

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL

TEMA: “PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO
Y SUS EFECTOS EN LA LIQUIDEZ DE LA FLORÍCOLA
RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.”

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Tributación y Derecho Empresarial

AUTORA: Lic. Ana Isabel Benavides Pinto

DIRECTORA: Dra. Pilar del Rocío Guevara Uvidia, Mg.

Ambato – Ecuador

2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg. e integrado por los señores Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano, Dra., Dra. Sonia Lorena Llerena Cepeda, Mg., Ing. Edison Marcelo Coba Molina, Dr., Miembros del Tribunal, designados por el Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación para graduación con el tema: **“PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO Y SUS EFECTOS EN LA LIQUIDEZ DE LA FLORÍCOLA RÍO ALÁQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.”**, elaborado y presentado por la señora Lic. Ana Isabel Benavides Pinto, para optar por el grado académico de Magister en Tributación y Derecho Empresarial.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa

Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano, Dra.
Miembro del Tribunal

Dra. Sonia Lorena Llerena Cepeda, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Edison Marcelo Coba Molina, Dr.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO Y SUS EFECTOS EN LA LIQUIDEZ DE LA FLORÍCOLA RIO ALÁQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.”**, le corresponde exclusivamente a: Lic. Ana Isabel Benavides Pinto, Autora bajo la Dirección de Dra. Pilar del Rocío Guevara Uvidia, Mg., Directora del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Lic. Ana Isabel Benavides Pinto

Autora

.....
Dra. Pilar del Rocío Guevara Uvidia, Mg.

Directora

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....

Lic. Ana Isabel Benavides Pinto

C.C. 1803315587

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo realizado se lo dedico a Dios, por haber abierto el camino para el cumplimiento de este objetivo, a mi hija Ana Paula quien es la razón de todo mi esfuerzo, Manolo Navarrete quien ha sido incesante en mantener mi perseverancia, mis tías María y Matilde por su amor y apoyo incondicional, porque junto a ellas sabemos salir adelante ante cualquier adversidad.

Este no es mi logro, es nuestro y me siento orgullosa de compartirlo con ustedes.

Ana Benavides

AGRADECIMIENTO

Infinitamente agradecida con Dios, por iluminar mi vida y cada paso que doy, por llenarme de fé y esperanza y enseñarme que en Él y con Él todo es posible.

A mis familia, en especial mis tías María y Matilde, por ser mi ejemplo de vida, mi apoyo y respaldo en todo momento; a Manolo por brindarme su apoyo incondicional y a la Dra. Pilar Guevara y Miembros del Tribunal por su acertada guía en el desarrollo del presente proyecto.

A la Universidad Técnica de Ambato y su Facultad de Contabilidad y Auditoría por abrir esta Maestría en Tributación y Derecho Empresarial, la que ha permitido a profesionales y empresarios adquirir nuevos conocimientos y ponerlos en práctica en beneficio propio y de la colectividad.

A ustedes gracias y que Dios los bendiga.

Ana Benavides

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Al Consejo de Posgrado	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
Índice General de Contenidos.....	vii
Índice de Gráficos	x
Índice de Tablas	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico	5
1.2.3. Relación causa – efecto.....	5
1.2.4. Prognosis	7
1.2.5. Formulación del problema	7
1.2.6. Interrogantes.....	7
1.2.7. Delimitación del objeto de investigación.....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos	9
1.4.1. General	9
1.4.2. Específicos	10
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes Investigativos.....	11

2.2	Fundamentación Filosófica	12
2.3	Fundamentación Legal	13
2.4	Categorías Fundamentales	24
2.5	Hipótesis.....	49
2.6	Señalamiento de variables de la hipótesis.....	49
METODOLOGÍA		50
3.1	Enfoque	50
3.2	Modalidad de la Investigación	50
3.3	Nivel o tipo de Investigación	50
3.4	Población y muestra	51
3.5	Operacionalización de variables	54
3.6	Plan de recolección de información	56
3.7	Plan de procesamiento de la información	58
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		61
4.1.	Análisis e interpretación de los resultados	61
4.2.	Verificación de la hipótesis.....	73
4.2.1.	Planteamiento de la hipótesis	73
4.2.2.	Señalamiento de la hipótesis	74
4.2.3.	Verificación de la hipótesis.....	75
5.1.	Conclusiones	78
5.2.	Recomendaciones.....	80
6.1.	Datos Informativos.....	83
6.1.1.	Título.....	83
6.1.2.	Institución Ejecutora	83
6.1.3.	Beneficiarios	83
6.1.4.	Ubicación	83
6.1.5.	Tiempo Estimado	84
6.1.6.	Equipo Técnico	84
6.1.7.	Costo	84
6.2.	Antecedentes de la propuesta	84
6.3.	Justificación.....	85
6.4.	Objetivos	86

6.4.1.	Objetivo General	86
6.4.2.	Objetivos Específicos	87
6.5.	Análisis de factibilidad.....	87
6.6.	Fundamentación	88
6.7.	Metodología, Modelo Operativo	92
6.8.	Administración.....	171
6.9.	Previsión de la evaluación.....	173
	BIBLIOGRAFÍA	174
	ANEXOS	177
	Anexo 1: Encuesta.....	177

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas.....	5
Gráfico N°2 Antecedentes Investigativos – Criterio.....	12
Gráfico N° 3 Categorías Fundamentales.....	25
Gráfico N° 4 Subordinación de la Variable Independiente.....	26
Gráfico N° 5 Subordinación de la Variable Dependiente.....	27
Gráfico N° 6 Proceso Administrativo.....	30
Gráfico N° 7 Funciones del Administrador.....	30
Gráfico N° 8 Desarrollo de la Empresa	61
Gráfico N° 9 Políticas y Estimaciones Contables.....	62
Gráfico N° 10 Liquidez de la empresa	63
Gráfico N° 11 Presentación Mensual de Estados Financieros	64
Gráfico N° 12 Existencia de un Plan Financiero	65
Gráfico N° 13 Oportunidad de Entrega de EEFF.....	66
Gráfico N° 14 Presupuestos anuales	67
Gráfico N° 15 Seguimiento de Presupuestos	68
Gráfico N° 16 Plan financiero adecuado	69
Gráfico N° 17 Conocimiento de la Gerencia sobre la Liquidez	70
Gráfico N° 18 Reunión de Jefaturas.....	71

Gráfico N° 19 Decisiones de la Administración.....	72
Gráfico N° 20 Curva Chi Cuadrado	77
Gráfico N° 21 Metodología - Modelo Operativo	93
Gráfico N° 22 Organigrama Estructural	99
Gráfico N° 23 Inflación Anual	107
Gráfico N° 24 Tasas de Interés.....	107
Gráfico N° 25 Flujo de cobranza Rosalquez S.A.	128

Índice de Tablas

Tabla N° 1 Operacionalización de la Variable Independiente	54
Tabla N° 2 Operacionalización de la Variable Dependiente	55
Tabla N° 3 Plan de recolección de la información	56
Tabla N° 4 Desarrollo de la Empresa	61
Tabla N° 5 Políticas y Estimaciones Contables.....	62
Tabla N° 6 Liquidez de la empresa	63
Tabla N° 7 Presentación Mensual de Estados Financieros	64
Tabla N° 8 Existencia de un Plan Financiero	65
Tabla N° 9 Oportunidad de Entrega de EEFF	66
Tabla N° 10 Presupuestos anuales	67
Tabla N° 11 Seguimiento de Presupuestos	68
Tabla N° 12 Plan financiero adecuado	69
Tabla N° 13 Conocimiento de la Gerencia sobre la Liquidez	70
Tabla N° 14 Reunión de Jefaturas	71
Tabla N° 15 Decisiones de la Administración.....	72
Tabla N° 16 Resumen de Frecuencias observadas	76
Tabla N° 17 Resumen de Frecuencias esperadas	76

Tabla N° 18 Cálculo Chi Cuadrado76

Tabla N° 19 Inflación Anual107

Tabla N° 20 Tasas de Interés109

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL

Tema: “**PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO Y SUS EFECTOS EN LA LIQUIDEZ DE LA FLORÍCOLA RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.**”

Autora: Lic. Ana Isabel Benavides Pinto

Directora: Dra. Pilar del Rocío Guevara Uvidía, Mg.

Fecha: 25 de noviembre del 2013

RESUMEN EJECUTIVO

Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. es una pequeña empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de rosas, empresa que actualmente comercializa alrededor de 15 variedades de rosas que han sido seleccionadas de acuerdo a las necesidades de sus clientes. El alcance de este estudio abarca criterios de aspectos macroeconómicos y del sector florícola específicamente; además cuenta con datos y procesos referentes a la estructura financiera actual y las principales alternativas de decisión; enfocado a la implementación de una planificación financiera estratégica para que Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., pueda orientar de una mejor manera la toma de decisiones respecto a los correctivos que la empresa necesita para estabilizar sus actividades productivas en el corto plazo y asegure su participación en el largo plazo como exportador y representante de la rosa ecuatoriana en el mercado internacional.

Descriptores: Control, Flujo de Caja, Gestión, Índices Financieros, Liquidez, Planificación, Planificación financiera, Plan de negocios, Planificación estratégica, Presupuesto.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL

Theme: “FINANCIAL STRATEGIC PLAN AND ITS EFFECTS ON LIQUIDITY THE COMPANY GROWER OF FLOWERS RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.”

Author: Lic. Ana Isabel Benavides Pinto

Directed by: Dra. Pilar del Rocío Guevara Uvidia, Mg.

Date: November 25th, 2013

EXECUTIVE SUMMARY

Rio Alaquez Rosas Rosalquez SA is a ecuadorian small company dedicated to the production and export of roses, a company that currently sells about 15 varieties of roses that have been selected according to the needs of its customers. The scope of this study covers criteria macroeconomics and floricultural specifically sector also has data and processes relating to the current financial structure and main decision alternatives, focused on the implementation of a strategic financial planning for Rio Alaquez Roses Rosalquez SA, a guide to making better decisions about corrective that the company needs to stabilize its production activities in the short term and ensure their participation in the long term as an exporter and representative of the Ecuadorian rose in the international market.

Key words: Control, Cash Flow Management, Financial Ratios, Liquidity, Planning, Financial Planning, Business Plan, Strategic Planning, Budget.

INTRODUCCIÓN

El sector florícola ecuatoriano ha desarrollado una industria fuerte, dinámica y con una actividad exportadora creciente durante los últimos 15 años, en base a ciertos factores favorables que le ha permitido el desarrollo de su medio competitivo, los cuales deberán ser reforzados por los empresarios del sector para crear factores adicionales de mayor especialización a fin de alcanzar una participación competitiva y sostenible.

El presente trabajo investigativo cuenta con seis capítulos en los que se compila la información relacionada a cada uno, resultado del trabajo de campo y análisis de la información obtenida y procesada con la aplicación de herramientas estadísticas, que han permitido emitir conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo se plantea el problema con una visión desde el contexto macro, meso y micro, se realizó un análisis crítico del mismo y se establece la importancia del desarrollo de la presente investigación y los objetivos a alcanzar.

El segundo capítulo, comprende la revisión a investigaciones previas al presente trabajo y que guardan relación con la problemática a ser investigada, se determinan las fundamentaciones filosóficas y legales relativas, incluye una definición conceptual y por último, se formula un supuesto a ser medible y verificable (hipótesis), del cual se describen las variables que son objeto de estudio, las mismas que son “Plan Financiero Estratégico” como variable independiente y “Liquidez” como variable dependiente.

En el tercer capítulo, se define la investigación de campo, documental y bibliográfica como modalidad de investigación, así como también el nivel de la misma, señalando la población y muestra con la cual se trabaja en el presente trabajo investigativo. Adicionalmente, se analiza los elementos de las variables, mediante la operacionalización de cada una de ellas, de donde se establece las preguntas que forman parte de una de las técnicas de investigación utilizados en el presente trabajo, permitiendo plantear estrategias de recolección de datos para el procesamiento de la información.

En el cuarto capítulo, mediante de gráficas porcentuales, se realiza el análisis e interpretación de los resultados y la verificación de la hipótesis por medio de Chi Cuadrado.

En el capítulo quinto a partir de la información obtenida del capítulo anterior se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Para finalizar, en el capítulo sexto se propone la solución del problema de investigación estudiado, con la respectiva justificación, objetivos, antecedentes, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, administración y previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Tema

PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO Y SUS EFECTOS EN LA LIQUIDEZ DE LA FLORÍCOLA RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.

1.2.Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

Macro

Las tendencias del Comercio Internacional hacen evidente que a medida que el mundo se convierte rápidamente en un sistema económico y de mercado único, pocas son las empresas que podrían escapar a los efectos de la globalización y del posicionamiento de empresas y corporaciones americanas, europeas, japonesas y chinas, las mismas que importan, exportan o manufacturan productos a economías de escala como también a la rápida expansión de la cantidad de competidores en los mercados internacionales.

Actualmente, la mayoría de las actividades relacionadas con los negocios se llevan a cabo en el ámbito global. Las Finanzas, la Tecnología, la Investigación, los Flujos de capital de inversión, las instalaciones productivas y las redes de marketing y distribución tienen todos, una dimensión global.

Meso

Sin embargo, en el Ecuador, sus empresarios y emprendedores no han logrado de manera significativa involucrar a sus empresas y negocios en esta nueva dimensión global de comercialización e ingresar a nuevos mercados por sus propios medios. Nace así la imperiosa necesidad que se rompa este paradigma

ecuatoriano de no poder generar cadenas de valor a sus productos y tampoco de colocarse en mercado internacional con sus propios canales de distribución y puntos de venta, que generarían mayor rentabilidad e identificación con los clientes finales y conocer de primera mano los cambios de moda, tendencias de mercado y sistemas de comercialización óptimos para ingresar a países industrializados como el caso de los Estados Unidos, Europa y el mercado de países correspondientes a la ex Unión Soviética.

Siendo las flores el tercer producto de exportación de Ecuador, el más importante de los Andes, y el primero no tradicional de exportación, lo que determina que el sector florícola ecuatoriano sea una de las actividades más importantes de su economía. Según datos emitidos por la Revista El Contexto, publicada el 20 de marzo 2013 y el informe emitido por el Ministerio Coordinador de Política Económica con corte a diciembre del 2012, las exportaciones han sido afectadas positivamente, siendo el sector florícola presenta un incremento en volumen de exportación del 11% en el periodo 2012 con respecto al año 2011. Es relevante mencionar que al mismo periodo, las exportaciones florícolas constituyeron el 7,80% del total de exportaciones no petroleras. De enero a octubre del 2012 las exportaciones de flores llegaron a 624.915 en dólares FOB, mientras que en el mismo período del 2011 fue de 569.562.

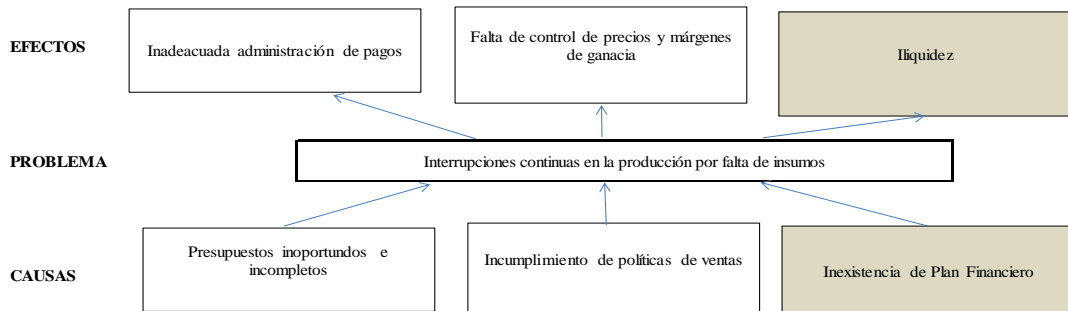
De análisis sectorial de flores emitido por la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de Proecuador, publicado el 22 de agosto del 2011, Cotopaxi en el 2011 es partícipe del el 23,41% de la producción total de rosas en el Ecuador, reconocida por su calidad su reciente crecimiento en el mercado extranjero, quienes han visto esta zona del país como una magnífica alternativa para los productores y exportadores, aerolíneas y agencias de carga.

Micro

La florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A, sociedad anónima constituida en el año de 1997, es partícipe de este grupo de exportadores dedicados al cultivo y exportación de rosas a los mercados americanos, rusos y europeos, domiciliada en la ciudad de Ambato y su finca instalada en el sector de Alaquez, provincia de Cotopaxi, es una de las industrias de este sector que, al no contar con un plan financiero, no dispone de información contable apta para un adecuado análisis, consecuentemente imposibilita el emprendimiento de inversiones basadas en estudios profundos, que guíen la toma de decisiones acertadas sobre el uso de sus recursos y políticas que posee. Consecuentemente la actual práctica empírica de la gestión administrativa de la empresa es un problema que está afectando directamente al flujo económico y por ende a la productividad, incidiendo en el cumplimiento de objetivos y eficacia de planes futuros.

1.2.2. Análisis crítico

Gráfico N° 1
Árbol de Problemas



Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Benavides

1.2.3. Relación causa – efecto

Uno de los principales problemas que se ha detectado en la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., es la constante interrupción en la continuidad

de la producción normal de rosas, por la carencia de insumos y materiales para la normal producción y despacho del producto. En primera instancia se ha detectado tres posibles causas que detallamos a continuación:

El sistema contable del que dispone la empresa, permite visualizar los presupuestos de producción, ventas y compras; sin embargo se puede apreciar que los presupuestos los primeros no están correctamente elaborados y al mismo tiempo no están disponibles para su uso, seguimiento y análisis en el sistema contable de la empresa. Los presupuestos de compras no han sido realizados, esto ha ocasionado que la administración tome decisiones en base a un presupuesto de cobranza que se recibe a inicios del mes, dejando a la deriva el control sobre los costos, la producción y ventas.

Otra causa es la falta de políticas de ventas, que permita establecer las reglas claras de negociación de precios mínimos y precios preferenciales con los clientes. Se ha observado que existen ventas a clientes específicos cuyo precio es menor al costo de producción, así como también, hemos observado que se hace una negociación de la entrega de la rosa en términos de empaclado que sale del estándar normal de trabajo, lo que implica un incremento de su costo final, pero no es recuperado en el precio de venta acordado.

Es fácilmente detectable que no existe un plan financiero que le permita a la empresa ir controlando y evaluando paso a paso el cumplimiento de los presupuestos a la par de los objetivos y metas planteadas en el corto plazo; esto ha ocasionado que la liquidez de la empresa con el pasar del tiempo se vea severamente afectada impidiendo a la empresa cumplir con sus obligaciones financieras cumplidamente generando el cierre de las líneas de crédito con sus proveedores afectando a la producción por la falta de insumos y materiales.

1.2.4. Prognosis

Si la presente investigación no se efectúa, la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., caerá en un panorama crítico donde los problemas causados por la inestabilidad de la liquidez actual, provocará un cierre definitivo de las líneas de crédito vigente y consecuentemente se verá imposibilitado a atender sus obligaciones a corto plazo lo que afecta directamente a la adquisición de nuevos insumos y servicios necesarios para mantener el ritmo normal de producción y ventas. Esta carencia de nuevas compras debilitará la estructura financiera de la empresa pudiendo ocasionar el cierre definitivo de la misma.

1.2.5. Formulación del problema

¿Qué efectos trae consigo el desarrollo de un plan financiero estratégico en la liquidez de la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.?

1.2.6. Interrogantes

- ¿Qué información está disponible en la empresa para realizar un plan financiero?
- ¿Cuáles son los efectos de la falta de liquidez sobre el normal desarrollo de las actividades de la empresa?
- ¿Cómo es posible flexibilizar la liquidez de la empresa a través de la preparación de un plan financiero?

1.2.7. Delimitación del objeto de investigación

1.2.7.1. Delimitación de contenido

Campo: Financiero – Tributario

Área: Administrativo – Contable

Aspecto: Planificación Financiera

1.2.7.2. Delimitación espacial

Este trabajo de investigación se lo llevará a cabo en la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en las calles Zaragoza 01-101 y Valencia.

1.2.7.3. Delimitación temporal

El presente trabajo se aplicó al ejercicio económico 2012 y 2013.

1.3. Justificación

La presente investigación conducirá a la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., mejorar sus actividades, negocios y proyectos para perfeccionar su competitividad frente al desarrollo empresarial.

Permitirá dejar el empirismo y enfocarse a emprender un estudio financiero útil, constituyéndose en el punto de partida para la planeación de procedimientos que hayan de influir sobre el curso futuro de los acontecimientos.

Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A al incluir prácticas eficientes y un estudio financiero podremos dotar a la empresa de un modelo eficiente que nos permitirá el control de los recursos y la evaluación la gestión administrativa eficiente de la entidad, convirtiendo este paradigma de una empresa solvente y eficiente, en una realidad certera. La necesidad de aplicar los métodos y técnicas de análisis económico - financiero que unido al grado de autonomía que deben ir ganando las empresas, le propiciará a los directivos lograr controles económicos ágiles con vista a facilitar la toma de decisiones razonable sobre sus recursos, a tener una

administración más eficiente, y consecuentemente fijar futuras inversiones de la organización.

Además la presente investigación también va a permitir la correcta interpretación, análisis y fundamentación sobre sus cobranzas, un oportuno y eficiente control de la rentabilidad lo mismo que contribuye para lograr consolidar un presupuesto real de los distintos departamentos que la conforman; al poder contar con ello, garantiza una ágil distribución para aspectos importantes como son: Inversiones, pagos, cumplimiento de obligaciones legales, entre otros.

De la misma manera cabe recalcar que en este estudio se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en ramas financieras, contables e investigativas. Es por ello que el plan financiero en Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A es necesario fortalecerlo para alcanzar el cumplimiento de objetivos, y de esta manera lograr identificar los problemas que afectan su desarrollo y funcionamiento y así buscar soluciones factibles para los mismos. Un aspecto importante para la investigación es que la empresa cuenta con el recurso humano necesario para proveer toda la información que se requiere para poder efectuar el presente estudio investigativo. Al mismo tiempo la dirección también apoya con recursos indispensables como son los económicos para las distintas necesidades que intervengan, por lo tanto se puede concluir que el estudio es factible y no presentará inconvenientes al momento de su ejecución.

1.4.Objetivos

1.4.1. General

Analizar los efectos del plan financiero estratégico en la liquidez de la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

1.4.2. Específicos

- Diagnosticar la situación actual respecto al plan financiero y sus componentes
- Identificar los efectos de la iliquidez sobre el normal desarrollo de las actividades de la empresa
- Implementar un Plan Financiero Estratégico orientado a la recuperación de la liquidez en la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Se ha encontrado trabajos investigativos relacionados al presente proceso investigativo, que constituirán un marco referencial para el direccionamiento y comprensión del tema de estudio, expongo a continuación un resumen de los trabajos de investigación que han sido realizados.

Paige (1995), nos expone que una planificación estratégica prioriza las actividades, dando un seguimiento lógico del proceso de planificación otorgando a las organizaciones una metodología que les ayuda a determinar su capacidad financiera y de recursos humanos para su adecuada implementación.

López (2011), sugiere que al implementar un modelo de gestión financiera, este permite desempeñar de manera productiva sus actividades y reducir en su gran mayoría los riesgos que presenta la organización por no contar con información importante para la toma de decisiones en el ámbito financiero, laboral, económico y operacional.

Delgado (2011), señala que al establecer un plan financiero en base a un modelo presupuestario otorgará una herramienta adecuada para pronosticar de manera eficiente los recursos necesarios para actividad que realiza la empresa, permitiendo a

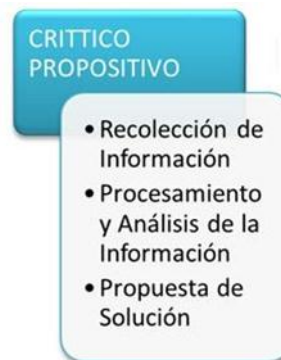
la empresa la consecución de objetivos realizables mediante directrices socializadas con los miembros de la empresa.

Conforme lo expuesto por Lafuente (2002), define las características organizacionales de las PYMES y la estructura básica del flujo financiero. Señala que el éxito de una organización dependerá de la capacidad de diseñar estrategias adecuadas que permitan a la organización y sus componentes adaptarse a las situaciones cambiantes de su entorno, se concentra básicamente en la responsabilidad de la gestión para controlar el cambio, la crisis y la innovación, así como para mantener y desarrollar la identidad y la cultura de la organización.

2.2 Fundamentación Filosófica

Gráfico N° 2

Antecedentes Investigativos – Criterio



Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Benavides

La presente investigación, se desarrollará en base a la normativa del paradigma crítico propositivo, porque el tema de investigación se refiere a un problema real que afecta a la empresa actualmente, y las variables presentan una relación causa-efecto;

es crítico porque analizará la realidad económico-contable y, propositiva porque busca plantear alguna solución al problema investigado.

Recalde (2011) argumenta que el paradigma crítico propositivo es: “Una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivos debido a que plantea alternativas de solución construida en un clima de sinergia y pro actividad.”

Además se aplicará en la presente investigación un enfoque cuantitativo, que según Pita (2002) explica que la investigación cuantitativa recoge y analiza los datos cuantitativos sobre variables, estudiando la relación entre variables cuantificadas y la cualitativa. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

2.3 Fundamentación Legal

El respaldo de normas, leyes, reglamentos y decretos vigentes se consideran una fuente fehaciente a ser aplicable para el correcto desarrollo de los proyectos de investigación.

- ✓ **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

Título Primero, Impuesto a la Renta, Capítulo II. Ingresos de Fuente Ecuatoriana, Art. 6: Los provenientes de las exportaciones realizadas por personas naturales o sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio o

establecimiento permanente en el Ecuador, sea que se efectúen directamente o mediante agentes especiales, comisionistas, sucursales, filiales o representantes de cualquier naturaleza;

Título Segundo, Impuesto al Valor Agregado, Capítulo I, Impuesto al Valor Agregado, Art.54 Transferencias que no son objeto de impuesto: numeral 8. Los que se exporten,

Título Segundo, Impuesto al Valor Agregado, Capítulo I, Impuesto al Valor Agregado, Art.57 Las personas naturales y sociedades exportadoras que hayan pagado y retenido el IVA en la adquisición de bienes que exporten tienen derecho a crédito tributario por dichos pagos. Igual derecho tendrán por el impuesto pagado en la adquisición de materias primas, insumos y servicios utilizados en los productos elaborados y exportados por el fabricante. Una vez realizada la exportación, el contribuyente solicitará al Servicio de Rentas Internas la devolución correspondiente acompañando copia de los respectivos documentos de exportación. Este derecho puede trasladarse únicamente a los proveedores directos de los exportadores. También tienen derecho al crédito tributario los fabricantes, por el IVA pagado en la adquisición local de materias primas, insumos y servicios destinados a la producción de bienes para la exportación, que se agregan a las materias primas internadas en el país bajo regímenes aduaneros especiales, aunque dichos contribuyentes no exporten directamente el producto terminado, siempre que estos bienes sean adquiridos efectivamente por los exportadores y la transferencia al exportador de los bienes producidos por estos contribuyentes que no hayan sido objeto de nacionalización, están gravados con tarifa cero.

Título Segundo, Impuesto al Valor Agregado, Capítulo III, Tarifa del Impuesto y Crédito Tributario, Art. 66, numeral 1: Los sujetos pasivos del impuesto al valor agregado IVA, que se dediquen a: la producción o comercialización de bienes para el mercado interno gravados con tarifa doce

por ciento (12%), a la prestación de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%), a la transferencia de bienes y prestación de servicios a las instituciones del Estado y empresas públicas que perciben ingresos exentos del impuesto a la renta o a la exportación de bienes y servicios, tendrán derecho al crédito tributario por la totalidad del IVA, pagado en las adquisiciones locales o importaciones de los bienes que pasen a formar parte de su activo fijo; o de los bienes, de las materias primas o insumos y de los servicios necesarios para la producción y comercialización de dichos bienes y servicios.

Título Segundo, Impuesto al Valor Agregado, Capítulo III, Tarifa del Impuesto y Crédito Tributario, Art. 66, numeral 2: Los sujetos pasivos del IVA que se dediquen a la producción, comercialización de bienes o a la prestación de servicios que en parte estén gravados con tarifa cero por ciento (0%) y en parte con tarifa doce por ciento (12%) tendrán derecho a un crédito tributario, cuyo uso se sujetará a las siguientes disposiciones:

- a) Por la parte proporcional del IVA pagado en la adquisición local o importación de bienes que pasen a formar parte del activo fijo;
- b) Por la parte proporcional del IVA pagado en la adquisición de bienes, de materias primas, insumos y por la utilización de servicios;
- c) La proporción del IVA pagado en compras de bienes o servicios susceptibles de ser utilizado mensualmente como crédito tributario se establecerá relacionando las ventas gravadas con tarifa 12%, más las Exportaciones, más las ventas a las instituciones del Estado y empresas públicas, con el total de las ventas.

Si estos sujetos pasivos mantienen sistemas contables que permitan diferenciar, inequívocamente, las adquisiciones de materias primas, insumos y servicios gravados con tarifas doce por ciento (12%) empleados exclusivamente en la producción, comercialización de bienes o en la prestación de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%); de las

compras de bienes y de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%) pero empleados en la producción, comercialización o prestación de servicios gravados con tarifa cero por ciento (0%), podrán, para el primer caso, utilizar la totalidad del IVA pagado para la determinación del impuesto a pagar.

No tienen derecho a crédito tributario por el IVA pagado, salvo en la parte en la que sean proveedores de bienes o servicios con tarifa cero a las instituciones del Estado y empresas públicas, en las adquisiciones locales e importaciones de bienes o utilización de servicios realizados por los sujetos pasivos que produzcan o vendan bienes o presten servicios gravados en su totalidad con tarifa cero, ni en las adquisiciones o importaciones de activos fijos de los sujetos que produzcan o vendan bienes o presten servicios gravados en su totalidad con tarifa cero.

En general, para tener derecho al crédito tributario el valor del impuesto deberá constar por separado en los respectivos comprobantes de venta por adquisiciones directas o que se hayan rembolsado, documentos de importación y comprobantes de retención.

Como regla de aplicación general y obligatoria, se tendrá derecho a crédito tributario por el IVA pagado en la utilización de bienes y servicios gravados con este impuesto, siempre que tales bienes y servicios se destinen a la producción y comercialización de otros bienes y servicios gravados.

En el caso de que el sujeto pasivo tenga crédito tributario originado por las ventas a instituciones del Estado y empresas públicas, que no pueda ser recuperado hasta seis meses posteriores a la declaración, podrá solicitar la devolución a la Administración Tributaria; siendo aplicable a esta devolución lo establecido en esta ley para la devolución del IVA a exportadores.

Título Segundo, Impuesto al Valor Agregado, Capítulo IV, Declaración y Pago del IVA, Art. 72 IVA pagado en actividades de exportación.- Las personas naturales y las sociedades que hubiesen pagado el impuesto al valor agregado en las adquisiciones locales o importaciones de bienes que se

exporten, así como aquellos bienes, materias primas, insumos, servicios y activos fijos empleados en la fabricación y comercialización de bienes que se exporten, tienen derecho a que ese impuesto les sea reintegrado, sin intereses, en un tiempo no mayor a noventa (90) días, a través de la emisión de la respectiva nota de crédito, cheque u otro medio de pago. Se reconocerán intereses si vencido el término antes indicado no se hubiese rembolsado el IVA reclamado. El exportador deberá registrarse, previa a su solicitud de devolución, en el Servicio de Rentas Internas y éste deberá devolver lo pagado contra la presentación formal de la declaración del representante legal del sujeto pasivo que deberá acompañar las copias certificadas de las facturas en las que conste el IVA pagado.

De detectarse falsedad en la información, el responsable será sancionado con una multa equivalente al doble del valor con el que se pretendió perjudicar al fisco.

El reintegro del impuesto al valor agregado, IVA, no es aplicable a la actividad petrolera en lo referente a la extracción, transporte y comercialización de petróleo crudo, ni a ninguna otra actividad relacionada con recursos no renovables.

Título Segundo, Impuesto al Valor Agregado, Capítulo IV, Declaración y Pago del IVA, Art. 73 Devolución de IVA.- El IVA que paguen en la adquisición local o importación de bienes o en la demanda de servicios la Junta de Beneficencia de Guayaquil, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Fe y Alegría, Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, Sociedad de Lucha Contra el Cáncer -SOLCA-, Cruz Roja Ecuatoriana, Fundación Oswaldo Loor y las universidades y escuelas politécnicas será reintegrado sin intereses en un tiempo no mayor a treinta (30) días, a través de la emisión de la respectiva nota de crédito, cheque o transferencia bancaria. Se reconocerán intereses si vencido el término antes indicado no se hubiera emitido la resolución de devolución del IVA reclamado. El Servicio de Rentas

Internas deberá devolver el IVA pagado contra la presentación formal de la declaración del representante legal.

Lo previsto en el inciso anterior se aplicará a las agencias especializadas internacionales, organismos no gubernamentales y las personas jurídicas de derecho privado que hayan sido designadas ejecutoras en convenios internacionales, créditos de gobierno a gobierno o de organismos multilaterales tales como el Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento y el Banco Interamericano de Desarrollo BID; siempre que las importaciones o adquisiciones locales de bienes o servicios se realicen con cargo a los fondos provenientes de tales convenios o créditos para cumplir los propósitos expresados en dichos instrumentos; y, que éstos se encuentren registrados previamente en el Servicio de Rentas Internas.

De detectarse falsedad en la información, el responsable será sancionado con una multa equivalente al doble del valor con el que se pretendió perjudicar al fisco.

La Administración Tributaria una vez resuelta la devolución del IVA verificando la información reportada en los anexos de declaración del solicitante, se reserva el derecho de verificar que el monto devuelto sea el correcto, de detectarse una diferencia a favor del fisco, se procederá a compensar automáticamente contra futuras devoluciones de IVA que el contribuyente solicitare.

✓ **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

Objetivo de los estados financieros de las pequeñas y medianas entidades.

2.2. El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

2.3 Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma.

Características cualitativas de la información en los estados financieros

- Comprensibilidad
- Relevancia
- Materialidad o importancia relativa
- Fiabilidad
- La esencia sobre la forma
- Prudencia
- Integridad
- Comparabilidad
- Oportunidad
- Equilibrio entre costo y beneficio

Sección 3: Presentación de Estados Financieros

Hipótesis de negocio en marcha

3.8 Al preparar los estados financieros, la gerencia de una entidad que use esta NIIF evaluará la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento. Una entidad es un negocio en marcha salvo que la gerencia tenga la intención de liquidarla o de hacer cesar sus operaciones, o cuando no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. Al evaluar si la hipótesis de negocio en marcha resulta apropiada, la gerencia tendrá en cuenta toda la información disponible sobre el futuro, que deberá cubrir al menos los doce meses siguientes a partir de la fecha sobre la que se informa, sin limitarse a dicho periodo.

3.9 Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres significativas relativas a sucesos o condiciones que puedan aportar dudas importantes sobre la capacidad de la entidad de continuar como negocio en marcha, revelará estas incertidumbres. Cuando una entidad no prepare los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha, revelará este hecho, junto con las hipótesis sobre las que han sido elaborados, así como las razones por las que la entidad no se considera como un negocio en marcha.

Frecuencia de la información

3.10 Una entidad presentará un juego completo de estados financieros (incluyendo información comparativa—véase el párrafo 3.14) al menos anualmente. Cuando se cambie el final del periodo contable sobre el que se informa de una entidad y los estados financieros anuales se presenten para un periodo superior o inferior al año, la entidad revelará:

- (a) Ese hecho.
- (b) La razón para utilizar un periodo inferior o superior.
- (c) El hecho de que los importes comparativos presentados en los estados financieros (incluyendo las notas relacionadas) no son totalmente comparables.

Uniformidad en la presentación

Una entidad mantendrá la presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros de un periodo a otro, a menos que:

- (a) tras un cambio importante en la naturaleza de las actividades de la entidad o una revisión de sus estados financieros, se ponga de manifiesto que sería más apropiada otra presentación o clasificación, tomando en consideración los criterios para la selección y aplicación de las políticas

contables contenidos en la Sección 10 Políticas Contables, Estimaciones y Errores, o

- (b) esta NIIF requiera un cambio en la presentación. Cuando se modifique la presentación o la clasificación de partidas de los estados financieros, una entidad reclasificará los importes comparativos, a menos que resultase impracticable hacerlo. Cuando los importes comparativos se reclasifiquen, una entidad revelará:

La naturaleza de la reclasificación.

(b) El importe de cada partida o grupo de partidas que se han reclasificado.

(c) El motivo de la reclasificación.

Cuando la reclasificación de los importes comparativos sea impracticable, una entidad revelará por qué no ha sido practicable la reclasificación.

Información comparativa

3.14 A menos que esta NIIF permita o requiera otra cosa, una entidad revelará información comparativa respecto del periodo comparable anterior para todos los importes presentados en los estados financieros del periodo corriente. Una entidad incluirá información comparativa para la información de tipo descriptivo y narrativo, cuando esto sea relevante para la comprensión de los estados financieros del periodo corriente.

Materialidad (importancia relativa) y agrupación de datos.

3.15 Una entidad presentará por separado cada clase significativa de partidas similares. Una entidad presentará por separado las partidas de naturaleza o función distinta, a menos que no tengan importancia relativa.

3.16 Las omisiones o inexactitudes de partidas son significativas si pueden, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones

económicas tomadas por los usuarios sobre la base de los estados financieros. La materialidad (o importancia relativa) depende de la magnitud y la naturaleza de la omisión o inexactitud, juzgada en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida, o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante.

Información a presentar en el estado de situación financiera

4.2 Como mínimo, el estado de situación financiera incluirá partidas que presenten los siguientes importes:

- (a) Efectivo y equivalentes al efectivo.
- (b) Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
- (c) Activos financieros [excluyendo los importes mostrados en (a), (b), (j) y (k)].
- (d) Inventarios.
- (e) Propiedades, planta y equipo.
- (f) Propiedades de inversión registradas al valor razonable con cambios en resultados.
- (g) Activos intangibles.
- (h) Activos biológicos registrados al costo menos la depreciación acumulada y el deterioro del valor.
- (i) Activos biológicos registrados al valor razonable con cambios en resultados.
- (j) Inversiones en asociadas.
- (k) Inversiones en entidades controladas de forma conjunta.
- (l) Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar.
- (m) Pasivos financieros [excluyendo los importes mostrados en (l) y (p)].
- (n) Pasivos y activos por impuestos corrientes.
- (o) Pasivos por impuestos diferidos y activos por impuestos diferidos (éstos siempre se clasificarán como no corrientes).

- (p) Provisiones.
- (q) Participaciones no controladoras, presentadas dentro del patrimonio de forma separada al patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.
- (r) Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.

4.3 Cuando sea relevante para comprender la situación financiera de la entidad, ésta presentará en el estado de situación financiera partidas adicionales, encabezamientos y subtotales.

Instrumentos financieros básicos

11.8 Una entidad contabilizará los siguientes instrumentos financieros como instrumentos financieros básicos de acuerdo con lo establecido en la Sección 11:

- (a) Efectivo.
- (b) Un instrumento de deuda (como una cuenta, pagaré o préstamo por cobrar o pagar) que cumpla las condiciones del párrafo 11.9. .
- (c) Un compromiso de recibir un préstamo que:
 - (i) no pueda liquidarse por el importe neto en efectivo, y
 - (ii) cuando se ejecute el compromiso, se espera que cumpla las condiciones del párrafo 11.9.
- (d) Una inversión en acciones preferentes no convertibles y acciones preferentes u ordinarias sin opción de venta.

11.9 Un instrumento de deuda que satisfaga todas las condiciones de (a) a (d) siguientes deberá contabilizarse de acuerdo con la Sección 11:

- (a) Los rendimientos para los tenedores son
 - (i) un importe fijo;
 - (ii) una tasa fija de rendimiento sobre la vida del instrumento;
 - (iii) un rendimiento variable que a lo largo de la vida del instrumento, se iguala a la aplicación de una referencia única cotizada o una tasa de interés observable (tal como el LIBOR); o

(iv) alguna combinación de estas tasas fijas y variables (como el LIBOR más 200 puntos básicos), siempre que tanto la tasa fija como la variable sean positivas (por ejemplo, una permuta financiera de tasa de interés con una tasa fija positiva y una tasa variable negativa no cumpliría este criterio). Para rendimientos de tasas de interés fijo o variable, el interés se calcula multiplicando la tasa para el periodo aplicable por el importe principal pendiente durante el periodo.

(b) No hay cláusulas contractuales que, por sus condiciones, pudieran dar lugar a que el tenedor pierda el importe principal y cualquier interés atribuible al periodo corriente o a periodos anteriores. El hecho de que un instrumento de deuda esté subordinado a otros instrumentos de deuda no es un ejemplo de esta cláusula contractual.

(c) Las cláusulas contractuales que permitan al emisor (el deudor) pagar anticipadamente un instrumento de deuda o permitan que el tenedor (el acreedor) lo devuelva al emisor antes de la fecha de vencimiento no están supeditadas a sucesos futuros.

(d) No existe un rendimiento condicional o una cláusula de reembolso excepto para el rendimiento de tasa variable descrito en (a) y para la cláusula de reembolso descrita en (c).

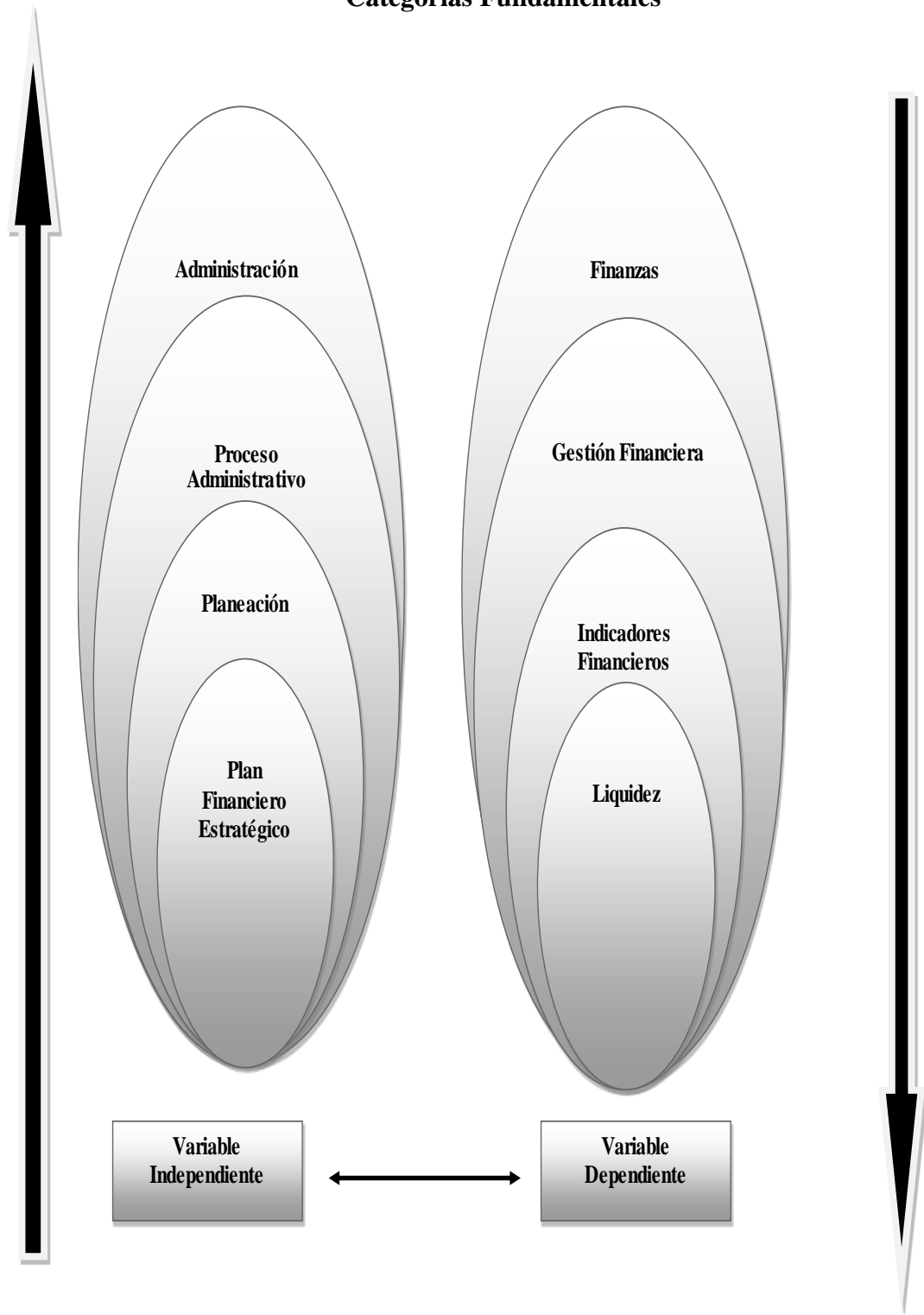
11.10 Son ejemplos de instrumentos financieros que normalmente satisfacen las condiciones establecidas en el párrafo 11.9:

(a) Cuentas de origen comercial y pagarés por cobrar y pagar y préstamos de bancos o terceros.

2.4 Categorías Fundamentales

Para el desarrollo de la investigación se consideraron las siguientes categorías fundamentales:

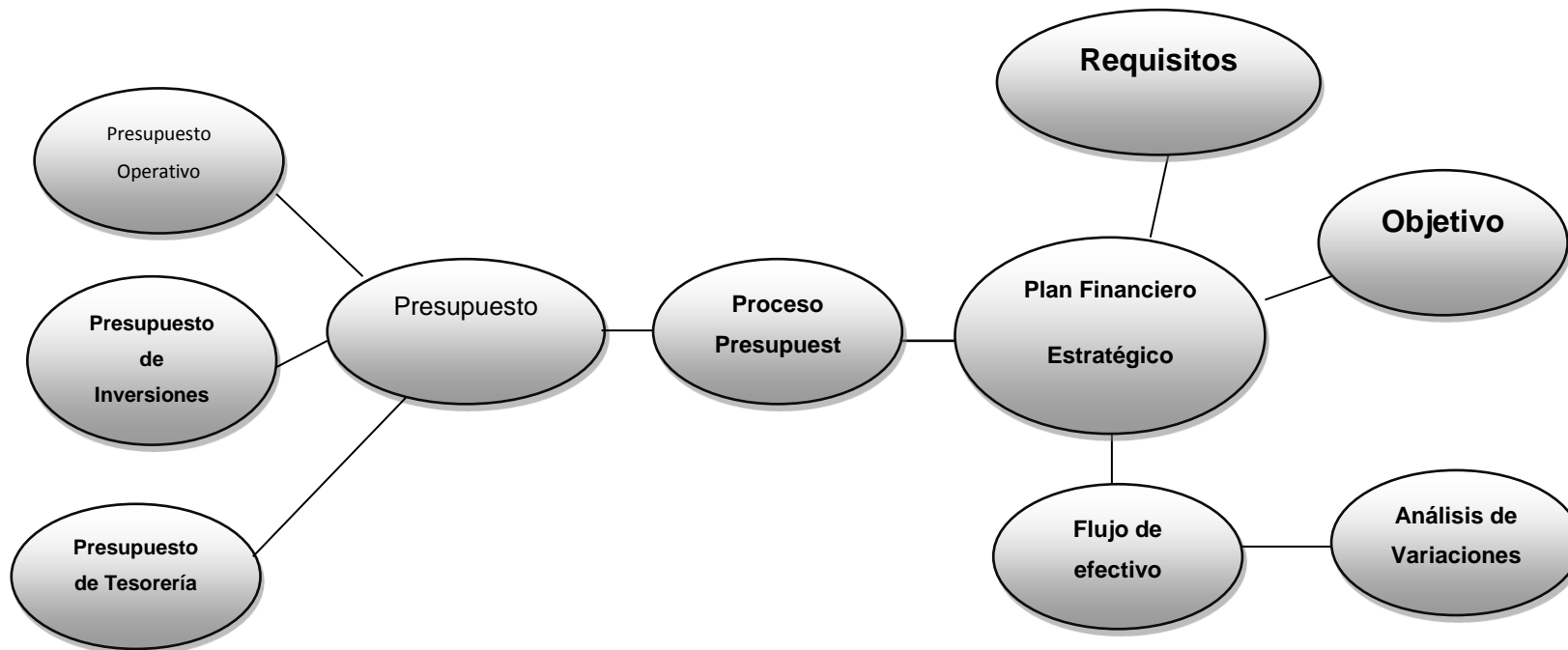
Gráfico N° 3
Categorías Fundamentales



Fuente: Propia
Elaborado por: Ana Benavides

Subordinación de la variable independiente: Plan Financiero Estratégico

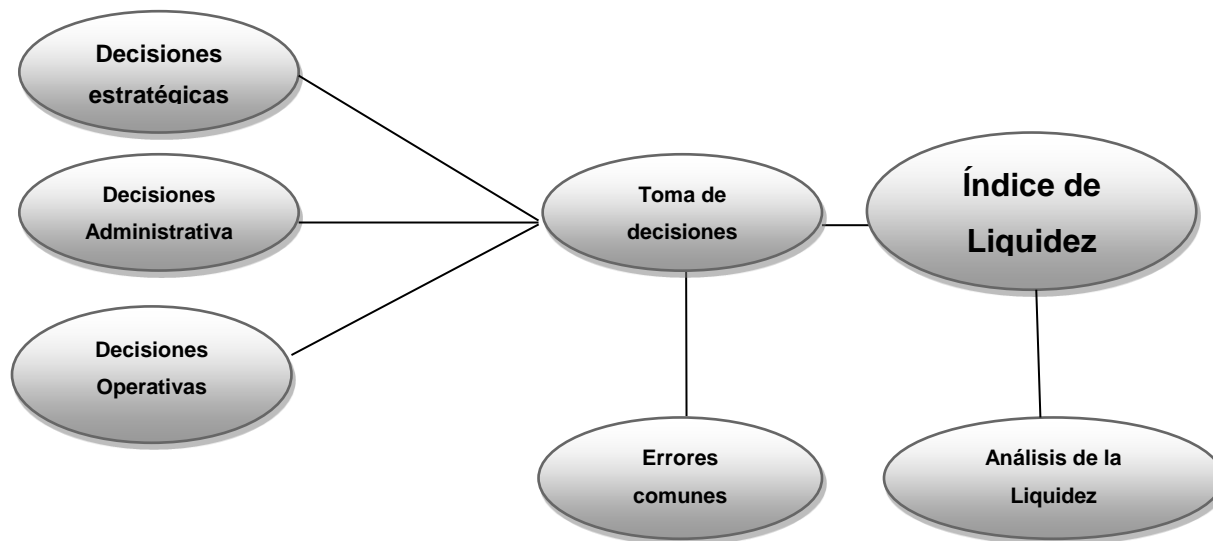
Gráfico N° 4
Subordinación de la Variable Independiente



Fuente: Propia
Elaborado por: Ana Benavides

Subordinación de la variable dependiente: Liquidez

Gráfico N°5
Subordinación de la Variable Dependiente



Fuente: Propia
Elaborado por: Ana Benavides

MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Administración:

Según Bateman (2004), “la administración hace referencia directa a un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas”.

Así lo menciona Guzmán, (2002): “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.

Brech (1995), expone: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

Mooney (1997), afirma: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

De lo mencionado anteriormente podemos decir que la administración es un proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar diversas actividades, además es un medio por el cual podemos mantener un entorno eficiente de trabajo mediante la comunicación, la supervisión y la motivación; es decir mantener una correcta

dirección gerencial en cuanto a los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos para así llegar alcanzar las metas organizacionales.

Proceso administrativo

Fayol (1996), explica que “la administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos; sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina ciencia”.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el proceso administrativo, con elementos de la función de administración definiera en su tiempo como: “Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar”.

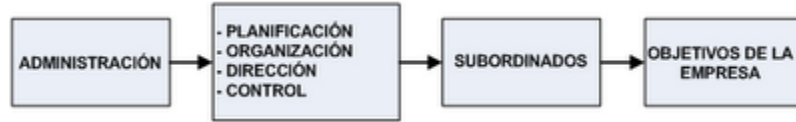
La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener las empresas al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

Por lo tanto se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo, logrando una estructura organizacional que la diferencia de otras empresas, por los resultados positivos inherentes de la planificación.

Chiavenato (1995), organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:

Gráfico N°6
Proceso Administrativo

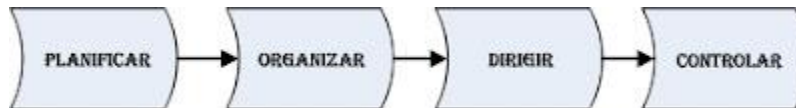


Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración

Elaborado por: Chiavenato Idalberto

Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

Gráfico N°7
Funciones del Administrador



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración

Elaborado por: Chiavenato Idalberto

El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

Gráfico N°8
Ciclo Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración

Elaborado por: Chiavenato Idalberto

Planeación:

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos?. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Actividades importantes de la Planeación:

- ✓ Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- ✓ Pronosticar.
- ✓ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- ✓ Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- ✓ Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- ✓ Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- ✓ Anticipar los posibles problemas futuros.
- ✓ Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

La mayoría de las decisiones se implantan en periodos extensos, lo que significa que se requiere mucho tiempo para ponerlas en marcha. En un mundo de incertidumbres, la planificación financiera requiere que las decisiones que tomen mucho tiempo antes de ejecutarlas.

En ocasiones es útil considerar el futuro a corto plazo y largo plazo a la vez. En la práctica, el corto significa, por lo general en los próximos 12 meses y la planificación a largo plazo entre 2 a 5 años.

Planificación Financiera Estratégica

Moreno (2003), afirma:

Los planes financieros se recopilan de los análisis del presupuesto de capital de cada uno de los proyectos de la empresa. De hecho la propuesta de inversión más pequeña de cada unidad operativa se integran y se manejan como un proyecto grande. Este proceso se conoce como agregación.

Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o no).

Requisitos para una planificación efectiva:

a. Previsión

Se debe prever lo probable y lo improbable, se de beneficio o desmedro para la empresa.

b. Financiación Óptima

No existe un plan óptimo, un planificador financiero debe basarse en su criterio para resolver todos los pendientes que existan bajo un ámbito financiero. Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc., no es fácil pero es la tarea del director financiero de una empresa.

c. Mirar el desarrollo del plan:

Observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias. Se dice que los planes a largo plazo sirven como punto de referencia para juzgar el comportamiento posterior.

La Planificación financiera es un arma con que cuentan las organizaciones en los procesos de tomas de decisiones. Por esta razón, las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos, ya que permite plantearse metas a cumplirse. Además, los planes financieros son necesarios para apoyar la planificación de la inversión y las decisiones financieras futuras de la empresa. Sin algún tipo de

plan financiero, la empresa se podría ver perdida en un entorno de cambios e incertidumbre y sin un objeto que guie el desarrollo de sus actividades.

Objetivos

El objetivo final del plan financiero es detallar y describir la táctica financiera de la empresa además hacen previsiones del futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma; pretenden plantear metas (posibles y óptimas) que puedan ser evaluadas con posterioridad.

Una administración financiera sólida permite a las empresas mantener niveles adecuados de liquidez, solvencia y rentabilidad. La correcta planeación del aspecto financiero del negocio implica considerar todos los detalles para edificar un escenario eficiente donde desarrollar las actividades de la empresa. Sin duda alguna, la planeación financiera sustenta la base para el desarrollo de los planes de las diferentes áreas de la organización que pretenden alcanzar ciertos objetivos, puesto que si no se dispone de los recursos económicos necesarios, no se puede sustentar la ejecución de los distintos proyectos.

El plan financiero implica determinar los siguientes elementos de acuerdo a las necesidades y características de la empresa que facilite desarrollar un presupuesto sólido y realista que considere una proyección de ventas y los costos de operación, una estructura de las fuentes de financiamiento, un análisis del flujo de efectivo, un análisis del punto de equilibrio y finalmente los estados financieros proyectados.

Para la correcta elaboración del plan financiero, han de considerarse todos los aspectos que sean necesarios como: inflación, tasa de interés, costo de oportunidad,

costos de las fuentes de financiamiento, capacidad productiva, de la empresa, disposiciones legales vigentes, tasas de impuestos y otras restricciones que pueden presentarse como característica del mercado donde se opera y del propio giro del negocio.

Se considera importante y útil el uso de ciertos indicadores para el análisis de la estructura financiera de la organización, como puede ser el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Retorno sobre la Inversión (ROI) principalmente. La variedad de indicadores financieros que se puedan aplicar depende de la cantidad de información con la que se cuente y con las necesidades de evaluación que tenga la organización.

La Planeación Financiera, según Ortega (2008):

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos, metas económicas y financieras de una empresa tomando en cuenta los medios que se tiene y los que se requieren para lograrlo.

La planeación financiera es útil para:

- a) Analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- b) Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- c) Decidir que opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- d) Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Según Rivas (2010), “la planeación financiera se hace necesaria por diferentes motivos: prevenir los cambios del medio ambiente, para integrar objetivos y las

decisiones de la organización, como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa”.

Flujo de efectivo

Westerfield (2001), nos explica de manera sencilla lo que entendemos por flujo de efectivo: “simplemente se quiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que entró y el número que salió”; explica además, que “no hay ningún estado financiero estándar que presente esta información en la forma que se desea”.

Por tanto, el uso del estado de flujo de efectivo nos permitirá identificar el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación, cuyo fin es el de analizar todas las actividades que inciden en los cambios de la empresa con respecto al nivel de efectivo.

El objetivo del estado de flujo de efectivo es presentar información pertinente y concisa, relativa a las entradas y salidas de efectivo de un ente económico, durante un periodo determinado; de esta manera se puede evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y egresos.

Análisis de variaciones

Para efectuar un análisis adecuado, se debe encontrar claramente las variaciones del efectivo en un periodo determinado debido a la influencia de las actividades de:

Operación: ocasionan efectos en los resultados de la empresa y se relacionan con la producción y generación de bienes y con la prestación de servicios.

Inversión: incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales.

Financiación: estas actividades se refieren a la obtención de recursos de los propietarios o de terceros y el reembolso de los rendimientos.

Proceso Presupuestal

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, conocido por sus siglas AECA (1994), nos instruye sobre este tema, así:

El proceso presupuestario es un sistema de reglas y procedimientos que rigen la toma de decisiones en materia presupuestaria.

Dicho proceso tiene como primer objetivo integrar el Presupuesto de Egresos financiero que establece las erogaciones que realizarán entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de cada año. El proceso presupuestario puede dividirse en cuatro etapas:

1. Planeación y formulación del presupuesto
2. Revisión y aprobación
3. Ejecución
4. Control

Presupuestos

Es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

El presupuesto como instrumento de gestión anticipa el conocimiento de los posibles problemas, facilitando el estudio de las distintas alternativas de acción, cuando aquellos tengan lugar.

La elaboración del presupuesto es un proceso complejo en cuanto que implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad. A

partir de él y de forma periódica, generalmente cada mes, la evaluación de la actuación de los distintos centros viene explicitada por el cálculo de las desviaciones entre el presupuesto y los resultados conseguidos.

Del mismo modo, la confección de los presupuestos anuales se enmarca dentro del proceso de planificación global y a largo plazo de la empresa; por ello ha de estar vinculado con la estrategia y la estructura organizativas. Será preciso concretar para cada uno de los centros de responsabilidad, sus objetivos y recursos específicos de forma que sean coherentes:

- a) con los objetivos globales de la empresa definidos en la estrategia.
- b) con los objetivos de los demás centros de responsabilidad.
- c) con las responsabilidades de cada centro definidas en la estructura organizativa de la propia empresa.

Las clases de presupuestos y estados presupuestarios son múltiples, pudiendo distinguir:

- Presupuesto de operaciones.
- Presupuesto de inversiones y financiación.
- Presupuesto financiero

El presupuesto operativo

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, conocido por sus siglas AECA (1994), habla del presupuesto operativo como “la descripción de los planes vinculados a las actividades propias de la explotación prevista para un determinado período de tiempo, normalmente el año”.

La previsión de ventas es el punto de partida del que se desprenden los presupuestos de las diversas secciones de la empresa. Los ingresos por ventas, los niveles de

existencias, la producción necesaria y, con ella, la mayoría de los costes, así como los beneficios, son consecuencia directa del nivel de ventas previsto.

Una vez conocido el nivel de producción necesario, es posible confeccionar los presupuestos de compras y consumo de materiales, de mano de obra, así como de los restantes costes de fabricación.

La planificación de las ventas ha de estar en consonancia con los objetivos y estrategias de la empresa, siendo preciso, además conocer en profundidad las variables externas e internas que actúan sobre ellas. El pronóstico o previsión de ventas es una estimación de la demanda potencial de los clientes en base a unas determinadas premisas.

El presupuesto de inversiones

Tiene su origen en la planificación a largo plazo que establece los objetivos de crecimiento de la empresa y que ha de irse materializando en los presupuestos anuales.

Las inversiones pueden responder a los siguientes objetivos:

- Mantenimiento e incremento de la capacidad productiva.
- Mejora de la productividad y de la calidad de productos y procesos.
- Investigación y desarrollo para potenciar nuevos productos y mercados.
- Objetivos que permitan reforzar la imagen y el prestigio de la empresa.

Presupuesto de tesorería

Serrahima (2010), indica: “el presupuesto de tesorería es una previsión de tesorería que se genera como consecuencia de la ejecución del presupuesto financiero de la

empresa para un horizonte temporal de un año. Es decir, el presupuesto se basa en estimaciones a un año y se refiere generalmente a igual periodo”.

La elaboración de los anteriores presupuestos conduce a la confección de los estados financieros previsionales, dentro de los cuales, el primero es el presupuesto de tesorería, mediante el cual se estiman las cantidades de efectivo que se van a percibir y desembolsar en virtud de las previsiones ya efectuadas de ingresos y gastos; al final se concretará el presupuesto con la expresión del superávit o déficit de tesorería estimado al concluir el ejercicio.

El presupuesto de tesorería permite conocer los posibles excedentes o déficits de liquidez que se van a producir, permitiendo arbitrar las oportunas medidas crediticias para paliar los déficits, e inversoras de los excedentes, por tanto, la política de financiación a los clientes depende en gran medida de las necesidades de liquidez de la empresa.

MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Finanzas

Según Bodie y. Merton (1998) lo define así:

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo de tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

Según Restrepo y Mejía (2005) argumenta:

La palabra finanza viene del francés *finance*, que significa pagar, finiquitar. En términos prácticos es un área de la administración que se encarga de

estudiar el ciclo o flujo del dinero y cómo se convierte en recursos que son utilizados nuevamente para la generación de dinero. Además, las finanzas poseen las herramientas y conceptos que permiten evaluar si esa generación de dinero se hace en forma eficiente. Es claro que las finanzas se apoyan y se articulan con otras áreas de la organización como mercadeo, recurso humano y prestación de servicios

Gestión Financiera

“La gestión financiera consiste 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”. Fainstein, (1995).

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costos, plazos, condiciones contractuales, condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa), contribuye la aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería.

Indicadores Financieros

El analista financiero, para mejorar su gestión puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. No existe parámetros exactos para establecer la forma como se debe establecer estos indicadores; estos están orientados por la congruencia de la información que se requiera evaluar y para

ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, los hemos seleccionado en cuatro grupos así:

Indicadores de liquidez

Indicadores operacionales o de actividad

Indicadores de endeudamiento

Indicadores de rentabilidad

Aching (2005), nos expone:

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.).

Aching (2006), nos da una guía para el análisis de la liquidez, así:

Análisis de Liquidez

La liquidez mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, supone el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la

situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Estos ratios son cuatro:

Ratio de liquidez general o razón corriente

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Ratio prueba ácida.

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

Ratio prueba defensiva

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

Ratio capital de trabajo

Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Toma de Decisiones.

Según Enrique (2000), “todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades”.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Tomando cita de Núñez (2003): “Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos”.

Entonces ¿qué comprende en sí la toma de decisiones? Podemos resumirlo como un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

Conforme Hellriegel (2002):

Entre los diversos tipos de toma de decisiones, tenemos:

Certidumbre

La certidumbre es la condición que prevalece cuando las personas están plena-mente informadas acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución. Esta condición significa que las personas conocen a fondo el problema y las soluciones alternativas y que, por lo mismo están bien definidos. Cuando una persona ha identificado las soluciones alternativas y los resultados que se esperan de ellas, le resulta relativamente fácil tomar la decisión. La persona que toma la decisión se limita a elegir la solución que producirá el mejor resultado.

Riesgo

El riesgo es la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado. En general, riesgo significa que el problema y las soluciones alternativas están en algún punto ubicado entre el extremo de una cosa cierta y el extremo de una inusual y ambigua. De hecho, con frecuencia se piensa que el riesgo es una consecuencia incierta que puede derivarse de una decisión o de un proceso de decisión al aplicar un procedimiento o afrontar una contingencia.

La probabilidad es el porcentaje de veces que un resultado específico se presentaría si una persona tomara la misma decisión un gran número de veces. El caso de la persona que lanza una moneda al aire se utiliza con mucha frecuencia para ejemplificar la probabilidad. Si ella lanza una moneda un número suficiente de veces, entonces el resultado será cara 50 por ciento de las veces y cruz el otro 50 por ciento.

La probabilidad objetiva se refiere a la posibilidad de que se presente un resultado específico, con fundamento en cifras y hechos innegables. A veces, una persona puede estudiar registros del pasado para determinar el probable resultado de una decisión.

La probabilidad subjetiva se refiere a la posibilidad, fundada en un juicio de opinión personal, de que un resultado específico se presente en el futuro. Las personas tienen diferentes juicios de opinión, mismos que dependen de su intuición, experiencia anterior en situaciones similares, capacidad técnica y rasgos de personalidad.

Incertidumbre

La incertidumbre es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, la persona tal vez ni siquiera pueda definir el problema y mucho menos identificar soluciones alternativas y posibles resultados.

Posibles crisis que podrían ser fuente de incertidumbre y riesgos:

1. Crisis económicas
2. Crisis en la estrategia de negocios
3. Crisis de personal
4. Crisis de información
5. Crisis de reputación
6. Crisis políticas
7. Crisis socio culturales
8. Crisis de seguridad
9. Desastres naturales

Enfrentar la incertidumbre es una de las facetas más importantes de las labores de los administradores y otros profesionistas, las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre cuando se introducen en nuevos mercados o lanzan productos significativamente diferentes para los que se requiere el uso de tecnologías novedosas.

Decisiones Estratégicas

La toma de decisiones estratégicas, son las que determinan las metas, los propósitos es decir la dirección de toda la organización. Es mayormente la tarea de los altos niveles de la empresa. Los altos directivos tienen la "visión total" de todos los elementos de una compleja empresa de negocios, y deben ser capaces de integrarlos en un todo coherente. Las decisiones tomadas en este nivel también determinan cómo se relacionará la empresa con su medio ex-terno.

Como las políticas estratégicas afectan a toda la organización, estas se deben decidir en los altos niveles de dicha organización. Estas políticas y metas no son muy específicas porque deben ser aplicadas a todos los niveles y los departamentos en una compañía. Las decisiones estratégicas usualmente no son programadas. Ejemplos de éstas son la decisión general de producir un cereal para el desayuno o entrar a un mercado nuevo.

Decisiones Administrativas

Las decisiones administrativas son las tomadas en los niveles más bajos que los previamente analizados en las decisiones estratégicas. Las toman los gerentes de nivel medio, como los jefes de división o departamento. Estas decisiones se refieren al desarrollo de tácticas para cumplir las metas estratégicas que definieron los altos niveles administrativos. Aunque las decisiones estratégicas de estos últimos no son específicas porque se aplican a todos los departamentos de la organización, las decisiones administrativas expresan las metas corporativas de manera departamental específica. Por consiguiente, las decisiones administrativas son más específicas y concretas que las estratégicas y más orientadas a las acciones. La decisión de producir una clase de cereal, en este caso de frutas y fibras para el desayuno, es un ejemplo de esta clase de decisiones tácticas o administrativas.

Decisiones Operativas

Las decisiones operativas se hacen en los niveles inferiores o de supervisión en la empresa y se refieren al curso de las operaciones diarias. Estas decisiones determinan cómo se dirigen las operaciones -las operaciones diseñadas para cumplir con las decisiones tácticas tomadas por los ejecutivos de nivel medio. Estas decisiones son las maneras más eficaces y eficientes de cumplir con las metas establecidas en el nivel administrativo.

Son ejemplo de éstas, el establecer un programa de producción y determinar el nivel apropiado del inventario de materias primas. Para continuar con nuestro ejemplo del cereal para el desayuno, una decisión operativa sería producir 10 000 cajas de 12 onzas a la semana.

Una vez que se hayan ponderado las posibles consecuencias de las soluciones alternativas, es momento de tomar una decisión. Para ese efecto, son importantes los conceptos de maximizar, satisfacer y optimizar.

Maximizar

Es tomar la mejor decisión posible. Esta decisión de maximizar los resultados con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento esperado.

Satisfacer

Significa que en la búsqueda de alternativas se elige la primera aceptable o adecuada de acuerdo con el criterio o meta definidos.

Optimizar

Significa alcanzar el mejor equilibrio entre metas múltiples.

Errores comunes al tomar decisiones basadas en la liquidez

Un artículo de Kaiser, en Harvard Business Review (2008), sugiere a las empresas en busca de liquidez que, en lugar de buscar fuentes externas de efectivo, se concentren más bien en mejorar la eficiencia interna, disminuyendo sus necesidades de capital de trabajo operativo (típicamente, cuentas por cobrar más inventarios menos cuentas por pagar). El mencionado artículo sugiere a las empresas evitar seis errores comunes, que se realizan al momento de evaluar la situación actual de la empresa.

Es importante que cada uno de estos factores sean analizados detenidamente, ya que de estos se derivan muchas de las falencias son las que desestabilizan la liquidez empresarial.

A continuación les resumo cada uno de ellos y, de paso, exponiendo mi opinión personal:

Error 1: Tomar decisiones basadas solamente en el Estado de Resultados.

Todo tipo de empresas de evaluar el desempeño de sus gerentes con base no solamente en el efecto de sus decisiones sobre el Estado de Resultados, sino también sobre el Balance General.

Esto los obliga a considerar no solamente el efecto incremental de su decisión sobre la utilidad, sino también el costo de los recursos necesarios para generar el incremento de los beneficios.

Error 2: Recompensar a la fuerza de ventas solamente por el crecimiento.

Esta es la razón por la cual se generan conflictos entre ventas y el resto de la organización. Si vender significa tener un mayor inventario, y a los vendedores los recompensamos por cuánto venden, ¿cómo nos vamos a extrañar que quieran las bodegas repletas? Igualmente, ¿cómo no van a ofrecer mejores condiciones de crédito?

Todo esto facilita las ventas, pero tiene un costo en las necesidades de financiamiento y almacenaje que generalmente éste no es reconocido como responsabilidad de los vendedores.

Error 3: Sobre enfatizar la calidad.

Gerentes de Operación, deben prestar atención y el debido cuidado: si bien el cliente puede estar dispuesto a pagar por la calidad, hay que asegurarse que el costo sea menor al precio cobrado.

Error 4: Amarrar los días de cuentas por cobrar a los de cuentas por pagar.

Tratando de gestionar los ciclos de efectivo, algunas empresas ignoran las diferencias en su posición competitiva en su relación con los clientes y los suplidores. En su lugar, deberían analizar cada una en sí misma.

Error 5: Usar la razón circulante y la prueba ácida como indicadores de la liquidez

En general, estas razones que por alguna razón son adoradas por banqueros y analistas financieros, son malos indicadores de la habilidad de la empresa para pagar sus obligaciones de forma sostenible en el tiempo.

Error 6: Hacer benchmarking con la competencia.

Si bien estos estudios son necesarios, nos pueden condenar a un desempeño mediocre, si el de la competencia es aún peor. Es necesario conocer nuestra cadena de valor y usar este conocimiento para tratar de hacer más con menos.

2.5 Hipótesis

La planificación financiera estratégica afecta a la liquidez de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable independiente: Planificación Financiera Estratégica

Variable dependiente: Liquidez

Variable de observación: Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

Términos de relación: La, afecta, a, la, de.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El desarrollo está enmarcado en el enfoque cuantitativo, es decir, una propuesta de trabajo que permita evaluar y establecer estrategias a través de cifras controlar la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

3.2 Modalidad de la Investigación

Se fundamenta en el estudio, análisis y recolección de datos por medios bibliográficos, internet y sitios web específicos.

3.3 Nivel o tipo de Investigación

De acuerdo con Selltiz (1980) pueden ser:

- a. **Exploratorio.**- Que permita observar el comportamiento de los elementos y las relaciones que se desarrollan entre los diferentes componentes de Rosalquez S.A.

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Este tipo de investigación,

- i. Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación , dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio , resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.
- ii. Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar

información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis.

- b. **Descriptivo.**- Este tipo de investigación permitirá estar al tanto de los eventos que se presentan en la liquidez empresarial y su incidencia en la capacidad de producción. Se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Este tipo de investigación, utiliza el método de análisis, ya que permite determinar un objeto de estudio o una situación concreta, sistematizarla y agrupar sus características y propiedades. Sirve para ordenar, agrupar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. En el presente estudio al hacer un examen de la situación financiera de la empresa y determinar las causas y componentes de emplear un análisis del mismo, orienta como un eje para mejorar la gestión Financiera Administrativa en Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A para que en un futuro no muy lejano pueda mejorar su funcionamiento.
- c. **Correlacionado.**-Se estableció la relación de la variable y la incidencia en su capacidad productiva. La correlación mide la relación entre dos variables. A diferencia de la experimentación, la relación se observa en un ambiente más natural. No hay un experimentador que controle las variables; en cambio, las variables interactúan fuera del laboratorio. Debido a que no hay un experimentador que controle cómo interactúan las variables, ningún estudio correlacional puede determinar cómo es causado un fenómeno. Esto ha llevado al importante mantra: "La correlación no es igual a causalidad". Sin embargo, para observaciones amplias pero aún significativas, los descubrimientos correlativos pueden proporcionar buena información. La investigación correlacional permite a los investigadores reunir mucha más información que los experimentos.

3.4 Población y muestra

Según Hernandez (2001), nos indica que la “la Población o universo se puede definir como un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar. Esta información puede darse en medias o datos porcentuales. La población en una investigación estadística se define arbitrariamente en función de sus propiedades particulares. Asimismo pueden definirse como familias, especies u órdenes de animales o plantas; también existen poblaciones de observaciones o de reacciones de cierto tipo: reacciones simples o estímulos sonoros, reacciones de

asociación de palabras, apreciaciones sobre los colores y similares etc. La mayoría vinculadas a los laboratorios de psicología social”.

En la presente investigación, se ha delimitado el ámbito espacial de estudio, limitándose al personal inmerso en las áreas administrativas y de producción de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. siendo los siguientes:

2 Alta Gerencia

5 Jefes y auxiliares administrativos

60 Personal de Producción

Así mismo Blázquez (2001), nos define,

Una muestra es una parte, más o menos grande, pero representativa de un conjunto o población, cuyas características deben producirse lo más aproximado posible. Científicamente, las muestras son parte de un conjunto (población) metódicamente seleccionada que se somete a ciertos contrastes estadísticos para inferir resultados sobre la totalidad del universo investigado. Casi nunca es posible estudiar todos los elementos que se componen el colectivo o población, ya que:

- Puede ser imposible desde el punto de vista económico o temporal
- La investigación puede implicar la destrucción del elemento, casos de investigación sobre ensayos clínicos, químicos o atómicos.
- Los elementos pueden existir solo conceptualmente, careciendo de vivencias en la realidad social, como predecir el porcentaje de piezas rechazables en un control de calidad definido.

Cálculo del tamaño de la muestra

En la presente investigación El tamaño de la muestra será en base a la fórmula estadística utilizada para determinar la muestra en una población finita:

$$n = \frac{PQZ^2N}{E^2(N-1) + PQZ^2}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confiabilidad 1.96 (Si la seguridad es 0.95)

P= Proporción esperada 0.05 es decir el 5 %

Q=Proporción de no ocurrencia 1-p (0.95)

N= Población

E= Error de muestreo 0.05 (5%)

$$\text{Cálculo: } n = \frac{(0.05 * 0.95 * 1.96^2 * 67)}{0.05^2(67 - 1) + 0.05 * 0.95 * 1.96^2}$$

$$n = 35 \text{ empleados}$$

Con un resultado que 35 empleados del área administrativa de la Empresa Rosalquez S.A., serán tomados como muestra para ser estudiados en la presente investigación, los mismos serán seleccionados al azar por el investigador.

Tipos de Muestreo:

En la presente investigación se tomará para determinar la muestra, al trabajar con una población pequeña, utilizaremos la técnica de muestreo aleatorio simple, que consiste seleccionar determinadas muestras mediante métodos que permitan a cada muestra la posibilidad de ser escogida y cada elemento de la población tiene igual probabilidad de quedar incluido en la muestra. El muestreo aleatorio simple selecciona muestras utilizando números o dígitos al azar disponiéndose de tablas de números aleatorios.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla N° 1
Operacionalización de la Variable Independiente

Variable Independiente: Plan Financiero Estratégico

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>Un plan financiero estratégico es un informe de las acciones a emprender en un futuro.</p> <p>Constituye una técnica que reúne un conjunto de métodos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas financieras por alcanzar a través de un sistema presupuestario.</p>	Informe de acciones	Métodos y Objetivos	<p>¿Considera usted que existe un plan financiero de la empresa?</p> <p>¿Se efectúan reuniones constantes con las Jefaturas de cada departamento para analizar la situación de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que de existir un Plan Financiero, éste está acorde a las necesidades de la empresa?</p>	Cuestionario
		Metas financieras	<p>¿Considera que la empresa se ha desarrollado de forma económica y contable en estos últimos 5 años?</p> <p>¿Considera usted acertadas las decisiones tomadas por sus administradores?</p>	
		Estados financieros	<p>¿Son las políticas y estimaciones contables adecuadas en función de las necesidades de la entidad?</p> <p>¿Se presentan Estados Financieros mensuales oportunamente?</p> <p>¿Considera usted que la información contable es clara y oportuna para analizar la situación por la que atraviesa la empresa?</p>	
	Sistema presupuestario	Presupuestos anuales	¿Se realiza anualmente presupuestos de compras y de ventas?	
		Seguimiento de Presupuestos	¿Se realiza mensualmente un seguimiento y ajuste de los presupuestos con las cifras reales?	

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Benavides

Tabla N° 2
Operacionalización de la Variable Dependiente

Variable Dependiente: Liquidez

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
Cualidad de los activos para ser convertidos en dinero en efectivo de forma inmediata, informa de la posibilidad importante que tiene un activo financiero y sin que esa conversión suponga una pérdida de su valor.	Financiamiento	Inestabilidad de pagos	¿Considera usted que la empresa tiene liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras	Cuestionario
	Indices Financieros	Indice de liquidez	¿Considera usted que la empresa tiene liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras?	

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Benavides

3.6 Plan de recolección de información

Tabla N° 3

Plan de recolección de la información

PREGUNTAS	EXPLICACIONES
1.- ¿Para qué?	Para unificar controles de gestión.
2.- ¿A qué persona o sujeto?	La investigación va dirigida a a los colaboradores de Rosalquez S.A.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Controlar la Liquidez
4.- ¿Quién?	Ana Benavides
5.- ¿Cuándo?	Ejercicio Económico 2012
6.- ¿Cuántas Veces?	Una sola vez en la encuesta
7.- ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
8.- ¿Con qué?	Cuestionario
9.- ¿En qué situación?	La más adecuada para realizar correctamente la investigación

Fuente: Propia
Elaborado por: Ana Benavides

La Encuesta

Según Grande I. (2005) nos dice: “La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo. Coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. Las

encuestas pueden ser personales y no personales. Las encuestas personales consisten en un encuentro entre dos personas en el cual una de ellas obtiene información proporcionada por la otra sobre la base de un cuestionario. Generalmente se desarrolla sobre la base de un cuestionario predefinido o estructurado que no puede ser alterado por el entrevistador”.

Las encuestas personales pueden ser de varias clases en función de donde se realicen: a domicilio, establecimientos, encuesta telefónica, telefónica asistida.

En la presente investigación la encuesta fue de mucha utilidad al trabajar directamente con el personal administrativo, ventas y obreros tanto de las oficinas en la Ciudad de Ambato como en la Finca ubicada en la ciudad de Latacunga, nos ha permitido tener una visión más amplia de los procedimientos y canales internos de comunicación, respecto a las necesidades de cada área.

Es de gran importancia utilizar esta técnica, ya que permite por medio de preguntas estructuradas establecidas en un cuestionario conocer posibles problemas en la organización con el objetivo obtener información rápida y eficiente para posteriormente poder analizarla. Además nos apoyamos para el presente trabajo, en instrumentos que usados convenientemente, nos permitieron obtener los resultados deseados así:

- Cuestionario
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).

Los recursos que se emplearon para el desarrollo efectivo de esta investigación fueron: recurso humano, material y económico.

A más del investigador se contó con el apoyo del asesor de la investigación, quien supo ser un aporte muy asertivo en este tema.

3.7 Plan de procesamiento de la información

Este plan observó estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

En la presente investigación las personas a ser investigadas fueron el personal administrativo, obreros, vendedores y la alta gerencia de la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

Según la operacionalización de las variables se dispuso de una entrevista y una encuesta dirigida al personal de las empresas mencionadas.

Los datos fueron recopilados y analizados empleando el método inductivo – deductivo y el analítico – sintético.

Se procederá de la siguiente manera

- Revisión de la información obtenida

Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros

En la presente investigación, se realizara una revisión crítica de la información recogida a través de las preguntas establecidas en la encuesta con la finalidad de seleccionar la información adecuada.

- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

En caso de que alguna pregunta de la entrevista o encuesta realizada, no hubiese cumplido con las pautas dispuestas, se procedió a elaborar una guía de entrevista o encuesta con la finalidad de corregir dicha pregunta

- Tabulación de la información recogida.

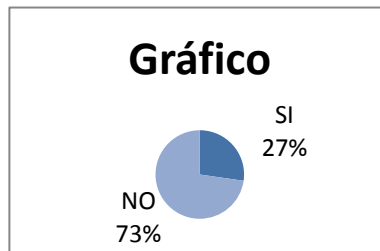
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	8	73%
TOTAL	11	100%

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados

Los datos serán analizados por herramientas informáticas, para así, ejecutar con la tabulación de cada una de las preguntas de las encuestas. Las mismas que se dieron a cabo, a los distintos funcionarios y departamentos conformados en Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A

- Representación gráfica de la información

Además se desarrollará tablas y gráficos para un mejor análisis e interpretación de datos y de esta manera también se podrá demostrar lo que cada uno de los encuestados ha expresado.



- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Análisis e Interpretación de Resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo a los objetivos del tema e hipótesis
- Estos datos fueron analizados por comparaciones, proyecciones, de balances etc., lo que permitió relacionar los datos actuales con datos de años pasados de la empresa, con la finalidad de realizar un profundo análisis de la situación financiera real.
- Interpretación de los resultados obtenidos, con apoyo del marco teórico.
- Después de la respectiva interpretación de datos los resultados obtenidos fueron interpretados, ya que estos condujeron a plantear las conclusiones y recomendaciones, sustentar la propuesta establecida, además de verificar los objetivos planteados.

Comprobación de hipótesis.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará la prueba estadística del Chi X², el cual se lo desarrollará en el capítulo IV.

Establecimiento conclusiones y recomendaciones

Una vez recogido, analizado e interpretado los resultados se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones son directas con los objetivos específicos, mientras que las recomendaciones están orientadas a las conclusiones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo de la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A

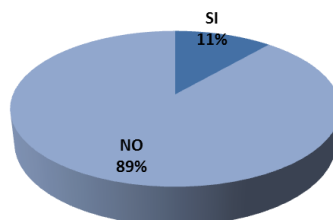
PREGUNTA N° 1

¿Considera que la empresa se ha desarrollado de forma económica y contable en estos últimos 5 años?

Tabla N° 4
Desarrollo de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	11%
NO	31	89%
TOTAL	35	100%

Gráfico N°8
Desarrollo de la empresa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

Según la apreciación del personal de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A, el 11 % de los encuestados respondió que la empresa ha tenido un desarrollo económico mientras que el 89 % piensa lo contrario

INTERPRETACIÓN

Actualmente, la competencia en el mercado florícola ha crecido notablemente, influyendo directamente en el crecimiento económico de Río Alaquez Rosas

Rosalquez S.A, lo que se repercute en la continuidad en el desarrollo de la empresa por la falta de recursos.

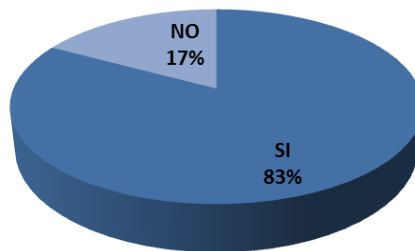
PREGUNTA N° 2

¿Son las políticas y estimaciones contables actuales adecuadas en función a las necesidades de la entidad? 2. ¿Son las políticas y estimaciones contables actuales adecuadas en función a las necesidades de la entidad?

Tabla N° 5
Políticas y Estimaciones Contables

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	83%
NO	6	17%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 9
Políticas y Estimaciones Contables



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A, el 17% del personal respondió que las políticas y estimaciones contables son adecuadas de acuerdo a las necesidades de la empresa mientras que el 83 % piensa lo contrario.

INTERPRETACIÓN

A la par de la adopción de las Normas Internaciones de Información Financiera y conjuntamente con el criterio de los encuestados y empleados de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. considera que las políticas y estimaciones contables necesitan ser

actualizadas, para presentar la información acorde a las necesidades actuales frente a los organismos de control y para uso interno de la misma.

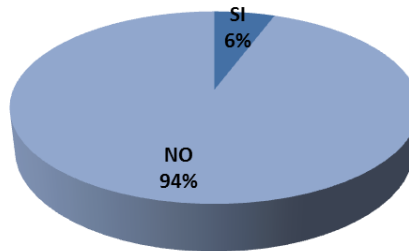
PREGUNTA N° 3

¿Considera usted que la empresa tiene liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras?

Tabla N° 6
Liquidez de la Empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	6%
NO	33	94%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 10
Liquidez de la empresa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

Según los resultados el 94 % del personal considera que la empresa carece de liquidez para sus obligaciones financieras mientras que apenas el 6% piensa lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Los empleados de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A consideran que la situación actual por la que atraviesa la empresa no le permite cumplir a cabalidad con sus obligaciones financieras, que existe una falta de liquidez importante que está afectando líneas de crédito con los proveedores.

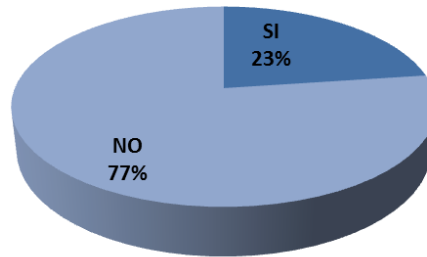
PREGUNTA N° 4

¿Se presentan Estados Financieros mensuales oportunamente?

Tabla N° 7
Presentación Mensual de Estados Financieros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	23%
NO	27	77%
TOTAL	35	100%

Gráfico N°11
Presentación Mensual de Estados Financieros



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

Mientras que el 23% del personal de Río Alaquez Rosas Rosalquez concluyó que los estados financieros no son presentados de forma oportuna, el 77 % piensa lo contrario. Ciertamente el grado de aceptación está basado en la entrega de información extracontable que requiere los departamentos para su gestión.

INTERPRETACIÓN

Los Estados Financieros mensuales son una herramienta financiera importante, ya que contribuyen a prevenir, analizar y buscar soluciones a los distintos inconvenientes. En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A La presentación de los mismos no es oportuna por lo tanto no hay un conocimiento eficiente sobre la situación real de la empresa.

PREGUNTA N° 5

¿Considera usted que existe un plan financiero de la empresa?

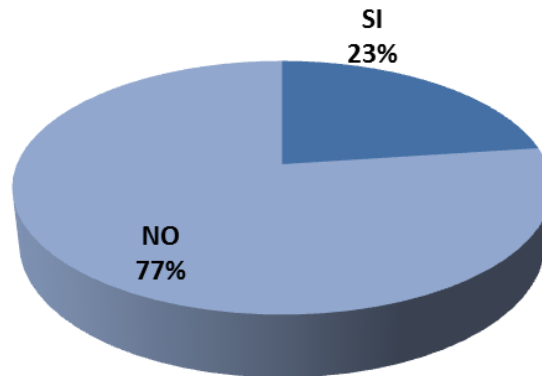
Tabla N° 8

Existencia de un Plan Financiero

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	23%
NO	27	77%
TOTAL	35	100%

Gráfico N°12

Existencia de un Plan Financiero



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

El 77% de los encuestados considera que no existe un plan financiero en la empresa. Apenas un 23% considera su existencia

INTERPRETACIÓN

Muchas de las empresas Pymes no consideran importante el uso de un plan financiero integral por el grado de dificultad aparente que existe para generar dicho trabajo. En mi opinión personal es importante realizarlo previo al inicio de las actividades del año entrante a fin de visualizar las necesidades y tener parámetros de control de las diversas áreas que conforman la empresa.

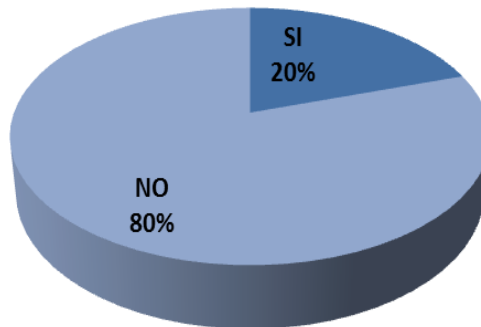
PREGUNTA N° 6

¿Considera usted que la información contable es clara y oportuna para analizar la situación por la que atraviesa la empresa?

Tabla N° 9
Oportunidad de Entrega de EEFF

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	20%
NO	28	80%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 13
Oportunidad de Entrega de EEFF



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A, el 20 % del personal respondió que la información contables es clara y oportuna a mientras que el 80 % piensa lo contrario

INTERPRETACIÓN

Al hablar de información contable oportuna hablamos a más de los estados financieros regulares, de todos los reportes extracontables que conforman la contabilidad como un todo. Para los empleados de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A hay un evidente retraso en la información contable la cual depende la eficiencia de los distintos departamentos y el uso adecuado de recursos.

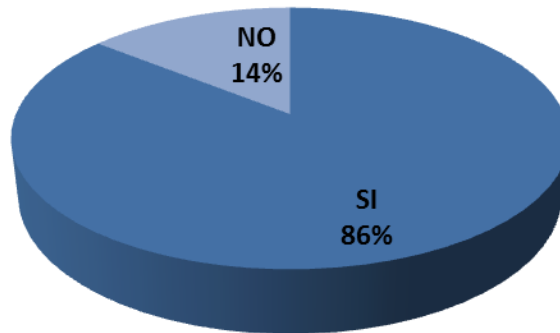
PREGUNTA N° 7

¿Se realiza anualmente presupuestos de compras y ventas?

Tabla N° 10
Presupuestos Anuales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	86%
NO	5	14%
TOTAL	35	100%

Gráfico 14
Presupuestos anuales



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A, el 86 % del personal respondió que existen presupuestos de ventas y compras, mientras que el 14% piensa lo opuesto.

INTERPRETACIÓN

Los presupuestos de ventas y de compras son una herramienta importante, porque permite visualizar la estructura del flujo anual. En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A los resultados de la encuesta realizada, únicamente reflejan la existencia de dichos presupuestos, más no la oportunidad en la generación de los mismos. Sin embargo, muchos funcionarios dan evidencia de que existe un presupuesto demasiado optimista y muy discrepante con la realidad existente en la empresa y la visión de trabajo de la misma a corto plazo, inutilizando esta herramienta.

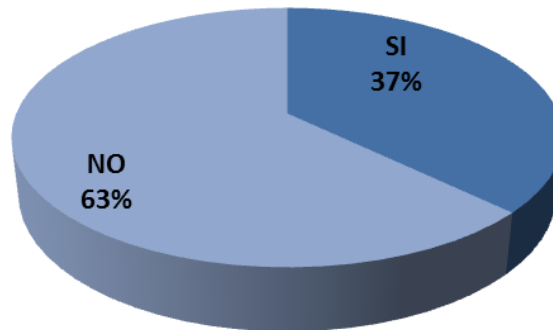
PREGUNTA N° 8

¿Se realiza mensualmente un seguimiento y ajuste de los presupuestos y su comparación con las cifras reales?

Tabla N° 11
Seguimiento de Presupuestos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	37%
NO	22	63%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 15
Seguimiento de presupuestos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

En Río Alaquez Rosalquez S.A, el 37% del personal respondió en forma afirmativa sobre la ejecución de un seguimiento de presupuestos. Pero el 63% considera que no existe tal trabajo en el área financiera.

INTERPRETACIÓN

Al hablar de un seguimiento de los presupuestos durante su ejecución obliga a que la información contable y administrativa sea completa y oportuna para su respectivo análisis y la toma de decisiones con la debida previsión. En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A los empleados consideran que su estudio no es adecuado por los distintos inconvenientes que se han presentado al momento del cumplimiento de sus funciones.

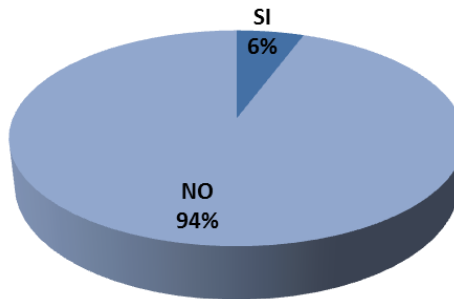
PREGUNTA N° 9

¿Considera usted que de existir un Plan Financiero, éste está acorde a las necesidades de la empresa?

Tabla N° 12
Plan financiero adecuado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	6%
NO	33	94%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 16
Plan financiero adecuado



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A, el 6% del personal respondió que el Plan Financiero actual de la Empresa es adecuado mientras que el 94 % considera que no lo es.

INTERPRETACIÓN

Al hablar de un Plan Financiero adecuado, considera la apreciación de una utilización de los activos monetarios y no monetarios, a fin de mantener la elasticidad del flujo de pagos y provisión de recursos para la producción. Dicho análisis debe considerar la oportunidad de la información contable, y la óptima ejecución de las decisiones administrativas. En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A los empleados consideran que

el Plan Financiero actual no está acorde a las necesidades de la empresa y esto se ve reflejado en los problemas actuales que están acarreado con terceros.

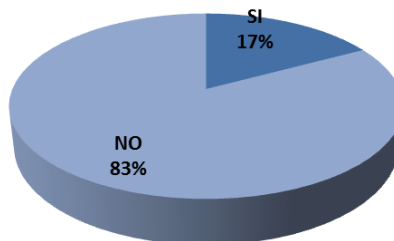
PREGUNTA N° 10

¿Considera usted que la Gerencia y Presidencia, tiene un conocimiento real sobre la liquidez de la empresa?

**Tabla N° 13
Conocimiento de la Gerencia sobre la Liquidez**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	17%
NO	29	83%
TOTAL	35	100%

**Gráfico N° 17
Conocimiento de Gerencia sobre la Liquidez**



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A, el 17% del personal respondió que gerencia desconoce la liquidez de la empresa a mientras que el 83% piensa que los Administradores están al tanto de la situación actual de la Empresa.

INTERPRETACIÓN

Para conocer la liquidez de la empresa se debería analizar mensualmente los presupuestos y las distintas herramientas financieras. En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A los empleados tienen muy claro que la Gerencia conoce la liquidez

real de la Empresa, sin embargo la autorización de pagos es muy ambigua, no existe la planificación debida, lo que origina desfases en las distintas cuentas bancarias y escases de recursos para la producción.

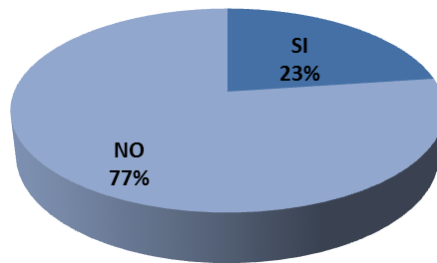
PREGUNTA N° 11

¿Se efectúan reuniones constantes con las Jefaturas de cada departamento para analizar la situación de le empresa?

Tabla N° 14
Reunión de Jefaturas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	23%
NO	27	77%
TOTAL	35	100%

Gráfico N°18
Reunión de Jefaturas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

En Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A, el 23 % del personal respondió que las reuniones de Gerencia con las Jefaturas Departamentales son constantes mientras que el 77 % opina todo lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Para los empleados de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A las reuniones de Gerencia con cada Departamento no tienen la frecuencia que debería tener, considerando las

necesidades actuales a fin de coordinar el trabajo y conjuntamente superar la difícil situación financiera por la que está atravesando la empresa, lo que se considera un impedimento para que las distintas áreas den a conocer los problemas a Gerencia para que se puedan tomar acciones correctivas.

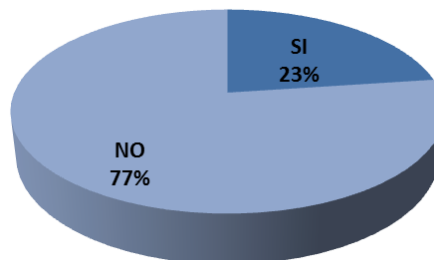
PREGUNTA N° 12

¿Considera usted acertadas las decisiones tomadas por sus administradores?

Tabla N° 15
Decisiones de la Administración

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	26%
NO	26	74%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 19
Decisiones de la Administración



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Benavides

ANÁLISIS

En Rio Alaquez Rosas Rosalquez S.A, el 23% del personal respondió que la toma de decisiones es adecuada, mientras que el 77 % considera que no lo es.

INTERPRETACIÓN

En Rio Alaquez Rosas Rosalquez S.A, no existe una toma de decisiones fundamentada en bases sólidas que permitan medir el impacto de las mismas en el mediano y largo plazo. La carencia de una adecuada distribución de responsabilidades y la inoportuna entrega de información origina que las decisisean

tomadas a la ligera, razón por la que la mayoría de empleados consideran, que las decisiones y acciones de la Gerencia no son acertadas, y pronostico un panorama poco optimista sobre el futuro de la Compañía

4.2.Verificación de la hipótesis

La verificación de la hipótesis incluye el uso de la evidencia obtenida de las encuestas y la entrevista para evaluar la probabilidad de que una suposición sobre alguna característica estudiada sea cierta. Los pasos para la prueba de hipótesis son los siguientes:

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

El establecer las hipótesis nula y alternativa se constituye en el primer paso para la comprobación de la hipótesis. La hipótesis nula, es el enunciado del complemento de la conclusión que desea obtener el investigador. Plantea la no diferencia p la no relación entre las variables principales que se desean analizar. Se simboliza por H_0 . Y, la hipótesis alternativa es la conclusión a la cual quiere llegar el investigador. Se simboliza por H_1

Modelo lógico

H_0 : Un inadecuado Plan Financiero Estratégico NO afecta la liquidez de la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A

H_1 : Un inadecuado Plan Financiero Estratégico SI afecta la liquidez de la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A

Modelo Matemático $H_0: O = E$

$H_1: O \neq E$

Modelo estadístico	$X^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe}$
	$\alpha = 1 - NC$
Nivel de confianza	$\alpha = 1 - 0,95$
	$\alpha = 0,05$
	$gl = (c - 1)(f - 1)$
Regla de decisión	$gl = (2 - 1)(2 - 1)$
	$gl = 1$

Al 95% y con 3 gl X^2_t es igual a 3,84

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza, al α de 0,05

Se acepta la Ho, si X^2 es < a 3.84 con α 0,05

Con estos datos se establece en una tabla de frecuencias, un valor para $x^2 = 3,84$; este es el valor que se debe exceder o igualar con el fin de aceptar la hipótesis nula.

4.2.2. Señalamiento de la hipótesis

Variable independiente: Plan Financiero Estratégico

Variable dependiente: Liquidez

4.2.3. Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizará un procedimiento estadístico paramétrica Ji Cuadrado X^2 , donde frecuencias esperadas son comparadas en relación con frecuencias observadas.

FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTA N° 5

¿Considera usted que existe un plan financiero de la empresa?

Existencia de un Plan Financiero

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	35	100%
TOTAL	35	100%

PREGUNTA N° 3

¿Considera usted que la empresa tiene liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras?

Liquidez

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	6%
NO	33	94%
TOTAL	35	100%

Tabla N° 16
Resumen de frecuencias observadas

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL	%
PREG. 5: ¿Considera usted que existe un plan financiero de la empresa?	8	27	35	50%
PREG. 3: ¿Considera usted que la empresa tiene liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras?	2	33	35	50%
TOTAL	10	60	70	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ana Benavides

Tabla N° 17
Frecuencias esperadas

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL	%
PREG. 5: ¿Considera usted que existe un plan financiero de la empresa?	5	30	35	50%
PREG. 3: ¿Considera usted que la empresa tiene liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras?	5	30	35	50%
TOTAL	10	60	70	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ana Benavides

Tabla N° 18
Cálculo Chi- Cuadrado

Fo	Fe	(Fo-Fe)	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² / Fe
8	5	3	9	1,80
27	30	-3	9	0,30
2	5	-3	9	1,80
33	30	3	9	0,30
Total X²c				4,20

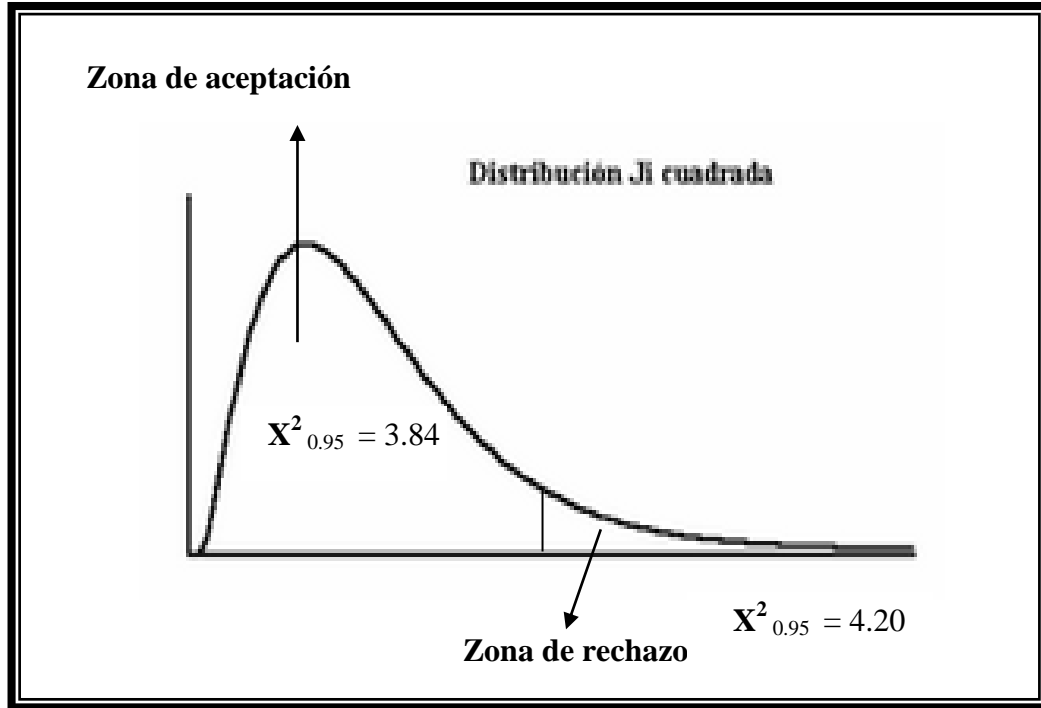
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ana Benavides

Definición de la zona de rechazo

$x^2 \leq 3.84$ rechaza H_1 y acepta H_0

$x^2 > 3.84$ acepta H_1

Gráfico N° 20
Curva Chi Cuadrado



Fuente: Tabla de Distribución Chi Cuadrado
Elaborado por: Ana Benavides

CONCLUSION

Considerando un nivel significación del 5% y un grado de libertad de 1 en la tabla de x^2 se encuentra un valor de 3,84, el mismo que es menor al x^2 calculado, se rechaza la hipótesis nula; y se acepta la hipótesis alterna; es decir, que si existe un efecto significativo en la liquidez, ya que la aplicación empírica o la no aplicación de un Plan Financiero, incide desfavorablemente en la liquidez de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez procesados, analizados y discutidos los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Por comentarios de los administradores y conforme a los datos de la encuesta, hemos observado que el crecimiento de la empresa no ha sido el esperado durante los últimos años. El mercado internacional que cada vez exigen mayores controles sobre el producto y las trabas arancelarias que existen a nivel internacionales, así como también las decisiones de nuestro gobierno sobre la renovación o no de los convenios internacionales; este cambio a obligado a que internamente, la empresa se vea presionada a incursionar nuevos mercados, destinando recursos para analizar la factibilidad de acceso y búsqueda de nuevos clientes en el mercado ruso.

- ✓ Hemos observado que la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, ha tenido un efecto positivo a nivel de cifras en los estados financieros de la empresa, pero no ha originado ningún cambio significativo sobre las políticas contables de la misma. En un panorama general se considera que la información contable es aceptable para fines de presentación, sin embargo, el Contador actual de la empresa explica el Catálogo de Cuentas, no ha sufrido actualizaciones y se ha ido manteniendo a pesar de los cambios de la persona responsable del Departamento, además de los cambios societarios y el crecimiento de la empresa a través del tiempo; considera que la información financiera no está siendo reflejada de manera adecuada y clara para efectos de estudio, análisis y toma de decisiones.

- ✓ Se observa que la empresa presenta problemas de liquidez, y está afectando directamente sobre la provisión de insumos y materiales necesarios para la producción y despacho de la rosa.
- ✓ En la empresa existen inconvenientes en la generación oportuna de estados financieros mensuales,
- ✓ La empresa expone que no se ha hecho uso de un plan financiero, como herramienta fuente para la toma de decisiones.
- ✓ Dada la estructura del plan de cuentas y la información verbal proporcionada por el Contador de la misma, se concluye que existen falencias en la presentación de la información financiera, respecto a la oportunidad y exactitud.
- ✓ Es costumbre de la empresa la ejecución de presupuestos anuales, pero se observa que no existe un seguimiento respecto al cumplimiento de esta tarea y la oportunidad de entrega de los mismos.
- ✓ La falta de seguimiento a los presupuestos elaborados, obedece a que no se ha definido quién es la persona dentro de la empresa que debe para realizar este trabajo.
- ✓ La falta de un Plan Financiero, la toma de decisiones se lo hace acorde a las necesidades presentes de la empresa, sin considerar bajo un análisis más profundo sus efectos en el mediano y largo plazo.
- ✓ La ausencia de respuestas concretas respecto a un plan conjunto de acción; origina un panorama inestable de la empresa como negocio en marcha, afianzando dudas en el criterio de sus empleados sobre si sus conocen o no

sus administradores, la realidad de los problemas de liquidez; provocando una apreciación inadecuada por parte del personal de las respecto a la empresa a la que pertenecen.

- ✓ Las reuniones con las Jefaturas de la empresa no se cumple en forma programada, estas reuniones se dan de manera informal e individual.
- ✓ Existe una inadecuada valoración por parte de quienes integran el personal operativo de la empresa, concerniente a la certeza de las decisiones tomadas por la administración, justamente por la ausencia de canales de comunicación idóneos que permitan conducir apropiadamente los requerimientos y proveer las soluciones y planes oportunamente.

5.2.Recomendaciones

De los escenarios mostrados anteriormente se establece a continuación las siguientes recomendaciones:

- ✓ Prever con la anticipación debida los posibles cambios en las políticas internacionales y requerimientos de los clientes a través de un cruce de información permanente con el cliente y gremios pertenecientes al sector.
- ✓ Realizar una actualización del plan financiero acorde a las necesidades de la empresa y conforme las exigencias de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF y las Normas Internacionales de Contabilidad NIC.
- ✓ Analizar y establecer las causas reales que está originando la iliquidez de la empresa, buscar alternativas viables de ingreso de capital de trabajo y a través de plan financiero, emprender un curso de acción que permita en el corto plazo estabilizarlo.

- ✓ Indagar y analizar los inconvenientes que existen en el área contable a fin de proveer las soluciones necesarias para que el menor tiempo posible igualar la contabilidad y de esta forma poder exigir oportunamente la presentación de estados financieros y dar un uso eficiente a esta herramienta de información.
- ✓ Realizar un plan financiero que nos permita medir el impacto de las decisiones tomadas por la administración a fin de establecer metas a corto plazo reales y vigilar su cumplimiento.
- ✓ Se debe redefinir las políticas contables de registro y vigilar la oportuna entrega de información financiera relevante a la administración, debido a que pierde su utilidad si ésta no es generada y entregada a tiempo.
- ✓ Es importante que los presupuestos de producción, ventas, compras y pagos sean elaborados previo al inicio del próximo ejercicio contable, para poder proceder a su análisis y discusión. Con esto podremos dar un seguimiento durante su ejecución y tomar decisiones correctivas oportunas.
- ✓ Se debe revisar las funciones del personal de área contable y gerencia, porque al no disponer de una persona encargada exclusivamente del tema financiero, que dada su importancia, es necesario atribuir esta función a una persona especializada y de confianza que sirva de asesor para la toma de decisiones de la Gerencia.
- ✓ Desarrollar el plan financiero con miras a involucrar y comprometer al personal sobre la responsabilidad en el cumplimiento puntual de su trabajo, y de este modo lograr el acopio de información oportuna.
- ✓ Es importante que se mejore los canales de comunicación interna y sea la administración un miembro activo de esta herramienta, con el fin de lograr un

involucramiento de cada una de las áreas y se conozca los caminos y se ejecute de manera adecuada las estrategias y cursos acción correctivos.

- ✓ Las reuniones periódicas con todas jefaturas es importante para que tanto el Gerente como el personal de las otras áreas, conozcan entre sí las necesidades de los demás departamentos y de esta forma lograr coordinadamente mantener un ritmo adecuado de trabajo conjunto y solucionar los temas emergentes en una instancia y tomar decisiones con efectos favorables en el corto y mediano plazo.

- ✓ Es importante que antes de tomar decisiones con efectos financieros importantes, exigir a cada departamento toda la información necesaria para poder medir su efecto en el mediano plazo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Título

“Implementación de un Plan Financiero Estratégico orientado a la recuperación de la liquidez en la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.”

6.1.2. Institución Ejecutora

La propuesta va a ser ejecutada en la empresa RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A

6.1.3. Beneficiarios

Socios, administradores y empleados de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A, por la implementación de una herramienta administrativa como lo es el Plan Financiero, el mismo que contribuirá en la toma asertiva de decisiones a través del control del flujo de pagos y la previsión de inversiones en la renovación de sus activos, conducirá a la recuperación paulatina de su liquidez, sin que tener que recurrir a costosas líneas de crédito, optimizando la liquidez situación de la empresa.

6.1.4. Ubicación

Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, domiciliado en las calles Zaragoza 01-101 y Valencia, Sector Ciudadela España.

6.1.5. Tiempo Estimado

Enero- Diciembre año 2012

6.1.6. Equipo Técnico

POBLACIÓN	Nº
Sra. Ana Benavides	1
Dra. Pilar Guevara	1
TOTAL	2

6.1.7. Costo

DESCRIPCION	Nº
Costo Investigador	2000,00
Imprevistos	300,00
TOTAL	2.300,00

6.2. Antecedentes de la propuesta

Analizando los problemas iniciales de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. identificados a través del presente trabajo, originados por una administración empírica cuyos pronósticos de ventas son basados únicamente en las ventas de años anteriores sin considerar los cambios del entorno en el sector floricultor, como por ejemplo el impacto de políticas internaciones; de similar manera sucede con la producción, que no considera valores de erogaciones importantes imprevistas que

podrían ser originados por los efectos climáticos que inciden directamente sobre el cumplimiento de los estándares mínimos en la calidad y cantidad de la rosa necesaria para el cumplimiento de pedidos. La contratación de nuevas líneas de crédito sin medir el impacto financiero de la misma en el mediano plazo es otro de los motivos que causan la recesión actual de la liquidez de la empresa; por lo tanto, se puede decir la elaboración de un Plan Financiero es trascendental para la identificación exacta de los problemas de la empresa y conocer su realidad, definir los caminos exactos y medir el impacto de estas decisiones en el corto, mediano y largo plazo, a través del uso de esta y otras herramientas financieras que nos permitan vigilar el correcto y coordinado funcionamiento de cada uno de los departamentos que integran la entidad, a fin de obtener oportunamente la información de las áreas contable, administrativa y de ventas.

Según Lozada Castillo S. (2010) en su tesis “Estudio de la Planificación Financiera para la correcta Toma de Decisiones dentro de la escuela de capacitación de choferes no profesionales VIPDRIVE Cía.Ltda. Durante el período económico 2010” argumenta que:

“Es de vital importancia para una empresa desarrollar una planificación financiera que este técnicamente realizada y documentada para asegurar un direccionamiento al cual sujetarse.”

6.3. Justificación

En la presente investigación, después de la comprobación de la hipótesis, se puede argumentar que la implementación de una planificación financiera en Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A permitirá fijar objetivos realizables y establecer directrices claras para alcanzarlos, que conjuntamente con el involucramiento del personal permita alcanzar el principal objetivo que es el de flexibilizar la liquidez de la empresa. Para ello es necesario realizar evaluaciones de la información más

significativa que posee la empresa, la misma que brindara conocimientos óptimos de la situación financiera, de esta manera, nos guiará para controlar la rentabilidad y determinar si está cumpliendo o no con sus finalidades propias y objetivos planteados.

El Plan Financiero, por medio de métodos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, tienen como objeto evaluar y medir el comportamiento de las relaciones en un solo período y sus efectos los ejercicios contables subsecuentes.

Permite comparar información contable con años anteriores o proyecciones futuras y ello abre puertas para realizar análisis sobre la competitividad en su mercado o al mismo tiempo podemos analizarla con empresas de principal similitud para así poder emitir juicios, criterio u opinión de la información contable la misma que se convertirá en clara, sencilla y accesible, en forma escrita a acreedores comerciales, acreedores bancarios, propietarios, inversionistas auditores internos, auditores externos, directivos, gobierno, trabajadores, consultores, asesores (administrativos, contables, fiscales, legales, etc.)

El Plan financiero permite la toma de decisiones correctas, coadyuvando a la optimización del uso de recursos en la organización, por ende reduciendo costos e incrementando la utilidad de la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A incentivando al cumplimiento de objetivos propuestos en la empresa.

6.4.Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Implementación de un Plan Financiero Estratégico orientado a la recuperación de la liquidez en la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Adquirir un conocimiento preliminar de la empresa.
- Analizar la situación actual de la empresa.
- Definir objetivos y estrategias
- Elaborar un plan financiero y demostrar los efectos de varias estrategias sugeridas a través de un flujo de pago presupuestado.

6.5. Análisis de factibilidad

La presente investigación se basa en la implementación de un Plan Financiero Estratégico en la empresa Río Alaquez Rosalquez S, A. considerado importante por su efecto económico favorable, como usuario de la misma; su implementación no implica un incremento inmediato de sus ventas o sus ingresos como un todo. El Plan Financiera está orientado al análisis de los recursos que disponemos en la empresa a través de información financiera, buscar el origen de los problemas actuales a fin de lograr la correcta administración de los recursos actuales e ir subsanando paulatinamente los inconvenientes con miras a fortalecer la estructura de la empresa.

La finalidad básica es que la organización sea capaz de prever problemas y anticipar posibles soluciones, así como mejorarla funcionalidad de cada departamento a través de la comunicación activa de las falencias y causas.

En el aspecto social, la implementación de un Plan Financiero Estratégico en Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A incentivará a otras empresas de similar problemática a optar por esta herramienta e implementarla, contribuyendo a mantener activa su existencia legal preservando la confianza de su personal y resguardando los recursos invertidos por los accionistas.

En el aspecto tecnológico, al referirnos a la ejecución no requiere de una grande inversión económica en la empresa, por lo qué, es accesible para emprenderlo y no necesita de tecnología avanzada para su efecto simplemente está basada en la utilización de herramientas tecnológicas ya existentes en la empresa, como lo son: Microsoft Excel y el sistema contable – administrativo Flowers.

6.6.Fundamentación

Herramientas Financieras

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, por lo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa. La información contable o financiera de poco nos sirve sino la interpretamos, sino la comprendemos. Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar. Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautas para señalar un derrotero a seguir en el futuro.

Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar si se realizan revisiones periódicas de la información contable, pues ésta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos. Existe un gran número de herramientas financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa, sin embargo si son aplicados en forma individual se puede caer en el error de tener una comprensión

errónea e incompleta de la situación de la empresa, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de la empresa como un todo. Los presupuestos y planes financieros son complementos que permiten que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad sino es leía simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

El presupuesto y el proceso de dirección

Según Burbano (2005), “La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando estos se relacionan con los fundamentos de la administración misma o sea como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación y control”.

La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto; facilita la organización, coordinación, la dirección y asignación de recursos

Burbano (2005), identifica las siguientes etapas:

Etapas de la preparación del presupuesto

1. Pre iniciación

En esta etapa se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, margen de utilidad, rentabilidad, etc.), se efectúa una evaluación de los factores sociales, culturales y económicos que afectan a la empresa. Se realiza una

identificación de las oportunidades y amenazas, análisis de las fortalezas y debilidades. Comprende la definición de estrategias y políticas.

2. Elaboración del Presupuesto

En el campo de ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes de a comercializar previstos y de los precios, considerando la capacidad productiva de la finca. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a la política crediticias, aranceles y permisos aduaneros, canales promocionales.

3. Ejecución

La ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes y con el consecuente interés para alcanzar los objetivos trazados, se presentan metas específicas por periodos para una eficiente asignación de recursos físicos, financieros y humanos disponibles, de este modo permitir la factibilidad del cumplimiento cabal de las metas propuestas.

4. Control

Mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades de esta etapa son:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.

- Implantar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario.

5. Evaluación

Preparar un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales

Componentes

Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es el cálculo de la cantidad de unidades que se estima vender en un periodo en el cual debe calcularse en cantidades y luego de acuerdo al precio de venta se procede a formular el presupuesto monetario

Presupuesto de Cobranza

Se conoce también como las provisiones de cobro, se aplica para saber cuáles serían los ingresos que recaude a empresa de acuerdo a las políticas de ventas definidos por la administración. Permite conocer el ingreso de flujos a caja para cumplir a la vez con las obligaciones de la empresa.

Presupuesto de Compras

Es el cálculo de las mercancías necesarias para satisfacer la demanda de un producto. Se realiza en base el presupuesto de ventas por lo tanto debe realizarse primero en cantidades y luego valorarlo al precio de costo de la mercadería.

Presupuesto de Pago de Compras

Consiste en la programación de los pagos por las compras de las mercancías, se basa en el presupuesto de compras y el periodo de pagos debe ser mayor al de cobranzas con el fin de disponer de fondos para cubrir las obligaciones en los tiempos establecidos.

Presupuesto de gastos

Es la estimación de los gastos en que incurrirá la empresa en un periodo determinado.

Presupuesto de caja

El presupuesto de caja ofrece a los encargados de la dependencia financiera de la empresa, una perspectiva muy amplia sobre la ocurrencia de entradas y salidas de efectivo en periodo determinado, permitiéndole tomar las decisiones adecuadas sobre su utilización y manejo. El presupuesto de caja permite que la empresa programe sus necesidades a corto plazo.

6.7. Metodología, Modelo Operativo

El Modelo Operativo, define el proceso de desarrollo de un proyecto, partiendo de una propuesta viable.

Balestrini (1997), explica que el modelo operativo “está orientado a proporcionar respuestas o soluciones a los problemas planteados en determinada realidad organizacional. En este sentido, la delimitación de la propuesta final pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la

determinación de necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de la realidad abordada”.

Por lo tanto el modelo operativo permite definir cada una de las fases de desarrollo del proyecto, lo cual se expone a continuación

Gráfico N° 21
Metodología - Modelo Operativo



Fuente: Propia
Elaborado por: Ana Benavides

FASE 1

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

DE LA EMPRESA

Razón Social

La razón social con la cual opera la empresa dentro del mercado nacional e internacional para efectos legales y comerciales es RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. constituida como sociedad anónima. Actualmente las acciones de la empresa se encuentran distribuidas entre el siguiente grupo de socios.

ACCIONISTAS	PORCENTAJE
GALO MIÑO SEVILLA	11%
FERNANDO MIÑO SEVILLA	36%
MARIA MERCEDES ELENA MIÑO SEVILLA	8%
OTROS MENORES	45%
TOTAL	100%

Reseña Histórica

Las excelentes condiciones climáticas e hidrográficas de la Provincia de Cotopaxi, el bajo costo de los invernaderos y la creciente demanda de rosas en el mercado a nivel mundial, incidieron para que el Ing. Fernando Miño Sevilla, tome la iniciativa de promover un proyecto de producción, comercialización y exportación de rosas, el cual tuvo el apoyo de sus hermanos y gracias a la contribución de técnicos calificados y con gran experiencia en el sector florícola, se logró plasmar en una realidad esta visión.

Esta empresa fue una de las primeras plantaciones que se formó en la provincia de Cotopaxi, fundada en el año de 1997, bajo la razón social de RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. legalmente constituida como sociedad anónima

La primera producción de rosas fue en 1999, ofreciendo al mercado nacional e internacional rosas de la más alta calidad. Con el paso del tiempo la empresa ingresa a nuevos mercados internacionales con una producción y la diversidad de sus

productos y alta calidad, para esto en el año de 2000 entra a la fase productivo 11 hectáreas de la propiedad de una de sus accionistas, la Señora María Mercedes Elena Miño Sevilla, patrimonio del mismo propietario ubicada en la parroquia de Alaquez.

En la actualidad RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ” cuenta con un espacio productivo que abarca una extensión de 11.2 hectáreas en total en sus 2 proyectos, con una producción diaria de 12 mil tallos diarios en cada uno de ellos, obteniendo una producción anual de 8 millones tallos, en la que interviene el trabajo de 90 personas en total.

Ubicación Física

Planta de Producción

RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ se encuentra localizado en el Sector de Alaquez, en la provincia de Cotopaxi a una altitud de 3000 metros sobre el nivel del mar.

El espacio productivo de la empresa abarca una extensión de 11.2 hectáreas en total, en las mismas que se realiza las actividades concernientes al cultivo, pos cosecha, empaque y comercialización de la flor para enviarla a los distintos mercados internacionales y nacionales.

Además de las actividades técnicas relacionadas con la producción de rosas, la empresa realiza también labores de lombricultura que le permite proveerse de humus (abono natural) mediante un tratamiento de desechos orgánicos.

La ubicación de la finca es privilegiada porque ofrece condiciones óptimas para el cultivo de rosas como son: suelo volcánico fértil, 12 horas de luminosidad solar y un clima moderado constante, condiciones naturales que combinadas con un control de calidad rígido en cada fase del proceso productivo permiten a Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. producir rosas frescas y hermosas de calidad y belleza extraordinaria, no sólo por la longitud del tallo, sino también por los colores brillantes y el gran

tamaño del botón. La empresa está situada estratégicamente ya que se encuentra ubicada cerca de centros poblados, lo cual facilita la adquisición de insumos, mano de obra y la distribución del producto a los distintos lugares de embarque contribuyendo al éxito de todas las actividades de la florícola.

Oficinas Administrativas

La empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. tiene sus oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Ambato, en las calles Zaragoza 01-101 y Valencia, Barrio Ciudadela España, desde donde se realiza actividades relacionadas con el Departamento Financiero y de Ventas, para la comercialización de la flor a los mercados internacionales.

Misión y Visión

MISIÓN

Ofrecer una flor cultivada con los más altos estándares nacionales e internacionales y así brindar un producto de calidad al mercado internacional, constituyendo al Ecuador como el mejor productor de flores a nivel mundial.

VISIÓN

Ser la mayor empresa florícola, líder en ventas, utilidad, innovación tecnológica, preparación y bienestar de su personal; así con servicio al cliente y calidad en su producto, incrementando el valor de las variedades que posee.

Órgano Administrativo

La administración de la empresa está conformada por la Junta General de Accionistas y apoyada en un Directorio integrado por una parte de los mismos. Dos socios mayoritarios son parte de la Dirección Gerencial de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., en los cargos de gerente general y presidente.

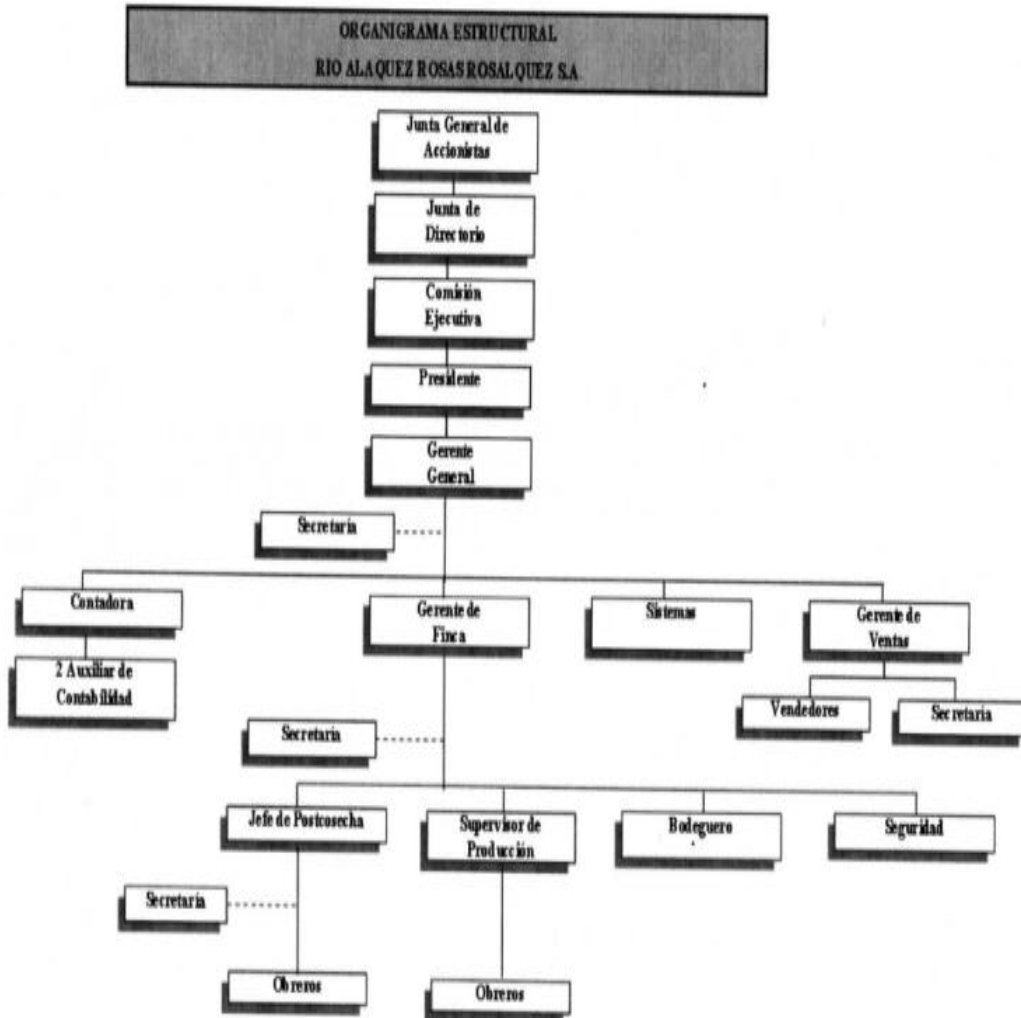
Estructura Organizacional

La estructura organizacional que tiene la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. se encuentra conformada por departamentos, secciones y unidades de trabajo de manera funcional debido a que todos los departamentos y sus secciones se agrupan en actividades y funciones específicas de acuerdo a los requerimientos de cada uno de ellos. A continuación se enuncia el orden jerárquico y los departamentos que conforman el sistema organizacional de la empresa:

- Junta General de Accionistas
- Junta de Directorio
- Comisión Ejecutiva
- Presidente
- Gerente
- Contador
- Gerente de Finca
- Sistemas
- Gerente de Ventas

La empresa no dispone de una estructura organizacional bien definida, razón por la que sus empleados no conocen con claridad sus obligaciones, autoridad responsabilidad y relaciones de cada una de las áreas de la empresa, impidiendo el normal cumplimiento de las actividades de la misma.

Gráfico N° 19
Organigrama Estructural



Fuente: Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.
Elaborado por: María Gabriela Miño

Línea de Negocios

La demanda de la flor cortada fresca a nivel mundial es muy alta, sobre todo si se considera que una mayor parte de países tiene las 4 estaciones marcadas, lo que les obliga a comprar flor cortada fresca durante los meses de invierno y otoño principalmente.

Esta demanda es lo suficientemente grande para que las empresas dedicadas a la exportación de flor obtengan rentabilidad en su actividad por los precios atractivos que existen, la empresa tiene la capacidad de poner su precio en el mercado al cliente.

Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. ofrece una amplia gama de variedades de rosas, cada una de las cuales requiere de un proceso de cuidado y tratamiento técnico específico para obtener una producción de calidad que permite alcanzar prestigio y reconocimiento en el mercado internacional.

La empresa activamente monitorea y busca nuevas variedades en el mercado para satisfacer las preferencias y exigencias actuales del cliente y de esta manera alcanzar competitividad en el mercado internacional

En el cuadro 1.2 se muestra la amplia gama de variedades que oferta Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. al mercado nacional e internacional.

VARIEDAD	VARIEDAD	VARIEDAD	VARIEDAD
ANNA	GOLD STRIKE	LINDSAY	SEXY RED
ANNE MARIE	GRAN GALA	LOVE STORY	SKY LINE
BLACK MAGIC	HIGH AND EXOTIC	MIRACLE	STAR
CHARLOTTE	HIGH AND MAGIC	MOVIE STAR	SWEETNESS
CHERRY LOVE	HIGH MAGIC YELLOW	ORLANDO	TERRACOTA
CLASSY	HIGH ORANGE MAGIC	PAPILLON	TOPAZ
COOL WATER	HOLLYWOOD	POLAR STAR	VENDELA
FLAMENCO	HUMMER	POLO	VERSILIA
FOREVER YOUNG	LEONIDAS	RED BERLIN	VIRGINIA
FREEDOM	LIGHT ORLANDO	ROSSINI	VOGUE
		SAHARA D.M	VOODOO

Ámbito de Acción

El sector floricultor ecuatoriano es reconocido en el mundo entero por la calidad de sus exportaciones y es ahora el productor de las mejores rosas de calidad conocida en los mercados internacionales como La Flor de Ecuador.

“Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.”, exporta su producción a diferentes países en el mundo como son: Estados Unidos, Latinoamérica (Panamá, Chile) y en un pequeño porcentaje cubre el mercado ecuatoriano.

Estados Unidos

En Estados Unidos, la flor grande de color roja y amarillo son las de mayor aceptación, también se incluye las rosas de color blanco, las temporadas de mayor demanda se concentran en los meses de febrero, mayo, noviembre y diciembre (San Valentín, Día de la Madre, Pascuas, Día de Acción de Gracias y Navidad).

Rusia

En este país son más cotizadas las rosas de tallo largo con botones grandes y de manera especial las de colores encendidos como el rosado, el anaranjado y el rojo.

Latinoamérica

En países como Panamá, Chile consumen rosas de todo color y en nuestro país debido a que no posee una cultura de consumo de flores y a que los floricultores ecuatorianos han priorizado la exportación, la flor de menor calidad queda para el consumo interno.

En la empresa “Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.” la flor que no cumple con todas las características necesarias para su exportación como: longitud del tallo, tamaño y color del botón, punto de corte óptimo, follaje impecable, es clasificada y procesada como flor para el consumo en el mercado nacional, así también se destina al consumo interno aquella flor que no puede ser ubicada en el mercado internacional.

Si la flor nacional no logra ser expendida en su totalidad, está pasa a ser desecho orgánico que es tratado en el área de lombricultura mediante un proceso que permite la obtención de humus (abono natural) que posteriormente es utilizado para fertilizar el suelo en el área de cultivo.

FASE 2

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
ACTUAL DE LA EMPRESA**

En la actualidad el turbulento ambiente competitivo y la alta velocidad en los cambios, han creado un mundo más complejo y exigente para todo tipo de empresa sin importar cuál sea su actividad, generando nuevos retos que obliga a las empresas a prepararse, actualizarse y mejorar todos sus sistemas tendientes a elevar sus niveles de eficiencia para alcanzar un nivel adecuado de productividad y competitividad.

El sector floricultor no es la excepción, necesita de una Planificación Estratégica y Financiera clara, una visión futura que le permita proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos, responder con eficacia a los múltiples desafíos del entorno mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar en el mismo y asimilar -hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Por lo expuesto anteriormente se ha procedido a realizar un corto análisis situacional de la empresa florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., tomando en consideración el ambiente externo e interno. Este breve diagnóstico permitirá a la empresa, conocer su situación y planificar para competir en mejores condiciones en el mercado internacional y nacional, debido a que el éxito de una organización está sujeto a su capacidad de adaptación a los cambios del medio.

ANALISIS EXTERNO

Dentro de este ambiente se analizarán los siguientes factores:

- Económicos
- Político – Legales
- Socio – Culturales
- Tecnológicos

El ambiente externo de la empresa está conformado por variables que no están bajo el control de la misma, pero es necesario realizar el análisis de este a fin de identificar

las oportunidades y amenazas que presenta y que tienen influencia en el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Factores Económicos

La situación económica de nuestro país ha evolucionado positivamente y trata de salir de la aguda crisis que le azota. Es necesario analizar las siguientes variables, que permitirán visualizar de mejor manera las oportunidades y amenazas a las cuales están expuestas las empresas del sector floricultor, entre ellas la empresa “Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.”

Inflación

El problema que afecta la economía de nuestro país y al cual ha tenido que enfrentarse desde siempre es la inflación que como lo dicta Orozco (1991), significa “el alza permanente de los precios de venta de los bienes y servicios producidos en el país o importados del exterior para satisfacer las necesidades diarias de los consumidores o habitantes del país afectado”

Desde 1998, Ecuador ha experimentado un proceso de inestabilidad interna como consecuencia de varios problemas políticos, que impidieron solventar con la urgencia del caso los desajustes económicos que se vieron reflejados en el deterioro de los principales indicadores macroeconómicos, de manera especial en la fuerte tendencia al alza de las tasas de inflación que se mantuvo durante los años 1999 y el 2000 mostrando así una fuerte variación en el incremento de precios, lo cual se dio por diversos factores como el feriado bancario y el congelamiento de los depósitos en la banca decretado por el Gobierno en marzo (1999), reflejaron la gravedad de la crisis del sistema financiero doméstico, el alto grado de corrupción existente en el sector público causaron la desconfianza del pueblo ecuatoriano en el sistema económico, la pérdida de credibilidad en el Gobierno y en la clase política.

Cuando Ecuador entró en el esquema de dolarización en marzo del 2000, el país logro obtener estabilidad económica, esta medida fue adoptada como necesaria para

atraer la inversión extranjera, eliminar la devaluación monetaria, detener el acelerado proceso inflacionario y reducir las tasas de interés, permitiendo de esta manera a las empresas cumplir con sus obligaciones y acogerse a los mecanismos de reestructuración dispuestos.

Después de varias décadas el problema inflacionario parece estar bajo control, la tendencia de la inflación es a la baja, a finales del año 2002 la inflación cerro en 9.36%, las expectativas gubernamentales para finales del 2003 era alcanzar una inflación menor al 3% el resultado fue de 3.92%, las políticas gubernamentales adoptadas por el presidente del país el Ing. Lucio Gutiérrez para controlar y bajar la inflación en el 2004 dieron sus frutos llegando a tener 1.95% el porcentaje de inflación más bajo en los últimos años, hasta el primer semestre del 2005 la inflación se encontraba bajo control.

A raíz de los problemas políticos suscitados en el país que provoco el estallido social principalmente con el movimiento de los “forajidos”, origino el derrocamiento del gobierno del presidente Gutiérrez, sucediéndole en el gobierno el Dr. Alfredo Palacios quien no logró conformar un gabinete gubernamental estable, en medio de escándalos y fricciones políticas la inestabilidad y la falta de un manejo acertado de la economía ha provocado la tendencia a la alza de la inflación que en el año anterior cerro en el 4.36% creciendo considerablemente en relación al 2004 en 2.4 puntos debido a circunstancias particulares como: la entrega de ahorros a pensionistas del seguro social, los problemas de sequía y heladas que afectaron al país, la importante inyección de recursos monetarios en la economía por el petróleo y las remesas de los emigrantes. Sin embargo, según informe el Instituto de Nacional de Estadísticas y Censos INEC (Enero 2014), ha mostrado una estabilidad en los índices de inflación dentro de la administración del Eco. Rafael Correa Delgado, mostrando una inflación anual del año 2013, en el 2,70% frente al 4,16% de 2012, lo que la ubica como la más baja en los últimos ocho años, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), haciendo del Ecuador un país estable en niveles de inflación y precios.

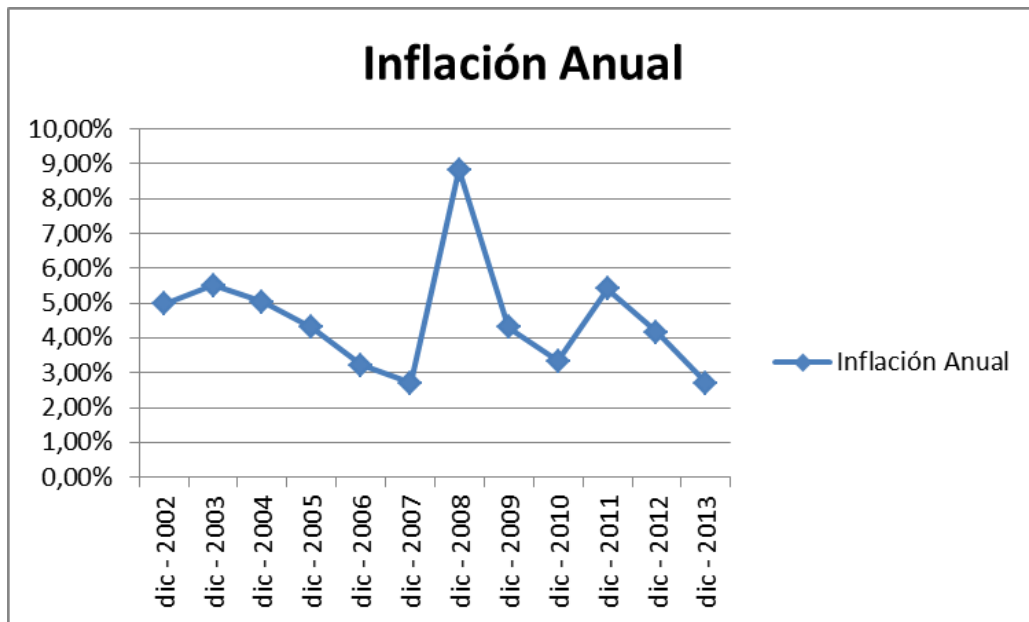
Tabla N° 19
Inflación Anual

INFLACIÓN

Año	Inflación Anual
dic-02	4,97%
dic-03	5,51%
dic-04	5,03%
dic-05	4,30%
dic-06	3,21%
dic-07	2,70%
dic-08	8,83%
dic-09	4,31%
dic-10	3,33%
dic-11	5,41%
dic-12	4,16%
dic-13	2,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 23
Inflación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Tasas de Interés

En el análisis del ambiente económico las tasas de interés son una variable muy importante, la cual a raíz que el país entro en el sistema de dolarización tuvo un reajuste en sus niveles dentro del sistema financiero.

Es necesario citar que en el año 1999, las tasas de interés alcanzaron los porcentajes más altos a consecuencia de los desajustes económicos que enfrentaba el país, una razón principal fue la necesidad que tenía el Banco Central por tratar de evitar la especulación en el sistema financiero, frente a la constante y creciente depreciación del sucre respecto al dólar, lo que resulto imposible controlar.

Pese al considerable nivel de reducción que tuvieron las tasas de interés con la adopción del sistema de dolarización, es importante señalar que dentro de este sistema las tasas que actualmente están vigentes en nuestro país son elevadas en relación a las que rige en otros países a nivel internacional, que tienen como su sistema monetario la dolarización, es el caso de EE. UU.

La tendencia a la baja de las tasas de interés que presenta la economía del país es beneficioso para todas las empresas, dentro de estas la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. porque las posibilidades de financiamiento presentan un costo menor en relación a la tasa activa proyectada por el gobierno; es necesario señalar que estas son elevadas en una economía dolarizada, sin embargo reflejaron un menor gasto financiero por intereses y la posibilidad abierta de endeudamiento para la ejecución de proyectos de la empresa, a través de la Corporación Financiera Nacional que al momento está contribuyendo a través de sus productos, el apoyo de proyectos destinados a la adquisición e incorporación de tecnología aplicados a los procesos productivos y administrativos, así como proyectos de ampliación en el futuro, paralelamente; esto ha dado lugar a que los empresarios en el Ecuador busquen alternativas de nuevos mercados que reflejados en los proyectos puedan generar una mayor participación y competencia en el mercado de producción y comercialización de rosas a nivel internacional.

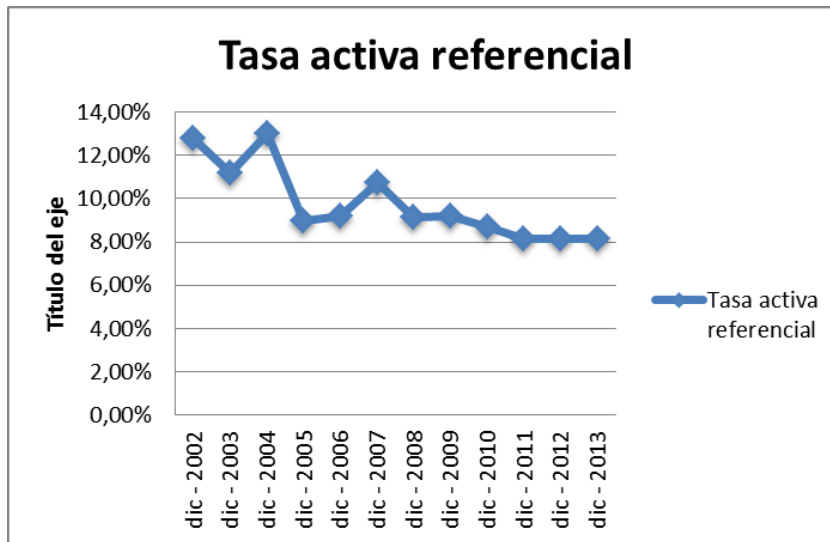
En la tabla que se muestra a continuación se puede observar los porcentajes de las tasas de interés que se han registrado en nuestra economía y tienen una tendencia a la baja.

Tabla N° 20
Tasas de Interés

TASAS DE INTERES	
Año	Tasa activa referencial
dic-02	12,77%
dic-03	11,19%
dic-04	12,99%
dic-05	8,99%
dic-06	9,22%
dic-07	10,72%
dic-08	9,14%
dic-09	9,19%
dic-10	8,68%
dic-11	8,17%
dic-12	8,17%
dic-13	8,17%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 24
Tasa Activa Referencial



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Factores Políticos – Legales

Las disposiciones políticas y legales que adopte el poder ejecutivo y legislativo tendrán un impacto en las operaciones de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. y en las decisiones de los mercados internacionales, por lo que es de gran importancia que las empresas conozcan el entorno político – legal que rige el desarrollo de sus actividades.

En este ambiente se realizará el análisis de variables que influyen en la toma de decisiones del sector florícola, de las mismas que puede surgir oportunidades o amenazas para la empresa.

Así tenemos que entre las principales leyes que debe cumplir Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. tenemos las siguientes:

Cumplir con la Ley del Código de Trabajo
Cumplir las Disposiciones Tributarias
Obedecer la Norma ISO 14000
Ley del Medio Ambiente
Cumplir con las normas de la BASC
Cumplir el Régimen Aduanero

Tarifas Arancelarias

En el análisis de esta variable es necesario hacer referencia a los sistemas arancelarios con los que la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. tiene relación.

Preferencias unilaterales otorgadas por Estados Unidos

Sistema Generalizado de Preferencias SGP

Objetivo

Estados Unidos, al igual que otros 19 países industrializados, estableció su propio programa SGP de exención arancelaria. El SGP es un programa unilateral y temporal que establece preferencias relativas a la exención de aranceles otorgadas por los Estados Unidos, a países beneficiarios (por su nivel de desarrollo) designados por éste (países en vías de desarrollo: entre ellos Ecuador y algunos países de Europa Oriental).

Importancia y dimensiones

Bajo este programa, los Estados Unidos a partir de enero de 1976, ofrece preferencias en términos de franquicia aduanera para unos 4,200 productos provenientes de 149

países. El programa abarca una amplia gama de productos agrícolas, manufacturados y semi-manufacturados, pero estipula que ciertos productos no podrán ser designados para ingresar exentos de aranceles, dada la susceptibilidad de algunas industrias de los Estados Unidos. Esta restricción se aplica pero no se limita a:

- Productos agropecuarios, que sean sujetos de una cuota, si sobrepasan esta.
- Prendas de vestir sujetas a convenios previos,
- Productos de cuero
- Artículos electrónicos

Siendo Estados Unidos aún el principal mercado de exportación para el Ecuador. Más allá de los compromisos asumidos en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC), las exportaciones ecuatorianas hacia ese país se beneficiaban principalmente de dos sistemas de preferencias arancelarias que permiten que productos ecuatorianos ingresen libres del pago de aranceles: el Sistema Generalizado de Preferencias y el Acuerdo de Promoción Comercial Andino y Erradicación de Drogas. Sin embargo, las preferencias arancelarias otorgadas por el ATPDEA han beneficiado a un grupo reducido de productos y no han sido utilizadas para alcanzar una mayor diversificación de la oferta exportable del país. En este informe se presenta una estimación del costo potencial en términos de pago de aranceles de la eliminación de los sistemas preferenciales mencionados.

Si bien Ecuador, dejó de ser beneficiario de los sistemas de tratamiento preferencial de ingreso a los Estados Unidos, la dependencia de la oferta exportable ecuatoriana en unos cuantos productos primarios así como la existencia de compromisos de liberalización a nivel de OMC, determinan que la pérdida de preferencias arancelarias por ATPDEA o SGP afecten solo a una parte de las exportaciones del Ecuador hacia Estados Unidos.: en 2010, de acuerdo a los datos de la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (United State International Trade Comisión USITC) , las exportaciones del Ecuador hacia ese mercado alcanzaron 7.333 millones de dólares, de los cuales aproximadamente el 75%, es decir 5.540 millones, correspondieron a exportaciones petroleras. De los 1.793 millones de dólares restantes, aproximadamente el 77% (equivalente a 1.378 millones de dólares)

corresponde a productos que ya ingresan a los Estados Unidos con arancel cero por los compromisos establecidos en el marco de la OMC y el tratamiento de Nación Más Favorecida. En este rubro se incluyen productos como camarón, banano, cacao, filetes de pescado entre otros. El ATPDEA benefició a 437 partidas arancelarias que representaron 355 millones de dólares (o el 4,8% del comercio total con Estados Unidos o el 19,8% del comercio no petrolero).

La pérdida de preferencias arancelarias del ATPDEA o del SGP no implica una pérdida inmediata del mercado de los Estados Unidos, pero si un encarecimiento en los precios al importador que tendría que cubrir el costo de los aranceles de internación. La pérdida de preferencias, sin embargo, creó incentivos para que importadores de Estados Unidos sustituyan el producto ecuatoriano con sustitutos provenientes de otros países.

Responsabilidad corporativa

En lo que se refiere a este factor la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez evidencia el mismo, cuando requiere cumplir con pedidos que su producción ofertada no abastece o necesita proveer a sus clientes de variedades que no produce, las empresas con las que tiene esta relación son:

- LA HERRADURA S.A.
- AGROLIMACHE S.A.

La empresa cuando tiene gestiones de este tipo realiza los contactos con los gerentes de ventas de las empresas citadas, solicitando una cantidad determinada de tallos, especificando la variedad, el color, las dimensiones del tallo, el tamaño de botón y el punto de corte, así como la fecha para la que se requiere la flor. Cabe señalar que en esta actividad la empresa realiza un proceso minucioso de control de calidad para verificar que la flor solicitada a las otras empresas cumpla con los estándares de calidad, con que

Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., provee su flor satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes y precautelando su prestigio internacional.

En base a la información obtenida de esta variable podemos deducir que para la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., esto representa una oportunidad para

obtener beneficios económicos por la comercialización de flor de otras empresas y a la vez les sirve a sus clientes marcando la pauta para que la empresa en un futuro incremente su nivel de producción.

Factores socio – culturales

El análisis de este factor es muy importante debido a que el ambiente cultural y social depende en gran medida del modo y la razón por la que las personas viven y se comportan de determinada manera. En lo referente a este ambiente analizaremos variables que están muy relacionadas con las actividades de la empresa florícola con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que pueden representar para la organización.

Cambios de estilos de vida

Para el análisis de esta variable tenemos que en Ecuador, la floricultura de exportación se inició en 1983, con 2 hectáreas de rosas. En el 2001 ya hubo 3,208 hectáreas y en la actualidad el área destinada a la producción de flores es de 4729 hectáreas repartidas entre especies permanentes con el 74% (rosas, claveles, heliconias entre otras) y transitorias el 26% (gypshopila, crisantemos, girasoles, flores de verano). La mayor parte de la producción nacional se exporta a los Estados Unidos y la Comunidad Europea. En el 2001, se exportaron flores por más de 200 millones de dólares, lo que representa el 6 por ciento del valor de las exportaciones nacionales y el 56 por ciento de las exportaciones primarias no tradicionales, actualmente la floricultura constituye el principal generador de empleo para la Sierra y la tercera fuente de divisas detrás del petróleo y banano, ambos tradicionales.

Desplazamiento poblacional

A inicios de los noventa; las flores, las frutas exóticas, la madera, las fibras vegetales y los bienes manufacturados, entre otros, auspiciados por una apertura al comercio exterior y una reducción de aranceles, crecen a ritmo acelerado del 45% anual. Este

fenómeno permite la consolidación y el desarrollo de un producto en particular, las flores, él que, en pocos años, se convirtió en el quinto rubro de exportación. Con su desarrollo, adicionalmente, cambian el tradicional papel de la sierra, como abastecedor del mercado interno, para convertirla en una región generadora de divisas.

El crecimiento de la floricultura en Ecuador se debe a una adecuada política implantada por los empresarios, que han convertido a esta actividad en una importante fuente generadora, no solo de divisas para el país, sino también de trabajo. Aquí cabe destacar la importancia de esta gestión en zonas antes deprimidas y olvidadas, cuyos pobladores emigraban a los centros urbanos mayores en busca de trabajo. Tal es el caso de Tabacundo y Cayambe, las parroquias rurales asentadas al oriente de Quito y las parroquias rurales de la Provincia de Cotopaxi, que a raíz que en sus jurisdicciones se asentaron las empresas de flores, han visto revitalizarse su actividad comercial interna; ha bajado el índice migratorio, se han instalado locales y centros comerciales importantes, etc.

La gente ha visto renacer sus esperanzas dentro de su propio pueblo debido a que la mayoría de las empresas de flores en Ecuador actualmente emplean entre 11 y 13 personas por hectárea, mientras que la ganadería, una actividad tradicional en la Sierra, ocupa solamente 1 y 3 trabajadores, la producción de flores es una actividad altamente intensiva en la mano de obra que genera empleo directo e indirecto más de 150 mil puestos de trabajo, lo que nos da una idea del número de campesinos que no han emigrado a la ciudad. Además es necesario resaltar el desplazamiento de un gran número de habitantes de la Región Costa y de otras provincias y ciudades hacia los lugares en que están ubicadas las empresas florícolas, así podemos citar que la empresa Rio Alaquez Rosas Rosalquez S.A. tiene trabajando a personas oriundas de Manabí, Baños y Loja, de esta última provienen un alto número de técnicos en agronomía. El cultivo de flores también ha estimulado el crecimiento de actividades paralelas o conexas, como la creación de empresas comercializadoras de flores, agencias de carga aérea, empresas transportadoras de carga terrestre y aérea,

almacenes de productos agroquímicos, talleres artesanales de mecánicos de equipo agrícola, electricistas y carpinteros, proveedores de plásticos, papel, cartón y otras actividades menores que dan ocupación e ingresos económicos significativos a miles de ecuatorianos.

Conducta ética

El análisis de esta variable dentro del ambiente socio – cultural es importante porque refleja los valores y principios que tiene la sociedad ecuatoriana, actualmente nuestro país figura a nivel internacional como uno de los países más corruptos, y es que sin duda es penoso decir pero los tentáculos de la corrupción se hallan en todos los ámbitos de la sociedad.

Por señalar algunos casos, la corrupción existente en el sector público, en la justicia, en la policía, en la iglesia con su participación en las aduanas, en las fuerzas armadas con la venta de material bélico a la guerrilla colombiana, y en el gobierno nacional con el presidente y el vicepresidente involucrados por su amistad con un poderoso narcotraficante que podría haber participado en el financiamiento de la campaña política.

En nuestro país a través de la Comisión Anti-corrupción se trata de reducir este poderoso mal que nos afecta, pero para esto se necesita cultivar aquellos valores que se han perdido en nuestra sociedad, por lo que no solo estamos atravesando una grave crisis económica, sino también una crisis de valores que proyecta una imagen negativa del Ecuador como un país inseguro para invertir y difícil de predecir, por que constantemente está paralizado a consecuencia de manifestaciones y huelgas.

En Ecuador, es una costumbre radicada empezar tarde todos, o casi todos, los compromisos sociales o particulares. Fiestas, ruedas de prensa, matrimonios, ceremonias públicas, inician con, al menos, 30 minutos o una hora tarde. Según un informe de la Universidad Internacional, que colabora en la campaña, el Ecuador pierde 2,500 millones de dólares al año por la impuntualidad.

Dentro del sector empresarial florícola la divulgación y la custodia del cumplimiento del código de ética por parte de las florícolas está a cargo de “Expoflores”, la asociación en la que se encuentran agremiados los floricultores del país, la misma que se encarga de cuidar la imagen de la flor ecuatoriana en el exterior al exigir a las empresas el cumplimiento de los estándares de calidad más altos y el cumplimiento de las condiciones en que se pacta el negocio.

Factores tecnológicos

En la actualidad el factor tecnológico debido a su constante y alta velocidad de cambio, está configurando continuamente mercados más exigentes, constituye la fuerza impulsadora del desarrollo de nuevos productos y mercados, a la vez es la causa primordial en la declinación y desaparición de otros productos y mercados que son desplazados por este mismo factor. El sector floricultor ha ampliado de manera sistemática el área de cultivo de flores para exportación, poniendo énfasis en diversificar la producción, realizando las inversiones que se requiere para incorporar innovaciones tecnológicas a la producción y mejorar la eficiencia y productividad que permita obtener productos de mejor calidad a menor costo.

Es importante señalar que el gran desarrollo que ha tenido este sector agroindustrial en los últimos 10 años ha perfeccionado el mercado de insumos y servicios, han formado un importante grupo de personal técnico y especializado en este sector, que ha dado como resultado un impacto muy positivo para la modernización y tecnificación de los invernaderos y en general en las prácticas de las labores productivas.

La floricultura se ha expandido a los valles aledaños a Quito y a otras provincias como Azuay, Imbabura, Cotopaxi y Chimborazo. Con el fin de fortalecer este sector productivo, los empresarios cultivadores de flores se hallan agrupados en lo que hoy se conoce como “Expoflores”. La inversión para cultivos de flores es de 350 mil dólares por hectárea semi-tecnificada, y con alta tecnología entre 800 y un millón de

dólares por hectárea. En el caso de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. es una empresa que dispone de un nivel de tecnología medio incorporado al desarrollo de sus actividades productivas y administrativas que a continuación se describe:

En el área administrativa el personal dispone de computadoras en cada sección, el departamento financiero cuenta con el sistema de gestión operativa Flowers en el que se lleva la contabilidad y las actividades del departamento de comercialización, permitiendo llevar la información referente a la producción y comercialización de la flor.

En el área productiva el proceso cuenta con un sistema de riego por microaspersión considerado como uno de los mejores para este cultivo, ya que se puede controlar la temperatura, humedad de la tierra, prevenir daños por las heladas, mayor cobertura de humedad en las camas, distribuyendo mejor el agua. El sistema de riego por goteo que permite regar en cantidades exactas y en el lugar propicio para las plantas el agua y la fertilización para un mejor desarrollo de las mismas.

El sistema de fumigación sirve para combatir las plagas y enfermedades y el sistema de invernadero que ofrece múltiples ventajas y beneficios, pero tal vez una de las más importantes es la creación de un microclima dentro de este espacio, que le brinda al agricultor la posibilidad de controlar la temperatura mínima y óptima muy valiosa para el desarrollo del cultivo, con lo que se evita el stress de la planta y la misma tenga un desarrollo metabólico, fisiológico y biológico que les permita una buena producción.

La temperatura es totalmente controlable, si bien es cierto que varía según la región y la hora del día. En el caso de las flores cultivadas en la provincia de Cotopaxi a 3600 metros de altura y bajo una temperatura exterior de 18°C, el interior del invernadero se conserva cálido a una temperatura de 25°C, lo que no representa ningún riesgo para la flor. Además se utiliza el sistema de cable vía para la transportación de la flor de los invernaderos a la sala de pos cosecha, en los cuartos de empaque se utiliza el sistema de refrigeración para lo que se emplea motores de ventilación y en el

transporte de la flor hasta los lugares de embarque se utiliza camiones con el sistema de refrigeración Termo King.

Con lo analizado se ha podido establecer que Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. se encuentra en desventaja en relación a otras empresas del sector que cuentan con tecnología de punta y la aprovechan al máximo, mientras que en esta empresa no hay un conocimiento profundo para el aprovechamiento de la misma por lo que se debe impartir programas de capacitación.

Factores ecológicos

En la actualidad el manejo del medio ambiente deja de ser una actividad secundaria, convirtiéndose en uno de los factores empresariales primordiales en donde comienza a ejercer control el estado.

Toda empresa que se involucra con sustancias nocivas, genera nuevas partículas que al entrar en contacto con el hombre pueden distorsionar su herencia genética que si no se la limita puede arrasar regiones económicamente activas.

El ingresar a mercados extranjeros exige adoptar una cultura de medio ambiente más rígida debido a que para actuar en otros continentes se debe respetar y ejecutar normas establecidas

Floral Label Program Ecuador (Sello Verde)

A nivel internacional, existen normas y códigos voluntarios que promueven formas de producción florícola responsable en términos ambientales y sociales. Uno de los programas más conocidos es Sello Verde, o FLP (Flower Label Program) con sede institucional en Alemania. Desde el inicio del programa en Ecuador en 1996, hasta el 2002, 32 empresas ecuatorianas recibieron la certificación del Sello Verde, para el 2005, otro grupo de 5 empresas más alcanzaron esta certificación. A nivel nacional EXPOFLORES, el gremio de los floricultores ecuatorianos, aprobó un código de conducta para sus miembros e implementó un programa denominado "La Flor de Ecuador," con el objetivo de mejorar los aspectos productivos, ambientales y sociales en el sector florícola. El reto principal es el aumento de la competitividad

internacional, lo que en el contexto actual implica un cierto nivel de responsabilidad social y ambiental.

El Flower Label Program (Sello Verde) incluye requisitos ambientales y de higiene industrial para el sector, entre los que citan:

No se permite el empleo de pesticidas y toxinas de gran persistencia en el tiempo que están prohibidos en Europa y los Estados Unidos. Preferentemente se utilizan productos biológicos cuando resulta posible. El empleo de todos los productos agroquímicos está debidamente asentado y documentado. Todos los fertilizantes, productos agroquímicos y pesticidas se emplean únicamente en dosis apropiadas. Se está, y se seguirá, ejecutando un programa para hacer un seguimiento de plagas y enfermedades a fin de reducir al mínimo el uso de agroquímicos.

Consumo de agua: Las compañías establecerán sistemas de riego por goteo controlado y tenderá a usar cada vez más agua de lluvia para el riego.

Eliminación de residuos líquidos: Las empresas velarán por que los desechos de los baños se traten en forma adecuada para evitar contaminaciones e infiltraciones, asegurándose de que los tanques sépticos sean eficaces, estén ubicados en un lugar adecuado y sean de las dimensiones apropiadas. La compañía también tratará el agua residual proveniente de las etapas posteriores a la cosecha.

Residuos sólidos: Los residuos sólidos generados en las fincas se reciclan allí donde resulta posible, mientras que el resto se usa en vertederos. Actualmente se transforma los residuos vegetales de las flores en abono o humus.

Almacenamiento en frío: En sus zonas de almacenamiento en frío, las empresas deben emplear, sustancias refrigerantes actualmente aceptadas. Salud y seguridad en el centro de trabajo: A los empleados se les proporcionan equipos protectores personales adecuados (máscaras, guantes y overoles cuando trabajan con productos químicos), servicio médico y primeros auxilios. Seguimiento y presentación anual de informes: Los procedimientos de seguimiento de la compañía se describirán en el

plan de gestión ambiental. La misma presentará un informe anual en el que se sintetizarán los datos de seguimiento en cuanto a manejo y aplicación de productos químicos, eliminación de residuos líquidos y sólidos, consumo de agua, salud y seguridad en el centro de trabajo, informes sobre accidentes, y cuestiones laborales. Además, informará si cumple con las normas del Flower Label (programa Sello Verde) y acerca de sus avances en la implantación de la certificación ISO 14000.

Este sello garantiza además el cumplimiento de Normativas de la OMS y del Código del Niño y la Familia y presenta al consumidor una flor que ha sido producida considerando al hombre y medio ambiente. La empresa interesada debe definir una política medioambiental, la misma que sea apropiada a la naturaleza, magnitud e impactos medioambientales, incluya un compromiso de mejora continua y de prevención de la contaminación; encierre un compromiso de cumplir con la legislación y reglamentación medioambiental aplicable y con otros requisitos que la organización suscriba; sea capaz de promocionar el marco para establecer y revisar los objetivos y metas medioambientales; sea documentada, implantada, mantenida al día y comunicada a todos los empleados; y editada a disposición del público.

La empresa interesada en obtener esta certificación presenta en Expoflores la Declaración de Asistencia, debe cumplir con los requisitos de la lista de chequeo y los procedimientos de FLP, y una vez que haya completado todos los requisitos, debe informar que está lista para la inspección.

La empresa será revisada y evaluada, en cualquier momento y sin previo aviso, por la Consultora alemana Agrar Control BmbH (ACG). Una vez emitido el informe de inspección. Siendo la obtención del “Sello Verde”, un respaldo importante para garantizar la promoción y venta del producto en el exterior, por muchos factores la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez no ha iniciado aun prácticas en miras a conseguir esta certificación, se trata de manera unipersonal de mantener la calidad del producto pero no se iniciado aun acciones que permitan calificar a esta certificación, lo cual se convierte en una importante desventaja frente a las otras empresas del

mismo sector y competencia, porque no es posible determinar a través de un certificado avalado internacionalmente, la calidad del producto de la finca.

Entorno competitivo

El ritmo acelerado de crecimiento del sector florícola en nuestro país ha convertido al Ecuador en el IV exportador de flores en el mundo, después de Holanda, Colombia e Israel. Pero que dentro de este negocio tiene una fuerte competencia que a continuación se analiza.

Competencia internacional

Alrededor del mundo aproximadamente 80 países son los que exportan flores frescas cortadas en mayor o menor escala, generando un mercado sumamente amplio y competitivo del comercio internacional de flores, entre los principales exportadores destacan Holanda, Colombia, Israel, Italia, España, Costa Rica, Kenia, China y Tailandia”

El principal competidor de Ecuador en los mercados a nivel internacional es Colombia, sus condiciones de producción son similares a las nuestras lo que ha provocado que las flores frescas de los dos países sean catalogadas como las mejores rosas del mundo.

La naturaleza ecuatoriana ha dado una muestra más de su generosidad y ahora nos brinda facilidades para producir gran variedad de excelentes, aromáticas y vistosas flores catalogadas como PREMIUM, aspecto que le permitió posicionarse en buena forma en importantes mercados internacionales, volverse competitivo y mantener un status de calidad.

Estados Unidos es el mercado natural de las flores ecuatorianas, más del 66% del total de las exportaciones florícolas se destinan a ese país, entre otras razones, debido a la gran demanda del producto, las facilidades de transporte y las cortas distancias, a tal punto que Ecuador se ha convertido en el segundo proveedor de este mercado, después de Colombia, la luminosidad que ofrece el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, favorece la constitución fenotípica del producto- tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos, cualidades que han provisto al

producto ecuatoriano de una diferenciación competitiva, con respecto a otros países productores como Colombia.

Los Estados Unidos es el principal comprador de flores ecuatorianas; sin embargo, el consumo per-capita de flores más alto del mundo se encuentra en los países europeos (Suiza, Noruega, Finlandia, Austria, Alemania, Holanda, Italia, Francia, y en Asia, el Japón). Lamentablemente las distancias son un serio obstáculo frente a nuevos y potenciales competidores como Kenia, por ello, habrá que buscar alternativas con el objeto de llegar fluidamente a estos mercados.

Del análisis realizado se puede deducir que el sector floricultor ecuatoriano cuenta con las condiciones para competir a nivel internacional, ofreciendo un producto de excelente calidad, a un precio competitivo y con diferencias competitivas que le distingan de la competencia.

Competencia local

Debido al notable desarrollo del sector florícola en los últimos años, el mercado de flores a nivel nacional tiene la presencia de nuevas empresas que constituyen una amenaza porque a las empresas existentes las obliga a enfrentar nuevos retos de competitividad.

Las empresas que constituyen la competencia directa, es decir a un mismo nivel competitivo son las siguientes:

- CONTINEX CIA. LTDA.
- EQR EQUATOROSES
- NEVADO ROSES
- PETYROS S. A.
- FLORECAL S. A.
- AGRINAG S. A.
- TECHNIROSE CIA. LTDA.
- HOJA VERDE S. A.
- AGROCOEX DEL COTOPAXI S. A.

Estas empresas han sido elegidas considerando su tamaño y el volumen de exportaciones, que son superiores a la empresa en estudio, debido a que se benefician

de una ventaja en costos y a que poseen economías de escala por sus altos niveles de producción y la tecnología de punta que disponen lo que les permite reducir sus costos y obtener mejores precios.

Competidores indirectos

Las empresas que a continuación se señalan no dejan de ser competencia para Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

- SIERRAFLOR S. A.
- VULCANO ROSES S. A.
- FLORES DEL COTOPAXI S.A.
- VALLE DEL SOL S. A.
- GOLDEN ROSES S. A.
- ROSAS DEL PRADO S. A.
- LA ROSALEDA S.A.
- JARDINES PIAVERI S. A.
- TAMBOROSSES S. A.
- EVER GREEN S. A.
- FLORES STA. MONICA S.A.
- AGRIFUL S.A.
- MEGAROSSES S.A.
- ENCHANTED ROSES S. A.
- DIAMOND ROSES S. A.
- AGROGANADERA S. A.

La proliferación de florícolas constituye una amenaza para la empresa en estudio por la exigente competencia que generan en el mercado.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El objetivo principal de toda empresa es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados en forma rentable, para lo cual la organización necesita interactuar con los siguientes factores que se debe analizar a fin de identificar las diferentes

tendencias ambientales que intervienen en el normal desarrollo de las actividades de la empresa en los mercados nacionales e internacionales

Proveedores

En este punto se analizarán los proveedores que se relacionen con las actividades diarias de la empresa y que contribuyan a elevar el nivel de competitividad de este sector agroindustrial mejorando aspectos como flexibilidad en las entregas, logística, transferencia de tecnología, capacitación, entre otras.

En las actividades de la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., esta se relaciona con proveedores nacionales que a continuación se describen.

1. Proveedores vegetativos: PLANTAS

- Rosen Tantau
- E.G.Hill Company
- OlijRosen
- Rosaplant

Existe también proveedores internacionales, pero se prefiere gestionar la compra a de nuevas variedades a los proveedores nacionales, porque estas empresas se prefiere cancelar el valor de la compra, a tener que dar regalías anuales a los creadores de las variedades ya que estos valores son demasiado elevados.

2. Proveedores de PESTICIDAS Y QUIMICOS

Este grupo de proveedores está conformado por todos aquellos que proporcionan a la empresa los pesticidas utilizados en la fumigación para el control plagas y enfermedades en este grupo tenemos: los fungicidas, acáricidas, nemátocidas e insecticidas (de contacto y sistémicos), también proporcionan fertilizantes, bioácidos y foliares.

- Corpcultivos
- Equaquimica
- Fermagri
- Agripac
- Brenntag del Ecuador

- Alexis Mejía

La lista de proveedores mencionada está constituida por empresas que ofrecen una amplia gama de insumos a precios razonables, estos proveedores garantizan a Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. la entrega de lo requerido en forma puntual.

3. Proveedores de material de EMPAQUE Y EMBALAJE

Dentro de este grupo están aquellos que proporcionan el cartón (fondos y tapas), suncho, hebillas, cinta adhesiva, grapas, ligas, cintas de embalaje, papel periódico, gel de hidratación.

- AMC del Ecuador
- Corrugadora Nacional Cransa S. A.
- Industria Cartonera Palmar Incarpalm
- Corruempaque

4. Proveedores de MANTENIMIENTO DE INVERNADEROS Y CONSTRUCCION.

Este grupo provee: material de construcción, madera alambre, material para instalaciones eléctricas estructuras metálicas, ganchos, aceites, filtros y combustibles.

- Aceropaxi
- AMC del Ecuador.
- Agroplásticos

5. Proveedores: SUMINISTROS DE TRABAJO

Las empresas que proporcionan esto son: AMC y Carlisan.

6. Proveedores de SERVICIOS

Dentro de esta categoría de proveedores la empresa se relaciona con: Florcontrol, G&G Cargo, Panatlantic, World Wide, Fresh Logistic, Transinternational. Impladuanas, etc.

Los proveedores señalados han sido escogidos por la empresa por la calidad de los productos, seriedad y puntualidad en la entrega precios competitivos y facilidades de pago

Gran parte de la problemática actual de la florícola se desprende la baja liquidez que actualmente existe, entre las dos principales causas que son:

- El tiempo de la recuperación de la cartera de clientes en comparación al tiempo otorgado por el proveedor, siendo este último mucho menor originando una brecha crediticia de 15 días, entre la cobranza y el pago
- El cierre temporal de las líneas de crédito por la falta de pago ha causado que los niveles de eficiencia, efectividad de la disponibilidad de los recursos necesarios para la producción se vean afectados, con implicaciones directas a la calidad de la flor que exportamos

Intermediarios

Las organizaciones que ayudan a las empresas a promover, vender y distribuir sus productos y servicios a los compradores finales se denominan intermediarios.

La cadena de distribución que el sector florícola ha empleado en los últimos años para expender su producto, está conformado por mayoristas y minoristas incluyendo a los importadores.

Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. para la comercialización de sus productos utiliza la empresa Ariola Investment Inc. (Comercializadora) es una organización privada de su propiedad, encargada distribuir el producto en el mercado americano y europeo siendo ésta es la forma más común de realizar las ventas. La comercializadora fue fundada en las Islas Vírgenes Británicas (sitio considerado como paraíso fiscal para la Administración Tributaria en Ecuador) cuyo fin era el de colocar los rendimientos de sus actividades en el exterior y minimizar el pago de tributos en el Ecuador.

Conforme la Art.82 de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador publicada en el R.O. N° 242 de diciembre 29/2007, exige las empresas la presentación de informe de precios de transferencias (PT), donde se indica que los

precios de transferencias son usados para determinar las utilidades gravables de grupos empresariales que, por su carácter internacional (transnacional, importador, exportador) tienen divisiones en otros países, puesto que, si todos los gastos del grupo se producen en un país que cobra impuestos y la venta se produce en otro que no los cobra, la mayor parte de la ganancia no estará pagando impuestos.

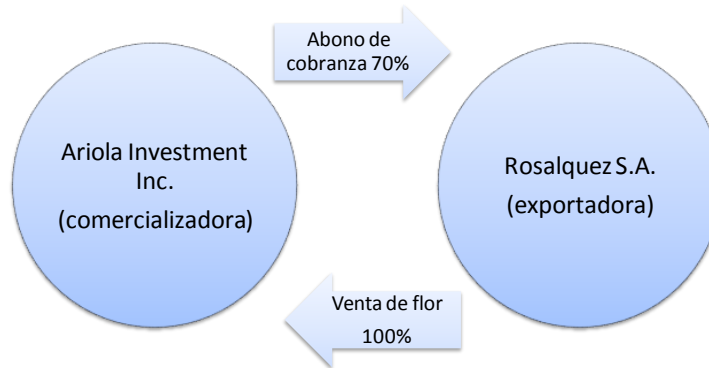
Por ello, los países más desarrollados, que hacen parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) definieron un marco metodológico para determinar con los Precios de Transferencias, las ganancias de un grupo empresarial, incluyendo las obtenidas en el extranjero. El Ecuador incorporó a su regulación tributaria ese marco y definió que el Servicio de Rentas Internas exigirá a las empresas aplicables incluir un anexo de Precios de Transferencias en su declaración de impuestos, iniciando en abril de 2006.

La norma obliga a las empresas a escoger entre seis distintas formas de calcular sus Precios de Transferencias para fines tributarios, declarando así la utilidad generada, por un grupo empresarial, en toda la cadena de valor de un producto creado en el país. Para ello se usa como referencia los precios usuales de transacciones comparables en todo el mundo. Por ejemplo, si un artículo se vende a una distribuidora, en otro país, a un precio menor al que cobran otras empresas que venden el mismo artículo, entonces las ganancias del vendedor deben calcularse basadas en el precio usual cobrado por esas otras empresas, incrementando así la base gravable e incrementando la recaudación tributaria.

En el año 2008 en base al estudio de precios de transferencias, Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. decidió equiparar los precios de venta con la empresa relacionada, lo que represento un efecto negativo en la recuperación de la cobranza recibida por Río Alaquez Rosalquez S.A. Este efecto se encuentra ilustrado en la siguiente gráfica.

Gráfico N° 25

Flujo de cobranza Rosalquez S.A



Fuente: Propia
Elaborado por: Ana Benavides

A partir del año 2011, con el incesante problema de liquidez provocó un excesivo endeudamiento financiero a través de líneas de sobregiro y la contratación de nuevos créditos en instituciones financieras para poder subsanar de alguna forma la urgencia de pago a sus proveedores y cumplir con la requisición de material

Clientes

Toda empresa para tener éxito en el mercado debe atraer y conservar a los individuos que necesita para lograr sus objetivos.

Cliente interno

Este grupo de clientes está conformado por todas las personas que pertenecen a la empresa y es de vital importancia porque el factor humano es el actor directo de la gestión de la misma, dependiendo de ellos la calidad y eficiencia de las actividades productivas y administrativas de la florícola, razón por la cual sus necesidades y decisiones forman parte de los objetivos de la organización como: solucionar problemas, incrementar la productividad y competitividad de la empresa, buscar mejores formas de satisfacer al consumidor.

Cientes externos

Este grupo de clientes “tiene mucha importancia en la vida de la empresa, porque de su decisión de compra del producto de una empresa depende la cantidad de ventas que tenga una organización y su supervivencia en los mercados. Además son estos quienes con sus preferencias producen impactos sobre las características de un producto o servicio como son su calidad, atributos tangibles e intangibles y el precio”. Dentro de estos clientes tenemos la siguiente subdivisión con los que la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. se relaciona:

Cientes Internacionales

Son aquellos que conforman el mercado internacional para “La Flor de Ecuador” y se encuentran ubicados en los países de destino de las exportaciones, lo constituyen las importadoras, las comercializadoras y los mayoristas, los mismos que se contactan con la empresa a través los medios de comunicación como: teléfono, hotmail, msn, correo electrónico, skype y fax, para realizar los requerimientos de flor. Entre los principales clientes que tiene la empresa en el mercado internacional, tenemos: María Flowers, Equiflor, Mayesh, USA Bouquet, Florimex, The American Clock, Galleria Farms, Continental Flowers, Elena Flowers, entre otros.

Cientes nacionales

Los clientes de este tipo son personas naturales que compran el reducido porcentaje de flor que la empresa destina para el mercado local y la distribuyen dentro y fuera de la provincia. Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. entrega su producto a clientes principales ubicados dentro y fuera del país. Sin embargo debido a la excelente calidad de “La Flor de Ecuador”, goza de un gran prestigio y reconocimiento internacional, que permite a la empresa ingresar en nuevos mercados para comercializar su producto y expandir sus ventas.

ANÁLISIS INTERNO

El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la misma con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de ésta.

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas, las mismas que son creadas por la empresa con su funcionar. El análisis interno permitirá determinar las fortalezas de la empresa y las debilidades que necesitará corregir y mejorar, ya que tiene control sobre estas.

En el análisis del ambiente interno se analizará los componentes de la organización que son:

Sección Administrativa

El éxito de una empresa se basa en un eficiente proceso administrativo que consta de las siguientes actividades:

Planeación

Lo único cierto en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planificación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales necesarias, para planificar el trabajo de la empresa y la toma de decisiones acertadas para la consecución de los objetivos planteados, entre otros aspectos con un eficiente desempeño del recurso humano perteneciente a la institución.

Esta fase del proceso administrativo es muy importante dentro de las empresas del sector florícola, ya en la empresa en estudio la planificación de la producción se la realiza en base a los pedidos de los clientes y de acuerdo a la demanda del mercado por temporadas especiales como son las festividades de San Valentín, El Día de la Madre y Navidad.

Dada la importancia que tiene la Administración del Recurso Humano dentro de toda organización, es necesario analizar el proceso que la empresa “Río Alaquez Rosas Rosalquez” realiza respecto a esto, para lo que es necesario revisar los siguientes aspectos:

- Reclutamiento de Personal, no existe un proceso definido de contratación, gran parte del personal que labora en la misma es seleccionado por referencias de algún empleado actual.
- La Organización, a pesar de disponer de una estructura definida, se existe una definición clara de sus obligaciones, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada una de las unidades de la empresa dificultando el normal desarrollo de las actividades productivas de la misma.
- Control, esta fase es muy importante porque permite al gerente detectar y corregir las desviaciones que se presentan. La rotación constante del personal responsable del Dpto. Financiero, no ha permitido realizar un control de los costos de producción; los controles internos en sí se han visto mermados por el exceso de confianza en el personal que labora en la
- Comunicación, es la transferencia de información dentro de la empresa, la misma que constituye una herramienta de gran importancia para comunicar en forma clara y oportuna a los empleados lo que se va a realizar, ya sea en forma verbal o escrita y de esta manera evitar malos entendidos dentro de la organización. Los canales de comunicación que utiliza la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. no son los más adecuados, constituyéndose en un problema que causa malestar y tensión en el personal, la comunicación informal es la que más se maneja dentro de la empresa, el canal para transmitir la misma fluye en forma vertical descendente.

Del análisis realizado a la sección administrativa se puede observar que la empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. tiene muchas falencias que son debilidades internas de la organización, cuya causa principal es la inexistencia de un Dpto. de Recursos Humanos dentro de la organización, lo que consecuentemente origina un proceso ineficaz en la administración de este recurso, la inexistencia de un organigrama claro y actualizado, la falta de un manual descriptivo de funciones que trae como consecuencia la duplicidad de las mismas y no permite disponer de los requisitos y especificaciones de los puestos de trabajo, es así que varios de estos

cargos son ocupados por personas que no cumplen el perfil requerido. Por esto es necesario que la empresa en estudio reduzca la improvisación y planifique las actividades dentro de esta área.

Sección Financiera

Esta sección es de vital importancia ya que es la encargada de administrar racionalmente la adquisición, el uso y la aplicación de los recursos financieros que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, velando siempre por la preservación de su patrimonio.

Esta área procura proporcionar los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos de la empresa con el fin de que puedan funcionar debidamente y cumple otros tipos de funciones como:

Mantener el control permanente de las cuentas por cobrar y pagar. Supervisar la recaudación de ingresos por las ventas. Mantener el registro contable actualizado.

Análisis de los Presupuestos

Con la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera en el año 2011 y 2012, se procedió a depurar los estados financieros de Rosalquez S.A., permitiendo realizar ajuste de saldos antiguos y reflejar el saldo real de cobranza en esta empresa, que coadyuvando con los re avalúos de sus activos fijos se logró poner en positivo el patrimonio de la empresa, a pesar de las constantes pérdidas que ha generado en los últimos tres años.

Los presupuestos de ventas están basados en los presupuesto de producción. A fin de determinar la eficacia y eficiencia de los presupuestos, se ha realizado una comparación de los años 2010 y 2011, de manera individual por cada año con la ejecución real de las cifras de ventas tal como sigue:

PRESUPUESTO DE VENTAS

Periodo	Tallos	Precio Promedio	Total
Año 2011	6.617.454	0,2300	1.522.014,42
Año 2012	7.054.421	0,2520	1.777.714,09

VENTAS REALES

Periodo	Tallos	Precio Promedio	Total
Año 2011	5.379.428	0,2380	1.280.303,86
Año 2012	5.244.960	0,2590	1.358.444,64

VARIACIONES de los PRESUPUESTOS ELABORADOS

Periodo	Tallos	Precio Promedio	Total
Año 2011	-23%	3%	-19%
Año 2012	-34%	3%	-31%

Como podemos apreciar los presupuestos de ventas tienen una interesante variación al compararlo con su ejecución, no existe en el año 2010, 2011 y 2012 análisis que permita indagar sobre el origen de estas variaciones. Indecisamente se argumenta su efecto, a los inconvenientes causados por los problemas de liquidez y se recurre a la búsqueda de ingresos de capital con financiamiento sin considerar el impacto que tendría el costo financiero que esto implica.

Conforme nuestro estudio, hemos determinado que Rosalquez S.A. no dispone de presupuestos de compras y su respectivo presupuestos de pagos ó flujo de caja desde hace 3 años consecutivos.

Se considera que en actual administración no existe la importancia debida su realización, por la incertidumbre en la posibilidad de colocar los pedidos a los proveedores, de igual manera atribuido a los problemas de iliquidez, actualmente las compras se las están realizando desde ese tiempo conforme los requerimientos de material y la disponibilidad de fondos, lo que obliga a realizar compras por volúmenes importantes cuando existe la oportunidad de una línea de crédito disponible, sin considerar si el costo a incurrirse es superior al precio de compra de un proveedor habitual.

Un comportamiento similar al de las ventas, ocurre con los presupuestos de producción, donde existe una variación bastante significativa, y la empresa sigue sin

contar con una persona que se dedique exclusivamente a estudiar el comportamiento del mismo durante su ejecución. Una revisión del comportamiento de los presupuestos de producción y sus variaciones va como sigue:

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Periodo	Producción Total	Producción Exportable
Año 2011	6.980.834	7.189.689
Año 2012	7.933.837	3.449.814

PRODUCCIÓN REAL

Periodo	Producción Total	Producción Exportable
Año 2011	5.646.081	5.355.430
Año 2012	6.200.553	1.454.741

VARIACIONES de los PRESUPUESTOS ELABORADOS

Periodo	Producción Real	Producción Exportable
Año 2011	-24%	-34%
Año 2012	-28%	-137%

La empresa dispone del sistema contable –administrativo Flowers, creado por su propio personal informático y adaptado a las necesidades de la Empresa. Podemos observar que este sistema dispone de herramientas de seguimientos de presupuestos, sin embargo miramos con preocupación que los reportes de presupuestos y su comparación con los datos reales no se encuentran cargados en el sistema, por tanto, no consta esta información en la contabilidad Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. y no permite realizar un análisis de variaciones.

Análisis de los Estados Financieros

Para tener una clara visión de la situación actual de empresa hemos realizado un análisis mediante indicadores financieros de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. de las cifras contenidas en los estados financieros cortados al 31 de diciembre del 2011 y 2012; es importante recalcar que estos estados financieros ya consideran las correcciones realizadas por la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF y va como sigue:

RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. VARIACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN FORMA HORIZONTAL				
CUENTA CONTABLE	2012	2011	VARIACION DOLARES	VARIACION PORCENTUAL
ACTIVO	3.118.479,48	2.784.277,78	334.201,70	12,00%
ACTIVOS CORRIENTES	977.113,23	598.654,23	378.459,00	63,22%
ACTIVO NO CORRIENTE	2.141.366,25	2.185.623,55	(44.257,30)	-2,02%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	1.682.490,77	1.752.131,07	(69.640,30)	-3,97%
PASIVO NO CORRIENTE	824.299,73	824.299,73	-	0,00%
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO PAGADO	113.200,00	113.200,00	-	0,00%
APORTE DE ACCIONISTAS	1.729.679,10	1.234.679,10	495.000,00	40,09%
RESERVAS	593.467,49	593.467,49	-	0,00%
PERDIDAS	(1.824.657,62)	(1.733.499,60)	(91.158,02)	5,26%
INGRESOS	1.398.406,04	1.308.777,05	89.628,99	6,85%
COSTOS Y GASTOS	1.477.840,59	1.435.415,21	42.425,38	2,96%

Del análisis horizontal se desprende un incremento en el 63.22% en el ACTIVO CORRIENTE, el principal rubro de incidencia fue la cartera de clientes extranjeros.

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, tiene un decremento del 2% en relación con el año 2011 por la revalorización de los activos fijos según las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

PASIVO CORRIENTE, disminuye en el 3.97% en relación con el 2011, los rubros de mayor incidencia son: cuentas por pagar y porción corriente de préstamos bancarios.

APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES, se incrementa en el 40.09% en relación al 2011.

RESERVAS, no existen variaciones, el rubro se compone principalmente por la adopción de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

RESULTADOS, se incrementa en el 5.26% en negativo, con relación al periodo 2011, el rubro de mayor incidencia es el de PÉRDIDAS DE EJERCICIOS ANTERIORES.

RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.					
VARIACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS					
EN FORMA VERTICAL					
CUENTA CONTABLE	2012	RELACION PORCENTUAL	2011	RELACION PORCENTUAL	VARIACION PORCENTUAL
ACTIVO	3.118.479,48		2.784.277,78		
ACTIVOS CORRIENTES	977.113,23	31,33%	598.654,23	21,50%	45,73%
ACTIVO NO CORRIENTE	2.141.366,25	68,67%	2.185.623,55	78,50%	-12,52%
PASIVO	2.506.790,50		2.576.430,80		
PASIVO CORRIENTE	1.682.490,77	67,12%	1.752.131,07	68,01%	-1,31%
PASIVO NO CORRIENTE	824.299,73	32,88%	824.299,73	31,99%	2,78%
PATRIMONIO	611.688,97		207.846,99		
CAPITAL SUSCRITO PAGADO	113.200,00	18,51%	113.200,00	54,46%	-66,02%
APORTE DE ACCIONISTAS	1.729.679,10	282,77%	1.234.679,10	594,03%	-52,40%
RESERVAS	593.467,49	97,02%	593.467,49	285,53%	-66,02%
PERDIDAS	(1.824.657,62)	-298,30%	(1.733.499,60)	-834,03%	-64,23%
INGRESOS	1.398.406,04	100,00%	1.308.777,05	100,00%	0,00%
Ventas	1.388.836,66	99,32%	1.293.078,01	98,80%	0,52%
Ingresos no Operacionales	9.569,38	0,68%	15.699,04	1,20%	-42,95%
COSTOS Y GASTOS	1.477.840,59	100,00%	1.435.415,21	100,00%	
Costos de Producción	236.736,21	16,02%	217.186,99	14,70%	9,00%
Mano de Obra Directa	481.652,47	32,59%	433.788,76	29,35%	11,03%
Mano de Obra Indirecta	91.845,74	6,21%	76.648,13	5,19%	19,83%
Gastos Generales de Producción	351.072,09	23,76%	359.465,50	24,32%	-2,33%
Gastos de Ventas	26.039,62	1,76%	30.911,47	2,09%	-15,76%
Gastos Administrativos	127.455,60	8,62%	135.188,03	9,15%	-5,72%
Gastos Financieros	163.038,86	11,03%	182.226,33	12,33%	-10,53%

Del análisis vertical podemos observar que el **ACTIVO CORRIENTE** representa el 31,33% del total del Activo, en relación con el 2011, que era el 21,50%; en este grupo, el rubro de mayor incidencia es **CLIENTES EXTRANJEROS** que representa el 77,94% del activo corriente.

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, parte integral del **ACTIVO NO CORRIENTE**, representa un 68,67% del total del **ACTIVO**, siendo los rubros de mayor incidencia Plantaciones, Invernaderos y Edificios.

PASIVO CORRIENTE que representa el 67,12% del total del Pasivo frente al 68,01% del año 2011. En este grupo el rubro mas representativo son los Documentos y Cuentas por Pagar.

PASIVO A LARGO, integrado por la cuenta Documentos por Pagar a largo plazo, correponde el 32,88% con una variación mínima frente al total de Pasivos con relación al año anterior.

PATRIMONIO conformado por el CAPITAL SOCIAL que actualmente representa el 18,51% del total del patrimonio, frente al 54,46% del año 2011. Esta reducción que tiene este rubro se relaciona directamente con el total del Patrimonio.

APORTE PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES, representa el 282,77% del Patrimonio, frente del 594,03% del año 2011.

RESERVAS, representa el 97,02% del total del Patrimonio, frente al 285,53% del año 2011; el rubro de mayor representación es ADOPCIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERANIIF PRIMERA VEZ.

RESULTADOS, representa el -298,30% del total del Patrimonio, frente al -834,03% del año 2011, el rubro de mayor representación es PÉRDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES.

Consideramos prudente realizar un análisis del margen bruto de la empresa, a fin de determinar si su porcentaje está acorde al estandar promedio del 30%.

RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.				
ANALISIS DE LA UTILIDAD				
CUENTA CONTABLE	2012	RELACION PORCENTUAL	2011	RELACION PORCENTUAL
INGRESOS	1.398.406,04	100,00%	1.308.777,05	100,00%
COSTOS DE PRODUCCION	1.161.306,51	83,05%	1.087.089,38	83,06%
Utilidad Bruta	237.099,53	16,95%	221.687,67	16,94%
GASTOS OPERATIVOS	316.534,08	22,64%	348.325,83	26,61%
Pérdida Operativa	(79.434,55)	-5,68%	(126.638,16)	-9,68%

Número de tallos vendidos	5.198.950,00
Valor promedio de tallo vendido	0,27
Costo promedio de tallo producido	0,22

A simple vista podemos concluir que el margen bruto no proporciona la cobertura de la gastos operativos y de ventas, siendo éste índice que los márgenes de ganancia no son los adecuados, pudiendo su causa derivarse de compra de material por encima del precio.

Finalmente a fin corroborar lo antes dicho sobre el tema de la liquidez y en general de la situación real de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. se ha realizado un estudio de su estructura financiera a través de indicadores financieros, y va como sigue:

ROSALQUEZ S.A.
INDICADORES FINANCIEROS

	2011	2012	VARIACIÓN
<u>ÍNDICES DE LIQUIDEZ</u>			
CAPITAL DE TRABAJO	(1.153.476,84)	(705.377,54)	-38,85%
LIQUIDEZ CORRIENTE	0,34	0,58	70,59%
PRUEBA ÁCIDA	0,31	0,37	19,35%
<u>ROTACIONES (en días)</u>			
INVENTARIOS	16,00	19,00	18,75%
CLIENTES	182,00	197,00	8,24%
PROVEEDORES	79,00	115,00	45,57%
<u>RENTABILIDAD</u>			
INVERSIÓN	-	-	
CAPITAL	-	-	
PATRIMONIO	-	-	
<u>ENDEUDAMIENTO</u>			
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	92,50	80,00	-13,51%
<u>ROTACIONES (en días)</u>			
INVENTARIOS	16,00	19,00	18,75%
CLIENTES	182,00	197,00	8,24%
PROVEEDORES	79,00	115,00	45,57%
<u>RENTABILIDAD</u>			
INVERSIÓN	-	-	
CAPITAL	-	-	
PATRIMONIO	-	-	
<u>ENDEUDAMIENTO</u>			
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	92,50	80,00	-13,51%

Los resultados de los indicadores financieros, los resultados de los mismos no son nada favorables, reflejan claramente una iliquidez importante.

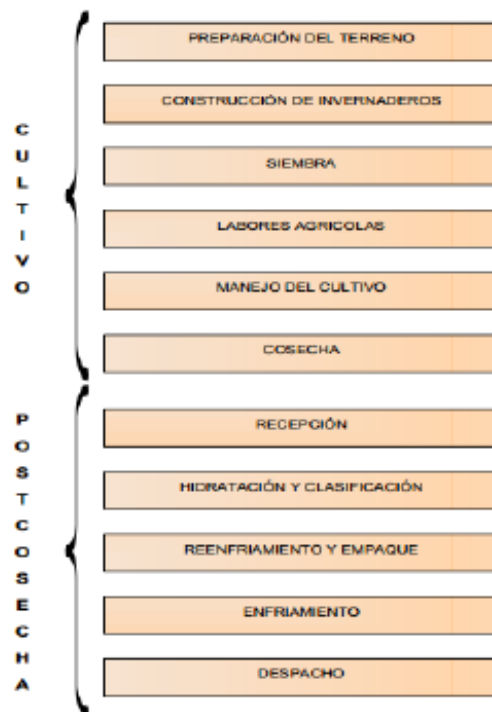
Conforme del índice de rotación de proveedores, los pagos se están realizando con una rotación de 115 días, frente a 79 días del año 2011. Esto significa que la empresa está incumpliendo con los plazos de negociación establecidos inicialmente, lo que

afecta a la credibilidad crediticia, originando la pérdida de los descuentos, generación de intereses, cierres de estas líneas de crédito con proveedores habituales, obligando a la empresa a la búsqueda de nuevos proveedores sin analizar el impacto en los costes en el costo de producción por estas nuevas adquisiciones.

Hemos mencionado que el plazo de recuperación de cartera de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., previsto es de 60 días, sin embargo conforme los indicadores el plazo de recuperación oscila alrededor de 182 días, lo que inicialmente sugeriría creer que tenemos un serio problema en la gestión de cobranza; sin embargo, al considerar la existencia de Ariola Invesment como receptor de los fondos de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., observaremos que el origen del problema no está centrado en la recuperación de nuestra cartera de clientes, sino en la logística financiera que existe al mantener activa las operaciones de Ariola Investment Inc.

Sección Producción

En el flujograma que se muestra a continuación se describe el proceso productivo que realiza la empresa florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. utiliza para producir flor de la más alta calidad.



a. FORMACIÓN DEL CULTIVO:

1. Preparación del Terreno: Este proceso incluye labores de: subproceso, preparación del terreno, subsolada, nivelación de terreno y preparación de la tierra

2. Construcción de Invernaderos: Para la construcción de invernaderos se suele usar 2 tipos de estructuras: metálica o de madera. Indistintamente de cuál de éstas se utilice, siempre deberá cubrirse la estructura con un plástico de alta densidad, con protección de los rayos ultra violeta, que deberán ser colocados en el techo y en las partes laterales de los invernaderos.

El mantenimiento de la estructura debe hacerse periódicamente, sin embargo, la florícola no dispone una planificación presupuestaria que permita prever las erogaciones de mantenimiento.

3. Construcción de camas y caminos: Para la construcción de las camas, donde "reposan" las plantas, dependen de las posibilidades de cada finca. Las dimensiones idóneas son: 30 m. De largo x 75 cm. de ancho, lo que da 5 camas por nave. La altura mínima de la cama es de 20 cm. y la máxima de 30 cm. sobre el nivel del suelo; esto se hace para mejorar la aireación y para una mejor hidratación de la planta.

Los caminos pueden medir de 30 a 35 m. de largo, depende de las condiciones de la finca, x 40 o 50 cm. de ancho. Bajo estas condiciones se obtienen 210 camas por invernadero en una hectárea de terreno.

4. Plantación: En este proceso se empieza a ubicar a las plantas, previamente saneadas de enfermedades por lo que debe pasar por un tratamiento fitosanitario. Las plantas que serán sembradas deben haber pasado por una fase de selección del tipo de planta y del patrón a seguirse según las variedades a utilizarse.

5. Labores culturales: Son una serie de actividades que deben cumplirse para iniciar la fase productiva. Para empezar esta fase es muy importante el riego aéreo para mantener la humedad relativa que la planta requiere; para mayor aprovechamiento del agua, es necesario que las plantas tengan mucha luminosidad y que la tierra sea de alta capacidad de retención de agua. Dentro de estas labores señalamos: tutoraje, deshierbe, desbotone, podas.

b. MANEJO Y POSCOSECHA

1. Manejo del cultivo: Cuando se tiene asegurada una buena estructura de raíces y follaje de la planta, se empieza a controlar la producción; por lo general se lo logra al obligar a las plantas a que brote yemas (como se señaló en el desbotone) que se demoran de 8 a 10 semanas dependiendo del ciclo productivo de la variedad para convertirse en botones florales listos para la cosecha. En el proceso de manejo del cultivo es cuando se realiza el control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.

La falta de disponibilidad de recursos económicos está afectando los niveles de productividad por el encarecimiento de químicos necesarios para cuidar la planta.

2. Protección ambiental: Debido al grave daño ecológico que produce la utilización de químicos, pesticidas, fertilizantes y demás, las empresas florícolas deben incurrir en costos de protección al medio ambiente para lo que cuentan con programas de arborización e instalación de jardines, además de la construcción de fosas y pozos sépticos para la purificación del agua antes de ser enviada a los ríos o fuentes naturales. Todo esto podría considerarse en un proceso de protección ambiental.

3. Cosecha: Es el proceso de corte y recolección manual de los tallos, la cantidad cosechada dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte. Generalmente se cosecha a las 24 semanas de injertada la planta.

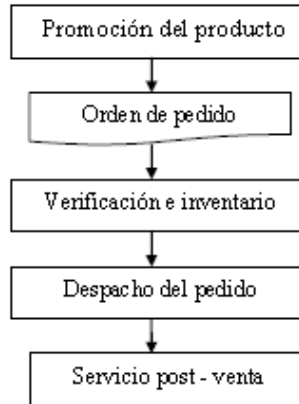
c. INTERRELACIONES DE MERCADO

1. Post-cosecha y Embalaje, comprende: recepción de la flor e hidratación, post-cosecha, empaque y embalaje, transporte (finca, agencia de carga, transporte internacional)

SECCIÓN COMERCIALIZACIÓN

Proceso de comercialización o venta: En el flujograma que se muestra a continuación se describe el proceso que realiza la empresa florícola Río Alaquez

Rosas Rosalquez S.A. para comercializar la flor en los mercados internacionales e internacionales



En esta fase de promoción del producto, se buscan clientes directos, fincas pequeñas que deseen beneficiarse de la intermediación que puede ofrecérsele, brokers, ferias internacionales y su respectivo efecto multiplicador. La mejor promoción es la calidad del producto, para lo cual se presentan muestras para cautivar a los clientes y penetrar en los mercados de destino, se hacen pedidos piloto y después crece y se preparan "standing orders" por el tipo de rosa y por volumen, esto se hace semanalmente y viene a ser el flujo de ingresos semanal permanente de la empresa.

La negociación se hace un año, estableciendo el volumen y el precio, en lugar de hacer grandes lotes, como por ejemplo San Valentín, cuando se gana en precio pero se vuelve una producción estacional, y por lo tanto de alto riesgo.

Ingresa la orden de venta al área de Pedidos y ellos mandan ésta al Jefe de Post-cosecha para que busque en el inventario de productos terminados. En caso de ser una orden fija, ya se conocen los procedimientos; si es una orden nueva, primero deberá verificarse la existencia de la flor y después confirmar al cliente.

EVALUACION DEL FODA

El análisis FODA es una herramienta diseñada para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio en que compite la empresa, las oportunidades y amenazas que este presenta, con las fortalezas y debilidades de la misma sobre las

cuales tiene control y en función de ello se pueda tomar las mejores decisiones encaminadas a la consecución de los objetivos formulados por la empresa

Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis

El FODA consta de dos partes: el análisis externo y el análisis interno.

El análisis externo permite determinar las oportunidades que ofrecen el entorno y las amenazas que debe enfrentar la empresa dentro del mismo

El análisis interno en cambio permite identificar las fortalezas que tiene la empresa al igual que las debilidades en las que puede operar para transformarles y de ser posible eliminarlas.

FORTALEZAS:

- Imagen corporativa estable de la empresa en el mercado internacional
- Adecuada administración del portafolio de clientes distribuyendo el riesgo
- Ambiente propicio para la especialización del Recurso Humanos en sus funciones
- Activación de una comercializadora en el exterior
- Buen nivel de lealtad y fidelidad de los clientes

DEBILIDADES

- Iliquidez económica para enfrentar los cambios del entorno.
- La empresa, no posee las innovaciones en variedades.
- Altos costos de producción y financieros.
- Desactualización de tecnología en los procesos administrativos y productivos.
- Baja disponibilidad de materias primas por cierre de líneas de crédito.
- Inestable relación comercial con los proveedores.
- La empresa no cumple con las normas y disposiciones para su funcionamiento (FLP).

- La administración de Recursos Humanos no se encuentra centralizado
- La planificación no mantiene una debida relación entre la producción vs. ventas
- La división del trabajo que opera en la empresa no se respalda en documentación
- Control deficiente en sus procesos
- Capacitación al personal insuficiente
- Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas
- Adquisición de información de producción por variedades tardía
- Cultura organizacional baja en improvisación de equipos de trabajo.

OPORTUNIDADES

- La flor ecuatoriana tiene gran prestigio en el mercado internacional
- Crecimiento de los mercados consumidores de flores
- Las condiciones climáticas del país son favorables para la producción
- Existencia de temporadas especiales en el mercado internacional que demanda mayor cantidad de flores.
- Integración de comercializadores y brokers que se encargan de la venta en el exterior.
- Integración gremial con gran preocupación por la colocación de la oferta exportable.
- Organización de ferias y eventos a nivel mundial que le permiten promocionar la rosa.
- La posibilidad de establecer ordenes fijas a largo plazo para la comercialización de las rosas.

AMENAZAS

- La competencia dispone de mejor tecnología de punta.
- Cambios en los gustos de los clientes.
- Los problemas del país afectan al sector florícola.
- Entrada de nuevos competidores a nivel nacional.

- Alto costo del transporte aéreo.
- Mayor competitividad de los competidores tradicionales a nivel internacional.
- Ingreso de nuevos productos sustitutos.
- La migración de las personas hacia el exterior ha influido en la disminución de la mano de obra calificada.

FASE 3

OBJETIVOS

POLÍTICAS Y

ESTRATEGIAS

Como podemos apreciar muchas de las falencias suscitadas es por la falta de supervisión, coordinación y control de las actividades desarrolladas en cada departamento y por la no utilización de las herramientas disponibles y sus índices financieros dentro en las áreas administrativas.

Es importante señalar que dado el incremento de las actividades de la empresa, se ha mantenido la cantidad de personal administrativo para el manejo de la información en las distintas áreas, por tanto a continuación señalaremos algunas estrategias que permitirán renovar la ya desgastada liquidez de la empresa e ir poco a poco recuperando su credibilidad de cliente en el mercado local y al mismo tiempo recupera la calidad de la rosa y afianzarse como proveedor internacional.

En consideración de la Misión y la Visión de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., hemos establecidos varios objetivos, en las diversas áreas y las estrategias que nos permitirán alcanzarlos.

SECCIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivos

- Crear el departamento de Recursos Humanos para tener una mejor administración de este recurso que es el principal generador de calidad dentro de la organización.
- Introducir técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil, productiva y competitiva en un ambiente confortable
- Establecer un proceso de selección de personal eficaz que permita ubicar a los candidatos idóneos en los puestos existentes de la empresa.
- Instituir un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa, de manera que este pueda ser productivo y laborar bajo la filosofía de calidad total.

- Establecer una eficiente distribución del personal en las diferentes áreas de la organización, mediante organigramas funcionales para evitar el gasto innecesario en mano de obra.

SECCIÓN FINANCIERA

Objetivos

- Incrementar la eficiencia operativa de la organización realizando inversiones financieras y acciones que ponga a la empresa en niveles financieros adecuados.
- Mantener e incrementar la utilidad sobre la inversión que le permita a la empresa solventarse económicamente sin problemas ya que los índices financieros no son nada alentadores.
- Implementar tecnología sofisticada al proceso contable para dotar a la empresa de competitividad tecnológica frente a las demás entidades del sector, debido a que los equipos con los que cuenta son obsoletos y son una desventaja.
- Incorporar un sistema contable actualizado, ágil, racional e integrado que facilite el proceso y manejo de la contabilidad porque el Flowers sistema contable que es utilizado origina pérdida de tiempo.
- Establecer un método de análisis de costos que permita determinar el gasto en el que incurre la empresa para producir cada tallo de rosa de exportación y determinar su precio de venta, considerando además el precio de venta vigente en el mercado.

SECCIÓN PRODUCCIÓN

Objetivos

- Incrementar y garantizar la productividad de la empresa en los procesos productivos para que la empresa sea competitiva en el mercado nacional e internacional.

- Generar una producción basada en la calidad para mantener a los clientes satisfechos.
- Reducir los costos de producción que permitan aumentar el nivel de rentabilidad de la organización.
- Incorporar tecnología de punta al proceso productivo para poder contrarrestar de mejor manera los problemas que se presenten y hacer más eficaz el proceso.
- Preservar los recursos naturales y humanos, con una estrategia de desarrollo que evite la destrucción del ecosistema y preserve la salud integral del personal de la empresa.
- Desarrollar un programa de incentivos económicos (bonos) para el personal operativo de la empresa, que tienda a incrementar la productividad de la misma.

SECCIÓN COMERCIALIZACIÓN

Objetivos

- Estabilizar e incrementar el volumen de ventas captando nuevos clientes para tener mayores ingresos operacionales.
- Mantener e incrementar los pedidos y órdenes fijas con el fin de tener ubicado el mayor porcentaje de producción, y no tener problemas en las temporadas difíciles que originan el desecho de la flor y la pérdida de ingresos económicos para la empresa.
- Realizar una mayor promoción y publicidad de la empresa y sus productos a través del Internet y la participación en ferias y exposiciones para obtener mayor número de clientes.
- Establecer relaciones comerciales sólidas a largo plazo y rentables con clientes en todo el mundo para no tener problemas en la ubicación del producto en el mercado.

- Reducir los altos costos de transporte aéreo buscando alternativas, para aumentar el nivel de ingresos de la empresa.
- Realizar la comercialización de la flor en mayor porcentaje a través de la comercializadora propia establecida en EE.UU. para reducir el pago de comisiones.

DEFINICIÓN DE POLÍTICAS

Las políticas que a continuación se describen facilitaran una eficiente ejecución de las actividades en la empresa florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. y las mismas son:

- El personal de la empresa tiene derecho a un servicio adecuado y permanente de alimentación que se brinda dentro de la finca
- Los empleados deben regirse a los horarios de trabajo establecidos, según sea las necesidades de la empresa, el mismo que será planificado y elaborado por los directivos de la empresa.
- El personal operativo debe utilizar todos los equipos de cuidado personal, necesarios para realizar sus labores diarias en la empresa y protegiendo su salud.
- La calidad y el esfuerzo son los pilares fundamentales que definen la política empresarial de la empresa y que además contempla el cuidado y respeto por el medio ambiente.
- El personal operativo y administrativo de la empresa para su ingreso a las instalaciones deberá portar su carnet de identificación.
- El control de asistencia del personal se lo llevará mediante un programa computacional y a través de registros que serán llenados por los supervisores.
- Los registros de las transacciones realizadas diariamente serán llevados por el Contador, persona encargada de vigilar la gestión de cobranza y administrar los pagos que la empresa efectúa a proveedores, clientes, terceras personas, etc.

- Todo ingreso, al igual que la salida de materiales y flor deberá tener un orden individual en la que constara la autorización respectiva, la misma que será verificada, referenciada con el número de factura y archivada.
- La requisición de materiales y productos será elaborada por los responsables de área en base a un presupuesto semanal y mensual que debe ser revisado y aprobado por los directivos de la empresa.
- La solicitud diaria de materiales y productos de bodega se la realizara mediante una requisición en la que constara la descripción, la cantidad, con la respectiva firma de aprobación. La adquisición de materiales será gestionado por una única persona designada para el efecto.
- Se realizaran proyecciones semanales, mensuales y bimensuales de la producción que estima tener la empresa con un margen de error que este entre 0 y 5%.
- Semanal y mensualmente se realizara un control de la proyección vs. la producción real donde se comparara en forma detallada la cantidad de tallos por variedad y longitudes.
- Se llevaran a cabo constantemente, muestras de florero internas con todas las variedades que posee la empresa para revisar la calidad de la flor.
- Se realizara un proceso de control de calidad constante que garantice la calidad del producto (Tamaño y contextura de botón, limpieza del follaje, resistencia en florero).
- Las políticas de crédito se establecerá en base a un análisis de las referencias que se obtenga de los clientes en el mercado y el tiempo que lleve ejecutando la actividad.

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS FO

- Establecer la mayor parte de la producción en órdenes fijas y al mejor precio permitirá a la empresa contar con un nivel de ingresos fijos y no depender de una temporada específica para la venta de su producto.

- Ampliar la capacidad productiva de la planta permitirá proveer el producto requerido y preferido por los clientes y generar nuevas plazas de trabajo.
- Asociarse con comercializadoras y brokers para ampliar las acciones de la empresa, esta estrategia está encaminada a establecer relaciones comerciales con empresas intermediarias que garantizan la comercialización y pago del producto.

ESTRATEGIAS FA

- Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad conservando e incrementando las ventas y no ser desplazados por la competencia.
- Atención personalizada a los clientes.
- Control de calidad post-venta.
- Minimizar costos para incrementar la productividad y competitividad de la empresa, ofertando un producto de excelente calidad encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, generando beneficios económicos para la empresa.
- Realizar análisis de los cambios en la demanda para innovar variedades es una estrategia fundamental ya que el cambio en los gustos del cliente siempre está variando y se crea variedades cada vez mejores.
- Incorporar tecnología de punta en los procesos administrativos y productivos permitirá un trabajo eficiente y contar con la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones en el área administrativa, al igual que mejorar la producción y minimizar costos.

ESTRATEGIAS DO

- Implantar el Dpto. de Recursos Humanos que administre el personal impulsando el desarrollo de la empresa, esto tiene vital importancia para una adecuada organización del trabajo y un desempeño eficiente del mismo
- Realizar un adecuado sistema de planificación de producción vs. Ventas permitirá contar con el producto para las temporadas de demanda que dejan

buenos réditos y evitar los picos de producción indeseados que originen el remate del producto y su desecho

- Diseñar y establecer procesos de control que garanticen la calidad, tanto del producto como del servicio que permiten tener la preferencia en el mercado y ser una marca de gran aceptación.
- Establecer un presupuesto que permita controlar los gastos se orienta a mejorar la productividad y competitividad de la empresa, optimizando la utilización del recurso económico.
- Dado las buenas relaciones con las instituciones financieras, es importante lograr la renegociación de las líneas de crédito actuales, nos permitirá flexibilizar el flujo de pagos actual. Así como también emprender con la recuperación del capital de trabajo, a través de la contratación de un crédito con la CFN, institución que al momento ofrece líneas crediticias de inversión y mejoramiento del producto interno tendiente a las exportaciones, ofreciendo bajos costos financieros; y adicionalmente es posible contar con el aporte de capital de varios accionistas.

ESTRATEGIAS DA

- Iniciar un programa de investigación y desarrollo permite a la empresa realizar un estudio de sus debilidades para superarlas y evitar los efectos de las amenazas
- Diseñar y realizar un sistema de desarrollo del recurso humano que permita a la empresa contar con personal motivado y capacitado, productivo y competitivo.

FASE 4

PLAN

FINANCIERO

La empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A proporcionó su información financiera; tal como: Balance General, Estado de Resultados; así como también datos relacionados al tema, para la elaboración de este plan.

A continuación expongo la estructura y desarrollo de Estudio Económico – Financiero del Plan Financiero para estabilizar la exportación por parte de Río Alaquez Rosalquez S.A.

Análisis de Proyecciones

Esta parte del estudio pretende determinar, cual es el monto de recursos económicos necesarios para el mejoramiento de sus actividades, el costo total de la operación, así como los indicadores que servirán de base para la evaluación final del plan.

A continuación los pasos seguidos:

- Definición de los ingresos que aportará el plan en su vida útil.
- Estructuración de los costos del plan.
- Elaboración del presupuesto de inversiones que requiere la empresa.
- Clasificación de las inversiones.
- Determinación de las fuentes de financiamiento y uso de recursos.
- Análisis del Balance de Situación y de Resultados Proyectados al primer año.
- Realización del Flujo Neto de Caja del Proyecto.
- Cálculo del Coeficiente de Rentabilidad.
 - Valor Actual Neto.

- Tasa Interna de Retorno.
 - Relación Costo / Beneficio.
 - Periodo de Recuperación del Capital.
- Cálculo de índices financieros.

Estructura de los ingresos de la empresa

Según información obtenida de la investigación, y con datos de los balances de la empresa, se determinó los niveles de demanda que experimenta la empresa actualmente. Se ha confeccionado los ingresos en el tiempo en base a la cantidad que se aspira vender con respecto al precio de venta de la rosa en el mercado americano principalmente.

La proyección se fundamenta en el crecimiento histórico del mercado en la cantidad de tallos vendidos mantiene un promedio del 8% anual y el crecimiento del precio promedio por tallo en un 4%; estos datos han sido tomados observando el crecimiento de ventas de la empresa y las ventas del sector, presentado por Expoflores.

AÑO	DÍAS LABORALES	TALLOS PRODUCCIÓN ANUAL	% DESPERDICIO
1	260	4.653.061,22	2%
2	260	5.025.306,12	2%
3	260	5.427.330,61	2%

AÑO	TALLOS EXPORTABLES	PRECIO VENTA UNITARIO	VENTAS TOTALES
1	4.653.061,22	0,255	1.186.530,61
2	5.025.306,12	0,2652	1.332.711,18
3	5.427.330,61	0,2758	1.496.857,78

AÑO	TALLOS FLOR NACIONAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	VENTAS TOTALES
1	93.061,22	0,05	4.653,06
2	100.506,12	0,05	5.025,31
3	108.546,61	0,05	5.427,33

AÑO	VENTAS TOTALES
1	1.191.183,67
2	1.337.736,49
3	1.502.285,11

Podemos añadir que la tasa de crecimiento de ventas del 8% no es satisfactoria al compararla con la tasa de crecimiento salarial, que es ajustada anualmente y que al momento mantiene un crecimiento a la par; consideremos que costo del personal es uno de los importantes rubros de esta industria. Además, esta rama de la industria tiene un alcance macroeconómico de mercado sumamente amplio, por tanto su potencial no ha sido explotado en sus verdaderas dimensiones.

Costos y Gastos

Los costos de producción están compuestos por varios componentes, así:

La *Materia prima*, constituye los materiales y suministros necesarios que se requiere para la producción; se estima un incremento del 5% anual.

DETALLE	VALOR MENSUAL DE COMPRA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FERTILIZANTES	12.300,00	147.600,00	154.980,00	162.729,00
INSUMOS E IMPLEMENTOS	3.700,00	44.400,00	46.620,00	48.951,00
ROPA DE TRABAJO	1.200,00	14.400,00	15.120,00	15.876,00
HERRAMIENTAS	800,00	9.600,00	10.080,00	10.584,00

En los *suministros y servicios* detallamos los servicios que son necesarios para dar continuidad la producción.

DETALLE	COSTO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
LUZ	960,00	11.520,00	12.096,00	12.700,80
TELEFONO	156,00	1.872,00	1.965,60	2.063,88
INTERNET	125,00	1.500,00	1.575,00	1.653,75

Entre los *materiales indirectos* tenemos las etiquetas térmicas y su proyección va como sigue:

DETALLE	COSTO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ETIQUETAS	1.500,00	18.000,00	18.900,00	19.845,00

El costo de la *mano de obra directa* toma en consideración el costo del salario básico unificado vigente para el año 2013 y para los años siguientes la tasa de crecimiento del 7%, que es relativa a la tasa de incremento salarial anual.

SALARIO BASICO UNIFICADO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL TRABAJAD.	# OBREROS
318,00	38,64	26,50	26,50	13,25	26,50	449,39	80

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
431.411,52	461.610,33	493.923,05

La *mano de obra indirecta* corresponde a los trabajadores que laboran en la finca y son parte esencial del proceso productivo, los cálculos van como sigue:

CARGO	SALARIO BASICO UNIFICADO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL TRABAJAD.
ING. FINCA	900,00	109,35	75,00	75,00	37,50	75,00	1.271,85
SECRETARIA FINCA	450,00	54,68	37,50	37,50	18,75	37,50	635,93
FACTURACIÓN	400,00	48,60	33,33	33,33	16,67	33,33	565,27

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
29.676,50	31.753,86	33.976,62

La estimación de otros costos y gastos indirectos que tendrá que asumir la florícola se concentra en la utilización del vehículo de la finca y la alimentación de personal, con un incremento del 3% anual, va como sigue:

DETALLE	COSTO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ALIMENTACIÓN TRANSPORTE	5.600,00	67.200,00	70.560,00	74.088,00

Los *gastos administrativos* corresponden a los miembros de la alta gerencia y sus colaboradores en el área financiera y de ventas, los costos se proyectan en la siguiente tabla, considerando un incremento del 3%

CARGO	SALARIO BASICO UNIFICADO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL TRABAJAD.
PRESIDENTE	4.500,00	546,75	375,00	375,00	187,50	375,00	6.359,25
GERENTE	1.800,00	218,70	150,00	150,00	75,00	150,00	2.543,70
ASIST. GERENCIA	450,00	54,68	37,50	37,50	18,75	37,50	635,93
CONTADOR	1.300,00	157,95	108,33	108,33	54,17	108,33	1.837,12
AUXILIAR CONTABLE	400,00	48,60	33,33	33,33	16,67	33,33	565,27
AUX. SERVICIOS	318,00	38,64	26,50	26,50	13,25	26,50	449,39
MENSAJERO	318,00	38,64	26,50	26,50	13,25	26,50	449,39

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
154.080,39	164.866,02	176.406,64

Los *gastos de ventas* está conformado principalmente por el sueldo del vendedor de la empresa y los costos que se originan son:

CARGO	SALARIO BASICO UNIFICADO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL TRABAJAD.
VENDEDOR (INCLUYE COMISIÓN)	1.200,00	145,80	100,00	100,00	50,00	100,00	1.695,80

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
20.349,60	21.774,07	23.298,26

A continuación detallo una compilación de los costos y gastos proyectados:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTOS DIRECTOS			
Materia Prima	216.000,00	226.800,00	238.140,00
Mano de Obra Directa	431.411,52	461.610,33	493.923,05
Imprevistos	32.370,58	34.420,52	36.603,15
Subtotal	679.782,10	722.830,84	768.666,20
COSTOS INDIRECTOS			
Materiales Indirectos	18.000,00	18.900,00	19.845,00
Mano de Obra Indirecta	29.676,50	31.753,86	33.976,62
Suministros y Servicios	14.892,00	15.636,60	16.418,43
Otros Costos Indirectos	67.200,00	70.560,00	74.088,00
Imprevistos	6.488,43	6.842,52	7.216,40
Subtotal	136.256,93	143.692,98	151.544,46
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Gastos de Administración	154.080,39	164.866,02	176.406,64
Imprevistos	7.704,02	8.243,30	8.820,33
Subtotal	161.784,41	173.109,32	185.226,97
GASTOS DE VENTAS			
Gastos de Ventas	20.349,60	21.774,07	23.298,26
Imprevistos	1.017,48	1.088,70	1.164,91
Subtotal	21.367,08	22.862,78	24.463,17
TOTAL COSTOS Y GASTOS	999.190,51	1.062.495,91	1.129.900,80

Flujo de caja e inversiones

RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.													
FLUJO DE CAJA PROYECTADO ORDINARIO													
DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2013
INGRESO DE FONDOS	119.066	138.521	150.627	119.715	89.229	77.834	77.759	75.291	85.779	78.557	85.871	92.935	1.191.184
De Operación	119.066	138.521	150.627	119.715	89.229	77.834	77.759	75.291	85.779	78.557	85.871	92.935	1.191.184
Ingresos por venta de rosas	119.066	138.521	150.627	119.715	89.229	77.834	77.759	75.291	85.779	78.557	85.871	92.935	1.191.184
De Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anticipo de Clientes													-
Préstamos													-
De Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de accionistas													-
Venta de activos													-
Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Abono Tributario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devoluciones de IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESO DE FONDOS	646.167	130.007	140.539	113.646	87.123	77.209	77.144	74.997	84.121	77.838	84.201	90.347	1.683.341
De Operación	586.674	120.513	131.045	104.152	77.629	67.716	67.650	65.503	74.628	68.345	74.708	80.853	1.519.416
Costos de Producción y Ventas	82.156	95.579	103.933	82.603	61.568	53.705	53.654	51.951	59.188	54.204	59.251	64.125	821.917
Gastos de Adm. y Venta	21.432	24.934	27.113	21.549	16.061	14.010	13.997	13.552	15.440	14.140	15.457	16.728	214.413
Pago proveedores (valores vencidos)	235.869												235.869
Sobregiro bancario	94.312												94.312
Liquidaciones Trabajadores	32.214												32.214
XIII Sueldo	33.216												33.216
IESS por pagar	87.474												87.474
De Financiamiento	59.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	9.494	163.924
Cuota de Préstamos													-
<i>Prodebanco (1) (K+I)</i>	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	42.460
<i>Prodebanco (2) (K+I)</i>	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	71.464
<i>Préstamos de Terceros</i>	50.000												50.000
De Inversión													-
<i>Cambio Plastico</i>	35.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35.000
<i>Sistema de Riego</i>	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000
<i>Manual Seguridad Industrial</i>	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.000
No Operacionales													-
Otros egresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	-527.101	8.514	10.088	6.069	2.106	625	615	294	1.658	719	1.670	2.588	-492.157
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	-527.101	-518.587	-508.499	-502.430	-500.324	-499.699	-499.084	-498.790	-497.133	-496.414	-494.744	-492.157	

Inversiones Necesarias

El cuadro siguiente, presenta el detalle de las inversiones que requiere la empresa para estabilizar y mejorar su desarrollo.

RUBROS	INVERSIÓN REALIZADA	INVERSIÓN POR REALIZAR	%
<u>Activos</u>			
Plástico de Invernadero	3.835,00	35.000,00	8,37%
Sistema de riego	-	15.000,00	3,59%
Manual de Seguridad Industrial	-	3.000,00	0,72%
Cambio variedades	7.000,00	-	0,00%
<u>Capital de Trabajo</u>			
Personal		120.000,00	28,71%
IESS	-	100.000,00	23,92%
Proveedores	-	115.000,00	27,51%
Préstamos de Terceros	-	30.000,00	7,18%
TOTAL	10.835,00	418.000,00	100,00%

Es importante recalcar que la presente inversión va a ser realizada al inicio del año, a fin de estabilizar la producción en el corto plazo y mantener la provisión continua de materias primas, insumos y mano obra. No es el objetivo de esta inyección de capital el mejorar de manera inmediata la liquidez de la empresa, sino más bien quitar del paso las barreras actuales que le impiden realizar con tranquilidad las actividades productivas de la empresa, dotando a la empresa una estabilidad temporal que permita establecer con calma estrategias en el largo plazo.

El plan requiere dividir su inversión en dos rubros importantes: Activos, que representa el 16,27% de la inversión y el 83,73% destinado capital de trabajo.

Durante la elaboración del presente plan se determinó la inversión de \$418.000 dólares de los estados unidos de américa. La estructura del financiamiento se establece con un 25% de aportes de los principales accionistas y el 75% restante con un crédito bancario de la Corporación Financiera Nacional CFN; se ha considerado una tasa del 10,5% anual, bajo la modalidad de cuotas fijas mensuales para 3 años plazo.

El cuadro siguiente expone la distribución del uso de fondos y fuentes de financiamiento:

RUBROS	USO DE FONDOS	FUENTE PROPIA DE FINANCIAMIENTO	FUENTE EXTERNA DE FINANCIAMIENTO
<u>Activos</u>			
Plástico de Invernadero	35.000,00	35.000,00	-
Sistema de riego	15.000,00	15.000,00	-
Manual de Seguridad Industrial	3.000,00	3.000,00	-
Cambio variedades	-	15.000,00	-
<u>Capital de Trabajo</u>			
Personal	120.000,00	51.500,00	68.500,00
IESS	100.000,00		100.000,00
Proveedores	115.000,00		115.000,00
Préstamos de Terceros	30.000,00		30.000,00
TOTAL	418.000,00	119.500,00	313.500,00

Por simple inspección se deduce que el mayor rubro es el capital de trabajo, que en sí consiste en el cumplimiento de pagos retrasados, esto permitirá calmar el ambiente laboral, dotar recuperar las relaciones comerciales con los proveedores y por ende mejorar paulatinamente los niveles de productividad.

Financiamiento - Tabla de pagos de la deuda

Para financiar la inversión que requiere la empresa actualmente se ha contemplado un crédito de \$313.500 a una tasa del 10,5% que es una de las mejores opciones del sistema financiero a través de la Coporación Financiera Nacional CFN.

TABLA DE AMORTIZACION

BENEFICIARIO	RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ			
INSTIT. FINANCIERA	CFN			
MONTO EN USD	313.500,00			
TASA DE INTERES	10,50%	T. EFECTIVA	11,0203%	
PLAZO	3 años			
GRACIA	0,5 años			
MONEDA	DOLARES			
AMORTIZACION CADA	30 días			
Número de períodos	30 para amortizar capital			
No.	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	313.500,00			
1	313.500,00	2.743,13		2.743,13
2	313.500,00	2.743,13		2.743,13
3	313.500,00	2.743,13		2.743,13
4	313.500,00	2.743,13		2.743,13
5	313.500,00	2.743,13		2.743,13
6	313.500,00	2.743,13		2.743,13
7	304.316,23	2.743,13	9.183,77	11.926,89
8	295.052,11	2.662,77	9.264,12	11.926,89
9	285.706,92	2.581,71	9.345,19	11.926,89
10	276.279,97	2.499,94	9.426,96	11.926,89
11	266.770,52	2.417,45	9.509,44	11.926,89
12	257.177,87	2.334,24	9.592,65	11.926,89
13	247.501,29	2.250,31	9.676,59	11.926,89
14	237.740,03	2.165,64	9.761,26	11.926,89
15	227.893,37	2.080,23	9.846,67	11.926,89
16	217.960,54	1.994,07	9.932,82	11.926,89
17	207.940,81	1.907,15	10.019,74	11.926,89
18	197.833,40	1.819,48	10.107,41	11.926,89
19	187.637,55	1.731,04	10.195,85	11.926,89
20	177.352,48	1.641,83	10.285,06	11.926,89
21	166.977,42	1.551,83	10.375,06	11.926,89
22	156.511,59	1.461,05	10.465,84	11.926,89
23	145.954,17	1.369,48	10.557,42	11.926,89
24	135.304,38	1.277,10	10.649,79	11.926,89
25	124.561,40	1.183,91	10.742,98	11.926,89
26	113.724,42	1.089,91	10.836,98	11.926,89
27	102.792,62	995,09	10.931,80	11.926,89
28	91.765,16	899,44	11.027,46	11.926,89
29	80.641,21	802,95	11.123,95	11.926,89
30	69.419,93	705,61	11.221,28	11.926,89
31	58.100,46	607,42	11.319,47	11.926,89
32	46.681,95	508,38	11.418,51	11.926,89
33	35.163,53	408,47	11.518,42	11.926,89
34	23.544,32	307,68	11.619,21	11.926,89
35	11.823,44	206,01	11.720,88	11.926,89
36	0,00	103,46	11.823,44	11.926,89
		60.765,50	313.500,00	374.265,50

El préstamo solicitado será respaldado con una garantía personal de uno de los accionistas de la empresa, quien por su respaldo patrimonial y su afán de lucha por sacar a flote a una de las empresas de su propiedad ha decidido formar integral en desarrollo de este plan financiero.

La empresa dispone de un periodo de gracia de 6 meses, lo que permitirá a la empresa un lapso de flexibilidad para que las inversiones realizadas tenga su efecto positivo en la liquides de la empresa. Al término de los 6 meses procederá al pago mensual de USD 11926,89 que formará parte integral del flujo de pagos.



RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO REESTRUCTURADO

DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2013
INGRESO DE FONDOS	552.066	138.521	162.495	133.523	104.243	89.767	86.653	83.049	93.530	86.062	94.421	100.766	1.725.098
De Operación	119.066	138.521	150.627	119.715	89.229	77.834	77.759	75.291	85.779	78.557	85.871	92.935	1.191.184
Ingresos por venta de rosas	119.066	138.521	150.627	119.715	89.229	77.834	77.759	75.291	85.779	78.557	85.871	92.935	1.191.184
De Financiamiento	313.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	313.500
Anticipo de Clientes													-
Préstamos	313.500												313.500
De Inversión	119.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	119.500
Aportes de accionistas	119.500												119.500
Venta de activos													-
Ingresos No Operacionales	-	-	11.868	13.808	15.014	11.933	8.894	7.758	7.751	7.505	8.550	7.831	100.914
Abono Tributario	-	-	5.953	6.926	7.531	5.986	4.461	3.892	3.888	3.765	4.289	3.928	50.619
Devoluciones de IVA	-	-	5.915	6.882	7.483	5.947	4.433	3.867	3.863	3.740	4.262	3.903	50.295
EGRESO DE FONDOS	470.374	140.609	151.142	124.248	97.725	87.812	96.930	94.783	103.908	97.625	103.988	110.133	214.121
De Operación	367.278	120.513	131.045	104.152	77.629	67.716	67.650	65.503	74.628	68.345	74.708	80.853	1.300.021
Costos de Producción y Ventas	82.156	95.579	103.933	82.603	61.568	53.705	53.654	51.951	59.188	54.204	59.251	64.125	821.917
Gastos de Adm. y Venta	21.432	24.934	27.113	21.549	16.061	14.010	13.997	13.552	15.440	14.140	15.457	16.728	214.413
Pago proveedores (valores vencidos)	115.000												115.000
Sobregiro bancario	-												-
Liquidaciones Trabajadores	28.000												28.000
XIII Sueldo	33.216												33.216
IESS por pagar	87.474												87.474
De Financiamiento	50.096	20.096	20.096	20.096	20.096	20.096	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	326.256
Cuota de Préstamos													-
<i>Produbanco (1) (K+I)</i>	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	3.538	42.460
<i>Produbanco (2) (K+I)</i>	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	71.464
<i>Corporación Financiera Nacional</i>	2.743	2.743	2.743	2.743	2.743	2.743	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927	88.020
<i>Préstamo - Sobregiro bancario</i>	7.859	7.859	7.859	7.859	7.859	7.859	7.859	7.859	7.859	7.859	7.859	7.859	94.312
<i>Préstamos de Terceros</i>	30.000												30.000
De Inversión	53.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53.000
<i>Cambio Plastico</i>	35.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35.000
<i>Sistema de Riego</i>	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000
<i>Manual Seguridad Industrial</i>	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.000
No Operacionales													-
Otros egresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	81.692	-2.088	11.354	9.275	6.518	1.955	-10.277	-11.734	-10.378	-11.563	-9.566	-9.368	45.820
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	81.692	79.603	90.957	100.232	106.750	108.705	98.428	86.695	76.317	64.754	55.188	45.820	

Costo de Capital

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Establece las pautas generales que se deben considerar en el cálculo de la tasa de descuento pertinente a evaluar el proyecto, constituye una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto o plan; es la tasa de descuento empleada en la actualización de los flujos de caja.

En la presente investigación se ha calculado bajo el concepto que el empresario aspira a mantener el poder adquisitivo de la moneda considera la estabilidad que existe en la tasa de inflación año tras año.

El riesgo resulta de encarar un actividad productiva y puede ser evaluado comprando con otras empresas de la misma actividad en el mercado; para este caso se ha consultado con analistas de Expoflores, quienes en bases de datos de las empresas asociadas se ha fijado en el 3% aproximadamente.

$$TMAR = \text{Inflación} + \text{premio al riesgo}$$

$$TMAR = (1 + f)(1 + i) - 1$$

$$TMAR = (1 + 2,70\%)(1 + 3\%) - 1$$

$$TMAR = 5,78\%$$

Esta tasa servirá de fundamento para el cálculo de la evaluación del plan financiero, específicamente para la estimación del Valor Actual Neto VAN, la Tasa Interna de Retorno TIR y la Relación Costo Beneficio.

Métodos de Evaluación del Valor del Dinero en el Tiempo

Existen técnicas para establecer la rentabilidad de un proyecto: Flujo de Caja Neto en la Vida Útil y los Coeficientes de Rentabilidad con los valores actualizados como el Valor Actual Neto VAN, que este caso es de 19.669,94 lo cual indica que es una inversión rentable.

TASA DE DESCUENTO 5,78%

AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO ACTUALIZADO
0	(418.000,00)	(418.000,00)
1	102.188,18	96.604,45
2	161.919,50	144.707,83
3	232.410,82	196.356,67

VAN = 19.669,94

La relación Costo – Beneficio en el presente estudio, es mayor que 1, por lo tanto significa que el proyecto de inversión es rentable y genera réditos; por mantenerse superior al costo de oportunidad del capital.

AÑOS	INGRESOS	INGRESOS ACTUALES	COSTO E INVERSIONES	COSTO E INVERSIONES ACTUALIZADAS
0			418.000,00	418.000,00
1	1.191.183,67	1.126.095,36	999.190,51	944.593,03
2	1.337.736,49	1.195.538,17	1.062.495,91	949.555,04
3	1.502.285,11	1.269.233,94	1.129.900,80	954.618,02
TOTAL	4.031.205,27	3.590.867,47	3.609.587,22	3.266.766,09

VALOR PRESENTE INGRESOS:	3.590.867,47
VALOR PRESENTE EGRESOS:	3.266.766,09

RELACIÓN COSTO BENEFICIO	1,10
--------------------------	------

El flujo de efectivo representa las entradas y salidas netas de dinero en un periodo de tiempo, en el cual en este caso es de 3 años; como se observa en el cuadro siguiente, los flujos son positivos y oscilan entre los 230 y 100 mil dólares.

FLUJO DE EFECTIVO									
AÑO	INVERSIÓN	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. LABORAL	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO NETO (descontado part laboral e imp)	FLUJO OPERATIVO	
0	418.000,00						(418.000,00)	(418.000,00)	
1		999.190,51	31.697,98	24.044,28	34.062,73	1.191.183,67	102.188,18	160.295,19	
2		1.062.495,91	21.249,20	38.098,71	53.973,17	1.337.736,49	161.919,50	253.991,37	
3		1.129.900,80	7.818,32	54.684,90	77.470,27	1.502.285,11	232.410,82	364.565,99	
TASA INTERNA DE RETORNO TIR							7,99%	33,16%	
VALOR ACTUAL NETO VAN AL:							5,78%	19.668,94	268.539,52
RELACIÓN COSTO BENEFICIO ANTES DE LA PART. LABORAL E IMPUESTOS 1,10									

La tasa interna de retorno TIR es de 7,99% la cual supera a la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR, por tanto se concluye que la inversión cubre sus costos y proporciona beneficios. Es importante recalcar que la empresa ya está constituida hace 14 años y sus niveles de utilidad son estables, por las características del mercado en el que trabaja y debido a que no requiere grandes inversiones para dar continuidad a su funcionamiento.

Periodo de recuperación de capital

Es un indicador de rentabilidad de la inversión o de un proyecto. Indica en que periodo de tiempo recupera la empresa el capital invertido. Para este caso se ha calculado de la siguiente manera:

AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
0	(418.000,00)		(418.000,00)
1	102.188,18	96.604,45	(321.395,55)
2	161.919,50	144.707,83	(176.687,72)
3	232.410,82	196.356,67	19.668,94

Este coeficiente significa que la inversión realizada recuperará totalmente su capital durante el tercer periodo de operación. Lo cual es satisfactorio ya que el préstamo tiene el mismo tiempo de duración. Es importante recalcar que la inversión que requiere la empresa del capital es considerable, por lo que tomará un tiempo prudente e incesante de trabajo, para poder lograr el efecto positivo deseado.

Evaluación financiera, sin considerar el valor del dinero en el tiempo

El análisis de las tasas o índices financieros, es un método de análisis que toma principalmente los datos provenientes de los Estados Financieros de la entidad, y algunos datos del sector. A continuación mostraremos el Balance General Y Estado de Resultados proyectado de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., el cual es utilizado de base para el cálculo de los indicadores financieros al término del proyecto.

RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.
Estado de Resultados Proyectado
Año 2013

INGRESOS OPERATIVOS

VENTAS		1.191.183,67
Exportaciones	1.186.530,61	
Flor Nacional	<u>4.653,06</u>	
TOTAL INGRESOS		<u>1.191.183,67</u>

COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS

COSTOS DIRECTOS		679.782,10
Materia Prima	216.000,00	
Mano de Obra Directa	431.411,52	
Imprevistos	<u>32.370,58</u>	
COSTOS INDIRECTOS		136.256,93
Materiales Indirectos	18.000,00	
Mano de Obra Indirecta	29.676,50	
Suministros y Servicios	14.892,00	
Otros Costos Indirectos	67.200,00	
Imprevistos	<u>6.488,43</u>	
TOTAL COSTO DE VENTAS		<u>816.039,02</u>

UTILIDAD BRUTA		375.144,65
-----------------------	--	------------

GASTOS OPERATIVOS

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		161.784,41
Gastos de Personal	154.080,39	
Imprevistos	<u>7.704,02</u>	
GASTOS DE VENTAS		21.367,08
Gastos de Personal	20.349,60	
Imprevistos	<u>1.017,48</u>	
GASTOS FINANCIEROS		31.697,98
Intereses Préstamos Bancarios	<u>31.697,98</u>	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		<u>214.849,46</u>

UTILIDAD OPERATIVA		<u>160.295,19</u>
---------------------------	--	-------------------

15% participación laboral		24.044,28
---------------------------	--	-----------

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		<u>136.250,91</u>
------------------------------------	--	-------------------

25% Impuesto a la Renta		34.062,73
-------------------------	--	-----------

UTILIDAD NETA		<u>102.188,18</u>
----------------------	--	-------------------

RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.			
Balance General Proyectado			
ACTIVO		PASIVO	
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
DISPONIBLE	59.962,70	PROVEEDORES Y VARIAS	86.025,03
CUENTAS POR COBRAR	262.367,96	CUENTAS POR PAGAR TRAB.	1.463,10
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	90.494,71	DOCUMENTOS POR PAGAR	734.524,06
INVENTARIO	58.943,57	REMUNERACION AL PERSONAL	41.160,08
PAGOS ANTICIPADOS	3.266,28	IMPUESTOS POR PAGAR	6.308,58
IMPUESTOS	36.389,47	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
GASTOS DIFERIDOS	24.544,67	PREST. BANCARIOS LARGO PLAZO	1.054.477,60
<u>ACTIVOS FIJOS</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLE	225.000,00	CAPITAL SUSCRITO PAGADO	113.200,00
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLE	1.981.366,25	APORTE DE ACCIONISTAS	1.834.179,10
		RESERVAS	593.467,49
		RESULTADOS	(1.722.469,44)
TOTAL ACTIVO	<u>2.742.335,61</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>2.742.335,61</u>

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{535.969,36}{869.480,85} = 0,62$$

Muestra la capacidad de pago de la empresa para cumplir con las obligaciones corrientes o de corto plazo; indica el dinero que se encuentra disponible para cubrir cada dólar de deuda. En este caso la empresa trabaja con prepago por parte de sus clientes, razón por la cual se observa una cobertura del 62% de cada dólar de deuda.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 535.969,36 - 869.480,85 = (333.511,49)$$

Es la cantidad necesaria de dinero para operar, en este caso por la demanda estacional y por la naturaleza de la empresa, refleja que a pesar de la inversión realizada, la empresa necesita un valor significativo para mantener el curso normal de sus operaciones.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{2.742.335,61}{1.923.958,45} = 1,42$$

El indicador de solvencia muestra la cantidad de veces que se puede cubrir las obligaciones totales, considerando la totalidad de los activos, el resultado se considera aceptable.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.923.958,45}{2.742.335,61} = 0,70$$

La razón de endeudamiento determina la participación de los acreedores en el financiamiento de los activos totales, para el caso de la empresa el indicador está sobrepasando el 50% del total de los activos, lo que se considera riesgoso.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{2.742.335,61}{818.377,15} = 3,35$$

El índice de apalancamiento demuestra el grado de solidez de la empresa en base a su patrimonio; se observa que puede responder 3,35 veces sobre el patrimonio de los accionistas.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Activos Totales}} = \frac{1.191.183,67}{2.742.335,61} = 0,43$$

Este indicador nos muestra el número de veces que los ingresos son generados por los activos; por ser un valor inferior a 1, concluimos que no existe rotación del activo.

$$\text{Rentabilidad de Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{102.188,18}{1.191.183,67} = 0,086$$

Es el beneficio correspondiente a una unidad monetaria en ventas, en este caso llega al 8,6% lo cual demuestra ser aceptable.

Conclusiones y recomendaciones

Como podemos observar, no debemos únicamente limitarnos a conseguir nuevas fuentes de ingresos, sino que también a través de la renegociación de la deuda

bancaria y una reestructuración de la cartera de proveedores, se torna mucho más factible poder cumplir con nuestras obligaciones financieras y propender a una flexibilización de la liquidez de la empresa.

Es importante recalcar que nuestro país se caracteriza por tener una importante participación en mercados de productos commodities; es decir, con escaso valor agregado incorporado, nivel de industrialización y complejidad tecnológica; por lo tanto nuestro país se mantiene en ser un país netamente exportador de recursos primarios y de baja tecnología.

Un control sobre el precio promedio de venta, sobre los pedidos fraccionados de compras y el control de precios dotan un ordenado flujo de pago de compras, evitando la acumulación de la deuda. Es importante mantenernos al día con los organismos de control para poder acceder también a los ingresos provenientes de los beneficios fiscales que como exportadores podemos exigir.

Mediante la aplicación adecuada y oportuna de un Plan Financiero orientado a la exportación de productos florícolas, el exportador podrá responder eficazmente ante las incertidumbres que pueden presentarse en cada una de las etapas de producción y comercialización y establecer planes de contingencia para precautelar las amenazas que surjan a través de información relevante y oportuna. El Plan Financiero no constituye en sí una herramienta que por si sola guíe el cumplimiento de los objetivos planteados, para lograrlo es importante que la organización identifique paulatinamente el contexto sobre el cual fue elaborado y vaya desarrollando conforme su ejecución herramientas estratégicas acordes a la nueva realidad.

6.8.Administración

La unidad operativa que administrara y aprobara la propuesta en el área de contabilidad, con el apoyo de la dirección.

NOMBRE	FUNCIÓN	CARGO
Galo Miño Sevilla	Aprobar la ejecución de la propuesta	Presidente
Dr. Franklin Carrasco	Coordinar la ejecución de la propuesta, dentro del área contable	Contador

Conforme la disposición de Presidencia, el área de Contabilidad la ejecución y supervisión en la ejecución del presente proyecto.

El departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la empresa, con la finalidad de suministrar información que contribuya a la toma de decisiones.

Entre las funciones del departamento de contabilidad para llevar a cabo la propuesta están:

- Emitir por escrito las principales políticas contables y administrativas y necesarias para asegurar que las actividades de la empresa se realicen en forma eficiente y consistente, así como la definición y asignación de las responsabilidades de administrativos y empleados.
- Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales
- Analizar las variaciones existentes entre los datos presupuestarios y los reales con el propósito de establecer los correctivos necesarios.
- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal.
- Elaborar, analizar y coordinar los Estados Financieros de la empresa.
- Coordinar la retroalimentación financiera desde los distintos departamentos, hacia el Departamento Contable, para el correcto procesamiento de la misma.
- Controlar el flujo de ingresos y pagos de la entidad.

6.9.Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	La gerencia de la empresa y los encargados de la contabilidad.
2. ¿Por qué evaluar?	Porque es necesario establecer en qué grado se está cumpliendo con lo presupuestado.
3. ¿Para qué evaluar?	Para determinar los correctivos necesarios en la aplicación de los presupuestos.
4. ¿Qué evaluar?	Las variaciones o inconsistencias existentes.
5. ¿Quién evalúa?	Las personas encargadas de la contabilidad de la empresa.
6. ¿Cuándo evaluar?	Trimestralmente
7. ¿Cómo evaluar?	Comparando los datos reales y los presupuestados.
8. ¿Con qué evaluar?	Mediante análisis financiero y encuesta estructurada.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- Aching, C. (1995), “Ratios Financieros y Matemáticos de la Mercadotecnia”, Prociencia y Cultura S.A., 1ª edición.
- Bateman, T. (2004), “Administración una Ventaja Competitiva” Scott. Snell, Mc Graw Hill. 4ª Edición. México. 1999
- Bodie Z y. Merton R. (1998), “Finanzas”, Prentice Hall, México
- Burbano, J. (2005), “Presupuestos: enfoque de gestión, planeación y control de recursos”, Editorial Mcgraw Hill, 73ª edición
- Chiavenato, I. (1995), “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw-Hill Interamericana, 7ma edición
- Enrique, B (2000), “Toma de decisiones”, Editorial McGraw Hill, México, 3ª Edición
- E. F. L. Brech (1995), “Proceso Administrativo”, Edición, MacGraw Hill Interamericana. Editores S.A de C.V., 3ª edición
- Fainstein, H. (1995), “Tecnologías de Gestión”, Buenos Aires: Aique, 1ª. Edición
- Fayol, H. (1996), “Funciones y Principios de Gestión”, Editorial Prentice Hall H., S.A., México, 6ª Edición
- Grande, I. (2005), “Análisis de Encuestas”, ESIC Editorial, 1ª. Edición
- Guzmán, I. (2002), “La sociología de la empresa”, México: Jus. Sánchez, S. R., 1ª Edición
- Hernández, B. (2001), “Técnicas Estadísticas de investigación social”, Ediciones Díaz de Santos, 1ª edición
- Lafuente, M. (2002), “Dirección Estratégica y Planificación Financiera de las PYMES”, Civitas, Madrid, 3ª edición.
- La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, conocido por sus siglas AECA (1994), “El Proceso Presupuestario en la Empresa”
- Mooney, J. (1997), “Introducción y Evolución del Pensamiento Administrativo”, Editorial Limusa, Noriega Editores. 6ª edición.

- Moreno, J. (2003), “Finanzas en la empresa”, CECSA México edición 2003
- Ortega, A. (2008), “Planeación Financiera Estratégica”, Mc. Graw Hill, 1º edición, pag. 113-115.
- Orozco, H. (1991), “Efectos Financieros de los ajustes por inflación”, Asociación Bancaria de Colombia, 3ª edición.
- Paige, M. (1995), “Planificación estratégica financiera integrada para organizaciones no gubernamentales” Editorial The Nature Conservancy. Arlington Virginia USA, 3ª Edición.
- Restrepo J. y Mejía J (2005) “Fundamentos de Salud Pública”, Corporación para Investigaciones Biológicas, Bogotá, 2ª Edición.
- Selltiz, C. (1980), “Métodos de Investigación en la Relaciones Sociales”, Editorial Rialp, Madrid, 1ª edición
- Westerfield, R (2001), “Fundamentos de Finanzas Corporativas”, Irving, Mexico 2006

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- Serrahima, R. (2010), “El presupuesto de terorería”, obtenido de <http://raimon.serrahima.com/el-presupuesto-de-tesoreria/>, el 12 de diciembre del 2013
- Pita, S. (2002), “Representación gráfica en el análisis de datos” obtenido de <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva2.pdf>, el 14 de diciembre del 2013
- Recalde, H. (2011), “Metodología de la Investigación”, obtenido de http://www.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac el 16 de diciembre del 2014

TESIS

- Delgado, V. (2011), “La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la Distribuidora Skandinavo en el año 2010”.
- López, G. (2011), “La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa AMBATOL CIA. LTDA.”.

REVISTAS Y BOLETINES

- Revista El Contexto, publicada el 20 de marzo 2013
- Ministerio Coordinador de Política Económica, “Informe Económico”, publicado en 28 de marzo del 2013.
- Proecuador, Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de, “Anàlisis Sectorial de Flores”, 22 de agosto del 2011

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



No. _____

Encuesta

Objetivo:

Establecer la necesidad de implementar herramientas financieras para contribuir en la correcta toma de decisiones

Instrucciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas, marque con un X la respuesta que considere apropiada

N°	Preguntas	SI	NO
1.	¿Considera que la empresa se ha desarrollado de forma económica y contable en estos últimos 5 años?		
2.	¿Son las políticas y estimaciones contables actuales adecuadas en función a las necesidades de la entidad?		
3.	¿Considera usted que la empresa tiene liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras?		

4.	¿Se presentan Estados Financieros mensuales oportunamente?		
5.	¿Considera usted que existe un plan financiero de la empresa?		
6.	¿Considera usted que la información contable es clara y oportuna para analizar la situación por la que atraviesa la empresa?		
7.	¿Se realiza anualmente presupuestos de compras y ventas?		
8.	¿Se realiza mensualmente un seguimiento y ajuste de los presupuestos y su comparación con las cifras reales?		
9.	¿Considera usted que de existir un Plan Financiero, éste está acorde a las necesidades de la empresa?		
10.	¿Considera usted que la Gerencia y Presidencia, tiene un conocimiento real sobre la liquidez de la empresa?		
11.	¿Se efectúan reuniones constantes con las Jefaturas de cada departamento para analizar la situación de le empresa?		
12.	¿Considera usted acertadas las decisiones tomadas por sus administradores?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fecha:

Encuestador:
