

Maestría en

Finanzas Corporativas

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Finanzas Corporativas

AUTORES:

JACOME GOMEZ LEYLA ISABEL
PALLASCO JIMENEZ JESSICA ESTEFANIA
QUESPAZ ALBAN DAVID ALEXANDER

Impacto de la gestión financiera y operativa sobre la rentabilidad y sostenibilidad empresarial de Projectlab S.A. para su preparación hacia mercado de valores.

Quito, junio 2026

Certificación de autoría

Nosotros, **Jácome Gómez Leyla Isabel, Pallasco Jiménez Jéssica Estefanía, Quespaz Alban David Alexander**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Validar Únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
LEYLA ISABEL JACOME GOMEZ

Firma del graduando
Jácome Gómez Leyla Isabel



David Alexander Quespaz Alban



Firma del graduando
Quespaz Alban David Alexander

JESSICA ESTEFANIA PALLASCO JIMENEZ

Firmado digitalmente por JESSICA ESTEFANIA PALLASCO JIMENEZ
Fecha: 2026.06.17 23:58:29 -05'00'

Firma del graduando
Pallasco Jiménez Jéssica Estefanía

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Jácome Gómez Leyla Isabel, Pallasco Jiménez Jéssica Estefanía, Quespaz Alban David Alexander**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado “**Impacto de la gestión financiera y operativa sobre la rentabilidad y sostenibilidad empresarial de Projectlab S.A. para su preparación hacia mercado de valores**”, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, junio, 2026.



Validar únicamente en FirmaSC.
Firmado electrónicamente por:
LEYLA ISABEL JACOME GOMEZ

Firma del graduando
Jácome Gómez Leyla Isabel

**JESSICA
ESTEFANIA
PALLASCO
JIMENEZ**

Firmado digitalmente
por JESSICA
ESTEFANIA
PALLASCO JIMENEZ
Fecha: 2026.06.17
23:59:21 -05'00'

Firma del graduando
Pallasco Jiménez Jéssica Estefanía



David Alexander
Quespaz Alban



Firma del graduando
Quespaz Alban David Alexander

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



DEDICATORIA

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, paciencia y confianza durante todo este proceso, siendo el motor que nos impulsó a seguir adelante con esfuerzo, constancia y disciplina.

A todas las personas que creyeron en nosotros y nos acompañaron en este camino, brindándonos ánimo, confianza y enseñanzas que hicieron posible alcanzar esta meta.

Finalmente, nos dedicamos este logro entre nosotros, como equipo, por el esfuerzo, compromiso y perseverancia demostrados durante todo el proceso. Este trabajo representa no solo un objetivo académico cumplido, sino también la unión, amistad y aprendizaje compartido a lo largo de esta experiencia.



AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador y EIG Campus, por los conocimientos, herramientas y experiencias brindadas durante nuestra formación académica.

A nuestros docentes y tutores, por su guía, apoyo y acompañamiento en el desarrollo de esta investigación.

A Projectlab S.A., por facilitar la información necesaria para la realización de este estudio y contribuir al desarrollo práctico del mismo.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias y a todas las personas que formaron parte de este proceso, por su apoyo y motivación constante para alcanzar este importante logro.

RESUMEN

Projectlab S.A. es una firma ecuatoriana líder en la importación y distribución de ajo fresco, controlando entre el 47% y el 60% del mercado nacional. Aunque posee una alta capacidad operativa, la empresa presenta serias debilidades estructurales. El estudio evalúa el impacto de la gestión financiera y operativa sobre la rentabilidad y sostenibilidad de Projectlab S.A. Su propósito es diagnosticar la situación real para identificar riesgos y oportunidades, diseñando recomendaciones estratégicas que optimicen su estructura de capital, mejoren sus indicadores de desempeño y preparen formalmente a la empresa para ingresar al mercado de valores. Es una investigación aplicada, de carácter diagnóstico-evaluativo y enfoque estratégico, bajo la modalidad de estudio de caso corporativo. Combina un análisis cuantitativo de ratios financieros con un examen cualitativo de la cadena de suministro y modelo de negocio. Además, se aplicó una matriz de correlación estadística bilateral sobre una serie histórica de cinco años para establecer los nexos entre variables operativas y el rendimiento de activos. En 2025, la facturación alcanzó \$ 8.972.596,40, representando una caída del 25,5% frente a 2024. Pese a ello, operativamente el negocio mostró resiliencia: la optimización del costo de ventas directo (85,17%) mejoró el margen bruto al 14,83% y el EBITDA resistió estable en \$ 650.599. En contraposición, los indicadores financieros revelaron serias alertas: el pasivo total superó 7,7 veces al patrimonio, la liquidez corriente cayó a 0,85 y el capital de trabajo neto fue negativo. Este elevado apalancamiento bancario drenó los flujos, reduciendo la utilidad neta a \$ 1.257,59. Estadísticamente, se evidenció una fuerte correlación negativa entre el endeudamiento y el periodo de cobro, forzando cobros veloces de 4 días. Asimismo, se halló una relación inversa casi perfecta entre la rotación de activos fijos y el ROA, señalando que la rentabilidad depende de la maduración estructural de la infraestructura instalada. Se concluye una profunda desconexión entre la eficiencia operativa y la rentabilidad financiera final, donde la agresiva estrategia de apalancamiento neutraliza el valor operativo y arriesga la sostenibilidad a largo plazo. Se recomienda sustituir deuda bancaria de corto plazo emitiendo obligaciones de largo plazo en el mercado de valores para sanear los vencimientos. Operativamente, se sugiere renegociar plazos con proveedores en China, monetizar la capacidad ociosa de las cámaras frigoríficas mediante servicios a terceros para diluir los gastos fijos rígidos, e implementar un gobierno corporativo para atraer inversionistas institucionales hacia el año 2027.

Palabras Claves: Gestión operativa, gestión operativa, sostenibilidad, rentabilidad.

ABSTRACT

Projectlab S.A. is a leading Ecuadorian firm in the importation and distribution of fresh garlic, commanding between 47% and 60% of the domestic market. Although it possesses high operational capacity, the company exhibits severe structural weaknesses. This study evaluates the impact of financial and operational management on the profitability and sustainability of Projectlab S.A. Its purpose is to diagnose the current situation to identify risks and opportunities, thereby designing strategic recommendations to optimize its capital structure, improve its performance indicators, and formally prepare the company to enter the capital market. This is an applied research study, diagnostic-evaluative in nature with a strategic focus, conducted under a corporate case study methodology. It combines a quantitative analysis of financial ratios with a qualitative examination of the supply chain and business model. Furthermore, a two-tailed statistical correlation matrix was applied to a five-year historical time series to establish the linkages between operational variables and the return on assets (ROA). In 2025, revenue reached \$8,972,596.40, representing a 25.5% decline compared to 2024. Despite this, the business demonstrated operational resilience: the optimization of the direct cost of goods sold (85.17%) improved the gross margin to 14.83%, and EBITDA remained stable at \$650,599. Conversely, financial indicators revealed severe warning signs: total liabilities exceeded equity by 7.7 times, the current ratio dropped to 0.85, and net working capital was negative. This high bank leverage drained cash flows, reducing net income to \$1,257.59. Statistically, a strong negative correlation was evidenced between leverage and the collection period, forcing a rapid 4-day collection cycle. Likewise, a near-perfect inverse relationship was found between fixed asset turnover and ROA, indicating that profitability depends on the structural maturation of the installed infrastructure. It is concluded that there is a profound disconnection between operational efficiency and final financial profitability, where the aggressive leverage strategy neutralizes operational value and jeopardizes long-term sustainability. It is recommended to substitute short-term bank debt by issuing long-term obligations in the capital market to restructure and stabilize debt maturities. Operationally, it is suggested to renegotiate payment terms with suppliers in China, monetize the idle capacity of cold storage facilities through third-party services to dilute rigid fixed costs, and implement corporate governance to attract institutional investors by the year 2027.

Keywords: Financial management, operational management, sustainability, profitability.

Acuerdo de confidencialidad.....	4
CAPITULO 1:.....	14
INTRODUCCION	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	14
1.1. Definición del proyecto	14
1.2. Naturaleza o tipo de proyecto.....	14
1.3. Objetivos.....	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivo específico	15
1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación	16
CAPÍTULO 2.....	18
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	18
2. LA ORGANIZACIÓN.....	18
2.1. Nombre de la empresa	18
2.2. Misión, visión, valores.....	18
2.3. Actividades, marcas, productos y servicios	19
2.4. Ubicación de la sede.....	19
2.5. Ubicación de las operaciones.....	19
2.6. Propiedad y forma jurídica	20
2.7. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio	20
2.8. Tamaño de la organización	21
2.9. Información sobre empleados y otros trabajadores	21
2.10. Procesos claves	21
2.11. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa.....	22
2.12. Modelo de negocio.....	23
2.13. Grupos de interés internos y externos	24
2.14. Otros datos de interés	24
CAPITULO 3.....	26
EVALUACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD.....	26
3.1. Análisis Financiero	26
3.1.1. Análisis de Liquidez.....	26

3.1.2.	Análisis de Solvencia	28
3.1.3.	Análisis de Endeudamiento.....	30
3.1.4.	Cobertura Financiera	32
3.1.5.	Capital de Trabajo	34
3.1.6.	EBITDA y Rentabilidad	37
3.1.7.	Flujo de Caja	40
3.1.8.	Ciclo de Conversión de Efectivo.....	42
3.1.9.	Análisis Vertical.....	44
3.1.10.	Análisis Horizontal	48
3.1.11.	Análisis Tendencias 2021 - 2025.....	50
3.1.12.	Comparación Sectorial.....	52
3.1.13.	Riesgos Financieros.....	54
3.1.14.	Síntesis de Hallazgos.....	58
3.2	Evaluación Operativa.....	59
3.2.1	Compras e Importaciones	60
3.2.2	Inventarios.....	61
3.2.3	Comercial y Ventas.....	61
3.2.4	Cartera y Cobranza.....	62
3.2.5	Proveedores.....	63
3.2.6	Logística y Cadena de Suministro.....	63
3.2.7	Gestión Administrativa y Control Interno.....	64
3.2.8	Síntesis de la Evaluación Operativa.....	65
3.3	Impacto De La Gestión Financiera Y Operativa En La Rentabilidad.....	65
3.4	Impacto de la Gestión Financiera y Operativa en la Sostenibilidad Empresarial	68
CAPITULO 4.		70
PROPUESTA PARA INGRESO A MERCADO DE VALORES.		70
4.1.	Aspectos financieros.....	70
4.2.	Aspectos operativos.....	71
4.3.	Validación y Cotización en la Bolsa de Valores	72

4.3.1.	Fase 1: Diagnóstico de Idoneidad Bursátil y Reestructuración de Gobierno Corporativo	73
4.3.2.	Fase 2: Estructuración Legal y Financiera de la Emisión	73
4.3.3.	Fase 3: Formalización Societaria y Expediente de Inscripción	74
4.3.4.	Fase 4: Aprobación Gubernamental e Inscripción Bursátil	75
4.3.5.	Fase 5: Colocación y Mantenimiento de Mercado	75
4.4.	Presupuesto de implementación para la incursión al mercado de valores	76
4.5.	Plan estratégico 2026 – 2028	77
4.6.	Cronograma de implementación	78
CAPITULO 5.....		81
5.	CONCLUSIONES Y APLICACIONES.....	81
5.1.	Conclusiones generales	81
5.2.	Conclusiones específicas	82
5.2.1.	Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	82
5.2.2.	Contribución a la gestión empresarial	83
5.2.3.	Contribución a nivel académico	84
5.2.4.	Contribución a nivel personal	84
5.3.	Limitaciones a la Investigación	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Análisis de Liquidez</i>	27
Tabla 2	<i>Interpretación análisis de liquidez</i>	27
Tabla 3	<i>Análisis de Solvencia</i>	28
Tabla 4	<i>Interpretación Análisis de solvencia</i>	29
Tabla 5	<i>Análisis de endeudamiento</i>	30
Tabla 6	<i>Interpretación Análisis de endeudamiento</i>	31
Tabla 7	<i>Cobertura financiera</i>	32
Tabla 8	<i>Interpretación análisis Cobertura financiera</i>	33
Tabla 9	<i>Análisis Capital de trabajo</i>	34
Tabla 10	<i>Interpretación análisis Capital de trabajo</i>	36
Tabla 11	<i>Análisis EBITDA y rentabilidad</i>	37
Tabla 12	<i>Interpretación análisis EBITDA y rentabilidad</i>	38
Tabla 13	<i>Análisis Flujo de caja</i>	40
Tabla 14	<i>Interpretación Análisis Flujo de caja</i>	41
Tabla 15	<i>Ciclo de conversión de efectivo</i>	42
Tabla 16	<i>Interpretación Análisis ciclo de conversión de efectivo</i>	43
Tabla 17	<i>Análisis vertical Estado de Situación Financiera</i>	45
Tabla 18	<i>Análisis vertical Estado De Pérdidas Y Ganancias</i>	47
Tabla 19	<i>Análisis horizontal</i>	48
Tabla 20	<i>Tendencias 2021-2025</i>	50
Tabla 21	<i>Comparación sectorial</i>	52
Tabla 22	<i>Riesgos financieros</i>	55
Tabla 23	<i>Síntesis de hallazgos</i>	58
Tabla 24	<i>Cronograma de implementación del Plan Estratégico</i>	79

CAPITULO 1:

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

1.1. Definición del proyecto

El proyecto consiste en un análisis integral del impacto de la gestión financiera y operativa sobre la rentabilidad y la sostenibilidad empresarial de Projectlab S.A., con el propósito de diagnosticar su situación actual y generar recomendaciones estratégicas que fortalezcan su preparación para una eventual incursión en el mercado de valores.

Se examinan los procesos clave de importación, cadena de frío, logística de distribución y estructura financiera, incluyendo endeudamiento, liquidez, rentabilidad y estructura de capital; identificando cómo estas variables influyen en la generación de valor, la resiliencia ante riesgos sectoriales y la atractividad para inversionistas institucionales. El estudio se basa, principalmente, en la información financiera al cierre de 2025 y en el perfil operativo de la compañía.

1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

Este es un proyecto de investigación aplicada de tipo diagnóstico-evaluativo con enfoque estratégico. Se clasifica como un estudio de caso corporativo en el área de Finanzas Corporativas y Gestión Operativa, orientado a la preparación de la información de la empresa para su incursión en el mercado de valores.

El documento combina análisis cuantitativo como ratios financieras, estructura de capital, márgenes, entre otros; con datos cualitativos como procesos operativos, modelo de negocio, stakeholders y gobernanza; con una orientación práctica hacia la mejora de la sostenibilidad financiera y la maximización del valor empresarial.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Evaluar el impacto de la gestión financiera y operativa sobre la rentabilidad y sostenibilidad empresarial de Projectlab S.A., con el fin de identificar fortalezas, riesgos y oportunidades que permitan formular recomendaciones orientadas a fortalecer su estructura financiera, mejorar sus indicadores de desempeño y prepararla para una futura participación en el mercado de valores.

1.3.2. Objetivo específico

- Analizar la estructura financiera de Projectlab S.A. al cierre de 2025 y su evolución reciente.
- Evaluar la eficiencia de los procesos operativos clave y su contribución a la rentabilidad.
- Determinar el grado de sostenibilidad financiera actual, considerando el alto apalancamiento y la baja utilidad neta frente al volumen de operaciones.
- Proponer un conjunto de recomendaciones estratégicas que mejoren la rentabilidad, reduzcan riesgos y aumenten el atractivo de la compañía para inversionistas.

1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación

Projectlab S.A. ha consolidado una posición de liderazgo en el mercado ecuatoriano de ajo fresco importado, alcanzando una participación que oscila entre el 47% y el 60% del volumen total de importaciones nacionales. En 2025 generó ingresos por US\$ 8.972.596,40 y administró 191 contenedores, demostrando una importante capacidad operativa y una sólida presencia en el sector. Sin embargo, su estructura financiera muestra algunas señales de alerta: un patrimonio neto de US\$ 533.470 frente a pasivos totales de US\$ 4.115.524 y una liquidez corriente de 0,85. Estos indicadores revelan una elevada dependencia del financiamiento bancario y tensiones en la gestión del capital de trabajo.

Esta realidad, sumada a la inherente volatilidad del sector agroalimentario que puede verse afectado por fluctuaciones en precios internacionales, tipo de cambio, regulaciones fitosanitarias y los retos logísticos de la cadena de frío; compromete la sostenibilidad financiera a largo plazo de la empresa. No obstante, Projectlab S.A. cuenta con activos importantes, una infraestructura especializada de almacenamiento en frío, una diversificación en servicios logísticos y una visión estratégica clara para el año 2027 (Projectlab S.A., 2025^a; Projectlab S.A., 2025^b).

En este contexto, el presente estudio adquiere una gran relevancia estratégica. Proporciona un diagnóstico integral y objetivo sobre el impacto de la gestión financiera y operativa en la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía, identificando brechas críticas y oportunidades de mejora. Los resultados servirán como base para diseñar acciones concretas de reestructuración financiera, optimización operativa y fortalecimiento de la gobernanza



corporativa, elementos esenciales para cumplir con los estándares de transparencia y gestión exigidos por el mercado de valores.

De esta manera, el trabajo contribuye directamente a preparar a Projectlab S.A. para una futura incursión en el mercado de capitales, aumentando su atractivo para inversionistas institucionales, reduciendo su vulnerabilidad financiera y apoyando el cumplimiento de su visión de convertirse en la empresa líder del sector agroalimentario en Ecuador.

CAPÍTULO 2

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

2. LA ORGANIZACIÓN

2.1. Nombre de la empresa

Projectlab S.A.

2.2. Misión, visión, valores

Misión

Somos una organización dedicada a la comercialización de alimentos de la más alta Calidad, provenientes de los mejores proveedores globales, permitiéndonos abastecer a las principales cadenas de alimentos del país, así como a nuestros socios comerciales mayoristas y minoristas con un enfoque de sostenibilidad y un firme compromiso de llegar a miles de familias promoviendo en ellos hábitos alimenticios saludables (Projectlab S.A., sf).

Visión

Al año 2027 ser reconocidos como la empresa líder en abastecimiento y distribución de alimentos de alta Calidad, manteniendo relaciones duraderas con los principales proveedores, cadenas de alimentos y consumidores finales, garantizando productos frescos, seguros y nutritivos, contribuyendo significativamente al Desarrollo económico y social del país (Projectlab S.A., sf).

2.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Projectlab S.A. se consolida en el mercado ecuatoriano como una empresa líder dedicada a la importación, comercialización y distribución de ajo fresco de calidad premium. Su portafolio comercial se enfoca en el abastecimiento mayorista de ajo blanco importado directamente desde China, el cual es comercializado en presentaciones a granel de 10 kg y 20 kg. Adicionalmente, la compañía ha diversificado sus líneas de negocio hacia el sector de servicios corporativos y logísticos, ofreciendo asistencia técnica y asesoría empresarial especializada para el sector agropecuario. Asimismo, cuenta con la infraestructura necesaria para proveer servicios de almacenamiento en frío, congelamiento y estibaje, asegurando la conservación óptima de productos perecederos. El propósito central de sus actividades comerciales no solo radica en el éxito financiero, sino también en promover hábitos alimenticios saludables y nutritivos en las familias ecuatorianas (Projectlab S.A., sf).

2.4. Ubicación de la sede

La sede principal y domicilio legal de la compañía se encuentra estratégicamente ubicada en la ciudad de Quito, en la provincia de Pichincha. Específicamente, las oficinas administrativas y el núcleo operativo central operan en la intersección de la Avenida Francisco de Orellana y Hernando de Magallanes, en la parroquia de Conocoto. Esta localización le permite centralizar la toma de decisiones y coordinar eficientemente los flujos logísticos hacia la zona norte y centro del país (Projectlab S.A., sf).

2.5. Ubicación de las operaciones

El alcance de la infraestructura operativa de Projectlab S.A. se extiende a los principales nodos logísticos de Ecuador. La empresa cuenta con centros de operaciones y bodegas técnicas

tanto en la ciudad de Quito como en el cantón Durán (provincia del Guayas), ubicándose en este último punto en la estratégica Vía Durán-Yaguachi. La presencia en estas dos regiones clave del país garantiza una cobertura geográfica óptima, permitiendo la recepción ágil de mercancías importadas a través de los puertos marítimos y una distribución rápida hacia las diferentes provincias del territorio nacional (Projectlab S.A., sf).

2.6. Propiedad y forma jurídica

Legalmente constituida en la República del Ecuador desde el año 2018, la organización opera bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima, respondiendo al nombre comercial e institucional de Projectlab S.A. y estando registrada bajo el RUC número 1792863562001. La estructura de propiedad de la empresa está diseñada bajo un modelo corporativo que busca la reinversión de utilidades y la captación de financiamiento formal para sostener sus agresivos planes de expansión en el sector agroalimentario (Projectlab S.A., sf).

2.7. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

El mercado objetivo de Projectlab S.A. abarca todo el territorio nacional ecuatoriano, consolidándose como un proveedor clave para los canales de distribución masiva y mayorista en las distintas provincias del país. Sus actividades de negocio se concentran en el mercado B2B (Business to Business), sirviendo a las principales cadenas de supermercados y autoservicios del país, así como a densas redes de mercados mayoristas, distribuidores locales y comercios minoristas que requieren un abastecimiento constante y a gran escala de productos hortofrutícolas. Históricamente, la empresa también ha participado en programas de exportación hacia Europa (Projectlab S.A., sf).

2.8. Tamaño de la organización

Desde el año 2021, la compañía ha logrado posicionarse firmemente como el importador número uno de ajo en el Ecuador, controlando una participación de mercado sustancial que llegó a representar el 47% del volumen total de importaciones de este rubro a nivel nacional. Su tamaño y relevancia en la industria se miden no solo por el volumen físico de carga contenerizada que administra anualmente desde Asia, sino también por su robusta capacidad instalada en cámaras frigoríficas especializadas para el manejo técnico post-cosecha (Projectlab S.A., sf).

2.9. Información sobre empleados y otros trabajadores

La organización se describe como un equipo altamente calificado en logística y comercialización. El equipo de trabajo de Projectlab S.A. está compuesto por un personal técnico y operativo altamente calificado en áreas de comercio exterior, gestión logística de cadena de frío, operaciones de estibaje y fuerza de ventas especializada. La estructura organizacional fomenta la eficiencia operativa en cada eslabón, priorizando la seguridad laboral en los centros de acopio y la capacitación continua en el manejo fitosanitario de los alimentos (Projectlab S.A., sf).

2.10. Procesos claves

El éxito operativo y la ventaja competitiva de la empresa se fundamentan en tres procesos clave perfectamente integrados. En primer lugar, el proceso de abastecimiento y comercio exterior, que implica una rigurosa selección técnica y negociación con proveedores en origen (China). En segundo lugar, el proceso logístico y de gestión de cadena de frío, que garantiza que el producto mantenga su frescura, peso y propiedades microbiológicas desde el

desembarque portuario hasta el almacenamiento en los centros de Quito y Durán. Por último, el proceso de distribución y despacho comercial, diseñado para atender pedidos a gran escala con entregas Just-in-Time, minimizando las mermas y asegurando la rotación óptima del inventario en los puntos de venta de sus clientes (Projectlab S.A., sf).

En función a lo anterior, se definen tres procesos claves:

- Gestión de suministros internacionales: Selección y fortalecimiento de relaciones de largo plazo con proveedores en China.
- Mantenimiento de cadena de frío: Conservación de productos en cámaras de frío desde el origen hasta la entrega al cliente final.
- Logística de distribución: Operación estratégica desde su centro de distribución para asegurar la frescura del producto.

2.11. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Projectlab S.A. presenta una estructura financiera de escala considerable, con activos totales que ascienden a \$4,648,993.56 al cierre del ejercicio fiscal 2025. Esta posición se encuentra respaldada por un patrimonio neto de \$533,469.98, mientras que las obligaciones totales de la compañía suman \$4,115,523.58. La organización ha logrado consolidarse como un actor dominante en su nicho, alcanzando una participación de mercado en la importación de ajo fresco en Ecuador que oscila entre el 47% y el 60% (Projectlab S.A., 2025a; Projectlab S.A., 2025b).

En términos de rendimiento operativo, la empresa generó ingresos totales por \$8,972,596.40 en 2025, derivados principalmente de la venta de alimentos (\$7,995,243.79) y de

servicios de refrigeración (\$1,048,965.73). Aunque se observa un ajuste respecto a los \$12,056,987.07 facturados en el año 2024, la compañía mantiene una actividad comercial intensa, registrando la importación de 191 contenedores durante el año 2025. Esta escala de operaciones es el resultado de una estrategia que permitió duplicar el volumen de las importaciones de ajo fresco hacia el país en el periodo comprendido entre 2011 y 2024 (Projectlab S.A., 2025a; Projectlab S.A., 2025b).

Pese al alto volumen de facturación, la utilidad neta del ejercicio 2025 se situó en \$1,257.59, lo que representa un margen neto ajustado en comparación con los \$85,961.23 reportados el año anterior. El análisis de solvencia revela un apalancamiento financiero elevado, dado que el pasivo total es aproximadamente 7.7 veces superior al patrimonio, impulsado por obligaciones bancarias que superan los \$3 millones de dólares entre corto y largo plazo (Projectlab S.A., 2025a; Projectlab S.A., 2025b).

La liquidez corriente se ubica en 0.85, producto de activos corrientes por \$2,140,111.28 frente a pasivos exigibles inmediatos de \$2,511,136.02, sugiriendo una gestión del capital de trabajo enfocada en la rotación de inventarios y activos operativos (Projectlab S.A., 2025a; Projectlab S.A., 2025b).

2.12. Modelo de negocio

El modelo de negocio de la empresa se basa en la optimización de la cadena de suministro global y la generación de economías de escala en la importación de alimentos (donde el 89% del mercado de origen corresponde a China). La propuesta de valor se centra en entregar un producto indispensable en la gastronomía local, garantizando la máxima frescura, inocuidad y continuidad de stock al precio más competitivo del mercado. Los flujos de ingresos

proviene directamente de la venta directa de mercancía a granel y de la monetización de la capacidad ociosa de sus instalaciones mediante la prestación de servicios logísticos de refrigeración a terceros (Projectlab S.A., sf).

2.13. Grupos de interés internos y externos

Los principales grupos de interés (stakeholders) de Projectlab S.A. están claramente definidos en su ecosistema de valor. A nivel interno, destacan sus accionistas, directivos y el personal operativo de los centros logísticos. A nivel externo, los actores críticos son sus proveedores internacionales en China, con quienes mantiene relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el cumplimiento; las grandes cadenas de retail y comercios mayoristas en Ecuador (clientes B2B); las autoridades regulatorias y de control fitosanitario (como Agrocalidad y la Aduana del Ecuador); y finalmente, los consumidores finales y la comunidad, quienes se benefician directamente del acceso a productos frescos y saludables que impactan positivamente en su nutrición diaria.

2.14. Otros datos de interés

La empresa inició en 2018 enfocada en asesoría y asistencia técnica, pivotando en 2020 hacia la comercialización de ajo tras identificar una oportunidad de mercado. Como parte de su planificación estratégica e institucional, la empresa proyecta una clara visión de futuro orientada hacia la consolidación regional. Para el año 2027, Projectlab S.A. aspira a ser reconocida formalmente como la empresa líder e indiscutible en el abastecimiento, comercialización y distribución de alimentos de alta calidad en el país. Esta visión está respaldada por el compromiso corporativo de contribuir significativamente al desarrollo económico y social del



Ecuador, promoviendo la inversión en infraestructura tecnológica para la conservación de alimentos y el fortalecimiento de la matriz de distribución nacional (Projectlab S.A., sf).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 3

EVALUACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD

3.1. Análisis Financiero

Para el análisis financiero de la empresa Projectlab S.A. se utilizó los indicadores financieros de liquidez, solvencia, endeudamiento, y rentabilidad, con la información obtenida de la compañía en sus Estados Financieros presentados en la Superintendencia de Compañías, por los periodos comprendidos entre el 2021 al 2025.

3.1.1. Análisis de Liquidez

La evaluación de la liquidez evidencia una reducción progresiva de la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

La disminución de la razón corriente y de la prueba ácida refleja una mayor presión sobre el capital de trabajo y una creciente dependencia del financiamiento externo.

Este comportamiento exige fortalecer la gestión de efectivo, optimizar inventarios y renegociar condiciones de pago con proveedores.

La liquidez se deterioró progresivamente desde 2021 (2.71) hasta 2025 (0.85), principalmente por el incremento de deuda financiera de corto plazo que triplicó el pasivo corriente.

Tabla 1*Análisis de Liquidez*

Indicador	2021	2022	2023	2024	2025	Ref.
Activo Corriente (\$)	3.250.890	1.653.296	2.244.058	2.895.311	2.140.111	
Pasivo Corriente (\$)	1.199.065	1.599.685	2.070.940	2.821.167	2.511.136	
Razón Corriente (AC/PC)	2,71	1,03	1,08	1,03	0,85	$\geq 1.5x$
Prueba Ácida ((AC-Inv)/PC)	2,17	0,59	0,52	0,54	0,47	$\geq 1.0x$
Razón de Efectivo (Ef/PC)	1,59	0,05	0,06	0,05	0,01	$\geq 0.1x$
Capital de Trabajo Neto (\$)	2.051.825	53.611	173.118	74.144	-371.025	> 0
Capital de Trabajo / Activos	60,70%	1,20%	3,70%	1,40%	-8,00%	$> 10\%$

Nota: Esta tabla muestra el análisis de índices financieros de liquidez de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente Superintendencia de Compañías.

Tabla 2*Interpretación análisis de liquidez*

Índice Financiero	Resultado	Interpretación
Razón Corriente 2025	0.85	Por debajo del mínimo recomendado (1.5x). Por cada \$1 de deuda corriente, la empresa solo tiene \$0.85 de activo corriente disponible. Riesgo de insolvencia de corto plazo.
Prueba Ácida 2025	0.47	Sin contar inventarios, la cobertura es aún más crítica. Indica que la empresa depende del cobro de cuentas y venta de inventario para honrar sus obligaciones inmediatas.

Razón de Efectivo 2025	0.009	Nivel extremadamente bajo. El efectivo disponible (\$21,896) cubre menos del 1% de los pasivos corrientes (\$2.5M).
Capital de Trabajo 2025	\$-371,03	Negativo por primera vez en el período. Los pasivos corrientes superan a los activos corrientes, señal de desequilibrio financiero urgente.

Nota: Esta tabla muestra la interpretación de los resultados obtenidos después del análisis de liquidez de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Análisis de Solvencia

La solvencia permite evaluar la capacidad de la organización para sostener sus operaciones en el largo plazo. Los resultados muestran que el crecimiento de los pasivos ha sido superior al crecimiento patrimonial, generando una estructura financiera más vulnerable frente a cambios en el entorno económico

Tabla 3

Análisis de Solvencia

Indicador	2021	2022	2023	2024	2025	Referencia
Activo Total (\$)	3.379.337	4.297.452	4.690.386	5.334.100	4.648.994	
Pasivo Total (\$)	3.083.967	3.925.595	4.246.170	4.801.888	4.115.524	
Patrimonio Neto (\$)	295.370	371.857	444.216	532.212	533.470	
Razón de Solvencia (AT/PT)	1,10	1,09	1,10	1,11	1,13	$\geq 1.5x$

Apalancamiento (PT/PN)	10,44	10,56	9,56	9,02	7,71	$\leq 3x$
Deuda Total / EBITDA	12,9x	6,9x	7,9x	7,6x	7,9x	$\leq 4x$
Pasivo NC / Activo NC	14,67	0,88	0,89	0,81	0,64	
Patrimonio / Activo	8,7%	8,7%	9,5%	10,0%	11,5%	$\geq 30\%$

Nota: Esta tabla muestra el análisis de índices financieros de solvencia de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Superintendencia de Compañías.

Tabla 4

Interpretación Análisis de solvencia

Indicador	Resultado	Interpretación
Razón de Solvencia 2025	1.13	Mínimamente solvente. Los activos apenas cubren las deudas totales. Cualquier deterioro adicional en activos comprometería la capacidad de pago total.
Apalancamiento 2025	7.71	Extremadamente alto. Por cada \$1 de patrimonio, la empresa debe \$7.71. El umbral saludable es $\leq 3x$. Esto refleja dependencia excesiva de deuda externa.
Deuda / EBITDA 2025	7.8	Tomando el EBITDA generado, la empresa necesitaría casi 8 años de flujo para pagar toda su deuda. El sector distribuidor tolera hasta 4x.

Patrimonio / Activo	11.5%	Solo el 11.5% de los activos está financiado con recursos propios. Tendencia ligeramente positiva desde 2021 (8.7%) pero muy por debajo del 30% recomendado.
2025		

Nota: Esta tabla muestra la interpretación de los resultados obtenidos después del análisis de solvencia de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Análisis de Endeudamiento

El endeudamiento constituye uno de los principales riesgos identificados. La empresa mantiene una alta dependencia de recursos de terceros para financiar su operación y expansión. Aunque el apalancamiento ha permitido sostener el crecimiento, también incrementa los gastos financieros y reduce la flexibilidad financiera.

Tabla 5

Análisis de endeudamiento

Indicador	2021	2022	2023	2024	2025	Referencia
Pasivo Total / Activo	91,3%	91,3%	90,5%	90,0%	88,5%	< 60%
Total						
Pasivo Total / Patrimonio	10,44x	10,56x	9,56x	9,02x	7,71x	< 2x
Deuda Financiera Total (\$)	2.424.967	2.290.603	2.201.559	2.839.475	3.447.034	Monitorear
Deuda Financiera CP (\$)	540.065	648.030	564.193	1.166.367	1.858.757	
Deuda Financiera LP (\$)	1.884.902	1.642.573	1.637.366	1.673.108	1.588.277	
Deuda Fin. / Patrimonio	8,2x	6,2x	5,0x	5,3x	6,5x	< 3x

Pasivo Corriente / Pasivo Total	38,9%	40,8%	48,8%	58,8%	61,0%	< 50%
Endeudamiento Patrimonial	10,4x	10,6x	9,6x	9,0x	7,7x	< 2x
Costo Promedio Deuda (GF/DF)	8,0%	9,9%	9,8%	10,2%	8,4%	< 12%

Nota: Esta tabla muestra el análisis de índices financieros de endeudamiento de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Superintendencia de Compañías.

Tabla 6

Interpretación Análisis de endeudamiento

Índice Financiero	Resultado	Interpretación
Endeudamiento Total 2025	88.5%	Altamente por encima del umbral del 60%. Solo el 11.5% del financiamiento proviene de fuentes propias. Alta vulnerabilidad ante cambios en tasas de interés.
Deuda Financiera Total 2025	\$3.45M	Compuesta por \$1.86M de CP y \$1.59M de LP. La deuda de corto plazo creció 59% en 2025 vs 2024, incrementando significativamente la presión de liquidez.
Leverage Financiero 2025	6.5	El endeudamiento financiero es 6.5 veces el patrimonio. Nivel insostenible a largo plazo sin una reestructuración o capitalización significativa.
Estructura de Deuda		En 2025, el 46% del pasivo total corresponde a deuda financiera de CP, mientras que en 2021 era 17.5%. La deuda migró de largo a corto plazo, aumentando el riesgo refinanciamiento.

Costo de Deuda	estimado	Razonable en contexto local, pero el volumen de deuda hace
2025	8.4%	que el gasto financiero (\$290K) consuma el 100%+ de la utilidad
	anual	operacional neta.

Nota: Esta tabla muestra la interpretación de los resultados obtenidos después del análisis de endeudamiento de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Cobertura Financiera

El análisis de cobertura financiera demuestra que la generación operativa de recursos continúa siendo positiva. Sin embargo, una porción importante de dichos recursos es absorbida por obligaciones financieras, limitando la generación de utilidad neta y afectando la capacidad de inversión futura.

Tabla 7

Cobertura financiera

Indicador	2021	2022	2023	2024	2025	Referencia
Utilidad Operacional (\$)	232.000	317.017	295.373	387.953	273.345	
EBITDA (\$)	238.810	568.391	539.788	630.870	523.271	
Gastos Financieros (\$)	195.000	226.207	215.805	288.485	289.855	
Cobertura de Intereses (EBIT/GF)	1,2x	1,4x	1,4x	1,3x	0,9x	≥ 3x
Cobertura EBITDA / GF	1,2x	2,5x	2,5x	2,2x	1,8x	≥ 3x

EBITDA / Deuda	0,1x	0,2x	0,2x	0,2x	0,2x	≥ 0.25x
Financiera Total						
Margen Operacional	3,7%	4,1%	3,5%	3,2%	3,1%	> 5%
Margen EBITDA	3,9%	7,4%	6,4%	5,3%	5,8%	> 8%
Margen Neto	0,9%	1,1%	0,9%	0,7%	0,0%	> 3%

Nota: Esta tabla muestra el análisis de cobertura financiera de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Superintendencia de Compañías.

Tabla 8

Interpretación análisis Cobertura financiera

Índice Financiero	Resultado	Interpretación
Cobertura de Intereses 2025 (EBIT/GF)	0.94	La utilidad operacional NO cubre los gastos financieros. Por cada \$1 de interés, la empresa genera solo \$0.94 de utilidad operacional. Zona de riesgo crítico.
Cobertura EBITDA/GF 2025	1.80	Incluyendo depreciación, la cobertura mejora a 1.80x, pero sigue por debajo del mínimo bancario de 3x. Las entidades financieras pueden considerar reestructuración.
Margen Operacional 2025	3.05%	Dentro del rango sectorial (3-5%), aunque en el límite inferior. La caída de ventas no fue compensada por reducción proporcional de costos fijos.

Margen EBITDA 2025	5.85%	Refleja que la empresa genera flujo operativo razonable antes de financiamiento e impuestos. La carga financiera es el principal destructor de valor.
Margen Neto 2025	0.01%	Prácticamente nulo. Los gastos financieros (\$290K) y administrativos (\$904K) consumieron completamente la utilidad bruta (\$1.33M). Urgente revisión de estructura de costos.

Nota: Esta tabla muestra la interpretación de los resultados obtenidos después del análisis de la cobertura financiera de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Elaboración propia.

3.1.5. Capital de Trabajo

La evolución del capital de trabajo evidencia una reducción de los recursos disponibles para financiar la operación diaria. Este comportamiento obliga a fortalecer la administración de cuentas por cobrar, inventarios y obligaciones corrientes.

Tabla 9

Análisis Capital de trabajo

Grupo	2021	2022	2023	2024	2025	Var 24-25
ACTIVOS						
Efectivo y Equivalentes	1.901.098	82.843	124.146	127.802	21.896	-105.906
Cuentas por Cobrar	177.439	208.915	552.290	442.811	103.633	-339.178
Inventario	650.763	708.125	1.160.333	1.359.787	962.296	-397.491

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Otros Activos	506.590	653.413	377.354	469.526	427.179	-42.347
Corrientes						
TOTAL ACTIVO	3.250.890	1.653.296	2.244.058	2.895.311	2.140.111	-755.200
PASIVOS						
Cuentas por Pagar	604.737	918.110	1.402.679	1.255.331	472.901	-782.430
Proveedores						
Deuda Financiera	540.065	648.030	564.193	1.166.367	1.858.757	+692.390
Corto Plazo						
Otros Pasivos	27.279	33.544	29.068	391.624	173.471	-218.153
Corrientes						
TOTAL PASIVO	1.199.065	1.599.685	2.070.940	2.821.167	2.511.136	-310.031
CAPITAL DE TRABAJO NETO	2.051.825	53.611	173.118	74.144	-371.025	-445.169
Capital de Trabajo /	0,33	0,01	0,02	0,01	-0,04	-0
Ventas						
Índice de Liquidez	2,71	1,03	1,08	1,03	0,85	-0
Operativa						

Nota: Esta tabla muestra el análisis de capital trabajo de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Superintendencia de Compañías.

Tabla 10
Interpretación análisis Capital de trabajo

Índice Financiero	Resultado	Interpretación
Capital de Trabajo 2025	\$-371.025,00	Primer año negativo del período. Indica que las deudas de corto plazo superan los activos corrientes. La empresa no puede cubrir sus obligaciones inmediatas con activos líquidos.
El deterioro del CTN		Se explica principalmente por: Caída del efectivo del 83%, Incremento de deuda financiera CP del 59%, y reducción de cuentas por cobrar comerciales.
Inventario 2025	\$962K	Representa el 45% del activo corriente. Nivel más bajo desde 2021, posiblemente por menor rotación y ajuste de compras ante la caída de ventas.
Cuentas por pagar CP	\$473K vs \$1.26M en 2024	Reducción significativa sugiere que la empresa pagó proveedores posiblemente a expensas de liquidez bancaria o con nueva deuda financiera.

Nota: Esta tabla muestra la interpretación de los resultados obtenidos después del análisis de capital de trabajo de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Elaboración propia.

3.1.6. EBITDA y Rentabilidad

Los indicadores EBITDA muestran que la operación mantiene capacidad de generación de flujo operativo. La optimización de costos permitió sostener márgenes adecuados aun en escenarios de menor facturación. No obstante, la rentabilidad final continúa afectada por la carga financiera.

Tabla 11

Análisis EBITDA y rentabilidad

Concepto (\$)	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	6.200.000	7.675.138	8.499.345	12.006.165	8.946.235
(-) Costo de Ventas	-5.208.000	-6.459.509	-7.274.708	-10.564.923	-7.619.721
UTILIDAD BRUTA	992.000	1.215.629	1.224.637	1.441.242	1.326.514
Margen Bruto	16,0%	15,8%	14,4%	12,0%	14,8%
(-) Gastos de Administración	-550.000	-655.422	-727.358	-895.575	-904.133
(-) Gastos de Ventas	-210.000	-243.190	-201.907	-157.714	-149.036
UTILIDAD OPERACIONAL (EBIT)	232.000	317.017	295.373	387.953	273.345
Margen Operacional	3,7%	4,1%	3,5%	3,2%	3,1%
(+) Depreciación y Amortización	6.810	251.374	244.415	242.917	249.926
EBITDA	238.810	568.391	539.788	630.870	523.271
Margen EBITDA	3,9%	7,4%	6,4%	5,3%	5,8%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

(-) Gastos Financieros	-195.000	-226.207	-215.805	-288.485	-289.855
(+) Ingresos Financieros	20.000	45.993	0	48.061	26.361
(+/-) Otros	0	-51.980	-7.203	-63.571	-8.594
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	57.000	84.823	72.365	83.958	1.257
UTILIDAD NETA	57.000	84.824	72.365	83.958	1.258
Margen Neto	0,9%	1,1%	0,9%	0,7%	0,0%
EBITDA / Gastos Financieros	122,5%	251,3%	250,1%	218,7%	180,5%
ROE (Útil. Neta / Patrimonio)	19,3%	22,8%	16,3%	15,8%	0,2%
ROA (Útil. Neta / Activo Total)	1,7%	2,0%	1,5%	1,6%	0,0%

Nota: Esta tabla muestra el análisis de EBITDA y rentabilidad de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Superintendencia de Compañías.

Tabla 12

Interpretación análisis EBITDA y rentabilidad

Índice Financiero	Resultado	Interpretación
EBITDA 2025	\$523.271	Reducción del 32% vs 2024 (\$773K) por la caída de ventas. Sin embargo, el margen EBITDA mejoró

		ligeramente al 5.85%, indicando eficiencia operativa relativa mantenida.
EBITDA / Gastos Financieros	1.80	La capacidad de servicio de deuda se redujo drásticamente desde 3.5x (2021) hasta 1.80x. Bancos suelen requerir mínimo 2.5x para nuevos créditos.
ROE 2025	0.24%	Retorno ínfimo sobre el patrimonio. Los accionistas reciben prácticamente cero rendimientos. En 2024 el ROE fue 16.1%, lo que evidencia el deterioro agudo en el último año.
ROA 2025	0.03%	Los activos prácticamente no generan retorno. En 2024 era 1.6%. La caída masiva de ventas y márgenes es el factor determinante.
Utilidad Bruta	Estable entre \$992K (2021) y \$1.44M (2024)	Lo que indica que el modelo de negocio tiene capacidad de generar margen bruto. El problema radica en la estructura de costos fijos.
Ventas	2024: \$12M caída a \$8.9M en 2025	Sugiere pérdida de clientes o contracción de mercado. Recuperar ese nivel sería clave para restaurar la rentabilidad.

Nota: Esta tabla muestra la interpretación de los resultados obtenidos después del análisis de EBITDA y rentabilidad de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Elaboración propia.

3.1.7. Flujo de Caja

El análisis del flujo de caja permite identificar la capacidad real de la empresa para generar efectivo. Los resultados sugieren que la sostenibilidad financiera dependerá de una adecuada administración de financiamiento, inversión y operación.

Tabla 13

Análisis Flujo de caja

Concepto (\$)	2022	2023	2024	2025
A. FLUJO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS				
Utilidad Neta	84.824	72.365	83.958	1.258
(+) Depreciación y Amortización	251.374	244.415	242.917	249.926
(Δ) Cuentas por Cobrar	(31.476)	(343.375)	109.479	339.178
(Δ) Inventario	(57.362)	(452.208)	(199.454)	397.491
(Δ) Cuentas por Pagar	313.373	484.569	(147.348)	(782.430)
(Δ) Otras cuentas operativas	(171.209)	13.982	(1.757)	(40.488)
FLUJO OPERATIVO NETO	389.524	19.748	87.795	164.935
B. FLUJO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
(Δ) Activos Fijos (CAPEX)	(2.445.644)	69.593	14.986	(70.092)
(Δ) Garantías y Otros Activos LP	(70.065)	128.235	-	-
FLUJO DE INVERSIÓN NETO	(2.515.709)	197.828	14.986	(70.092)
C. FLUJO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
(Δ) Deuda Financiera CP	107.965	(83.837)	602.174	692.390
(Δ) Deuda Financiera LP	(242.329)	(5.207)	35.742	(84.831)

(Δ) Patrimonio (aportes)	285.533	76.003	68.123	77.365
FLUJO FINANCIAMIENTO NETO	151.169	(13.041)	706.039	684.924
VARIACIÓN NETA DE EFECTIVO	(1.818.255)	41.303	3.656	(105.906)
Efectivo Inicial	1.901.098	82.843	124.146	127.802
Efectivo Final	82.843	124.146	127.802	21.896

Nota: Esta tabla muestra el análisis de Flujo de caja de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Superintendencia de Compañías.

Tabla 14

Interpretación Análisis Flujo de caja

Tipo	Resultado	Interpretación
Flujo Operativo 2025	Positivo	Positivo gracias a la reducción de inventario (\$397K) y cuentas por cobrar (\$339K). La empresa monetizó activos operativos para compensar la baja utilidad neta.
CAPEX 2025	Inversión en activos fijos de \$70K	Niveles moderados, orientados principalmente a mantenimiento. El peak de inversión fue 2022 (\$2.5M) cuando se adquirió infraestructura significativa.
Flujo de Financiamiento 2025	Negativo	La empresa redujo deuda de LP, pero aumentó deuda de CP. Neto, el financiamiento no aportó liquidez, sino que absorbió recursos para amortizar obligaciones.

Efectivo 2025 \$21.896,00 Caída del 83% vs 2024. La empresa operó con mínima liquidez durante 2025, situación que requiere atención urgente de tesorería.

Nota: Esta tabla muestra la interpretación de los resultados obtenidos después del análisis de flujo de caja de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Elaboración propia.

3.1.8. Ciclo de Conversión de Efectivo

La rápida recuperación de cartera constituye una fortaleza relevante. La eficiencia en la gestión operativa contribuye a disminuir la necesidad de financiamiento de corto plazo y fortalece la liquidez operativa.

Tabla 15

Ciclo de conversión de efectivo

Indicador	2021	2022	2023	2024	2025	Ref.
Ventas	6.200.000	7.675.138	8.499.345	12.006.165	8.946.235	
Costo de Ventas	5.208.000	6.459.509	7.274.708	10.564.923	7.619.721	
CxC Comerciales	177.439	208.915	552.290	442.811	103.633	
Inventario	650.763	708.125	1.160.333	1.359.787	962.296	
CxP Proveedores	604.737	918.110	1.402.679	1.255.331	472.901	
Días de Cobro	10 días	9 días	23 días	13 días	4 días	< 30 días
(CxC/Ventas*365)						
Días de Inventario	45 días	40 días	58 días	46 días	46 días	< 60 días
(Inv/CV*365)						

Días de Pago (CxP/CV*365)	42 días	51 días	70 días	43 días	22 días	> 30 días
Ciclo De Conversión De Efectivo	13 días	-2 días	11 días	16 días	28 días	< 45 días
de CxC (veces/año)	34,9x	36,7x	15,4x	27,1x	86,3x	
Rotación de Inventario (veces/año)	8,0x	9,1x	6,3x	7,8x	7,9x	
Rotación de CxP (veces/año)	8,6x	7,0x	5,2x	8,4x	16,1x	

Nota: Esta tabla muestra el análisis de conversión de efectivo de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Superintendencia de Compañías.

Tabla 16

Interpretación Análisis ciclo de conversión de efectivo

Tipo	Resultado	Interpretación
Días de Cobro 2025	4 días	Mejora notable vs 2024 (13 días). La reducción de CxC comerciales indica cobros más ágiles o menor volumen de crédito a clientes. Meta sector: < 30 días.
Días de Inventario 2025	46 días	Incremento respecto al período anterior. El inventario tarda más en convertirse en

		venta, posiblemente por menor demanda. Meta sector distribución: 45-60 días.
Días de Pago 2025	22 días	Reducción significativa vs 2024, indica que la empresa paga más rápido a proveedores. Esto presiona la liquidez. Ideal mantener > 45 días para apalancar capital de trabajo.
Ciclo de Conversión de Efectivo 2025	28 días	El CCE mide cuántos días la empresa financia su capital de trabajo. Un CCE más alto implica mayor necesidad de financiamiento operativo.

Nota: Esta tabla muestra la interpretación de los resultados obtenidos después del análisis de ciclo de conversión de efectivo de la empresa PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025.

3.1.9. Análisis Vertical

El análisis vertical permite identificar la composición de activos, pasivos y patrimonio. Se observa una participación significativa de obligaciones financieras dentro de la estructura de financiamiento de la organización.

Tabla 17

Análisis vertical Estado de Situación Financiera

Análisis Vertical 2021-2025										
Estado de Situación Financiera Estructura de Activos, Pasivos y Patrimonio (% sobre Total Activo)										
Rubro	2021 (\$)	%	2022 (\$)	%	2023 (\$)	%	2024 (\$)	%	2025 (\$)	%
ACTIVOS										
Activo Corriente	3.250.890	96,2%	1.653.296	38,5%	2.244.058	47,8%	2.895.311	54,3%	2.140.111	46,0%
Efectivo	1.901.098	56,3%	82.843	1,9%	124.146	2,6%	127.802	2,4%	21.896	0,5%
Cuentas por cobrar	177.439	5,3%	208.915	4,9%	552.290	11,8%	442.811	8,3%	103.633	2,2%
Inventario	650.763	19,3%	708.125	16,5%	1.160.333	24,7%	1.359.787	25,5%	962.296	20,7%
Otros Corrientes	521.590	15,4%	653.413	15,2%	407.289	8,7%	964.911	18,1%	1.052.286	22,6%
Activo No Corriente	128.447	3,8%	2.644.156	61,5%	2.446.328	52,2%	2.438.790	45,7%	2.508.882	54,0%
Propiedad planta equipo	68.100	2,0%	2.513.744	58,5%	2.444.151	52,1%	2.429.165	45,5%	2.499.257	53,8%
Otros No Corrientes	60.347	1,8%	130.412	3,0%	2.177	0,0%	9.625	0,2%	9.625	0,2%
TOTAL ACTIVOS	3.379.337	100,0%	4.297.452	100,0%	4.690.386	100,0%	5.334.100	100,0%	4.648.994	100,0%
PASIVOS										
Pasivo Corriente	1.199.065	35,5%	1.599.685	37,2%	2.070.940	44,2%	2.821.167	52,9%	2.511.136	54,0%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Obligaciones Financieras CP	540.065	16,0%	648.030	15,1%	564.193	12,0%	1.166.367	21,9%	1.858.757	40,0%
Cuentas por Pagar	604.737	17,9%	918.110	21,4%	1.402.679	29,9%	1.255.331	23,5%	472.901	10,2%
Otros Corrientes	54.263	1,6%	33.545	0,8%	104.068	2,2%	399.469	7,5%	179.478	3,9%
Pasivo No Corriente	1.884.902	55,8%	2.325.910	54,1%	2.175.230	46,4%	1.980.720	37,1%	1.604.388	34,5%
Obligaciones Financiera LP	1.884.902	55,8%	1.642.573	38,2%	1.637.366	34,9%	1.673.108	31,4%	1.588.277	34,2%
TOTAL PASIVOS	3.083.967	91,3%	3.925.595	91,3%	4.246.170	90,5%	4.801.888	90,0%	4.115.524	88,5%
PATRIMONIO NETO	295.370	8,7%	371.857	8,7%	444.216	9,5%	532.212	10,0%	533.470	11,5%

Nota: Esta tabla muestra un análisis vertical de la situación financiera de PROJECTLAB S.A. periodo 2021-2025. Fuente: Elaboración propia basada en datos de los Estados Financieros Superintendencia de Compañías.

Tabla 18*Análisis vertical Estado De Pérdidas Y Ganancias*

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS — Análisis Vertical (% sobre Ventas)										
Rubro	2021 (\$)	%	2022 (\$)	%	2023 (\$)	%	2024 (\$)	%	2025 (\$)	%
Ventas Netas	6.200.000	100,0%	7.675.138	100,0%	8.499.345	100,0%	12.006.165	100,0%	8.946.235	100,0%
(-) Costo de Ventas	5.208.000	84,0%	6.459.509	84,2%	7.274.708	85,6%	10.564.923	88,0%	7.619.721	85,2%
UTILIDAD BRUTA	992.000	16,0%	1.215.629	15,8%	1.224.637	14,4%	1.441.242	12,0%	1.326.514	14,8%
(-) Gastos de Administración	550.000	8,9%	655.422	8,5%	727.358	8,6%	895.575	7,5%	904.133	10,1%
(-) Gastos de Ventas	210.000	3,4%	243.190	3,2%	201.907	2,4%	157.714	1,3%	149.036	1,7%
UTILIDAD OPERACIONAL	232.000	3,7%	317.017	4,1%	295.373	3,5%	387.953	3,2%	273.345	3,1%
(-) Gastos Financieros	195.000	3,1%	226.207	2,9%	215.805	2,5%	288.485	2,4%	289.855	3,2%
(+) Ingresos Financieros	20.000	0,3%	45.993	0,6%	0	0,0%	48.061	0,4%	26.361	0,3%
UTILIDAD NETA	57.000	0,9%	84.824	1,1%	72.365	0,9%	83.958	0,7%	1.258	0,0%

Nota: La tabla muestra un análisis vertical de Estado de Pérdidas y Ganancias de PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente:

Elaboración propia basada en datos de los Estados Financieros Superintendencia de Compañías.

3.1.10. Análisis Horizontal

Las variaciones históricas muestran cambios importantes en ventas, activos, pasivos y resultados. Estas tendencias permiten identificar oportunidades de mejora y riesgos potenciales.

Tabla 19

Análisis horizontal

ANÁLISIS HORIZONTAL								
PROJECTLAB S.A. Análisis Financiero 2021-2025								
VARIACIONES ABSOLUTAS Y RELATIVAS vs AÑO ANTERIOR								
Rubro	2022 Δ\$	Δ%	2023 Δ\$	Δ%	2024 Δ\$	Δ%	2025 Δ\$	Δ%
BALANCE GENERAL								
Activo Total	+918.115	+27,2%	+392.934	+9,1%	+643.714	+13,7%	-685.106	-12,8%
Activo Corriente	-1.597.594	-49,1%	+590.762	+35,7%	+651.253	+29,0%	-755.200	-26,1%
Efectivo	-1.818.255	-95,6%	+41.303	+49,9%	+3.656	+2,9%	-105.906	-82,9%
Cuentas por Cobrar	+31.476	+17,7%	+343.375	+164,4%	-109.479	-19,8%	-339.178	-76,6%
Inventario	+57.362	+8,8%	+452.208	+63,9%	+199.454	+17,2%	-397.491	-29,2%
Activo No Corriente	+2.515.709	+1958,6%	-197.828	-7,5%	-7.538	-0,3%	+70.092	+2,9%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Activos Fijos	+2.445.644	+3591,3%	-69.593	-2,8%	-14.986	-0,6%	+70.092	+2,9%
Pasivo Total	+841.628	+27,3%	+320.575	+8,2%	+555.718	+13,1%	-686.364	-14,3%
Pasivo	+400.620	+33,4%	+471.255	+29,5%	+750.227	+36,2%	-310.031	-11,0%
Deuda Fin. CP	+107.965	+20,0%	-83.837	-12,9%	+602.174	+106,7%	+692.390	+59,4%
Deuda Fin. LP	-242.329	-12,9%	-5.207	-0,3%	+35.742	+2,2%	-84.831	-5,1%
Patrimonio Neto	+76.487	+25,9%	+72.359	+19,5%	+87.996	+19,8%	+1.258	+0,2%

ESTADO DE RESULTADOS

Ventas	+1.475.138	+23,8%	+824.207	+10,7%	+3.506.820	+41,3%	-3.059.930	-25,5%
Costo de Ventas	+1.251.509	+24,0%	+815.199	+12,6%	+3.290.215	+45,2%	-2.945.202	-27,9%
Utilidad Bruta	+223.629	+22,5%	+9.008	+0,7%	+216.605	+17,7%	-114.728	-8,0%
Gastos Administración	+105.422	+19,2%	+71.936	+11,0%	+168.217	+23,1%	+8.558	+1,0%
Gastos de Ventas	+33.190	+15,8%	-41.283	-17,0%	-44.193	-21,9%	-8.678	-5,5%
Utilidad Operacional	+85.017	+36,6%	-21.644	-6,8%	+92.580	+31,3%	-114.608	-29,5%
Gastos Financieros	+31.207	+16,0%	-10.402	-4,6%	+72.680	+33,7%	+1.370	+0,5%
Utilidad Neta	+27.824	+48,8%	-12.459	-14,7%	+11.593	+16,0%	-82.700	-98,5%
EBITDA	+329.581	+138,0%	-28.603	-5,0%	+91.082	+16,9%	-107.599	-17,1%

Nota: Esta tabla muestra un análisis horizontal de la situación financiera de PROJECTLAB S.A. períodos 2021-2025. Fuente: Elaboración propia basada en datos de los Estados Financieros Superintendencia de Compañía.

3.1.11. Análisis Tendencias 2021 - 2025

Las tendencias históricas evidencian crecimiento comercial, fortalecimiento operativo y desafíos financieros relacionados con liquidez y endeudamiento. El análisis temporal permite identificar los factores que influyen en la sostenibilidad empresarial.

Tabla 20

Tendencias 2021-2025

ANÁLISIS DE TENDENCIAS 2021–2025					
PROJECTLAB S.A.					
Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
CRECIMIENTO					
Ventas (\$)	6.200.000	7.675.138	8.499.345	12.006.165	8.946.235
Crecimiento Ventas YoY	0,0%	23,8%	10,7%	41,3%	-25,5%
EBITDA (\$)	238.810	568.391	539.788	630.870	523.271
Margen EBITDA	3,9%	7,4%	6,4%	5,3%	5,8%
Utilidad Neta (\$)	57.000	84.824	72.365	83.958	1.258
Margen Neto	0,9%	1,1%	0,9%	0,7%	0,0%
BALANCE					
Activo Total (\$)	3.379.337	4.297.452	4.690.386	5.334.100	4.648.994
Pasivo Total (\$)	3.083.967	3.925.595	4.246.170	4.801.888	4.115.524
Patrimonio Neto (\$)	295.370	371.857	444.216	532.212	533.470
Deuda Fin. Total (\$)	2.424.967	2.290.603	2.201.559	2.839.475	3.447.034
INDICADORES CLAVE					
Razón Corriente	2,71x	1,03x	1,08x	1,03x	0,85x
Endeudamiento Total	91,3%	91,3%	90,5%	90,0%	88,5%
Apalancamiento (PT/PN)	10,44x	10,56x	9,56x	9,02x	7,71x
ROE	19,3%	22,8%	16,3%	15,8%	0,2%
ROA	1,7%	2,0%	1,5%	1,6%	0,0%
Cobertura Intereses	1,19x	1,40x	1,37x	1,34x	0,94x

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capital de Trabajo (\$)	2.051.825	53.611	173.118	74.144	-371.025
Ciclo Conversión Efectivo	13 días	-2 días	11 días	16 días	28 días

Nota: Esta tabla muestra un análisis del crecimiento comercial y sostenibilidad empresarial de *PROJECTLAB S.A.* Fuente: Elaboración propia basada en datos de los Estados Financieros Superintendencia de Compañía.

Interpretación de Tendencias

- **VENTAS:** Crecimiento sostenido 2021-2024 con tasa de crecimiento del 24.6% hasta alcanzar \$12M en 2024. Contracción del 25.5% en 2025 hasta \$8.9M, retornando a niveles 2022-2023. Señal de alerta sobre sostenibilidad del modelo.
- **EBITDA:** Tendencia positiva en términos absolutos 2021-2023, con pico en 2024 (\$773K). Caída en 2025 por reducción de volumen. El margen EBITDA se mantuvo relativamente estable (3.7%-5.9%), indicando eficiencia operativa.
- **PATRIMONIO:** Crecimiento consistente de \$295K (2021) a \$533K (2025) con tasa de crecimiento del 15.9%. Positivo. Sin embargo, el ritmo de acumulación patrimonial no compensa el crecimiento de la deuda.
- **ENDEUDAMIENTO:** Tendencia alcista preocupante. Pasó del 91.3% en 2021 al 88.5% en 2025, con pico del 90.6% en 2023. La empresa históricamente opera con alto apalancamiento.
- **LIQUIDEZ:** Deterioro severo. La razón corriente cayó de 2.71x (2021) a 0.85x (2025). El quiebre ocurrió en 2022 cuando se invirtió fuertemente en activos fijos y se reorganizó el balance.

• CICLO DE EFECTIVO: Volatilidad significativa. Pasó de 87 días (2021) a 46 días (2025). La reducción reciente se debe a cobros más ágiles y menor inventario, aunque el pago a proveedores también se aceleró.

3.1.12. Comparación Sectorial

La comparación con referencias del sector permite identificar fortalezas competitivas en operación y oportunidades de mejora en estructura financiera y rentabilidad.

El análisis comparativo de PROJECTLAB S.A. frente a empresas de importación y distribución de alimentos, así como referentes del sector logístico, evidencia una posición financiera desequilibrada, caracterizada por fortalezas operativas y debilidades significativas en materia de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Tabla 21

Comparación sectorial

COMPARACIÓN SECTORIAL — BENCHMARKING					
PROJECTLAB S.A. vs Referentes del Sector (2025)					
Indicador	PROJECTLAB 2025	Import. Alimentos	Distrib. Alimentos	Sector Logístico	Evaluación
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA					
Razón Corriente	0,85x	1,60x	1,80x	1,40x	△ Por debajo
Prueba Ácida	0,47x	0,90x	1,10x	1,00x	△ Bajo
Endeudamiento Total (%)	88,5%	55,0%	60,0%	65,0%	X Muy alto
Apalancamiento (PT/PN)	7,7x	1,2x	1,5x	1,9x	X Crítico
RENTABILIDAD					

Margen Bruto	14,8%	18,0%	15,0%	22,0%	✓ En línea
Margen Operacional	3,1%	4,2%	3,8%	4,5%	✓ En línea
Margen EBITDA	5,8%	6,5%	5,8%	7,2%	✓ Comparable
Margen Neto	0,0%	2,2%	1,8%	2,5%	X Muy bajo
ROE	0,2%	12,0%	10,0%	8,0%	X Crítico
ROA	0,0%	4,0%	3,0%	3,0%	X Muy bajo
EFICIENCIA OPERATIVA					
Días de Cobro	4 días	12 días	22 días	18 días	✓ Mejor
Días de Inventario	46 días	38 días	55 días	42 días	✓ En rango
Días de Pago	22 días	35 días	42 días	30 días	△ Bajo
Ciclo Conversión Efectivo	28 días	15 días	35 días	30 días	✓ Aceptable
Rotación de Activos	1,9x	2,8x	2,2x	1,9x	✓ Superior
COBERTURA					
Cobertura Intereses (EBIT/GF)	0,9x	3,5x	3,0x	2,8x	X Insuficiente
Cobertura EBITDA/GF	1,8x	4,2x	3,8x	3,5x	△ Por debajo
Deuda/EBITDA	7,9x	2,5x	3,0x	3,2x	X Muy alto

Nota: Esta tabla muestra un análisis comparativo de PROJECTLAB S.A. frente a empresas de sectores logístico y alimentación. Fuente: Información basada en datos de Estados Financieros Superintendencia de Compañía, Banco Central del Ecuador.

Interpretación Sectorial

- **FORTALEZA OPERATIVA:** Los márgenes brutos (14.8%) y operacional (3.1%) son comparables al sector importador-distribuidor de alimentos. El modelo de negocio es competitivo en estructura de costos.

- **DEBILIDAD ESTRUCTURAL:** El endeudamiento (88.5%) es significativamente superior al promedio sectorial (55-65%). La empresa opera con casi el doble de apalancamiento que sus pares, generando un riesgo financiero elevado.
- **EFICIENCIA DE COBRO:** Los días de cobro de PROJECTLAB (4 días) son superiores al sector (12-22 días), reflejando excelente gestión de cartera o ventas predominantemente de contado.
- **RIESGO DE COBERTURA:** La cobertura de intereses (0.94x) está muy por debajo del mínimo sectorial (3x). Esto dificulta el acceso a nuevo financiamiento y puede activar cláusulas de aceleración de deuda existente.
- **MARGEN NETO:** El margen neto 2025 (0.01%) es dramáticamente inferior al sector (1.8-2.5%). La empresa necesita urgentemente: (a) recuperar nivel de ventas 2024, o (b) reestructurar su carga financiera.
- **BENCHMARKING GLOBAL:** Empresas importadoras de alimentos en Ecuador típicamente mantienen liquidez >1.5x, endeudamiento <65% y cobertura >3x. PROJECTLAB debe trazar un plan para alcanzar estos rangos en 3-5 años.

3.1.13. Riesgos Financieros

Se identifican riesgos de liquidez, crédito, tasa de interés, tipo de cambio, concentración de proveedores y riesgos operativos. La gestión de estos riesgos será fundamental para garantizar la sostenibilidad de largo plazo.

Tabla 22
Riesgos financieros

Tipo de Riesgo	Nivel	Probabilidad	Descripción e Impacto	Mitigación Recomendada
Riesgo Cambiario	ALTO	Alta	PROJECTLAB importa de China (RMB/USD). Las fluctuaciones en el tipo de cambio yuan-dólar afectan directamente el costo de mercadería. Ecuador usa dólar, eliminando riesgo local, pero las compras internacionales generan exposición. Un fortalecimiento del 5% del yuan elevaría costos ~\$381K.	Contratos forward de divisas con entidades financieras. Diversificar moneda de negociación. Mantener reserva de 3-5% del costo de importación para cubrir variaciones.
Riesgo de Liquidez	CRÍTICO	Muy Alta	Capital de trabajo negativo (-\$371K), efectivo mínimo (\$22K) y razón corriente 0.85x generan riesgo inminente de incapacidad de pago. La concentración de vencimientos de deuda CP (\$1.86M) en 2025 puede generar cesación de pagos si no se refinancia.	Renegociar deuda CP a LP urgentemente. Establecer línea de crédito rotativa. Acelerar cobros. Implementar control semanal de flujo de caja. Meta: restaurar CTN positivo de mín. \$200K en 12 meses.
Riesgo Concentración	ALTO	Media	Alta dependencia de proveedores en China expone	Desarrollar mínimo 2-3 proveedores

Proveedores
Chinos

a: (1) Disrupciones logísticas globales, (2) Cambios regulatorios de importación, (3) Variaciones arancelarias, (4) Tiempos de tránsito de 30-45 días que inmoviliza capital. El 2021 demostró impacto de cierres COVID en cadena de suministro.

alternativos por categoría. Mantener stock de seguridad de 30 días. Diversificar origen hacia países con menor riesgo geopolítico. Negociar plazos de pago de 60-90 días.

Riesgo de
Tasas de
Interés

MEDIO

Media

La empresa tiene \$3.45M en deuda financiera. Aunque Ecuador opera en dólares con tasa relativamente fija, el refinanciamiento de deuda CP en entorno de tasas elevadas (actualmente 12-15% en Ecuador) incrementará el costo financiero. Cada punto porcentual de alza representa ~\$34.5K adicionales en gastos financieros.

Migrar deuda variable a tasa fija cuando sea posible. Evaluar instrumentos de largo plazo con tasas garantizadas. Reducir exposición total de deuda mediante generación de flujo libre. Monitorear política monetaria de la Fed.

Riesgo de
Crédito

MEDIO

Media

Cuentas por cobrar de \$103K en 2025 (reducidas desde \$443K en 2024). La provisión para cuentas de dudoso cobro es de \$16.8K (~16% del saldo). El riesgo de incobrabilidad en contexto económico adverso puede

Implementar política formal de crédito con análisis de capacidad de pago de clientes. Seguro de crédito comercial. Acelerar gestión de cobros

impactar el flujo de caja. Adicionalmente, CxC relacionadas por \$100K generan riesgo de concentración.

con metas de días < 30. Revisar términos de CxC relacionadas.

Nota: Esta tabla muestra un análisis de riesgos financieros de la empresa Projectlab S.A.

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Estados Financieros Superintendencia de Compañía.

Semáforo De Riesgo Consolidado — Projectlab S.A. 2025

PROJECTLAB S.A. presenta un perfil de riesgo financiero ALTO-CRÍTICO en 2025. El riesgo de liquidez es el más urgente y requiere acción. Los riesgos cambiarios y de concentración son estructurales y deben gestionarse en mediano plazo.

Prioridades De Acción Inmediata (0-6 Meses):

1. Urgente: Renegociar/refinanciar \$1.86M de deuda financiera CP convertir mínimo \$1M a LP para restaurar liquidez.
2. Implementar tablero de control de flujo de caja semanal con alertas tempranas.
3. Acelerar gestión de cobros: reducir CxC relacionadas (\$100K) y mantener días cobro < 15 días.
4. Negociar plazos de pago más largos con proveedores chinos (objetivo: 60-90 días).

Acciones Estratégicas (6-24 Meses):

5. Plan de capitalización para reducir endeudamiento de 88.5% a < 75% en 24 meses.
6. Diversificar base de proveedores para reducir concentración y riesgo cambiario.
7. Implementar cobertura cambiaria para importaciones > \$200K.
8. Desarrollar política formal de crédito comercial para clientes.

3.1.14. Síntesis de Hallazgos

Projectlab S.A. presenta una operación eficiente y una posición competitiva relevante dentro de su sector. Sin embargo, el elevado apalancamiento financiero y las limitaciones de liquidez requieren acciones estratégicas orientadas a fortalecer la estructura de capital y preparar a la organización para una eventual incursión en el mercado de valores.

Tabla 23

Síntesis de hallazgos

INTERPRETACIÓN GENERAL	
Liquidez	La razón corriente de 0.85x en 2025 indica que los activos corrientes NO cubren los pasivos corrientes. La empresa enfrenta presión de liquidez de corto plazo. El efectivo disponible cayó 83% respecto a 2024, situación crítica.
Solvencia	El patrimonio neto creció de \$295K (2021) a \$533K (2025), pero la deuda financiera total supera \$3.4M. La empresa depende fuertemente de financiamiento externo para sostener operaciones.
Endeudamiento	El índice de endeudamiento es 88.5% en 2025, muy por encima del umbral saludable del 60%. La deuda financiera (CP+LP) representa \$3.4M frente a un patrimonio de \$533K. Relación deuda/patrimonio de 7.7x.

Rentabilidad	La utilidad neta 2025 fue de apenas \$1,258 (margen 0.01%), una caída dramática desde \$85,961 en 2024. El incremento en gastos administrativos y financieros erosionó completamente el margen operacional.
EBITDA	El EBITDA 2025 de \$523K cubre 1.8x los gastos financieros, indicando capacidad de servicio de deuda, aunque con margen reducido. La tendencia del EBITDA ha sido estable entre \$295K y \$630K en el período analizado.
Tendencia	Las ventas cayeron 25% en 2025 vs 2024 (\$12M→\$9M), retornando a niveles de 2022-2023. Los gastos operativos son rígidos (costos fijos altos), lo que magnifica el impacto de la caída de ingresos en la utilidad.

Nota: Esta tabla muestra los resultados del análisis financiero de PROJECTLAB S.A. Fuente: Elaboración propia con datos basados en los estados financieros de la empresa.

3.2 Evaluación Operativa

La evaluación operativa tiene como finalidad analizar la eficiencia de los procesos que permiten el funcionamiento de Projectlab S.A. y que contribuyen directamente a la generación de ingresos y a la sostenibilidad del negocio. A diferencia de la evaluación financiera, que se enfoca en el análisis de indicadores económicos, la evaluación operativa examina la forma en que la organización administra sus actividades de abastecimiento, comercialización, logística, cobranza y control interno.

El análisis de estos procesos permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y factores que influyen en la rentabilidad de la empresa. Asimismo, proporciona información relevante para determinar la capacidad operativa de la organización frente a futuros procesos de crecimiento y fortalecimiento empresarial.

3.2.1 Compras e Importaciones

La gestión de compras e importaciones constituye una actividad fundamental dentro del modelo de negocio de Projectlab S.A., debido a que gran parte de los productos comercializados son adquiridos en mercados internacionales, principalmente en China. Esta característica convierte al abastecimiento en un proceso estratégico que impacta directamente en la disponibilidad de inventario, el nivel de servicio al cliente y la competitividad de la empresa.

El proceso inicia con la planificación de las necesidades de compra en función de la demanda esperada, los niveles de inventario existentes y los tiempos de reposición requeridos. Posteriormente se gestionan negociaciones con proveedores internacionales respecto a precios, volúmenes, condiciones de pago y cronogramas de entrega.

La empresa depende significativamente de proveedores externos, situación que la expone a riesgos asociados con variaciones en costos logísticos, retrasos de transporte, cambios regulatorios y fluctuaciones del mercado internacional. Por esta razón, la adecuada planificación de importaciones resulta indispensable para garantizar la continuidad de las operaciones.

Una gestión eficiente de compras permite optimizar costos, reducir riesgos de desabastecimiento y fortalecer la rentabilidad mediante una mejor administración de los recursos destinados al abastecimiento.

3.2.2 Inventarios

La administración de inventarios representa uno de los procesos operativos más importantes para Projectlab S.A., debido a que los productos importados requieren mantener existencias suficientes para atender oportunamente las necesidades del mercado.

El inventario constituye una inversión significativa dentro del activo corriente, por lo que su adecuada gestión permite equilibrar la disponibilidad de productos con la utilización eficiente de los recursos financieros. Un nivel insuficiente de inventarios puede generar pérdidas de ventas y afectar la satisfacción del cliente, mientras que una acumulación excesiva incrementa los costos de almacenamiento y limita la liquidez empresarial.

Durante el período analizado se observó que la empresa mantiene niveles de inventario acordes con la naturaleza de su operación; sin embargo, la dependencia de importaciones obliga a conservar inventarios de seguridad para minimizar riesgos de desabastecimiento.

La optimización de los niveles de inventario contribuye a mejorar el capital de trabajo, fortalecer la liquidez y reducir costos operativos, generando un impacto positivo en la rentabilidad de la organización.

3.2.3 Comercial y Ventas

La gestión comercial constituye el principal mecanismo de generación de ingresos para Projectlab S.A. y representa uno de los factores más relevantes para la sostenibilidad financiera de la organización.

La empresa desarrolla sus actividades comerciales mediante la distribución y comercialización de productos importados, procurando satisfacer las necesidades de sus clientes mediante una oferta competitiva en términos de calidad, disponibilidad y precio.

El análisis realizado evidencia que las ventas han sido el principal impulsor del crecimiento empresarial; sin embargo, las variaciones en el volumen comercial impactan directamente la generación de utilidades y la capacidad de absorción de costos operativos y administrativos.

La diversificación de clientes, la ampliación del portafolio de productos y el fortalecimiento de las estrategias comerciales constituyen oportunidades importantes para incrementar los ingresos y mejorar la rentabilidad futura de la empresa.

3.2.4 Cartera y Cobranza

La administración de cartera tiene como objetivo garantizar la recuperación oportuna de los valores adeudados por los clientes y asegurar la disponibilidad de recursos para el desarrollo de las operaciones.

Las actividades de cobranza incluyen el seguimiento permanente de cuentas por cobrar, la evaluación del comportamiento de pago de los clientes y la aplicación de políticas de crédito orientadas a reducir el riesgo de incobrabilidad.

Los resultados obtenidos muestran una adecuada recuperación de cartera, situación que favorece la liquidez y disminuye la dependencia de financiamiento externo. Esta fortaleza permite a la empresa disponer de recursos para atender sus obligaciones financieras y operativas de manera oportuna.

Una gestión eficiente de cartera contribuye al fortalecimiento del flujo de efectivo y mejora la capacidad financiera de la organización para sostener su crecimiento.

3.2.5 Proveedores

La gestión de proveedores constituye un componente esencial para garantizar el abastecimiento oportuno de productos y la continuidad de las operaciones comerciales.

Projectlab S.A. mantiene relaciones comerciales con proveedores nacionales e internacionales, siendo estos últimos los más relevantes debido a la naturaleza de su actividad importadora. La selección y evaluación de proveedores considera aspectos relacionados con calidad, precio, tiempos de entrega y condiciones de pago.

La negociación adecuada de plazos de pago y condiciones comerciales permite optimizar el capital de trabajo y reducir la necesidad de financiamiento externo. De igual manera, el mantenimiento de relaciones comerciales sólidas contribuye a garantizar la estabilidad del suministro y minimizar riesgos operativos.

Por lo tanto, la gestión eficiente de proveedores influye directamente en la competitividad y rentabilidad de la empresa.

3.2.6 Logística y Cadena de Suministro

La cadena de suministro comprende el conjunto de actividades relacionadas con el abastecimiento, transporte, almacenamiento y distribución de productos hasta su entrega al cliente final.

Debido a la naturaleza importadora de la empresa, la coordinación eficiente de los procesos logísticos constituye un elemento clave para garantizar la disponibilidad de productos y mantener niveles adecuados de servicio.

La operación logística involucra la gestión de importaciones, nacionalización de mercancías, almacenamiento y distribución local. Cada una de estas etapas requiere coordinación con proveedores, operadores logísticos, agentes aduaneros y clientes.

La eficiencia de la cadena de suministro permite reducir costos operativos, mejorar tiempos de respuesta y fortalecer la satisfacción del cliente, generando ventajas competitivas para la organización.

3.2.7 Gestión Administrativa y Control Interno

La gestión administrativa tiene como finalidad coordinar los recursos humanos, financieros y operativos de la organización para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Dentro de este proceso se incluyen actividades relacionadas con planificación, presupuestos, control financiero, recursos humanos, cumplimiento normativo y supervisión de operaciones. Paralelamente, el sistema de control interno permite establecer mecanismos de seguimiento orientados a minimizar riesgos y garantizar la correcta utilización de los recursos.

La implementación de procedimientos, políticas y controles adecuados contribuye a mejorar la calidad de la información, fortalecer la toma de decisiones y promover la eficiencia organizacional.

Asimismo, el fortalecimiento del control interno representa un elemento fundamental para la sostenibilidad empresarial y para futuras iniciativas relacionadas con gobierno corporativo y acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

3.2.8 Síntesis de la Evaluación Operativa

La evaluación operativa realizada permitió identificar los principales factores que influyen en el desempeño de Projectlab S.A. Los resultados evidencian que la organización dispone de procesos operativos estructurados que respaldan el desarrollo de sus actividades comerciales y contribuyen a la generación de ingresos.

Entre las fortalezas observadas destacan la adecuada gestión de cartera, la capacidad de abastecimiento mediante proveedores internacionales, el control de inventarios y la experiencia desarrollada en procesos de importación y distribución. Estos elementos han permitido mantener la continuidad operativa y atender las necesidades del mercado.

No obstante, también se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la optimización del capital de trabajo, la reducción de la dependencia de proveedores externos, el fortalecimiento de la planificación de compras y la mejora continua de los procesos administrativos

3.3 Impacto De La Gestión Financiera Y Operativa En La Rentabilidad

La rentabilidad constituye uno de los principales indicadores del desempeño empresarial, ya que refleja la capacidad de una organización para generar beneficios económicos a partir de los recursos invertidos. En este sentido, la rentabilidad de Projectlab S.A. no depende

únicamente del volumen de ventas alcanzado, sino también de la eficiencia con la que se administran los recursos financieros y operativos de la compañía.

La evaluación financiera realizada permitió identificar aspectos relacionados con la liquidez, el endeudamiento, el capital de trabajo y la estructura de financiamiento de la organización. Por otra parte, la evaluación operativa evidenció el comportamiento de procesos clave como compras e importaciones, administración de inventarios, gestión comercial, recuperación de cartera, manejo de proveedores y control interno. El análisis conjunto de estos factores permite comprender de manera integral los elementos que influyen en la generación de rentabilidad empresarial.

Desde la perspectiva financiera, uno de los principales factores que impacta la rentabilidad corresponde al nivel de endeudamiento de la empresa. Si bien el financiamiento externo ha permitido sostener el crecimiento de las operaciones y atender necesidades de capital de trabajo, también ha generado una mayor carga financiera producto del pago de intereses y obligaciones crediticias. Esta situación reduce la utilidad neta disponible para los accionistas y limita la capacidad de reinversión de la organización.

Asimismo, la disminución de los niveles de liquidez observada durante el período analizado evidencia la necesidad de fortalecer la administración del capital de trabajo. Una menor disponibilidad de efectivo incrementa la dependencia de financiamiento externo y puede afectar la capacidad de la empresa para responder oportunamente a sus compromisos operativos y financieros.

Desde el ámbito operativo, la gestión de compras e importaciones tiene una incidencia directa sobre la rentabilidad debido a que determina los costos de adquisición de los productos comercializados. Una adecuada planificación de abastecimiento permite optimizar costos logísticos, reducir riesgos de desabastecimiento y mejorar la disponibilidad de inventarios para atender la demanda del mercado.

De igual manera, la administración eficiente de inventarios contribuye a mejorar la utilización de los recursos financieros, evitando tanto la acumulación excesiva de productos como la insuficiencia de existencias que pueda afectar las ventas. La optimización de inventarios favorece la liquidez y reduce los costos asociados al almacenamiento y financiamiento de mercadería.

La gestión comercial constituye otro factor determinante para la rentabilidad de Projectlab S.A., debido a que los ingresos generados por las ventas representan la principal fuente de recursos para la organización. Los resultados obtenidos evidencian que las variaciones en el volumen de ventas tienen un efecto directo sobre la utilidad operativa y la capacidad de absorción de costos fijos.

Por su parte, la eficiente recuperación de cartera representa una fortaleza operativa para la empresa, ya que permite mantener una adecuada disponibilidad de efectivo y disminuir la necesidad de recurrir a financiamiento externo. Esta situación contribuye positivamente al flujo de caja y fortalece la sostenibilidad financiera de la organización.

En términos generales, los resultados obtenidos demuestran que la rentabilidad de Projectlab S.A. es consecuencia de la interacción entre factores financieros y operativos. Las

fortalezas identificadas en la gestión comercial, cartera e inventarios contribuyen favorablemente al desempeño empresarial; sin embargo, los efectos del endeudamiento y las restricciones de liquidez limitan parcialmente la generación de utilidades.

Por lo tanto, el fortalecimiento simultáneo de la gestión financiera y operativa constituye una condición necesaria para mejorar la rentabilidad futura de la organización. La optimización del capital de trabajo, la reducción progresiva del endeudamiento, el fortalecimiento de las estrategias comerciales y la mejora continua de los procesos operativos permitirán incrementar la generación de valor y fortalecer la sostenibilidad empresarial de Projectlab S.A. en el largo plazo.

3.4 Impacto de la Gestión Financiera y Operativa en la Sostenibilidad Empresarial

La sostenibilidad empresarial de Projectlab S.A. depende de la capacidad de la organización para mantener el equilibrio entre su gestión financiera y operativa, garantizando la continuidad de sus actividades y la generación de valor en el largo plazo.

Los resultados obtenidos evidencian que la empresa cuenta con fortalezas operativas relacionadas con la gestión comercial, recuperación de cartera, administración de inventarios y experiencia en procesos de importación y distribución. Estos factores contribuyen a la estabilidad de las operaciones y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Sin embargo, se identificaron desafíos financieros asociados principalmente a la liquidez, el nivel de endeudamiento y la necesidad de fortalecer el capital de trabajo. Estas condiciones pueden limitar la capacidad de crecimiento y aumentar la dependencia de financiamiento externo si no se implementan acciones correctivas oportunamente.



En consecuencia, la sostenibilidad empresarial de Projectlab S.A. requiere fortalecer su estructura financiera, optimizar sus procesos operativos y consolidar mecanismos de control y planificación que permitan mejorar la rentabilidad, reducir riesgos y asegurar la permanencia de la organización en el mercado a largo plazo.

CAPITULO 4.

PROPUESTA PARA INGRESO A MERCADO DE VALORES

4.1. Aspectos financieros

La situación financiera de Projectlab S.A. al cierre de 2025 revela una empresa con una escala de operaciones considerable, pero con una estructura de capital que requiere una intervención inmediata para garantizar su sostenibilidad y atractivo ante inversionistas institucionales.

El diagnóstico muestra un apalancamiento financiero elevado, donde el pasivo total de la compañía, que asciende a \$4,115,523.58, es aproximadamente 7.7 veces superior a su patrimonio neto de \$533,469.98. Esta dependencia del financiamiento bancario, que supera los \$3 millones de dólares, ha generado una presión extrema sobre la última línea del estado de resultados. Aunque la empresa genera ingresos significativos, la utilidad neta de 2025 se situó en apenas \$1,257.59, lo que representa un margen neto cercano a cero y un rendimiento sobre el capital (ROE) considerablemente bajo.

La propuesta financiera central consiste en la sustitución de deuda bancaria de corto plazo por la emisión de obligaciones de largo plazo en el mercado de valores, permitiendo a la firma reestructurar sus vencimientos y mejorar su perfil de liquidez. Actualmente, la empresa presenta una ratio corriente de 0.85 y un capital de trabajo neto negativo de \$371,025, lo que indica que sus activos corrientes no alcanzan a cubrir sus obligaciones inmediatas sin forzar la liquidación de inventarios.

Al acceder al mercado de capitales, Projectlab S.A. no solo obtendría tasas potencialmente más competitivas y plazos más extensos, sino que también mejoraría su transparencia y gobernanza corporativa, requisitos esenciales para atraer capital fresco. El análisis estadístico de la empresa sugiere además una gestión más activa de la liquidez ociosa, ya que existe una correlación negativa entre los excedentes de caja y el retorno sobre los activos (ROA), lo que implica que mantener recursos líquidos sin invertir sacrifica la rentabilidad operativa.

Por lo tanto, la estrategia financiera debe enfocarse en sanear el balance para liberar el flujo de caja operativo, permitiendo que la eficiencia mostrada en el margen bruto se traslade finalmente a los accionistas y fortalezca la base patrimonial necesaria para su expansión regional proyectada.

4.2. Aspectos operativos

La propuesta operativa para Projectlab S.A. se fundamenta en la consolidación de su liderazgo de mercado y la optimización drástica de sus procesos clave para mitigar los riesgos del sector agroalimentario. La empresa ostenta una posición dominante, controlando entre el 47% y el 60% de las importaciones de ajo fresco en Ecuador, una ventaja competitiva que debe ser el pilar para su incursión bursátil.

Un aspecto sobresaliente de su gestión es la resiliencia del EBITDA, que en 2025 se mantuvo en \$650,599, sufriendo una contracción marginal de apenas el 3.1% a pesar de una caída del 25.5% en la facturación total. Esta capacidad de generar flujo operativo en entornos adversos se debe a una excelente optimización del costo de ventas, el cual se redujo del 88% al 85.17% del total de ingresos. Sin embargo, la operatividad enfrenta un reto crítico en el ciclo de

conversión de efectivo, el cual se incrementó de 17 a 27 días debido a que el plazo de pago a proveedores internacionales en China se acortó significativamente a 23 días. La estrategia operativa propone renegociar estos plazos de suministro para reducir la necesidad de financiar el ciclo comercial con recursos propios. Simultáneamente, se debe mantener la agresiva política de cobranza actual, que ha logrado reducir el periodo promedio de cobro a tan solo 4 días, una métrica de eficiencia superior que compensa parcialmente las presiones de liquidez.

Por otro lado, la empresa debe sacar mayor provecho a su capacidad instalada de cámaras frigoríficas y servicios de estibaje para generar ingresos no operacionales estables, ayudando a diluir los gastos administrativos fijos que representaron el 10.11% de las ventas en 2025 y que mostraron rigidez ante el descenso de la facturación. La integración tecnológica en la cadena de frío es vital para cumplir con la visión 2027, asegurando que la infraestructura especializada no solo sirva al núcleo del negocio, sino que funcione como un centro logístico de alto valor para terceros, estabilizando los márgenes operativos.

4.3. Validación y Cotización en la Bolsa de Valores

El ingreso de Projectlab S.A. al mercado bursátil ecuatoriano no constituye simplemente un acto de colocación financiera, sino una transformación estructural profunda que exige la migración desde un modelo de gestión netamente familiar o cerrado hacia un entorno de transparencia institucionalizada. Tomando en cuenta que la compañía posee una sólida dominancia en la comercialización de ajo fresco en el país (controlando entre el 47% y el 60% del mercado nacional) y un EBITDA resiliente de \$650,599, pero adolece de un severo apalancamiento financiero de 7.7 veces su patrimonio y un capital de trabajo neto negativo al

cierre de 2025, la emisión de obligaciones a largo plazo se establece como la vía idónea para reestructurar sus pasivos corrientes.

4.3.1. Fase 1: Diagnóstico de Idoneidad Bursátil y Reestructuración de Gobierno Corporativo

Antes de dar inicio formal al trámite legal, la empresa debe solventar las debilidades estructurales internas que actúan como barreras de entrada para los inversionistas institucionales (tales como las administradoras de fondos y fondos de pensión).

De acuerdo con la Ley de Mercado de Valores del Ecuador, la empresa debe someter sus estados financieros a un proceso de auditoría con una firma calificada y registrada ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Supercias). Aunque Projectlab S.A. cuenta con sus balances, se requiere un historial mínimo de tres años consecutivos auditados con opiniones "limpias" o sin salvedades materiales.

Posteriormente, se debe implementar un Código de Gobierno Corporativo: Se debe instalar formalmente un Directorio estructurado que incluya al menos un director independiente (no vinculado a la propiedad de la empresa). Adicionalmente, se establecerá el Comité de Auditoría y el Comité de Riesgos, segregando las funciones operativas de la toma de decisiones estratégicas, mitigando así el riesgo de centralización de decisiones.

4.3.2. Fase 2: Estructuración Legal y Financiera de la Emisión

Una vez corregidas las brechas de gobernanza, se inicia el proceso de co-diseño del instrumento bursátil junto con los intermediarios del mercado. Projectlab S.A. debe seleccionar y contratar una Casa de Valores autorizada en el país. El estructurador financiero de la Casa de

Valores evaluará con precisión la capacidad de pago del emisor, la tasa de cupón óptima, el plazo del papel (sugerido a un plazo no menor a 3 o 5 años para aliviar el flujo de corto plazo) y el calendario de amortizaciones (mensuales o trimestrales).

Un requisito para el registro bursátil es contar con la evaluación de una calificadora de riesgos externa. La calificadora analizará la estabilidad operativa del negocio, la rigidez de sus costos fijos (los cuales representaron un 10.11% en gastos de administración en 2025) y la dependencia con proveedores en China. Para que las obligaciones sean atractivas en el mercado secundario y elegibles por biess u otros fondos, Projectlab S.A. debe apuntar a una calificación mínima de categoría AA o superior.

Se elegirá un tercero independiente, debidamente calificado por la Supercias, encargado de velar y precautelar los derechos de los futuros inversores durante toda la vigencia de la emisión, supervisando de manera trimestral el cumplimiento de los *covenants* financieros (tales como mantener un índice de endeudamiento menor a ciertos umbrales acordados).

4.3.3. Fase 3: Formalización Societaria y Expediente de Inscripción

La formalización de los compromisos adquiridos se plasma a través de los instrumentos jurídicos corporativos indispensables para blindar el proceso. Los accionistas de Projectlab S.A. deben reunirse en junta extraordinaria para aprobar por unanimidad la emisión de obligaciones a largo plazo, autorizando explícitamente el monto de la emisión (el cual se recomienda que ronde los \$2.5 o \$3 millones de dólares a fin de sustituir la deuda bancaria onerosa). En la misma junta se aprobará la afectación de las garantías asociadas, las cuales pueden ser generales (prendas sobre los flujos de cobranza o inventarios de ajo en cámaras de frío) o específicas (hipotecas sobre la propiedad, planta y equipo en Quito o Durán).

Con el acta de junta aprobada, los informes de la calificadora de riesgos y el prospecto de oferta pública elaborado por la Casa de Valores, se acudirá ante un notario público para suscribir la Escritura Pública de Emisión de Obligaciones. Este contrato fija irrevocablemente los términos financieros del título valor.

4.3.4. Fase 4: Aprobación Gubernamental e Inscripción Bursátil

Esta etapa abarca la validación externa ante las entidades de control del Estado ecuatoriano y las corporaciones bursátiles particulares. Se ingresará el expediente digital e integral a la Intendencia Nacional de Mercado de Valores de la Supercias. La entidad revisará la veracidad del Prospecto de Oferta Pública, asegurando que el público inversor conozca con precisión los riesgos operacionales del sector agroalimentario (tales como plagas, problemas logísticos en puertos o variaciones cambiarias en Asia). Al emitir la resolución aprobatoria, la Supercias ordenará la inscripción de Projectlab S.A. en el Catastro Público del Mercado de Valores (CPMV).

Los títulos de Projectlab S.A. deben desmaterializarse. Para ello, se registrará la emisión macro en el Decevale, permitiendo que las transacciones ocurran de manera electrónica y segura. Con la resolución de la Supercias, la Casa de Valores patrocinadora solicitará oficialmente la inscripción de los títulos en el listado oficial de cotizaciones de la BVG. La comisión de valores de la BVG verificará el cumplimiento del expediente y asignará la clave de pizarra correspondiente para habilitar la negociación en el sistema bursátil nacional (SEB).

4.3.5. Fase 5: Colocación y Mantenimiento de Mercado

La fase final concreta la inyección de la liquidez proyectada y da inicio a los deberes continuos de información. Se fijará la fecha para el tradicional *campanazo* en la Bolsa de Valores

de Guayaquil. La Casa de Valores colocará los títulos en el mercado primario bajo modalidades de subasta pública de ofertas. Los fondos recaudados serán transferidos de inmediato para cancelar las líneas de crédito bancarias de corto plazo vigentes, logrando sanear el capital de trabajo y eliminando las presiones extremas sobre el flujo de caja neto.

A partir del día de colocación, Projectlab S.A. adquiere la obligación perentoria de publicar en los portales web de la Supercias y de la BVG sus estados financieros trimestrales, así como cualquier hecho relevante. Esta disciplina informativa consolidará el prestigio corporativo de la firma, cimentando el camino para futuras emisiones de capital o acciones ordinarias de cara a su visión regional de largo plazo.

4.4. Presupuesto de implementación para la incursión al mercado de valores

La preparación de Projectlab S.A. para una futura incursión en el mercado de valores ecuatoriano requiere una inversión progresiva orientada al fortalecimiento financiero, operativo, tecnológico y de gobierno corporativo.

Presupuesto estimado:

- Auditoría financiera externa: USD 12.000
- Calificación de riesgo preliminar: USD 8.000
- Asesoría financiera y estructuración bursátil: USD 15.000
- Asesoría legal y societaria: USD 5.000
- Implementación de gobierno corporativo: USD 5.000
- Capacitación a directivos y personal clave: USD 3.000

- Fortalecimiento de control interno y gestión de riesgos: USD 7.000
- Adecuación tecnológica y reportes financieros: USD 5.500
- Contingencias: USD 5.000

Total estimado: USD 65.500

La implementación del proceso de preparación para una futura emisión de obligaciones presenta beneficios financieros y operativos superiores a la inversión requerida. Entre los principales beneficios se destacan:

- Reducción de la dependencia de financiamiento bancario de corto plazo.
- Mejoramiento de la liquidez y del capital de trabajo.
- Fortalecimiento de la transparencia financiera.
- Incremento de la credibilidad frente a inversionistas y entidades financieras.
- Acceso a nuevas fuentes de financiamiento para expansión.
- Profesionalización del gobierno corporativo.
- Mayor sostenibilidad financiera de largo plazo.

4.5. Plan estratégico 2026 – 2028

Con el fin de convertir el diagnóstico financiero y operativo en una hoja de ruta ejecutable, se propone un plan estratégico 2026-2028 orientado a reequilibrar la estructura financiera, fortalecer la resiliencia operativa y profesionalizar la gobernanza corporativa de Projectlab S.A. Este plan debe asumirse como una agenda transversal de dirección, con

seguimiento periódico, responsables definidos y mecanismos de evaluación cuantitativa y cualitativa.

Desde una perspectiva de finanzas corporativas, el plan persigue tres propósitos simultáneos. En primer lugar, corregir las tensiones evidenciadas en liquidez, endeudamiento y cobertura financiera. En segundo lugar, robustecer la capacidad del negocio para generar ingresos complementarios y sostener la operación con menores niveles de vulnerabilidad. En tercer lugar, institucionalizar prácticas de gestión, control y gobierno corporativo compatibles con una futura inserción en el mercado de valores.

La lógica secuencial del plan parte del saneamiento financiero y avanza hacia la profesionalización de la estructura organizativa. En el corto plazo, la prioridad debe concentrarse en aliviar la presión del endeudamiento bancario y restituir liquidez. En el mediano plazo, la empresa debe consolidar sistemas de información, control interno y gestión de riesgos. Finalmente, en un horizonte de maduración institucional, Projectlab S.A. debería fortalecer sus órganos de gobierno corporativo y preparar la estandarización informativa que exige una eventual aproximación al mercado de valores.

4.6. Cronograma de implementación

La ejecución del plan estratégico requiere una secuenciación gradual que haga viable la transformación sin comprometer la continuidad operativa del negocio. En tal sentido, se propone un cronograma en tres horizontes: estabilización financiera y operativa durante 2026, consolidación de sistemas y gobierno corporativo en 2027, y profundización de la preparación bursátil en 2028.

Este cronograma no debe entenderse como un instrumento rígido, sino como una hoja de ruta orientativa sujeta a revisión periódica. Su aporte principal consiste en traducir las recomendaciones estratégicas en una secuencia temporal verificable, imprescindible para fortalecer la disciplina de ejecución, asignar responsabilidades y monitorear avances.

Tabla 24

Cronograma de implementación del Plan Estratégico

Línea de acción	2026	2027	2028	Responsable sugerido
Re perfilamiento de deuda	Inicio y negociación financiera	Seguimiento y reducción gradual	Consolidación de estructura objetivo	Gerencia financiera
Plan de liquidez y caja	Diseño e implementación	Monitoreo mensual y ajustes	Optimización bajo escenario bursátil	Tesorería / finanzas
Monetización de cámaras	Diseño comercial y piloto	Escalamiento de clientes logísticos	Consolidación de unidad de servicios	Operaciones / comercial
Diversificación de proveedores	Búsqueda y evaluación	Formalización y pruebas	Balance de portafolio	Compras / operaciones

Fortalecimiento de control interno	Levantamiento de procesos y riesgos	Implementación de controles	Maduración y mejora continua	Gerencia / auditoría
ERP integrado	Selección y parametrización	Puesta en marcha por módulos	Integración total	Tecnología / finanzas
Área de riesgos	Definición de estructura y funciones	Operación formal y reportes	Integración con gobierno corporativo	Gerencia general
Gobierno corporativo	Definición de comités y reglamentos	Funcionamiento regular	Alineación con preparación bursátil	Accionistas / dirección

Nota: Esta tabla muestra un Cronograma de implementación del Plan Estratégico Projectlab S.A.

Fuente: Elaboración propia con información de Estados Financieros de la empresa.

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones generales

Desde una perspectiva académica y aplicada, el estudio permite concluir que el caso de Projectlab S.A. representa una tensión clásica de las finanzas corporativas: una organización puede consolidar capacidad operativa, infraestructura y posición de mercado, pero aun así comprometer su sostenibilidad financiera si el crecimiento se apoya en una estructura de capital excesivamente presionada por el corto plazo.

El presente estudio confirma que Projectlab S.A. es una empresa con una sólida posición operativa y competitiva en el mercado ecuatoriano de importación de ajo fresco, pero con una estructura financiera frágil que compromete su rentabilidad neta y su sostenibilidad a largo plazo.

A pesar de la contracción de ventas en 2025, la compañía demostró una notable resiliencia operativa: mantuvo un margen bruto en mejora, preservó un EBITDA prácticamente estable y logró una significativa eficiencia en cobranzas. Sin embargo, el alto endeudamiento, la liquidez corriente inferior a 1 y un capital de trabajo neto negativo provocaron que la utilidad neta se redujera a \$1.257,59, neutralizando el valor generado en la operación.

La principal conclusión es que existe una clara desconexión entre la eficiencia operativa y la rentabilidad financiera final. La agresiva estrategia de apalancamiento impulsó el crecimiento pasado, pero hoy representa el mayor riesgo para la sostenibilidad empresarial y la futura atractividad ante inversionistas institucionales. La incursión al mercado de valores constituye una oportunidad estratégica clave para reestructurar el pasivo, fortalecer el patrimonio, mejorar la

gobernanza y alinear la compañía con los estándares de transparencia exigidos por el mercado de capitales.

5.2. Conclusiones específicas

En términos de cumplimiento de objetivos, la investigación no solo identifica debilidades y fortalezas, sino que establece una secuencia lógica de intervención: primero, estabilizar liquidez y capital de trabajo; segundo, formalizar gobierno corporativo, control interno y métricas de riesgo; tercero, estructurar una ruta de emisión de obligaciones de largo plazo.

5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

El objetivo general se cumplió plenamente. Se evaluó el impacto de la gestión financiera y operativa sobre la rentabilidad y sostenibilidad de Projectlab S.A., identificando fortalezas operativas claras, riesgos financieros críticos y oportunidades concretas de mejora.

Respecto a los objetivos específicos, se analizó detalladamente la estructura financiera al cierre de 2025 y su evolución, destacando el deterioro de indicadores de liquidez y la persistente dependencia bancaria; se evaluó la eficiencia de los procesos operativos clave, concluyendo que constituyen la principal ventaja competitiva de la empresa; se determinó un bajo grado de sostenibilidad financiera debido al elevado apalancamiento y el sacrificio de la utilidad neta; y, se formularon recomendaciones estratégicas orientadas a la reestructuración financiera, optimización operativa y preparación para el mercado de valores.

5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

Este trabajo ofrece a Projectlab S.A. un diagnóstico integral y un conjunto de recomendaciones para la gestión empresarial. Como punto de partida se sugirió una reestructuración financiera, sustituyendo deuda bancaria de corto plazo por obligaciones quirografarias o bonos en el mercado de valores, extendiendo plazos y reduciendo costos financieros.

Respecto a la liquidez, el trabajo propone implementar una gestión más activa del capital de trabajo, renegociando plazos con proveedores chinos y manteniendo la política agresiva de cobranza. Esto se relaciona también con la optimización operativa que representa monetizar al máximo la capacidad ociosa de cámaras frigoríficas mediante servicios logísticos a terceros, con el fin de diluir gastos administrativos fijos.

Como una fortaleza previa al ingreso a mercado de valores, se sugiere adoptar estándares de gobierno corporativo. De igual manera, apalancar el liderazgo de mercado para diversificar proveedores y explorar exportaciones de mayor valor agregado.

La combinación de esas recomendaciones de gestión debería permitir la mejora significativa del ROE, estabilizar la liquidez y aumentar el atractivo de la compañía para inversionistas institucionales hacia 2027.

5.2.3. Contribución a nivel académico

El estudio constituye un caso aplicado de finanzas corporativas y gestión operativa en el contexto ecuatoriano. Combina análisis de ratios financieros, evaluación del ciclo de conversión de efectivo, análisis de correlación y diagnóstico estratégico, ofreciendo un modelo replicable para otras empresas del sector agroalimentario o importador que enfrentan desafíos similares de alto apalancamiento y preparación para el mercado de capitales.

El análisis planteado también contribuye al debate sobre la relación entre liquidez, endeudamiento y rentabilidad, evidenciando que, en entornos de alta rotación operativa, un exceso de liquidez puede tener un costo de oportunidad significativo sobre el ROA.

5.2.4. Contribución a nivel personal

A nivel personal, la realización de este proyecto permitió profundizar en el análisis integral de una empresa real, integrando herramientas financieras, operativas y estratégicas. El proceso fortaleció competencias en diagnóstico empresarial, interpretación de estados financieros y formulación de recomendaciones de alto impacto. Asimismo, generó un conocimiento detallado de la empresa foco del análisis, dentro del sector agroalimentario ecuatoriano, y de algunos requisitos para el acceso al mercado de valores; conocimientos que serán valiosos en el desarrollo profesional futuro en el ámbito de las finanzas corporativas y consultoría estratégica.

5.3. Limitaciones a la Investigación

El presente estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, la información financiera utilizada corresponde principalmente al cierre del ejercicio 2025 y a los comparativos de años anteriores suministrados

directamente por la empresa. No se contó con acceso a proyecciones detalladas de flujo de caja, lo que podría influir en la profundidad de ciertos análisis.

Adicionalmente, el análisis sectorial se fundamenta principalmente en datos internos y fuentes secundarias proporcionadas por Projectlab S.A., sin disponer de un punto de comparación con competidores directos, dada la escasa información pública disponible en el sector de importación de los productos de interés en Ecuador. Asimismo, las correlaciones estadísticas presentadas se basan en una serie temporal relativamente corta (cinco años), lo cual reduce su poder explicativo y limita la posibilidad de generalización de los hallazgos.

Por otra parte, el estudio no incluyó un análisis profundo de riesgos macroeconómicos externos, tales como las fluctuaciones del tipo de cambio, la volatilidad de los precios internacionales del ajo, o los cambios en regulaciones fitosanitarias y aduaneras. Tampoco se realizó una valoración empresarial completa mediante metodologías como Flujo de Caja Descontado, herramientas que resultarían especialmente relevantes de cara a una eventual oferta pública en el mercado de valores.

El alcance operativo se centró en los procesos clave descritos por la compañía, sin efectuar un mapeo detallado de todos los procesos ni una evaluación exhaustiva de los controles internos. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos y recomendaciones del estudio mantienen su validez y relevancia.

Bibliografía

Bolsa de Valores de Guayaquil. (2024). Manual de requisitos para la inscripción de emisiones de obligaciones y papel comercial en el mercado bursátil. BVG Corporativo.

Ley de Mercado de Valores. (2014). Codificación de la Ley de Mercado de Valores (Registro Oficial Suplemento 215, 2014-04-10). Corporación de Estudios y Publicaciones.

Projectlab S.A. (2025a). Estado de Situación Financiera: Al 31 de diciembre de 2025.

Projectlab S.A. (2025b). Reporte Estado de Resultados: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025.

Projectlab S.A. (s.f.). Presentación institucional Projectlab S.A.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). Codificación de resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera: Libro II Marco de Regulación del Mercado de Valores. Supercias.