



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA EXPANSIÓN DE LABIZA S.A. HACIA
NUEVOS MERCADOS**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciatura en Administración de Empresas

AUTOR:

Yomaira Del Rocio Reyes De La Cruz

TUTOR:

Liliana Elizabeth Aguirre Gonzalez

Guayaquil-Ecuador

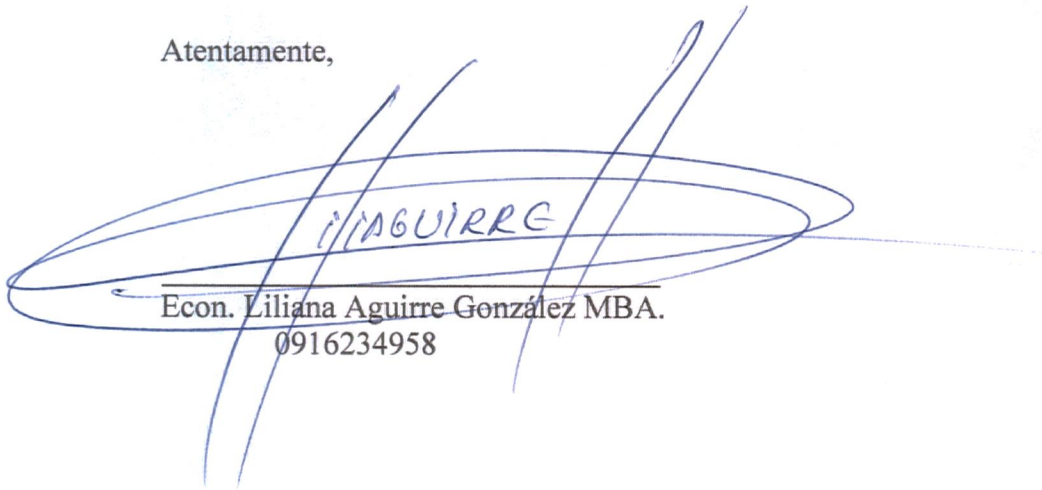
2025

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Liliana Elizabeth Aguirre González con documento de identificación N° 0916234958, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación **ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA EXPANSIÓN DE LABIZA S.A. HACIA NUEVOS MERCADOS**, realizado por Yomaira Del Rocío Reyes De La Cruz con documento de identificación N° 0953503265, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Análisis de Caso que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 13 de agosto del año 2025

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. AGUIRRE', is written over a horizontal line. The signature is highly fluid and loops around the line.

Econ. Liliana Aguirre González MBA.
0916234958

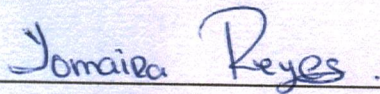
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Yomaira Del Rocío Reyes De La Cruz con documento de identificación N°
0953503265; manifiesto que:

Soy el autor y responsables del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro
la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de
manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 13 de agosto del año 2025

Atentamente,



Yomaira Del Rocío Reyes De La Cruz

0953503265

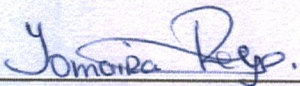
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Yomaira Del Rocío Reyes De La Cruz con documento de identificación No. 0953503265, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Análisis de Caso: **ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA EXPANSIÓN DE LABIZA S.A. HACIA NUEVOS MERCADOS**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 13 de agosto del año 2025

Atentamente,



Yomaira Del Rocío Reyes De La Cruz

0953503265

Análisis financiero para la expansión de Labiza S.A. hacia nuevos mercados

Financial analysis for the expansion of Labiza S.A. into new markets

Resumen

Este trabajo analiza los factores que influyen en la estabilidad financiera y en el posible proceso de internacionalización de Labiza S.A., una empresa del sector arrocerero con operaciones en Ecuador. El objetivo principal de este estudio es evaluar si esta empresa está en condiciones reales de expandirse sin poner en juego su estabilidad financiera, por eso se plantea un análisis profundo que permita identificar los indicadores que deben observarse, comprobar si el movimiento tiene sentido económico y proponer ajustes concretos que fortalezcan su posición frente a los desafíos del escenario internacional. La investigación utilizó un enfoque cualitativo con diseño descriptivo, aplicando entrevistas semiestructuradas a directivos, consultores y personal técnico de la empresa. Se trabajó con una muestra por criterio experto y los datos se procesaron mediante análisis de contenido, complementado con fuentes institucionales y estudios sectoriales actualizados. Entre los factores identificados como más críticos se encuentran la presión de los costos de producción, la volatilidad de los precios, la dependencia del arroz como producto principal y la exposición a variables externas como inflación, tipo de cambio y competencia global. Los hallazgos muestran que la empresa no puede asumir una expansión como una continuidad automática de su crecimiento actual, sino que requiere una estrategia específica, un rediseño estructural y una evaluación rigurosa de su capacidad para sostenerse en un entorno más exigente. Este análisis resulta clave para sustentar decisiones estratégicas informadas en su proceso de internacionalización.

Palabras clave

Estabilidad financiera, internacionalización, gestión estratégica, sensibilidad empresarial, toma de decisiones.

Abstract

This study examines the factors that influence the financial stability and potential internationalization of Labiza S.A., a rice sector company operating in Ecuador, with the primary objective of determining whether the company is genuinely prepared to expand without compromising its financial balance, for which a thorough analysis was conducted to identify critical indicators, verify the economic rationale of such a move, and propose concrete adjustments to strengthen its position in a competitive international context. The research followed a qualitative, descriptive design using semi-structured interviews with executives, consultants, and technical staff, selected through expert sampling, and the data were analyzed through content analysis complemented by institutional sources and updated sectoral studies. Key challenges identified include pressure from production costs, price volatility, heavy reliance on rice as the core product, and exposure to external variables such as inflation, exchange rates, and global competition. The findings reveal that expansion cannot be treated as a mere continuation of the company's current growth but instead demands a targeted strategy, structural reconfiguration, and a rigorous assessment of its resilience in more demanding environments, which makes this analysis a critical input for informed strategic decisions regarding internationalization.

Keywords

Financial Stability, Internationalization, Administration, Sustainable Business, and Strategies.

1. Introducción

Labiza S.A es una compañía de Ecuador que tiene su base en la provincia de Los Ríos, una de las regiones agrícolas más productivas del país, en particular en la producción de arroz. Según el estudio de EMIS (2025) la empresa, fundada en 2008, se ha establecido como una de las mayores productoras, procesadoras y vendedoras de arroz de excelente calidad en el mercado interno. Su modelo empresarial incorpora toda la cadena de valor, desde la cosecha y recolección hasta el procesamiento industrial y distribución, lo que le facilita mantener elevados niveles de eficiencia y control de calidad. De acuerdo con lo que indica Díaz (2021) sus productos incluyen diversas clases de arroz blanco, dirigidos tanto a usuarios finales como a comercios mayoristas, supermercados y programas de nutrición institucional, colabora con agricultores asociados en programas de comercio justo y ha forjado alianzas estratégicas con cooperativas rurales, instituciones financieras y entidades del sector agroindustrial con el objetivo de promover el crecimiento agrícola sostenible, con más de 15 años de experiencia en la industria, la compañía ha logrado una cuota considerable en el mercado de Ecuador, resaltando por su dedicación a la calidad, accesibilidad del producto y responsabilidad social corporativa.

Pese a su avance en el mercado interno, Labiza S.A. se topa con retos en aumento como la inestabilidad de la demanda interna, el incremento de los gastos de operación y la competencia de productos de importación, lo que ha disminuido sus márgenes de lucratividad. De acuerdo con Jacho (2023), a pesar de haber alcanzado una posición sólida en el mercado nacional, Labiza S.A. atraviesa un momento en el que sostener esa estabilidad requiere algo más que eficiencia operativa, porque el entorno se ha vuelto impredecible. Debido a que los costos siguen subiendo, la demanda no responde como antes y los márgenes se reducen cada mes, por eso mirar hacia fuera no es una ambición, es casi una necesidad, pero salir sin una estructura financiera fuerte puede ser tan riesgoso como quedarse inmóvil, y en este punto cobra sentido la idea del trampolín. Esa mirada que explica cómo muchas empresas de países en desarrollo usan la internacionalización no solo para crecer, sino para sobrevivir y equiparse con recursos que en su propio país simplemente no existen (Duque et al., 2021).

En ese contexto, el problema que origina este estudio radica en la ausencia de una evaluación financiera integral que permita determinar, con base real, si Labiza S.A. está en condiciones de expandirse fuera del país sin comprometer su estabilidad. Esta necesidad se vuelve más crítica ante un entorno económico cambiante, que exige decisiones estratégicas rápidas y bien fundamentadas. Si bien la empresa ha consolidado una posición en el mercado local, carece de una lectura actualizada de su capacidad de inversión y de su resistencia ante los riesgos que implicaría ingresar a nuevos mercados.

Es importante estudiar este caso porque una expansión mal estructurada no solo debilita la proyección comercial de la empresa, también puede comprometer su equilibrio financiero en el corto plazo, especialmente si no se consideran las condiciones reales en las que operan compañías de economías inestables, con acceso restringido a financiamiento y normativas que dificultan su integración competitiva fuera del país. Kim y Lim (2024) establece que por eso no basta con identificar mercados atractivos, también se debe medir con claridad la capacidad de sostener el crecimiento sin exponer la estructura interna. En esa misma línea el estudio de Sarto y Ozili (2025), coincide en que solo con una base financiera firme es posible diseñar estrategias viables cuando se trata de invertir en entornos emergentes.

El estudio financiero integral no se limita a verificar balances, es la única vía para entender si Labiza S.A. realmente está en condiciones de invertir fuera del país sin desestabilizar su estructura económica, porque cuando una empresa enfrenta presión en sus márgenes, debe revisar con cuidado si su rentabilidad, su nivel de endeudamiento y su flujo de efectivo le permiten asumir nuevos escenarios sin comprometer lo construido, y esta evaluación no busca solamente identificar fortalezas y debilidades internas, también sirve para anticipar los riesgos que podrían aparecer al entrar en un entorno distinto. Por eso estos indicadores no se usan como requisito, sino como respaldo concreto para decisiones estratégicas con menor margen de error (Chiriboga et al., 2022).

Una planificación financiera que realmente funcione no sólo acompaña el crecimiento de una empresa, también le permite anticipar los riesgos antes de que se conviertan en freno, y cuando se trata de salir al extranjero esa claridad es vital, sobre todo en mercados emergentes donde las reglas cambian sin aviso, las instituciones no siempre ofrecen respaldo y cualquier decisión mal calculada puede dejar secuelas difíciles de corregir. Por eso varios autores, entre ellos Moran et al. (2022), han demostrado que el éxito internacional depende en gran parte de cuán preparada esté la empresa para operar en escenarios inciertos. Por su parte, Vivanco (2023), al señalar que muchas compañías de países en desarrollo enfrentan restricciones severas para acceder a divisas, costear financiamiento o cubrir riesgos cambiarios sin afectar su estabilidad.

Cuando una empresa considera salir de su mercado, necesita algo más que proyecciones, necesita entender con exactitud cómo se comporta su estructura financiera bajo presión, y eso solo es posible si se examinan de cerca factores como la liquidez, nivel de rentabilidad, el grado de apalancamiento y la eficiencia con la que opera. Ross et al. (2022), determina que estos elementos permiten decidir con fundamentos y no con intuición. Dentro de esa misma lógica, cobran importancia indicadores que muchas veces se analizan por separado, pero que en este contexto funcionan como un conjunto: flujo de efectivo libre, EBITDA, retorno sobre inversión y relación entre deuda y capital (Brigham y Ehrhard, 2020). Para que ese análisis no quede en el papel, resulta útil aplicar modelos de escenarios que incorporen sensibilidad frente a variables como tasas de cambio, intereses o logística, que pueden modificar por completo el resultado final (Santamaria et al., 2019).

La teoría de la internacionalización progresiva López et al. (2020) sostiene que las compañías, en particular las de pequeña y mediana escala, deben progresar en sus procesos de crecimiento de manera gradual, basándose en cada fase en el estudio de las capacidades internas y las circunstancias del ambiente.

Esta visión se enriquece con la teoría del trampolín, propuesta por Caicedo (2013) la cual sostiene que las compañías en desarrollo utilizan la internacionalización como un medio para vencer restricciones estructurales y obtener acceso a recursos estratégicos que no se encuentran accesibles en sus naciones natales. Las dos teorías están de acuerdo en la importancia de contar con una base económica robusta como requisito previo para lograr una internacionalización exitosa.

De igual manera, investigaciones actuales en administración financiera estratégica aconsejan fusionar la planificación financiera con el estudio de riesgos externos, con el objetivo de elaborar estrategias más resistentes ante la inestabilidad internacional (Leonidou et al., 2025). Según el estudio de Caminos et al. (2025) la administración de riesgos financieros que abarca la exposición a la moneda, el riesgo país y el riesgo operativo pues debe integrarse en el diagnóstico de cualquier compañía que intente entrar en mercados internacionales.

El riesgo financiero en contextos emergentes no puede entenderse solo desde lo técnico, porque detrás de cada decisión hay un entorno que no siempre responde de forma predecible, y cuando las normas cambian con frecuencia o los canales de financiamiento se vuelven inaccesibles, planificar deja de ser una tarea racional para convertirse en una apuesta incierta. Khanna y Palepu (2020), sostienen que en economías con vacíos institucionales el entorno deja de ser un soporte y se convierte en una fuente adicional de riesgo. Este tipo de presión externa no se refleja en los estados financieros, pero condiciona profundamente la forma en que se evalúan escenarios, se proyectan márgenes o se define la viabilidad de una estrategia.

La gestión estratégica del riesgo no se limita a identificar amenazas, sino que requiere integrar variables externas al proceso de planificación, porque tomar decisiones financieras sin anticipar cambios del entorno expone la estrategia a tensiones difíciles de corregir, por eso herramientas como el análisis de escenarios o la simulación de impactos deben aplicarse desde el diseño, no como respuesta tardía. Mora (2022), sostiene que el riesgo no debe gestionarse de forma reactiva sino integrarse al sistema de gestión estratégica como un componente estructural que reduce incertidumbre y fortalece la toma de decisiones en contextos de cambio. Este enfoque permite evaluar si una inversión es viable y en qué condiciones podría dejar de serlo en entornos volátiles.

Según Bhattacharya et al. (2021) iniciativas como el PIMS han evidenciado de manera empírica que factores como la cuota de mercado, la calidad del producto y la intensidad de inversión tienen una magnitud significativa con el rendimiento financiero de las compañías. De ahí que no se trate solo de crecer, sino de tener claro cómo y cuándo hacerlo, porque moverse sin pensar puede afectar más de lo que ayuda. Aquello ha sido demostrado por el proyecto PIMS, que conecta directamente el rendimiento financiero con factores como la participación en el mercado, la calidad del producto y la intensidad de inversión (Buzzell, 2024). No basta con observar cada factor de forma aislada, lo importante es reconocer que en conjunto son determinantes al momento de salir al exterior y enfrentarse a entornos que operan con lógicas y condiciones completamente distintas.

Este estudio se realiza con la intención de enfrentar las dudas que acompañan el proceso de expansión y servir como una guía útil para Labiza S.A, partiendo de un enfoque que realmente conecte con lo que vive el entorno empresarial ecuatoriano y con lo que exigen los mercados internacionales cuando una empresa decide dar ese paso. Además, una comprensión profunda de los aspectos financieros aportará a las organizaciones a establecer mejores decisiones con conocimiento de causa, minimizando riesgos relacionado con la internacionalización.

Este trabajo nace de la necesidad de darle sentido a tantas dudas que surgen cuando una empresa como Labiza S.A se plantea crecer fuera del país, porque no se trata solo de querer expandirse, sino de entender si realmente está preparada para hacerlo sin poner en juego lo que ha construido, y por eso se propone un enfoque que no solo mire el contexto ecuatoriano, sino también los desafíos reales que implican los mercados externos, donde cada decisión puede costar caro si no se parte de un análisis financiero eficiente. Por su parte, una planificación financiera que ignore el impacto de las políticas económicas globales está incompleta (Duque et al., 2021). Aquello se justifica en que las variables como los acuerdos entre países, las restricciones para mover productos o los cambios bruscos en las tasas de cambio terminan afectando directamente el momento de entrada, la forma de operar y el uso de los recursos disponibles.

Este análisis no se enfoca en cumplir requisitos administrativos, busca entender con claridad la situación de la empresa Labiza S.A y qué tan preparada está para sostener un crecimiento fuera del país sin comprometer su base, porque al identificar lo que hoy funciona y lo que aún representa una debilidad, es posible construir una estrategia que no suene ambiciosa, sino viable, tomando en cuenta cuánto puede invertir, qué retorno es realista esperar y qué riesgos no pueden ignorarse si la empresa decide avanzar con paso firme hacia su expansión internacional.

Antes de pensar en crecer fuera, la empresa necesita entender bien el terreno al que apunta, porque si no analiza cómo se mueve la economía, qué tan desarrollado está el sistema financiero o qué reglas rigen ese mercado, terminará ajustando tarde lo que pudo prever desde el inicio, y una estrategia que no se adapta al entorno está condenada a fallar por más recursos que tenga detrás.

En síntesis, este estudio tiene como propósito evaluar si Labiza S.A. está en condiciones reales de expandirse sin poner en riesgo su estabilidad financiera. Para ello, se plantea un análisis profundo que permita identificar los indicadores clave, valorar la viabilidad económica del proceso y proponer ajustes concretos que fortalezcan su posición frente a los desafíos del entorno internacional.

En síntesis, este estudio tiene como propósito diagnosticar la situación financiera de Labiza S.A. mediante indicadores de rentabilidad, liquidez y eficiencia, examinar los mercados potenciales considerando factores económicos y competitivos, y evaluar la viabilidad financiera de la expansión formulando estrategias basadas en resultados sostenibles, de manera que la empresa cuente con un análisis riguroso que oriente su camino hacia la internacionalización.

2. Materiales y método

En esta investigación se empleó un enfoque cualitativo, con el objetivo de entender a fondo las percepciones, vivencias y criterios de los participantes esenciales vinculados con el análisis financiero de Labiza S.A en su camino de crecimiento hacia nuevos mercados. Esta mirada parte del enfoque cualitativo porque no basta con recolectar datos, lo que importa es entender qué sentido tienen para quienes toman decisiones, y en ese proceso cobran fuerza las percepciones, creencias y valoraciones que no se ven en los números, pero terminan influyendo en el rumbo de una organización. De acuerdo con Sánchez (2019), el método cualitativo es el más adecuado cuando se busca comprender la complejidad de los entornos sociales y económicos desde dentro, sin reducirlos a lo meramente cuantificable.

Este estudio se centró en escuchar cómo ven las cosas quienes están al frente de las decisiones financieras en Labiza S.A, desde directivos hasta consultores, porque entender cómo leen los riesgos, cómo valoran otros mercados, cómo planifican inversiones o cómo se ajustan al contexto económico no se consigue con cifras, sino con lo que piensan y viven, y sólo con esa perspectiva se puede tener una idea real de lo que significa crecer fuera del país, sobre todo cuando se trata de tomar decisiones que pueden cambiar el rumbo de la empresa a largo plazo.

Se usó la entrevista semiestructurada porque permite obtener información útil sin encasillar a los participantes, y eso resultó clave al trabajar con personas que conocen a fondo el rumbo financiero de la empresa, como el equipo directivo, los responsables de expansión y los asesores externos con experiencia en mercados internacionales, ya que más allá de seguir una guía temática, este formato permitió que las conversaciones fluyeran, que surgieran ideas inesperadas y que cada participante hablara desde su experiencia, y todo ese material fue grabado, transcrito y luego organizado para poder trabajar con él de forma integral.

Para procesar los datos se aplicó un análisis de contenido cualitativo, que permitió reconocer patrones en los discursos, conexiones entre los participantes y categorías que fueron tomando fuerza a medida que avanzaban las entrevistas, y eso ayudó a entender con más claridad cómo perciben los expertos temas clave como la viabilidad financiera, la sostenibilidad del negocio, la competencia dentro del sector arrocero, el impacto del entorno institucional y los riesgos que implica moverse en escenarios cambiantes. Este estudio permitió la creación de un escenario completo y reflexivo del proceso de expansión.

Además, se implementó el análisis documental como método adicional, con el objetivo de dar contexto a las perspectivas presentadas en las entrevistas. Se examinaron reportes de entidades financieras como el Banco Central del Ecuador, La Superintendencia de Compañías, investigaciones de mercado, normativas económicas, trabajos académicos y estudios científicos pertinentes acerca de la internacionalización de empresas para ello se analizó el contenido de bases de datos de entidades internacionales como el Banco Mundial, la CEPAL, UIE, ResearchGate, Scielo, etc., que facilitaron la evaluación de las circunstancias macroeconómicas, comerciales y financieras del contexto nacional e internacional. Esta triangulación de fuentes posibilitó confirmar y enriquecer los datos cualitativos recabados, proporcionando un marco interpretativo más sólido para el estudio.

La organización de la información cualitativa se llevó a cabo utilizando herramientas digitales como Microsoft Word para la transcripción y organización de los datos, además de NVivo, un programa especializado en análisis cualitativo, que simplificó la codificación de temas, la clasificación de respuestas y el seguimiento de patrones de discurso. El uso de estas herramientas hizo posible trabajar con orden, seguir cada paso con precisión y organizar los hallazgos de forma que realmente pudieran leerse con claridad, lo que ayudó a que los resultados tuvieran coherencia y sentido a lo largo del análisis.

En resumen, el enfoque cualitativo adoptado en este estudio se justifica por la necesidad de comprender los elementos subjetivos y contextuales que influyen en la toma de decisiones estratégicas en procesos de internacionalización. Este tipo de análisis no busca generalizar, sino ofrecer una lectura

profunda y situada, centrada en las percepciones, experiencias y valoraciones de quienes lideran la gestión financiera de Labiza S.A. Tal como plantea Calle (2023), este enfoque permite construir estrategias que integren lo técnico-financiero con lo vivido, aportando insumos relevantes para diseñar respuestas adaptativas en escenarios complejos.

Se realizaron seis entrevistas semiestructuradas a tres participantes que fueron escogidos de forma intencional, tomando en cuenta su experiencia directa en decisiones financieras, conocimiento del sector arrocero y participación en procesos de expansión. La recolección de información se llevó a cabo entre el 19 de junio y el 18 de julio de 2025, ajustando cada encuentro a la disponibilidad de los entrevistados. Durante todo el proceso se aplicaron criterios éticos claros: cada persona aceptó participar mediante consentimiento informado y se garantizó el anonimato, la confidencialidad de sus respuestas y el respeto a su decisión de retirarse en cualquier momento si así lo deseaban.

Análisis de los estados financieros

Tabla 1

Estado de Resultados comparativo 2023–2024

Concepto	2023 (USD)	2024 (USD)	Variación Absoluta	Variación %
Ingresos Totales	12,329,177.48	3,921,275.41	-8,407,902.07	-68%
Costos Operativos	9,679,968.56	3,807,178.78	-5,872,789.78	-61%
Utilidad Operativa	2,649,208.92	114,096.63	-2,535,112.29	-96%
Gastos Totales	4,799,438.76	2,846,664.62	-1,952,774.14	-41%
Resultado del Ejercicio	-2,150,229.84	-2,732,567.99	-582,338.15	-27%

Nota. Información obtenida de la empresa Labiza S.A

En el periodo 2024 la compañía enfrentó un golpe fuerte en su desempeño, pues sus ingresos, que en 2023 superaban los 12,3 millones de dólares, se redujeron a apenas 3,9 millones, lo que evidencia una caída de más de 8,4 millones en un solo año. Los costos también retrocedieron, pasando de 9,6 millones a 3,8 millones, y los gastos disminuyeron de 4,7 millones a 2,8 millones, pero estos ajustes no lograron compensar la magnitud de la contracción en ventas. El resultado fue una pérdida mayor, que se amplió de 2,1 millones en 2023 a 2,7 millones en 2024, mostrando que el problema central no está solo en los egresos sino en la drástica reducción de ingresos que debilita toda la estructura financiera de la empresa.

Tabla 2

Balance General comparativo 2023–2024

Concepto	2023 (USD)	2024 (USD)	Variación Absoluta	Variación %
Activo Corriente	6,470,715.76	3,596,543.36	-2,874,172.40	-44%
Activo No Corriente	19,918,268.82	19,176,838.41	-741,430.41	-4%
Total Activos	26,388,984.58	22,773,381.77	-3,615,602.81	-14%
Pasivo Corriente	4,922,612.96	4,251,651.27	-670,961.69	-14%
Pasivo No Corriente	8,581,557.88	7,907,580.85	-673,977.03	-8%
Total Pasivos	13,504,170.84	12,159,232.12	-1,344,938.72	-10%

Patrimonio	12,884,813.74	10,614,149.65	-2,270,664.09	-18%
-------------------	---------------	---------------	---------------	------

Nota. Información obtenida de la empresa Labiza S.A

En 2024, Labiza S.A. redujo su estructura total de activos de \$26.388.984,58 a \$22.773.381,77, una caída de \$3,6 millones, impulsada sobre todo por el desplome del activo corriente, que bajó un (44%), reflejando pérdida de liquidez y rotación de inventarios. Los pasivos totales también se contrajeron, pasando de \$13,5 millones a \$12,1 millones, aunque sin representar una mejora estructural. El patrimonio cayó de \$12,8 millones a \$10,6 millones, una pérdida de \$2,2 millones directamente asociada al resultado negativo del ejercicio. El deterioro general muestra que las finanzas de la empresa no se están recuperando, sino acumulando fragilidad.

Tabla 3

Indicadores Financieros 2024

Indicador	Resultado	Interpretación
Razón Corriente	0.85	La empresa no logra cubrir obligaciones de corto plazo con activos corrientes, evidenciando riesgo de liquidez.
Capital de Trabajo	- 655,107.91	Negativo, confirma insuficiencia de fondos para operaciones inmediatas.
Endeudamiento Total	53%	Más de la mitad de los activos está financiado con deuda.
Endeudamiento LP	0.75	Alta dependencia de préstamos bancarios a largo plazo.
Margen Bruto	3%	Rentabilidad mínima, casi inexistente.
Margen Operativo	-70%	Ineficiencia operativa crítica.
Rotación de CxC	7.34	Cobranza relativamente eficiente, aunque insuficiente frente a la caída en ventas.

Nota. Información obtenida de la empresa Labiza S.A

La situación financiera de Labiza S.A. en 2024 refleja una empresa que opera al límite. Con una razón corriente de **0,85** y un capital de trabajo negativo superior a **\$655.000**, queda claro que no alcanza a cubrir sus obligaciones inmediatas con recursos propios. La deuda representa más del **50%** del total de activos, y el peso de los compromisos a largo plazo limita cualquier margen de acción. Aunque la rotación de cuentas por cobrar es buena (**7,34 veces**), no logra revertir el impacto de un margen operativo de **-70%**, que muestra una operación ineficiente incluso antes de llegar al resultado final. Más que cifras aisladas, todo apunta a una estructura que perdió equilibrio y necesita ajustes urgentes.

Tabla 4

Evaluación financiera con base en indicadores clave de gestión

Categoría	Índice	Fórmula	Resultado
Liquidez	Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,85

	Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	-655.107,91
Rentabilidad	Margen Bruto	(Ventas – Costos) / Ventas	3%
	Margen Operativo	Utilidad Operativa / Ventas	3%
	Margen Neto	Resultado Neto / Ventas	-70%
Solvencia	Endeudamiento Total	Total Pasivo / Total Activo	53%
	Autonomía Financiera	Patrimonio / Total Activo	47%
Apalancamiento		Total Pasivo / Patrimonio	1,15 veces

Nota. Información obtenida de la empresa Labiza S.A

El panorama de liquidez en 2024 refleja una empresa que ya no puede sostenerse con lo que tiene a mano. La razón corriente de 0,85 muestra que ni siquiera logra cubrir todas sus deudas de corto plazo con los recursos disponibles, y ese déficit de -655.107,91 dólares en capital de trabajo deja claro que, si mañana vencen sus obligaciones, no hay cómo responder sin acudir a terceros. Más allá del número, lo que preocupa es que esta fragilidad limita cualquier margen de maniobra para enfrentar imprevistos o negociar con proveedores sin depender de créditos o refinanciamientos constantes.

Respecto a la rentabilidad, los resultados del año muestran que el negocio dejó de ser rentable, no por falta de ventas solamente, sino porque la estructura actual no permite que los ingresos se traduzcan en utilidad. Los márgenes bruto y operativo, ambos en 3%, evidencian que casi todo lo que entra se va en costos y funcionamiento, sin dejar espacio para inversión ni para recuperación. Lo más crítico es el margen neto de -70%, que confirma que, al final del ejercicio, las pérdidas no solo se mantienen sino que se profundizan, lo cual deja sin respaldo a la operación y deteriora el patrimonio.

En función de la solvencia, en el 2024, la empresa siguió dependiendo más de deuda que de sus propios recursos. El 53% de todo lo que tiene está financiado por terceros, y solo el 47% viene de capital propio, lo que muestra que cada decisión importante pasa primero por lo que se debe, no por lo que se tiene. El apalancamiento de 1,15 veces deja claro que por cada dólar que realmente le pertenece, hay uno y algo más que todavía debe, lo cual no sería tan grave si existiera rentabilidad, pero en este contexto solo refuerza la fragilidad general en la que está operando.

3. Resultados y discusión

Las entrevistas realizadas con actores clave del sector arrocero revelaron que la estabilidad financiera de Labiza S.A. está influenciada por una combinación de factores que van más allá del momento actual y se proyectan con fuerza en el mediano plazo. Al analizar en profundidad los testimonios, surgieron una serie de categorías que permiten comprender con más claridad los desafíos reales que enfrenta la empresa en su posible proceso de expansión: inflación y costos de producción, riesgos financieros externos, variaciones en la demanda, competencia en el sector, herramientas financieras de anticipación, infraestructura agrícola, políticas gubernamentales y respuesta estratégica frente a la internacionalización. Estas dimensiones no solo expresan preocupaciones puntuales, sino que delimitan un mapa completo de los ajustes que Labiza S.A. debe considerar si aspira a crecer de forma sostenida en nuevos mercados.

3.1 Entrevistas

A continuación, se presentan los resultados derivados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a tres profesionales con conocimiento directo del sector arrocero y de la situación financiera de Labiza S.A. Las preguntas fueron diseñadas para explorar factores críticos que inciden en la

viabilidad de expansión internacional, abordando variables tanto internas como externas. Las respuestas han sido analizadas mediante codificación cualitativa, identificando coincidencias, divergencias y aportes significativos que permiten comprender con mayor profundidad las percepciones estratégicas de los actores clave.

<p>1. ¿Cuáles considera usted que son las principales variables del mercado arrocero que pueden influir en la estabilidad financiera de LABIZA S.A. en el corto y mediano plazo?</p>	
Profesional 1	Las variables más relevantes comprenden: el precio del arroz en el mercado nacional e internacional, ubicación de agua para irrigación, debido a la gran necesidad del recurso acuático, nivel de tecnología agrícola, que impacta de manera directa en el rendimiento por área, precio y disponibilidad de financiación agrícola, políticas gubernamentales de subvenciones o adquisiciones del gobierno, pues estas variables tienen el potencial de influir en la rentabilidad operativa de la compañía y moldear sus elecciones de inversión.
Profesional 2	Además de los costos de producción y los precios del arroz, otras variables relevantes comprenden: Importaciones y volumen de cosecha nacional, que influyen en la oferta, las variaciones estacionales en la demanda, como incremento en el consumo en determinadas áreas o celebraciones, las regulaciones de venta y regulación de precios del Ministerio de Agricultura, nivel de automatización industrial, que influye en la eficacia y los márgenes de beneficio, las transformaciones tecnológicas en los procedimientos de cultivo y tratamiento, pues estas variables tienen el potencial de modificar las estimaciones de ingresos, el flujo de caja y la competitividad de Labiza S.A.
Profesional 3	El Precio del arroz en mercado nacional e internacional.
<p>Análisis: La solidez financiera de LABIZA S.A. a corto y mediano plazo se basa en un grupo de variables interconectadas, siendo el costo del arroz el elemento más frecuente y crucial. No obstante, factores como la disponibilidad de agua, la financiación, las políticas gubernamentales, la tecnología agrícola e industrial, y las circunstancias del mercado interno y externo, también desempeñan un papel crucial. Una perspectiva holística como la proporcionada por los entrevistados 1 y 2 es más beneficiosa para tomar decisiones estratégicas, mientras que una respuesta enfocada exclusivamente en el precio (entrevistado 3) resulta insuficiente para entender la complejidad del ambiente financiero y operativo de la compañía.</p>	
<p>2. ¿Qué factores económicos externos (inflación, tipo de cambio, tasas de interés, entre otros) afectan con mayor fuerza la toma de decisiones estratégicas en la empresa arrocera?</p>	
Profesional 1	<p>-La inflación en materias primas para la agricultura, que incrementa los gastos de producción.</p> <p>-La tasa de cambio, que afecta los costos de materiales importados (fertilizantes, maquinaria).</p> <p>-Tasas de interés en vigor, que establecieron el costo del capital para actividades o crecimiento.</p>

	-Políticas tributarias y comerciales que benefician o dañan el sector agropecuario de Ecuador.
Profesional 2	Inflación de alimentos, que tiene el potencial de incrementar los costos al consumidor y disminuir la demanda si no se ajustan correctamente. Clase de cambio real eficaz, que establece la competitividad del arroz de Ecuador ante mercados como Colombia o Perú. Costo del crédito para la agricultura, que establece el acceso a financiación para incrementar la producción o actualizar la tecnología. Políticas internacionales de tarifas, que afectan las exportaciones e importaciones.
Profesional 3	La inflación que encarece los costos de producción.
<p>Análisis: Los elementos económicos externos que más influyen en las estrategias de LABIZA S.A. son la inflación, los tipos de interés, la tasa de cambio y las políticas económicas (tanto nacionales como internacionales). El factor transversal principal es la inflación, que incrementa los costos de producción y modifica la relación entre oferta y demanda. Además, las tasas de cambio y el costo del crédito agrícola determinan la factibilidad de importación de tecnología, obtención de financiación y conservación de la competitividad en mercados relacionados. Las políticas de impuestos y comercio, ya sean internas o externas, establecen un marco normativo que puede motivar o restringir las elecciones de inversión, producción y exportación.</p>	
<p>3. Desde su experiencia, ¿cómo deberían considerarse los cambios en la demanda interna y externa del arroz en la proyección de escenarios financieros para Labiza S.A.?</p>	
Profesional 1	<p>Las variaciones en la demanda deben ser contempladas en los contextos financieros como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Variables cambiantes en modelos simulados (por ejemplo, incremento del 10% en las exportaciones o disminución del 15% en el consumo interno). -Basados en estimaciones de ingresos, rectificadas a números de consumo per cápita y estadísticas del MAG. -Comunicados estratégicos, para implementar planes de adaptación de producción y venta.
Profesional 2	Definir señales de tendencia en el consumo (interno y externo) basándose en información histórica y proyecciones a nivel macroeconómico. Modificar sus estrategias económicas teniendo en cuenta variaciones en los gustos del consumidor (por ejemplo, arroz integral, orgánico). Analizar las posibilidades de exportación a mercados cercanos o con acuerdos de preferencia. Incluir en los modelos económicos variables sensibles a la demanda, de manera que sean capaces de ajustar con rapidez sus niveles de producción e inversión.
Profesional 3	La demanda interna puede verse afectada por fluctuaciones en el consumo individual y sustitución por otros bienes. La demanda internacional se basa en convenios comerciales, precios globales y obstáculos arancelarios. Así pues, LABIZA S.A. tiene que simular situaciones de demanda en aumento, estable o disminución, y ajustar sus capacidades de producción, inventarios y tácticas de exportación, especialmente hacia mercados de los Andes o Centroamérica.

Análisis: Las tres personas entrevistadas están de acuerdo en que la demanda, ya sea interna o externa, debe ser un factor esencial en la planificación financiera de LABIZA S.A. Todos subrayan el valor de la adaptabilidad frente a diversos contextos y la adecuación estratégica en base al comportamiento del mercado. Aunque el Primer Entrevistado se centra en modelos de simulación cuantitativa basados en datos oficiales, el Segundo Entrevistado ofrece una perspectiva centrada en el consumidor y la innovación de productos, mientras que el Tercer Entrevistado se centra en la diferenciación entre factores de demanda interna y externa, sugiriendo estrategias particulares para exportar.

4. ¿Qué impacto tienen los costos de producción (insumos, transporte, mano de obra) en la proyección financiera de la empresa, y cómo se pueden gestionar eficientemente en escenarios cambiantes?

Profesional 1	Estos gastos constituyen entre el 65% y el 80% del total del costo de producción. Su influencia es determinante para: La tasa bruta de beneficio. La habilidad para realizar inversiones a medio plazo. La viabilidad del negocio en contextos desfavorables. Se recomienda para manejarlos de manera eficaz: Implementar la contratación anticipada de materiales para garantizar precios competitivos, poner en marcha una logística interna eficaz (mejora de las rutas de transporte) y automatizar procedimientos agrícolas para disminuir la necesidad de trabajadores estacionales.
---------------	--

Profesional 2	El impacto es crítico, ya que representa el mayor componente del costo total. Los aumentos en combustibles, fertilizantes importados o sueldos pueden reducir la rentabilidad significativamente. Para mitigar este riesgo, LABIZA S.A. debería: Optimizar su cadena de suministro, buscando alianzas con proveedores locales o regionales y aplicar programas de control de costos y eficiencia energética.
---------------	--

Profesional 3	El impacto es crítico, ya que representa el mayor componente del costo total. Los aumentos en combustibles, fertilizantes importados o sueldos pueden reducir la rentabilidad significativamente. Para mitigar este riesgo, LABIZA S.A. debería: Optimizar su cadena de suministro, buscando alianzas con proveedores locales o regionales y aplicar programas de control de costos y eficiencia energética.
---------------	--

Análisis: Los gastos de producción influyen de manera determinante en la estimación financiera de LABIZA S.A., impactando su rentabilidad, competitividad y habilidad para invertir, particularmente en escenarios económicos cambiantes. El 65% y el 80% del costo total de operación se relaciona con insumos, transporte y trabajo.

5. ¿Qué tipo de análisis o herramientas financieras recomienda para anticipar escenarios de riesgo o incertidumbre en el sector arrocero ecuatoriano?

Profesional 1	Incluyen algunas herramientas valiosas: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de sensibilidad, para determinar cómo las variaciones en los precios o costos influyen en los resultados. • Modelos de diferentes escenarios (pesimista, realista, optimista). • Evaluación de la variación en el presupuesto, para regular las desviaciones en los costos previstos. • Índices de lucratividad sectorial, tales como ROA y margen neto ajustados al sector agropecuario.
---------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones regulares del flujo de efectivo proyectado, para prevenir requerimientos de liquidez.
Profesional 2	Benchmarking financiero, para cotejar los indicadores fundamentales con compañías del mismo ámbito y evaluación del punto de equilibrio, con el objetivo de determinar el volumen de producción mínimo requerido para sufragar los costos.
Profesional 3	El análisis de sensibilidad.
<p>Análisis: Para prevenir peligros o dudas en el sector arrocero de Ecuador, se aconseja la utilización de instrumentos financieros adicionales que faciliten tanto la proyección dinámica como el control estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> El estudio de sensibilidad sobresale como un instrumento frecuente y eficiente. Los modelos de escenarios facilitan la simulación de reacciones frente a diversos escenarios económicos. Es fundamental realizar evaluaciones del flujo de efectivo y ajustar los indicadores de rentabilidad al sector agropecuario para supervisar la salud financiera. <p>Estas herramientas se complementan con el benchmarking y el análisis del punto de equilibrio, proporcionando referencias comparativas del sector y límites de sostenibilidad operativa., todos buscan lo mismo: que el cliente no solo entienda la estrategia, sino que la sienta.</p>	
<p>6. ¿Cómo influye la competencia nacional e internacional en las proyecciones financieras de LABIZA S.A. y qué estrategias podrían adoptarse para mantener la competitividad en el mercado?</p>	
Profesional 1	Afecta en: establecer el precio de venta, disminuyendo el margen en situaciones de saturación del mercado, la rapidez en la adopción de tecnología, al impulsar mejoras en eficiencia, la cantidad de inversión en calidad y seguimiento. Para preservar la competitividad se debe reconocer las Buenas Prácticas Agrícolas, cooperar con distribuidores y redes de supermercados, innovar en el embalaje y presentación del producto e Involucrarse en ferias internacionales de agroindustria para establecer presencia.
Profesional 2	La competencia establece: El valor promedio del mercado, la disponibilidad de canales de distribución, y el nivel de innovación en bienes y procedimientos. En respuesta a esto, Labiza S.A. tendría que: Invertir en marca y distinción, con el fin de establecer una identidad fuerte en el consumidor, implementar tácticas de segmentación, abordando segmentos de mercado que no están abarcados por competidores de mayor envergadura, involucrarse en alianzas o consorcios de exportación, que posibiliten expandir su presencia y preservar una estructura de costos eficaz, lo que le posibilita competir en términos de precio sin renunciar a la calidad.
Profesional 3	La rivalidad influye de manera directa en el precio de venta, la cuota de mercado y las expectativas de expansión. En un mercado saturado o con arroz adquirido a precios reducidos, Labiza S.A. podría experimentar presión en sus márgenes y en su volumen de ventas. Para seguir siendo competitiva, la compañía puede implementar tácticas como: Identificación del producto (a través de su calidad, marca, embalaje, o certificaciones como orgánico o libre de sustancias

	químicas). e Innovación en procedimientos para disminuir gastos y aumentar las ganancias.
<p>Análisis: La rivalidad a nivel nacional e internacional es un factor crucial que determina las expectativas financieras de Labiza S.A., al afectar el precio de venta, el volumen de ventas y la participación en el mercado. Para abordar este ambiente competitivo, se resalta un acuerdo entre los entrevistados respecto a las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto se distingue a través de la calidad, la imagen de la marca, la presentación y las certificaciones (como orgánico o BPA). • La innovación en los procesos de producción con el fin de disminuir gastos, incrementar la eficiencia y mantener márgenes frente a los precios competitivos del mercado. • Involucrarse en redes de comercio, exposiciones, alianzas estratégicas y consorcios de exportación, como estrategias para ingresar a nuevos mercados u optimizar la distribución. • Segmentación inteligente del mercado, prestando atención a nichos particulares no abarcados por grandes rivales. 	

Inflación y costos de producción

Una de las categorías más recurrentes en las entrevistas fue el impacto que tienen la inflación y los costos operativos sobre la estabilidad financiera de Labiza S.A. Los entrevistados coincidieron en que los precios de insumos como fertilizantes, combustibles y mano de obra representan el componente más alto del costo total, y cualquier variación en esos rubros afecta directamente los márgenes financieros y la capacidad de inversión de la empresa. El aumento sostenido de estos costos genera presión sobre la rentabilidad operativa, especialmente en un entorno donde los precios del arroz no siempre alcanzan a cubrir el gasto real. Aquello, en los últimos años, el mercado ha mostrado fluctuaciones significativas en el precio del arroz nacional, con caídas durante los picos de cosecha y una competencia creciente de arroz importado a menor costo, lo que ha reducido los ingresos por venta y afectado el equilibrio entre precio de comercialización y estructura de costos de Labiza S.A.

Uno de los participantes lo expresó con claridad: *“Estos gastos constituyen entre el 65% y el 80% del total del costo de producción. Su influencia es determinante para la viabilidad del negocio en contextos desfavorables.”*

Este hallazgo deja claro que Labiza S.A. no puede plantearse una expansión si antes no revisa a fondo su estructura de costos. Operar con márgenes reducidos frente a condiciones que no controla, como el precio del combustible o las tasas de financiamiento, implica un nivel de riesgo que se volvería aún mayor al salir al exterior. La teoría del trampolín, advierte precisamente sobre eso: cuando las debilidades internas no se resuelven, terminan reproduciéndose en nuevos entornos con consecuencias más severas. Por eso, más que proyectar beneficios futuros, el análisis financiero debe enfocarse en medir con honestidad hasta dónde puede sostenerse una estrategia en escenarios más exigentes.

Riesgos financieros externos

Los testimonios también evidenciaron una preocupación constante frente a factores externos que afectan la salud financiera de Labiza S.A. La inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio y las políticas comerciales influyen directamente en el acceso a crédito, en los precios de los insumos importados y en la competitividad frente a otros mercados. Estas condiciones externas limitan el margen de maniobra de la empresa y dificultan la proyección de inversión sostenible.

Un entrevistado afirmó lo siguiente: *“La inflación en materias primas, la tasa de cambio y las tasas de interés establecen el costo del capital y afectan los materiales importados como fertilizantes y maquinaria”.*

Este resultado se relaciona con la teoría del riesgo financiero en economías emergentes, que advierte que las condiciones externas, como los cambios en las tasas de interés o el comportamiento del tipo de cambio, pueden desequilibrar incluso a empresas bien posicionadas en su entorno local si no han incorporado modelos de anticipación adaptados a contextos inestables. En el caso de Labiza S.A., no anticipar cómo estas variables pueden modificar sus proyecciones puede hacer que una decisión de expansión se base en supuestos poco sólidos. Como lo explican Khanna y Palepu, en economías emergentes los vacíos institucionales y la falta de estabilidad financiera estructural amplifican los riesgos de internacionalización cuando no se cuenta con mecanismos para interpretar el entorno ni con estructuras internas capaces de absorber el impacto. Por tanto, el análisis financiero no puede limitarse a la medición interna, sino que debe integrarse con indicadores como la liquidez (razón corriente 0,85), la rentabilidad (margen operativo 3%) y la solvencia (endeudamiento total 53%), que evidencian la fragilidad de la estructura actual de Labiza S.A.

Variaciones en la demanda

Otro eje presente en las entrevistas fue la necesidad de considerar los cambios en la demanda como un factor clave para la planificación financiera, especialmente al observar que los ingresos de Labiza S.A. pasaron de 12,3 millones en 2023 a 3,9 millones en 2024, lo que representa una caída del 68% que no puede explicarse solo por factores internos. Las respuestas señalaron que esta contracción está relacionada con variaciones en el consumo per cápita, la aparición de nuevos hábitos de compra, la competencia de productos sustitutos y las condiciones impuestas por acuerdos comerciales que alteran tanto la estabilidad operativa como la sostenibilidad de las ventas en mercados internos y externos.

Uno de los entrevistados señaló: *“Labiza S.A. tiene que simular situaciones de demanda en aumento, estable o disminución, y ajustar sus capacidades de producción, inventarios y tácticas de exportación, especialmente hacia mercados de los Andes o Centroamérica”*.

En este caso, lo planteado por el entrevistado no refleja una acción ya aplicada, sino una sugerencia que surge desde su experiencia, como una medida necesaria para responder con mayor claridad a escenarios de demanda fuera del país. Esta categoría se vincula con la teoría de la internacionalización progresiva, que sugiere que las decisiones deben basarse en capacidades reales y en un conocimiento detallado del mercado. Ignorar el comportamiento de la demanda podría provocar una sobreestimación de ingresos o una acumulación innecesaria de stock. En este escenario, Labiza S.A. debe proyectar distintos niveles de demanda y ajustar sus operaciones con rapidez, para evitar impactos negativos en sus ingresos y mantener el equilibrio financiero.

Competencia y presión sobre los márgenes

La presencia de competidores tanto locales como internacionales afecta directamente la rentabilidad de Labiza S.A., no solo porque reduce los precios de venta, sino porque exige invertir más en diferenciación, tecnología y visibilidad comercial, en un escenario donde el mercado ya está saturado y la entrada de productos importados limita cada vez más su margen de maniobra.

Una de las respuestas lo resume así: *“La rivalidad influye de manera directa en el precio de venta, la cuota de mercado y las expectativas de expansión”, especialmente frente a empresas como Arrocera El Rey y Pilandrade, que compiten en los mismos mercados con mayor escala y estrategias de precio agresivas.”*

Este hallazgo conecta con la teoría del trampolín, que plantea que muchas empresas buscan salir de su mercado local para dejar atrás limitaciones que no pueden resolver internamente. En el caso de Labiza S.A., la competencia puede ser una razón válida para pensar en nuevos destinos, pero si no hay una estrategia bien definida que permita destacarse y operar con eficiencia, es probable que los mismos problemas vuelvan a repetirse. Expandirse no garantiza una mejora automática, es una decisión que exige planificación real y una lectura honesta de las propias capacidades.

Herramientas financieras y capacidad de anticipación

Las entrevistas dejaron claro que la empresa necesita apoyarse en herramientas financieras como el análisis de sensibilidad, los escenarios de flujo de efectivo y la evaluación de márgenes operativos que le permiten anticiparse a escenarios difíciles, porque tomar decisiones sin conocer los posibles efectos puede poner en riesgo su estabilidad por eso se mencionaron mecanismos como el análisis de sensibilidad, los modelos de escenarios, la proyección de flujo de efectivo y el benchmarking como recursos útiles para pensar cada movimiento con más criterio y evitar improvisaciones que después sean costosas. Es importante destacar que estas herramientas fueron proporcionadas por los participantes como medida para anticiparse a entornos de riesgos empresariales.

Uno de los entrevistados mencionó lo siguiente: *“La evaluación de sensibilidad y los modelos de diferentes escenarios permiten regular desviaciones y prever requerimientos de liquidez”*.

Este resultado se vincula con la gestión estratégica del riesgo porque adaptarse a lo que cambia afuera no depende solo de voluntad sino de contar con herramientas que den margen para decidir con tiempo, por eso en el caso de Labiza S.A. aplicar análisis de escenarios o modelos de sensibilidad no solo mejora la lectura previa sino que también permite anticipar efectos que podrían comprometer su liquidez o frenar sus planes de inversión. En esta línea, Kaplan plantea que el riesgo no puede abordarse de forma reactiva, sino que debe formar parte estructural del sistema de gestión para reducir la incertidumbre y fortalecer la toma de decisiones en entornos cambiantes, lo cual refuerza la necesidad de usar estas herramientas no como complemento, sino como parte central de cualquier estrategia de expansión.

Respuesta estratégica ante la internacionalización

Los entrevistados dejaron claro que la expansión internacional no debe entenderse como una prolongación automática del crecimiento sino como un cambio profundo que exige preparación interna y conocimiento del entorno al que se quiere ingresar por eso las respuestas advierten que si Labiza S.A. no ajusta su estructura financiera junto con su forma de gestionar y proyectar su estrategia comercial es probable que las dificultades que enfrenta hoy se repitan en escenarios nuevos donde la presión podría ser aún mayor.

Una de las ideas centrales fue: *“La empresa tiene que adaptar su estructura para evitar que las debilidades actuales se reproduzcan en el exterior, las mismas que se asocian a la fragilidad en la estructura de costos, ausencia de automatización de procesos productivos y la falta de capacidad de simulación financiera frente a los entornos cambiantes”*.

Este hallazgo se conecta con lo planteado en la teoría del trampolín porque internacionalizarse sin una base sólida no solo expone a la empresa a nuevos riesgos sino que puede agravar los que ya existen dentro por eso en el caso de Labiza S.A. la expansión no debería verse como una forma de escapar de los problemas actuales sino como una decisión que exige prepararse a fondo y fortalecer cada parte de su estructura antes de asumir el reto de competir en un entorno más exigente donde las debilidades internas ya no pasan desapercibidas.

Infraestructura agrícola

Varios de los entrevistados resaltaron que la infraestructura agrícola con la que actualmente opera Labiza S.A. presenta limitaciones que inciden de forma directa en su capacidad para sostener un crecimiento sostenido, sobre todo si se contempla un proceso de internacionalización en el corto o mediano plazo. Se hizo énfasis en que el nivel de tecnología en campo todavía depende en buena parte de prácticas tradicionales, lo que restringe el rendimiento por área cultivada, mientras que en la fase industrial persiste una brecha en automatización y la misma que se refiere a la falta de sistemas tecnológicos en producción y control de procesos, lo cual incrementa los costos operativos y se refleja en un margen operativo negativo del 70% en 2024. Estas condiciones no solo encarecen los costos de operación, también limitan la posibilidad de escalar la producción o cumplir con estándares de calidad que son exigidos fuera del país.

Uno de los participantes lo expresó con claridad: *“El nivel de tecnología agrícola impacta de manera directa en el rendimiento por área, y el nivel de automatización industrial influye en la eficacia y los márgenes de beneficio”*.

Cuando una empresa intenta crecer sin haber resuelto primero lo que internamente la frena, los problemas no se quedan atrás, se trasladan con más fuerza. En el caso de Labiza S.A., operar con tecnología limitada como sistemas de riego tecnificado, sensores de humedad y equipos de procesamiento automatizado en el campo y sin automatización suficiente en su fase industrial no solo le encarece cada proceso, también la deja en desventaja frente a los estándares que se exigen fuera del país. Por eso, desde la lógica de la internacionalización progresiva, avanzar sin antes consolidar lo básico no es un riesgo menor, es un camino que la empresa no podría sostener si sus debilidades se mantienen igual en un entorno más exigente, donde no basta con tener intención de crecer, sino demostrar que se tiene la capacidad real de sostener ese crecimiento sin que se desborde el costo operativo ni se pierda control sobre la calidad del producto.

Políticas del gobierno

Las entrevistas también dejaron en evidencia que las decisiones que toma el gobierno en materia agropecuaria siguen teniendo un peso considerable sobre la estabilidad financiera de empresas como Labiza S.A., y eso condiciona tanto sus márgenes actuales como sus expectativas de inversión, referidas a la posibilidad de ampliar capacidad instalada, tecnificar procesos o abrir nuevas líneas de producción. Se mencionaron situaciones como la falta de subsidios efectivos, la rigidez en la regulación de precios, los procesos burocráticos para acceder a financiamiento y la inestabilidad normativa, todo lo cual genera incertidumbre y reduce los incentivos para apostar por proyectos de largo plazo. En este contexto, cualquier plan de expansión debe considerar no solo los números internos, sino también la capacidad del entorno institucional para sostener o debilitar la estrategia proyectada.

Uno de los participantes lo expresó con claridad: *“Las políticas gubernamentales de subvenciones o adquisiciones del gobierno tienen el potencial de influir en la rentabilidad operativa y moldear las elecciones de inversión”*

En economías emergentes, donde los vacíos institucionales son parte del paisaje empresarial, omitir el análisis político en una evaluación financiera puede llevar a decisiones mal fundamentadas, y eso ha sido ampliamente abordado en estudios como el de Khanna y Palepu, que explican cómo la ausencia de reglas claras impone un riesgo estructural adicional para las empresas que intentan competir más allá de sus fronteras. Para Labiza S.A., esto significa que una estrategia de internacionalización solo será viable si parte de una lectura realista del entorno normativo que la acompaña, porque en un escenario donde las políticas cambian sin previsión, lo que no se anticipa termina convirtiéndose en barrera.

Con base en lo mencionado, se concluye que las limitaciones que enfrenta Labiza S.A. no responden solo a factores financieros, sino a condiciones estructurales que comprometen su capacidad real de expansión. Las entrevistas apuntaron al peso de los costos operativos, que en 2024 sumaron USD 3,8 millones frente a ingresos de 3,9 millones, dejando márgenes mínimos. A esto se suma un capital de trabajo negativo de USD -655.107,91 y una razón corriente de 0,85, lo que evidencia una fragilidad operativa. La empresa opera con un endeudamiento del 53 % y una autonomía financiera del 47 %, situación que se agrava por la falta de automatización, la escasa anticipación ante escenarios inestables y una demanda que exige reacciones rápidas sin contar con mecanismos que lo permitan.

Estas categorías no aparecen aisladas, sino como señales de que el crecimiento internacional no puede asumirse como una continuidad natural del modelo actual, sino como un cambio profundo que exige preparación, adaptación y solidez interna. A partir de estos hallazgos, se abre paso al análisis conclusivo, donde se evalúa con mayor claridad si la empresa está realmente en condiciones de sostener una estrategia de expansión sin poner en riesgo lo que hasta ahora ha logrado consolidar.

En suma, los hallazgos evidencian que los desafíos financieros, operativos, institucionales y

estratégicos que enfrenta Labiza S.A. están profundamente interrelacionados y no pueden ser abordados por separado. Las entrevistas revelan la necesidad urgente de fortalecer las capacidades internas antes de considerar una expansión internacional. Aspectos como los altos costos operativos, las variaciones en la demanda, la presión competitiva, las limitaciones en infraestructura, la influencia de las políticas públicas y la ausencia de herramientas de anticipación financiera se manifiestan como factores simultáneos que, de no ser gestionados adecuadamente, podrían amplificar los riesgos del proceso de internacionalización. Este conjunto de elementos permite dar paso al análisis conclusivo sobre la viabilidad real de crecimiento hacia nuevos mercados.

4. Conclusiones

Labiza S.A. presenta una estructura de costos que representa entre el 65 % y el 80 % del total de sus ingresos, lo que genera márgenes reducidos y limita su capacidad de inversión sin afectar su liquidez. Cualquier incremento en los precios de insumos como fertilizantes o combustibles afecta directamente su estabilidad financiera.

La producción de Labiza S.A. depende aún de prácticas agrícolas tradicionales y de procesos industriales con baja automatización, lo que incrementa los costos por unidad y dificulta cumplir con estándares de trazabilidad exigidos en mercados internacionales, especialmente en regiones como Centroamérica, donde la eficiencia operativa es un requisito clave de ingreso.

La empresa carece de herramientas financieras que le permitan anticiparse a escenarios de riesgo, como el análisis de sensibilidad o los modelos de simulación. Esta ausencia la obliga a tomar decisiones sin respaldo técnico en un entorno caracterizado por inflación, volatilidad cambiaria y restricciones de acceso al crédito.

Las áreas prioritarias de intervención son la planificación financiera, la estructura de costos y el sistema de producción. Si estas dimensiones no se fortalecen, cualquier intento de internacionalización podría intensificar las debilidades actuales en lugar de impulsar un crecimiento sostenible.

Bajo las condiciones actuales, la expansión internacional de Labiza S.A. no resulta viable en el corto plazo. No obstante, con un plan de mejora centrado en eficiencia técnica, capacidad de adaptación y planificación financiera estratégica, la empresa podría prepararse para un proceso de internacionalización en el mediano plazo, siempre que parta de un diagnóstico riguroso y decisiones fundamentadas en evidencia.

En función del análisis cualitativo realizado, este estudio permite concluir que Labiza S.A. aún no cuenta con una estructura financiera suficientemente sólida para iniciar un proceso de internacionalización sin riesgos. No obstante, la investigación permitió identificar con claridad las debilidades más relevantes y trazar posibles líneas de acción que podrían fortalecer su posición en el mediano y largo plazo. El enfoque cualitativo utilizado brindó una comprensión más cercana de las dinámicas internas y del entorno de la empresa, revelando aspectos estratégicos que no siempre son visibles en un análisis puramente numérico. Como proyección, se recomienda que la organización implemente un plan estructurado de mejora interna y realice simulaciones financieras que le permitan anticipar escenarios antes de ingresar a nuevos mercados.

Cabe mencionar que este estudio se basó en la recolección de experiencias y valoraciones de actores directamente vinculados con la gestión financiera de Labiza S.A., lo cual enriqueció los hallazgos desde una perspectiva contextual. Sin embargo, al tratarse de un análisis cualitativo, los resultados no pretenden ser generalizados a todo el sector arrocero, sino ofrecer una base comprensiva que pueda orientar futuras decisiones estratégicas. Sería recomendable que investigaciones posteriores integren datos cuantitativos o comparativos con otras organizaciones similares para ampliar la visión y validar a profundidad los resultados obtenidos.

Referencias

- Bhattacharya, A., Morgan, N., & Rego, L. (2021). Análisis de por qué y cuándo la cuota de mercado impulsa las ganancias de la empresa. *Revista de Marketing*, 86(4), 73-94. <https://doi.org/10.1177/00222429211103>
- Brigham, E., & Ehrhard, M. (2020). *Finacial Management : Theory and Practice*. Cengage Learning. Obtenido de CENGAGE.
- Buzzell, R. (2024). El programa PIMS de investigación estratégica : una evaluación retrospectiva. *Revista de investigación empresarial*, 57(5), 478-483. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00314-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00314-4)
- Caicedo, C. (2013). La perspectiva de Springboard país trampolín y filial trampolín. Una nueva alternativa para el proceso de internacionalización. *Dialnet*, 7(1), 12-18. Obtenido de Universitat de Valencia, p-85.
- Calle, S. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016
- Caminos, W., Katherine Guerrero, Guashca, L., & Frias, L. (2025). Riesgo financiero y su impacto socioeconómico en empresas ecuatorianas. *Revista Venezolana*, 29(106), 530-545. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.5>
- Chiriboga, P., Fuentes, L., Tapia, L., & Sánchez, J. (2022). Estrategias digitales de ampliación de mercados y la competitividad de la empresa. *Revista Dominio de las Ciencias*, 8(3), 682-699. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3>
- Creswell. (2021). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Obtenido de UNS: https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf
- Cuervo & Ramamunrti. (2017). *Home country underdevelopment and internationalization: Innovation-based and escape-based internationalization*. Obtenido de Emerald: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cr-04-2016-0021/full/html>
- Díaz. (2021). *INFORME DE CALIFICACIÓN DE RIESGO SÉPTIMA EMISIÓN DE OBLIGACIONES - LABIZA S.A*. Obtenido de Class International Rating: documentoGMV45023%20(2).pdf
- Duque, P., Meza, O., Zapata, G., & Giraldo, J. (2021). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 122–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021>. Org.1
- EMIS. (2025). *Labiza S.A. (Ecuador)*. Obtenido de EMIS: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Labiza_SA_es_3564487.html
- Filipović. (2015). *Hill, C. W. L.: International business: Competing in the global marketplace, McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire, UK, 2014*. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/279283366_Hill_C_W_L_International_business_Co_mpeting_in_the_global_marketplace_McGraw-Hill_Education_Maidenhead_Berkshire_UK_2014
- Flick. (2019). *An introduction to qualitative*. EEUU: (6th ed.). Sage Publications.
- Hernández et al. (2018). *Metodología de la investigación*. MEXICO: (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Investopedia. (2023). *Green Field vs. International Acquisition: What's the Difference?* Obtenido de <https://www.investopedia.com/ask/answers/06/greenfieldvsacquisition.asp>
- Jacho, D. (2023). *Informe de calificación de riesgo. Sexta emisión de obligaciones – LABIZA S.A*. Class International Rating. Obtenido de Bolsa de Valores de Guayaquil: [https://bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/LABIZA%20S.A/Obligaciones/Calif.%20\(6\)%20Oblig.%20Labiza%20S.A.%2030-11-23.pdf](https://bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/LABIZA%20S.A/Obligaciones/Calif.%20(6)%20Oblig.%20Labiza%20S.A.%2030-11-23.pdf)
- Khanna & Palepu. (2011). *Cómo llenar los vacíos institucionales en los mercados emergentes*. Obtenido de Harvard Business School:

<https://www.hbs.edu/news/Pages/item.aspx?num=1524>

- Khanna T Palepu. (2020). *Winning in Emerging Markets: A Roadmap for Strategy and Execution*. . EEUU: Harvard Business Press.
- Kim, K., & Lim, G. (2024). Capacidades de marketing dinámico internacional de las pequeñas empresas de mercados emergentes en el comercio electrónico. *Revista de Investigación en Comercio Electrónico Teórico y Aplicado*, 17(1), 199-211. <https://doi.org/10.3390/jtaer17010010>
- Lara. (2025). "DETERMINANTES DE LA INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES MEXICANAS EN EL MUNDO, 1992-2014". Obtenido de UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO: http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB_UMICH/332/ININEE-D-2018-0995.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Leonidou, L., Paliawadana, D., Aykol, B., Nilssen, F., & Christodoulides, P. (2025). Factores impulsores de la capacidad dinámica y resultados de desempeño de la planificación estratégica de importaciones: el papel moderador de los recursos organizacionales y los factores del mercado. *Revista de gestión internacional*, 3(1), 8-14. <https://doi.org/10.1007/s11575-025-00582-8>
- López, E., Castro, L., Quito, K., & Bocanegra, L. (2020). Beneficios y oportunidades de mejoramiento para la internacionalización de empresas comercializadoras de lulo en Colombia. *Revista Economía y Política*, 24(32), 12-18. <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.03>
- Lora. (2025). *TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PRESENTADO COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA*. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional, p-6: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/26321/1/CD%2015030.pdf>
- Mertens. (2020). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. EEUU: (5th ed.).
- Mora, Ó. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración y Desarrollo*, 51(1), 4-19. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>
- Moran, L., Pincay, N., Abrigo, O., & Rojas, L. (2022). Gestión de riesgos financieros en empresas de servicios ante la amenaza del COVID-19 en Ecuador. *Acta universitaria*, 31(1), 13-19. <https://doi.org/10.15174/au.2021.3139>
- Mosquito. (2020). *Cuestiones pendientes en la metodología PIMS: en la metodología PIMS*. Obtenido de CONACYT, p-144: [Dialnet-PendingQuestionAboutThePIMSMethodology-5006513.pdf](http://dialnet-pendingquestionaboutthepimsmethodology-5006513.pdf)
- Murillo, Cejas, Liccioni, Marieta. (2023). *ENFOQUE CUANTITATIVO y CUALITATIVO: Una mirada de los métodos mixtos*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/374418696_ENFOQUE_CUANTITATIVO_y_CUALITATIVO_Una_mirada_de_los_metodos_mixtos
- Nava. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009#:~:text=Indicadores%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20financiera,y%20los%20indicadores%20de%20rentabilidad.
- Paruelo. (2019). *El lugar de la naturaleza en la toma de decisiones*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Jose-Paruelo/publication/338434791_El_lugar_de_la_naturaleza_en_la_toma_de_decisiones_Servicios_ecosistemicos_y_ordenamiento_territorial_rural/links/5e14cbf64585159aa4babc37/El-lugar-de-la-naturaleza-en-la-toma-de-deci
- Retema. (2024). *Innovación tecnológica al servicio de la gestión hídrica*. Obtenido de Retema: <https://www.retema.es/articulos-reportajes/innovacion-tecnologica-al-servicio-de-la-gestion-hidrica#:~:text=Manuel%20Pulido%20comparte%20una%20visi%C3%B3n%20optimista%20sobre,marcar%C3%A1n%20el%20camino%20hacia%20una%20mayor%20eficiencia.>
- Ross, S. A. (2022). *Corporate Finance ISE*. McGraw-Hill Higher Education. Obtenido de McGraw-Hill Higher Education.
- Sampieri et al. (2020). *Metodología de la investigación*. MEXICO: (7a ed.). McGraw-Hill.

- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 43(1), 12-17. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Santamaria, S., Ramirez, J., & Marín, C. (2019). Análisis de escenarios, sensibilidad y simulaciones de variables en los costos de un proyecto de construcción. *Repositorio UCB*. Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Sarto, N., & Ozili, P. (2025). FinTech e inclusión financiera en mercados emergentes: un análisis bibliométrico y agenda de investigación futura. *Revista Internacional de Mercados Emergentes*, 20(13), 270–290. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2024-1428>
- Valle. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, p-11: <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>
- Villegas. (2025). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA MICROEMPRESA QUE ELABORARÁ AMBIENTADORES CON BASE DE ESENCIAS NATURALES*. Obtenido de UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/13682/1/UPSE-MAE-2025-0019.pdf>
- Vivanco, J. (2023). La planeación financiera como base de permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(23), 17-25. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.214>