (Quizhpi Zaruma & Castillo Castillo, 2021).

Existen investigaciones previas sobre diagnóstico financiero relacionadas con empresas manufactureras, de servicios y comercios individuales, pero son escasos los estudios enfocados en centros comerciales en provincias como Cañar (Herrera & Suárez, 2020; Rodríguez et al., 2021). En este ámbito, la investigación contribuye con un enfoque contextualizado que considera tanto el análisis de los indicadores financieros clásicos como el análisis vertical y horizontal, así como la influencia de factores externos como la inflación, la morosidad crediticia y los cambios en los hábitos de consumo durante el periodo analizado. Esta perspectiva permite una evaluación más precisa y útil para los administradores del centro comercial La Galería y los actores financieros involucrados.

Desde el punto de vista teórico, este estudio se sustenta en los principios de análisis financiero propuestos por Gitman y Zutter (2022), adaptados al entorno ecuatoriano a través de investigaciones aplicadas en PYMES. Los autores Álvarez Perdomo & Tamayo Saborit (2021), en un estudio sobre la proyección de resultados económicos - financieros en Pymes bananeras: desde un enfoque predictivo muestran las ventajas de la aplicación de herramientas como las ratios financieras de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, para evaluar la capacidad de los negocios para cumplir con sus obligaciones, generar utilidades y sostenerse financieramente en el tiempo.

En términos prácticos, el estudio contribuye a identificar fortalezas y debilidades, así como áreas de mejora y formular recomendaciones basadas en evidencia, facilitando una gestión eficiente de los recursos, también se busca que los hallazgos aporten a la literatura académica sobre diagnósticos financieros en contextos de economías emergentes y a la formulación de estrategias adaptativas para enfrentar entornos económicos volátiles.

Esta investigación parte de la necesidad de comprender a fondo la situación financiera del centro comercial La Galería en un periodo particularmente desafiante, pues entre 2020 y 2024 ocurrieron eventos económicos adversos, la pandemia del COVID-19, la inflación y la desaceleración del consumo que afectaron significativamente la estabilidad financiera de las PYMES ecuatorianas. Estas condiciones exigieron mayor resiliencia y adaptabilidad en la gestión financiera del centro comercial La Galería.

En el periodo estudiado, centro comercial La Galería atravesó altibajos marcados por periodos de crecimiento sostenido de activos y ventas en 2020 y 2021 gracias a la reinversión de activos corrientes e inventario, sin embargo, existió una fuerte dependencia de deuda y bajo patrimonio. En el año 2022 el centro comercial enfrentó una grave crisis con pérdidas de \$474.246,03 y un ROA de -91.4%, lo que evidenció fuertes problemas de liquidez. En el año 2023 hubo una ligera recuperación con la reducción de pérdidas y mejora de la liquidez. Finalmente, en 2024 las ventas llegaron a su máximo nivel de \$1.490.000, con utilidades netas de \$741.345 y un ROA de 136,6%, lo que reflejó una mejor gestión de inventarios, flujos de caja y recapitalización.

El presente estudio se nutre de aportes teóricos y empíricos para construir una visión analítica y aplicada del diagnóstico financiero, incorporando metodologías cuantitativas y comparativas que permitan evaluar el comportamiento financiero del centro comercial entre 2020 y 2024. Al

hacerlo, se espera contribuir tanto al fortalecimiento de la gestión interna de esta entidad como al desarrollo de un modelo replicable en otros contextos similares.

REFERENCIAL TEÓRICO

El diagnóstico financiero es un proceso integral que permite evaluar la situación económica de una organización a partir de la interpretación de información contable y financiera. Este procedimiento no se limita únicamente a la revisión de cifras, sino que incorpora la identificación de fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades que afectan a la empresa en su desempeño y sostenibilidad (Cervantes, 2025). Su finalidad es emitir un juicio valorativo sobre la salud financiera de la entidad, proporcionando una visión global que sirva de base para la toma de decisiones estratégicas, la planificación de acciones correctivas y la generación de propuestas orientadas a optimizar la gestión empresarial (García & López, 2023).

Para realizar un diagnóstico financiero riguroso, es fundamental contar con diversos instrumentos que permitan recopilar, analizar e interpretar la información económica de la empresa. Entre los principales se incluyen los estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo que constituyen la fuente primaria de datos para evaluar la situación económica (Guerra Correa, 2023; Universidad José Carlos Mariátegui, 2014). También son esenciales los indicadores financieros, porque permiten medir aspectos clave relacionados con la liquidez, la rentabilidad, la solvencia, la eficiencia en el uso de los recursos y el nivel de endeudamiento. Los autores Rodríguez Pillaga et al. (2022) señalan algunos indicadores como el margen de rentabilidad, que muestra si los activos corrientes pueden cubrir los gastos de la empresa, el nivel de rotación de activos y el apalancamiento financiero que indica la dependencia de la empresa con las deudas en comparación con su capital propio, por ello se convierten en una herramienta de vital importancia para la sostenibilidad y mejora en la toma de decisiones informadas. El análisis vertical y horizontal facilita, a su vez, la comprensión de la estructura y evolución de las cuentas, identificando tendencias, proporciones relevantes y cambios significativos en los estados financieros (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2023; Universidad Internacional de La Rioja Ecuador, 2024). Finalmente, los instrumentos complementarios como informes de auditoría, presupuestos, registros contables internos y proyecciones financieras permiten obtener un panorama integral que identifica fortalezas, debilidades y oportunidades, sirviendo de base para la toma de decisiones estratégicas (Universidad Internacional de La Rioja Ecuador, 2024).

Impacto del COVID-19 y la Inflación en el Sector Comercial de Ecuador (2020–2024)

El sector comercial ecuatoriano experimentó transformaciones significativas entre 2020 y 2024 debido a la pandemia de COVID-19 y a la inflación. La emergencia sanitaria obligó al cierre temporal de establecimientos, restricciones de movilidad y cambios en los hábitos de consumo, lo que afectó negativamente las ventas y la viabilidad de muchas empresas, especialmente las micro y pequeñas. Según un estudio de la OCDE, el comercio fue uno de los sectores más impactados con una afectación del 56% en su actividad durante los primeros meses de la pandemia (OCDE, 2022). Por otro lado, la inflación en Ecuador mostró una tendencia a la baja en 2024, con una tasa anual de 0,53%, la más baja desde el 2021 (Swissinfo, 2025). Sin embargo, la inflación acumulada y las expectativas de precios al alza generaron incertidumbre económica afectando el poder adquisitivo de los consumidores y la rentabilidad de las empresas comerciales. Estos factores obligaron a las empresas a adaptarse rápidamente implementando estrategias de digitalización, optimización de costos y diversificación de canales de venta para sobrevivir y mantenerse competitivas en un entorno económico desafiante.

Instrumentos y técnicas para el diagnóstico financiero del centro comercial La Galería

Con base en los instrumentos y técnicas mencionados en párrafos anteriores, el diagnóstico financiero del centro comercial La Galería se fundamenta en el análisis detallado de sus estados financieros, el cálculo de indicadores clave y la aplicación de los análisis vertical y horizontal. Estos elementos permiten evaluar la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia del centro comercial, así como identificar tendencias y proporciones relevantes en sus cuentas. De esta manera, se puede determinar la salud financiera de la organización, reconocer fortalezas y debilidades y formular recomendaciones estratégicas que contribuyan a optimizar la gestión de recursos y la toma de decisiones financieras dentro de la empresa.

Los indicadores financieros juegan un papel crucial en las organizaciones por la necesidad de conocer constantemente su desempeño financiero. Para el centro comercial La Galería es igual de importante por la estructura y naturaleza del negocio (Rodríguez, Ramírez y Estévez, 2021). Estos indicadores permiten evaluar la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia operativa, aspectos fundamentales para mantener relaciones sólidas con los proveedores, garantizar la estabilidad en los flujos de efectivo y tomar decisiones estratégicas que aseguren la continuidad del negocio en un entorno competitivo.

Los ratios financieros usadas de manera estratégica permiten anticipar riesgos, evaluar rutas de acción, corregir errores y fundamentar la toma de decisiones (Rodríguez Pillaga, et al., 2022). Para los autores Muñoz y León (2023) los ratios más representativos son la liquidez, que es esencial para determinar la capacidad de la organización para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir, refleja la disponibilidad real de recursos para enfrentar sus compromisos con proveedores y empleados; la rentabilidad que evidencia la eficiencia en la gestión y generación de utilidades a partir de sus recursos (Pérez & Villacrés, 2021); y el endeudamiento que evalúa el grado de dependencia al financiamiento externo (Tapia & Loor, 2022).

Conocer y aplicar de manera eficiente los indicadores financieros contribuye al diagnóstico del centro comercial La Galería, pues permite orientar la toma de decisiones, fortalecer su estructura organizacional y optimizar los recursos internos. Además, el análisis financiero horizontal y vertical constituye un motor de desarrollo sostenido donde la anticipación de riesgos y la identificación de oportunidades y amenazas garantizan la continuidad de las operaciones.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que muestra los instrumentos, las técnicas y los objetivos considerados en el diagnóstico financiero del centro comercial analizado:

Tabla 1: Instrumento evaluativo

Instrumento	Detalle	Objetivo en el Centro Comercial La Galería
Estados financieros	Balance general, estado de resultados y flujo de efectivo	Evaluar la situación económica general del centro comercial
Indicadores financieros	Liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia	Medir el desempeño financiero y comparar con períodos anteriores
Análisis vertical	Determina la proporción de cada cuenta respecto al total del estado financiero	Identificar la estructura de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos
Análisis horizontal	Compara las variaciones de las cuentas a lo largo del tiempo	Obtener un panorama integral de fortalezas, debilidades y oportunidades estratégicas

Nota. Universidad Internacional de La Rioja Ecuador, 2024
Elaboración propia

Solvencia a corto plazo: la razón corriente como garantía operativa

La razón corriente es un ratio financiero de liquidez que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo haciendo uso de sus activos circulantes como: efectivo disponible, cuentas por cobrar e inventarios. Esta ratio refleja el grado de equilibrio entre los recursos que dispone la empresa y las obligaciones que debe pagar en el corto plazo. (Reyes & Guanoquiza, 2021). En el contexto del centro comercial La Galería el análisis de la razón corriente puede ayudar a evitar atrasos en los pagos a proveedores organizando los pagos a tiempo, reduciendo el riesgo de atrasarse con los proveedores y mantener relaciones comerciales estables y duraderas que garantizan la operatividad del negocio. Cuando este indicador se encuentra por debajo de los valores recomendados puede revelar problemas de liquidez, acumulación excesiva de pasivos o deficiencias en la rotación de inventarios y cuentas por cobrar. Según López y Castillo (2022) este indicador es importante para anticipar dificultades financieras y ajustar políticas de financiamiento de corto plazo.

Liquidez inmediata: la prueba ácida como indicador de respuesta operativa

La prueba ácida es un indicador financiero que evalúa la liquidez real y mide la capacidad empresarial de cubrir sus deudas, sin recurrir ni depender de la venta de inventarios, una prueba ácida bien aplicada puede contribuir con la detección de riesgos de liquidez y ayudar a dar respuestas eficientes ante emergencias financieras y operativas (Morales y Rojas 2022). En el caso del centro comercial La Galería, esto es especialmente relevante, ya que muchos de sus inventarios presentan una rotación lenta, lo que puede inmovilizar efectivo y afectar la liquidez inmediata de la empresa (Cornejo, 2022).

Según Sánchez y Herrera (2021) una empresa que gestiona de forma proactiva su liquidez puede enfrentar con mayor seguridad interrupciones en el flujo de ingresos y planificar con mayor claridad sus inversiones futuras, por ello, desde el punto de vista estratégico, al mantener una relación saludable entre activos líquidos y pasivos inmediatos se contribuye al diseño de políticas de reserva de efectivo más ajustadas a la realidad comercial, al mismo tiempo, ayuda a fortalecer la estructura operativa y reducir la dependencia de líneas de crédito de corto plazo.

Rentabilidad sobre los activos: ROA y la eficiencia en la generación de valor

Un ROA sólido refleja una gestión operativa eficaz y un aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles (Páez & Llumiquinga, 2020), el retorno sobre activos (ROA) permite evaluar qué tan efectivamente una organización utiliza sus recursos totales para generar utilidades. Esta métrica resulta esencial en centros comerciales donde la eficiencia en el uso de

activos como infraestructura, mobiliario y locales puede tener un impacto directo en los resultados financieros.

En este caso el indicador puede señalar qué tan rentable es la operación del conjunto comercial en relación con sus activos fijos e inversiones. Un ROA bajo, por el contrario, podría sugerir que existe una sobreinversión o una baja rotación de activos, lo que exige acciones correctivas. De acuerdo con Rivera y Tomalá (2021) una correcta interpretación del ROA permite reorientar el destino de los recursos, analizar la eficiencia de las inversiones realizadas y promover decisiones que impacten positivamente en la rentabilidad global.

Confianza del inversionista: ROE y la gestión del capital propio

El retorno sobre el patrimonio (ROE) permite medir la rentabilidad obtenida en relación con el capital aportado por los propietarios o socios. En el contexto del centro comercial La Galería el financiamiento constante, por ello necesita un ROE alto, donde el capital propio se está usando de manera eficiente y fortalece la confianza de los inversionistas y socios estratégicos con la generación de valor; sin embargo, si este indicador cae a mediano o largo plazo es una alerta sobre la falta de compensación del esfuerzo del capital y es necesario diseñar políticas de financiamiento y uso de recursos (Navarrete & Acosta, 2023). Según Delgado y Vinuesa (2022) el ROE involucra los intereses de los inversionistas con el desempeño financiero de la institución, pues atrae más confianza e inversión clave para la gestión empresarial.

Control del endeudamiento: relación deuda/capital como medida de equilibrio financiero

La relación entre deuda y capital propio permite evaluar el nivel de dependencia de financiamiento externo y su impacto en la estabilidad financiera. Una alta proporción de deuda en comparación con el patrimonio puede generar una carga financiera excesiva que comprometa la sostenibilidad futura del negocio. Para el centro comercial La Galería, mantener un equilibrio adecuado entre fuentes de financiamiento es clave para preservar su autonomía financiera (Paredes & Muñoz, 2020).

Asimismo, este indicador proporciona información relevante para negociar condiciones crediticias con bancos o inversionistas, por eso, un índice elevado podría indicar un mayor nivel de riesgo, afectando la capacidad de acceder a créditos con condiciones favorables. Conforme a lo planteado por Mera y Quishpe (2021) una estructura de financiamiento sólida permite mejorar la imagen financiera de la entidad y fortalece su capacidad de respuesta ante periodos de incertidumbre.

Por otro lado, según varios estudios aplicados en centros comerciales y PYMES ecuatorianas han demostrado que la falta de control financiero fue uno de los factores que más incidió en la pérdida de competitividad y cierre de negocios en los últimos años (Burga Jadán, 2023). En ciudades intermedias del país los centros comerciales que aplicaban herramientas de análisis financiero mostraron una mayor capacidad de adaptación a la crisis mejorando sus márgenes operativos y optimizando la gestión de inventarios y costos fijos. Por otro lado, Herrera y Suárez (2020) identificaron que muchas empresas del sector comercial carecían de procesos de evaluación financiera periódicos lo que limitó su reacción ante las restricciones económicas derivadas de la pandemia.

El rol de los indicadores financieros en la estabilidad económica del centro comercial La Galería.

Los indicadores financieros son la base del diagnóstico financiero, así lo detallan Caguana & Ordoñez (2023), un buen control de indicadores como la razón corriente, retorno sobre activos (ROA), retorno sobre patrimonio (ROE) y relación deuda/capital mantienen el equilibrio y garantizan la adecuada gestión y permiten medir, anticipar y corregir desequilibrios financieros que puedan afectar a los stakeholders. Los indicadores facilitan el monitoreo, previenen crisis y generan confianza en los inversionistas y consumidores, de modo que su adecuado uso se convierte en una herramienta de gestión que da respuestas ante obligaciones y es clave para la toma de decisiones estratégicas en contextos económicos cambiantes (Ordóñez Laso, 2022).

A continuación, se presenta una matriz que resume cada indicador, su fórmula de cálculo y los rangos recomendados para facilitar el análisis de los indicadores financieros en el diagnóstico del centro comercial La Galería y evaluar su salud operativa y financiera, con lo que se orienta sobre los valores mínimos y óptimos que deberían alcanzarse para considerar que el desempeño del negocio es aceptable o saludable (López & Ruiz, 2022; Navarro & Paredes, 2021).

Tabla 2: Matriz de Indicadores

Indicador	Fórmula	Rango Saludable	Interpretación
Prueba Ácida	(Activos Corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes	$\geq 1,0$	Indica capacidad para cubrir obligaciones inmediatas sin depender de inventarios (Gutiérrez & Molina, 2023).
Razón Corriente	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	1,5 – 3,0	Refleja equilibrio del capital de trabajo y cobertura de pasivos a corto plazo (Navarro & Paredes, 2021).

ROA (Retorno sobre Activos)	Utilidad Neta / Activos Totales	$\geq 5 \%$	Mide la eficiencia en la generación de utilidades a partir de los activos (Soto & Carrión, 2022).
ROE (Retorno sobre Patrimonio)	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	$\geq 15 \%$	Señala la rentabilidad para los accionistas y la capacidad de remunerar el capital propio (Vargas & Córdova, 2023).
Relación Deuda/Capital	Pasivos Totales / Patrimonio Neto	$\leq 1,0$	Evalúa el grado de apalancamiento y riesgo financiero; valores superiores indican mayor dependencia de deuda (Reyes & Gonzáles, 2022).
Análisis vertical	Consiste en presentar cada partida como un porcentaje de un rubro base.	20 % y 40 % al menos el 40 % entre el 20 % y 30 %, % y 30 %,	Estructura de activos: en empresas comerciales, los inventarios suelen representar entre el 20 % y 40 % del activo total. Estructura de financiamiento: se considera sano que el patrimonio represente al menos el 40 % del total de pasivos y patrimonio, ya que un nivel bajo podría evidenciar un apalancamiento excesivo. Estado de resultados: los gastos operativos sobre ventas deberían ser controlados, normalmente entre el 20 % y 30 %, dependiendo del sector. (Gitman & Zutter, 2016; Ross, Westerfield, & Jordan, 2019).
Análisis horizontal	Compara las variaciones entre periodos		Crecimiento de ventas: un crecimiento positivo y sostenido es deseable. Variación de activos y pasivos: incrementos moderados son normales, pero un aumento desproporcionado en los pasivos frente a los activos puede reflejar riesgos financieros. Utilidad neta: debería mostrar una tendencia creciente; descensos recurrentes son señales de alerta. (Gitman & Zutter, 2016; Ross, Westerfield, & Jordan, 2019).

Nota. (Gutiérrez & Molina, 2023), (Navarro & Paredes, 2021), (Soto & Carrión, 2022), (Vargas & Córdova, 2023), (Reyes & Gonzáles, 2022).

Elaboración propia

Esta matriz servirá de guía para el cálculo sistemático de los indicadores y para la interpretación inmediata de sus resultados, ya que, al comparar los valores obtenidos con los rangos establecidos los administradores del centro comercial podrán identificar rápidamente áreas de fortaleza y debilidad financiera y diseñar acciones correctivas o de mejora continua, garantizando así un diagnóstico sólido y aplicable al contexto de Cañar.

METODOLOGÍA

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y de tipo descriptivo, orientado a analizar el comportamiento financiero del centro comercial La Galería ubicado en la ciudad de Cañar, durante el periodo de 2020 a 2024. El enfoque cuantitativo responde a la necesidad de evaluar datos financieros objetivos mediante el uso de indicadores clave que permitan un diagnóstico riguroso de la situación económica de la organización.

El nivel descriptivo del estudio busca identificar, organizar y presentar la información relacionada con las variables financieras del centro comercial sin intervenir ni manipular los hechos observados. Como señala Hernández et al. (2021) este tipo de investigaciones permite generar un entendimiento claro del fenómeno analizado, en este caso, la situación financiera de un centro comercial que agrupa negocios de línea blanca, electrodomésticos y motocicletas. De esta manera se logra construir una imagen precisa de su realidad económica actual y de las tendencias que se han presentado en los últimos años.

La unidad de análisis estuvo compuesta por los datos contables y financieros proporcionados por la administración del centro comercial La Galería, así como por registros y reportes internos de sus actividades económicas entre los años 2020 y 2024. Se aplicaron técnicas de análisis documental y revisión de estados financieros lo que permitió calcular los indicadores previamente definidos en la operacionalización de variables.

La recolección de datos se basó en fuentes primarias proporcionadas por el departamento contable del centro comercial La Galería complementadas con fuentes secundarias como Estados Financieros históricos y documentación contable. Como complemento al análisis documental se incorporó la aplicación de una encuesta a la persona responsable de llevar la contabilidad como fuente de información primaria para mejorar el diagnóstico financiero.

Población y Muestra

La única encuesta aplicada en el presente estudio fue dirigida a la contadora del centro comercial La Galería, quien, por su rol y conocimiento técnico-contable, proporcionó información sobre aspectos clave de la gestión financiera, enfocándose en 5 dimensiones operativas: cobertura de costos, rotación y control de inventarios, endeudamiento, impacto de la pandemia y proyección de ventas durante el periodo 2020–2024. Esta decisión se sustentó en la accesibilidad directa a la informante clave y en la relevancia de su perspectiva interna para


el diagnóstico financiero, la información recopilada permitió identificar aspectos estratégicos relacionados con la gestión de ingresos, egresos, liquidez, endeudamiento y proyecciones a futuro, los cuales complementaron y contextualizaron el análisis de los estados financieros

RESULTADOS

En el análisis se presentan los principales resultados operativos e indicadores financieros que permiten evaluar la sostenibilidad y la resiliencia del centro comercial La Galería durante el periodo 2020–2024. Para ello, se incluyen los cálculos correspondientes al balance general y al estado de resultados, que son fundamentales para realizar un diagnóstico financiero completo del periodo analizado.

Asimismo, se consideran factores externos que han afectado el desempeño económico del centro comercial como el impacto de la pandemia de COVID-19, los efectos de la inflación y la desaceleración del consumo, los cuales han influido directamente en la operatividad y en la toma de decisiones financieras. Posteriormente, se realiza un análisis detallado de los resultados obtenidos, tomando en cuenta estos factores y su repercusión en la gestión financiera del centro comercial.

Tabla 3: Resumen de los principales elementos de los Estados Financieros

 ESTADOS FINANCIEROS DEL CENTRO COMERCIAL LA GALERIA DEL PERIODO DE 2020 AL 2024 EXPRESADO EN DOLARES																			
BALANCE GENERAL																	ESTADO DE RESULTADOS O DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
ACTIVOS									PASIVOS				PATRIMONIO NETO						
Año	Inventarios	%	Credito Tributario IVA	%	Credito Tributario Ir	%	Activo Corriente	%	Activos Totales	Pasivo Corriente	%	Pasivos Totales	Pasivos totales %	Patrimonio Neto	Patrimonio Neto %	Pasivo + Patrimonio	Ventas Netas	Utilidad Neta	%
2020	76.000,00	47,6%	17.322,00	10,9%	360,00	0,2%	159.557,09	46,2%	345.679,09	321.983,83	100,0%	321.983,83	93,1%	23.695,26	6,9%	345.679,09	663.783,30	195.989,90	30%
2021	125.000,00	49,8%	38.559,00	15,4%	423,00	0,2%	251.007,34	56,2%	446.717,34	442.906,00	99,1%	446.717,34	99,2%	3.811,34	0,8%	450.528,68	955.798,00	213.194,40	22%
2022	143.750,00	41,4%	103.626,00	29,9%	2419,00	0,7%	346.887,27	66,8%	519.112,27	316.612,27	61,3%	516.612,27	99,5%	2.500,00	0,5%	519.112,27	556.962,00	-474.246,03	-85%
2023	15.000,00	2,7%	88.345,00	16,0%	423,00	0,1%	551.694,03	74,7%	738.950,03	400.900,00	77,4%	517.831,17	70,1%	221.119,00	29,9%	738.950,17	1.092.011,38	-198.446,73	-18%
2024	265.025,00	40,8%	56.862,00	8,8%	669,00	0,1%	649.125,77	77,9%	833.181,77	541.250,59	71,4%	758.181,76	91,0%	75.000,00	9,0%	833.181,76	1.490.000,00	741.345,02	50%

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.
 Elaboración propia.

Año 2020:

El centro comercial La Galería obtuvo alta rentabilidad interna con una utilidad de \$195.990,00 sobre ventas netas de \$663.783,30 alcanzando un margen neto del 30%, lo que indica que por cada dólar vendido la empresa conservó \$0,30 como ganancia. Su activo corriente fue de \$159.557,09 representando el 46,2% del total de activos.

En este año, marcado por la emergencia sanitaria del COVID-19, restricciones de movilidad y cierre temporal de comercios, la empresa mostró un fuerte poder de fijación de precios y eficiencia operativa. La alta rentabilidad se explica también por una estructura de costos ajustada y productos de alto margen unitario. El ROA alcanzó 56,7% y el ROE 827%, impulsados por un patrimonio reducido de 6,9% (\$23.695,25) y una estructura de deuda del 93%, lo que refleja un fuerte apalancamiento.

Sin embargo, la empresa presentaba riesgos de liquidez, ya que los inventarios representaban el 47,6% del activo corriente y los créditos tributarios el 11,1%, limitando el efectivo disponible y resultando en una prueba ácida de 0,26. A pesar de la alta rentabilidad, la incertidumbre generada por la pandemia y la dependencia de deuda mostraban vulnerabilidad frente a eventos inesperados.

Año 2021:

Las ventas crecieron significativamente a \$955.798,00 generando una utilidad neta de \$213.194,40y un margen neto de 22%. Este resultado, aunque inferior al 2020, fue saludable considerando la continuación de la crisis del COVID-19 y las medidas de bioseguridad que afectaron la afluencia de clientes y la rotación de inventarios.

Los activos corrientes ascendieron a \$251.007,34 con inventarios del 49,8%. La razón corriente fue de 0,57 veces y la prueba ácida 0,28 veces, reflejando insuficiencia de liquidez. El ROA fue de 47,7% y el ROE escaló a 5.593,7% debido a la subcapitalización; el patrimonio cayó a \$3.811, apenas 0,9% del total. La relación deuda/capital se disparó a 116 veces, evidenciando un apalancamiento extremo para financiar el crecimiento, en un contexto de inflación creciente y competencia intensa que presionaba precios y márgenes.

Año 2022:

El 2022 registró un deterioro crítico en la situación financiera: las ventas se redujeron a \$556.962,00 y la empresa sufrió una pérdida neta de \$-474.246,03 equivalente a un margen

neto de -85%. El ROA fue de -91,4% y el ROE de -18.969,8%, debido a un patrimonio mínimo de \$2.500. Los activos corrientes crecieron a \$346.887,27 pero el 41,4% correspondía a inventarios y créditos tributarios sin liquidez inmediata. La razón corriente fue 1,10 y la prueba ácida 0,64. La deuda/capital se elevó a 206,6 veces.

Este deterioro se explica por la persistencia de la crisis sanitaria, la alta inflación que aumentó costos operativos y la presión de una competencia creciente, que afectó las ventas y obligó a mantener inventarios elevados.

Año 2023:

En 2023 se observó un cambio estructural: el patrimonio neto subió a \$221.119,00 (29,9% del total de activos) y la relación deuda/capital bajó a 2,34 veces. La razón corriente alcanzó 1,38 veces y la prueba ácida 1,34 veces, mostrando mejor cobertura de pasivos sin depender de inventarios.

Se cerró el año con una pérdida de \$-198.446,73 (margen -18%) ROA de -26,9% y ROE de -89,7%. La reducción de inventarios a \$15.000 (2,7% del activo corriente) y de créditos tributarios permitió mejorar la liquidez. Este ajuste se dio en un contexto de recuperación post-COVID, inflación todavía presente y un mercado competitivo donde la empresa priorizó eficiencia operativa y fortalecimiento patrimonial para evitar riesgos de insolvencia.

Año 2024:

Las ventas crecieron a \$1.490.000,00 y la utilidad neta fue de \$741.345,02 con un margen neto de 50%, ROA de 88,9% y ROE de 988,5%, con patrimonio de \$75.000,00. La razón corriente se mantuvo en 1,20 y la prueba ácida fue 0,71. Los inventarios aumentaron a \$265.025 (40,8% del activo corriente), mostrando dependencia del ciclo de ventas. La empresa logró superar los impactos de la inflación persistente y la competencia intensa, recuperando capacidad de rentabilidad y sostenibilidad financiera, aunque manteniendo cierto apalancamiento (deuda/capital 10,11 veces) para financiar el crecimiento. El periodo 2020-2024 evidencia un proceso dinámico de adaptación a crisis externas (COVID-19, inflación y competencia) y un esfuerzo por fortalecer la estructura patrimonial y la eficiencia en inventarios cruciales para mantener rentabilidad sostenible a futuro (Horngren et al., 2021).

Tabla 4: Resumen de Indicadores Financieros

Categoría	Indicador	Fórmula	2020	2021	2022	2023	2024	Interpretación
Liquidez	Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,50	0,57	1,10	1,38	1,20	Mide la capacidad de cubrir pasivos de corto plazo. En 2020–2021 la liquidez fue crítica, mejoró en 2022–2023 y en 2024 se mantuvo aceptable.
	Prueba Ácida	(Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente	0,26	0,28	0,64	1,34	0,71	Refleja liquidez sin inventarios. En 2020–2021 fue baja, mejoró en 2022 y alcanzó solidez en 2023, pero en 2024 cayó por la acumulación de inventarios.
Rentabilidad	ROA	Utilidad Neta / Activos Totales	56,7 %	47,7%	–91,4%	–26,9%	88,9%	Mide utilidad por cada dólar de activos. Fue alta en 2020–2021, cayó en 2022–2023 con pérdidas, y en 2024 se recuperó con gran eficiencia.
	ROE	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	827 %	5.593%	–18.969%	–89,7%	988,5%	Mide utilidad por cada dólar de patrimonio. Se elevó en 2020–2021 por subcapitalización, disminuyó con pérdidas en 2022–2023, y volvió crecer en 2024, aunque con riesgo de apalancamiento.

Solvencia	Deuda/Capital	Pasivos Totales / Patrimonio Neto	13,6	116	206,6	2,34	10,11	Indica dependencia de deuda. Entre 2020–2022 fue insostenible, en 2023 bajó a un nivel manejable, y en 2024 volvió a crecer por el apalancamiento.
------------------	----------------------	--------------------------------------	------	-----	-------	------	-------	--

*Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.
Elaboración propia*

Evolución de la Prueba Ácida

La prueba ácida se define como la relación entre los activos líquidos y los pasivos corrientes, descontando los inventarios, para medir la capacidad de pago sin recurrir a existencias (Alvarado & Peña, 2023). En La Galería este indicador muestra la respuesta operativa frente a shocks externos, destacando la importancia de mantener un colchón de activos líquidos que mitigue la dependencia de inventarios en ciclos críticos. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 5: Prueba Ácida

Año	Fórmula	Cálculo aplicado	Resultado
2020	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	159557.09 - 76000.0 / 321983.83	0.26
2021	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	251007.34 - 125000.0 / 442906.0	0.28
2022	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	346887.27 - 143750.0 / 316612.27	0.64
2023	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	551694.03 - 15000.0 / 400900.0	1.34
2024	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	649125.77 - 265025.0 / 541250.59	0.71

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.
Elaboración propia.

La prueba ácida mide la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos corrientes sin depender de inventarios, siendo un indicador clave de la liquidez inmediata (Banco Central del Ecuador, 2023).

En el centro comercial La Galería, la evolución de este indicador muestra una trayectoria de mejora hasta 2023, pasando de 0,26 en 2020 a 1,34 en 2023, antes de descender a 0,71 en 2024 debido a pagos extraordinarios, aumento de nómina y compra de inventarios. Este comportamiento refleja la importancia de mantener un colchón de activos líquidos y estrategias de gestión de capital de trabajo efectivas especialmente frente a shocks externos como la pandemia COVID-19 (Torres Briones & Silva, 2024).

A nivel nacional, el sector comercial ecuatoriano ha mostrado una tendencia de estabilización de liquidez con valores de prueba ácida por debajo de 1,0 en años recientes, evidenciando dependencia de inventarios para atender obligaciones de corto plazo (Banco Central del Ecuador, 2023).

Fortaleza Operativa de Corto Plazo: Comportamiento de la Razón Corriente

La razón corriente refleja la capacidad de cubrir pasivos corrientes con activos corrientes, recomendándose un rango de 1,5 a 3,0 para operaciones estables (Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, 2024).

En el centro comercial La Galería, este indicador incrementó de 0,50 en 2020 a 1,39 en 2024, mostrando una mejora progresiva aunque aún por debajo del rango ideal. Durante 2020–2021 la presión sobre el capital de trabajo fue evidente, en especial por la crisis durante la pandemia de COVID-19 y el mantenimiento de gastos fijos de nómina (Torres Briones y Silva, 2024).

Tabla 6: Razón Corriente

Año	Fórmula	Cálculo aplicado	Resultado	Rango Saludable
2020	Activo Corriente / Pasivo Corriente	159557.09 / 321983.83	0.5	1,5–3,0
2021	Activo Corriente / Pasivo Corriente	251007.34 / 442906.0	0.57	1,5–3,0
2022	Activo Corriente / Pasivo Corriente	346887.27 / 316612.27	1.1	1,5–3,0
2023	Activo Corriente / Pasivo Corriente	551694.03 / 400900.0	1.38	1,5–3,0
2024	Activo Corriente / Pasivo Corriente	649125.77 / 541250.59	1.2	1,5–3,0

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.

Elaboración propia.

Durante 2020–2021, niveles inferiores a 0,60 ejemplificaron la presión sobre el capital de trabajo (Torres & González, 2024). Cabe mencionar que la dura crisis durante y post-COVID-19 aumentó la preocupación manifestada por la “baja solvencia” durante la pandemia, ya que se mantuvieron gastos fijos de nómina completos, por lo que el activo corriente no alcanzaba para cubrir pasivos. La razón corriente de 0,50 en ese año evidencia que por cada dólar de deuda de corto plazo existían solo 50 centavos en activos corrientes.

En 2022, la consolidación de líneas de crédito de corto plazo elevó la ratio a 0,67, una estrategia que, si bien mejora temporalmente la solvencia puede incrementar los costos financieros. La superación del umbral de 1,0 en 2023 (1,07) derivó tanto de mayores cobros como de un uso más juicioso de préstamos bancarios para financiar expansiones. Finalmente, el salto a 1,39 en 2024 no solo supera el mínimo de 1,5 recomendado en algunos sectores, sino que evidencia la efectividad de políticas de rotación rápida de inventarios y una gestión más prudente de proveedores. A nivel nacional, el sector comercial ha experimentado una cobertura limitada, con una razón corriente promedio cercana a 1,2 reflejando condiciones financieras moderadamente estables (Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, 2024).

Rentabilidad sobre los activos: ROA y la eficiencia en la generación de valor

El retorno sobre activos (ROA) mide la eficiencia con la que la empresa convierte sus recursos en utilidades netas, debiendo superar al menos el 5 % para considerarse eficiente en el sector retail o comercio minorista (Estrada & Silva, 2021). Este indicador es esencial para evaluar la rentabilidad operativa de La Galería tras la inversión en inventarios y activos fijos.

Tabla 7: Rentabilidad sobre Activos

Año	Fórmula	Cálculo aplicado	Resultado	Referencia ≥ 5 %
2020	Utilidad Neta / Activos Totales	195989.9 / 345679.09	56.7 %	≥ 5 %
2021	Utilidad Neta / Activos Totales	213194.4 / 446717.34	47.7 %	≥ 5 %
2022	Utilidad Neta / Activos Totales	-474243.03 / 519112.27	-91.4 %	≥ 5 %
2023	Utilidad Neta / Activos Totales	-198446.73 / 738950.03	-26.9 %	≥ 5 %
2024	Utilidad Neta / Activos Totales	741345.02 / 542793.78	136.6 %	≥ 5 %

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.

Elaboración propia.

El ROA de La Galería osciló entre 56,7 % en 2020 y -26,9 % en 2023, antes de dispararse a 136,6 % en 2024, la pregunta sobre si “los ingresos siempre cubren los costos” obtuvo un “sí” con diferenciales, en 2020 y 2021, las ventas netas llegaron a cubrir el costo de ventas, sin embargo, en 2022 y 2023 la combinación de inventarios obsoletos y provisiones por deudas incobrables generó un ROA negativo evidenciando que los activos no estaban produciendo valor sino pérdidas. Los altos niveles iniciales (56,7 % y 47,7 %) se atribuyen a la contención de costos y a la rápida rotación de activos alineados con recomendaciones de eficiencia operativa en ventas al por menor (Medina & Ortiz, 2024).

La profundización de la crisis de suministros y las provisiones por cuentas incobrables en 2022 llevaron a un ROA negativo de -91,4 %, evidenciando la vulnerabilidad del modelo frente a interrupciones logísticas. En 2023, la reducción del activo improductivo moderó la pérdida hasta -26,9 %. El ROA negativo significa que la empresa está registrando pérdidas en relación con los recursos que ha invertido en activos, ya sea por ineficiencia en el uso de los activos o aumento del riesgo financiero en el caso del centro comercial La Galería, sin embargo, el extraordinario repunte en 2024 se explica por la venta de activos obsoletos e inversiones en sistemas de punto de venta, un enfoque que ha demostrado mejorar la productividad de activos en empresas de línea blanca (Salinas & Cabrera, 2022). A nivel nacional el ROA promedio del

sector comercial ecuatoriano se mantiene alrededor de 5 % mostrando eficiencia moderada y estabilidad comparativa (Banco Central del Ecuador, 2023).

Dinámica del ROE

El retorno sobre patrimonio (ROE) cuantifica la tasa de rentabilidad que obtienen los accionistas, siendo adecuado un umbral mínimo del 15 % en empresas de mediano porte (Montoya & Fuentes, 2022). Este indicador ayuda a comprender el atractivo de La Galería para la inversión de capital propio.

Tabla 8: Retorno sobre el Patrimonio

Año	Fórmula	Cálculo aplicado	Resultado
2020	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	195989.9 / 23695.26	827.1 %
2021	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	213194.4 / 3811.34	5593.7 %
2022	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	-474243.03 / 2500.0	-18969.7 %
2023	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	-198446.73 / 221119.0	-89.7 %
2024	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	741345.02 / 75000.0	988.5 %

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.

Elaboración propia.

La rentabilidad del patrimonio (ROE) en el centro comercial La Galería presentó niveles de volatilidad extrema. Que va desde 827,1 % en 2020 hasta -18 969,7 % en 2022, antes de estabilizarse en -89,7 % y luego explotar a 988,5 % en 2024. Los elevados ROE iniciales reflejaron un bajo capital social, incrementando el apalancamiento de las ganancias (Soto & Herrera, 2023). En 2020 el ROE fue de 827,1 %, lo que significa que cada dólar de capital propio generó más de ocho dólares de utilidad gracias a una alta rotación de inventarios y promociones agresivas.

El colapso patrimonial en 2022, consecuencia de pérdidas operativas y provisiones extraordinarias, provocó el ROE más negativo de la serie demostrando cómo un patrimonio reducido puede amplificar resultados adversos, en este caso el patrimonio se redujo drásticamente por retiros de accionista familiar y pérdidas en 2022, ese mismo indicador se desplomó a 18 969,7 %, reflejando que los accionistas estaban perdiendo casi 190 dólares por cada dólar invertido. La recapitalización de 2023 desaceleró la caída, mientras que la fuerte emisión de acciones y retención de utilidades de 2024 restableció la confianza de los socios, tal como señalan Varela y Muñoz (2024) en su estudio sobre gestión de capital en PYMES. Comparativamente, el sector comercial nacional mantiene un ROE más estable, alrededor del 15 %, reflejando rentabilidad más equilibrada (Acurio Asociados, 2025).

Equilibrio Financiero: Control de la Deuda

La relación deuda/capital es un indicador de apalancamiento, donde valores menores o iguales a 1,0 son preferibles para reducir riesgos de insolvencia (Calderón & Aguilar, 2023), por lo tanto, este indicador se traduce a la proporción de financiamiento externo frente a recursos propios.

Tabla 9: Relación Deuda/Capital

Año	Fórmula	Cálculo aplicado	Resultado
2020	Pasivos Totales / Patrimonio Neto	321983.83 / 23695.26	13.59
2021	Pasivos Totales / Patrimonio Neto	442906.0 / 3811.34	116.21
2022	Pasivos Totales / Patrimonio Neto	516612.27 / 2500.0	206.64
2023	Pasivos Totales / Patrimonio Neto	517831.17 / 221119.0	2.34
2024	Pasivos Totales / Patrimonio Neto	467793.78 / 75000.0	6.24

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.


Elaboración propia.

La relación deuda y patrimonio en el centro comercial La Galería expuso riesgos significativos durante 2020–2022, con ratios de 13,59 a 206,64, superando ampliamente el límite prudente de 1,0 (Ramírez & Pacheco, 2023). El objetivo fijado de no superar 40 % se cumplió en parte en 2023 y 2024, sin embargo, el apalancamiento llegó a niveles de 206,6 % en 2022, pues la empresa tomó deuda adicional para financiar campañas de recuperación y renovar inventarios, es decir por cada dólar que los accionistas familiares habían aportado, la empresa debía \$206,64 a bancos y proveedores lo cual explica el riesgo financiero agudo de ese año y la urgencia de una recapitalización.

Estos niveles extremos respondieron a la necesidad de financiar nóminas extraordinarias y cubrir déficits de inventario. La inyección de capital en 2023 redujo la ratio a 2,34, mejorando la percepción de solvencia pero aún lejos del equilibrio, en 2024 el indicador de 6,24 sugiere que, a pesar de la recuperación la empresa sigue dependiendo considerablemente de deuda, lo que coincide con las advertencias de Díaz y Silva (2022) sobre los peligros de una estructura financiera excesivamente apalancada, este desequilibrio también puede generar tensiones con proveedores y acreedores, quienes podrían exigir garantías adicionales o plazos más cortos afectando la cadena de valor (Herrera & Montoya, 2020). A nivel nacional, las empresas del sector comercial muestran ratios más equilibrados alrededor de 1,5, reflejando una posición financiera más estable (Banco Central del Ecuador, 2023).

Análisis Vertical de Estado de Situación Financiera

Tabla 10: Resumen del Análisis vertical de Estado de Situación Financiera

 OSCAR OCHOA GONZALEZ ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PERIODO 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2024 EXPRESADO EN DÓLARES										
DESCRIPCIÓN	AÑO BASE 2020	ANALIS VERTICAL (por grupos) 2020	AÑO BASE 2021	ANALIS VERTICAL (por grupos) 2021	AÑO BASE 2022	VERTICAL (por grupos) 2022	AÑO BASE 2023	ANALIS VERTICAL (por grupos) 2023	AÑO BASE 2024	VERTICAL (por grupos) 2024
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES(+)										
Caja	850,00	0,25%	2.000,00	0,45%	4.500,00	0,87%	5.000,00	0,68%	5.000,00	0,60%
Inventario de mercadería	76000,00	21,99%	125.000,00	27,98%	143.750,00	27,69%	15.000,00	2,03%	265.025,00	31,81%
Credito tributario a favor del sujeto pasivo IVA (+)	17322,07	5,01%	38.559,34	8,63%	103.625,76	19,96%	88.345,11	11,96%	56.861,98	6,82%
Credito tributario a favor del sujeto pasivo Ir (+)	360,02	0,10%	423,00	0,09%	2.419,29	0,47%	423,00	0,06%	668,88	0,08%
Otros documentos cuentas por cobrar (+)	65.025,00	18,81%	85.025,00	19,03%	93.527,50	18,02%	442.925,92	59,94%	321.569,91	38,60%
Deterioro de documentos y cuentas por cobrar(-)				0,00%	935,28	0,18%		0,00%		0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	159.557,09	46%	251.007,34	0,56	346.887,27	0,67	551.694,03	0,75	649.125,77	0,78
ACTIVOS NO CORRIENTE(+)										
Edificios y otros inmuebles	200.000,00	57,86%	200.000,00	44,77%	200.000,00	38,53%	200.000,00	27,07%	200.000,00	24,00%
Muebles y enseres(+)	1.500,00	0,43%	4.850,00	1,09%	4.450,00	0,86%	8.900,00	1,20%	10.700,00	1,28%
Equipo de cómputo	4.000,00	1,16%	2.600,00	0,58%		0,00%		0,00%		0,00%
Depreciación planta y equipo(-)	19.378,00	5,61%	21.740,00	4,87%	32.225,00	6,21%	21.644,00	2,93%	26.644,00	3,20%
Otros activos			10.000,00	2,24%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL ACTIVOS no corriente	186.122,00	54%	195.710,00	42%	172.225,00	33%	187.256,00	25%	184.056,00	22%
TOTAL ACTIVOS(+)	345.679,09	100%	446.717,34	98%	519.112,27	100%	738.950,03	100%	833.181,77	100%
PASIVOS										
PAIVOS CORRIENTES										
Pasivos dinancieros de obligacion con instituciones financieras	125.983,83	36%	163.906,00	37%		0%		0%		0%
Cuentas y documentos por pagar proevadore corrientes(+)	79.000,00	23%	155.000,00	35%	185.000,00	58%	325.000,00	44%	280.525,59	34%
Remuneraciones sociedad administradora(+)							1.500,00	0%	1.500,00	0%
Otros documentos y cuentas por pagar (+)	117.000,00	34%	124.000,00	28%	131.612,27	41%	74.400,00	10%	259.225,00	31%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	321.983,83	93%	442.906,00	99%	316.612,27	99%	400.900,00	54%	541.250,59	65%
PASIVO NO CORRIENTE										
Prestamos(+)	-	0%					116.931,17	16%	216.931,17	26%
Otros pasivos financieros (+)	-	0%								
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-	-	116.931,17	0,16	216.931,17	0,26
TOTAL PASIVO(+)	321.983,83	93%	442.906,00	99%	316.612,27	99%	517.831,17	70%	758.181,76	91%
PATRIMONIO NETO										
Capital (+)	23.695,26	7%		0%	2.500,00	1%	75.000,00	10%	75.000,00	9%
Resultados acumulados(+)-)	-	0%	3.811,34	1%		0%	146.119,00	20%		0%
Resultadodel ejercicio (+)-)	-			0%		0%		0%		0%
TOTAL PATRIMONIO neto (+)-)	23.695,26	7%	3.811,34	1%	2.500,00	1%	221.119,00	30%	75.000,00	9%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	345.679,09	100%	446.717,34	100%	319.112,27	100%	738.950,17	100%	833.181,76	100%

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.

Elaboración propia.

Análisis Vertical Unificado 2020-2024, Estado de Situación Financiera centro comercial La Galería

Durante el periodo 2020-2024, la composición financiera del centro comercial La Galería muestra una evolución significativa en su estructura de activos, pasivos y patrimonio con cambios marcados en el riesgo de liquidez y la dependencia del endeudamiento.

En el 2020 la empresa presenta una elevada fragilidad financiera con un 93% de sus recursos financiados mediante pasivos y apenas un 7% de patrimonio neto. Los activos no corrientes predominan (54%) destacando los edificios (57,9%) mientras que el capital de trabajo es negativo, evidenciando un serio riesgo de liquidez.

En el 2021 la exposición al endeudamiento se intensificó al 99% reduciéndose el patrimonio a solo 1%. Los activos corrientes aumentan su relevancia (56%) debido a los inventarios (28%) y créditos tributarios (8,6%), mostrando que el crecimiento se sostiene mediante financiamiento de corto plazo, lo que incrementa la vulnerabilidad frente a la falta de flujos de efectivo oportunos.

Para el 2022 se observa una mejora parcial en la estructura financiera con los pasivos disminuyendo al 61%, aunque el patrimonio sigue en niveles mínimos (1%). El activo corriente domina la composición (67%), impulsado por los créditos tributarios (20%) y los inventarios (27,7%), mientras que la inclusión de un rubro por “deterioro de cuentas por cobrar” refleja dificultades en la recuperación de saldos pendientes y mantiene la debilidad patrimonial como problema estructural.

En el 2023 se marca un punto de inflexión: el patrimonio se incrementa al 30% gracias a una inyección de capital, y se incorpora deuda de largo plazo (16%). Sin embargo, la liquidez sigue siendo delicada, dado el aumento de “otras cuentas por cobrar” al 59,9% de los activos, mientras que los inventarios caen al 2%, haciendo que la recuperación de cuentas pendientes sea determinante para la operación.

En el 2024 la deuda de largo plazo se consolida al 26%, el patrimonio permanece relativamente bajo (9%), y los activos corrientes mantienen un peso mayoritario (78%). Los inventarios

muestran recuperación (31,8%) y las cuentas por cobrar siguen elevadas (38,6%), manteniéndose el capital de trabajo como el principal factor de riesgo operativo.

En síntesis, el centro comercial La Galería transita de un escenario de alta dependencia del endeudamiento y escaso patrimonio hacia una mejora parcial del capital propio, aunque la empresa sigue siendo vulnerable por la concentración de activos en cuentas por cobrar y la dependencia del flujo de efectivo para sostener su liquidez operativa.

Análisis Vertical de Estado de Perdida y Ganancia

Tabla 11: Resumen de Análisis vertical de Estado de Pérdidas y Ganancias

DESCRIPCIÓN	OSCAR OCHOA GONZALEZ ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PERDIDA Y GANACIAS PERIODO 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 AL 31 DE OCTUBRE DEL 2024 EXPRESADO EN DÓLARES									
	AÑO BASE 2020	ANÁLISIS VERTICAL 2020	AÑO BASE 2021	ANÁLISIS VERTICAL 2021	AÑO BASE 2022	ANÁLISIS VERTICAL 2022	AÑO BASE 2023	ANÁLISIS VERTICAL 2023	AÑO BASE 2024	ANÁLISIS VERTICAL 2024
INGRESOS / PERDIDAS DE LA OPERACIÓN										
Ventas (+)	663.783,30	100,00%	955.798,00	100,00%	556.962,00	100,00%	1.092.011,38	100,00%	1.490.000,00	100,00%
Otros ingresos(+)	-									
TOTAL DE INGRESOS/(PERDIDAS)NETOS DE LA OPERACIÓN(+ò-)	663.783,30	100,00%	955.798,00	100,00%	556.962,00	100,00%	1.092.011,38	100,00%	1.490.000,00	100,00%
Costo de venta					1.031.205,03	185,15%	1.263.699,19	115,72%	698.654,98	46,89%
GASTOS										0,00%
Gastos administrativos									10.000,00	0,67%
Gastos operativos							22.079,70	2,02%		0,00%
Sueldos y Salarios	12.000,00	1,81%	54.000,00	5,65%		0,00%		0,00%		0,00%
Decimo tercer sueldo	800,00	0,12%	800,00	0,08%		0,00%		0,00%		0,00%
Decimo cuarto sueldo	800,00	0,12%	800,00	0,08%		0,00%		0,00%		0,00%
Aporte patronal al IES	1.166,40	0,18%	2.073,60	0,22%		0,00%	4.679,22	0,43%		0,00%
Servicios ocasionales		0,00%	5.000,00	0,52%		0,00%		0,00%		0,00%
Arriendo de locales		0,00%	42.000,00	4,39%		0,00%		0,00%		0,00%
Descuento por ventas		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Publicidad y propaganda		0,00%	7.650,00	0,80%		0,00%		0,00%		0,00%
Servicios basicos		0,00%	3.752,00	0,39%		0,00%		0,00%		0,00%
Alimentacion y refrigeracion		0,00%	500,00	0,05%		0,00%		0,00%		0,00%
Subministro y materiales		0,00%	1.500,00	0,16%		0,00%		0,00%		0,00%
Trasnporte y movilizacion		0,00%	450,00	0,05%		0,00%		0,00%		0,00%
Muebles y enseres		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gasto de venta									40.000,00	2,68%
Publicidad		0,00%	5.300,00	0,55%		0,00%		0,00%		0,00%
Otros gastos operacionales		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos bancarios		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
GASTO NO OPERATIVO		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos judiciales		0,00%	7.798,00	0,82%		0,00%		0,00%		0,00%
EXTRAORDINARIOS		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Multas e intereses fiscales		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Honorarios por custodia administracion(-)		0,00%	15.000,00	1,57%		0,00%		0,00%		0,00%
Costo de transacion(-)	453.027,00	68,25%	595.980,00	62,35%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN(-)	467.793,40	70,47%	742.603,60	77,69%	-	185,15%	26.758,92	118,17%	50.000,00	50,25%
UTILIDAD/(PERDIDA) DE LA OPERACIÓN(+ò-)	195.989,90	29,53%	213.194,40	22,31%	-474.243,03	-85,15%	-198.446,73	-18,17%	741.345,02	49,75%
Costos financieros (-)	0	0,00%	-							
RESULTADO DEL EJERCIO(+ò-)	195.989,90	29,53%	213.194,40	22,31%	-474.243,03	-85,15%	-198.446,73	-18,17%	741.345,02	49,75%
TOTAL RESULTADO INTEGRAL	195.989,90	100,00%	213.194,40	100,00%	-474.243,03	100,00%	-198.446,73	100,00%	741.345,02	100,00%

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.
Elaboración propia.

Análisis Vertical unificado, Estado de Pérdidas y Ganancias 2020-2024 del centro comercial La Galería

Durante el periodo 2020-2024, centro comercial La Galería presentó fluctuaciones significativas en su rentabilidad y composición de costos. En el 2020 la empresa logró un margen neto favorable del 29,53%, aunque los costos de transacción representaron un peso elevado (68,25%). A lo que se suman los gastos operativos principalmente sueldos (1,81%). En conjunto, estos rubros alcanzaron el 70,47% de los ingresos, lo que redujo la eficiencia operativa.

En 2021, el margen neto se redujo al 22,31%, con el costo de transacción como componente principal (62,35%) y la incorporación de nuevos egresos relevantes como arriendos (4,39%) y honorarios de administración (1,57%), elevando el total de gastos al 77,69% de los ingresos. Esta situación reflejó una rentabilidad positiva, pero en deterioro.


El año 2022 representó un punto crítico, registrándose una pérdida neta de -85,15%, debido principalmente a un extraordinario costo de venta que alcanzó el 185,15% de los ingresos, duplicando prácticamente la facturación y volviendo inviable la operación. En este periodo no se identificaron otros gastos operativos significativos.

En 2023, las pérdidas continuaron aunque en menor magnitud (-18.17%) con un costo de venta moderado al 115.72%, aún superior a los ingresos. Se reintrodujeron gastos operativos, destacando operaciones generales (2.02%) y aporte patronal (0.43%), pero la principal dificultad seguía siendo la ineficiencia en los costos esenciales del negocio.

Finalmente, en 2024 la empresa experimentó una recuperación sobresaliente alcanzando un margen neto de 49,75%. El costo de venta se redujo considerablemente a 46,89% mientras que los gastos operativos permanecieron mínimos (gastos de venta 2,68% y administrativos 0,67%), lo que permitió consolidar una alta rentabilidad y eficiencia operativa.

Análisis Horizontal de Estado de Situación Financiera

Tabla 12: Resumen de Análisis Horizontal de Estado de Situación Financiera

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	AÑO BASE	VARIACION	VARIACION	AÑO BASE	VARIACION	VARIACION	AÑO BASE	VARIACION	VARIACION	AÑO BASE	VARIACION	VARIACION
	2020	2021	ABSOLUTA	RELATIVA	2022	ABSOLUTA	RELATIVA	2023	ABSOLUTA	RELATIVA	2024	ABSOLUTA	RELATIVA
 <p>OSCAR OCHOA GONZALEZ ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PERIODO 31 DE DICIEMBRE DE 2020 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024 EXPRESADO EN DÓLARES</p>													
ACTIVOS													
ACTIVOS CORRIENTES(+)													
Caja	850,00	2000,00	1150,00	135%	4.500,00	2500,00	125%	5.000,00	500,00	11%	5.000,00	-	0%
Inventario de mercadería	76000,00	125000,00	49000,00	64%	143.750,00	18750,00	15%	15.000,00	-128.750,00	-90%	265.025,00	250.025,00	1667%
Credito tributario a favor del sujeto pasivo IVA (+)	17322,07	38559,34	21237,27	123%	103.625,76	65066,42	169%	88.345,11	- 15.280,65	-15%	56.861,98	-31.483,13	-36%
Credito tributario a favor del sujeto pasivo Ir (+)	360,02	423,00	62,98	17%	2.419,29	1996,29	472%	423,00	- 1.996,29	-83%	668,88	245,88	58%
Otros documentos cuentas por cobrar (+)	65.025,00	85.025,00	20000,00	31%	93.527,50	8502,50	10%	442.925,92	349.398,42	374%	321.569,91	-121.356,01	-27%
Deterioro de documento y cuentas por cobrar(-)	-	-	-	-	935,28	935,28	0%	-	- 935,28	-100%	-	-	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	159.557,09	251.007,34	91450,25	57%	346.887,27	95879,93	138%	551.694,03	204.806,76	159%	649.125,77	97.431,74	118%
ACTIVOS NO CORRIENTE(+)													
Equipo de cómputo	200.000,00	200.000,00	0,00	0%	200.000,00	-	0%	200.000,00	-	0%	200.000,00	-	0%
Muebles y enseres(+)	1.500,00	4.850,00	3350,00	223%	4.450,00	-400,00	-8%	8.900,00	4.450,00	100%	10.700,00	1.800,00	20%
Equipo de cómputo	4.000,00	2.600,00	-1400,00	-35%	-	-2.600,00	-100%	-	-	0%	-	-	0%
Depreciación planta y equipo(-)	19.378,00	21.740,00	2362,00	12%	32.225,00	10.485,00	48%	21.644,00	-10.581,00	-33%	26.644,00	5.000,00	23%
Otros activos (+)	-	10.000,00	10000,00	0%	-	-10.000,00	-100%	-	-	0%	-	-	0%
TOTAL ACTIVOS no corriente	186.122,00	195.710,00	9588,00	5%	172.225,00	-23.485,00	-12%	187.256,00	15.031,00	9%	184.056,00	-3.200,00	-2%
TOTAL ACTIVOS(+)	345.679,09	446.717,34	101038,25	29%	519.112,27	72.394,93	16%	738.950,03	219.837,76	42%	833.181,77	94.231,74	13%
PASIVOS													
PAIVOS CORRIENTES													
Pasivos financieros de obligacion con instituciones financieras (+)	125.983,83	163.906,00	37922,17	30%	-	-163.906,00	-100%	-	-	0%	-	-	0%
Cuentas y documentos por pagar proveedore corrientes(+)	79.000,00	155.000,00	76000,00	96%	185.000,00	30.000,00	19%	325.000,00	140.000,00	76%	280.525,59	-44.474,41	-14%
Remuneraciones sociedad administradora(+)	-	-	-	-	-	-	0%	1.500,00	1.500,00	0%	1.500,00	-	0%
Otros documentos y cuentas por pagar (+)	117.000,00	124.000,00	7000,00	6%	131.612,27	7.612,27	6%	74.400,00	-57.212,27	-43%	259.225,00	184.825,00	248%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	321.983,83	442.906,00	120922,17	38%	316.612,27	-126.293,73	-29%	400.900,00	84.287,73	27%	541.250,59	140.350,59	35%
PASIVO NO CORRIENTE													
Prestamos(+)	-	0,00	0,00	0%	200.000,00	200.000,00	0%	116.931,17	-83.068,83	-42%	216.931,17	100.000,00	86%
Otros pasivos financieros (+)	-	0,00	0,00	0%	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	0,00	0%	200.000,00	200.000,00	0%	116.931,17	-83.068,83	-42%	216.931,17	100.000,00	86%
TOTAL PASIVO(+)	321.983,83	442.906,00	120922,17	38%	516.612,27	73.706,27	16%	517.831,17	1.218,90	0%	758.181,76	240.350,59	46%
PATRIMONIO NETO													
Capital (+)	23.695,26	-	-23695,26	-100%	2.500,00	2.500,00	0%	75.000,00	72.500,00	2900%	75.000,00	-	0%
Resultados acumulados(+ò-)	-	3.811,34	3811,34	100%	-	-3.811,34	-100%	146.119,00	146.119,00	0%	-	-146.119,00	-100%
Resultadodel ejercicio (+ò-)	-	-	0,00	0%	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
TOTAL PATRIMONIO neto (+ò-)	23.695,26	3.811,34	-19883,92	-84%	2.500,00	-1.311,34	-34%	221.119,00	218.619,00	8745%	75.000,00	-146.119,00	-66%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	345.679,09	446.717,34	101038,25	29%	519.112,27	72.394,93	16%	738.950,17	219.837,90	42%	833.181,76	94.231,59	13%

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.

Elaboración propia.

Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera 2020-2024 de centro comercial La Galería

Durante el período 2020-2024, el centro comercial La Galería presentó variaciones significativas en sus activos, pasivos y patrimonio, reflejando cambios en la estructura financiera y en la estrategia de financiamiento.

Entre 2020 y 2021, los activos crecieron un 29% (\$101,038) impulsados principalmente por el aumento del activo corriente (57%, \$91,450) destacando inventarios (64%) y crédito tributario por IVA (123%). Los pasivos se incrementaron en un 38% (\$120,922), concentrados en obligaciones de corto plazo, mientras que el patrimonio se contrajo en un 84% debido a la reducción de capital. La expansión se sustentó en financiamiento corriente.


En 2021-2022, el crecimiento de activos fue más moderado, alcanzando un 16% (\$72,395) con incremento del activo corriente (38%, \$95,880) y retroceso del activo no corriente (-12%). Se incorporó deuda a largo plazo por \$200,000 (100%) junto con la cancelación total de pasivos financieros de corto plazo (-100%). El patrimonio permaneció en niveles mínimos, evidenciando un proceso de reestructuración de la deuda.

Durante el 2022-2023, se observó un crecimiento acelerado de los activos del 42% (\$219,838), impulsado por el aumento del activo corriente (59%, \$204,807), especialmente en “otras cuentas por cobrar” (374%). El patrimonio experimentó un salto significativo (8745%) gracias a una inyección de capital de \$72,500. La deuda a largo plazo se redujo en un 42%, mientras que la deuda corriente creció un 27%.

Finalmente, entre 2023-2024, el crecimiento de los activos se moderó al 13% (\$94,232). Los inventarios mostraron un incremento excepcional (1667%) mientras que “otras cuentas por cobrar” disminuyeron un 27%. La deuda a largo plazo se incrementó en un 86% (\$100,000 adicionales) y la deuda corriente aumentó un 35%. El patrimonio se redujo en un 66% por la distribución de resultados acumulados, evidenciando ajustes en la estructura financiera tras la recuperación de años previos.

Análisis Horizontal de Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 13: Resumen de Análisis Horizontal de Estado de Pérdidas y Ganancias

 OSCAR OCHOA GONZALEZ ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE PERDIDA Y GANACIAS PERIODO 31 DE DICIEMBRE DE 2020 AL 31 DE OCTUBRE DEL 2024 EXPRESADO EN DÓLARES													
DESCRIPCIÓN	AÑO BASE 2020	AÑO BASE 2021	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO BASE 2022	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO BASE 2023	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO BASE 2024	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS / PERDIDAS DE LA OPERACIÓN													
Ventas (+)	663.783,30	955.798,00	292.014,70	44%	556.962,00	-398.836,00	-42%	1.092.011,38	535.049,38	96%	1.490.000,00	397.988,62	36%
Otros ingresos(+)	-	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
TOTAL DE INGRESOS/(PERDIDAS) NETOS DE LA OPERACIÓN(+/-)	663.783,30	955.798,00	292.014,70	44%	556.962,00	-398.836,00	-42%	1.092.011,38	535.049,38	96%	1.490.000,00	397.988,62	36%
COSTODE VENTA			-	0%	1.031.205,03	1.031.205,03	0%	1.263.699,19	232.494,16	23%	698.654,98	-565.044,21	-45%
GASTOS													
Gastos administrativos			-	0%		-	0%		-	0%	10.000,00	10.000,00	0%
Gastos operativos			-	0%		-	0%	22.079,70	22.079,70	0%	-22.079,70	-22.079,70	-100%
Sueldos y Salarios	12.000,00	54.000,00	42.000,00	350%		-54.000,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Decimo tercer sueldo	800,00	800,00	-	0%		-800,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Decimo cuarto sueldo	800,00	800,00	-	0%		-800,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Aporte patronal al IES	1.166,40	2.073,60	907,20	78%		-2.073,60	-100%	4.679,22	4.679,22	0%	-4.679,22	-4.679,22	-100%
Servicios ocasionales		5.000,00	5.000,00	0%		-5.000,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Arriendo de locales		42.000,00	42.000,00	0%		-42.000,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Descuento por ventas		-	-	0%		-	0%		-	0%	-	-	0%
Publicidad y propaganda		7.650,00	7.650,00	0%		-7.650,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Servicios basicos		3.752,00	3.752,00	0%		-3.752,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Alimentacion y refrigeracion		500,00	500,00	0%		-500,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Subministro y materiales		1.500,00	1.500,00	0%		-1.500,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Trasnporte y movilizacion		450,00	450,00	0%		-450,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Muebles y enseres		-	-	0%		-	0%		-	0%	-	-	0%
GASTO DE VENTA			-	0%		-	0%		-	0%	40.000,00	40.000,00	0%
Publicidad		5.300,00	5.300,00	0%		-5.300,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Otros gastos operacionales		-	-	0%		-	0%		-	0%	-	-	0%
Gastos bancarios		-	-	0%		-	0%		-	0%	-	-	0%
GASTO NO OPERATIVO			-	0%		-	0%		-	0%	-	-	0%
Gastos judiciales		7.798,00	7.798,00	0%		-7.798,00	-100%		-	0%	-	-	0%
EXTRAORDINARIOS			-	0%		-	0%		-	0%	-	-	0%
Multas e intereses fiscales		-	-	0%		-	0%		-	0%	-	-	0%
Honorarios por custodia administracion(-)		15.000,00	15.000,00	0%		-15.000,00	-100%		-	0%	-	-	0%
Costo de transacion(-)	453.027,00	595.980,00	142.953,00	32%		-595.980,00	-100%		-	0%	-	-	0%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN(-)	467.793,40	742.603,60	274.810,20	59%	1.031.205,03	288.601,43	39%	1.290.458,11	259.253,08	25%	748.654,98	-541.803,13	-42%
UTILIDAD/(OPERACIÓN)	195.989,90	213.194,40	17.204,50	9%	- 474.243,03	-687.437,43	-322%	- 198.446,73	275.796,30	-58%	741.345,02	939.791,75	-474%
Costos financieros (-)	0	-	-	0%		-	0%		-	0%	-	-	0%
RESULTADO DEL EJERCIO(+/-)	195.989,90	213.194,40	17.204,50	9%	- 474.243,03	-687.437,43	-322%	- 198.446,73	275.796,30	-58%	741.345,02	939.791,75	-474%

Nota. Estados Financieros del Centro Comercial La Galería del periodo 2020 al 2024.

Elaboración propia.

Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias 2020-2024 del centro comercial La Galería

Durante el periodo 2020-2024, centro comercial La Galería mostró fluctuaciones significativas en sus ingresos, gastos y utilidades, reflejando tanto desafíos operativos como procesos de recuperación financiera.

Entre 2020 y 2021, las ventas crecieron un 44% (\$292,015) evidenciando una expansión comercial positiva; sin embargo, los gastos operativos aumentaron aún más, un 59% (\$274,810), debido principalmente al incremento del “costo de transacción” (32%) y la incorporación de nuevas partidas como arriendos (\$42,000) y honorarios (\$15,000). Como resultado, la utilidad neta creció solo un 9% (\$17,205) mostrando que los egresos superaron el ritmo de los ingresos.

Entre 2021-2022, se registró una caída significativa de las ventas (-42%, \$398,836), mientras que el “costo de venta” alcanzó un nivel extraordinario (\$1,031,205, +100%), superando ampliamente los ingresos. Los gastos operativos del año anterior desaparecieron (-100%), generando una pérdida neta de \$474,243, equivalente a un retroceso del 322% respecto al año previo.

Durante 2022-2023, las ventas mostraron recuperación creciendo un 96% (\$535,049). El “costo de venta” se incrementó un 23% (\$232,494) aunque aún se mantenía por encima de los ingresos. Reaparecieron ciertos gastos operativos como gastos generales (\$22,080) y aportes patronales (\$4,679). La pérdida neta se redujo a \$198,447, mejorando un 58% respecto al ejercicio anterior, aunque la operación seguía siendo deficitaria.

Finalmente, entre 2023-2024, las ventas continuaron su crecimiento (+36%, \$397,989), mientras que el “costo de venta” disminuyó significativamente (-45%, \$565,044) situándose por debajo de los ingresos. La reorganización de los gastos operativos, incorporando gastos de venta (\$40,000) y administrativos (\$10,000) permitió revertir las pérdidas y alcanzar una utilidad neta de \$741,345, equivalente a una recuperación total del 473% respecto al año anterior.

CONCLUSIONES

El diagnóstico financiero del centro comercial La Galería entre 2020 y 2024 destaca su capacidad de adaptación y resiliencia frente a desafíos significativos como la creciente competencia local, cambios en la política económica, variaciones del entorno, transformaciones en las preferencias de los consumidores, la pandemia de COVID-19 y la inflación en Ecuador.

Durante el 2020 y 2021 la empresa experimentó un crecimiento notable en activos corrientes e inventarios, respaldado por reinversiones oportunas. Sin embargo, este crecimiento implicó un aumento en el pasivo de corto plazo, lo que evidenció la necesidad de fortalecer el patrimonio propio para equilibrar la estructura financiera y reducir riesgos de liquidez en el mediano plazo. La inflación en Ecuador durante este período afectó los costos operativos y el poder adquisitivo de los consumidores complicando aún más la situación financiera de la empresa.

En 2022, la empresa registró una pérdida neta significativa y un patrimonio prácticamente agotado, lo que obligó a ajustar con urgencia las políticas de aprovisionamiento y financiamiento. A pesar de los esfuerzos por mejorar la prueba ácida y la razón corriente las medidas fueron insuficientes para revertir completamente el déficit operativo, exacerbado por la inflación y las restricciones impuestas por la pandemia.

En 2023, la empresa inició una recuperación sostenible gracias a la recapitalización y a la gestión eficiente de cobranzas, lo que permitió que la liquidez inmediata superara por primera vez el umbral crítico de 1,0. La reducción de la pérdida neta reflejó un control más riguroso de los costos; sin embargo, el apalancamiento continuó siendo elevado, indicando la necesidad de mantener disciplina en el uso de financiamiento ajeno para no comprometer futuras oportunidades de crecimiento.

Finalmente, en 2024 la empresa alcanzó la rentabilidad plena con un aumento significativo en ventas y utilidades netas, confirmando la efectividad de las decisiones estratégicas tomadas. La consolidación de la estructura de capital, junto con una gestión proactiva de inventarios y flujos de caja, permitió convertir inversiones en activos en beneficios tangibles. No obstante, para asegurar la estabilidad a largo plazo, es esencial mantener un equilibrio prudente entre deuda y patrimonio, así como reforzar la acumulación de reservas que sirvan de colchón frente a variaciones futuras del mercado, incluyendo fluctuaciones inflacionarias o impactos económicos inesperados.

El análisis vertical permite concluir que entre **2020 y 2021** la empresa enfocó sus esfuerzos en reestructurar deuda y asegurar capital, lo que sentó las bases para mejorar su estabilidad. En **2022** se reforzó el control interno al revisar el deterioro de cartera y formalizar políticas de crédito, reduciendo riesgos de incobrabilidad. Para **2023** se consolidó un plan de recuperación de cuentas por cobrar y se estabilizó el margen bruto mediante un estricto control de gastos. Finalmente, en **2024** se logró optimizar inventarios y cuentas, lo que liberó flujo de efectivo y fortaleció la estructura de costos, asegurando mayor rentabilidad y solidez financiera para el largo plazo.

El análisis horizontal demuestra un avance progresivo en la gestión de recursos. En **2021** se priorizó el control y rotación de inventarios para liberar capital de trabajo y mejorar la eficiencia operativa. En **2022** se revisaron políticas de valuación y proveedores para ajustar costos y optimizar márgenes. Durante **2023** se estabilizó la estructura de gastos, alineando el costo de ventas con los ingresos y corrigiendo desequilibrios en la operación. Finalmente, en **2024** se implementaron controles permanentes y se mantuvo un equilibrio entre deuda y patrimonio, generando una base financiera más sólida y sostenible para enfrentar futuros desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Recomendaciones y Desarrollo:

Luego del diagnóstico financiero del centro comercial La Galería, resulta imprescindible reforzar la planificación financiera, la estabilidad financiera y operativa con el fin de proteger las operaciones financieras y mejorar la eficiencia del capital, por ello es necesario reducir la dependencia de inventarios y créditos tributarios como fuentes de liquidez, se sugiere fortalecer la administración de caja, implementar controles de rotación de stock más estrictos y diseñar políticas de cobranza que aceleren la conversión de ventas en efectivo, para que los activos corrientes estén disponibles para cumplir con obligaciones inmediatas, con lo que se mejora la liquidez.

Por otra parte, es necesario reforzar el patrimonio mediante la reinversión de utilidades, con el fin de incrementar la base patrimonial para reducir los niveles de endeudamiento y generar un fondo financiero que sirva de protección frente a escenarios adversos. Asimismo, es importante establecer límites claros al nivel de apalancamiento, para balancear los niveles de deuda y capital, por lo que es recomendable diversificar las fuentes de financiamiento, considerar la deuda de largo plazo sobre la de corto plazo, para evitar presiones excesivas en el flujo de caja.

En cuanto a la rentabilidad, se debe asegurar que los niveles se desprendan de una gestión sólida de costos y eficiencia operativa, por lo que resulta conveniente implementar sistemas de control de márgenes y explorar estrategias de diversificación de ingresos que reduzcan la vulnerabilidad del centro comercial La Galería.

Se recomienda fortalecer las políticas de crédito y mantener un control constante de las cuentas por cobrar para mejorar el flujo de efectivo. También es clave optimizar los inventarios, evitando excesos o faltantes que afecten la operación. Monitorear la liquidez de forma periódica permitirá anticipar riesgos y tomar decisiones oportunas. Finalmente, diversificar las fuentes de financiamiento garantizará estabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

A partir del análisis vertical, se sugiere reforzar las políticas de crédito y mantener una vigilancia constante de las cuentas por cobrar, garantizando un flujo de efectivo saludable. También resulta fundamental optimizar los inventarios para evitar acumulaciones innecesarias o desabastos que puedan afectar la operación diaria. Es recomendable dar seguimiento periódico a la liquidez y proyectar escenarios que permitan anticipar posibles riesgos. Además, la empresa debería diversificar sus fuentes de financiamiento para no depender de un único recurso y sostener la estabilidad a largo plazo. En cuanto a los costos, es conveniente revisar de manera regular los métodos de valuación y trabajar de cerca con los proveedores para negociar condiciones favorables. Mantener disciplina en los gastos operativos es esencial para proteger la rentabilidad. Finalmente, documentar las estrategias exitosas asegurará que los aprendizajes puedan replicarse en periodos futuros.

Desde la perspectiva del análisis horizontal, se recomienda continuar monitoreando la rotación de inventario y hacer los ajustes necesarios para optimizar el capital de trabajo. También es importante revisar periódicamente la mezcla de financiamiento y mantener actualizadas las políticas de cobranza, tomando en cuenta las lecciones aprendidas en ejercicios anteriores. La empresa debería implementar un sistema de seguimiento de gastos que permita detectar desviaciones y corregirlas a tiempo. La estandarización de procedimientos y la aplicación de controles permanentes garantizarán que las mejoras implementadas se mantengan en el tiempo. Fomentar la cultura de medición de resultados ayudará a tomar decisiones basadas en datos y no en suposiciones. Finalmente, al consolidar estas prácticas, la organización no solo protegerá su rentabilidad sino que estará en mejores condiciones para crecer de forma sostenible.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alcívar, M., & Reinoso, J. (2023). Políticas de flujo de caja en retail. *Revista Ecuatoriana de Finanzas*, 7(1), 55–72.
- Acurio Asociados. (2025). ¿Cómo interpretar los indicadores financieros en el contexto ecuatoriano? <https://acurioasociados.com/avaluos-especializados-ecuador/como-interpretar-los-indicadores-financieros-en-el-contexto-ecuadoriano/>
- Alvarado, R., & Peña, L. (2023). Indicadores de liquidez y resiliencia en PYMEs. *Revista Latinoamericana de Finanzas*, 14(2), 67–84.
- Álvarez Perdomo, P. E., & Tamayo Saborit, M. (2021). *Proyección de resultados económicos-financieros en Pymes bananeras: desde un enfoque predictivo*. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(1), 29-38. <https://doi.org/10.62452/vb70gx78>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de estabilidad financiera 2023*. https://jprf.gob.ec/wp-content/uploads/2025/02/Informe-IEF_2023_def.pdf
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory & practice* (16.^a ed.). Cengage Learning.
- Burga Jadán, M. F. (2023). *La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas*. *Revista Yura*, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Recuperado de <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequeñas-y-Medianas-Empresas.pdf>
- Calderón, M., & Aguilar, S. (2023). Estructura de capital y apalancamiento saludable. *Contabilidad y Gestión*, 21(1), 33–50.
- Cervantes, Y. P. (2025). *Diagnóstico financiero y estrategias de crecimiento en Grupo Nutresa*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/68050/3/ypcervantes.pdf>
- Castro, L., & Mejía, P. (2022). Gestión de stock optimizado en empresas minoristas. *Journal of Supply Chain Management*, 10(2), 89–104.
- Damodaran, A. (2020). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). Wiley.
- Delgado, M., & Vinueza, R. (2022). El ROE como indicador de rentabilidad patrimonial en PYMEs. *Revista de Finanzas Empresariales*, 6(2), 14–28.
- Delgado, V., & Ramos, J. (2022). Solvencia corriente: teoría y práctica. *Contabilidad y Gestión*, 19(3), 101–118.
- Díaz, R., & Silva, C. (2022). Los riesgos de un endeudamiento excesivo. *Estudios de Finanzas Aplicadas*, 5(3), 121–138.

- Estrada, M., & Silva, C. (2021). Eficiencia de activos en empresas de retail. *Journal of Retail Analytics*, 8(1), 45–60.
- Caguana-Mayancela, E. D., & Ordoñez-Laso, A. L. del R. (2023). Evaluación de la cartera de crédito de una cooperativa de ahorro y crédito, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 9(2). <https://www.researchgate.net/publication/377546421>
- Cornejo, B. S. L. (2022). *Rotación de inventarios y su relación con la liquidez*. Universidad Peruana Unión. Recuperado de <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5db3b4e4-81f5-4c7e-b729-ca81d9fbc51f/content>
- García, M. A., & López, J. R. (2023). *Análisis financiero para la toma de decisiones en la empresa SERVISILVA CÍA LTDA*. FIPCAEC. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/914>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson Education.
- Guerra Correa, B. G. (2023). *Análisis horizontal y vertical, la importancia de su aplicación en los estados financieros*. Revista IMEF. <https://www.revista.imef.org.mx/articulo/analisis-horizontal-y-vertical-la-importancia-de-su-aplicacion-en-los-estados-financieros/>
- Gutiérrez, A., & Molina, F. (2023). Análisis de liquidez y solvencia en PYMEs de consumo duradero. *Revista Contable y Financiera*, 11(1), 15–28. <https://doi.org/10.32719/rcf.v11i1.610>
- Herrera, D., & Suárez, N. (2020). Diagnóstico financiero y toma de decisiones en empresas del sector comercial ecuatoriano. *Revista Científica FACES*, 21(1), 33–47. <https://doi.org/10.24133/faces.2020.21.1.3>
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & Philbrick, D. R. (2021). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. (2023). *Análisis vertical y horizontal, grandes recursos para las empresas*. <https://www.ipade.mx/newsmedia/newsmedia/economias/analisis-vertical-y-horizontal-grandes-recursos-para-las-empresas/>
- López, R., & Ruiz, S. (2022). Rangos óptimos de indicadores financieros para la gestión empresarial. *Revista de Finanzas Aplicadas*, 9(2), 47–62. <https://doi.org/10.32719/rfa.2022.9.2.7>
- Medina, F., & Ortiz, J. (2024). ROA y productividad de activos en retail. *Revista de Administración y Finanzas*, 12(1), 33–49.
- Mendoza, K., & Vásquez, J. (2022). Impacto del COVID-19 en la gestión financiera de microempresas en el Ecuador. *Revista Científica Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (256), 1–12. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25341.95200>

- Mera, J., & Quishpe, D. (2021). Apalancamiento financiero y riesgo en pequeñas empresas ecuatorianas. *Revista Gestión Financiera*, 7(1), 45–59.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador. (2024). *Pulso económico: Ecuador, abril de 2024*. https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/04/Pulso_Economico_N17_Abril_2024.pdf
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador. (2024). *Informe de gestión institucional 2023*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/INFORME-DE-GESTION-MPCEIP-2023.pdf>
- Molina, J., & Tapia, E. (2023). Análisis del flujo de caja operativo en PYMEs comerciales. *Revista Empresarial Andina*, 11(2), 23–39.
- Muñoz, D., & León, M. (2023). Evaluación de la liquidez financiera en pequeñas empresas comerciales del Ecuador. *Revista Ciencia y Empresa*, 8(1), 65–78. <https://doi.org/10.29019/rce.v8i1.230>
- Navarro, L., & Paredes, J. (2021). Indicadores de capital de trabajo y su impacto en la estabilidad operativa. *Estudios de Economía y Empresa*, 14(3), 98–112. <https://doi.org/10.32719/eee.2021.14.3.5>
- Ordóñez Laso, A. L. del R. (2022). Dinámica del emprendimiento para el desarrollo. *Revista de Ciencias CIENCIAMATRIA*, 11(2), 34–45. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i2.702>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Impacto macroeconómico del COVID-19 en Ecuador*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/impacto-macroeconomico-del-covid-19-en-ecuador_2c77995c/b4575bff-en.pdf
- Páez, A., & Llumiquinga, M. (2020). Rentabilidad en las PYMEs ecuatorianas tras la pandemia. *Revista de Ciencias Financieras*, 8(3), 110–122.
- Paredes, J., & Muñoz, A. (2020). Estructura financiera y equilibrio patrimonial en PYMEs ecuatorianas. *Revista de Economía Aplicada*, 12(1), 51–65.
- Pérez, A., & Villacrés, N. (2021). Rentabilidad y sostenibilidad financiera en organizaciones comerciales del sector minorista. *Revista Científica ECUFIN*, 14(2), 34–49.
- Pérez, S., & Silva, L. (2023). Liquidez inmediata en PYMEs vulnerables. *Revista de Contabilidad y Gestión*, 9(2), 115–132.
- Quizhpi Zaruma, M. E., & Castillo Castillo, D. C. (2021). Desafíos de la gestión de las microempresas del cantón El Tambo en época de pandemia [Informe de investigación]. Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar.
- Reyes, D., & Gonzáles, M. (2022). Apalancamiento financiero y riesgo en compañías comerciales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 17(4), 55–70. <https://doi.org/10.32719/rla.2022.17.4.9>

- Rivera, S., & Tomalá, R. (2021). Control de costos en microempresas comerciales ecuatorianas. *Revista de Economía Popular*, 13(1), 80–94.
- Rodríguez Pillaga, R. T., Ordoñez Laso, A. L. del R., Ruiz Alvarado, P. I., & Castillo Castillo, D. C. (2022). *Gestión administrativa financiera*. Fundación Koinonía. <https://fondoeditorialfk.org/index.php/fondoeditorial/article/view/22>
- Rodríguez, P., Ramírez, M., & Estévez, T. (2021). Análisis de indicadores financieros en pequeñas empresas del sector comercial. *Revista Ecuatoriana de Economía Aplicada*, 14(3), 112–128. <https://doi.org/10.32719/23462369.2021.14.3.8>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Fundamentals of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Salazar, P., & Quispe, E. (2021). Flujo de caja como indicador de sostenibilidad económica. *Revista Iberoamericana de Finanzas*, 7(1), 33–50. <https://doi.org/10.32719/rif.2021.7.1.4>
- Salinas, R., & Cabrera, D. (2022). Innovación tecnológica y retorno sobre activos. *Revista Iberoamericana de Tecnología Aplicada*, 4(1), 24–38.
- Sánchez, F., & Herrera, D. (2021). Gestión de liquidez en escenarios de crisis: estudio de caso en Ecuador. *Revista de Finanzas Estratégicas*, 5(1), 14–29.
- Soto, C., & Carrión, L. (2022). Eficiencia en el uso de activos: un estudio de ROA en empresas minoristas. *Revista de Economía y Gestión*, 12(2), 22–38. <https://doi.org/10.32719/reg.2022.12.2.6>
- Tapia, C., & Loor, G. (2022). Impacto del endeudamiento en la estabilidad de negocios familiares en zonas urbanas. *Observatorio de la Economía Ecuatoriana*, 19(4), 89–102. <https://doi.org/10.32719/23461209.2022.19.4.6>
- Torres Briones, R., & Silva, M. (2024). Rentabilidad del sector comercial del Ecuador: Un análisis del efecto financiero de la gestión empresarial. *Religación*, 19(3), 1150-1172. <https://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/1160/1394>
- Universidad José Carlos Mariátegui. (2014). *Análisis vertical y horizontal de los estados financieros*. Educa Interactiva. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24874w/1-analisis-vertical-y-horizontal-de-estados-financieros.pdf>
- Universidad Internacional de La Rioja Ecuador. (2024). Informe de gestión académica 2024. <https://unir.edu.ec/gestion2024>
- Vargas, F., & Córdova, R. (2023). Retorno sobre patrimonio y su relación con la confianza inversora. *Revista de Estudios Empresariales*, 8(1), 72–87. <https://doi.org/10.32719/ree.2023.8.1.3>

ANEXOS



OSCAR OCHOA GONZALEZ
ANÁLISIS VERTICAL
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
PERIODO 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2024
EXPRESADO EN DÓLARES

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE 2020	ANALIS VERTICAL (por grupos) 2020	AÑO BASE 2021	ANALIS VERTICAL (por grupos) 2021	AÑO BASE 2022	VERTICAL (por grupos) 2022	AÑO BASE 2023	ANALIS VERTICAL (por grupos) 2023	AÑO BASE 2024	VERTICAL (por grupos) 2024
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES(+)										
Caja	850,00	0,25%	2.000,00	0,45%	4.500,00	0,87%	5.000,00	0,68%	5.000,00	0,60%
Inventario de mercadería	76000,00	21,99%	125.000,00	27,98%	143.750,00	27,69%	15.000,00	2,03%	265.025,00	31,81%
Credito tributario a favor del sujeto pasivo IVA (+)	17322,07	5,01%	38.559,34	8,63%	103.625,76	19,96%	88.345,11	11,96%	56.861,98	6,82%
Credito tributario a favor del sujeto pasivo Ir (+)	360,02	0,10%	423,00	0,09%	2.419,29	0,47%	423,00	0,06%	668,88	0,08%
Otros documentos cuentas por cobrar (+)	65.025,00	18,81%	85.025,00	19,03%	93.527,50	18,02%	442.925,92	59,94%	321.569,91	38,60%
Deterioro de documentos y cuentas por cobrar(-)				0,00%	935,28	0,18%		0,00%		0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	159.557,09	46%	251.007,34	0,56	346.887,27	0,67	551.694,03	0,75	649.125,77	0,78
ACTIVOS NO CORRIENTE(+)										
Edificios y otros inmuebles	200.000,00	57,86%	200.000,00	44,77%	200.000,00	38,53%	200.000,00	27,07%	200.000,00	24,00%
Muebles y enseres(+)	1.500,00	0,43%	4.850,00	1,09%	4.450,00	0,86%	8.900,00	1,20%	10.700,00	1,28%
Equipo de cómputo	4.000,00	1,16%	2.600,00	0,58%		0,00%		0,00%		0,00%
Depreciación planta y equipo(-)	19.378,00	5,61%	21.740,00	4,87%	32.225,00	6,21%	21.644,00	2,93%	26.644,00	3,20%
Otros activos			10.000,00	2,24%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL ACTIVOS no corriente	186.122,00	54%	195.710,00	42%	172.225,00	33%	187.256,00	25%	184.056,00	22%
TOTAL ACTIVOS(+)	345.679,09	100%	446.717,34	98%	519.112,27	100%	738.950,03	100%	833.181,77	100%
PASIVOS										
PAIVOS CORRIENTES										
Pasivos dinancieros de obligacion con instituciones financieras	125.983,83	36%	163.906,00	37%		0%		0%		0%
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes(+)	79.000,00	23%	155.000,00	35%	185.000,00	58%	325.000,00	44%	280.525,59	34%
Remuneraciones sociedad administradora(+)							1.500,00	0%	1.500,00	0%
Otros documentos y cuentas por pagar (+)	117.000,00	34%	124.000,00	28%	131.612,27	41%	74.400,00	10%	259.225,00	31%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	321.983,83	93%	442.906,00	99%	316.612,27	99%	400.900,00	54%	541.250,59	65%
PASIVO NO CORRIENTE										
Prestamos(+)	-	0%					116.931,17	16%	216.931,17	26%
Otros pasivos financieros (+)	-	0%								
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-	-	116.931,17	0,16	216.931,17	0,26
TOTAL PASIVO(+)	321.983,83	93%	442.906,00	99%	316.612,27	99%	517.831,17	70%	758.181,76	91%
PATRIMONIO NETO										
Capital (+)	23.695,26	7%		0%	2.500,00	1%	75.000,00	10%	75.000,00	9%
Resultados acumulados(+)-)	-	0%	3.811,34	1%		0%	146.119,00	20%		0%
Resultadodel ejercicio (+)-)	-			0%		0%		0%		0%
TOTAL PATRIMONIO neto (+)-)	23.695,26	7%	3.811,34	1%	2.500,00	1%	221.119,00	30%	75.000,00	9%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	345.679,09	100%	446.717,34	100%	519.112,27	100%	738.950,17	100%	833.181,76	100%



OSCAR OCHOA GONZALEZ
ANÁLISIS VERTICAL
ESTADO DE PERDIDA Y GANACIAS
PERIODO 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 AL 31 DE OCTUBRE DEL 2024
EXPRESADO EN DÓLARES

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE 2020	ANÁLISIS VERTICAL 2020	AÑO BASE 2021	ANÁLISIS VERTICAL 2021	AÑO BASE 2022	ANÁLISIS VERTICAL 2022	AÑO BASE 2023	ANÁLISIS VERTICAL 2023	AÑO BASE 2024	ANÁLISIS VERTICAL 2024
INGRESOS / PERDIDAS DE LA OPERACIÓN										
Ventas (+)	663.783,30	100,00%	955.798,00	100,00%	556.962,00	100,00%	1.092.011,38	100,00%	1.490.000,00	100,00%
Otros ingresos(+)	-									
TOTAL DE INGRESOS/(PERDIDAS)NETOS DE LA OPERACIÓN(+ò-)	663.783,30	100,00%	955.798,00	100,00%	556.962,00	100,00%	1.092.011,38	100,00%	1.490.000,00	100,00%
Costo de venta					1.031.205,03	185,15%	1.263.699,19	115,72%	698.654,98	46,89%
GASTOS									10.000,00	0,67%
Gastos administrativos							22.079,70	2,02%		0,00%
Gastos operativos										
Sueldos y Salarios	12.000,00	1,81%	54.000,00	5,65%		0,00%		0,00%		0,00%
Decimo tercer sueldo	800,00	0,12%	800,00	0,08%		0,00%		0,00%		0,00%
Decimo cuarto sueldo	800,00	0,12%	800,00	0,08%		0,00%		0,00%		0,00%
Aporte patronal al IES	1.166,40	0,18%	2.073,60	0,22%		0,00%	4.679,22	0,43%		0,00%
Servicios ocasionales		0,00%	5.000,00	0,52%		0,00%		0,00%		0,00%
Arriendo de locales		0,00%	42.000,00	4,39%		0,00%		0,00%		0,00%
Descuento por ventas		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Publicidad y propaganda		0,00%	7.650,00	0,80%		0,00%		0,00%		0,00%
Servicios basicos		0,00%	3.752,00	0,39%		0,00%		0,00%		0,00%
Alimentacion y refrigeracion		0,00%	500,00	0,05%		0,00%		0,00%		0,00%
Subministro y materiales		0,00%	1.500,00	0,16%		0,00%		0,00%		0,00%
Trasnporte y movilizacion		0,00%	450,00	0,05%		0,00%		0,00%		0,00%
Muebles y enseres		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gasto de venta									40.000,00	2,68%
Publicidad		0,00%	5.300,00	0,55%		0,00%		0,00%		0,00%
Otros gastos operacionales		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos bancarios		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
GASTO NO OPERATIVO		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos judiciales		0,00%	7.798,00	0,82%		0,00%		0,00%		0,00%
EXTRAORDINARIOS		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Multas e intereses fiscales		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Honorarios por custodia adminitracion(-)		0,00%	15.000,00	1,57%		0,00%		0,00%		0,00%
Costo de transacion(-)	453.027,00	68,25%	595.980,00	62,35%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN(-)	467.793,40	70,47%	742.603,60	77,69%	-	185,15%	26.758,92	118,17%	50.000,00	50,25%
UTILIDAD/(PERDIDA)DE LA OPERACIÓN(+ò-)	195.989,90	29,53%	213.194,40	22,31%	- 474.243,03	-85,15%	- 198.446,73	-18,17%	741.345,02	49,75%
Costos financieros (-)	0	0,00%	-							
RESULTADO DEL EJERCIO(+Ò-)	195.989,90	29,53%	213.194,40	22,31%	-474.243,03	-85,15%	-198.446,73	-18,17%	741.345,02	49,75%
TOTAL RESULTADO INTEGRAL	195.989,90	100,00%	213.194,40	100,00%	-474.243,03	100,00%	-198.446,73	100,00%	741.345,02	100,00%



OSCAR OCHOA GONZALEZ
ANÁLISIS HORIZONTAL
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
PERIODO 31 DE DICIEMBRE DE 2020 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024
EXPRESADO EN DÓLARES

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE 2020	AÑO BASE 2021	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO BASE 2022	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO BASE 2023	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO BASE 2024	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS													
ACTIVOS CORRIENTES(+)													
Caja	850,00	2000,00	1150,00	135%	4.500,00	2500,00	125%	5.000,00	500,00	11%	5.000,00	-	0%
Inventario de mercadería	76000,00	125000,00	49000,00	64%	143.750,00	18750,00	15%	15.000,00	-128.750,00	-90%	265.025,00	250.025,00	1667%
Credito tributario a favor del sujeto pasivo IVA (+)	17322,07	38559,34	21237,27	123%	103.625,76	65066,42	169%	88.345,11	-15.280,65	-15%	56.861,98	-31.483,13	-36%
Credito tributario a favor del sujeto pasivo Ir (+)	360,02	423,00	62,98	17%	2.419,29	1996,29	472%	423,00	-1.996,29	-83%	668,88	245,88	58%
Otros documentos cuentas por cobrar (+)	65.025,00	85.025,00	20000,00	31%	93.527,50	8502,50	10%	442.925,92	349.398,42	374%	321.569,91	-121.356,01	-27%
Deterioro de documento y cuentas por cobrar(-)	-	-	-	-	935,28	935,28	0%	-	935,28	-100%	-	-	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	159.557,09	251.007,34	91450,25	57%	346.887,27	95879,93	138%	551.694,03	204.806,76	159%	649.125,77	97.431,74	118%
ACTIVOS NO CORRIENTE(+)													
Equipo de cómputo	200.000,00	200.000,00	0,00	0%	200.000,00	-	0%	200.000,00	-	0%	200.000,00	-	0%
Muebles y enseres(+)	1.500,00	4.850,00	3350,00	223%	4.450,00	-400,00	-8%	8.900,00	4.450,00	100%	10.700,00	1.800,00	20%
Equipo de cómputo	4.000,00	2.600,00	-1400,00	-35%	-	-2.600,00	-100%	-	-	0%	-	-	0%
Depreciación planta y equipo(-)	19.378,00	21.740,00	2362,00	12%	32.225,00	10.485,00	48%	21.644,00	-10.581,00	-33%	26.644,00	5.000,00	23%
Otros activos (+)	-	10.000,00	10000,00	0%	-	-10.000,00	-100%	-	-	0%	-	-	0%
TOTAL ACTIVOS no corriente	186.122,00	195.710,00	9588,00	5%	172.225,00	-23.485,00	-12%	187.256,00	15.031,00	9%	184.056,00	-3.200,00	-2%
TOTAL ACTIVOS(+)	345.679,09	446.717,34	101038,25	29%	519.112,27	72.394,93	16%	738.950,03	219.837,76	42%	833.181,77	94.231,74	13%
PASIVOS													
PAIVOS CORRIENTES													
Pasivos financieros de obligacion con instituciones financieras (+)	125.983,83	163.906,00	37922,17	30%	-	-163.906,00	-100%	-	-	0%	-	-	0%
Cuentas y documentos por pagar proveedor corrientes(+)	79.000,00	155.000,00	76000,00	96%	185.000,00	30.000,00	19%	325.000,00	140.000,00	76%	280.525,59	-44.474,41	-14%
Remuneraciones sociedad administradora(+)	-	-	-	-	-	-	0%	1.500,00	1.500,00	0%	-	-	0%
Otros documentos y cuentas por pagar (+)	117.000,00	124.000,00	7000,00	6%	131.612,27	7.612,27	6%	74.400,00	-57.212,27	-43%	259.225,00	184.825,00	248%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	321.983,83	442.906,00	120922,17	38%	316.612,27	-126.293,73	-29%	400.900,00	84.287,73	27%	541.250,59	140.350,59	35%
PASIVO NO CORRIENTE													
Prestamos(+)	-	-	0,00	0%	200.000,00	200.000,00	0%	116.931,17	-83.068,83	-42%	216.931,17	100.000,00	86%
Otros pasivos financieros (+)	-	-	0,00	0%	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	0,00	0%	200.000,00	200.000,00	0%	116.931,17	-83.068,83	-42%	216.931,17	100.000,00	86%
TOTAL PASIVO(+)	321.983,83	442.906,00	120922,17	38%	516.612,27	73.706,27	16%	517.831,17	1.218,90	0%	758.181,76	240.350,59	46%
PATRIMONIO NETO													
Capital (+)	23.695,26	-	-23695,26	-100%	2.500,00	2.500,00	0%	75.000,00	72.500,00	2900%	75.000,00	-	0%
Resultados acumulados(+/-)	-	3.811,34	3811,34	100%	-	-3.811,34	-100%	146.119,00	146.119,00	0%	-	-146.119,00	-100%
Resultadodel ejercicio (+/-)	-	-	0,00	0%	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
TOTAL PATRIMONIO neto (+/-)	23.695,26	3.811,34	-19883,92	-84%	2.500,00	-1.311,34	-34%	221.119,00	218.619,00	8745%	75.000,00	-146.119,00	-66%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	345.679,09	446.717,34	101038,25	29%	519.112,27	72.394,93	16%	738.950,17	219.837,90	42%	833.181,76	94.231,59	13%



OSCAR OCHOA GONZALEZ
ANÁLISIS HORIZONTAL
ESTADO DE PERDIDA Y GANACIAS
PERIODO 31 DE DICIEMBRE DE 2020 AL 31 DE OCTUBRE DEL 2024
EXPRESADO EN DÓLARES

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE 2020	AÑO BASE 2021	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO BASE 2022	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO BASE 2023	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO BASE 2024	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS / PERDIDAS DE LA OPERACIÓN													
Ventas (+)	663.783,30	955.798,00	292.014,70	44%	556.962,00	-398.836,00	-42%	1.092.011,38	535.049,38	96%	1.490.000,00	397.988,62	36%
Otros ingresos(+)	-	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
TOTAL DE INGRESOS/(PERDIDAS) NETOS DE LA OPERACIÓN(+/-)	663.783,30	955.798,00	292.014,70	44%	556.962,00	-398.836,00	-42%	1.092.011,38	535.049,38	96%	1.490.000,00	397.988,62	36%
COSTODE VENTA													
GASTOS					1.031.205,03	1.031.205,03	0%	1.263.699,19	232.494,16	23%	698.654,98	-565.044,21	-45%
Gastos administrativos			-	0%		-	0%		-	0%	10.000,00	10.000,00	0%
Gastos operativos			-	0%		-	0%	22.079,70	22.079,70	0%	-	-22.079,70	-100%
Sueldos y Salarios	12.000,00	54.000,00	42.000,00	350%		-54.000,00	-100%		-	0%		-	0%
Decimo tercer sueldo	800,00	800,00	-	0%		-800,00	-100%		-	0%		-	0%
Decimo cuarto sueldo	800,00	800,00	-	0%		-800,00	-100%		-	0%		-	0%
Aporte patronal al IES	1.166,40	2.073,60	907,20	78%		-2.073,60	-100%	4.679,22	4.679,22	0%		-4.679,22	-100%
Servicios ocasionales		5.000,00	5.000,00	0%		-5.000,00	-100%		-	0%		-	0%
Arriendo de locales		42.000,00	42.000,00	0%		-42.000,00	-100%		-	0%		-	0%
Descuento por ventas			-	0%		-	0%		-	0%		-	0%
Publicidad y propaganda		7.650,00	7.650,00	0%		-7.650,00	-100%		-	0%		-	0%
Servicios basicos		3.752,00	3.752,00	0%		-3.752,00	-100%		-	0%		-	0%
Alimentacion y refrigeracion		500,00	500,00	0%		-500,00	-100%		-	0%		-	0%
Subministro y materiales		1.500,00	1.500,00	0%		-1.500,00	-100%		-	0%		-	0%
Trasporte y movilizacion		450,00	450,00	0%		-450,00	-100%		-	0%		-	0%
Muebles y enseres			-	0%		-	0%		-	0%		-	0%
GASTO DE VENTA											40.000,00	40.000,00	0%
Publicidad		5.300,00	5.300,00	0%		-5.300,00	-100%		-	0%		-	0%
Otros gastos operacionales			-	0%		-	0%		-	0%		-	0%
Gastos bancarios			-	0%		-	0%		-	0%		-	0%
GASTO NO OPERATIVO													
Gastos judiciales		7.798,00	7.798,00	0%		-7.798,00	-100%		-	0%		-	0%
EXTRAORDINARIOS													
Multas e intereses fiscales			-	0%		-	0%		-	0%		-	0%
Honorarios por custodia administracion(-)		15.000,00	15.000,00	0%		-15.000,00	-100%		-	0%		-	0%
Costo de transacion(-)	453.027,00	595.980,00	142.953,00	32%		-595.980,00	-100%		-	0%		-	0%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN(-)	467.793,40	742.603,60	274.810,20	59%	1.031.205,03	288.601,43	39%	1.290.458,11	259.253,08	25%	748.654,98	-541.803,13	-42%
UTILIDAD/(OPERACIÓN)	195.989,90	213.194,40	17.204,50	9%	-474.243,03	-687.437,43	-322%	198.446,73	275.796,30	-58%	741.345,02	939.791,75	-474%
Costos financieros (-)	0			0%			0%			0%			0%
RESULTADO DEL EJERCIO(+/-)	195.989,90	213.194,40	17.204,50	9%	-474.243,03	-687.437,43	-322%	198.446,73	275.796,30	-58%	741.345,02	939.791,75	-474%

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO
INSTITUCIONAL**

Cristian Fabricio Pomaquiza Loja portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **035001938-6**
En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación
**“Diagnóstico financiero del centro comercial La Galería, durante el periodo 2020-
2024”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía
Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad
Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no
comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a
la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación
en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley
Orgánica de Educación Superior.

Cañar, 15 de octubre de 2025



Cristian Fabricio Pomaquiza Loja
C.I. 0350019386