

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### MAESTRIA DE DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

---

**TEMA:** LA GESTIÓN DE CARTERA EXTRANJERA Y LA PERSPECTIVA FINANCIERA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR FLORICULTOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

---

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Dirección Financiera de Empresas.

**Autora:** Ingeniera María Belén Zaldumbide Villalba.

**Tutor:** Doctor Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Magister.

Ambato – Ecuador

2018

**A La Unidad Académica de Titulación De La Facultad De Contabilidad Y Auditoría**

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister e integrado por los señores Economista Emanuel Augusto Flores San Martín Magister, Economista Luis Ernesto López Villa Magister y Doctora Patricia Paola Jiménez Estrella Magister designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: "LA GESTIÓN DE CARTERA EXTRANJERA Y LA PERSPECTIVA FINANCIERA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR FLORICULTOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI", elaborado y presentado por la señorita Ingeniera María Belén Zaldumbide Villalba, para optar por el Grado Académico de Magister en Dirección Financiera de Empresas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación; el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Eco. Telmo Diego Proaño Córdova Mg.  
**Presidente del Tribunal**

Eco. Emanuel Augusto Flores San Martín Mg.  
**Miembro del Tribunal**

Econ. Luis Ernesto López Villa Mg.  
**Miembro del Tribunal**

Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella Mg.  
**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación, presentado con el tema: "LA GESTIÓN DE CARTERA EXTRANJERA Y LA PERSPECTIVA FINANCIERA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR FLORICULTOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI", le corresponde exclusivamente a: Ingeniera María Belén Zaldumbide Villalba, Autora bajo la Dirección del Doctor Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, Magister Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



---

Ingeniera María Belén Zaldumbide Villalba

C.I.1804334850

**AUTORA**



---

Doctor. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, Mg.

C.I.: 1802621241

**DIRECTOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



---

Ingeniera María Belén Zaldumbide Villalba

C.I.1804334850

**AUTORA**

## ÍDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
A La Unidad Académica de Titulación De La Facultad De Contabilidad Y Auditoría .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
AGRADECIMIENTO.....	xiv
DEDICATORIA.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xx
CAPÍTULO I.....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis crítico.....	13
1.2.3. Prognosis.....	15
1.2.4. Formulación del problema.....	16
1.2.5. Preguntas directrices.....	16

1.2.6. Delimitación.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4. OBJETIVOS .....	20
1.4.1. Objetivo general .....	20
1.4.2. Objetivos específicos .....	20
CAPÍTULO II.....	21
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	21
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	25
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	26
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	31
2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema .....	31
2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados .....	63
2.5. HIPÓTESIS .....	66
2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS .....	66
CAPÍTULO III.....	67
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	68
3.2.1. Investigación de campo.....	68
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental .....	68
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	70
3.3.1. Investigación explicativa.....	70
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	71
3.4.1. Población .....	71

3.3.2. Muestra .....	72
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	73
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Gestión de cartera extranjera .....	74
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Perspectiva financiera .....	75
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	76
3.6.1. Plan para la recolección de información .....	76
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	77
3.7.1. Plan de procesamiento de información .....	77
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados .....	77
CAPÍTULO IV .....	79
4.1 ANÁLISIS DE LA GESTION DE CARTERA Y LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	79
4.2 ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	80
4.2 INTERPRETACIÓN .....	82
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	105
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis .....	105
4.3.2 Señalamiento de las variables .....	105
4.3.2 Verificación de la hipótesis .....	105
CAPÍTULO V .....	110
5.1 CONCLUSIONES .....	110
5.2 RECOMENDACIONES.....	111
CAPÍTULO VI .....	113

6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	113
6.1.1 Tema.....	113
6.1.2 Institución beneficiaria: .....	113
6.1.3 Ubicación: .....	113
6.1.4 Equipo técnico Responsable: .....	113
6.1.5 Financiamiento: .....	114
6.1.6 Recursos institucionales:.....	114
6.1.7 Recursos humanos: .....	114
6.1.8 Recursos materiales:.....	115
6.1.9 Recursos económicos (presupuesto): .....	115
6.2 ANTECEDENTES .....	115
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	117
6.4. OBJETIVOS .....	118
6.4.1. Objetivo General .....	118
6.4.2. Objetivos Específicos .....	118
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	119
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	119
6.6.1. Cuadro de mando integral .....	119
6.6.2. Guía de trabajo.....	121
6.6.2. Indicadores del CMI.....	123
6.6.3. Perspectiva financiera .....	124
6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....	125
6.7.1. Desarrollo del plan .....	126



6.8. ADMINISTRACIÓN .....	138
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	139
ANEXOS .....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	168

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Grupo económico del sector floricultor de la Provincia de Cotopaxi – 2017. ....	72
<b>Tabla 2:</b> Marco muestra del grupo económico del sector floricultor de la Provincia de Cotopaxi – 2017. ....	73
<b>Tabla 3:</b> Investigación de campo: Encuesta 1 .....	82
<b>Tabla 4:</b> Investigación de campo: Encuesta 2 .....	83
<b>Tabla 5:</b> Investigación de campo: Encuesta 3 .....	84
<b>Tabla 6:</b> Investigación de campo: Encuesta 4 .....	85
<b>Tabla 7:</b> Investigación de campo: Encuesta 5 .....	86
<b>Tabla 8:</b> Investigación de campo: Encuesta 6 .....	87
<b>Tabla 9:</b> Investigación de campo: Encuesta 7 .....	88
<b>Tabla 10:</b> Investigación de campo: Encuesta 8 .....	89
<b>Tabla 11:</b> Investigación de campo: Encuesta 9 .....	90
<b>Tabla 12:</b> Investigación de campo: Encuesta 10 .....	91
<b>Tabla 13:</b> Investigación de campo: Encuesta 11 .....	92
<b>Tabla 14:</b> Investigación de campo: Encuesta 12 .....	93
<b>Tabla 15:</b> Investigación de campo: Encuesta 13 .....	94
<b>Tabla 16:</b> Investigación de campo: Encuesta 14 .....	95
<b>Tabla 17:</b> Investigación de campo: Encuesta 15 .....	96
<b>Tabla 18:</b> Investigación de campo: Encuesta 16 .....	97
<b>Tabla 19:</b> Investigación de campo: Encuesta 17 .....	98
<b>Tabla 20:</b> Investigación de campo: Encuesta 18 .....	99

<b>Tabla 21:</b> Investigación de campo: Encuesta 19 .....	100
<b>Tabla 22:</b> Investigación de campo: Encuesta 20 .....	101
<b>Tabla 23:</b> Investigación de campo: Encuesta 21 .....	102
<b>Tabla 24:</b> Investigación de campo: Encuesta 22 .....	103
<b>Tabla 25:</b> Investigación de campo: Encuesta 23 .....	104
<b>Tabla 26:</b> Chi cuadrado contraste de independencia.....	107
<b>Tabla 27:</b> Chi-cuadrado frecuencia esperada.....	108
<b>Tabla 28:</b> Chi cuadrado calculado .....	108
<b>Tabla 29:</b> Recursos humanos .....	114
<b>Tabla 30:</b> Recursos materiales.....	115
<b>Tabla 31:</b> Matriz de seguimiento perspectiva financiera .....	137

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Árbol de problemas .....	14
<b>Gráfico 2:</b> Mapa geográfico Cotopaxi – Ubicación empresas familiares floricultoras .....	18
<b>Gráfico 3:</b> Red de Inclusiones Conceptuales .....	63
<b>Gráfico 4:</b> Constelación de ideas variable independiente.....	64
<b>Gráfico 5:</b> Constelación de ideas variable dependiente .....	65
<b>Gráfico 6:</b> Tabulación: pregunta 1.....	82
<b>Gráfico 7:</b> Tabulación: pregunta 2.....	83
<b>Gráfico 8:</b> Tabulación: pregunta 3.....	84
<b>Gráfico 9:</b> Tabulación: pregunta 4.....	85
<b>Gráfico 10:</b> Tabulación: pregunta 5.....	86
<b>Gráfico 11:</b> Tabulación: pregunta 6.....	87
<b>Gráfico 12:</b> Tabulación: pregunta 7.....	88
<b>Gráfico 13:</b> Tabulación: pregunta 6.....	89
<b>Gráfico 14:</b> Tabulación: pregunta 9.....	90
<b>Gráfico 15:</b> Tabulación: pregunta 10.....	91
<b>Gráfico 16:</b> Tabulación: pregunta 11.....	92
<b>Gráfico 17:</b> Tabulación: pregunta 12.....	93
<b>Gráfico 18:</b> Tabulación: pregunta 13.....	94
<b>Gráfico 19:</b> Tabulación: pregunta 14.....	95
<b>Gráfico 20:</b> Tabulación: pregunta 15.....	96
<b>Gráfico 21:</b> Tabulación: pregunta 16.....	97
<b>Gráfico 22:</b> Tabulación: pregunta 17.....	98

<b>Gráfico 23:</b> Tabulación: pregunta 18.....	99
<b>Gráfico 24:</b> Tabulación: pregunta 19.....	100
<b>Gráfico 25:</b> Tabulación: pregunta 20.....	101
<b>Gráfico 26:</b> Tabulación: pregunta 21.....	102
<b>Gráfico 27:</b> Tabulación: pregunta 22.....	103
<b>Gráfico 28:</b> Tabulación: pregunta 23.....	104
<b>Gráfico 29:</b> Distribución del Chi – cuadrado.....	109
<b>Gráfico 30:</b> Conceptos Visión, misión y Valores .....	127
<b>Gráfico 31:</b> FODA.....	128
<b>Gráfico 32:</b> Matriz de formulación de estrategia.....	132

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por haber compartido su tiempo para que yo pudiera dedicarlo a estudiar, a desarrollar el proyecto de investigación y alcanzar el objetivo de poder graduarme; por siempre impulsarme, apoyarme incondicionalmente y ser mi inspiración.

Mi profunda gratitud a mis compañeros y docentes con los cuales compartimos tantos momentos y conocimientos en estos dos años en las aulas de la Universidad Técnica de Ambato, también agradezco de manera especial a mi director el Dr. Joselito Naranjo quien supo guiarme de la mejor manera durante el desarrollo de este proyecto.

Y a todos quien se sumaron, dándome esa palabra de impulso que siga hasta llegar a la meta.

Gracias a todos ustedes y a mi fuerza de voluntad.

## **DEDICATORIA**

A todos aquellos que con su apoyo y confianza sumaron a la elaboración de esta investigación.

Cada una de las páginas de esta investigación muestran el resultado de una tarea llena de sacrificio, disciplina y abnegación.

Belén Zaldumbide Villalba

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

“LA GESTIÓN DE CARTERA EXTRANJERA Y LA PERSPECTIVA FINANCIERA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR FLORICULTOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.”

**Autora:** Ingeniera María Belén Zaldumbide Villalba

**Director:** Doctor Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Magister.

**Fecha:** 24 de enero del 2018.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación tiene como fin, proponer un modelo de gestión de control interno que permita regular la gestión de cartera con el propósito de observar de mejor manera la perspectiva financiera contribuyendo a la mejora continua de los procesos, todo esto enfocado a las empresas familiares del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi. Para el desarrollo del presente proyecto se realizó encuestas al personal administrativo para poder evaluar la realidad del negocio, lo que permitió al final obtener las conclusiones y recomendaciones, para el desarrollo de la propuesta.

Observando la situación actual del país, el sector floricultor se encuentra obligado a realizar análisis de la flexibilidad de créditos, análisis técnicos para el otorgamiento de créditos, así como también en el levantamiento de



políticas que contribuyan a la recuperación de cartera en los tiempos establecidos. Para lo cual deberá apoyarse en indicadores claves de desempeño para la correcta toma de decisiones, evitando a tiempo la generación de problemas financieros.

El no tener una visión real de la situación financiera de las empresas, pudiera ser causa de problemas financieros que desembocarían en la búsqueda inmediata de fuentes de financiamiento externas aceptando las condiciones que el mercado propone, con la finalidad de que las empresas no detengan su operación y continúen trabajando de manera normal.

Para contribuir con el sector floricultor en la solución de su problema, se propone la implementación de una herramienta denominada cuadro de mando integral, misma que en el modelo propuesto se apoya en KPI's (Indicadores claves del desempeño), que serán los semáforos del comportamiento de las empresas y los que darán señales para ir haciendo mejoras en el camino, involucrando principalmente al área de cartera y también a las áreas relacionadas; de manera que lo que se persigue es que la gestión de cartera y la perspectiva financiera vayan mejorando a la par.

**Descriptor:** Gestión de cartera, finanzas, perspectiva financiera, Cuadro de mando integral, KPI's, Cartera, Control interno, herramienta, indicadores financieros, toma de decisiones.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS**

**THEME:**

**"THE FOREIGN PORTFOLIO MANAGEMENT AND THE FINANCIAL  
PERSPECTIVE IN THE FAMILY COMPANIES OF THE  
FLORICULTURAL SECTOR OF THE PROVINCE OF COTOPAXI."**

**Author:** Ingeniera María Belén Zaldumbide Villalba

**Directed by:** Doctor. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Magister.

**Date:** January 24th, 2018

**EXECUTIVE SUMMARY**

The purpose of this research project is to propose an internal control management model that allows regulating the management of the portfolio in order to observe in the best form the financial perspective and contribute to the continuous improvement of processes, all this focused on the family businesses of the floriculture sector of the province of Cotopaxi. For the development of the project, surveys were carried out to the administrative staff to be able to evaluate the reality of the business, which allowed at the end to get conclusions and recommendations, for the development of the proposal.

Observing the current situation of the country, the floriculture sector is obliged to analyze the flexibility of credits, technical analysis for the granting

of credits, as well as in the lifting of policies that contribute to the recovery of the portfolio in the established times. For this it must rely on key performance indicators to take the correct decisions, avoiding the generation of financial problems on time.

Not having a real vision of the financial situation of the companies, could be cause of financial problems that would lead to the immediate search of external sources of financing accepting the conditions that the market proposes, with the purpose that the companies do not stop their operation and continue working in a normal way.

To contribute with the floriculture sector in the solution of its problem, the implementation of a tool called "integral control" is proposed, which is supported in the proposed model in KPIs (key performance indicators), which will be the traffic lights of the behavior of the companies and they will give signals to make improvements along the way, mainly involving the portfolio area and also related areas; so that what is pursued is that the portfolio management and the financial perspective are improving at the same time.

**Keywords:** Portfolio management, finance, financial perspective, Balanced scorecard, KPIs, Portfolio, Internal control, tool, financial indicators, decision making.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto consta de seis capítulos que en términos generales se describirán a continuación:

**Capítulo I**, conformado por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización macro, meso, micro, análisis crítico, planteamiento de objetivos, y la respectiva justificación del porque se desarrolla el problema de investigación.

**Capítulo II**, en esta sección podemos encontrar un extracto de toda la investigación; refiriéndose a todo lo relacionado con los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica y legal. También constan las figuras de inclusión de las relaciones en cuanto a la superordinación y subordinación en la que se basa la investigación, se plantea la hipótesis que se quiere comprobar con sus respectivas variables.

**Capítulo III**, conformado por la metodología aplicada para el desarrollo de la investigación, la muestra con la que se va a trabajar, también muestra la operacionalización de las variables en donde se establece las técnicas e instrumentos de recolección de información, procesamiento y análisis.

**Capítulo IV**, en esta sección se detalla el análisis y la interpretación de los resultados en base a las encuestas aplicadas al personal administrativo de las empresas familiares del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi.

**Capítulo V**, plantea conclusiones y recomendaciones al problema propuesto, en base a los análisis de las encuestas aplicadas, con el fin de provocar un mejor comportamiento de las empresas familiares del sector floricultor.

**Capítulo VI**, se detalla el trabajo investigativo que propone una solución al problema planteado y sus objetivos, para de esta forma contribuir con las debilidades encontradas en el sector.

Con el fin de conocer de mejor manera el comportamiento de la industria a través de indicadores claves del desempeño, aplicados al área de cartera y las áreas relacionadas y la incidencia con la perspectiva financiera de estas.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La gestión de cartera extranjera y la perspectiva financiera en las empresas familiares del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi”

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. Contextualización

- Contexto macro

Las empresas locales y extranjeras, en contexto a la Administración<sup>1</sup>, encargan a esta estructura el funcionamiento, la planeación de los recursos, los rendimientos, la dirección, la coordinación y el control en cuanto al cumplimiento de los planes propuestos. Compuesta por actividades que apuntalan al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

Vinculado de manera directa a las Finanzas<sup>2</sup>, ya que no son más que la administración y la gestión de los capitales; hoy en día se ha convertido en un elemento vital de sostenibilidad para todo tipo de empresas. En la

---

<sup>1</sup> Marco conceptual variable independiente por Hermida Sera (2000). Capítulo II, pág. 36.

<sup>2</sup> Marco conceptual variable dependiente por Ehrhardt & Brigham, (2006), Capítulo II, pág. 52.

actualidad las finanzas en las empresas abarcan la planeación de los recursos económicos, logrando el cumplimiento de objetivos estratégicos con una adecuada Administración.

Una empresa con una administración con bases firmes, aportaría de manera favorable a la parte Financiera de modo que, a más de cumplir los objetivos propuestos por cada una de estas empresas, lograría la sostenibilidad y trascendencia en el tiempo.

La República del Ecuador por ser un país beneficiado por su ubicación geográfica, clima, relieve, calidad de suelos; goza de una alta variedad tanto de flora como de fauna, lo que contribuye de manera significativa a la industria agrícola del país. La economía del país a más del ingreso por petróleo, depende principalmente del sector agrícola, Ecuador es un significativo exportador de bananas, de flores, y el octavo productor mundial de cacao. También es importante su producción de camarón, arroz, caña de azúcar, algodón, maíz, palmitos y café. En cuanto a la madera que produce el país, esta se encuentra centralizada en Guayaquil, tenemos lo que corresponde a eucalipto en todo el país, así como manglar, pinos y cedros son plantados en la región de la Sierra; nogales y romerillo; y madera de balsa, en la cuenca del río Guayas.

Según el diario El Comercio (2017):

En materia de comercio exterior, desde el domingo 1 de enero del 2017 rige el acuerdo comercial con la Unión Europea (UE) que se ratificó en diciembre del 2016 y que implica la eliminación de aranceles para la importación de productos como licores, materias primas, bienes de capital, etc., así como para la exportación de flores, brócoli, banano, entre otros.

1 de enero del 2017 rige el acuerdo comercial con la UE, que permite que el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los bienes industriales y pesqueros ingresen al bloque sin pagar aranceles. Entre los productos están flores, camarón, atún y brócoli. Mientras que del lado europeo se espera que el 76% de más de 2 500 productos y grupos de productos, entre los que están licores, ingresen a Ecuador sin cancelar aranceles. Para otros la desgravación será gradual como en el caso de los vehículos livianos, que bajarán 5% cada año durante siete años.

Lo que pretende el gobierno es fortalecer la exportación de los productos que dispone y así mismo el ingreso de los productos que carece, a través de convenios libres de arancel, con el fin de mejorar la calidad de vida de la gente que puede acceder a productos que de otra manera no pudiera cobrar; un efecto colateral de esto es el crecimiento de la economía interna y el aumento de la capacidad adquisitiva per cápita. Esto promueve que los indicadores Macroeconómicos mejores volviendo al país a nivel mundial atractivo para nuevas inversiones.

“Los productores de flores para la exportación ha sido uno de los sectores más dinámicos del país. Además, ha creado, a lo largo de los años, miles de plazas de empleo y ha movido a su alrededor una vasta cadena de negocios complementarios”. (El Comercio, 2017).

Así mismo menciona diario El telégrafo, (2017):

La Dirección General de Corporación Quiport informó que 13.766 toneladas métricas de flores se exportaron en la temporada de San Valentín 2017 por el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, entre el 23 de enero y el 10 de este mes.

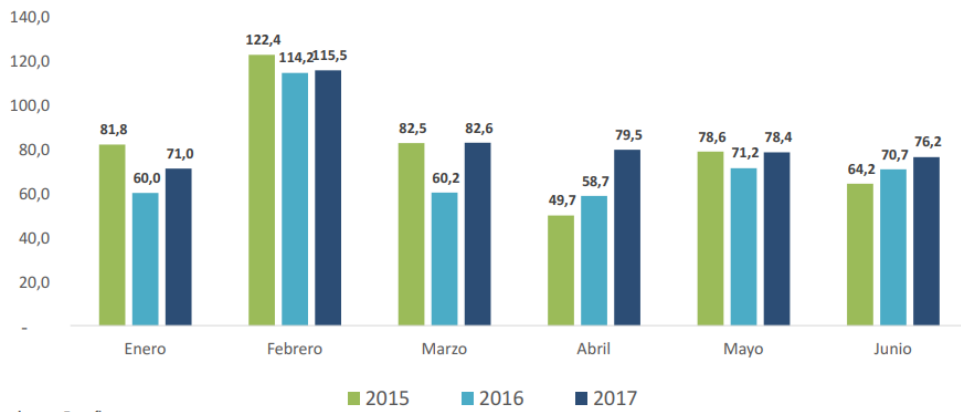


La entidad indicó que para atender la demanda de las exportaciones llegaron 13 aerolíneas que emplearon 235 vuelos exclusivos de carga, 17% más que los 201 que operaron en Quito en 2016 durante la misma temporada. “El volumen exportado este año en San Valentín supera todos los registros de años anteriores”, señala Andrew O’Brian, presidente y director general de Corporación Quiport, tras acotar que lo enviado en esta época representa 16% más respecto a la cifra alcanzada en 2016 y un 10% sobre las exportaciones de flores en esta temporada en 2015.

En la temporada de 2016 se registró una baja en las exportaciones de flores debido a problemas internos en el mercado europeo, añadió. El buen desempeño de las exportaciones de flores por San Valentín se produce por diversos factores, entre los que destacan la infraestructura de carga y las características operacionales del aeropuerto de Quito. El aeropuerto Mariscal Sucre cuenta con 45.000 metros cuadrados destinados exclusivamente a actividades de carga, entre terminal de carga de exportación y plataformas.

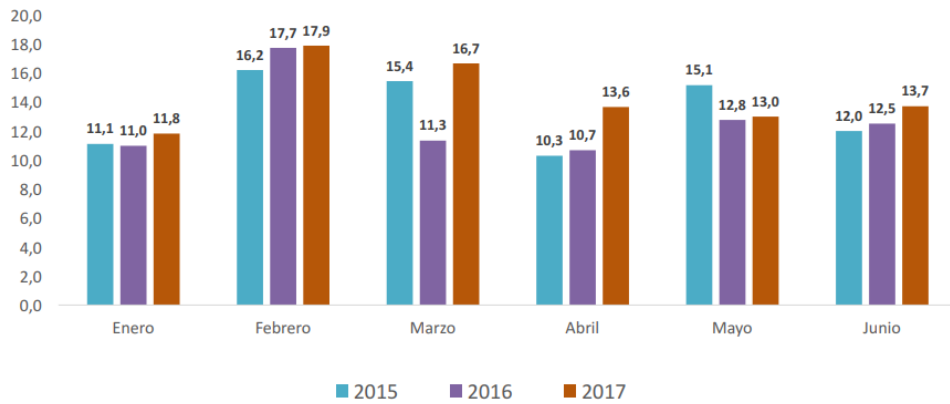
La industria evidentemente ha crecido en los últimos años, por lo que se ha observado la necesidad de adaptar sus estructuras de producción, venta y administración para sostener el crecimiento de las mismas. La organización de las empresas de la industria depende mucho de la estructura que esta maneje ya sea familia o no, en general de esto se desprenden algunos conflictos relacionados a la parte financiera administrativa que han provocado problemas de liquidez e inclusive el cierre de las mismas.

**Exportaciones totales de flores**  
Millones de dólares



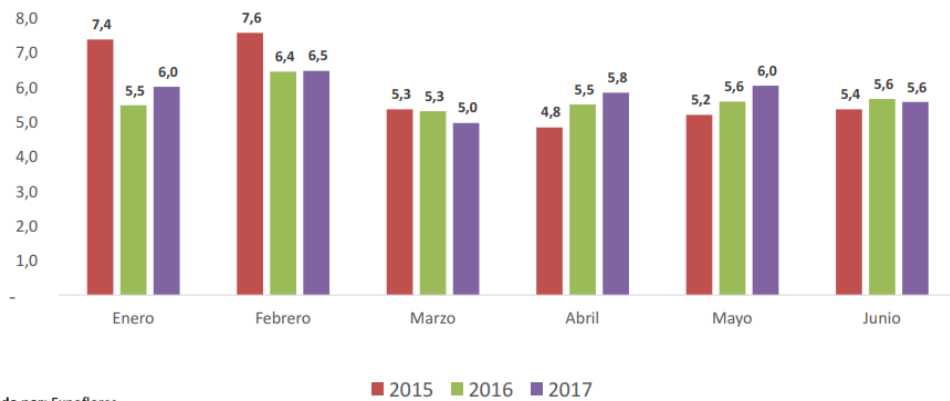
Elaborado por: Expoflores  
Fuente: BCE

**Exportaciones totales de flores**  
Miles de Toneladas



Elaborado por: Expoflores  
Fuente: BCE

**Exportaciones totales de flores**  
Precio por kilo (USD/Kilo)



Elaborado por: Expoflores  
Fuente: BCE

- **Contexto meso**

En base a la Dirección<sup>3</sup>, las empresas hoy en día han ampliado el círculo incorporando a este concepto a más de las variables empresariales, indicadores económicos. Ha ido creciendo a medida de la complejidad y tamaño de las empresas.

Hablando de Dirección Financiera, es parte de la economía de las empresas y en contexto a las Estrategias Financiera<sup>4</sup> lo que persiguen las empresas es aumentar su valor, incrementando su rentabilidad y por ende maximizar sus beneficios. Es evidente que la Dirección en las empresas se encarga de plantear las estrategias financieras con el propósito de lograr el cumplimiento a corto o largo plazo del desempeño y comportamiento esperado por los socios o accionistas.

Siendo así es importante indicar que en la Provincia de Cotopaxi destaca la producción de flores de diversas especies y tipos, en el caso del cultivo de la rosa, ha logrado consolidar una producción de calidad y bajo estándares internacionales, además de innovar en colores. Lo que ha atraído a clientes estadounidenses, europeos y también asiáticos. De lo que conoce, lo que se produce en las fincas en su mayoría es para satisfacer la demanda mundial, en un mínimo porcentaje se vende de manera local. La calidad de esta rosa se plasma en los tallos largos.

En la actualidad con base a la información del Servicio de Rentas Internas se han identificado, alrededor de 389 personas naturales y jurídicas

---

<sup>3</sup> Marco conceptual variable independiente por Lawrence J. Gitman (2003), Capítulo II, pág. 38.

<sup>4</sup> Marco conceptual variable dependiente por Villarroel C, (2017), Capítulo II, pág. 54

dedicadas a esta industria, de las cuales 88 están obligadas a llevar contabilidad.

“Desde el sector sur sale cerca de 40% de la exportación de flores, en su mayoría son rosas que prevalecen y mejoran cada día”. (La Hora, 2016)

La provincia cuenta con un gran número de plantaciones de flores Latacunga, Salcedo y Pujili, que debido a su clima genera las condiciones necesarias para su producción. La que la hace acreedora de un interesante identificador y es que según el empresario nadie puede dudar de la calidad de las flores cotopaxenses que resaltan en cualquier sitio del mundo. Pese a los difíciles momentos que este sector enfrenta, el identificador y símbolo de belleza de las flores destaca y continúa por este camino. (La Hora, 2016)

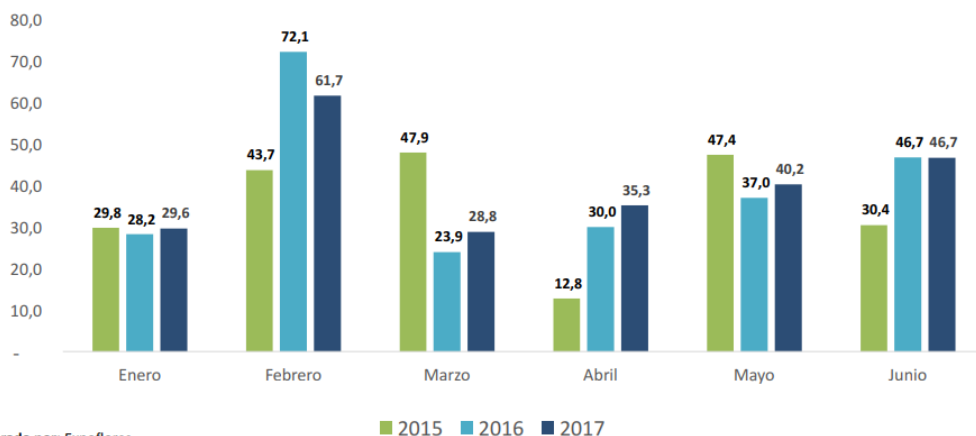
A pesar de los cambios políticos, la industria florícola se mantiene estable debido a que su economía no depende del mercado nacional, sino mundial, principalmente en Rusia, Estados Unidos de América y parte de Europa, sin embargo, la falta de asesoramiento y manejo administrativo financiero ha provocado en el sector problemas financieros e inclusive el cierre del negocio.

Las empresas de este sector que han logrado mantenerse, han tenido un crecimiento importante como resultado del cierre de las empresas que no lograron subsistir. Sin embargo, los procesos administrativos financieros no han ido de la mano del crecimiento operacional, manteniendo la informalidad y esto ha provocado de manera general el incumplimiento de objetivos propuestos por los dueños de estas empresas, ya que no disponen de información financiera oportuna y confiable para la toma de

decisiones, y adicionalmente el efecto que causa la informalidad del mercado ruso, en su operación.

### Exportaciones totales de flores a Estados Unidos

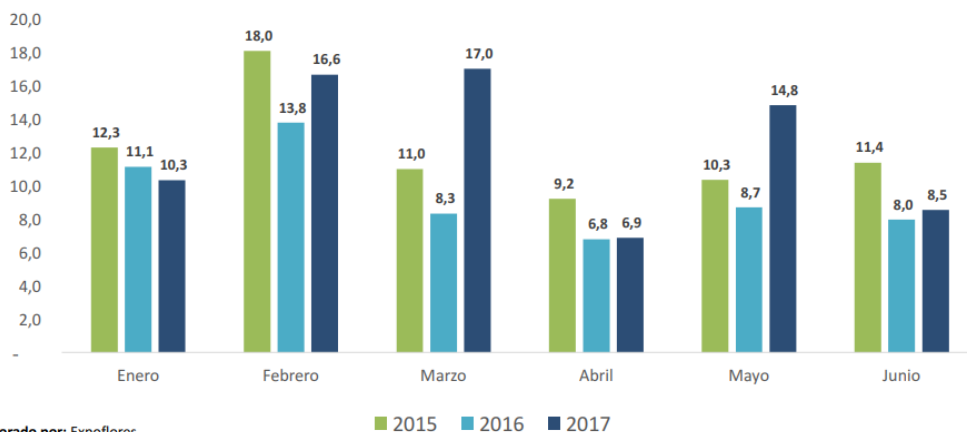
Millones de dólares



Elaborado por: Expoflores  
Fuente: BCE

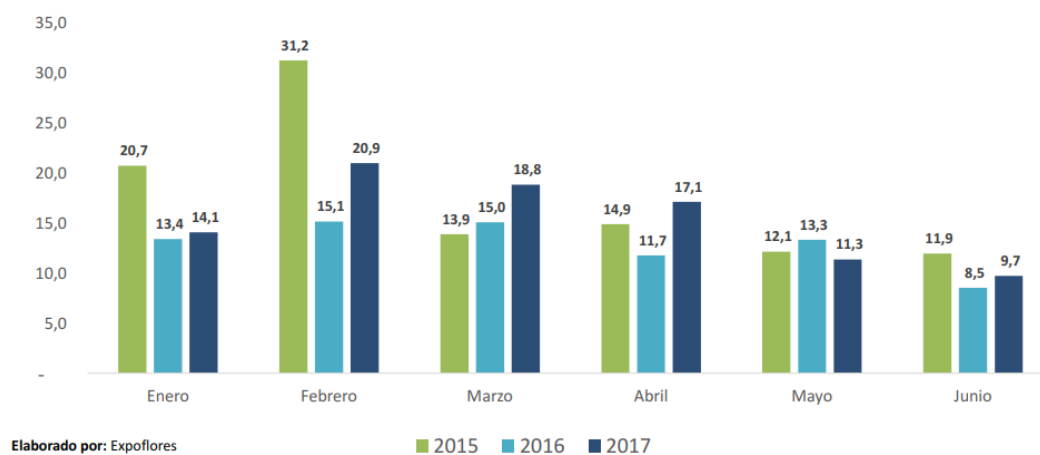
### Exportaciones totales de flores a Rusia

Millones de dólares



Elaborado por: Expoflores  
Fuente: BCE

### Exportaciones totales de flores a la Unión Europea Millones de dólares



#### ○ Contexto micro

La Gestión Financiera<sup>5</sup>, siendo todos los procesos que persiguen mantener y utilizar los recursos disponibles, se convierten en la misión y visión en todas aquellas operaciones monetarias que realizan las empresas en general. Si este se encarga de determinar las necesidades de los recursos financieros, permite proponer de manera efectiva los Objetivos Financieros<sup>6</sup>.

Los objetivos financieros se entienden como la maximización de los beneficios económicos, precio de las acciones y mejor calidad de flujo. Existen empresas por su naturaleza y cadena de valor, que deben funcionar con flujos bastante líquidos; este es el caso de las empresas que se dedican a la actividad agrícola de la Floricultura. El ciclo de operación desde la plantación hasta la cosecha dura 90 días, sin embargo, una vez cosechada

<sup>5</sup> Marco conceptual variable independiente por Joan Ortiz Salmerón (2012), Capítulo II, pág. 40.

<sup>6</sup> Marco conceptual variable independiente por Diccionario Empresarial (2017), Capítulo II, pág. 55.

el proceso productivo de corte, pos-cosecha y envío no puede durar más de 4 días por ser un producto perecible.

Ecuánros S.A, Tessaroses S.A., Growerfarms S.A. y Arcoflor S.A. son empresas dedicadas a la floricultura en la provincia de Cotopaxi, situadas en los cantones de Latacunga y Pujili. La característica de todas estas empresas es que son familiares, y adicional que producen un único producto en diversas variedades y este es la Rosa.

Tessaroses S.A., empresa constituida en el 2013, pertenece la producción de esta empresa pertenece al cantón Latacunga, dispone de oficinas en la ciudad de Quito para el equipo comercial; está conformada por cuatro socios. Cuenta con veinte y cinco hectáreas, y está actualmente en crecimiento, proyecto que sumara once hectáreas llegando a un total de treinta y seis. Esta empresa se encuentra junto a Growerfarms S.A.

Para el 2006, se constituye Growerfarms S.A., ubicada en el cantón Latacunga, en San Antonio de Pastocalle, inicialmente la granja tenía animales y otras actividades económicas, sin embargo, actualmente se dedica exclusivamente al cultivo, siembra, procesamiento, compra venta y comercialización de rosas. Cuenta así también con oficinas en Quito para el equipo de ventas. Está conformada por dos socios, cuenta con 10 hectáreas de cultivos.

Ecuánros S.A. constituida en el año de 1997, ubicada en Latacunga parroquia San Juan de Pastocalle, Barrio Tandacato. Está conformada por cinco socios. Inicia con 4.5 hectáreas y en la actualidad cuenta con 40 hectáreas de producción de rosas de corte, desde las cuales ofrecemos 140 bellas variedades que satisfacen los gustos de los clientes más exigentes y exclusivos del mundo. Las condiciones de agua, suelo,

iluminación y altitud de la zona donde se colocó la granja, contribuyen a que se genere un producto de primera calidad a lo largo de toda su historia.

En el cantón de Pujili en el kilómetro dos y medio, se encuentra ubicada Arcoflor, Flores Arcoíris S.A. constituida en el año de 1996, conformada por dos socios, cuenta con 16 hectáreas de plantación. A 2.850 metros sobre el nivel del mar, nuestro portafolio de productos incluye más de 55 de las últimas y más exclusivas variedades para todos los mercados. Más de 170 personas trabajan en granja, la mayoría viven en la comunidad de alrededor.

Las características que comparten estas cuatro empresas es la combinación de habilidades técnicas y experiencia profesional que les ha permitido producir rosas de primera calidad. Bajo invernaderos de alta tecnología y quipos desarrollados de riego. En tema de la cadena de producción uno de los procesos más importantes es la selección de los tallos y el diseño de los bonches, para este trabajo se cuenta con expertos en el arte de empacar.

Los principales mercados a los que direccionan sus productos son Estados Unidos de América, Rusia, y parte de Europa.



**PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIONES DE FLORES DEL  
ECUADOR EN EL PERIODO 2008 – 2011 (Miles de dólares)**

<b>Principales destinos</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Part. 2011</b>
<b>MUNDO</b>	<b>557.565</b>	<b>546.699</b>	<b>607.761</b>	<b>675.674</b>	<b>100%</b>
Estados Unidos	398.867	227.044	253.212	275.325	40,75%
Rusia	55.230	111.457	129.316	154.602	22,88%
Holanda	37.614	77.306	58.239	65.229	9,65%
Italia	7.404	21.166	24.234	26.768	3,96%
Canadá	6.543	15.822	21.570	25.000	3,70%
España	6.908	15.122	15.027	17.308	2,56%
Alemania	4.810	12.130	12.744	12.440	1,84%
Ucrania	2.390	7.460	15.594	18.996	2,81%
Suiza	3.534	8.707	8.221	6.954	1,03%
Chile	4.228	6.288	7.234	9.912	1,47%
Francia	2.927	7.591	8.002	8.280	1,23%
Japón	4.336	5.949	7.187	8.181	1,21%
Colombia	3.236	2.952	3.685	4.741	0,70%
Reino Unido	2.745	2.825	2.407	2.614	0,39%
Austria	749	1.941	5.451	1.681	0,25%
Otros	16.035	22.939	35.638	37.643	5,57%

Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadística Mensual # 1906, Dic. 2011

Las empresas han crecido en volúmenes de venta y producción, exigiendo más insumos, más personal, más recurso agrícola, sin embargo, los procesos administrativos no han crecido acorde a la producción y a la venta, (Métodos de gestión humana, procesos contables, gestión financiera, sistemas de información). Inicialmente la cantidad de clientes de las empresas, permitía dar un tratamiento informal, y personalizado; en la actualidad este método con un número de clientes mucho mayor genera una serie de ineficiencias que provocan malestar a las empresas como a los clientes, adicionalmente el mercado Rusos acostumbra a manejar la comercialización de rosas muy informalmente, contribuyendo a una ineficiente gestión de cartera, provocando el desorden de información y en cadena los riesgos financieros relacionados con los objetivos estratégicos planteado por cada una de las empresas.

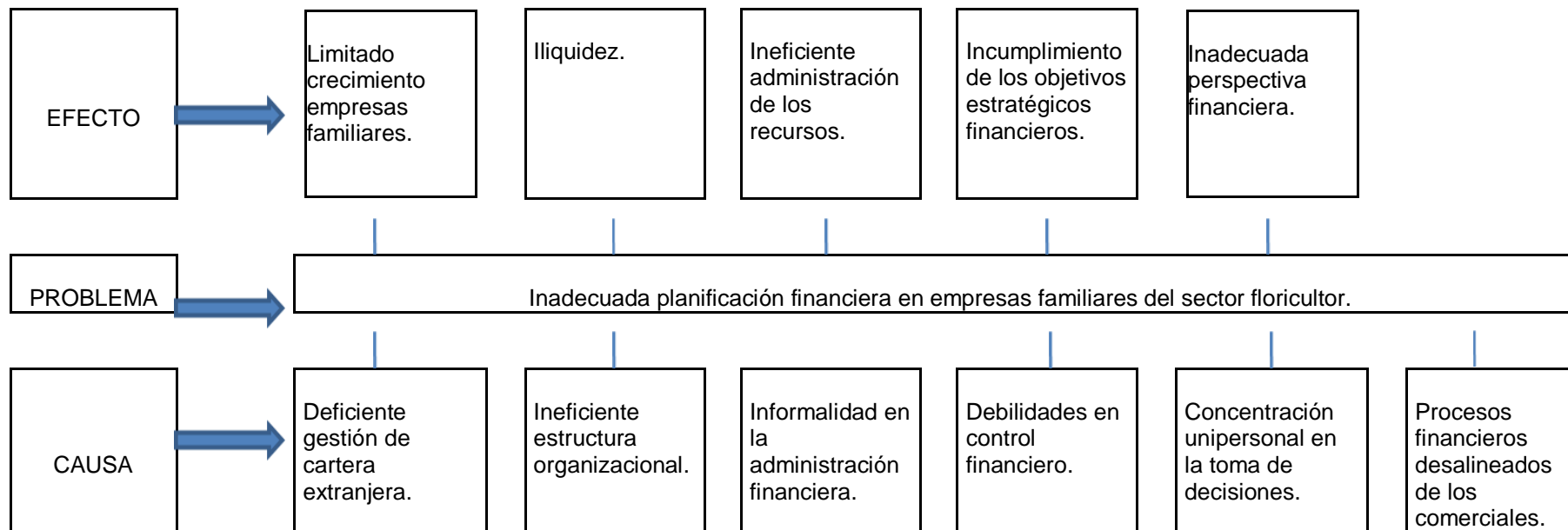
### **1.2.2. Análisis crítico**

El panorama actual de Ecuánros S.A, Tessaroses S.A., Growerfarms S.A. y Arcoflor S.A. como empresas familiares, es una deficiente gestión de cartera extranjera, que provoca una ineficiente planificación financiera, lo que conlleva a una inadecuada perspectiva financiera, esto directamente relacionado con los objetivos estratégicos planteados por el directorio de cada empresa.

Se ha identificado algunas causas, una importante es la insuficiente estructura organizacional y la informalidad de los procesos que contribuyen a la ineficiente administración de los recursos y por ende al limitado crecimiento sectorial, en este punto es relevante aclarar que el crecimiento también se refiere al trascender a través de las generaciones, pasar del padre al hijo y consecutivamente a los nietos y seguir sosteniendo la empresa en el tiempo, en términos a largo plazo. La debilidad en el control financiero también es causante de un problema riesgo de iliquidez.

En conclusión, se cree que las empresas: Ecuánros S.A, Tessaroses S.A., Growerfarms S.A. y Arcoflor S.A., por falta de una adecuada gestión de cartera extranjera, ocasiona una perspectiva financiera irreal relacionado así con el incumplimiento de objetivos estratégicos y en el peor de los casos la quiebra de alguna de estas, por complicaciones financieras.

### 1.2.2.1. Árbol de problemas



**Gráfico 1:** Árbol de problemas.

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide V. (2017)

**Fuente:** Investigación de campo y bibliográfica.

### **1.2.3. Prognosis**

En caso de que Ecuarnos S.A, Tessaroses S.A., Growerfarms S.A. y Arcoflor S.A. continúen sin dar solución al problema de la inadecuada gestión de cartera extranjera, que genera una perspectiva financiera irreal; lo que produce indicadores sobre los límites, problemas de solvencia, entre otras. Los dueños deberán tomar medidas drásticas ya que están afectando a más de socios, proveedores, y clientes a mismos empleados que pertenecen a estas empresas.

La relación que existe en cuanto a la inadecuada gestión de cartera extranjera frente a los KPI's que se propone medir están directamente vinculados, esto quiere decir que en caso de no hacer mejoras a los procesos internos como externos no alcanzaríamos las metas propuestas por los propietarios. Para generar una adecuada gestión de cartera extranjera, se deberá realizar un estudio para plantear un modelo adecuado, que se adapte a las necesidades de cada una de las empresas, considerando partículas que las hacen similares, para de ese modo contribuir con el cumplimiento de objetivos, indicadores y metas propuestas por los dueños de las empresas, y mostrar una perspectiva financiera confiable, apoyada en una planificación financiera efectiva.

Por otro lado, si realizamos las correcciones necesarias, ya sea metodología, técnicas, políticas; otras, se logrará elevar indicadores y aporta al cumplimiento de estos objetivos estratégicos de las empresas, además de provocar un crecimiento sectorial de las empresas familiares.

#### 1.2.4. Formulación del problema

¿Es la deficiente gestión de cartera extranjera principal causa de la inadecuada planificación financiera lo que conlleva a una deficiente perspectiva financiera en las empresas familiares del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi?

#### 1.2.5. Preguntas directrices

- ¿El análisis de la gestión de cartera extranjera permite determinar las principales necesidades de la planificación financiera?
- ¿La perspectiva financiera, causa impacto en la gestión de cartera extranjera?
- ¿Existe un modelo de gestión financiera que contribuya al mejoramiento de la planificación financiera?

#### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Dirección Financiera de Empresas
- **Área:** Gerencia Estratégica, análisis financiero, decisiones financieras.
- **Aspecto:** Adecuada Gestión Financiera.
- **Temporal:**
  - Tiempo de investigación: 25 de junio 2017 hasta 31 de enero del 2018.
- **Espacial:** esta investigación se realizará en las Empresas: “Ecuaros S.A.”, “Tessaroses S.A.”, “Arcoflor S.A.”, “Growerfarms S.A.”; empresas florícolas, ubicadas en:

- Provincia: Cotopaxi
- Parroquia: Pastocalle (Latacunga) y Km 2 ½ (Pujili)
- Sector: Tandacato Y Vía Alpamalag (Pujili).

## Mapa



**Gráfico 2:** Mapa geográfico Cotopaxi – Ubicación empresas familiares floricultoras  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide V. (2017)

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto justifica su desarrollo en la importancia práctica ya que sus resultados se verán reflejados en la implantación del modelo planteado, solventando la problemática que presenta las empresas familiares, y aquellas empresas del sector floricultor que lo requieran aplicar, relacionada con inadecuada planificación financiera.

El sector en general se ve en la necesidad de la ayuda financiera, ya que este se encargará de plantear las estructuras organizativas, planificación adecuada, para el presente caso una adecuada gestión de cartera extranjera. Para el presente proyecto de investigación lo se busca la solución a los problemas que ocasionan la inadecuada gestión de cartera, influyendo la planificación financiera.

Basándonos principalmente en la toma de decisiones que tiene como fundamento la perspectiva financiera, el espacio geográfico al que esta pertenece, y las falencias que posiblemente no se hayan podido detectar; y que mediante este análisis lo podamos corregir tanto para el beneficio del propietario como de los clientes y empresas similares a este grupo de empresas en estudio. Enmarcándose en la línea de investigación Organización Empresarial y Emprendimiento, ya que está directamente relacionada con la gestión de empresas familiares y asociado a los riesgos financieros que de esto pudieran desprenderse.

Finalmente, la investigación se justifica por la factibilidad que tiene para su ejecución, pues se dispone de recursos que son indispensables para este como son los humanos, tecnológicos, materiales, de igual manera se cuenta con el tiempo suficiente para su desarrollo, considerando también las fuentes de información que, si las poseemos, y por ultimo las posibilidades de aplicar los diferentes instrumentos de investigación.



Siendo de vital aporte a esta investigación la propuesta de un modelo financiero de fácil uso y didáctico para su aplicación.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Evaluar el impacto de la gestión de cartera extranjera en la perspectiva financiera para el mejoramiento de la planificación financiera en empresas familiares del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la gestión de cartera extranjera para la determinación de principales necesidades de la planificación financiera.
- Verificar la perspectiva financiera, causa impacto para la gestión de cartera extranjera.
- Proponer un modelo de gestión como herramienta de control interno que fortalezca la gestión de cartera contribuyendo con la perspectiva financiera, para el mejoramiento de la planificación financiera.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de contabilidad y auditoría, plantean los investigadores una investigación denominada: “Gestión de cartera y liquidez de la empresa textil El Peral Cía. Ltda.”, tomado como referencia a (Barriga Toscano, 2017)

Misma que plantea como objetivos:

- a) Análisis de la gestión de cartera en la liquidez de la empresa textil “El Peral Cía. Ltda.” para el cumplimiento de los objetivos institucionales,
- b) Determinar cuál es el impacto de la baja recuperación de cartera en la liquidez de la empresa textil “El Peral Cía. Ltda.” para la identificación del porcentaje de morosidad.
- c) Identificar los procesos internos que se realizan en el departamento de crédito y cartera para el cumplimiento de normas crediticias.
- d) Diseñar un manual de políticas y procedimientos para la concesión de crédito y la recuperación de cartera de la empresa textil “El Peral Cía. Ltda.” para el mejoramiento de la liquidez.

Mediante una investigación de campo, se recoge información y los autores concluyen:

a) La falta de análisis, verificación y estudio adecuado de la situación económica, entorno social y político de los acreedores del crédito ha sido uno de los puntos que ha causado la falta de liquidez de la empresa ya que se ha otorgado de manera empírica y la gestión de cobro se ha visto afectada al tratar de recuperar cartera en los plazos acordados. Otro punto es la carencia de capacitación al personal encargado de la gestión de crédito y cartera lo que no ha permitido adquirir nuevos conocimientos y estrategias que pueden poner en práctica.

b) El impacto que tiene la empresa al tener un decrecimiento de liquidez debido a la baja gestión de cobro se refleja en el no cumplimiento de los compromisos asumidos provocando que haya retraso en pagos a proveedores, empleados, socios y lo más importante es que no se ha podido abastecer de materia prima en el tiempo previsto para la producción que es la columna vertebral de la empresa.

c) Las políticas y procedimientos en la gestión crédito y cartera no se encuentran claramente definidos y socializados en la empresa lo que hace que el personal tome decisiones impulsivas que en el mayor de los casos perjudican el bienestar de la empresa.

Por otra parte la Revista Venezolana de Gerencia publica un artículo de Marbelis Alejandra Nava, (2009), planten una investigación denominada “Análisis financiero de la eficiencia en la gestión”, que plantea los objetivos y conclusiones que detallo a continuación:

El objetivo de este estudio es analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Es un estudio analítico con diseño documental basado en

los fundamentos teóricos de Gitman (2003), Van Horne (2003), Elizondo y Altman (2003), entre otros.

Se concluye que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa.

Así también en la Revista Científica en su publicación “Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia” (2009), propuesta por la Universidad de Antioquia, el grupo de investigación partió del siguiente objetivo planteado en el proyecto: “diseñar un modelo que responda a los retos de la competitividad nacional e internacional que enfrentan las MIPYMES colombianas”.

Se propone en este sentido, un modelo de gestión financiera integral que les permita no sólo optimizar sus recursos sino llevar a estas empresas hacia la gerencia del valor, logrando con ello decisiones estratégicas que posicionen a la organización y le den mayor solidez empresarial. Dado lo anterior, se plantean en este artículo temas tendientes a la presentación de un modelo de gestión financiera integral para MIPYMES, que dará respuesta a la falta de información clave sobre su desempeño y facilitará la toma de decisiones en temas cruciales como la inversión, financiación y distribución de utilidades, así mismo, la información arrojada por el modelo será vital en procesos de negociación empresarial tales como: alianzas estratégicas, fusión, escisión, transformación, venta de la empresa o líneas de negocio, entre otros.

Además, el modelo financiero contiene un cuadro de mando integral que les permite a los empresarios contrastar los resultados obtenidos frente a los objetivos planeados y los resultados históricos, no sólo desde el plano financiero sino como se ha marcado, involucrando aquellos componentes cualitativos que lo hacen integrador.

En la publicación de la revista científica “Boletín de Estudios Económicos, Bilbao” (2002), en la investigación de nominada: “Análisis financiero de la eficiencia en la gestión de los FIM de renta variable en España durante el período 1995-2000”, muestran los siguientes objetivos y resultados de los mismos:

- a) La gestión de carteras o "performance" como incidente en la rentabilidad y riesgo de las empresas.
- b) Los índices de eficiencia como potenciales decisores financieros.
- c) evaluar la eficiencia utilizando también la prima de rentabilidad de la cartera respecto al rendimiento medio de los activos libres de riesgo.
- d) Medidas alternativas de eficiencia, para medir riesgo total como riesgo asumido total.

Llegando a las siguientes conclusiones:

Los índices de eficiencia son expresiones que resumen en un único valor el binomio rentabilidad-riesgo que determina la eficiencia en la gestión de una cartera. Las clasificaciones realizadas por estas medidas serán muy útiles, entre otros decisores financieros, tanto para los inversores financieros como para las gestoras, ya que la

información proporcionada les servirá respectivamente para una mejor toma de decisiones de inversión y un mayor conocimiento de su situación respecto al resto de mercado.

De los estudios derivados de la Teoría de Cartera, los autores Sharpe, Treynor y Jensen desarrollan tres medidas de eficiencia de amplio reconocimiento en la literatura financiera. Sin embargo, un análisis pormenorizado de estas medidas clásicas demuestra que existen ciertas situaciones en las que no realizan un estudio correcto de la eficiencia de las carteras.

Ante esta situación se proponen y analizan nuevas medidas alternativas que combinan y ponderan diferentemente la rentabilidad y el riesgo de cómo efectúan dicha interacción las medidas clásicas. Por último, resaltar que a pesar de las diferentes ponderaciones de la rentabilidad y del riesgo que realizan los distintos índices, nos encontramos que con la excepción del índice de Treynor y, en menor medida, el índice Sp(3), las clasificaciones de eficiencia obtenidas son bastante aproximadas entre sí.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se ampliará en base a la normativa del paradigma interpretativo conocido también como humanista o naturalista ya que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad, así como también los significados de las personas, percepciones intenciones y acciones.

La realidad de las empresas familiares del sector floricultor que se estudiará a lo largo del desarrollo del presente proyecto, tendrá una visión emprendedora elaborada por las diferentes ideas y pensamientos de los

sujetos que forman parte de esta. En el presente trabajo que se sugiere la relación sujeto – objeto, será de importancia procurando que los valores del investigador influya lo estrictamente necesario, en la investigación se sujetara una metodología cualicuantitativa predominantemente cuantitativa, esto debido a que la mayor parte de la investigación no es participativa, ya que se ha identificado a donde desee enfocar todo el esfuerzo con el fin de solventar un problema real identificado.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Como en todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes o normas legales que establecen las instituciones que regularizan y legalizan el desarrollo económico de nuestro país; de este modo el trabajo investigativo propuesto se desarrollará en base a la normativa que se especifica a continuación:

En la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008.

Sección Sexta: Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera que en su artículo 302 explícitamente señala como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.

4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés, pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

Sección Séptima: Política comercial, establece en el artículo 304 como objetivos: 1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.

3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.

4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.

5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.

6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Sujeta al Código Orgánico General de Procesos publicado el Suplemento del Registro Oficial No. 506 del 22 de mayo de 2016. Título II: Procedimientos Ejecutivos

Artículo 356.- Procedencia. La persona que pretenda cobrar una deuda determinada de dinero, líquida, exigible y de plazo vencido, cuyo monto no exceda de cincuenta salarios básicos unificados del trabajador en general, que no conste en título ejecutivo, podrá iniciar un procedimiento monitorio, cuando se pruebe la deuda de alguna de las siguientes formas:



1. Mediante documento, cualquiera que sea su forma y que aparezca firmado por la deudora o el deudor o con su sello, impronta o marca o con cualquier otra señal, física o electrónica, proveniente de dicha deudora o dicho deudor.

2. Mediante facturas o documentos, cualquiera que sea su forma y clase o el soporte físico en que se encuentren, que aparezcan firmados por el deudor o comprobante de entrega, certificación, telefax, documentos electrónicos, que sean de los que comprueban la existencia de créditos o deudas que demuestren la existencia de la relación previa entre acreedora o acreedor y deudora o deudor.

Cuando el documento haya sido creado unilateralmente por la o el acreedor, para acudir al proceso deberá acompañar prueba que haga creíble la existencia de una relación previa entre acreedora o acreedor y deudora o deudor.

Artículo 357.- Demanda. El procedimiento monitorio se inicia con la presentación de la demanda que contendrá además de los requisitos generales, la especificación del origen y cantidad de la deuda; o con la presentación del formulario proporcionado por el Consejo de la Judicatura.

En cualquiera de los casos, se acompañará el documento que prueba la deuda.

Si la cantidad demandada no excede de los tres salarios básicos unificados del trabajador en general no se requerirá el patrocinio de un abogado.

Artículo 358.- Admisión de la demanda de pago. La o el juzgador, una vez que declare admisible la demanda, concederá el término de quince días para el pago y mandará que se cite a la o al deudor.

La citación con el petitorio y el mandamiento de pago de la o del juzgador interrumpe la prescripción.

Si la o el deudor no comparece dentro del término concedido para el efecto o si lo hace sin manifestar oposición, el auto interlocutorio al que se refiere el inciso primero quedará en firme, tendrá el efecto de cosa juzgada y se procederá a la ejecución, comenzando por el embargo de los bienes de la o del deudor que la acreedora o el acreedor señale en la forma prevista por este Código.

Refiriéndose a cuentas incobrables a lo dispuesto por el Servicio de Rentas internas en el Reglamento para aplicación Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI) Art. 28 numeral 3, según Decreto Ejecutivo 374 del Registro Oficial Suplemento 209 del 08 de junio de 2010 y con última modificación del 13 de junio de 2016.

### 3. Créditos incobrables.

Serán deducibles los valores registrados por deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables generados en el ejercicio fiscal y originados en operaciones del giro ordinario del negocio, registrados conforme la técnica contable, el nivel de riesgo y esencia de la operación, en cada ejercicio impositivo, los cuales no podrán superar los límites señalados en la Ley. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo al valor de deterioro acumulado y, la

parte no cubierta, con cargo a los resultados del ejercicio, y se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- a) Haber constado como tales, durante dos (2) años o más en la contabilidad;
- b) Haber transcurrido más de tres (3) años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- c) Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- d) Haberse declarado la quiebra o insolvencia del deudor; y, e) Si el deudor es una sociedad que haya sido cancelada.

Esta disposición aplicará cuando los créditos se hayan otorgado a partir de la promulgación del presente reglamento.

También serán deducibles las provisiones para cubrir riesgos de incobrabilidad que efectúan las instituciones del sistema financiero de acuerdo con las resoluciones que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emita al respecto. No serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados de acuerdo al Código Monetario Financiero, así como por los créditos concedidos a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada ley serán eliminados con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso.

No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, los ajustes efectuados a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor inicialmente registrado como cuenta por cobrar. Este tipo de ajustes se aplicará a los resultados del ejercicio en que tenga lugar la transacción o en que se haya ejecutoriado la resolución o sentencia respectiva.

Los auditores externos en los dictámenes que emitan y como parte de las responsabilidades atribuidas a ellos en la Ley de Régimen Tributario Interno, deberán indicar expresamente la razonabilidad del deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables y de los valores sobre los cuales se realizaron los cálculos correspondientes por deterioro.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

#### **2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente: Gestión de cartera extranjera.**

##### **Administración**

A palabras de Hermida Sera (2000), en su libro “Administración y estrategia, Teoría y práctica”, menciona:

El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”). La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Parafraseando James Stoner (2013), la administración es el conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control. Las mismas que son consideradas como las bases de la gerencia. A continuación, se define los elementos que lo conforman:

- ✓ La planeación, es prever, es decir, es la capacidad de auscultar el porvenir y diseñar el plan de acción.
- ✓ La organización, es la constitución del doble cuerpo de la organización entendido como lo material y lo social.
- ✓ La dirección, es hacer que funcione el plan; ordenando para que las actividades previstas se realicen.
- ✓ La coordinación, no es más que la armonización de actos y esfuerzo.
- ✓ Control, constituye la verificación del cumplimiento de los planes.

## **Dirección. -**

Según Lawrence J. Gitman (2003), “desde un plano teórico, la economía financiera o finanzas en general, se ha situado siempre en el ámbito de la administración de empresas”.

Sin embargo, a medida que ha ido evolucionando la función financiera de las empresas y el papel del directivo financiero, la gestión empresarial desde el punto de vista de las finanzas ha tenido que ampliar su círculo de estudio para incorporar variables no sólo empresariales, sino también indicadores económicos generales.

El papel de la función financiera dentro de la empresa ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, sobre todo a medida que las estructuras económicas han acrecentado su complejidad, así como el tamaño de las compañías ha aumentado.

Desde una primera concepción como un conjunto de simples tareas administrativas que se quedaban en un mero conocimiento de los mercados y las instituciones que los componían, la función financiera ha ido involucrándose cada vez más en la gestión de la empresa, pasando, en primer lugar, al análisis de las inversiones decididas por la dirección de la compañía; posteriormente, a la búsqueda de los recursos financieros necesarios y más económicos para hacer frente a dichos proyectos de inversión.

Estudios sobre la estructura financiera óptima, la liquidez empresarial, el aumento de la información financiera y el establecimiento del presupuesto y la planificación financiera han sido

otras de las tareas de las que se ha ido encargando al departamento financiero de las empresas.

Desde una concepción clásica de la función financiera, en la que el responsable sólo se encargaba de cómo obtener los recursos o fondos financieros necesarios para desarrollar la actividad, la nueva óptica financiera implica los siguientes puntos básicos:

La función del gerente financiero no se limita tan sólo a la obtención de recursos financieros, sino que también ha de buscar proyectos de inversión rentables.

Empieza a investigarse activamente la determinación del coste de capital.

Lo anterior trae consigo una creciente preocupación por el problema de la estructura financiera óptima de la empresa.

La reducción de los márgenes de beneficio conduce a la preocupación por los problemas de liquidez, solvencia y análisis del cash-flow o tesorería.

Estudio de la política de dividendos y su conexión con la estructura financiera óptima y el coste de capital de la empresa.

De esta forma, vemos cómo el papel de la función financiera ha evolucionado hasta fundirse en la consecución del objetivo de la empresa, que no es otro que el de aumentar su valor, esto es, maximizar la riqueza de los accionistas, como se explicará en epígrafe posterior.

Resumiendo, la Dirección Financiera es la parte de la Economía de la Empresa que estudia el proceso de toma de decisiones en el ámbito de la función financiera, como parte del todo empresa, tanto desde una óptica interna como externa de la misma.

### **Gestión Financiera. -**

De acuerdo al criterio de Joan Ortiz Salmeron (2012), "Se denomina gestión financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de otros instrumentos. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias".

Consiste además en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

Dentro de sus principales funciones se tiene:

- ✓ la determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
  
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones



contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- ✓ El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- ✓ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

### **Gestión de Cartera extranjera. -**

Según la bibliografía de Alix Aurora, (2013), en su libro prospectivo de gestión y estrategia empresarial, menciona: “Gestión de cartera como el conjunto de actividades tales como la administración, asesoramiento y ejecución de órdenes sobre acciones y otros valores que componen la cartera o portafolio de un inversor, realizadas por un intermediario en nombre del cliente”.

Refiriéndose puntualmente a la gestión de cartera extranjera, se entiende al portafolio de clientes que geográficamente están fuera de la localidad, por lo que la administración, gestión de los activos financieros que componen la cartera de este grupo de clientes se vuelve específica, y por ende no se la puede dar el mismo tratamiento al de una cartera local.

- **Métodos de Cobranza**

### **Notificación al cliente**

Según Camacho Portillo (2015), “No hay cosa más pesada que una deuda recordada”. Existen varias formas de negociación y comunicación con el cliente, entre ellas las siguientes:

- Cartas de reclamación de pago en tono informativo y, sucesivamente: cada vez más administrativo y seco, se sugiere prudencia, especialmente en la primera carta, ante la posibilidad de un error de registro en las cuentas o similar.
- Faxes: su redacción debe seguir la misma pauta que una carta comercial, en cuanto al registro del tono, al estilo, al esquema e, incluso su estructura básica, la principal diferencia será el encabezado del fax ya que en muchos de los casos el documento puede pasar por varias manos y no llegar al destinatario final, para ello es necesario indicar en forma clara , precisa y visible el nombre del destinatario, empresa y número de fax, nombre, de igual manera lo datos de la empresa remitente con el número de hojas contenidas en el mismo.
- Correos electrónicos: siendo un documento que se transmite y se recibe por esta vía, en el ámbito de la correspondencia comercial se seguirán básicamente las mismas pautas, con algunas diferencias en cuanto a la presentación, la estructura y la longitud de las cartas, debido al uso cada vez más extendido de los dispositivos de comunicación móviles para escribir correos electrónicos o mensajes.

Según Brachfield (2003), otro procedimiento es por medio de un requerimiento de pago fehaciente:

- La carta de conducto notarial es la modalidad de correspondencia que tiene un mayor valor probatorio, ya que, si el acreedor interpone posteriormente una demanda judicial por impago, el moroso no puede alegar desconocimiento de la existencia de la deuda y de que ha existido una reclamación extrajudicial por parte del acreedor, ya que es un comunicado fehaciente que tiene valor probatorio de recepción y de texto. El recibir una carta notarial generalmente impresiona al deudor recalcitrante y crea sensación de inquietud y duda, lo que desencadena muchas veces un acuerdo de pagos.

- El requerimiento notarial es un instrumento en el que un notario manifiesta que ante su presencia ha comparecido una persona en representación del acreedor y le ha requerido para que comunique personalmente y en su domicilio al deudor la exigencia de que efectúe el pago de su deuda vencida, líquida y exigible. En este caso el notario levanta el acta del contenido de la reclamación y da fe de haberla notificado personalmente al deudor. En este procedimiento quedará constancia fehaciente de la reclamación al deudor y de que ha llegado a manos del moroso. Esto puede servir para la intimación o requerimiento de mora o para la reclamación de pago. Las notificaciones fehacientes son un buen instrumento legal para el acreedor, que puede utilizar como prueba en juicio para reforzar su demanda y evitar que el moroso niegue haber recibido una reclamación del acreedor solicitándolo el reembolso de la deuda. (págs. 64-65)

Un método muy utilizado es por medio de las llamadas telefónicas de acuerdo con Brachfield (2003)

El mejor método de recobro bajo el prisma coste/eficiencia. El teléfono es un medio rápido, que da la oportunidad de tener una comunicación interactiva con el cliente y escuchar de su propia voz los motivos del impago y las posibles soluciones. Además, al estar el gestor de cobros en su propia oficina, sentado delante de la pantalla de su ordenador tiene acceso a toda la información que pueda necesitar en tiempo real. En caso de necesidad puede consultar con otros compañeros de la oficina, con el jefe o con otro departamento.

Para alcanzar resultados exitosos en la cobranza es necesario dominar técnicas de negociación efectivas, relaciones humanas y la comunicación persuasiva con el objetivo de que la acción tomada maximice los resultados con el menor costo y tiempo posible.

### **Visita personal al cliente**

Parafraseando a Pere Brachfield (2003), este método sin duda el más adecuado para cobrar una deuda, ya que se está cara a cara con el cliente/deudor, lo que provoca la mejor manera de negociar utilizando lenguaje verbal y observando las expresiones faciales y el lenguaje no verbal del interlocutor. En tal virtud el gestor de cobros tiene la oportunidad de identificar la situación del deudor, intuir en su entorno y ver las instalaciones. Lo que permite detectar signos de quebranto en la empresa, observando si existe una baja en la actividad, disminución de la producción, baja en el ritmo de trabajo, el flujo de entrada y salida de mercancías y la actitud de los empleados.

Así también para Adarve Corporación Jurídica (2007):

La visita personal permite un conocimiento de primera mano de la posible solvencia con la que cuenta el deudor. Así, se puede tener acceso a datos tales como el tipo de vivienda de deudor (de clase media, de lujo, etc.), si la misma pertenece en propiedad o por el contrario se encuentra de alquiler; números de teléfono alternativos donde localizar al deudor, e incluso si éste trabaja o no. A través de estos datos, la persona encargada de la reclamación de la deuda puede hacerse una composición de lugar a efectos de dar los siguientes pasos en el proceso de reclamación de la deuda. (pág. 188)

La visita personal es el método más efectivo que la empresa puede realizar para cobrar una deuda para ello es necesario recopilar con anterioridad la documentación necesaria para presentar al deudor, el estar frente a frente concede captar expresiones, gestos e información que permite conocer la situación económica del deudor.

### **Contratación a agencia de cobranza**

Según Dean Kaplan (2017), en su revista menciona las razones por las cuales una empresa debería contratar una agencia de recaudación de cartera:

Si usted es responsable del cobro de deuda en su empresa, puede preguntarse si hay alguien que pueda ayudar cuando todos sus esfuerzos para recaudar no resultan en pagos. De hecho, hay una forma de obtener ayuda con estas recaudaciones de deuda. Usted

puede contratar a una agencia de cobranza comercial. Las recaudaciones comerciales son negocios de cobro de deudas comerciales; es decir, cuando una empresa no paga por los productos adquiridos o servicios prestados por otra empresa.

Una agencia de cobro comercial utiliza una variedad de métodos para perseguir los cobros de deuda, incluyendo la recopilación de información bajo los auspicios de una auditoría, la contratación de un detective privado, o hacer el seguimiento de los plazos de cobro con el fin de maximizar los esfuerzos de la recaudación.

Cuando los métodos comunes de recaudación, tales como llamadas telefónicas, envío de avisos repetidos y amenazar al deudor con una demanda fracasan, una agencia puede ponerse en contacto con el deudor y reclamar la auditoría de los créditos para su empresa. Mientras habla con el deudor, el cobrador puede mencionar que la auditoría ha descubierto algunos importes de la factura vencida que se le debe a su empresa. Ellos luego pueden presentar al deudor opciones de pago. Muchas veces, para evitar la posibilidad de una auditoría, el deudor deberá optar por pagar la deuda rápidamente.

Para los deudores que son más difíciles de obtener el pago de la deuda, su agencia puede contratar a un detective privado o incluso puede tener los detectives privados en el personal. Los detectives privados conocen un montón de maneras de localizar a los deudores que ya no responden a sus teléfonos, han cambiado los números de teléfono, o que no tienen dirección de expedición conocida. Una vez localizado, el deudor puede estar motivado para pagar la deuda con el fin de escapar de otras investigaciones. Los detectives privados

también pueden determinar si el deudor tiene algunos activos tales como una casa o cualquier otro negocio.

Esta información permitirá a su empresa decidir si la deuda vale la pena el tiempo y el dinero necesario para ir tras el pago. En el momento en que una demanda debe ser presentada y un abogado contratado, el costo de la recaudación debe pesar en contra de la probabilidad de pago. La conclusión es que, si no hay activos para recuperar, no hay ningún motivo en hacer gastos para ir tras el pago.

Otra opción que puede tomar la compañía es por medio de la contratación de una agencia de cobranza que se haga cargo de los valores adeudados por el cliente, pero hay que tomar en cuenta que compran la deuda por una cantidad menor ya que tiene un costo o un porcentaje en base al dinero que se haya recuperado y también corre el riesgo de perder al cliente.

### **Procedimiento legal**

De acuerdo con Ferreiro (2015) cuando en ocasiones se agotan sin éxito las vías ordinarias es entonces cuando el acreedor puede recurrir a los procedimientos judiciales que le permiten realizar una reclamación ante el juzgado competente y, de esta manera resarcirse la deuda, los procedimientos utilizados son:

- Procedimiento especial cambiario: se inicia con la presentación de una demanda, por medio de un abogado y procurador, a la que se juntará el efecto impagado y en la que se puede solicitar el embargo preventivo de los bienes del deudor, este proceso judicial es rápido y de carácter ejecutivo para exigir el pago de deudas dinerarias, vencidas y exigibles, con independencia de su

cuantía, y se empieza apartando un título cambiario (letra de cambio, cheque o pagaré), que habría sido emitido cumpliendo con todos los requerimientos que exige ley cambiaria y del cheque.

- Procedimiento monitorio: de enjuiciamiento civil permite reclamar, sin necesidad de abogado y procurador para lo cual hay que cumplir una serie de requisitos: la deuda debe ser líquida, determinada, vencida y exigible, y debe evidenciarse con: documentos firmados por el deudor, certificaciones, recibos o comprobantes de entrega, facturas, burofax, telegramas o cualquier documento de los que frecuentemente se usen para documentar los créditos y deudas en relaciones de la clase existente entre el acreedor y el deudor; aportando, junto al documento en que conste la deuda, otros documentos comerciales que acrediten una relación anterior duradera.

- Juicio verbal: en el procedimiento más largo y costoso que los anteriores, se recurre a él cuando se produce alguna de las siguientes situaciones: no concurren los requisitos establecidos para el proceso monitorio o el procedimiento especial cambiario; no se dispone de los documentos que dichos procedimientos requieren y no se quiere reclamar a través de otro procedimiento.

También Brachfield (2003) dice:

Una forma de conseguir mayores garantías de cobro es el aseguramiento jurídico de las operaciones mercantiles mediante una documentación legal que suponga una protección judicial de los derechos del crédito. La documentación para afianzar las operaciones es muy variada, desde disponer de los albaranes



validados, pagarés o letras, hasta los avales bancarios o garantías hipotecarias. El disponer de una buena documentación es una precaución elemental que permite recurrir a los jueces y tribunales para la reclamación del cumplimiento de las obligaciones del deudor puesto que los morosos pretenden aludir sus responsabilidades y obligaciones de pago negando la existencia de la deuda, afirmando no ser responsables del pago, alegando que no recibieron el producto o servicio facturado, poniendo pegas respecto al precio, calidad y cantidad, servicio o día de prestación.

El acreedor debe estar en posición de poder demostrar la existencia de la deuda, ya que la administración de justicia se basa en algo muy concreto: las pruebas. (pág. 33)

El siguiente paso a seguir cuando la empresa haya agotado las medidas de cobro ordinarias, son las acciones judiciales que aunque demande de dinero y tiempo permitirá que la compañía pueda recuperar el valor adeudado por el cliente, para ello es importante contar con la documentación necesaria que fundamente la deuda contraída.

- **Indicadores financieros**

Parafraseando a Hugo Briseño (2006), en su texto especializado en indicadores financieros; menciona que son una excelente herramienta para temas financieros de las empresas para dar lineamientos adecuados en la alta dirección. Para la presente investigación de acuerdo al impacto financiero que se pretende estudiar se revisaran los indicadores financieros que se describen a continuación:

- Rotación de cartera

El indicador de Rotación de Cartera permite apreciar el tiempo en que tarda una empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Según la Gerencie.com (2010), “La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran”.

Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con cero rentabilidad.

La gestión de cartera debe ser una política de primero orden en la empresa. De la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

La rotación de cartera debe ser más acelerada que la rotación de cuentas por pagar, o al menos igual. No se puede considerar que mientras a los clientes se les da créditos a 30 días, los proveedores sólo den crédito a 15 días; de suceder así, se estaría en una desventaja financiera puesto que mientras la empresa financia a sus clientes, debe pagar de contado o a muy corto plazo a sus proveedores.

- Rotación de ventas

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Conocido también como coeficiente de eficiencia directiva o rotación de activos totales, este indicador señala que: “La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos” (Superintendencia de Compañías, 2009, p. 9).

- Periodo medio de cobranza

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$$

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas. (Superintendencia de Compañías, 2009, p. 10)

- Periodo medio de pago

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 360}{\text{Compras}}$$

“Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo

compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza” (Superintendencia de Compañías, 2009, pág. 10).

#### **2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente: Objetivos estratégicos.**

### **Finanzas**

Tomando algunas ideas de la Gerencia.com (2010), las finanzas es una rama de la economía que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa.

Las finanzas se refieren a la forma como se obtienen los recursos, a la forma como se gastan o consumen, a la forma como se invierten, pierden o rentabilizan.

La administración o gestión del dinero o capital, hoy en día se ha convertido en toda una profesión, en todo un arte por la complejidad propia de un ambiente en el que pululan infinidad de variables y elementos. Las técnicas y formas para adquirir y gestionar el dinero son cada día más complejas, más exigentes.

Según Ehrhardt & Brigham, (2006), Las finanzas no son otra cosa más que la administración y la gestión de los capitales. En este sentido, para llevar a cabo las finanzas de una empresa, de una institución pública o aún las finanzas personales, es necesario contar con la capacitación específica para el área ya que muchas veces se requiere conocer conceptos, operaciones y procedimientos del área económica. El objetivo principal de las finanzas es permitir que se mantenga ordenado el equilibrio entre los capitales entrantes

(inversiones o ganancias) y los salientes (depósitos o gastos). Mientras que la mayor parte de las instituciones, empresas y compañías cuentan con un área de finanzas con profesionales a cargo de tal actividad, muchas veces las finanzas personales son asignadas por los particulares a individuos capacitados para llevarlas a cabo.

Las finanzas en las empresas abarcan:

La planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales (operaciones normales de la organización), así como las fuentes externas más convenientes (más baratas), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo, y así hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la organización, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa. (Haime, 2005, pág. 40)

- Estrategia financiera

Según Villarroel C, (2017), Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar

un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- Sobre la inversión.
- Sobre la estructura financiera.
- Sobre la retención y/o reparto de utilidades

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes:

- Sobre el capital de trabajo.
  - Sobre el financiamiento corriente.
  - Sobre la gestión del efectivo.
- 
- Objetivos financieros

Según el Diccionario Empresarial (2017), “El objetivo de las finanzas empresariales es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa”.

Desde el punto de vista de la Teoría Neoclásica, el objetivo fundamental de la empresa es la consecución del máximo beneficio;

ahora bien, para las modernas finanzas empresariales esto no es correcto por varias razones:

- Porque el beneficio empresarial no siempre es una buena medida de los resultados reales obtenidos por la empresa.
- Porque la maximización del beneficio contable de un período puede afectar negativamente a los resultados de otros períodos; es decir, el beneficio es un concepto estático.
- Porque la maximización de los beneficios no tiene en cuenta el riesgo asumido.

Este objetivo del máximo beneficio ha quedado "obsoleto" y ha dado paso a otros que se encaminan de forma concreta hacia la supervivencia; la elusión del fracaso empresarial; la superación de los competidores; la consecución de las mejores cuotas de mercado posibles; el logro de la eficiencia en costes; el crecimiento de los ingresos; etc.

Por tanto, el objetivo general de la empresa es la consecución del máximo valor de la empresa (no del máximo beneficio) para los socios, accionistas o propietarios. La consecución del máximo valor de las acciones es un objetivo más amplio que la maximización del beneficio, pues tiene en cuenta elementos clave para la toma de decisiones financieras: el plazo temporal, el riesgo asumido y los flujos de caja generados.

Conseguir el máximo valor es equivalente a la "maximización" de la riqueza de los socios o accionistas, del precio de las acciones y de los flujos de tesorería generados por la empresa.

Hay que tener en cuenta que las decisiones financieras afectan al valor de mercado de las acciones de la empresa, al influir, tanto en el nivel de la corriente de beneficios o rentabilidad, como en el grado de riesgo.

Ahora bien, este objetivo no está exento de dificultad, pues no es factible su contrastación en las empresas no cotizadas (que, numéricamente, son la inmensa mayoría). A esto se añade la consideración de otros factores relacionados con la teoría de la agencia, pues puede ocurrir que las decisiones que tomen los directivos no se encaminen hacia la consecución de la máxima riqueza de los accionistas, sino que traten de obtener objetivos propios.

Otras limitaciones de este objetivo de la empresa son las restricciones legales o gubernamentales; la aplicación de los criterios de Responsabilidad Social de la Empresa, etc.

- Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera del balanced scorecard:

Según Wiki EOI (2017), El diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.



Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos; de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida. Insistimos en que el EVA -Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto.

Para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión. No en vano, alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas Iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.

Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

- Principales fases Estrategias financieras:

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

1. Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes).
2. Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría).
3. Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida).

✓ Fase de Crecimiento o Expansión

En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela. La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante, como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado. (Wiki EOI, 2017)

✓ Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad

En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a

indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental. (Wiki EOI, 2017)

✓ Fase de Madurez o Recolección

En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente. (Wiki EOI, 2017)

- Objetivos de la perspectiva financiera:

Según Wiki EOI (2017), describe los principales objetivos de la perspectiva financiera:

1. Creación de Valor

Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. Parece a priori una medida simple, aunque tiene cierta complejidad, de hecho, si consultamos la evolución del índice Standard & Poor's desde inicios de los noventa,

comprobaremos que el valor de mercado (market value) de las empresas cotizadas está cada vez más por encima del valor contable (book net value) de las mismas.

De hecho, sabemos que una de las opciones que pueden plantearse con el Balanced Scorecard es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor. De alguna forma tratamos de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles. De lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles -por otro lado, cada vez más relevantes en las organizaciones- de forma que obtengamos la Creación de valor señalada. Lo cierto es que la creación de valor nos permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

## 2. Crecimiento (Cuota de mercado / Ingresos)

Visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones -y más dentro de este tipo de objetivos- tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a elementos de cantidad nos pronunciamos por objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado". En cambio, si nos centramos en la calidad, podemos estar haciendo referencia a objetivos como "Crecimiento de las Ventas en la Región Este", "% Ventas en la nueva línea productiva", "% de Ventas del nuevo equipo comercial", etc.

## 3. Mantenimiento (Sostenibilidad)

Se trata de un objetivo necesariamente a LP, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a CP para obtenerlo a LP, y este puede ser un objetivo que nos ayude a ello.

#### 4. Aumentar Rentabilidad

Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc. En definitiva, el enfoque hacia parámetros de rentabilidad -financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA)- es un elemento común en muchos mapas estratégicos.

#### 5. Inversiones

En este caso una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets), conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión, pueden ser objetivos interesantes en este macro objetivo de "Inversiones".

#### 6. Gestión Estratégica de Costes

Inicialmente, de las posibles clasificaciones de costes que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costes Fijos (estructurales) y Costes Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización que señalamos. Precisamente, el coste que no varía por

fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural, y suele ser este el que más nos interesa optimizar en este objetivo de "Optimización de Costes". La Gestión Estratégica de Costes es uno de los conceptos más manejados en ese sentido.

#### 7. Estructura Financiera

Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

#### 8. Gestión de Activos

En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que hemos señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Lo cierto es que de algún modo el enfoque de los objetivos financieros ha evolucionado. Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; Actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, como hemos podido comprobar, el enfoque es de Creación de Valor.

De alguna manera lo que tratamos es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Proporcionarle Valor Agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.

- Herramientas financieras medición desempeño:

Para medir el desempeño financiero de una empresa es necesario realizar varios estudios a los estados financieros y aplicar diferentes métodos de análisis con el objetivo de obtener la mayor información por medio de las diferentes razones que son tomadas como índices de desempeño que sirven de referencia para comparar con otras empresas, o con la misma empresa durante los años y observare su comportamiento. A continuación, se detallará alguna de las herramientas financieras de medición de desempeño aplicables al presente proyecto de investigación:

#### Modelo Dupont

Según González Urbina, (2008), este método de medición del desempeño es útil en los altos niveles de la organización para establecer objetivos generales. No está diseñado para los niveles bajos, en donde las mediciones financieras tienden a ser menos tangibles. En los niveles bajos de la organización es mejor utilizar mediciones de desempeño más físicas y tangibles.

El sistema integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, del sistema reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

### Balanced scorecard

Según Wiki EOI (2017), El diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos; de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida. Insistimos en que el EVA -Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto.

Para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el Presupuesto se



constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión. No en vano, alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas Iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.

### KPI – Indicadores claves de desempeño

Parafraseando Nava (2009), los indicadores financieros son uno de los cuatro conjuntos de indicadores KPI considerados estructurales, si abordamos su naturaleza desde el punto de vista del Cuadro de Mando Integral y de sus perspectivas (del cliente, de procesos internos, de crecimiento y, por supuesto, financiera).

Dentro del gran grupo de los indicadores financieros podemos identificar, a su vez, distintos tipos de KPI según las operaciones, las actividades y/o los procesos que se encarguen de monitorizar, los cuales sería posible agrupar en categorías como las siguientes:

- ✓ KPI de gestión
- ✓ KPI de rentabilidad
- ✓ KPI de liquidez
- ✓ KPI de solvencia

Por supuesto, no son estas las únicas tipologías de indicadores financieros que podemos identificar y establecer como fundamentales; otras, como los indicadores de mercado, de actividad o de ganancia figurarían también entre las prioritarias.

No obstante, es preciso que aparte de los indicadores especializados en la evaluación de actividades concretas, se establezcan KPI de tipo transversal que monitoricen su desempeño bajo unos mismos estándares, y que ofrezcan un diagnóstico claro de la consecución de los objetivos previamente establecidos teniendo en cuenta el nivel de eficiencia de las operaciones financieras implicadas en el plan estratégico corporativo.

### NOF - Necesidades Operativas de Fondos

Las NOF representan el volumen de fondos que la empresa necesita para desarrollar sus operaciones corrientes sin que se produzcan desequilibrios de tesorería.

Parafraseando Morales C. (2014), para desarrollar su actividad productiva, las empresas realizan una serie de procesos repetitivos que recibe el nombre de ciclo productivo (o ciclo de explotación).

Este ciclo productivo afecta a los elementos del activo corriente y es el que determina la actividad corriente de la empresa.

Comienza con la compra de materia prima que se transforma en productos terminados, los cuales, una vez vendidos y cobrados a los clientes, permitirán la adquisición de nueva materia prima para reiniciar el proceso que se repetirá de forma continua mientras la empresa se mantenga en funcionamiento.

La duración de este ciclo dependerá del tiempo que permanezca la materia prima en el almacén, de la duración del proceso productivo, del crédito concedido a los clientes y de la política de pago a proveedores.

Al período de tiempo que por término medio se tarda en producirse este ciclo operativo se le denomina Período Medio de Maduración. Pues bien, para mantener este ciclo operativo, durante todo ese período, las empresas necesitan disponer de unos recursos, de unos fondos.

Es decir, las empresas tienen unas necesidades operativas de fondos (NOF).

Efectivamente, las empresas necesitan fondos para financiar las inversiones en el Activo Corriente, ya que mantener este activo en condiciones óptima conlleva una serie de exigencias:

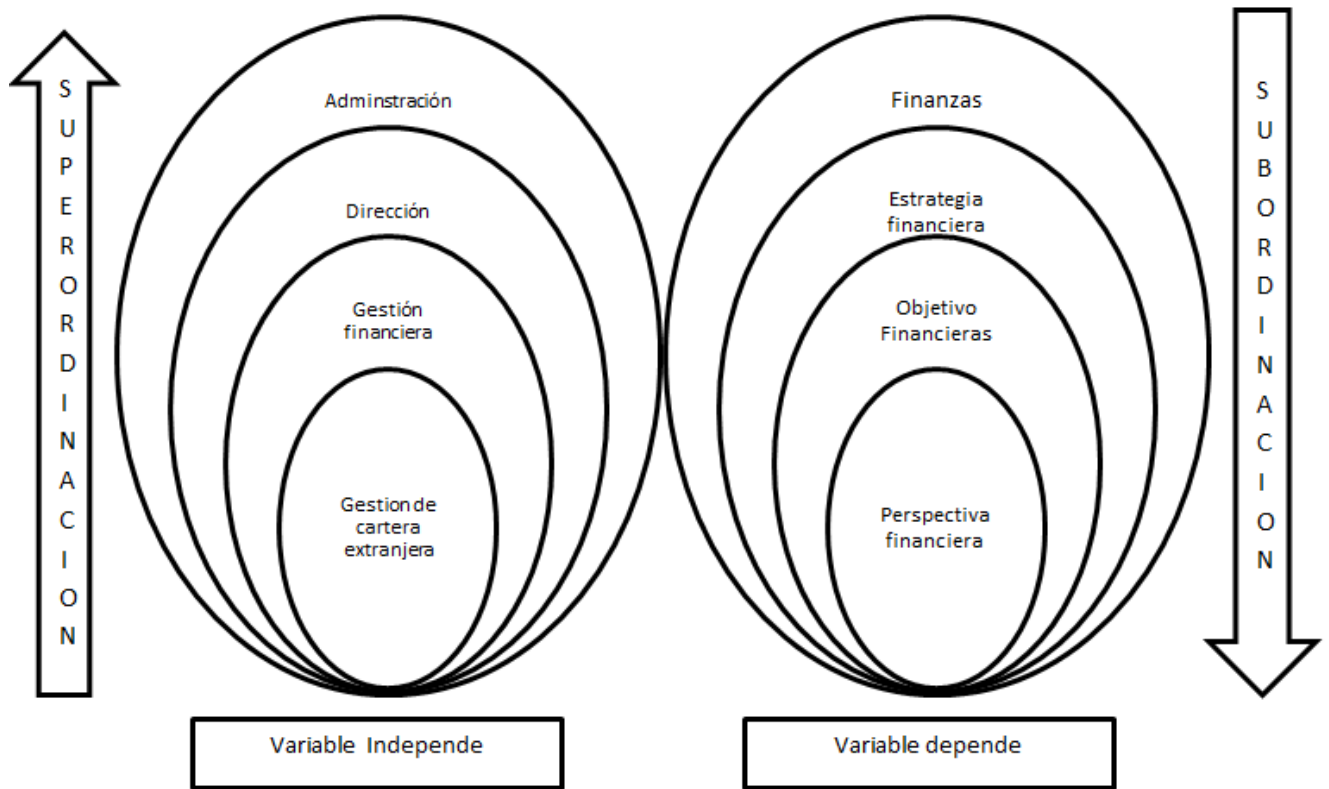
- ✓ Mantener un stock suficiente en el almacén de existencias para la producción y la venta (materias primas, productos en curso y productos acabados).
- ✓ Conceder días de plazo de pago a sus clientes, lo cual implica financiarlos durante esos días.
- ✓ Disponer de un mínimo de tesorería para hacer frente a los pagos que surjan.

Pues bien, la diferencia entre la financiación que debe realizar la empresa en su Activo Corriente y la que recibe de forma gratuita de sus proveedores y acreedores por el aplazamiento de los pagos (financiación espontánea) conforma lo que se denomina las Necesidades Operativas de Fondos (NOF):

$NOF = \text{Existencias} + \text{Clientes} + \text{Tesorería} - \text{Recursos espontáneos}$

## 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

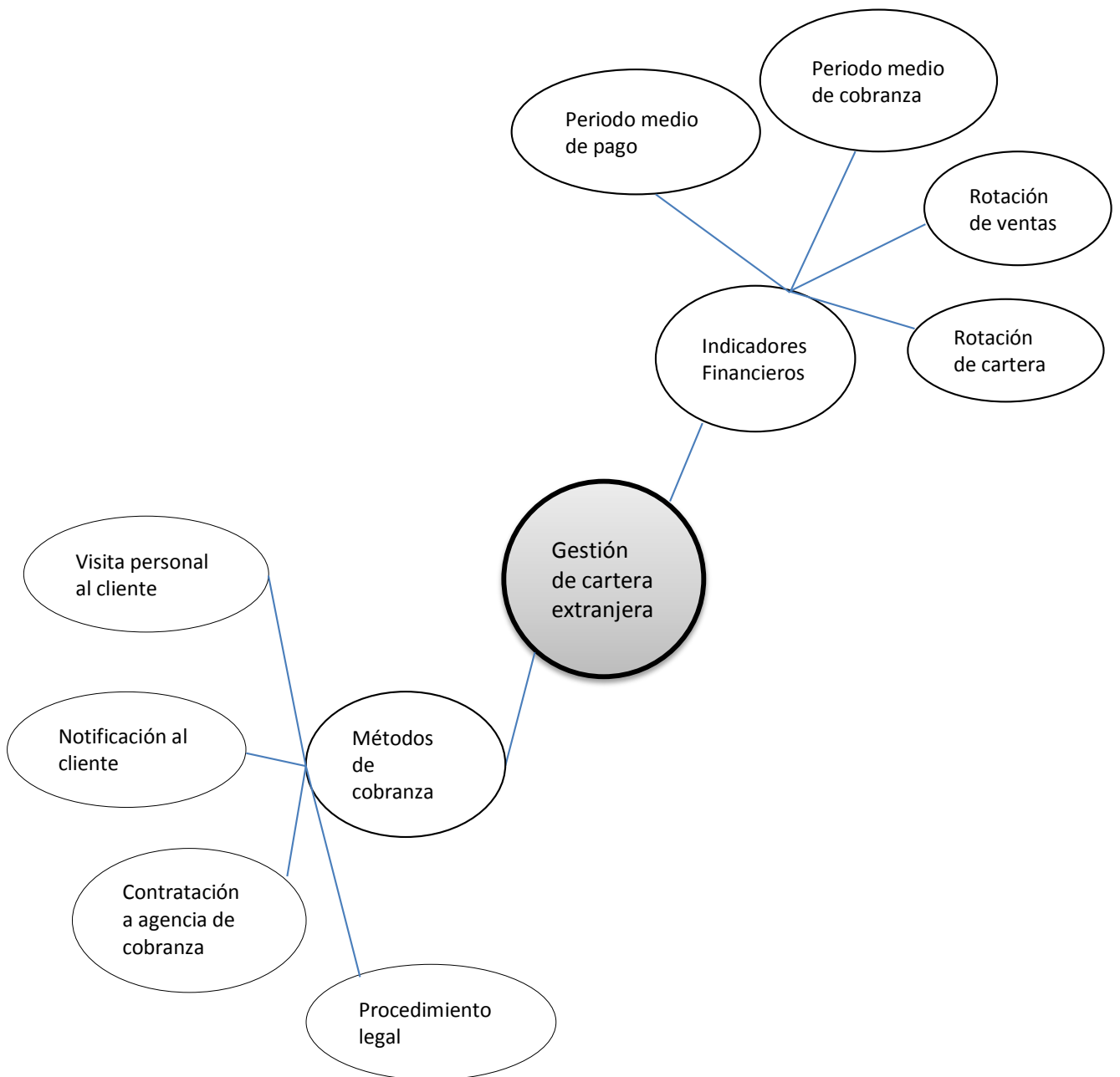
- Superordinación conceptual



**Gráfico 3:** Red de Inclusiones Conceptuales  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

- **Subordinación conceptual**

- **Variable Independiente**



**Gráfico 4:** Constelación de ideas variable independiente.  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

○ **Variable dependiente**



**Gráfico 5:** Constelación de ideas variable dependiente  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

## 2.5. HIPÓTESIS

La deficiente gestión de cartera extranjera conlleva a una inadecuada perspectiva financiera en las empresas familiares del sector floricultor.

## 2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** La deficiente gestión de cartera extranjera.
- **Variable dependiente:** Inadecuada perspectiva financiera.
- **Unidad de observación:** en las empresas familiares del sector floricultor.
- **Términos de relación:** Conlleva a una.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto de investigación se desarrolla en base al enfoque cualicuantitativa, mismo que combina los enfoques cuantitativo y cualitativo. “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. (Hernández, Fernandez , & Baptista, 2010)

Como conceptualiza Hernández, “Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” Y el “cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

Es predominantemente cuantitativa de acuerdo a la matriz MAS, en la que se evalúa aspectos como: la población es pasiva y es considerada únicamente como un depósito de información, no tiene que reaccionar frente a la investigación y los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación. La población no tiene que conocerlos ni discutirlos.



## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación de campo**

Como indica es sus conceptos Arias F. (1999), en su libro “Proyecto de Investigación”; “La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna”

Para la presente investigación se efectuará sondeos de opiniones en el que se consulte y evalué directamente al personal temas relevantes acerca de lo que se pretende desarrollar en este estudio. Para lo cual se efectuarán entrevistas, encuestas además de la observación directa de la parte financiera relacionado a procesos, procedimientos, políticas, interacción interpersonal con las distintas áreas de trabajo, cultura organizacional, trabajo en equipo y demás que permitirá tener una visión mucho más amplia en campo de lo que podría influir en la problemática a tratar, para el presente caso lo mencionado aplica para: Ecuagro S.A, Tassaroses S.A., Arcoflor S.A. y Growerfarms S.A.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Investigación documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos. (Arias, 1999).

Así también Restrepo L. (2012), presente en también el siguiente principio:

La investigación documental se caracteriza por trabajar directa o indirectamente sobre textos o documentos por lo que es asociada a

la investigación archivística y bibliográfica, aunque en la investigación documental el concepto que se tiene sobre el documento es más amplio. Ya que además de textos o documentos cubre también como bases de datos micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas que aporten información y den resultados a la investigación.

Además, tiene varios principios cuya intencionalidad se compone de los siguientes ítems:

1. Hace una recolección, selección, análisis y presentación de los datos documentados para mostrar los resultados de la investigación.
2. Es una base que fundamenta en el redescubrimiento de datos para generar nuevas preguntas y formas de investigación.
3. Utiliza formas de procesamiento que se pueden usar en cualquier campo de investigación como lo son los lógicos y los mentales.
4. Es una investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos.

Para lo cual contribuye en la presente investigación, generando el suficiente conocimiento en textos que aporten a solventar la problemática existe con base en hechos similares que ya ocurrieron y podrían servirnos de base para el desarrollo sobre las variables y sus efectos.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación explicativa**

De acuerdo a lo que indica Hernández, Fernandez , & Baptista (2010):

Investigación explicativa: es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y no experimentales. Desde un punto de vista estructural reconocemos cuatro elementos presentes en toda investigación: sujeto, objeto, medio y fin.

Se entiende por sujeto el que desarrolla la actividad, el investigador; Por objeto, lo que se indaga, esto es, la materia o el tema; Por medio, lo que se requiere para llevar a cabo la actividad, es decir, el conjunto de métodos y técnicas adecuados; Por fin, lo que se persigue, los propósitos de la actividad de búsqueda, que radica en la solución de una problemática detectada.

En relación al estudio en curso, es importante mencionar que estudio es correlacional, lo que se pretende es medir el grado de relación entre las dos variables, de cómo reacciona un concepto conociendo el comportamiento de otro concepto o variable, para poder encontrar la mejor alternativa para solventar el problema de la investigación.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

Según Rosales, (2011), “población es la colección de datos que corresponde a las características de la totalidad de individuos, objetos, cosas o valores en un proceso de investigación”.

Para su estudio, en general se clasifican en Poblaciones Finitas y Poblaciones Infinitas.

- Poblaciones Finitas: Constan de un número determinado de elementos, susceptible a ser contado. Ejemplo: Los empleados de una fábrica, elementos de un lote de producción, etc.
- Poblaciones Infinitas: Tienen un número indeterminado de elementos, los cuales no pueden ser contados. Ejemplo: Los números naturales.

Así también las poblaciones pueden ser clasificadas en Reales e Hipotéticas, las reales son aquellas concretas, que ya existen. Ejemplo: Los aspirantes a un puesto de trabajo, los vendedores de una empresa. Mientras que las hipotéticas, son las formas imaginables en que se podría presentar un suceso. Ejemplo: Estimaciones de la población económicamente activa dentro de diez años.

De acuerdo a la conceptualización, para la investigación en curso se considera como población el grupo económico del sector floricultor cuyo objeto social es cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos (Código A011903 según el Servicio de Rentas Internas), de

ubicación geográfica la provincia de Cotopaxi, con el condicionante que mantengan su RUC activo, siendo equivalente a un total de 389.

**Tabla 1.** Grupo económico del sector floricultor de la Provincia de Cotopaxi – 2017.

N°	TIPO CONTRIBUYENTES	N° CONTRIBUYENTES
1	PERSONAS NATURALES	319
2	SOCIEDADES	70
	<b>Total general</b>	<b>389</b>

**Fuente:** Base de datos del Registro Único de Contribuyentes. Servicio de Rentas Internas 2017.

**Elaborador por:** Belén Zaldumbide (2017)

Tabla completa con el listado de contribuyentes en el Anexo 03

### 3.3.2. Muestra

Parafraseando a Ángel Rosales (2011), la muestra es una parte representativa de la población que es seleccionada para ser estudiada, ya que la población es demasiado grande para ser estudiada en su totalidad.

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández, Fernandez , & Baptista, 2010)

Para el desarrollo del proyecto de investigación en estudio, se utilizará el muestreo probabilístico regulado, por lo que se selecciona cuatro elementos relacionados a empresas familiares del sector floricultor que presente el mismo fenómeno, en este caso la problemática que es razón de la investigación. Además, que se tiene acceso de información y la debida autorización por parte de los propietarios.

**Tabla 2:** Marco muestra del grupo económico del sector floricultor de la Provincia de Cotopaxi – 2017.

<b>N</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>NÚMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUYENTE</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CANTÓN</b>
1	ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A.	0590060054001	SOCIEDADES	COTOPAXI	PUJILI
2	ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD ANONIMA	0590060283001	SOCIEDADES	COTOPAXI	LATACUNGA
3	GROWERFARMS S.A.	1792033799001	SOCIEDADES	COTOPAXI	LATACUNGA
4	TESSAROSSES S.A.	0591726188001	SOCIEDADES	COTOPAXI	LATACUNGA

**Fuente:** Base de datos del Registro Único de Contribuyentes. Servicio de Rentas Internas 2017.

**Elaborador por:** Belén Zaldumbide (2017)

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Gestión de cartera extranjera

VARIABLE INDEPENDIENTE: Inadecuada Gestión de cartera				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
Es la labor de recaudar los cobros de las cuentas de clientes, de acuerdo a los plazos establecidos; para disponer con un capital de trabajo que permita a la empresa funcionar adecuadamente, sin tener problemas financieros y por ende de liquidez.	<i>Gestión de Cartera</i>	Rotación de cartera. Período medio de cobranza. Rotación de venta. Período medio de pago.	¿Las empresas en estudio disponen de políticas para el área de cobranza? ¿Las empresas cuentan con el personal capacitado para la gestión de cobranza? ¿Hay en las empresas en estudio una vigilancia periódica sobre los vencimientos y la cobranza? ¿Se tienen identificado los canales de cobro?  ¿Hay manual de funciones para el personal del área?	Encuesta al personal administrativo de las empresas en estudio (ver Anexo 2)
	<i>Métodos de cobranza</i>	Comunicación cliente. Visita Cliente. Contratación agencia cobranza. Proceso legal		
	<i>Política cobranza</i>	Manual de procedimientos		

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Perspectiva financiera

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: <i>Cumplimiento de los objetivos estratégicos</i>				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La perspectiva financiera, tiene como fin transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia y que ésta está dirigida a crear valor. De este modo, los indicadores de la actividad financiera señalan si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a dicha creación de valor.	<p><i>Objetivos</i></p> <p><i>Elementos básicos</i></p> <p><i>Fases estratégicas financieras</i></p>	<p>Crecimiento</p> <p>Inversiones</p> <p>Gestión de activos</p> <p>Gestión de costos</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Estructura financiera</p> <p>Rentabilidad</p> <p>Creación de Valor</p> <p>Aumento de ingresos</p> <p>Uso de nuevos activos y nuevas inversiones</p> <p>Optimización de costes y mejora de productividad</p> <p>Crecimiento</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Madurez</p>	<p>¿Las empresas en estudio conocen el ciclo operativo?</p> <p>¿Las empresas conocen las condiciones de venta que financia su ciclo operativo?</p> <p>¿Si conoce que condición de pago financia el ciclo operativo, tienen identificado que porcentaje de esa cartera deben provisionar para no perder liquidez?</p> <p>¿Las empresas en estudio utilizan algunos de los elementos básicos de la perspectiva financiera?</p> <p>¿Las empresas en estudio conocen en qué fase estratégica financieras encuentran?</p>	<p>Encuesta al personal administrativo de las empresas en estudio (ver Anexo 2)</p>



### **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

“La recolección de la información, metodológicamente se fundamenta en la recolección y el análisis en procedimientos estadísticos”. (Hernández, Fernandez , & Baptista, 2010)

#### **3.6.1. Plan para la recolección de información**

Para la recolección de información se basó en el análisis de la Operacionalización de las variables, con la contemplación de estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos y técnicas de recolección de la información:

- a) Definición de sujetos, personas u objetos que van a ser investigados.
- b) Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.
- c) Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.
- d) Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).
- e) Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio.

La técnica de recolección de datos será la encuesta, la entrevista que se realizara a los funcionarios de las empresas Ecuanos S.A., Tessaroses S.A., Growerfarms S.A. y Arcoflor, Flores Arcoíris S.A. Un total de 34 Administrativos compuesto por el Gerente General, Gerente Financiero, Gerente Comercial, Subgerente General, Contador, Jefe de Cartera, Jefe

Administrativo, Control Interno y Asistentes respectivos de las áreas involucrados; de cada una de las empresas en estudio.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

Para analizar y procesar la información se realizará encuestas, mediante cuestionarios y preguntas específicas de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa.

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

- a) Revisión de los instrumentos aplicados.
- b) Tabulación de datos con relación a cada uno de las preguntas y respuestas.
- c) Cálculo de las frecuencias relativas y absolutas.
- d) Elaboración de cuadros estadísticos y gráficos para el análisis e interpretación de los resultados.
- e) Finalmente, con la interpretación de los resultados se pudo elaborar las conclusiones y recomendaciones para la empresa.

#### **3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados**

Para el análisis e interpretación de resultados se debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados.
- b) Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en los aspectos pertinentes.
- c) Comprobación y verificación de hipótesis, se utilizará el método estadístico Chi-cuadrado.
- d) Establecer conclusiones y recomendaciones, las conclusiones deben cumplir con los objetivos específicos, en cambio las recomendaciones se vinculan con las conclusiones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA GESTION DE CARTERA Y LA PERSPECTIVA FINANCIERA.

Por medio de la participación directa con la responsabilidad a cargo del área de cartera del grupo floricultor, a través del diagnóstico de la situación actual se evidencian:

- ✓ No están documentados los procesos que se desarrollan dentro del área.
- ✓ Las condiciones de pago y plazos de los clientes no son difundidas, provocando una falta de integración de los procesos de apoyo como contabilidad y tesorería.
- ✓ La recuperación de la cartera que alimenta al flujo de efectivo actualmente representa un 91% frente a la venta mensual, sin embargo, el cumplimiento de los plazos de pago apenas llega al 65%, que se calcula enlistando el número de facturas cobradas a tiempo dividido para todas las facturas que debieron haberse cobrado ese mes. El indicador de flujo de efectivo está midiendo la salud financiera del flujo libre de caja mas no la gestión de cartera.
- ✓ La iliquidez financiera y el flujo de caja negativo que presenta se presenta en meses de inadecuad manejo monetario, son el resultado de varios factores como la inadecuada aplicación en los procesos en la concesión de créditos, la inadecuada evaluación al sujeto de crédito, el inoportuno seguimiento del crédito, lo cual se pretende solucionar con normas, procedimientos y políticas financieras.
- ✓ En cuanto a la perspectiva financiera hay meses en los que el indicador de liquidez baja sobre la media debido a una ineficiente gestión del flujo libre de caja, que se debe a lo siguiente:

- a. En los meses en donde hay una alta recuperación de cartera el flujo libre de caja aumenta de manera importante y las decisiones que se toman sobre el mismo generalmente son productos financieros como pólizas de inversión a plazo fijo. Como no existe una planificación de la tesorería los meses en los que la recuperación de cartera es baja y las obligaciones financieras (pago nomina, proveedores, servicios, otros) son superiores al flujo libre de caja, mientras el dinero está invertido en pólizas las empresas tienen que acceder a sobregiros o préstamos para cumplir esas obligaciones. (Los intereses generados por los sobregiros y prestamos son superiores a los intereses generados por una póliza de inversión).
- b. Otra de las causas que provoca una ineficiente administración del flujo libre de caja es el cobro de dividendos o anticipo dividendos por parte de los accionistas. Provocando el mismo efecto del literal interior.
- c. En los meses en donde hay una alta recuperación de cartera el flujo libre de caja aumenta y se compra de materia prima en exceso con el fin de abaratar costos. (Por lo general el descuento obtenido en la compra anticipada de materia prima es menor al interés generado por un sobregiro o préstamo).

#### **4.2 ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

El trabajo de campo para el presente proyecto de investigación, se presentó el objetivo de demostrar la hipótesis planteada, con la aplicación de un cuestionario al personal administrativo de las cuatro empresas objeto de este estudio: Ecuánros S.A., Tessaroses S.A., Growerfarms S.A. y Arcoflor,

Flores Arcoíris S.A. Un total de 34 Administrativos fueron los encuestados, siendo estos: Gerente General, Gerente Financiero, Gerente Comercial, Subgerente General, Contador, Jefe de Cartera, Jefe Administrativo, Control Interno y Asistentes respectivos de las áreas involucrados. El desarrollo del cuestionario se efectúa en cada una de las empresas en día laborables.

El grupo seleccionado es personal que se encuentra vinculado directamente con el área de cartera, con experiencia que aportara al mejoramiento de la perspectiva financiera de las empresas en estudio.

Posterior a la ejecución de las encuestas, se procedió a la tabulación de los datos obtenidos, para representarlos mediante gráficas y realizar el respectivo análisis.

A continuación, se efectuará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

## 4.2 INTERPRETACIÓN

1. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, cuentan con una política de cobranza?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	100%
NO	0	0%
	34	100%

**Tabla 3:** Investigación de campo: Encuesta 1  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 6:** Tabulación: pregunta 1  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

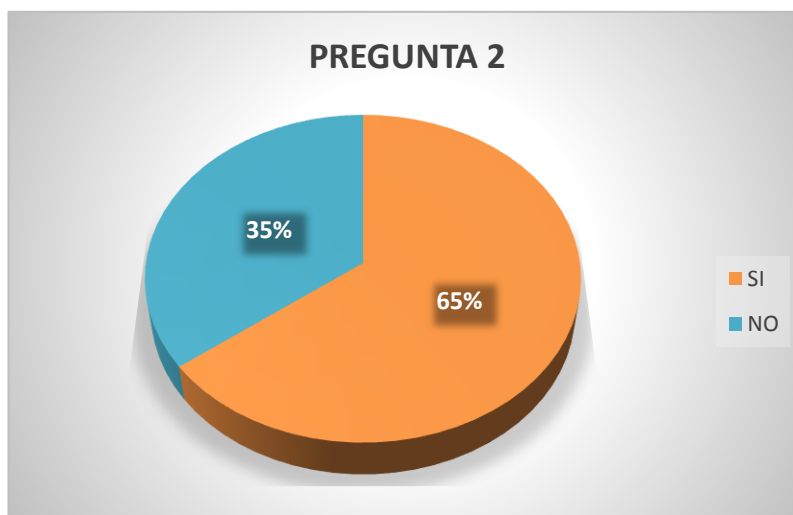
**Análisis e interpretación:** De la población encuestada a 34 administrativos, su totalidad es decir el 100% contestó que no poseen una política de cobranzas ninguna de las cuatro empresas en estudio.

Observando la respuesta es evidente que existe falta de procedimientos, que ocasionan problemas debido a que no se tiene establecido el paso a paso, generando cierta incertidumbre en la mayoría de la casuística nueva en todas las empresas relacionadas.

2. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, cuentan con personal capacitado para la gestión de cobranza?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	65%
NO	12	35%
TOTAL	34	100%

**Tabla 4:** Investigación de campo: Encuesta 2  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 7:** Tabulación: pregunta 2  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** En referencia a la capacitación del personal en cuanto a la gestión de cobros establece que el 65% menciona ha sido capacitado, en tanto el 35% no ha sido capacitado.

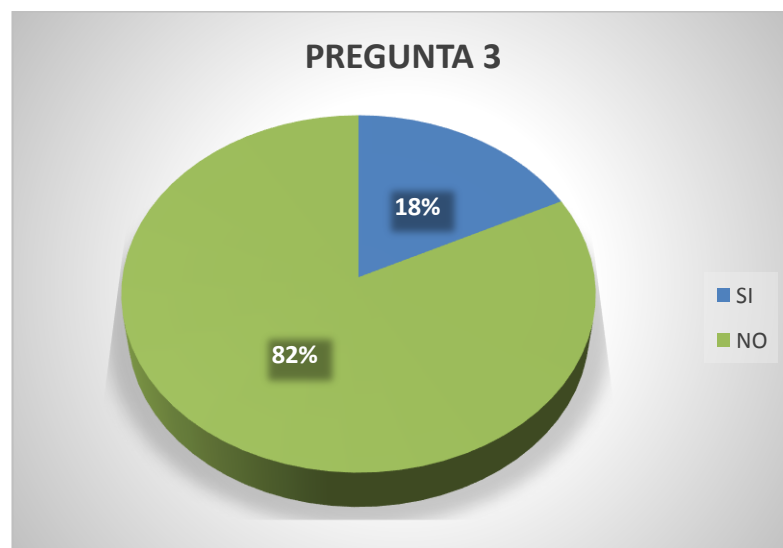
Se debe hacer énfasis que las personas que indican que se han capacitado han sido hace varios años atrás, las empresas han dejado de lado las capacitaciones en temas de actualidad. Este aspecto es importante para las empresas, el capital humano; viendo el costo de las capacitaciones como una inversión, para lograr objetivos esperados con el aporte de cada uno de los colaboradores.



3. ¿Dentro de las empresas familiares del sector floricultor, las funciones y responsabilidades en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar se encuentran segregadas?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	18%
NO	28	82%
TOTAL	34	100%

**Tabla 5:** Investigación de campo: Encuesta 3  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 8:** Tabulación: pregunta 3  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

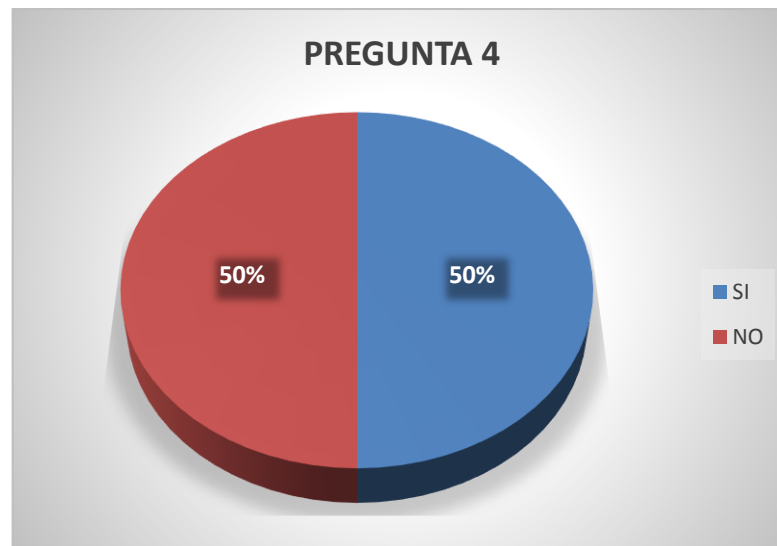
**Análisis e interpretación:** En lo que respecta a la segregación de funciones indican que el 18% de las funciones de las empresas en estudio están segregadas y la diferencia equivalente al 82% no lo están.

Se observa que en las empresas en estudio evidentemente no se han delimitado las funciones, siendo esta una arista muy relevante para evitar discrepancia de responsabilidades.

4. ¿Independiente al departamento de cobranzas, dentro de las empresas familiares del sector floricultor, existe un área de auditoria en donde se verifique el manejo, garantías, cobros, registros y controles en general?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	50%
NO	17	50%
TOTAL	34	100%

**Tabla 6:** Investigación de campo: Encuesta 4  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 9:** Tabulación: pregunta 4  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** El 50% refleja que si existe área de auditoria que efectúa vigilancia periódica y efectiva, en tanto que el otro 50% indica que no se realiza.

Se observó que, si bien existe el área de auditoria, denominada control interno no se efectúan los controles necesarios por lo que es desconocido por la mitad de la población en análisis, y esto a causa directa de la falta de delimitación de funciones.

5. ¿El área de auditoría interna, efectúa periódicamente los controles que propone para el área de cartera como vencimientos y recaudos dentro de las empresas familiares del sector floricultor?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	15%
NO	29	85%
TOTAL	34	100%

**Tabla 7:** Investigación de campo: Encuesta 5  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 10:** Tabulación: pregunta 5  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** Se observa que el 85% refleja que no se realiza controles periódicos en tanto que un 15% indica que sí.

El área de Auditoría interna o Control Interno de las empresas familiares del sector floricultor, deberán fortalecer sus controles y socializarlos para el mejor conocimiento de todas las áreas incluida la involucrada, de manera que se pueda efectuar de forma periódica y organizada sin influir en las funciones principales de la misma.

6. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, se identifica con claridad los canales de cobro que se utiliza para la recuperación de cartera?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	29%
NO	24	71%
	34	100%

**Tabla 8:** Investigación de campo: Encuesta 6  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 11:** Tabulación: pregunta 6  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

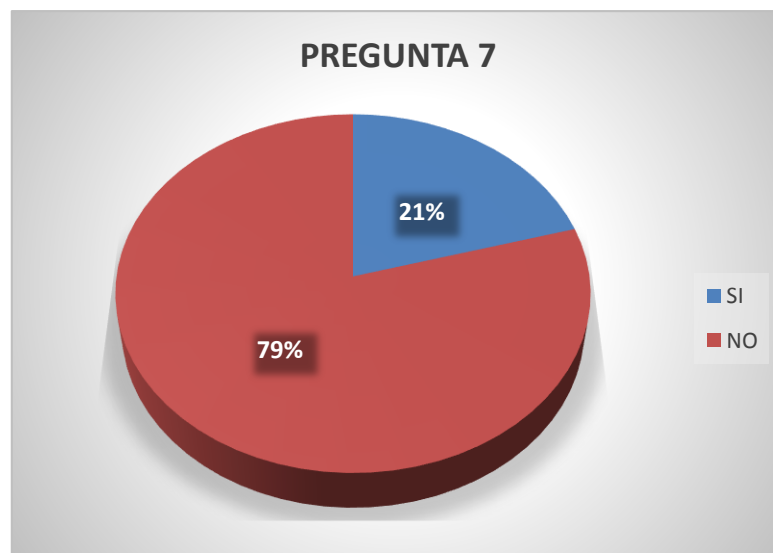
**Análisis e interpretación:** En lo relacionado al conocimiento de los canales de cobro que emplean las empresas familiares del sector floricultor, los encuestados señalan que un 29% conocen y la diferencia siendo el 71% no conocen los canales que se manejan en las empresas en estudio.

Es importante y necesario socializar de manera horizontal y verticalmente que sistema de recaudación se utiliza por el área especialista en las empresas en estudio, para poder llegar al cliente con la información correcta y así lograr una comunicación efectiva.

7. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, disponen de un manual de funciones para los colaboradores del área de cartera?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	21%
NO	27	79%
	34	100%

**Tabla 9:** Investigación de campo: Encuesta 7  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 12:** Tabulación: pregunta 7  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** Respecto al manual de funciones el 21% del personal encuestado indica que si dispone de un manual de funciones mientras que el 79% restante indica que no.

Es relevante contar con un manual de funciones para el área de cartera y todas las áreas de las empresas familiares del sector floricultor, esto con el fin de detallar claramente las responsabilidades que debe tener cada uno de los funcionarios, logrando así el cumplimiento de los objetivos del área y apuntando al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las empresas en estudio.

8. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, dentro de sus controles hay alguno que se alinee a la recuperación de cartera como tal?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	35%
NO	22	65%
	34	100%

**Tabla 10:** Investigación de campo: Encuesta 8  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 13:** Tabulación: pregunta 6  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** El 35% de total de los encuestados indica que si existen controles de recaudo de sus deudas mientras que el 65% no está de acuerdo que exista controles de recuperación.

De acuerdo a lo observado es necesario supervisar los tipos de controles que se ejecutan en las empresas familiares del sector floricultor, con el objetivo de evitar las cuentas incobrables e ir mejorando los procesos de forma continua (Ciclo Deming).

9. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, generan fichas/ documentos de respaldo a la creación de clientes nuevos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	35%
NO	22	65%
	34	100%

**Tabla 11:** Investigación de campo: Encuesta 9  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 14:** Tabulación: pregunta 9  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** El 35% de total de los encuestados indica que, si existen fichas para la creación de clientes, por tanto, el 65% menciona que no existen dichos documentos.

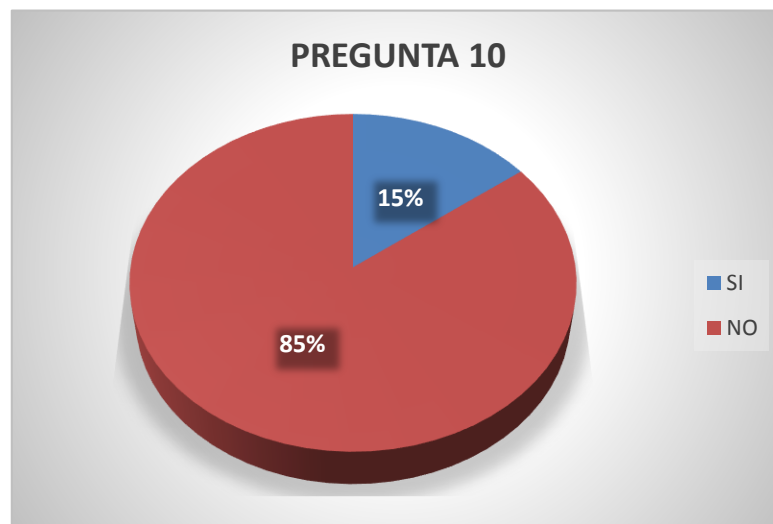
Este tipo de documento son básicos para conocer a los clientes, evaluar garantías, otorga plazos de crédito, e inclusive tomar decisiones comerciales respecto a cada uno de ellos, sin embargo, se verifico que existen dichos documentos que no se les ha estado dando el tratamiento adecuado, ni se ha comunica al personal por lo que existe desconocimiento de parte de algunas áreas.

10. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, efectúan análisis para el otorgamiento de crédito a sus clientes nuevos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	15%
NO	29	85%
	34	100%

**Tabla 12:** Investigación de campo: Encuesta 10

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 15:** Tabulación: pregunta 10

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** Haciendo referencia al otorgamiento de créditos a clientes nuevos, el 15% de total de los encuestados indica que si un análisis previo, por tanto, el 65% dice que no.

Es evidente que la mayor parte de los encuestados desconocen de la existencia del análisis para el otorgamiento de créditos, sin embargo, es importante indicar que esta acción puntual está actualmente a cargo del Gerente de Ventas y el Subgerente General, debido a que son los que se han responsabilizado de esta función. Se debería efectuar esta segregación de funciones con la finalidad de tratar de evitar la incertidumbre en el comportamiento de los clientes frente a la morosidad conociendo un poco con que garantías contamos, y evaluando el historial.



11. ¿De las alternativas que alternativas de recaudo, las empresas familiares del sector floricultor han recurrido a recursos judiciales?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	34	100%
	34	100%

**Tabla 13:** Investigación de campo: Encuesta 11  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 16:** Tabulación: pregunta 11  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

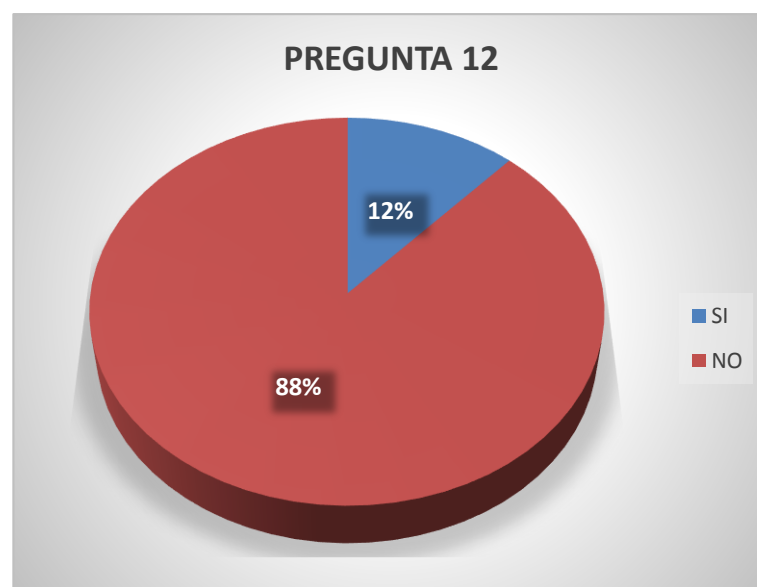
**Análisis e interpretación:** El 100% de los encuestados mencionaron que las empresas familiares del sector floricultor no han efectuado recaudo a través de vías judiciales, es decir apoyados con un juez.

En el sector floricultor, al no conocer directamente o personalmente a sus clientes por ser extranjeros no se ha podido dar el tratamiento judicial en casos de impago o morosidad. Al día de hoy lo que se observa es que este tipo de cuentas ya se marcan como un incobrable.

12. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, efectúan algún proceso para el tratamiento de las cuentas incobrables?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	12%
NO	30	88%
	34	100%

**Tabla 14:** Investigación de campo: Encuesta 12  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 17:** Tabulación: pregunta 12  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

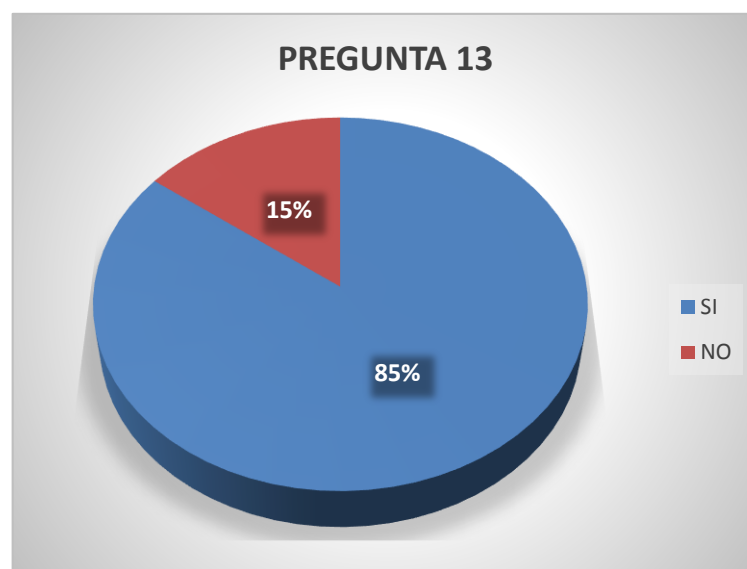
**Análisis e interpretación:** En tanto a las cuentas incobrables el 88% de los encuestados mencionaron que cuentan con un procedimiento para dar tratamiento a este tipo de cuentas, mientras que el 12% dijo que sí.

Es importante definir el tratamiento que se le debe dar para las cuentas incobrables, apegado a las normas contables y tributarias. Debido a que este puede ser causa de glosas a nivel tributarias, de ser mal manejadas.

13. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, tienen claridad las cuentas incobrables y las que están pendientes de cobro?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	85%
NO	5	15%
	34	100%

**Tabla 15:** Investigación de campo: Encuesta 13  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 18:** Tabulación: pregunta 13  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

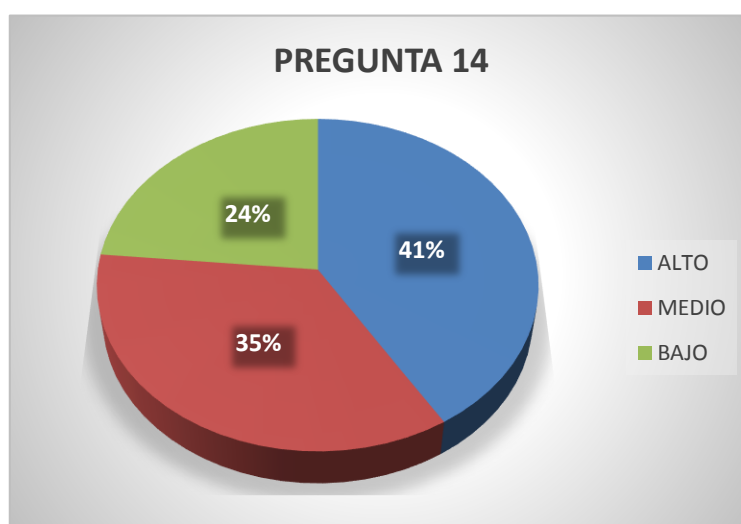
**Análisis e interpretación:** El 85% de los encuestados mencionaron que conocen con claridad las cuentas incobrables mientras que un 15% dijo que no las conoce.

Se observa que la mayor parte de la administración de la empresa conoce que clientes ya se calificaron como incobrables y cuales están pendientes de cobro, es importante que se comunique a las personas que no tienen al tanto esta información.

14. ¿Qué impacto considera usted que tiene la gestión de cartera extranjera en la perspectiva financiera las empresas familiares del sector floricultor?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	22	65%
MEDIO	8	24%
BAJO	4	12%
TOTAL	34	100%

**Tabla 16:** Investigación de campo: Encuesta 14  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 19:** Tabulación: pregunta 14  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

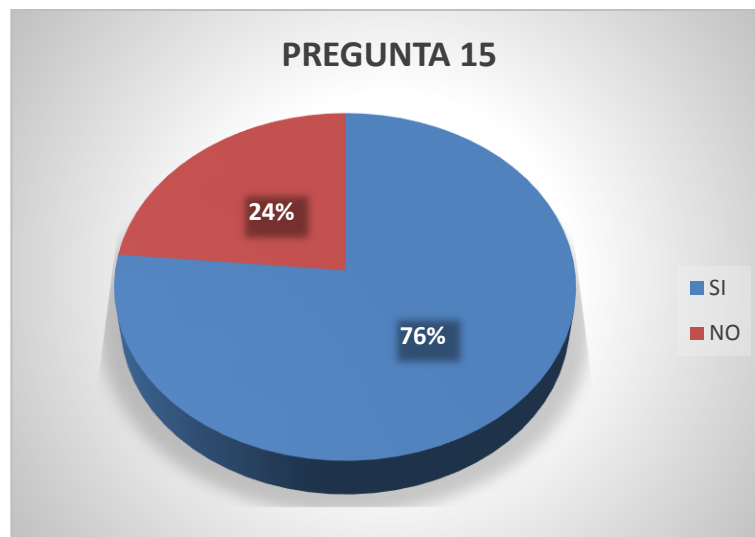
**Análisis e interpretación:** En relación a la gestión de cartera el 41% de los encuestados, mencionan que es alta la incidencia en la perspectiva financiera, el 35% dice que el impacto es medio, en tanto el 24% dice que es bajo.

La relación entre la gestión de cartera y la perspectiva financiera de acuerdo a la mayor parte de los encuestados es alta, ya que esta es la que brinda la liquidez necesaria a las empresas familiares del sector floricultor.

15. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, prioriza y cumplen a tiempo con el pago de obligaciones?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	76%
NO	8	24%
TOTAL	34	100%

**Tabla 17:** Investigación de campo: Encuesta 15  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 20:** Tabulación: pregunta 15  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

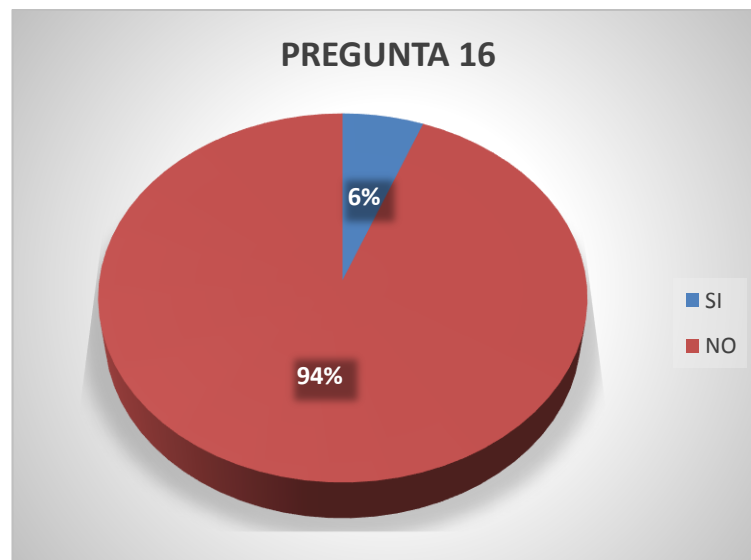
**Análisis e interpretación:** Los encuestados mencionan que en un 76% se priorizan el pago de obligaciones, mientras que el 24% dice que no.

Haciendo relación a la priorización de obligaciones, si se ejecuta esta acción de acuerdo a los encuestados; no como una herramienta de gestión sino más bien como una alternativa de salida pronta con proveedores. Es importante realizar una planificación de pagos y levantar un calendario de pagos con el fin de evitar retrasos.

16. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, efectúan flujos de caja para tener claridad de sus ingresos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	6%
NO	32	94%
TOTAL	34	100%

**Tabla 18:** Investigación de campo: Encuesta 16  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 21:** Tabulación: pregunta 16  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** El 94% del total de los encuestados dicen que no se efectúa un flujo de caja, en tanto el 6% dice que sí.

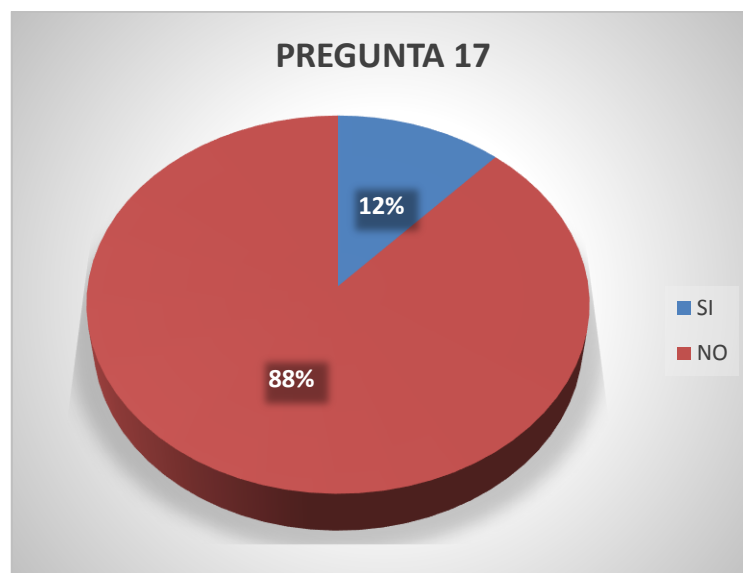
Se observa que el grupo más representativo acoto que no se realizan flujos de caja sin embargo se maneja un formato para presentar un informe de bancos a las gerencias, es de suma importancia la elaboración de los flujos de caja en cada una de las empresas familiares del sector floricultor, para evaluar la liquidez y tomar decisiones.

17. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, efectúan reservas financieras (disponible banco), en caso de efectuar recaudos de otra de las empresas del grupo?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	12%
NO	30	88%
TOTAL	34	100%

**Tabla 19:** Investigación de campo: Encuesta 17

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 22:** Tabulación: pregunta 17

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** En relación a la reserva financiera, el 88% de los encuestados dicen que no se efectúa esta acción, mientras que el 12% menciona que si se ejecuta.

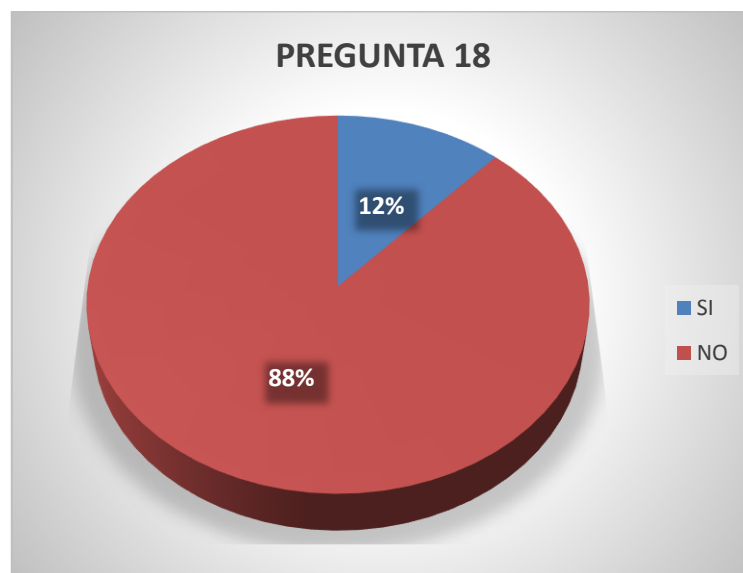
Es observable que el no realizar una reserva de los fondos ajenos, registrando en una cuenta contable y a nivel de flujo distribuyendo el dinero, las empresas familiares del sector floricultor están expuesta a nivel de riesgo financiero elevado, ya que no se permite ver la realidad de cada una de ellas.

18. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, realizan los registros contables relacionados a cartera y a las otras áreas, de manera oportuna?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	12%
NO	30	88%
TOTAL	34	100%

**Tabla 20:** Investigación de campo: Encuesta 18

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 23:** Tabulación: pregunta 18

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** El 88% de los encuestados dicen que no se registra de manera oportuna las cuentas contables relacionadas con cartera, y el 12% menciona que si se registran.

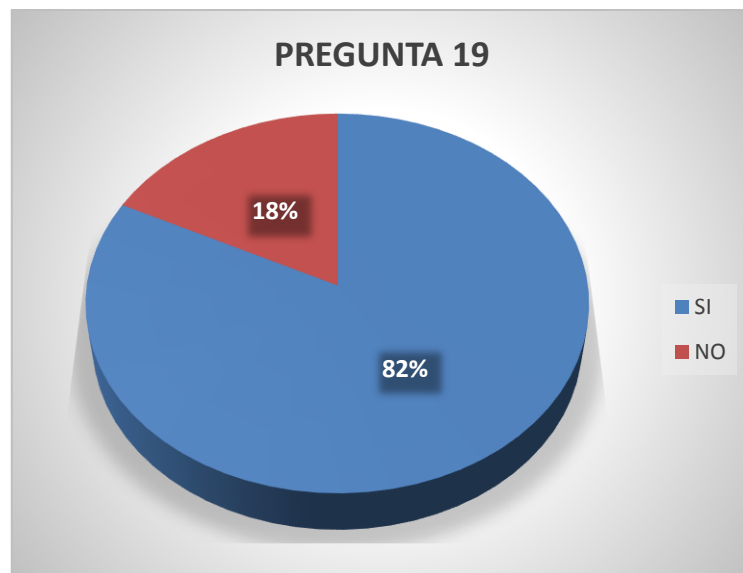
Haciendo énfasis en el registro oportuno de las cuentas contables relacionadas con cartera, es de vital importancia que se registren oportunamente dichos rubros, para poder evaluar y tomar decisiones de manera favorable.



19. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, tienen alternativas en caso de un posible problema financiero?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	82%
NO	6	18%
TOTAL	34	100%

**Tabla 21:** Investigación de campo: Encuesta 19  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 24:** Tabulación: pregunta 19  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** En cuanto a las alternativas de financiamiento el 82% de los encuestados mencionaron que, si tienen a la vista alternativas, mientras que el 18% dijo que no las tienen.

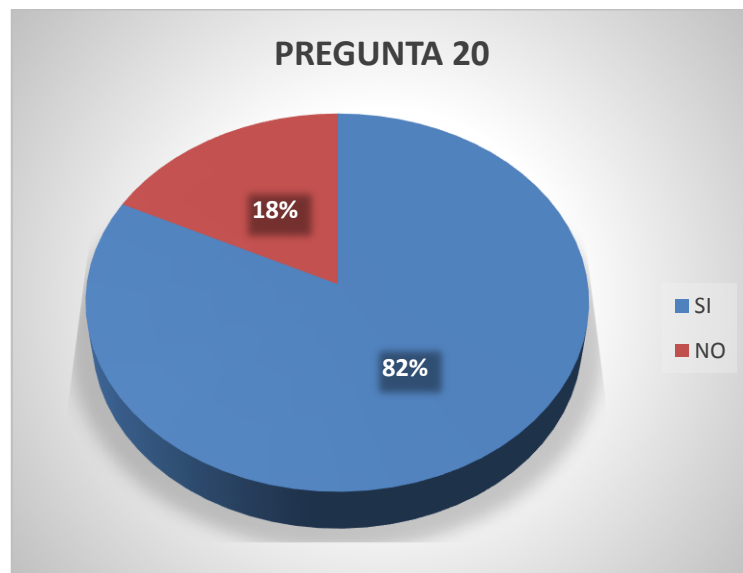
Se observa que las empresas familiares del sector floricultor sí disponen de opciones de financiamiento, sin embargo, no se analizó si son las más beneficiosas para el giro del negocio.

20. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, enfrentan o han enfrentado problemas de liquidez, recurriendo a financiamiento como sobregiros bancarios?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	82%
NO	5	18%
TOTAL	34	100%

**Tabla 22:** Investigación de campo: Encuesta 20

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 25:** Tabulación: pregunta 20

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

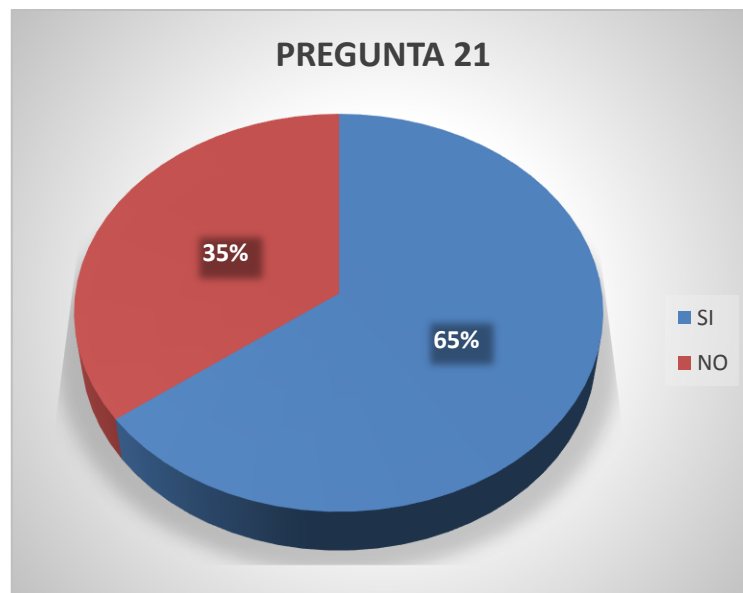
**Análisis e interpretación:** El 82% de los encuestados de las empresas familiares indican que han recurrido a sobregiros bancarios para financiamiento en épocas de iliquidez, mientras que el 18% menciona que no.

Es bueno que las empresas familiares del sector floricultor contemplen dentro de sus opciones de financiamiento algunas alternativas, sin embargo, el sobregiro debería evaluarse frente a otras opciones de financiamiento con la finalidad de definir cuál es la opción que más beneficia a este tipo de industrias.

21. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, dentro de sus acciones para mejorar sus flujos acude a estrategias comerciales?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	65%
NO	12	35%
TOTAL	34	100%

**Tabla 23:** Investigación de campo: Encuesta 21  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 26:** Tabulación: pregunta 21  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** El 65% de los encuestados mencionan que, si efectúan acciones comerciales como estrategias para mejorar sus flujos, en tanto el 35% menciona que no.

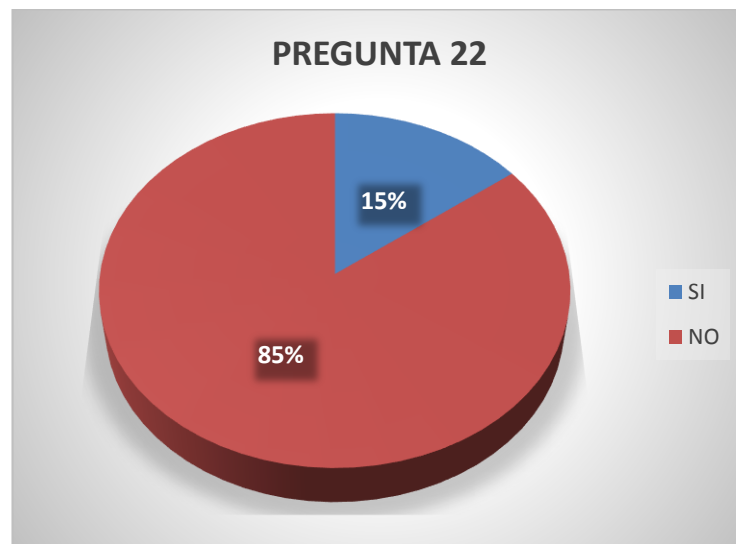
Se puede evidenciar que, si existe la aplicación de acciones comerciales para la mejora de los flujos, sin embargo, no existe un análisis costo beneficio de estas estrategias para ratificar si en efecto son positivas para influir en los resultados de cada una de las empresas familiares del sector floricultor.

22. ¿Las empresas familiares del sector floricultor, han efectuado análisis de costo beneficio de las estrategias planteadas comercialmente y la incidencia financiera?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	15%
NO	29	85%
TOTAL	34	100%

**Tabla 24:** Investigación de campo: Encuesta 22

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 27:** Tabulación: pregunta 22

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

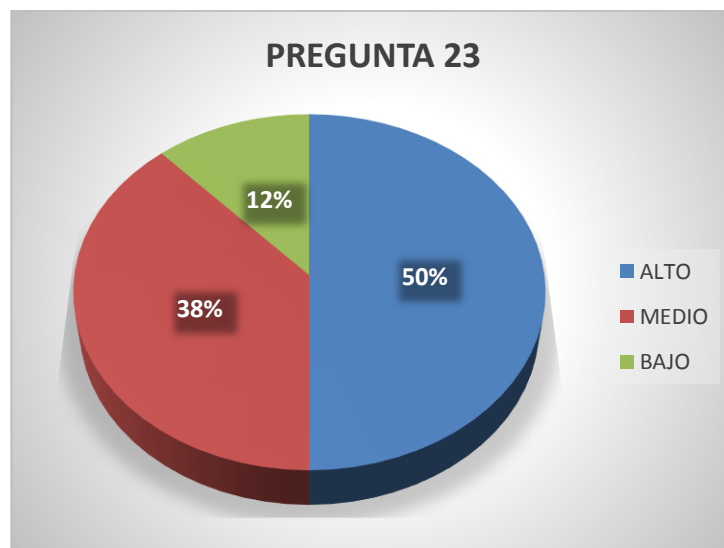
**Análisis e interpretación:** El 85% de los encuestados dijeron que no se analizan las estrategias comerciales, en tanto que el 15% mencionan que si se efectúan.

Haciendo referencia a la evaluación del costo beneficio de las estrategias comerciales, y con el fin de verificar que sean efectivas para su aplicación, es importante desarrollar un análisis integral para documentar los beneficios financieros, y definir si son o no rentables a largo plazo y si se puede sustentar en el tiempo. En la actualidad no se está ejecutando ningún tipo de valoración para su aplicabilidad.

23. ¿Qué nivel de beneficio cree usted que causaría la incorporación de una herramienta financiera que contribuya a las empresas familiares del sector floricultor en la visualización real de la perspectiva financiera?

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
ALTO	17	50%
MEDIO	13	38%
BAJO	4	12%
	34	100%

**Tabla 25:** Investigación de campo: Encuesta 23  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)



**Gráfico 28:** Tabulación: pregunta 23  
**Elaborado por:** Belén Zaldumbide, (2017)

**Análisis e interpretación:** Del total de los encuestados el 50% indica que es alto el impacto de incluir en la parte financiera una herramienta para ver de forma transparente la perspectiva financiera, el 38% dice que el impacto es medio mientras que el 12% restante dice que el impacto es bajo.

Se observa que dentro de las empresas familiares del sector floricultor, hay necesidad de incorporar una herramienta para ver de un mejor ángulo la perspectiva financiera, buscando optimizar recursos e inclusive mejorar la toma de decisiones.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis a través del uso de la evidencia en las encuestas, evalúa la probabilidad de que una suposición estudiada sea verdadera. Los pasos a seguir para la prueba de la hipótesis son los que se detallan a continuación:

#### 4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

¿La deficiente gestión de cartera extranjera conlleva a una inadecuada perspectiva financiera en las empresas familiares del sector floricultor?

Entonces:

Ho. La inaplicabilidad de una herramienta para análisis financiero no incide en la perspectiva financiera en las empresas familiares del sector floricultor.

Hi. La inaplicabilidad de una herramienta para análisis financiero incide en la perspectiva financiera en las empresas familiares del sector floricultor.

#### 4.3.2 Señalamiento de las variables

- **Variable independiente:** La deficiente gestión de cartera extranjera.
- **Variable dependiente:** Inadecuada perspectiva financiera.
- **Unidad de observación:** en las empresas familiares del sector floricultor.
- **Términos de relación:** Conlleva a una.

#### 4.3.2 Verificación de la hipótesis

Para comprobar la hipótesis se realizara un procedimiento estadístico, que involucra datos nominales u ordinales, siendo esta la prueba no

paramétrica Ji Cuadrado  $X^2$ , donde se analizan las frecuencias esperadas frente a las frecuencias observadas. La fórmula empleada es la siguiente:

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(F_{o_{ij}} + F_{e_{ij}})^2}{F_{e_{ij}}}$$

Donde:

$X^2$  = Chi- cuadrado

$F_{o_{ij}}$  = Frecuencia observada, fila 1, columna j

$F_{e_{ij}}$  = Frecuencia esperada, fila 1, columna j

Para poder evaluar la relación entre las dos variables (dependiente e independiente), se empleara la pregunta 14 como indicador de la variable independiente, en tal sentido que la gestión de cartera extranjera tiene impacto en la perspectiva financiera, y la pregunta 23 como indicador de la variable dependiente, por lo que para mejorar la perspectiva financiera se requiere una herramienta de apoyo financiero, de modo que las empresas familiares del sector floricultor puedan medir el impacto financiero que se generan relacionados a la gestión de cartera y de todos las áreas en general. Con el cruce de las preguntas planteadas se efectúa el contraste de hipótesis, el que permitirá establecer si existe o no independencia entre ambas variables desde la perspectiva del personal administrativos de las empresas familiares del sector floricultor en estudio.

## Contraste de independencia

Tabla cruzada de los resultados de las preguntas seleccionadas, estructurando la matriz de frecuencia observada:

14. ¿Qué impacto considera usted que tiene la gestión de cartera extranjera en la perspectiva financiera las empresas familiares del sector floricultor?	<i>Var. Dependiente</i>	23. ¿Qué nivel de beneficio cree usted que causaría la incorporación de una herramienta financiera que contribuya a las empresas familiares del sector floricultor en la visualización real de la perspectiva financiera?			
	<i>Var. Independiente</i>				
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>ALTO</b>	4	9	1	<b>14</b>
	<b>MEDIO</b>	8	3	1	<b>12</b>
	<b>BAJO</b>	5	1	2	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	

**Tabla 26:** Chi cuadrado contraste de independencia

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide

## Nivel de significancia y regla de decisión

Se requiere de 95% de confianza, lo que equivale a  $\alpha = 0.05$ ; los grados de libertad son equivalentes a 4, que se calculan de la siguiente manera:

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

$$gl = (3 - 1)(3 - 1)$$

$$gl = (2)(2)$$

$$gl = 4$$

Entonces, con 95% de confianza,  $\alpha = 0.05$ ; y 4 grados de libertad, se obtiene de la tabla de Chi-cuadrado = 9.49



## Tabla Chi – Cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389

## Frecuencia esperada

La frecuencia esperada se calcula aplicando la misma fórmula, de la siguiente manera:

Preg. 23 \ Preg. 14	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
ALTO	10	9	3	22
MEDIO	6	1	1	8
BAJO	3	1	0	4
TOTAL	19	11	4	34

Tabla 27: Chi-cuadrado frecuencia esperada  
Elaborado por: Belén Zaldumbide

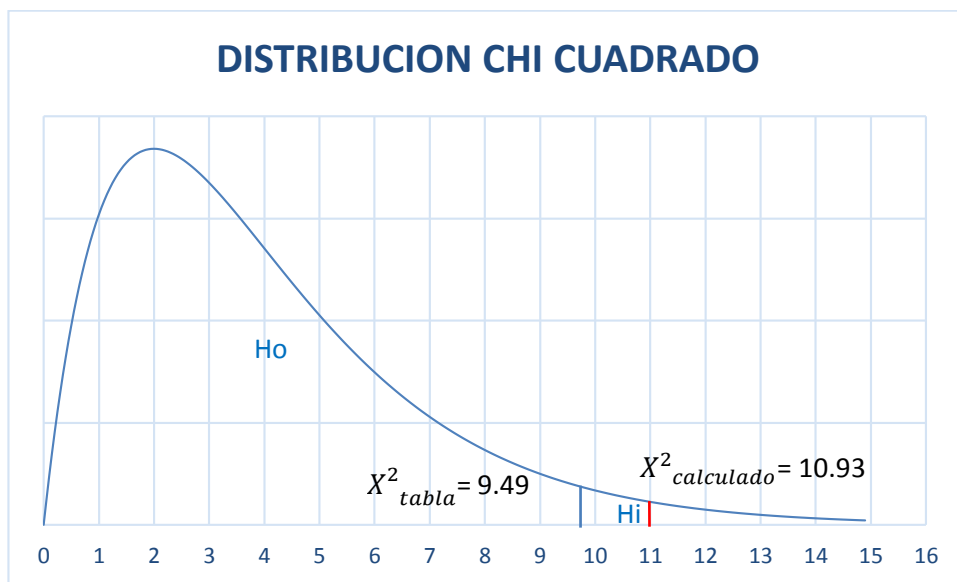
## Cálculo Chi Cuadrado

Pregunta 23	Pregunta 14	$f_o$	$f_e$	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
ALTO	ALTO	4	10	-6	36.00	3.600
MEDIO	ALTO	8	6	2	4.00	0.667
BAJO	ALTO	5	3	2	4.00	1.333
ALTO	MEDIO	9	9	0	-	-
MEDIO	MEDIO	3	1	2	4.00	4.000
BAJO	MEDIO	1	1	0	-	-
ALTO	BAJO	1	3	-2	4.00	1.333
MEDIO	BAJO	1	1	0	-	-
BAJO	BAJO	2	0	2	4.00	-
TOTAL						$\chi^2 = 10.9333$

Tabla 28: Chi cuadrado calculado  
Elaborado por: Belén Zaldumbide

## Decisión Final

El valor de  $X^2_{Cal} = 10.93 >$  de  $X^2_{Tab} = 9.49$  y de acuerdo a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que existe evidencia estadística de la existencia de una herramienta para análisis financiero incide en la perspectiva financiera de las empresas familiares del sector floricultor.



**Gráfico 29:** Distribución del Chi – cuadrado

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Procesados, analizados y debatidos los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta, y en relación de los objetivos e hipótesis, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El personal administrativo de las empresas familiares del sector floricultor afirman que el impacto es muy significativo en relación a la gestión de cartera extranjera.
- Se identificó que no se tiene claridad los canales de cobro que se emplean para la recuperación de cartera.
- Se observó así también dentro de las empresas familiares del sector floricultor que dentro de sus controles no hay ninguno que se alinee a la recuperación de cartera como tal.
- Se detecta que no se efectúan análisis de costo beneficio de las estrategias comerciales y en general de las empresas en estudio.
- Se confirmó la importancia y necesidad de una herramienta financiera que permita transparentar la perspectiva financiera de las empresas familiares del sector floricultor.
- De las herramientas investigadas el Cuadro de Mando Integral es la mejor alternativa debido que la cartera impacta directamente al flujo del negocio, afectando a la perspectiva financiera que propone este

modelo, y da las pautas para el manejo adecuado de los procesos y el mejoramiento continuo.

- Los NOF's podrían complementar el proyecto, ampliando a la presente investigación propuesta; una vez implementada la herramienta.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Establecer estrategias que permitan potencializar la gestión de cartera extranjera en las empresas familiares del sector floricultor.
- Crear un canal de comunicación en el que se sincronice la información de cartera y de todas las áreas en general relacionados a los procesos que efectúa, con el fin de ser evaluados y mejorados de ser el caso; generando un proceso de mejora continua.
- Promover el uso de indicadores financieros que midan la gestión de cartera y el impacto en la perspectiva financiera, con el fin de poder ser cuantificados y evaluados.
- Desarrollar análisis de factibilidad de los proyectos que se presenten previos a su implementación, así se verifica que en efecto el costo beneficio es favorable para la/las empresa/s.
- Incorporar una herramienta de análisis financiero, que contribuya con la perspectiva financiera, de modo que de luz a las estrategias financiera de las empresas familiares del sector floricultor.
- Una vez aplicado el tablero de mando integral en las empresas familiares del sector floricultor, es de suma importancia ir dando seguimiento a las actividades con la finalidad de ir generando

mejoras continuas en el área de cartera y las áreas vinculadas. Esto es ir cambiando, incluyendo, modificando y de ser el caso suprimiendo actividades que no sumen al negocio.

- Aplicar de los NOF's en una investigación complementaria a la presente, se fundamentaría en la maximización de la rentabilidad.

# **CAPÍTULO VI**

## **PROPUESTA**

### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

#### **6.1.1 Tema**

Diseño de un modelo de gestión de control interno basado en el CUADRO DE MANDO INTEGRAL como herramienta que contribuyan los procesos en el área de cartera fortaleciendo la perspectiva financiera de las empresas familiares del sector floricultor.

#### **6.1.2 Institución beneficiaria:**

- Ecuaros Ecuadorian New Roses Sociedad Anónima.
- Tessaroses S.A.
- Growefarms S.A.
- Arcoflor, Flores Arcoíris S.A.

#### **6.1.3 Ubicación:**

- Ecuaros: Latacunga – Pastocalle
- Tessaroses: Latacunga – Pastocalle
- Growerfarms: Latacunga – Pastocalle
- Arcoflor: Pujili.

#### **6.1.4 Equipo técnico Responsable:**

Ing. Belén Zaldumbide

### 6.1.5 Financiamiento:

El presupuesto de operación del proyecto de investigación será cubierto con el autofinanciamiento del autor del mismo.

### 6.1.6 Recursos institucionales:

- Laptop personal.
- Sistema informático de administración para granjas UNOSOFT.
- Carta de autorización institucional (ver Anexo 03) de las empresas: Ecuaros Ecuadorian New Roses Sociedad Anónima, Tessaroses S.A., Growefarms S.A., Arcoflor, Flores Arcoiris S.A.

### 6.1.7 Recursos humanos:

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL, USD \$
Tutor	1	250.00 \$/obra	250.00
Asesor financiero	1	150.00 \$/obra	150.00
Asesor tributario	1	150.00 \$/obra	150.00
<b>SUBTOTAL, USD \$</b>			550.00
<b>+ 10% IMPREVISTOS, USD \$</b>			55.00
<b>TOTAL, USD \$</b>			605.00

**Tabla 29:** Recursos humanos

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Belén Zaldumbide (2017)

Son seiscientos cinco dólares americanos.

### 6.1.8 Recursos materiales:

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL, USD \$
Suministros de oficina	-	-	200.00
Fotocopias	500	0.05 \$/copia	25.00
Disco duro externo	1	135.00 \$/artículo	135.00
<b>SUBTOTAL, USD \$</b>			360.00
<b>+ 10% IMPREVISTOS, USD \$</b>			36.00
<b>TOTAL, USD \$</b>			396.00

**Tabla 30:** Recursos materiales

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Belén Zaldumbide (2017)

Son trescientos noventa y seis dólares americanos.

### 6.1.9 Recursos económicos (presupuesto):

Se calcula utilizando la fórmula del presupuesto de operación, donde se suman los totales de los recursos previamente estimados:

$$PO = \sum R_m + \sum R_h$$

$$PO = 605.00 \text{ USD} + 396.00 \text{ USD}$$

$$PO = 1,001.00 \text{ USD}$$

## 6.2 ANTECEDENTES

La situación actual de las empresas familiares del sector floricultor, para el presente caso de estudio enfocándose a las empresas: Ecuánros S.A., Tessaroses S.A., Arcoflor S.A., Growerfarms S.A.; se ha determinado que no utilizan algún método en el cual puedan medir la veracidad de la



perspectiva financiera, por lo que se afirma que no se ha realizado ningún tipo de análisis que beneficie a estas.

Por lo que cada una de las empresas floricultoras corre el riesgo de que por causa de no mediar, analizar, y aplicar herramientas que les permita transparentar la información financiera, se vean afectadas al tomar malas decisiones afectando directamente a la rentabilidad.

El impacto en las finanzas en la toma de decisiones financieras gira entorno a la información base que sirve como sustento. El grupo floricultor en estudio por clasificarse con Contribuyente Especial, es decir por el volumen de ventas que maneja tiene un monto de cartera extranjera bastante significativo, lo que no sucede con las PYMES. Esto contribuye a que el riesgo de una posible iliquidez sea sumamente alto.

La gestión de Cartera extranjera en las cuatro empresas está centralizada, por lo que cualquier ajuste que se efectuó en una de ellas se podría replicar inmediatamente en las demás empresas. Los procesos en cartera están actualmente más establecidos sin embargo la parte financiera no proporciona retroalimentación de la gestión.

Este proyecto se desarrolló con el fin de aplicar en las cuatro empresas familiares del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi, aplicando y contribuyendo a sus operaciones financieras; dada la facilidad y factibilidad podrá no solo ser aplicada en las cuatro empresas en estudio sino en muchas otras empresas del sector. Es importante la presente investigación ya que podrá utilizar como material de consulta, disponible para quien requiera conocer la gestión de cartera extranjera y la perspectiva financiera.

Con todo lo anteriormente dicho lo que propone el proyecto es reducir errores en la toma de decisiones financieras, contribuir con la optimización de los procesos de cartera y transparentar la perspectiva financiera, así se

podrá identificar errores, comunicar y corregir; evitando que se repitan los mismo, y cumplimiento el objetivo principal que es lograr que la empresa sea sustentable en el tiempo.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La provincia de Cotopaxi conocida por su agricultura, destacándose la floricultura, se vuelve cada vez más competitivo el mercado comercial, a pesar de que los clientes sean extranjeros las ferias con el punto en donde se observa este fenómeno; dentro de estas empresas exportadoras prevalece la calidad del producto en primer lugar, y después la capacidad productiva para cubrir su target.

Las empresas del Grupo en estudio, al ser empresas representativas del sector, por el prestigio y los años de experiencia ha fomentado algunas estrategias comerciales; sin embargo, es importante mencionar que al momento se encuentran en cambio para enfrentar un futuro cada día más competitivo, por lo que los accionistas y directivos han evaluado la necesidad de implementar herramientas o instrumentos de análisis de información financiera clara y oportuna.

A través de la presente investigación se estableció implementar una herramienta que contribuya con el análisis financiero, transparentando la información y dando norte para la toma de decisiones; así mismo mejorando la rentabilidad, la liquidez y las utilidades siendo todo esto equivalente a ser más competitiva y gozar de beneficios económicos.

Ecuagro S.A., Arcoflor S.A., Tessaroses S.A. & Growerfarms S.A.; al disponer de una herramienta de análisis financiero, logrará fortalecer la gestión administrativa no solo del área de cartera sino de todas las áreas, para este estudio se hará énfasis en cartera.

La herramienta de análisis consiste en la aplicación de un Cuadro de mando integral, mismo que será instrumento de análisis de los estados financieros. El principal objetivo de la aplicación de esta herramienta es convertir los datos numéricos en información útil para tomar decisiones tanto a corto como a mediano y largo plazo. Utilizará indicadores e interpretaciones para traducirlos en acciones.

La propuesta tiene como fin la aplicación de un cuadro de mando integral para optimizar recursos, tomar decisiones financieras acertadas, y generar beneficios económicos para las empresas dentro de un periodo determinado, mejorando la solidez financiera y transparentando la misma.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Elaborar un tablero de mando integral, como herramienta para mejorar la gestión de cartera extranjera y por ende la gestión financiera, de las empresas familiares del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Establecer acciones encaminadas al personal administrativo y directivo de las empresas familiares del sector floricultor, para que utilicen la herramienta como apoyo para mejorar la gestión de cartera extranjera y por ende las finanzas en general.
- Elaborar un método para la gestión del modelo, incorporando elementos básicos financieros, para hacer un uso adecuado de sus recursos y que integre a los equipos de trabajo dentro de las empresas familiares del sector floricultor.

- Instruir a las empresas familiares del sector floricultor el buen uso del tablero de mando integral para que se logre cumplir la meta común.

## **6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

El Cuadro de Mando integral permite la implementación de esta herramienta en todo tipo de empresas del sector floricultor ya sean grandes o PYMES. Lo que hace esta herramienta es contribuir a la planificación estratégica y el control de la gestión de cartera extranjera.

La información requerida para análisis son los estados de situación financiera.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **6.6.1. Cuadro de mando integral**

A palabras de Kaplan & Norton (2005), Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios. Existen diferentes tipos de CMI:

1) CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo

2) CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.

3) CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.

4) CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI. En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado). Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- La eficacia. Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo, nivel de temporalidad en las contrataciones.

- La eficiencia. Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- La economía. Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- La efectividad. Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- La excelencia. Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- El entorno. Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.

Una vez definidos los indicadores hace falta situarlos en plantillas que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento de las desviaciones aceptables y su cruce. Para eso, es muy recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI.

### **6.6.2. Guía de trabajo**

Parafraseando Kaplan & Norton (2005), se debería seguir el siguiente camino o llamémoslo paso a paso para la construcción del CMI.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA. - Definición de los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS. - Definición de las acciones a corto plazo que se emprenderán en cada una de las áreas clave para lograr los objetivos estratégicos.

SELECCIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES. - Proceso clave como hemos visto en el apartado de herramientas. A título orientativo, se considera que una organización cuenta con entre 10 y 15 indicadores críticos. Según la naturaleza del CMI este número puede ampliarse.

MEDICION DEL RIESGO – LIMITES DE LOS KPI (INDICADORES CLAVES). - El riesgo esta inevitablemente ligado a la incertidumbre que se tiene sobre eventos futuros, lo que hace que resulte imposible eliminarlo, sin embargo, debemos enfrentarlo, aun mas cuando se trata de riesgo financiero, el cual debemos administrar adecuadamente identificando sus orígenes y el grado en que nos está afectando, para elegir las mejores maneras disponibles de minimizarlo. Para administrar el riesgo financiero, lo que se persigue es tratar de minimizarlo al máximo, para lograr mayores rentabilidades.

Dentro del modelo propuesto se plantea una matriz de límites de KPI's de la industria, los cuales nos servirán referente para el desarrollo de esta metodología; con la finalidad de ajustarnos a los límites de los indicadores.

ELABORACIÓN DEL CMI.- Se elabora una plantilla que recoge los indicadores ordenados según: objetivos estratégicos, objetivos operacionales y áreas clave (es decir, integrando toda la información de los tres pasos anteriores) de manera que sea fácil de visualizar y de hacer el seguimiento. Se establece la frecuencia de actualización de cada indicador, así como de los niveles de tolerancia permitidos.

El CMI tiene una doble vertiente ya que permite al mismo tiempo una descripción del estado de la organización y una prospección de mejora futura. El CMI es un apoyo permanente y dinámico a la toma de decisiones. En este sentido, puede considerarse una herramienta de Dirección por Objetivos.

COMPARACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS DESVIACIONES. - Se comparan los valores obtenidos con los previstos y se adoptan las medidas correctoras necesarias. En este punto es necesario el uso de herramientas de procesamiento y síntesis de información como:

- Resúmenes.
- Gráficas.
- Alertas de desviaciones fuera del nivel de tolerancia.
- Técnicas estadísticas de análisis de dependencia entre variables: covarianza, correlación, regresiones, análisis de sistemas, cadenas de Markov, etc.

Dado el carácter de matriz de datos del CMI, en este punto es muy recomendable el uso de herramientas informáticas como hojas de cálculo o programas estadísticos.

### **6.6.2. Indicadores del CMI**

Parafraseando Kaplan & Norton (2005), cada objetivo estratégico (es decir las acciones concretas), debe contar con un indicador, en algunos objetivos estratégicos, se tiene la dificultad de saber cómo medirlos.

Por último cada componente llamado en el CMI objetivos estratégicos está acomodado en perspectivas según le correspondan, en el modelo genérico del CMI existen cuatro perspectivas:



- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Formación

Y cada objetivo estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto, bajo esta premisa describiremos las perspectivas.

### **6.6.3. Perspectiva financiera**

Parafraseando Kaplan & Norton (2005), La construcción del CMI debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros (las acciones que tiene relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución. Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros

tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto.

Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado. Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dineros seguros e inmediatos.

Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado. En el ejemplo esta perspectiva está compuesta solo de dos objetivos estratégicos.

## **6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

El CDI de las empresas familiares del sector floricultor, mediante la metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño del Negocio, persigue analizar aspectos relevantes en relación a la perspectiva financiera de las cuatro empresas.

### **6.7.1. Desarrollo del plan**

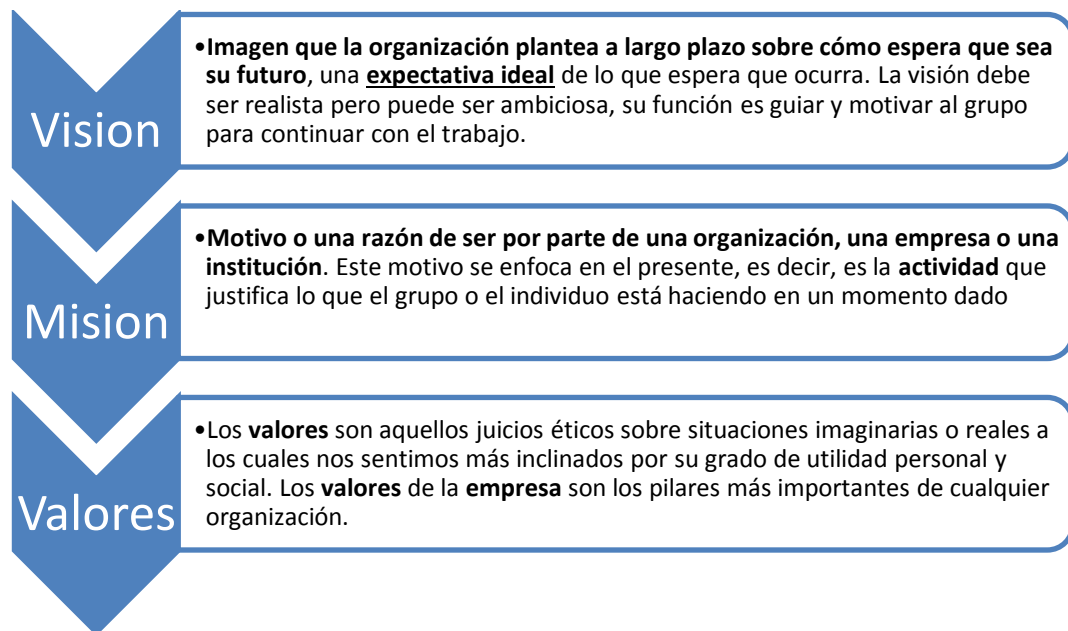
Con la implementación del CMI (Cuadro de mando Integral), las empresas familiares del sector floricultor adquieren un ambiente de prueba previo a tomar decisiones financieras. El personal relacionado con la parte financiera apoyado en proyectos cuantificables en dinero y tiempo, deberá apuntalar al cumplimiento de los objetivos estratégicos en futuras decisiones ya sean de inversión, de comercialización entre otras a corto, mediano y largo plazo.

Al no disponer del CMI, no se tiene claridad de la perspectiva financiera de las empresas en estudio por lo cual no se ha evaluado la gestión de la cartera extranjera y las demás áreas de las finanzas de las empresas. Siendo así tampoco se han planteados estrategias basadas en diferentes indicadores financieros.

#### **6.7.1.1. Modelo de un Tablero Integral o Balance Score Card**

Al analizar la realidad de las empresas familiares del sector floricultor, considerando todas esas necesidades y con el fin de presentar y posterior a ellos aplicar un modelo operativo, enfocado a la planificación financiera a través de un tablero de mando integral.

Planteando inicialmente para cada una de las empresas del grupo los siguientes conceptos:



**Gráfico 30:** Conceptos Visión, misión y Valores

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide

## MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis, considerada como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (empresas familiares del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.



**Gráfico 31:** FODA

**Elaborado por:** Belén Zaldumbide

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## **KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR) O INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO**

Los KPI o indicadores clave de desempeño son mediciones financieras o no financieras que se utilizan para medir el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, generalmente están contenido en el plan estratégico de la organización y reflejan su rendimiento en un periodo determinado; los KPI's se emplean en diversas áreas de una empresa entre las que se puede mencionar compras, ventas, logística y servicio y atención al cliente.

Los KPI's se utilizan para determinar el estado actual de un negocio y permiten definir una línea de acción futura; expresan las variables a tomar en cuenta para incrementar el desempeño favorable para conseguir el progreso, posicionamiento y ganancias significativas de la empresa. El KPI mide las condiciones para el rendimiento y el desempeño de manera clave.

### **¿Cómo se elaboran los KPI's?**

Parafraseando Kaplan & Norton (2005), se pueden crear indicadores clave de desempeño para diferentes aspectos de la actividad empresarial, siempre y cuando sean medibles, entre ellos tenemos:

- Indicadores económicos, permiten medir ingresos, costes, rentabilidad, gastos, beneficios, etc.
- Indicadores financieros, permiten medir niveles de deuda, capacidad de endeudamiento, liquidez, solvencia, payback, entre otros.
- Indicadores de producción permiten evaluar niveles de producción, eficiencia de procesos, materiales utilizados en el proceso de producción, etc.
- Indicadores de calidad, permiten medir porcentaje de defectos que se presenta en el proceso de producción, nivel de calidad de los

productos, cantidad de fallas en equipos y procesos, interrupciones inesperadas o forzadas, etc.

- Indicadores de logística, con ellos se puede medir cantidad de pedidos, de entregas, stock, rotación de inventarios tiempos de entrega y tiempos de reposición.
- Indicadores de atención y servicio, permiten medir tiempos medios de atención personal o telefónica, pedidos sin atender, cantidad o porcentaje de devoluciones, cantidad de reclamos, cantidad de clientes nuevos, etc.

Los KPI's deben medirse durante lapsos de tiempo previamente definidos y deben estar asociados a unas unidades de medida específicas; es normal que en las empresas cada una de las unidades medulares o departamentos creen sus propios indicadores clave de desempeño en muchas empresas existen áreas o departamento que se encañan de brindar apoyo especializado para este proceso.

Es importante considerar una serie de parámetros que deben fijarse para cada KPI que se desea crear, entre ellos:

- Definición.
- Actividad que evalúa.
- Unidades de medida.
- Forma de medirlo – ratio.
- Periodicidad

## **APORTE AL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION EMPRESARAL.**

Los conceptos de misión, visión y valores aportan al modelo de gestión provocando en las personas que trabajan en las empresas a generar ese sentimiento de pertenencia y ese vínculo de lealtad hacia lo que quiere

conseguir la empresa en el futuro; debido a que las personas es uno de los recursos más valiosos de las empresas es necesario generar en ellas el impacto suficiente para promover la cooperación con cada uno de los procesos, actividades y tareas de la empresa, por supuesto cada uno de ellos alineados con la estrategia



El FODA permite identificar y entender la situación actual en la que se encuentra la empresa y la situación futura del entorno externo. Promoviendo el planteamiento de las estrategias de la empresa. Al definir las estrategias lo que las empresas deben procurar es: Al maximizar las fortalezas puedo maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas; y al minimizar las debilidades puedo maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.



	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las <b>FORTALEZAS</b> identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las <b>DEBILIDADES</b> identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las <b>OPORTUNIDADES</b> identificadas	<b>1 F – O</b> <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MAXIMIZAR</b> las <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>D – O 2</b> <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> aprovechando las <b>OPORTUNIDADES</b>
<b>AMENAZAS</b> Enlista las <b>AMENAZAS</b> identificadas	<b>3 F – A</b> <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MINIMIZAR</b> las <b>AMENAZAS</b>	<b>D – A 4</b> <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> evitando las <b>AMENAZAS</b>

**Gráfico 32:** Matriz de formulación de estrategia  
Elaborado por: Belén Zaldumbide V.

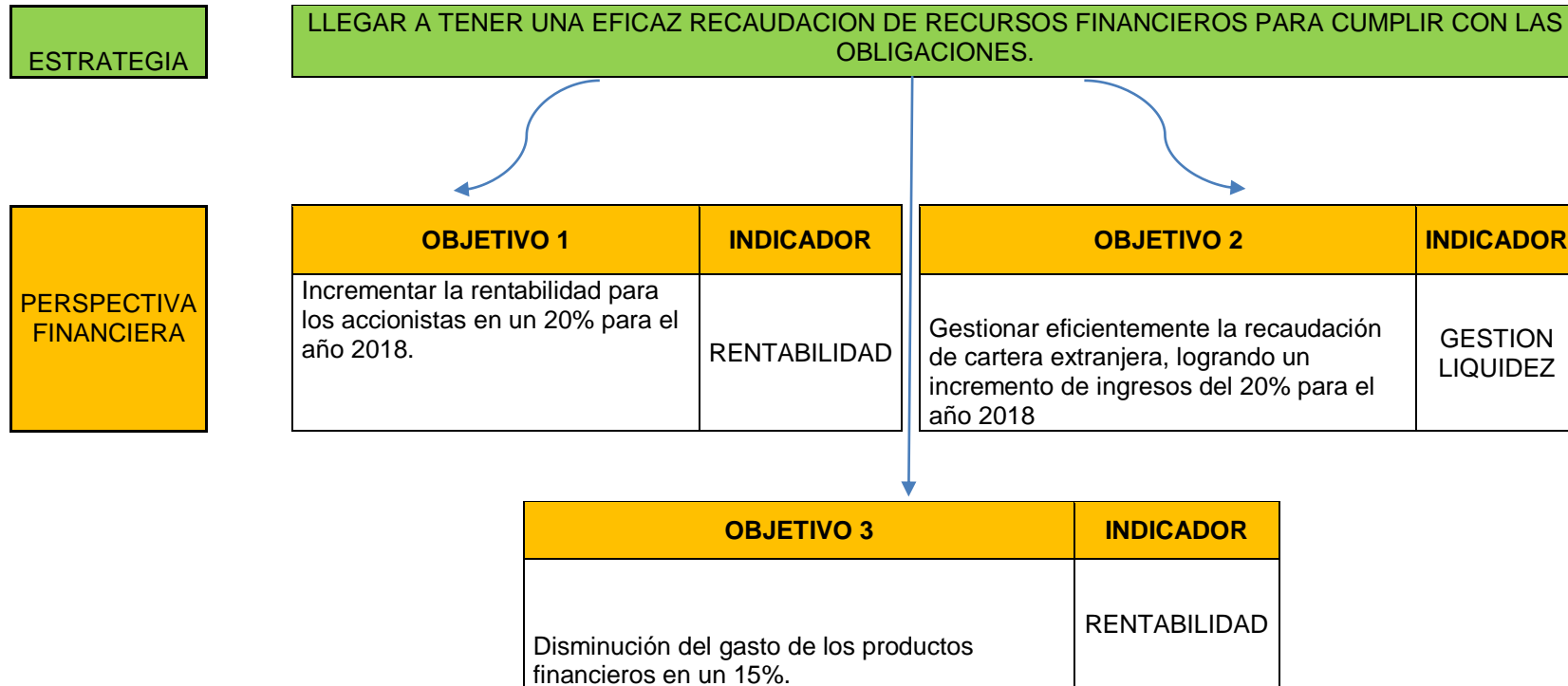
Sin la ejecución previa del FODA nuestras estrategias podrían ser insignificantes o podrían ser inalcanzables

### KPI (key performance indicator) o Indicador clave de rendimiento

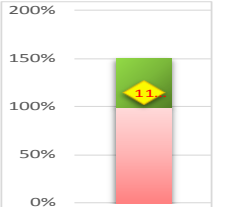
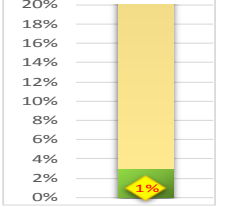
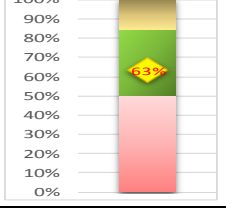
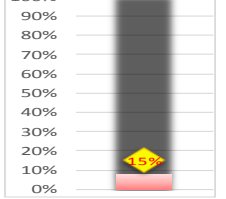
Dentro del modelo el aporte de los KPI's:

- Comunicar claramente las estrategias
- Efectuar un monitoreo diferenciado de la perspectiva financiera del negocio.
- Generar una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.

## TABLERO DE MANDO INTEGRAL – PERSPECTIVA FINANCIERA



### MATRIZ DE LIMITES DE KPI'S (INDICADORES CLAVES)

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	INGRESO DE DATOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	LÍMITE MÁXIMO	LÍMITE MÍNIMO	BANDA
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRIENTE	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Act. Corriente → Pas. Corriente →	800.000,00 700.000,00	114%	150%	100%	
GESTIÓN	IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	Gastos Financieros → Ventas →	8.000,00 800.000,00	1%	3%	0%	
EFICIENCIA	ROTACIÓN DE CARTERA	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Ventas a crédito → CXC (Promedio)	760.000,00 1.200.000,00	63%	85%	50%	
RENTABILIDAD	MARGEN BRUTO	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Utilidad Neta → Ventas	120.000,00 800.000,00	15%	100%	8%	

## MATRIZ DE SEGUIMIENTO PESPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO	SUPERVISOR	INDICADOR		% CUMPLIM.	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO	
						IDEAL	ACTUAL		BUENO	REGULAR	MALO		
LARGO PLAZO	Incrementar la rentabilidad para los accionistas en un 20% para el año 2018.	1	Establecer estrategias comerciales para incrementar ventas.	Gerente de Ventas	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	20%	20%	100%	100%	70%	50%	
		2	Aplicar alianzas estratégicas que permitan aumentar beneficios económicos.	Gerente Financiero	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	20%	20%	100%	100%	70%	50%	
		3	Establecer precios adecuados de acuerdo a los que plantea el mercado, dentro de los términos que permita ampliar su target.	Gerente de Ventas	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	20%	20%	100%	100%	70%	50%	
		4	Verificación y aprobación de pagos, con el fin de evitar fuga innecesaria de recursos.	Tesorero	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	20%	20%	100%	100%	70%	50%	

OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO	SUPERVISOR	INDICADOR		% CUMPLIM.	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO	
						IDEAL	ACTUAL		BUENO	REGULAR	MALO		
		5	Gestión eficiente de inventarios.	Contador	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	20%	20%	100%	100%	70%	50%	
CORTO PLAZO	Gestionar eficientemente la recaudación de cartera extranjera, logrando un incremento de ingresos del 20% para el año 2018	1	Implementación de herramientas de planificación y mejora (proyección de recaudo)	Jefe de Cartera	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	20%	20%	100%	100%	80%	60%	
		2	Suministrar a cada una de las empresas el personal adecuado en el momento de la necesidad.	Gerente General	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	20%	20%	100%	100%	80%	60%	
		3	Control y seguimiento de la gestión con los clientes	Jefe de Cartera	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	20%	20%	100%	100%	80%	60%	
		4	Desarrollo de bitácora de casos para planteamiento de soluciones y posibles alternativas de mejora en la gestión.	Jefe de Cartera	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	20%	20%	100%	100%	80%	60%	

OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO	SUPERVISOR	INDICADOR		% CUMPLIM.	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
						IDEAL	ACTUAL		BUENO	REGULAR	MALO	
Disminución del gasto de los productos financieros en un 15%.	1	Vender la mayor cantidad de inventario	Gerente de Ventas.	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	15%	20%	100%	100%	80%	60%	
	2	Análisis de los productos financieros.	Tesorero	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	15%	20%	100%	100%	80%	60%	
	3	Negociación con proveedores.	Jefe de Compras	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	15%	20%	100%	100%	80%	60%	
	4	Generar condiciones de pronto pago (Clientes)	Gerente de Ventas	Enero - Diciembre 2018	Control Interno	15%	20%	100%	100%	80%	60%	

**Tabla 31:** Matriz de seguimiento perspectiva financiera

**ELABORADO POR:** Belén Zaldumbide

Una vez que se aplique el modelo de tablero de mando integral a cada una de las empresas familiares sabemos que contribuirá a optimizar los recursos de las empresas en estudio y por ende a mejorar la situación financiera, debido a la facilidad de aplicación y por su forma didáctica y adaptable para cada realidad de negocio, se podrán introducir información (estados de situación financiera), en el momento que las empresas tenga la necesidad y considerando también la información de corte que se desee evaluar.

En la matriz de límites KPI's se muestra de manera didacta bandas en los indicadores, delimitando por donde se debe controlar que vaya moviéndose el comportamiento de la industria, he aquí la importancia de la aplicación del modelo de forma mensual y la emisión de un informe de todo lo que se identifiquen el camino para efectuar el ciclo Deming en los procesos de área de cartera y complementarias. Estos límites se obtuvieron del análisis efectuado en campo, tomando como referencia datos históricos y estadísticos de la industria, estos se deberían ir ajustando de acuerdo a la realidad del negocio.

## **6.8. ADMINISTRACIÓN**

Para el correcto uso de la herramienta propuesta en el presente estudio, es de vital importancia que todas las personas que conforman la parte administrativa de las empresas familiares del sector floricultor interactúen entre sí, promoviendo una cultura organizacional de trabajo en equipo. Así también la sincronización de información tanto de forma horizontal como vertical es importante para que todos comprendan cual es el objetivo y a donde se pretende llegar con la herramienta.

Si este punto clave no se llegase a cumplir no se verán reflejados los resultados que se esperan ya que no tendrá claridad en cuanto a las

actividades que se deben cumplir con cada equipo de trabajo a través de la perspectiva financiera.

Si bien en el presente estudio se desarrolló la perspectiva financiera, la administración de cada una de las empresas podría complementar el tablero de mando integral propuesto con las perspectivas no desarrolladas que son:

- Cliente
- Interna
- Aprendizaje

## **6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Para el desarrollo y ejecución del siguiente modelo operativo se recomienda tener presente los siguientes puntos:

- Todas las áreas asociadas a las actividades descritas en la perspectiva financiera deben socializar a todo el departamento de las empresas, para existe una adecuada comunicación de lo que se busca hacer y a donde se quiere llegar.
- Se deberá efectuar una evaluación relacionada a la puesta en marcha de esta herramienta, con el fin de determinar si se está o no poniendo en práctica.
- El periodo de aplicación del tablero de mando integral propuesto es de enero a diciembre del 2018.
- En caso de aplicar a las demás perspectivas citadas en la parte conceptual, se deberán desarrollar estrategias y posterior a ellos actividades que también deberán ser evaluadas periódicamente y al final del periodo.



- La aplicabilidad de las estrategias planteadas está en función de la necesidad de las cuatro empresas familiares del sector floricultor que se encuentran en estudio dentro del presente proyecto.

## ANEXOS

Anexo 01 – Tabla de Indicadores de la Superintendencia de Compañías.

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
<b>I. LIQUIDEZ</b>	1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>II. SOLVENCIA</b>	1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAI} / \text{Activos Totales})}$
<b>III. GESTIÓN</b>	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administración y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Compras}}$ $\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
<b>IV. RENTABILIDAD</b>	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera	$\frac{(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})}{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})}{(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})}$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas).

Anexo 02 – Carta de Autorización Empresas en estudio:



Latacunga, 28 de junio de 2017

AUTORIZACIÓN

Por medio del presente documento yo, **CARLOS HUMBERTO NAVEDA ESPINOSA** con cédula de identidad **0500637814**, en calidad de Representante Legal de la compañía **ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD ANONIMA**, autorizo a que la Srta. **MARÍA BELÉN ZALDUMBIDE VILLALBA**, con cédula de identidad **1804334850**, realice su Proyecto de Investigación para titularse en la maestría: *DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS* de la Universidad Técnica de Ambato.

**CARLOS HUMBERTO NAVEDA ESPINOSA**  
C.I. 0500637814  
Representante Legal  
ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD ANONIMA



Latacunga, 28 de junio de 2017

#### AUTORIZACIÓN

Por medio del presente documento yo, **CARLOS HUMBERTO NAVEDA ESPINOSA** con cédula de identidad **0500637814**, en calidad de Representante Legal de la compañía **GROWERFARMS S.A.**, autorizo a que la Srta. **MARÍA BELÉN ZALDUMBIDE VILLALBA**, con cédula de identidad **1804334850**, realice su Proyecto de Investigación para titularse en la maestría: *DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS* de la Universidad Técnica de Ambato.

**CARLOS HUMBERTO NAVEDA ESPINOSA**  
C.I. 0500637814  
Representante Legal  
GROWERFARMS S.A.





Pujili, 28 de junio de 2017

#### AUTORIZACIÓN

Por medio del presente documento yo, **ESPINOSA LUCERO DIEGO FERNANDO** con cédula de identidad **1706561469**, en calidad de Representante Legal de la compañía **ARCOFLOR, FLORES ARCOIRIS S.A.**, autorizo a que la Srta. **MARÍA BELÉN ZALDUMBIDE VILLALBA**, con cédula de identidad **1804334850**, realice su Proyecto de Investigación para titularse en la maestría: *DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS* de la Universidad Técnica de Ambato.

**ESPINOSA LUCERO DIEGO FERNANDO**  
C.I. 1706561469  
Representante Legal  
ARCOFLOR, FLORES ARCOIRIS S.A.



Latacunga, 28 de junio de 2017

#### AUTORIZACIÓN

Por medio del presente documento yo, **CARLOS HUMBERTO NAVEDA ESPINOSA** con cédula de identidad **0500637814**, en calidad de Representante Legal de la compañía **TESSAROSSES S.A.**, autorizo a que la Srta. **MARÍA BELÉN ZALDUMBIDE VILLALBA**, con cédula de identidad **1804334850**, realice su Proyecto de Investigación para titularse en la maestría: *DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS* de la Universidad Técnica de Ambato.

**CARLOS HUMBERTO NAVEDA ESPINOSA**  
C.I. 0500637814  
Representante Legal  
TESSAROSSES S.A.

Anexo 03 - Grupo económico del sector floricultor de la Provincia de Cotopaxi – 2017.

<b>N</b>	<b>RAZON_SOCIAL</b>	<b>NUMERO_RUC</b>	<b>TIPO_CONTRIBUYENTE</b>
1	ACHETECORP S.A.	0991364633001	SOCIEDADES
2	AGAMA MORENO CARLOS EDUARDO	0503403933001	PERSONAS NATURALES
3	AGRICOLA ANGY ROSE ECUADOR ROSE&ANGY S.A.	0591732889001	SOCIEDADES
4	AGRICOLA EL ROSARIO AGRIROSE CIA. LTDA.	0590060542001	SOCIEDADES
5	AGRICOLA ROGER AMORES AGRORAB CIA. LTDA.	0590060828001	SOCIEDADES
6	AGRICOLA SAN FULGENCIO AGRIFUL CIA. LTDA.	0590061115001	SOCIEDADES
7	AGRICOLA UNIVERSAL DEL AGRO UNIVERSALAGRICOLA C. A.	0591731629001	SOCIEDADES
8	AGRINAG S.A.	0991515941001	SOCIEDADES
9	AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.	0590060992001	SOCIEDADES
10	AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI AGROCOEX S. A.	1790889114001	SOCIEDADES
11	AGUAIZA HURTADO EDWIN AURELIO	0502223753001	PERSONAS NATURALES
12	AIMACAÑA CALAPAQUI JUAN FRANCISCO	0502016900001	PERSONAS NATURALES
13	AIMACAÑA CALAPAQUI YOLANDA	0501957385001	PERSONAS NATURALES
14	AIMACAÑA CHANGOLUISA MYRIAM PATRICIA	0503083628001	PERSONAS NATURALES
15	ALANUCA CAISALUISA LUIS RAMIRO	0502815566001	PERSONAS NATURALES
16	ALANUCA CAISALUISA MANUEL HERNAN	0503423311001	PERSONAS NATURALES
17	ALTAMIRANO CANDO ALEXANDRA RAQUEL	0502307705001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
18	ALVAREZ MENDOZA WASHIGTON MESIAS	0502030604001	PERSONAS NATURALES
19	ALVEAR CORONEL LUIS FERNANDO	0503151540001	PERSONAS NATURALES
20	AÑARUMBA CAIZA PEDRO PABLO	0502451891001	PERSONAS NATURALES
21	AÑARUMBA TOAPANTA ADRIAN GUSTAVO	0503288375001	PERSONAS NATURALES
22	AÑARUMBA TOAPANTA EDGAR ARMANDO	0502409758001	PERSONAS NATURALES
23	AÑARUMBA TOAPANTA JESSICA JANETH	0502550106001	PERSONAS NATURALES
24	AÑARUMBA TOAPANTA JUAN MAURICIO	0503001489001	PERSONAS NATURALES
25	AÑARUMBA YANEZ WILMER PATRICIO	0502444516001	PERSONAS NATURALES
26	APULEMA ROLDAN AGUSTIN	0602879538001	PERSONAS NATURALES
27	ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A.	0590060054001	SOCIEDADES
28	AREQUIPA CHINGO ROSA ELVIRA	0501815609001	PERSONAS NATURALES
29	AREQUIPA MAIGUA JOSE AUGUSTO	0503094096001	PERSONAS NATURALES
30	AREQUIPA PULLOTASIG BLANCA AMPARITO	0501731764001	PERSONAS NATURALES
31	AREQUIPA PULLOTASIG FRANKLIN EDUARDO	0502727381001	PERSONAS NATURALES
32	AREQUIPA TANDALLA LAURA MARINA	0502085061001	PERSONAS NATURALES
33	ARIAS YANEZ NANCY ROCIO	0502580970001	PERSONAS NATURALES
34	ASHTON DONOSO GEORGE FREDERIK	1704066859001	PERSONAS NATURALES
35	AYALA JAMI AIDA LUCIA	0503502510001	PERSONAS NATURALES



<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
36	BANDA YUGSI MONICA AZUCENA	0502402811001	PERSONAS NATURALES
37	BENITES PANCHI ADOLFO SANTIAGO	0502534019001	PERSONAS NATURALES
38	BOSQUEFLOWERS S.A.	0591722239001	SOCIEDADES
39	CAISAGUANO CHILUISA MANUEL RICARDO	0501626295001	PERSONAS NATURALES
40	CAISALUISA TOAPANTA SEGUNDO IVAN	0502572340001	PERSONAS NATURALES
41	CAISALUISA TOMALO JUAN MANUEL	0501009138001	PERSONAS NATURALES
42	CAISALUISA YANEZ JORGE IVAN	0502438849001	PERSONAS NATURALES
43	CAIZA CAIZALUISA VICENTE	0501195200001	PERSONAS NATURALES
44	CAIZA QUINATOA WILLIAM ORLANDO	0503422313001	PERSONAS NATURALES
45	CAIZALUISA AREQUIPA BLANCA MERCEDES	0501948137001	PERSONAS NATURALES
46	CAIZALUISA TIGLLA LUIS MIGUEL	0502760903001	PERSONAS NATURALES
47	CALAPAQUI CAIZA JULIAN	0501799100001	PERSONAS NATURALES
48	CALAPAQUI CAIZA LUIS BYRON	0503929788001	PERSONAS NATURALES
49	CALLE CALLE CARLOS RAFAEL	0100741602001	PERSONAS NATURALES
50	CAMALLE CHANATASIG ANA MARIA	0503558173001	PERSONAS NATURALES
51	CAMALLE CHANATASIG LAURA VERONICA	0504358243001	PERSONAS NATURALES
52	CAMALLE CHANATASIG MIGUEL ANGEL	0503277766001	PERSONAS NATURALES
53	CAMALLE GUANOQUIZA MARIA LUCRECIA	0501123392001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON_SOCIAL</b>	<b>NUMERO_RUC</b>	<b>TIPO_CONTRIBUYENTE</b>
54	CAMALLE MAIGUA DIEGO ARMANDO	0503274631001	PERSONAS NATURALES
55	CAMALLI JAMI EDUARDO LUIS	0503558801001	PERSONAS NATURALES
56	CANDO YANEZ MYRIAN AZUCENA	0502565864001	PERSONAS NATURALES
57	CARRERA BUSTAMANTE CHRISTIAN HENRRY	1707086516001	PERSONAS NATURALES
58	CARRERA MOLINA LUIS MESIAS	0502596323001	PERSONAS NATURALES
59	CASA CASA LUIS ERNESTO	0502684590001	PERSONAS NATURALES
60	CASA GUALPA MARIA FERMINA	0501471429001	PERSONAS NATURALES
61	CASA TASINCHANA ELVIA PIEDAD	0502532484001	PERSONAS NATURALES
62	CASA TOAQUIZA SANDRA PATRICIA	0502772437001	PERSONAS NATURALES
63	CASA VITURCO LUIS FAUSTO	0502416118001	PERSONAS NATURALES
64	CEPALROSES CIA. LTDA.	0590060410001	SOCIEDADES
65	CERON CERON HUGO ALFREDO	0400368882001	PERSONAS NATURALES
66	CHAFLA PEREZ MARICELA MARGOTH	0201434263001	PERSONAS NATURALES
67	CHANALUISA CHANALUISA JOSE NICOLAS	0502092653001	PERSONAS NATURALES
68	CHANATASIG CAJAMARCA JAIME GUSTAVO	0503031999001	PERSONAS NATURALES
69	CHANATASIG CHICAIZA JOSE GUSTAVO	0501413637001	PERSONAS NATURALES
70	CHANATASIG MAIGUA LUIS VETO	0502903362001	PERSONAS NATURALES
71	CHANATASIG NACEVILLA JOSE ASCENCIO	0500769153001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
72	CHANATASIG VALENZUELA ANA MERCEDES	0503375537001	PERSONAS NATURALES
73	CHANATASIG VALENZUELA DARIO IVAN	0503780538001	PERSONAS NATURALES
74	CHANATASIG VALENZUELA WILLIAN ISRAEL	0503563207001	PERSONAS NATURALES
75	CHANATASIG VALENZUELA WILMA MAGDALENA	0503281362001	PERSONAS NATURALES
76	CHANCUSIG CARRERA SILVANA ELIZABETH	0502981905001	PERSONAS NATURALES
77	CHANCUSIG CHICAIZA LILIAN ELIZABETH	0502595317001	PERSONAS NATURALES
78	CHANCUSIG GUAYTA WENDY GISELLE	0503409864001	PERSONAS NATURALES
79	CHANGOLUISA CAISALUISA VERONICA SOLEDAD	0502996580001	PERSONAS NATURALES
80	CHANGOLUISA CALAPAQUI IMELDA MARGARITA	0502787898001	PERSONAS NATURALES
81	CHANGOLUISA CHINGO WILLIAM HOMERO	0502195654001	PERSONAS NATURALES
82	CHANGOLUISA LAMINGO ABELARDO	0501589162001	PERSONAS NATURALES
83	CHANGOLUISA TANDALLA SEGUNDO FEDERICO	0501504385001	PERSONAS NATURALES
84	CHANGOLUISA TIGLLA LUIS ANTONIO	0501931737001	PERSONAS NATURALES
85	CHANGOLUISA TIGLLA SARA PAULINA	0503105009001	PERSONAS NATURALES
86	CHANGOLUISA TOAPANTA LUIS ALEJANDRO	0502114705001	PERSONAS NATURALES
87	CHANGOLUISA TOAPANTA LUIS FERNANDO	0503043549001	PERSONAS NATURALES
88	CHANGOLUISA TOAPANTA LUIS OLMEDO	0502890999001	PERSONAS NATURALES
89	CHANGOLUISA TOAPANTA MARIA OLGA	1600152035001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
90	CHATO SANCHEZ RAUL IVAN	0503089260001	PERSONAS NATURALES
91	CHICAIZA CANDO JORGE LUIS	0503204521001	PERSONAS NATURALES
92	CHICAIZA CANDO MARIA ROSA	0502904196001	PERSONAS NATURALES
93	CHICAIZA GERMAN NEPTALI	0500247424001	PERSONAS NATURALES
94	CHICAIZA LASSO JOSE LUCIANO	0502060197001	PERSONAS NATURALES
95	CHICAIZA VILLA MYRIAN LORENA	0502727902001	PERSONAS NATURALES
96	CHIGUANO CUCHIPE FABIAN MOISES	0503277725001	PERSONAS NATURALES
97	CHILIQUINGA CALAPAQUI LIGIA ELIZABETH	0501543060001	PERSONAS NATURALES
98	CHIMBA CHIMBA JOSE CARLOS	0502154479001	PERSONAS NATURALES
99	CHIMBA MALITAXI MARIO RUBEN	0501956239001	PERSONAS NATURALES
100	CHIMBORAZO GUAMANGALLO ANGEL LEONIDAS	1804507844001	PERSONAS NATURALES
101	CHIMBORAZO GUAMANGALLO MAYRA ROCIO	0503495210001	PERSONAS NATURALES
102	CHINGO ALANUCA LORENZO	0501100333001	PERSONAS NATURALES
103	CHINGO CAISALUISA LUZ MARIA	0501965768001	PERSONAS NATURALES
104	CHINGO CHINGO MARIA NICOLASA	0500985643001	PERSONAS NATURALES
105	CHINGO LAMINGO SEGUNDO CESAR	0502313935001	PERSONAS NATURALES
106	CHINGO TIGLLA LUIS RUBEN	0503759870001	PERSONAS NATURALES
107	CHINGO YANCHAGUANO SILVIA LILIANA	0503271082001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
108	CHITUPANTA VEGA MARIA ANA	0502966666001	PERSONAS NATURALES
109	CHITUPANTA VEGA MARIA ELIZABETH	0502464746001	PERSONAS NATURALES
110	CHITUPANTA VEGA NORMA ALEXANDRA	0503953804001	PERSONAS NATURALES
111	CHUQUILLA SOPALO JHONATAN FERNANDO	0503764672001	PERSONAS NATURALES
112	CONDOY GRANDA CHRISTIAN LEONARDO	1104020563001	PERSONAS NATURALES
113	COYAGO QUISHPE SEGUNDO CESAR	1712583127001	PERSONAS NATURALES
114	CUALCHI GUACHAMIN SANDRA ELIZABETH	0503500803001	PERSONAS NATURALES
115	CUMBAJIN CALALA ENMA JUDITH	0502129067001	PERSONAS NATURALES
116	DIAMONDROSES S.A.	0590059730001	SOCIEDADES
117	ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD ANONIMA	0590060283001	SOCIEDADES
118	EFANDINA EMPRESA FLORICOLA ANDINA S.A.	1791399137001	SOCIEDADES
119	EGAS MEDINA DANNY MAURICIO	0501999999001	PERSONAS NATURALES
120	EL CAMPANARIO DE SANTA ANITA SOCIEDAD CIVIL COMERCIAL E INDUSTRIAL	0591717758001	SOCIEDADES
121	EQR-EQUATOROSES C.A.	1791267656001	SOCIEDADES
122	EVER GREEN ROSES EVERROSES S.A.	1791731212001	SOCIEDADES
123	EXROCOB EXPORTADORES DE ROSAS CORRALES BASTIDAS CIA. LTDA.	0590060100001	SOCIEDADES
124	FEGACON CIA LTDA	1891745644001	SOCIEDADES
125	FINA FLOR FINAFLORSA S.A.	1791296591001	SOCIEDADES
126	FLORANATION PRODUCTORES DE FLORES S.A.	1792583829001	SOCIEDADES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
127	FLORES DE DECORACION DECOFLOR S.A.	0591708880001	SOCIEDADES
128	FLORES DEL COTOPAXI S.A.	1791180526001	SOCIEDADES
129	FLORES SANTA MONICA ÑANTA CIA. LTDA.	1791404483001	SOCIEDADES
130	FLORES TOACASO S.A.	1791331567001	SOCIEDADES
131	FLORICOLA AZERIFLORES S.A.	0591717839001	SOCIEDADES
132	FLORICOLA EXPOROSE S.A.	1792538920001	SOCIEDADES
133	FLORICOLA LA HERRADURA FLOHERRA S.A.	1890141427001	SOCIEDADES
134	FLORICOLA LA ROSALEDA S.A. FLOROSAL	0590059684001	SOCIEDADES
135	FLOWERVILLAGE CIA. LTDA.	1791398483001	SOCIEDADES
136	GALLARDO ALBARRACIN MAYRA VERONICA	0503262313001	PERSONAS NATURALES
137	GALLO OSORIO RUBEN DARIO	1719898916001	PERSONAS NATURALES
138	GEMMOLLES S.A.	0591724711001	SOCIEDADES
139	GERMAN GALLARDO WASHINGTON JAVIER	0502381585001	PERSONAS NATURALES
140	GOLDENROSE CORPORACION S.A.	1791314646001	SOCIEDADES
141	GOMEZ CALVOPÍÑA BLANCA GRACIELA	0502198401001	PERSONAS NATURALES
142	GROWERFARMS S.A.	1792033799001	SOCIEDADES
143	GRUPO VARGAS CHILE CIA. LTDA.	1792467462001	SOCIEDADES
144	GUALPA ALMACHI LUIS ALFREDO	0502421795001	PERSONAS NATURALES
145	GUALPA YUGCHA ANA MARICELA	0503372591001	PERSONAS NATURALES
146	GUAMAN YANCHAGUANO MARIA LUCILA	0550066146001	PERSONAS NATURALES
147	GUANO FONSECA MIRIAM DEL ROCIO	0501572416001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
148	GUANOLUISA AIMACAÑA JORGE LUIS	0503916355001	PERSONAS NATURALES
149	GUANOLUISA AIMACAÑA JOSE EFRAIN	0503299950001	PERSONAS NATURALES
150	GUANOLUISA GUANOQUIZA LUIS HERNAN	0502717564001	PERSONAS NATURALES
151	GUANOLUISA MAIGUA LUIS HERNAN	0501439871001	PERSONAS NATURALES
152	GUANOLUISA PERDOMO NANCY VERONICA	0504423955001	PERSONAS NATURALES
153	GUANOLUISA YANCHATIPAN MANUEL FELIX	0501576847001	PERSONAS NATURALES
154	GUANOLUISA YUGSI ANA LUCIA	0502194103001	PERSONAS NATURALES
155	GUANOQUIZA NINASUNTA LUIS HUMBERTO	0501528681001	PERSONAS NATURALES
156	GUAYAQUIL TAPIA HUGO EFRAIN	0502175409001	PERSONAS NATURALES
157	GUISHCASHO DE LA CRUZ JOSE NELSON	0502283146001	PERSONAS NATURALES
158	HEREDIA BUNGACHO EDISON FERNANDO	0502361454001	PERSONAS NATURALES
159	HEREDIA BUNGACHO MARIA BELEN	0504240037001	PERSONAS NATURALES
160	HEREDIA CATOTA GALO PATRICIO	0502143886001	PERSONAS NATURALES
161	HEREDIA CATOTA MARCO VINICIO	0502982549001	PERSONAS NATURALES
162	HEREDIA HEREDIA FERNANDA NATALY	0503403842001	PERSONAS NATURALES
163	HEREDIA REISANCHO JUAN CARLOS	0502218993001	PERSONAS NATURALES
164	HIDALGO PANCHI MAYRA ALEXANDRA	0502690183001	PERSONAS NATURALES
165	HISPANOROSSES CIA. LTDA.	0590060240001	SOCIEDADES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUYENTE</b>
166	IZA ASHCA JOSE RAFAEL	0501831135001	PERSONAS NATURALES
167	IZA CHIMBA LUZ AMERICA	0502095177001	PERSONAS NATURALES
168	IZA IZA BENJAMIN	0502651219001	PERSONAS NATURALES
169	JACOME ALTAMIRANO OSCAR ANTONIO	0501089601001	PERSONAS NATURALES
170	JACOME ESTRELLA JOSE STALIN	0500295258001	PERSONAS NATURALES
171	JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.	0590059870001	SOCIEDADES
172	LA CERRILLANA SOCIEDAD CIVIL COMERCIAL E INDUSTRIAL	0591727079001	SOCIEDADES
173	LAMINGO AIMACAÑA LUIS RUBEN	0502903768001	PERSONAS NATURALES
174	LAMINGO AIMACAÑA MARTHA NATALY	0503507295001	PERSONAS NATURALES
175	LAMINGO TOAPANTA BERTHA CECILIA	0502138464001	PERSONAS NATURALES
176	LAMINGO TOAPANTA SEGUNDO LUIS ALFONSO	0500690326001	PERSONAS NATURALES
177	LASINQUIZA GUANOTUÑA ANGEL ALFREDO	0503460511001	PERSONAS NATURALES
178	LASLUISA SINCHIGUANO ELVIS MICHAEL	0502879679001	PERSONAS NATURALES
179	LASSO SALAZAR LUIS ADOLFO	0503339871001	PERSONAS NATURALES
180	LEALPAVE S.A.	1792473403001	SOCIEDADES
181	LEMA LLANO ROSA ELENA	1703286417001	PERSONAS NATURALES
182	LLUMILUISA MENDOZA MARIA DOLORES	0502487051001	PERSONAS NATURALES
183	LLUMIQUINGA CAISALUISA LUIS ALFREDO	0502616824001	PERSONAS NATURALES



<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
184	LLUMIQUINGA CHANGOLUISA WILMA FABIOLA	0503191678001	PERSONAS NATURALES
185	LLUMIQUINGA LUIS ANTONIO	0501923544001	PERSONAS NATURALES
186	LLUMIQUINGA PANCHI CARMEN AMELIA	0502550098001	PERSONAS NATURALES
187	LLUMIQUINGA PANCHI LUIS GONZALO	0500962634001	PERSONAS NATURALES
188	LLUMIQUINGA PANCHI MARIA ROSALIA	0501904809001	PERSONAS NATURALES
189	LLUMIQUINGA QUISHPE KLEBER HUMBERTO	0503920092001	PERSONAS NATURALES
190	LLUMIQUINGA QUISHPE LUIS BYRON	0503382889001	PERSONAS NATURALES
191	LLUMIQUINGA TOAPANTA FANNY ROCIO	0503162430001	PERSONAS NATURALES
192	LLUMIQUINGA YANCHAGUANO MARIA MERCEDES	0502333370001	PERSONAS NATURALES
193	LOCOA FARMS CIA. LTDA.	0591705806001	SOCIEDADES
194	LOOR GANCHOZO CARLOS GABRIEL	0705405439001	PERSONAS NATURALES
195	MAIGUA ANALUISA LUIS ARMANDO	0503349094001	PERSONAS NATURALES
196	MAIGUA CARRILLO MARIA MERCEDES	0501928444001	PERSONAS NATURALES
197	MAIGUA CHANATASIG MARIA ALICIA	0502395437001	PERSONAS NATURALES
198	MAIGUA CHILIQINGA GLORIA ISABEL	0503032898001	PERSONAS NATURALES
199	MAIGUA CHILIQINGA LUZ ANGELICA	0503642548001	PERSONAS NATURALES
200	MAIGUA DE LA CRUZ LUIS ORLANDO	0502537780001	PERSONAS NATURALES
201	MAIGUA MAIGUA JOSE CESAR	0502382112001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
202	MAIGUA MAIGUA JOSE GERMAN	0502535503001	PERSONAS NATURALES
203	MAIGUA MAIGUA JOSE ROMULO	0501830392001	PERSONAS NATURALES
204	MAIGUA MAIGUA LIDIA CRISTINA	0502908023001	PERSONAS NATURALES
205	MAIGUA MAIGUA LUIS BELISARIO	0502916935001	PERSONAS NATURALES
206	MAIGUA MAIGUA MARIA GABRIELA	0502945025001	PERSONAS NATURALES
207	MAIGUA NACEVILLA LUIS MODESTO	0503251290001	PERSONAS NATURALES
208	MAIGUA TIGLLA CLARA CECILIA	0503003352001	PERSONAS NATURALES
209	MAIGUA TIGLLA GLADYS MARINA	0502346430001	PERSONAS NATURALES
210	MAIGUA YANCHAGUANO SEGUNDO MARCELO	0501959928001	PERSONAS NATURALES
211	MARLENROSES ECUADOR S.A.	1792241189001	SOCIEDADES
212	MEDINA MERISALDE FREDY GUILLERMO	0703183103001	PERSONAS NATURALES
213	MEGAROSSES CIA. LTDA.	1791350618001	SOCIEDADES
214	MENDOZA ALMACHI MARIA EUGENIA	0503400970001	PERSONAS NATURALES
215	MENDOZA CAMALLE JOSE GERMAN	0501750426001	PERSONAS NATURALES
216	MENDOZA CAMALLE JUAN JOSE	0501324784001	PERSONAS NATURALES
217	MENDOZA CAMALLE MARIA CARLOTA	0502763113001	PERSONAS NATURALES
218	MENDOZA CHANATASIG JOSE ANIBAL	0503094351001	PERSONAS NATURALES
219	MENDOZA JOSE NICOLAS	0502096571001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUYENTE</b>
220	MENDOZA LLUMILUIZA JORGE	0501740302001	PERSONAS NATURALES
221	MENDOZA QUISANTUÑA DARIO JAVIER	0503233173001	PERSONAS NATURALES
222	MERIZALDE & RAMIREZ CARNATIONS S.A.	0591701622001	SOCIEDADES
223	MILROSE S.A.	0590060755001	SOCIEDADES
224	MOLINA ESPIN LUIS GONZALO	0501909022001	PERSONAS NATURALES
225	MOLINA MORENO LORENA ANGELITA	0502563562001	PERSONAS NATURALES
226	MOLINA VALLADOLID JUAN CARLOS	1707253314001	PERSONAS NATURALES
227	MONTES LEON FLAVIO	0501988315001	PERSONAS NATURALES
228	MORALES GUERRERO DIEGO PAUL	0502757487001	PERSONAS NATURALES
229	MORENO GUANOCHANGA MARIA SUSANA	0501886915001	PERSONAS NATURALES
230	MORILLO VEGA SANTIAGO JAVIER	1711527075001	PERSONAS NATURALES
231	MOYANO BENITE DANIEL EDUARDO	1204192643001	PERSONAS NATURALES
232	NACEVILLA CAMALLE JOSE RUBEN	0501052518001	PERSONAS NATURALES
233	NACEVILLA CHANATASIG FRANCISCO JAVIER	0502146087001	PERSONAS NATURALES
234	NACEVILLA CHANATASIG JOSE MIGUEL	0502436363001	PERSONAS NATURALES
235	NACEVILLA CHANATASIG MARIA MERCEDES	0502040488001	PERSONAS NATURALES
236	NACEVILLA CHILIQUELINGA BLANCA ROCIO	0503586422001	PERSONAS NATURALES
237	NARANJO ROSES ECUADOR S.A.	1791766148001	SOCIEDADES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
238	NATURAL FLOWERS AND PRODUCTS CIA. LTDA. NAFLOWP	0591724282001	SOCIEDADES
239	NAVARRO CUEVA CARLOS VICENTE	0501321525001	PERSONAS NATURALES
240	NEGRETE RAMOS DIEGO FRANCISCO	0501806848001	PERSONAS NATURALES
241	NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.	1791312937001	SOCIEDADES
242	NINAFLOWERS S.A.	0591720260001	SOCIEDADES
243	NINASUNTA TIPAN JOSE FELICIANO	0502858566001	PERSONAS NATURALES
244	NIZA ANCHAGUANO BYRON PATRICIO	0503324089001	PERSONAS NATURALES
245	NIZA BOMBON MARINA FERNANDA	0502387913001	PERSONAS NATURALES
246	OBANDO AREQUIPA JOSE	0500640214001	PERSONAS NATURALES
247	OBANDO MAIGUA SONIA MARIA	0502745839001	PERSONAS NATURALES
248	OBANDO MAIGUA ZOILA CAROLINA	1750104141001	PERSONAS NATURALES
249	OÑA MENDOZA ANA LUCIA	0502887276001	PERSONAS NATURALES
250	OÑA OÑA JUAN MANUEL	0502326952001	PERSONAS NATURALES
251	OÑA ZAPATA MIRIAM PATRICIA	0502369671001	PERSONAS NATURALES
252	OTACOMA TOAPANTA MARIA INES	0502369903001	PERSONAS NATURALES
253	P&H FLOWERS	1792588170001	SOCIEDADES
254	PACHECO CUNUHAY MILTON JOSE	0501897011001	PERSONAS NATURALES
255	PAMBAFLOR S.A.	0590060704001	SOCIEDADES
256	PANCHI QUIMBITA ENMA OFELIA	0501572721001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUYENTE</b>
257	PICHUCHO ANALUCA MARIA ROSA	0502238413001	PERSONAS NATURALES
258	PICHUCHO OTACOMA DEYSI JANETH	0503652810001	PERSONAS NATURALES
259	PICHUCHO TOAPANTA BLANCA MARINA	1712413416001	PERSONAS NATURALES
260	PICHUCHO TOAPANTA MARTHA LUCILA	0502365067001	PERSONAS NATURALES
261	PILA CHANCUSIG MARTHA CECILIA	0502787872001	PERSONAS NATURALES
262	PILA NOBOA MARIA EUGENIA	0503108672001	PERSONAS NATURALES
263	PILATASIG ANALUISA MARTHA CECILIA	0502148182001	PERSONAS NATURALES
264	PLATINUMROSES CIA. LTDA.	1791333829001	SOCIEDADES
265	PREMIERROSESFARM SOCIEDAD ANONIMA	0591731912001	SOCIEDADES
266	PROAÑO CABEZAS ESTEBAN GONZALO	1715481998001	PERSONAS NATURALES
267	PROAÑO MORENO MILTON RUBEN	0501384077001	PERSONAS NATURALES
268	PULLOTASIG TANDALLA MARIBEL ROCIO	0503483315001	PERSONAS NATURALES
269	PULLOTASIG TANDALLA MARTHA BEATRIZ	0502582661001	PERSONAS NATURALES
270	PULLOTASIG TIPANLUISA ROSA MARIA	0501031868001	PERSONAS NATURALES
271	QUALITYDREAMS S.A.	1890153867001	SOCIEDADES
272	QUINATOA PUCUJI NELLY SUSANA	0501598403001	PERSONAS NATURALES
273	QUISANTUÑA CHANALUISA ELVIA MARIA	0502600232001	PERSONAS NATURALES
274	QUISANTUÑA CHANALUISA ROSA MARIA	0502168271001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
275	QUISANTUÑA GUAMANGALLO LUIS ALFONSO	0500791926001	PERSONAS NATURALES
276	QUISATASIG CAMALLE CRISTIAN IVAN	0504306903001	PERSONAS NATURALES
277	QUISATASIG MAIGUA WILLAN PATRICIO	0503567695001	PERSONAS NATURALES
278	QUISHPE AQUIETA TOBIAS	0500794789001	PERSONAS NATURALES
279	QUISHPE AREQUIPA FREDDY MAURICIO	0503124992001	PERSONAS NATURALES
280	QUISHPE MAIGUA MARIA DE LOURDES	0502634876001	PERSONAS NATURALES
281	RAMIREZ COQUE CARMEN DEL ROSARIO	0503490666001	PERSONAS NATURALES
282	RAMIREZ REQUELME MONICA ALEXANDRA	1103710727001	PERSONAS NATURALES
283	RECALDE GUERRERO SEGUNDO ABEL	1002382305001	PERSONAS NATURALES
284	REMACHE AIMACANA EDGAR PATRICIO	0502317563001	PERSONAS NATURALES
285	REMACHE AIMACAÑA ANA MARIA	0502978638001	PERSONAS NATURALES
286	REYES MUÑIZ JENNY NATIVIDAD	0502464670001	PERSONAS NATURALES
287	ROBALINO MENA SILVIA SOLEDAD	0502412885001	PERSONAS NATURALES
288	ROCHA TOAPANTA MONICA MARGARITA	0502715840001	PERSONAS NATURALES
289	RODRIGUEZ TOBAR FERNANDO JAVIER	1706673181001	PERSONAS NATURALES
290	RONQUILLO CAJAS JOSE AMABLE	0901061457001	PERSONAS NATURALES
291	ROSABELA ECUADOR S.A.	0691731448001	SOCIEDADES
292	ROSAS DE MULALO MULROSAS CIA. LTDA.	1792010209001	SOCIEDADES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUYENTE</b>
293	ROSAS LA MARTINA RLM S.A.	1792121027001	SOCIEDADES
294	ROSEMIROVICH ROSES CIA. LTDA.	1792491770001	SOCIEDADES
295	ROSESUCCESS CIA. LTDA.	0591701088001	SOCIEDADES
296	ROYALFLOWERS S.A.	1791221761001	SOCIEDADES
297	SALAZAR VARGAS JOSE RAFAEL	0501669444001	PERSONAS NATURALES
298	SANBELFLOWERS CIA. LTDA.	0591714546001	SOCIEDADES
299	SANCHEZ NACEVILLA MAYRA GABRIELA	0503955031001	PERSONAS NATURALES
300	SANDOVAL FIGUEROA LUZ EUFEMIA	1713375614001	PERSONAS NATURALES
301	SAQUINGA GUISHCASHO CARLOS FERNANDO	0503351835001	PERSONAS NATURALES
302	SARBAGFLOR CIA. LTDA.	0591712705001	SOCIEDADES
303	SEGOVIA CRUZ JUAN ANTONIO	0502032584001	PERSONAS NATURALES
304	SIERRAFLOR CIA. LTDA.	1791280547001	SOCIEDADES
305	SPACIUM S.A.	1791900383001	SOCIEDADES
306	TAIPE TACO MARIA LAURA	1709413486001	PERSONAS NATURALES
307	TAMBOROSSES S.A.	0590058815001	SOCIEDADES
308	TANDALLA TIPANLUISA MARIA LUZMILA	0501953178001	PERSONAS NATURALES
309	TANDALLA TIPANLUISA MARIA OFELIA	0502021496001	PERSONAS NATURALES
310	TAPIA REINOSO EDISON GERMANICO	0503351496001	PERSONAS NATURALES
311	TAPIA TAPIA DARWIN PATRICIO	0502658065001	PERSONAS NATURALES
312	TECHNIROSE CIA. LTDA.	1791269896001	SOCIEDADES
313	TESSAROSSES S.A.	0591726188001	SOCIEDADES
314	TEXASFLOWERS S.A.	0590059064001	SOCIEDADES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
315	TIGLLA YANCHAGUANO JOSE ALEJANDRO	0502015548001	PERSONAS NATURALES
316	TIGLLA YANCHAGUANO LUIS ALBERTO	0502472426001	PERSONAS NATURALES
317	TIGLLA YANCHAGUANO LUIS ANTONIO	0502326325001	PERSONAS NATURALES
318	TIGLLA YANCHAGUANO MARIA JOSEFINA	0502858616001	PERSONAS NATURALES
319	TIGLLA YANCHAGUANO MARTHA PIEDAD	0502753460001	PERSONAS NATURALES
320	TIPANLUISA AREQUIPA MARIA DE LOURDES	0502021512001	PERSONAS NATURALES
321	TIPANLUISA AREQUIPA MARLENE ISABEL	0501977854001	PERSONAS NATURALES
322	TOAPANTA AIMACAÑA MARIA DOLORES	0502829005001	PERSONAS NATURALES
323	TOAPANTA ALANUCA JOSE SEGUNDO	0501078257001	PERSONAS NATURALES
324	TOAPANTA CANDO LUZ OFELIA	0502610694001	PERSONAS NATURALES
325	TOAPANTA CHINGO FRANKLIN GEOVANNY	0502993249001	PERSONAS NATURALES
326	TOAPANTA LASSO JOSE HUMBERTO	0501978720001	PERSONAS NATURALES
327	TOAPANTA LLUMILUISA DINA MARISOL	0502920242001	PERSONAS NATURALES
328	TOAPANTA LLUMIQUINGA MARCO VINICIO	0503101495001	PERSONAS NATURALES
329	TOAPANTA MAIGUA JOSE MANUEL	0502730591001	PERSONAS NATURALES
330	TOAPANTA OLMEDO MONICA PATRICIA	0502585771001	PERSONAS NATURALES
331	TOAPANTA ROCHA FANNY YOLANDA	0502288939001	PERSONAS NATURALES
332	TOAPANTA TOAPANTA NICANOR	0502523467001	PERSONAS NATURALES



<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
333	TOAPANTA YANCHAGUANO BLANCA CECILIA	0502848088001	PERSONAS NATURALES
334	TOAPANTA YANCHAGUANO JOSE MIGUEL	0503094930001	PERSONAS NATURALES
335	TOAPANTA YANCHATIPAN SEGUNDO CLEMENTE	0502144983001	PERSONAS NATURALES
336	TOAPANTA YUGSI GLORIA MARCELA	0502367162001	PERSONAS NATURALES
337	TOAQUIZA PUCUJI ARTURO	0501406003001	PERSONAS NATURALES
338	TOAQUIZA TOAPANTA FRANKLIN OSWALDO	0502220981001	PERSONAS NATURALES
339	TOAQUIZA VARGAS JORGE GONZALO	0502062698001	PERSONAS NATURALES
340	TONATO LEMA ROSA ELVIRA	0502644776001	PERSONAS NATURALES
341	TOPA LLUMILUISA ROBERTO CARLOS	0502612781001	PERSONAS NATURALES
342	TOPROSES CIA. LTDA.	0590060321001	SOCIEDADES
343	TOSHKAROSE S.A.	1792123771001	SOCIEDADES
344	TUBA GUAMANTARIO BLANCA MARITZA	0106825466001	PERSONAS NATURALES
345	VALENZUELA CAMALLE DELIA CARMELINA	0501977730001	PERSONAS NATURALES
346	VALENZUELA CAMALLE MARIA EDELINA	0502520059001	PERSONAS NATURALES
347	VALENZUELA CAMALLE MARIA GLORIA	0502563331001	PERSONAS NATURALES
348	VALENZUELA CAMALLE NELLY MARIANA	0503004038001	PERSONAS NATURALES
349	VALENZUELA VALENZUELA HENRY ESTEBAN	0503241697001	PERSONAS NATURALES
350	VALLE DEL SOL S.A. VALDESOL	1791330919001	SOCIEDADES
351	VARGAS ANGUISACA JOSE RAFAEL	0502914823001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
352	VARGAS COFRE LUIS ENRIQUE	0550017818001	PERSONAS NATURALES
353	VARGAS LASSO MELIDA	0504479304001	PERSONAS NATURALES
354	VARGAS MORETA MARCO VINICIO	0201179512001	PERSONAS NATURALES
355	VARGAS NINASUNTA LUIS FRANKLIN	0503228561001	PERSONAS NATURALES
356	VARGAS TOAQUIZA ROSA	0503149098001	PERSONAS NATURALES
357	VARGAS TOCTE JOSE CARLOS	0501930762001	PERSONAS NATURALES
358	VARGAS VARGAS MARIA CECILIA	0501908446001	PERSONAS NATURALES
359	VELASQUE CUYACHAMIN MARIA ALEXANDRA	0502879273001	PERSONAS NATURALES
360	VELASQUEZ TAPIA LIDIA DEL ROCIO	0502847411001	PERSONAS NATURALES
361	VICENTE SALINAS JEISSON PATRICIO	0502593759001	PERSONAS NATURALES
362	VILCACUNDO BANDA MARGARITA ELIZABETH	0503351009001	PERSONAS NATURALES
363	VILLACRES JACOME ALEX RUBEN	1801672161001	PERSONAS NATURALES
364	VIRACOCCHA CHICAIZA JEFFERSON DANILO	0503915886001	PERSONAS NATURALES
365	VIRACOCCHA CHICAIZA SANDRA VERONICA	0503625501001	PERSONAS NATURALES
366	VIRACOCCHA IZA CELIA MARIANA	0503024812001	PERSONAS NATURALES
367	VITURCO DE LA CRUZ MARIA MARCIA	0502026198001	PERSONAS NATURALES
368	YANCHAGUANO AREQUIPA NORMA ISABEL	0502595697001	PERSONAS NATURALES
369	YANCHAGUANO CALAPAQUI ELSA MARLENE	0503087298001	PERSONAS NATURALES

<b>N</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>NUMERO RUC</b>	<b>TIPO CONTRIBUTUYENTE</b>
370	YANCHAGUANO GUANOLUISA JUAN CARLOS	0503519803001	PERSONAS NATURALES
371	YANCHAGUANO LAMINGO MARIA MARLENE	0502746704001	PERSONAS NATURALES
372	YANCHAGUANO TIGLLA LUIS ORLANDO	0503105736001	PERSONAS NATURALES
373	YANCHAGUANO YANCHAGUANO LUIS RODOLFO	0502484538001	PERSONAS NATURALES
374	YANCHATIPAN ANARUMBA LUIS ARMANDO	0502359425001	PERSONAS NATURALES
375	YANCHATIPAN AÑARUMBA LUIS OSWALDO	0503087819001	PERSONAS NATURALES
376	YANCHATIPAN AÑARUMBA LUIS PEDRO	0502729908001	PERSONAS NATURALES
377	YANCHATIPAN LLUMIQUINGA MARIA OLIMPIA	0503398836001	PERSONAS NATURALES
378	YANCHATIPAN TOAPANTA JESSICA AZUCENA	0503345936001	PERSONAS NATURALES
379	YANCHATIPAN TOAPANTA MARIA VERONICA	0503332306001	PERSONAS NATURALES
380	YANCHATIPAN YANCHAGUANO MAYRA LORENA	0503350415001	PERSONAS NATURALES
381	YANCHATIPAN YANCHATIPAN CESAR	0501008957001	PERSONAS NATURALES
382	YANEZ AÑARUMBA KATERINE SOFIA	0550073134001	PERSONAS NATURALES
383	YANEZ CHANCUSIG SEGUNDO RAUL	0501557151001	PERSONAS NATURALES
384	YAULE TOAPANTA JUAN CARLOS	0503728701001	PERSONAS NATURALES
385	YAULI CHANGOLUISA MILTON VINICIO	0501634224001	PERSONAS NATURALES
386	YAULI LLUMIQUINGA CRISTIAN PAUL	0503347940001	PERSONAS NATURALES
387	YUGCHA TIPAN JOSE LUIS	0502554215001	PERSONAS NATURALES

N	RAZON_SOCIAL	NUMERO_RUC	TIPO_CONTRIBUYENTE
388	YUGSI TOAPANTA MARIA ADELAIDA	0502193709001	PERSONAS NATURALES
389	ZUMBA LLUMILUISA CRISTIAN JAVIER	0503252603001	PERSONAS NATURALES

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudo, L. F., Sanjuan , I., Sarto, J. L., & Gimeno, L. V. (2002). Análisis financiero de la eficiencia en la gestión de los FIM de renta variable en España durante el período 1995-2000. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 363-381.
- Arias, F. (1999). *Proyecto de Investigacion*. Caracas: Episteme.
- Barriga Toscano, G. (2017). *La gestion de cartera y la liquidez* . Ambato.
- Brachfield, P. J. (2003). *Recobrar impagos y negociar con morosos*. Barcelona: Gestion 2000.
- Briseño Ramirez, H. (2006). *Indicadores Financieros*. Mexico: Umbral Editorial S.A.
- Camacho Portillo, I. (2015). *Técnicas de negociación con clientes morosos*. Madrid: Ediorial.
- Correa, J. A., Ramirez, L. J., & Castaño , C. E. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduria Universidad de Antioquia* , 187-201.
- Diccionario empresarial. (2017). *Diccionario empresarial*. Obtenido de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTC3NjtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoABKwluTUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTC3NjtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoABKwluTUAAAA=WKE)
- Ehrhardt, M., & Brigham, E. (2006). *Finanzas Corporativas*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- El Comercio. (04 de 01 de 2017). 10 cambios económicos en Ecuador marcarán el 2017. *El Comercio*.
- El telégrafo. (16 de 02 de 2017). Las exportaciones de flores crecieron 16% en San Valentín 2017. *El telégrafo*.

- Fuentes Medina, A. A. (2013). *Prospectiva de gestión y estrategia empresarial*. México: Editorial .
- Gerencie.com. (13 de 06 de 2010). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- González Urbina, P. (2008). *Análisis e interpretación de Estados Financieros*. Lima: Proesdited.
- Hernández, R., Fernandez , C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Kaplan, D. (2017). The kaplan Group. *TKG*, 26-30.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *El cuadro de mando integral*. Espana: Book print digital.
- La Hora. (01 de 04 de 2016). Desde la belleza de sus flores. *La Hora*.
- Lawrence, G. (2003). *Administracion Financiera*. México: Pearson Education .
- Marco, I. (2017). ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN .
- Morales C., A. (2014). *Planeacion Financiera*. México: Grupo editorial patria.
- Nava , M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia RVG*, 50-61.
- Ortiz Salmeron, J. (2012). *Getión financiera*. España: Editex.
- Restrepo, L. (2012). *Investigacion Documental*. España: NA.
- Robbins, S. (2005). *Administracion* . México : Pearson.

Rosales, A. O. (10 de 2011). *Estadística para administración*. Obtenido de <http://estadisticaparaadministracion.blogspot.com/2011/10/poblacion-y-muestra-parametro-y.html>

Sellenave, J. (2007). *Gerencia y planeación estratégica*. . Bogota: Grupo editorial norma.

Serra, H. (2000). *Administración y estrategia, Teoría y práctica*. España: Macchi Grupo Editor.

Stoner, J. (2013). *Administracion*. México : Pearson.

Superintendencia de Compañías. (2009). Superintendencia de Compañías.

Villarroel C., L. E. (2017). *Planeacion y Estrategia Financiera*. Bolivia: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Wiki EOI. (2017). *Perspectiva financiera del Balanced Scorecard en Finanzas*. Obtenido de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva\\_financiera\\_del\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_Finanzas](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_financiera_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas)