

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

La industria florícola del país se ha convertido en una actividad muy importante que con el pasar de los años ha logrado consolidarse en el mercado norteamericano principalmente y en menor escala en Europa, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas al interno del país, activando ciertos polos de desarrollo local en el tema.

Uno de los rubros de exportación de productos no tradicionales es el de las flores, actividad que el año 2005 alcanzó una cifra récord de los últimos diez años, pues llegó a venderse en el exterior un valor de 370 millones de dólares aproximadamente 90 mil toneladas, lo cual con respecto a 2004 representó un crecimiento de 4.3%.

En el Ecuador la introducción del cultivo no tradicional de flores se produjo a finales de los años 70 y su exportación comenzó en 1980, durante el Gobierno de Oswaldo Hurtado, época en que empresarios y grupos de poder económico vieron en los cultivos y exportación un negocio muy lucrativo.

Cuando en 1980 las empresas florícolas empezaron a exportar su producto a los mercados extranjeros, la demanda fue masiva, siendo esto uno de los factores más importantes que despertó el interés de muchos inversionistas para la instalación de nuevas plantaciones.

Se había despertado la ambición de los inversionistas precursores y nuevos, expandiéndose las plantaciones de flores por las provincias de Imbabura, Azuay, Tungurahua, Cañar, Carchi, Chimborazo y ahora sectores de la Costa como Guayas, El Oro y Los Ríos.

El boom de las flores ha crecido tanto que en la última década el repunte es evidente. Desde 1990 a 1999 la superficie de cultivo se ha incrementado del 46% al 64%, de 38 empresas florícolas a 271 empresas, según las registradas en la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores). Sin embargo, se estima que existen más de 300 empresas florícolas entre grandes y pequeñas¹.

1.1.1 Constitución

La empresa en estudio es una Compañía de Responsabilidad Limitada, este tipo de organizaciones se contrae, o constituye, entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social, a la que se añade las palabras compañía limitada o su correspondiente abreviatura (Art. 93” del la ley de Compañías).

Características de Compañías de Responsabilidad Limitada:

Como a toda sociedad, la legislación ecuatoriana considera a esta compañía un contrato, que para su validez debe reunir los siguientes requisitos: capacidad de las personas que lo celebran, consentimiento que dan para la celebración, objeto lícito, causa lícita y solemnidades con que debe celebrarse,

Aunque en esta compañía es importante el factor personal y se lo toma en cuenta en varios aspectos, la ley señala. Que para efectos fiscales y tributarios se la considera como una sociedad de capital, criterio que determina el tratamiento que en general le da la ley. Para su constitución se requiere de un capital mínimo, dividido en participaciones de un mil sucres o múltiplos de mil, que sólo pueden transferirse en la forma establecida legalmente.

¹ Diario El Comercio 14-02-2000, “El sector florícola creció al 30% anual en los 90”

La responsabilidad de los socios en este tipo de compañías se entiende exclusivamente al monto de sus aportaciones individuales.

Esta compañía puede actuar bajo una razón social o, como la anónima, bajo una denominación, objetiva, referida a sus actividades comerciales, a la que se agrega las palabras “compañía limitada” o su abreviatura “Cía. Ltda.”.

La compañía de responsabilidad se administra a través de administradores o gerentes, que no pueden ser removidos sólo por causas determinadas por la ley.

La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil (la anónima puede ser civil o mercantil), pero sus socios por el hecho de constituirla no adquieren la calidad de comerciantes,²

Puntos importantes en los estatutos de la Compañía

- a) Producir y comercializar flores de exportación, para lo cual podrá cultivar, propagar, comercializar, importar o exportar semillas, plantas, flores y productos agropecuarios en general;
- b) Prestar asesoría para el diseño, montaje, siembre y mantenimiento de flores y agronómicos en general;
- c) Para el desarrollo de su objeto social, la Compañía podrá comprar, vender, enajenar, arrendar, hipotecar, preñar o adquirir a cualquier título, toda clase de bienes muebles e inmuebles;
- d) Podrá adquirir, construir instalaciones, establecer almacenes, puntos de venta, bodegaje para la comercialización de sus productos al por mayor y menor, ya sea en el país o fuera de él;
- e) Igualmente equipos, maquinaria, repuestos y todo elemento e insumo destinado al sector agrícola, también podrá fabricar y/o importar y comercializar todos los insumos, piezas y productos terminados que se puedan emplear en el campo de su actividad. Para el fiel cumplimiento del

² Ley de Compañías

sus fines o mercantiles permitidos por la Ley que tengan relación con su objeto.

1.1.2 Reseña histórica.

VERAFLOWERS CIA. LTDA. es una plantación florícola, dedicada al cultivo y venta de HYPERICUM, que fue constituida en agosto del 2001. Sin embargo, comenzó sus operaciones en enero del 2002, teniendo su primera producción en Agosto del mismo año. Comenzaron con cuatro hectáreas sembradas de flor, en la parroquia PIFO, cantón Quito, provincia de Pichincha.

Los socios fundadores de la empresa, son personas que al momento de decidir invertir en este tipo de negocio, ya tenían una noción muy amplia de sus ventajas y desventajas, debido a que ya habían incursionado en este tipo de negocio, específicamente en la comercialización de los insumos que utilizan las florícolas. Así es como comenzó, de una idea, a materializarse en una empresa, que después de 4 años de funcionamiento, cuenta con un producto de renombre a nivel internacional, da trabajo a más de 50 personas directamente y está dando muy buenos réditos financieros a los fundadores.

1.1.3 Capital

1.1.3.1 Accionistas

1.1.3.2 Patrimonio

Socio	Participaciones	Valor Pagado	Numero de Participaciones
Zoila Vera	160.00	160.00	160
Elizabeth Angulo Vera	120.00	120.00	120
Karina Angulo Vera	120.00	120.00	120
TOTAL	400.00	400.00	400

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

1.1.4 Marco Legal

La empresa efectuará sus actividades cumpliendo con las leyes que el estado ecuatoriano le impone. A continuación se indica cuales son los reglamentos que le indican el procedimiento para estar dentro de la ley.

- Derecho Societario
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ordenanzas Municipales

1.1.5 Objeto Social

“VERAFLOWERS CIA. LTDA.” es una empresa ecuatoriana, dedicada a la producción, comercialización y exportación de flor de verano, específicamente “Hypericum”, a diferentes destinos del mundo.

1.1.6 Mercado en el que se encuentra

“VERAFLOWERS CIA. LTDA. se encuentra dentro del mercado floricultor mundial, al momento producen específicamente Hypericum de la reconocida serie flair, una variedad de flores de verano. Su producción está dirigida a satisfacer parte de la demanda del mercado estadounidense y japonés, y en ocasiones, a otros destinos, cuando los clientes lo requieren. Sus compradores directos son las importadoras, mayoristas y comercializadoras, que a su vez, hacen llegar el producto a minoristas y ellos a las floristerías, para su manipulación, arreglo y venta al consumidor final, respetando así la cadena de distribución tradicional.

1.2 Ambiente Externo

1.2.1 Macro ambiente

1.2.1.1 Variables Económicas

1.2.1.1.1 Inflación

DESCRIPCIÓN DEL INDICE:

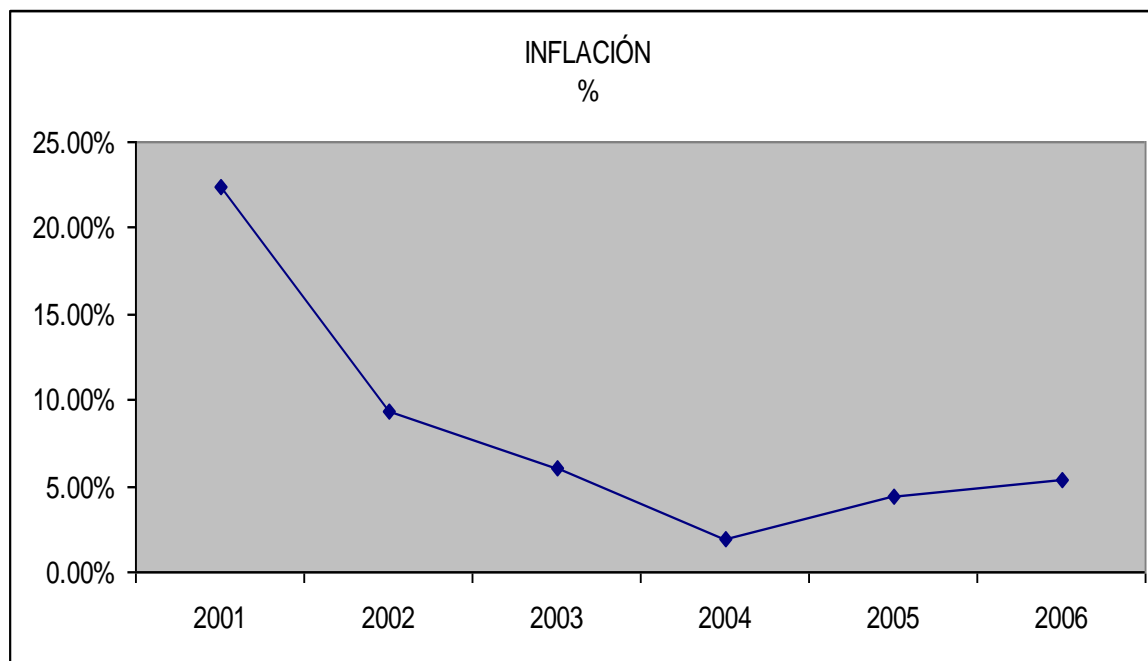
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

En la experiencia de una persona, se expresa en el hecho de que puede comprar menos cosas, con la misma cantidad de dinero de un período anterior.

Gráfico No. 1
Inflación



Fuente: INEC, Índice de precios al consumidor, área urbana (IPCU).

Elaborado por: Juan Francisco Palacios

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Amenaza:

La inflación es una variable Macroeconómica que puede afectar en gran medida a “VERAFLOWERS CIA. LTDA.”, ya que son exportadores y se rigen a precios internacionales, al existir un alza desmedida en los precios nacionales de insumos y de mano de obra, la rentabilidad baja, lo cual no es atractivo para ningún empresario. Al momento este indicador está relativamente bajo, pero con tendencia al alza.

Tenemos desventajas al estar dolarizados, ya que los insumos que compramos lo hacemos a precios muy altos en comparación a nuestros competidores como Colombia, Perú, entre otros, que tienen la ventaja de conservar su política monetaria.

Estamos a pocos meses de un nuevo cambio de gobierno, las políticas con las que va a gobernar el futuro mandatario van a repercutir en la inflación, especialmente si comienza su gestión con incrementos en los precios de combustibles.

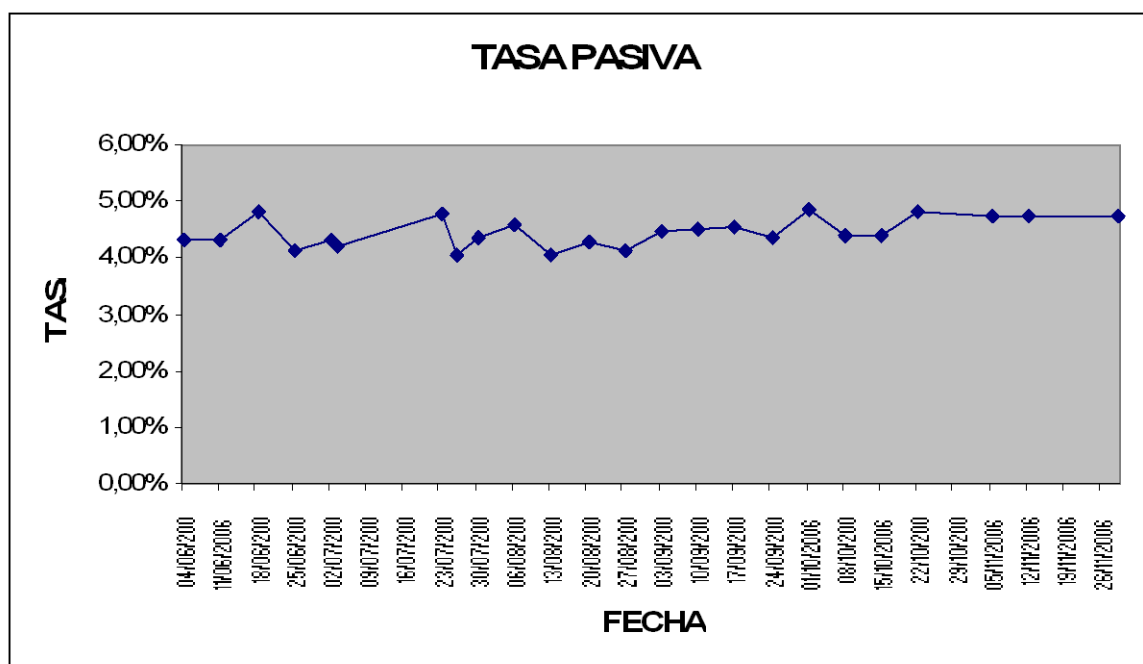
1.2.1.1.2 Tasa de Interés

DESCRIPCIÓN DEL INDICE:

Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay mas dinero la tasa baja y cuando hay escasez esta sube. Existen dos tipos de tasas de interés:

- **La pasiva o de captación**, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Gráfico No. 2
Tasa Pasiva

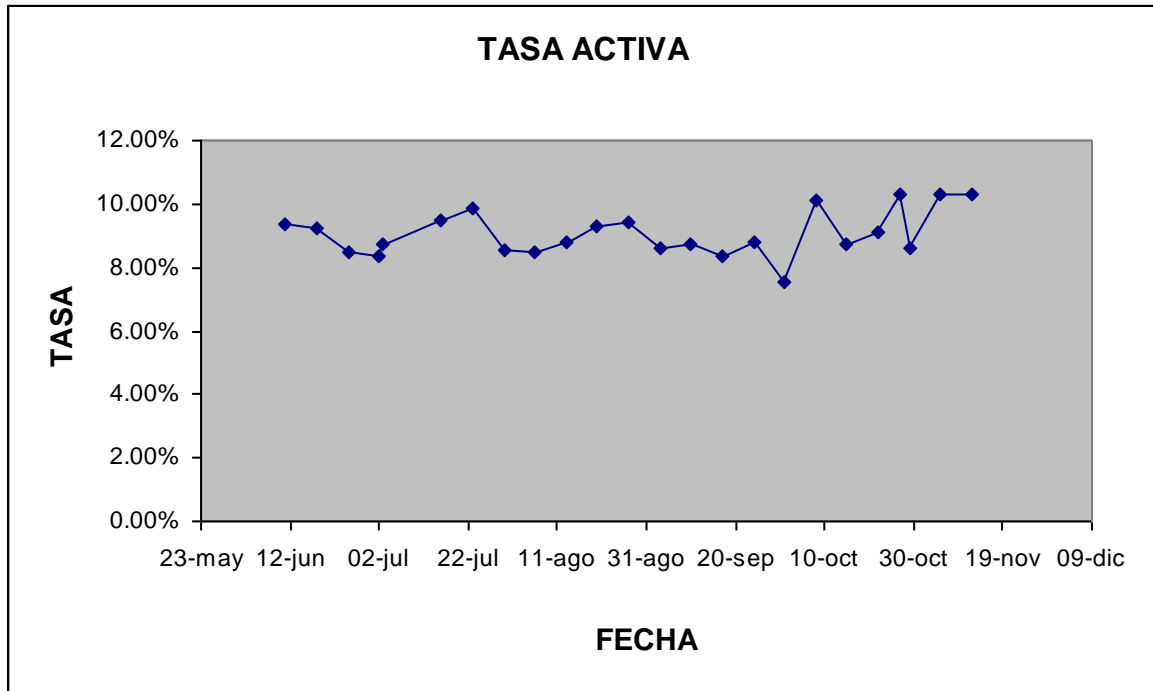


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Francisco Palacios

- **La tasa activa** siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos y obtener ganancias.

Gráfico No. 3

Tasa Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Francisco Palacios

Un estudio realizado por la Superintendencia de Bancos³ obtiene que la cartera de crédito del sistema financiero abierto en la actividad florícola asciende al 31 de diciembre de 2005 a 82 millones de dólares, distribuida en alrededor de 2700 personas naturales y jurídicas.

El 90 por ciento de esta cartera se encuentra concentrado en el sistema bancario; y, se distribuye en un 77 % en cartera calificada como A y B, mientras que el saldo restante en aquella identificada como C, D y E, correspondiéndole a la última un 9.2 %.

³ Estudio realizado por la Superintendencia de Bancos “República del Ecuador Estudio Sectorial y Crediticio Superintendencia de Bancos y Seguros Subdirección de Estudios 12”

La cartera de los 100 mayores deudores de la actividad florícola asciende a la cifra de 67.7 millones de dólares, que equivaldría a un 82.6% de la cartera total de la actividad. El mayor deudor de este sector es una persona jurídica que tiene un saldo de cartera que asciende a la fecha a 6.9 millones de dólares (8.4 % de la cartera del sector) y presenta una calificación A.

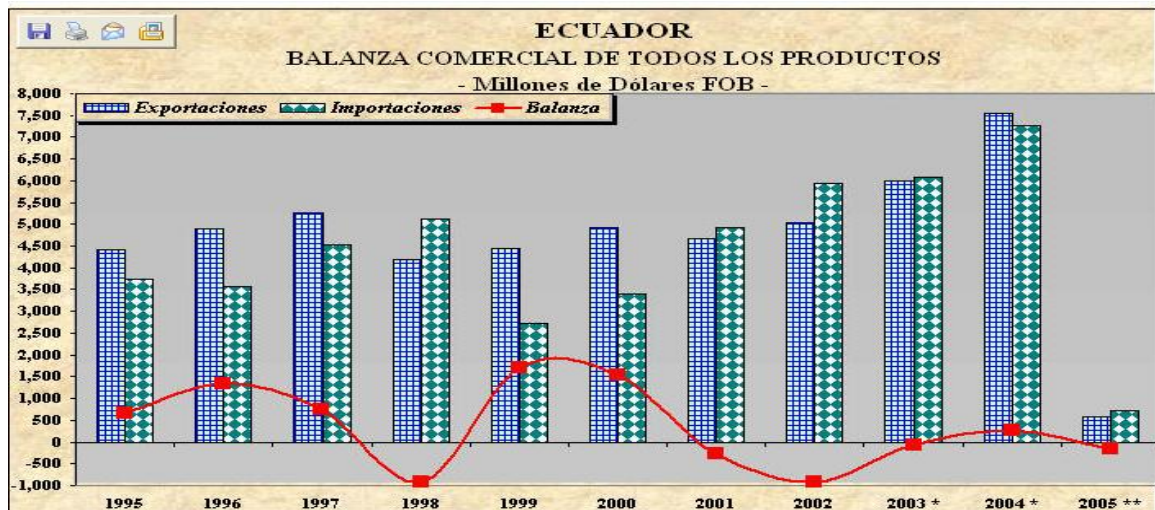
CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Amenaza:

La tasa Activa nacional es alta y está al alza, la empresa suele optar por créditos a corto plazo en el Sistema Financiero Nacional cuando tiene un déficit en su liquidez, al subir el costo del dinero se debe incrementar el precio del producto o mantenerlo y asumir esa pérdida, en el caso de “VERAFLOWERS” se debe asumir la pérdida, por que en su mercado los precios se ajustan internacionalmente.

1.2.1.1.3 Balanza Comercial

Gráfico No. 4
BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR



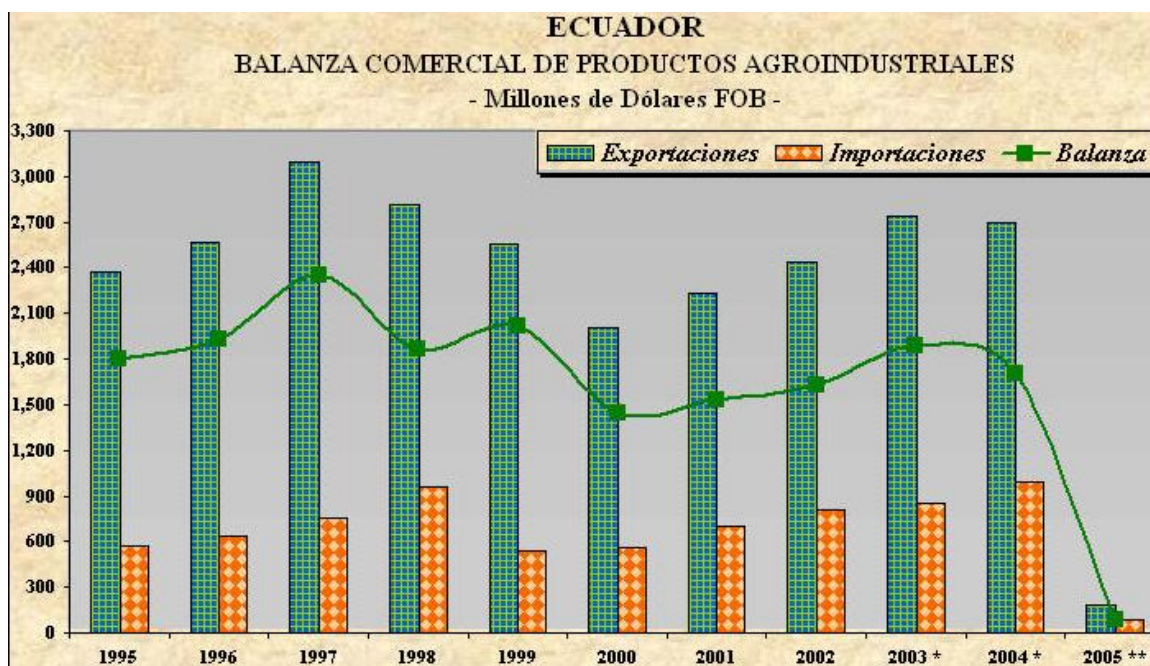
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería Ecuador (www.sica.gov.ec)

* Cifras provisionales

** Cifras provisionales acumuladas a enero

Gráfico No. 5 Balanza Comercial en Productos Agroindustriales



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería Ecuador (www.sica.gov.ec)

* Cifras provisionales

** Cifras provisionales acumuladas a enero

Última actualización 21/03/2005

Ecuador es el mayor exportador de banano a nivel mundial (USD \$1,040 millones en el 2005), así como también un importante exportador de camarón (USD \$ 446 millones en el 2005). Las exportaciones de productos no tradicionales también son importantes: las flores representaron USD \$ 370 millones, el atún, pescado y elaborados USD \$ 551 millones, y los jugos y concentrados de frutas USD \$ 97 millones en el 2005. Localmente, se produce una amplia variedad de productos agrícolas, la cual se destina en su mayoría para el consumo nacional y en otro porcentaje para la exportación, participación que está en constante crecimiento. El turismo juega también un rol importante en la economía ecuatoriana, considerado como fuente importante para el ingreso de divisas al país.

Estados Unidos mantiene su posición como el primer mercado destino de las exportaciones ecuatorianas, así como el primer proveedor de las importaciones

del país. En el 2005, Estados Unidos compró USD \$ 1.132 miles de millones de las exportaciones ecuatorianas no petroleras, equivalentes al 28.12% de ese total. Los principales productos adquiridos por Estados Unidos, además de petróleo, son bananos (20.28%), camarones (19.18%), flores frescas cortadas (14.25%), cacao (3.53%), atún (3.28%), filetes de pescado fresco (2.33%), maderas tropicales (1.88%), y otros productos (33.76%).

En un contexto general la balanza comercial del Ecuador es positiva, más aún cuando se analizan los productos agroindustriales. Este indicador nos demuestra que las exportaciones superan a las importaciones globales del país. Podemos observar, que a partir de 1998 cuando existió crisis política y económica el Ecuador, en general y no se diga los floricultores tuvieron una caída muy fuerte en esta variable macroeconómica, pero los productores se está recuperando gracias a su competitividad dentro de sus diferentes mercados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

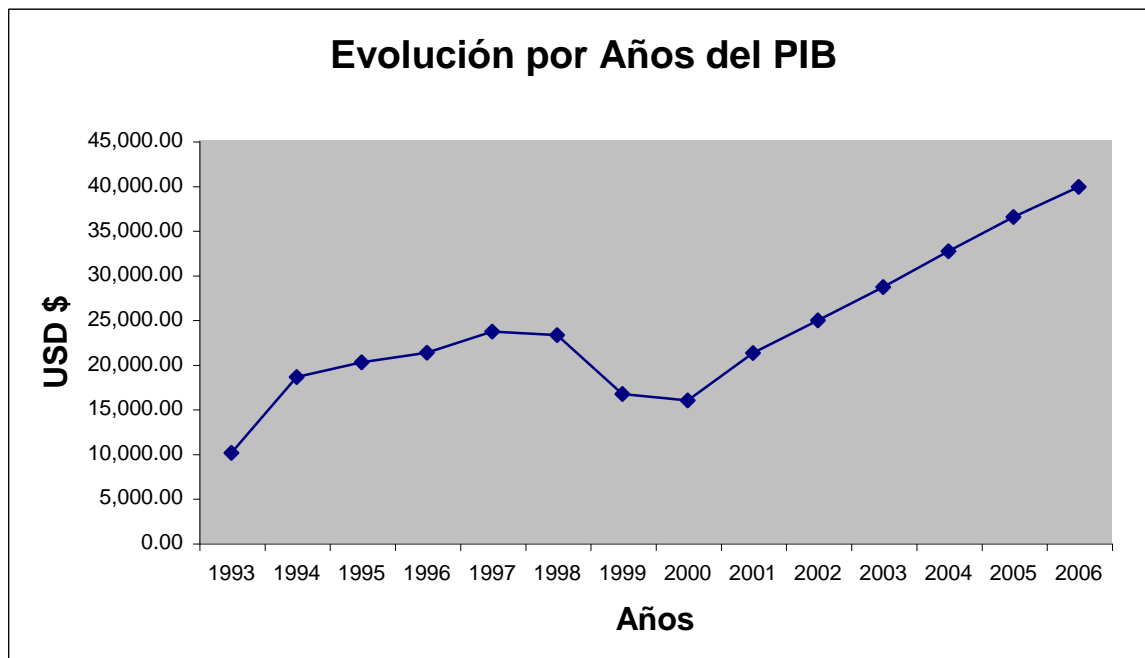
Oportunidad:

La balanza comercial en los productos agroindustriales es sumamente positiva, lo que demuestra su gran importancia dentro de la economía del país. Este indicador debe ser expuesto ante las autoridades de turno, para que se le de a esta industria la importancia que requiere, obteniendo beneficios, especialmente en créditos con bajas tasas de interés y en crear un sistema de capacitación para mejorar la producción y calidad de los productos, elevando así su competitividad a nivel internacional.

1.2.1.1.4 Producto Interno Bruto (PIB)

Gráfico No. 6

Evolución del PIB por años



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Francisco Palacios

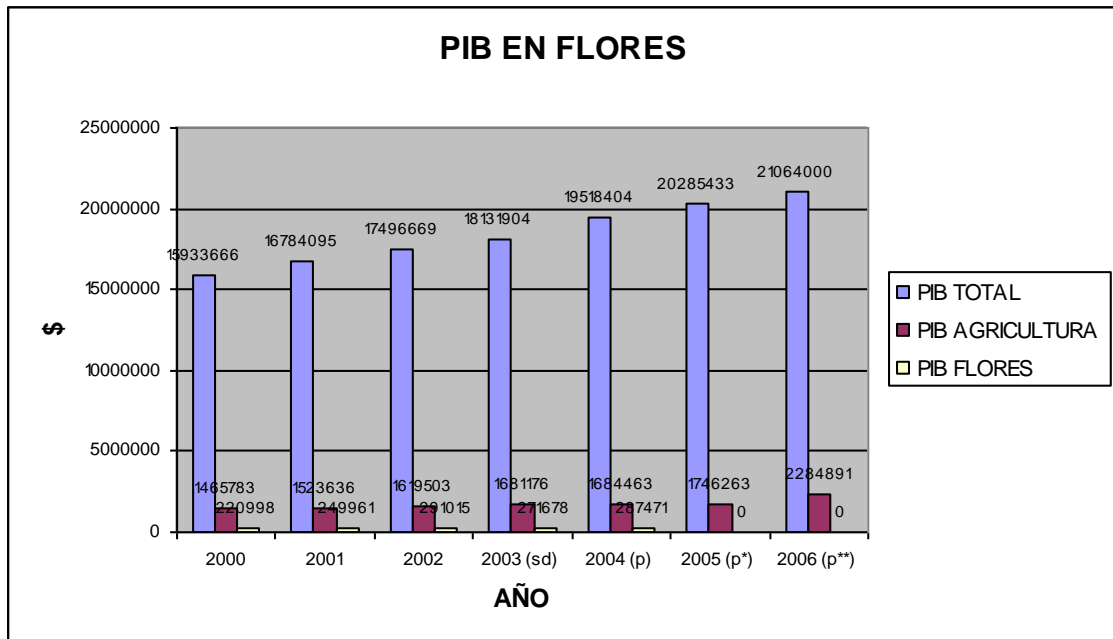
Cuadro No. 1
Participación del sector florícola en el PIB.
ECUADOR: PARTICIPACIÓN DEL SECTOR
FLORICOLA EN EL PIB

PERIODO/ INDUSTRIA	PIB TOTAL	PIB AGRICULTURA	PARTICIPACION EN EL PIB TOTAL %	PIB FLORES	PARTICIPACION EN EL PIB AGROPECUARIO %
2000	15933666	1465783	9.20%	220998	15.08%
2001	16784095	1523636	9.08%	249961	16.41%
2002	17496669	1619503	9.26%	291015	17.97%
2003 (sd)	18131904	1681176	9.27%	271678	16.16%
2004 (p)	19518404	1684463	8.63%	287471	17.07%
2005 (p*)	20285433	1746263	8.61%		
2006 (p**)	21064000	2284891	10.85%		

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Francisco Palacios

Gráfico No. 7

PIB en Flores

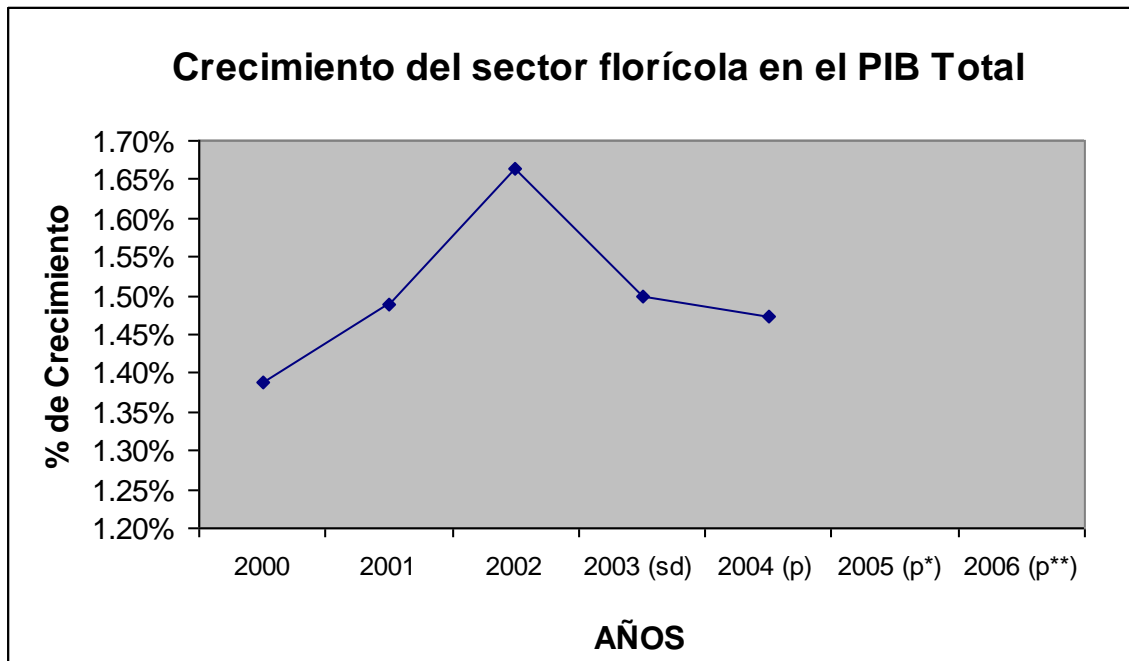


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Francisco Palacios

Gráfico No. 8

Crecimiento del Sector Florícola (%) con relación al PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Francisco Palacios

Pese a que en el gráfico anterior, se observa una baja de la partida que corresponde a las flores, dentro del PIB del Ecuador, por lo general ha tendido a crecer a lo largo de los tiempos. Esta baja se debe a que el PIB nacional ha crecido notablemente, principalmente por el alto precio del petróleo que se ha dado en estos últimos años.

La tendencia del mercado, según expertos de todas las naciones, está en franca expansión, poniéndose como ejemplo que en el próximo quinquenio, Finlandia quintuplicaría su consumo per cápita, Alemania y Holanda lo duplicarían, al igual que los Estados Unidos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Este indicador, nos muestra la evolución de esta industria dentro de la economía del estado, y se puede observar, que tiene un buen desempeño, pese a las inestabilidades que ha sufrido el país. La industria tiende a seguir creciendo, y “VERAFLOWERS” tiene que aprovechar esta oportunidad.

1.2.1.1.5 Riesgo País

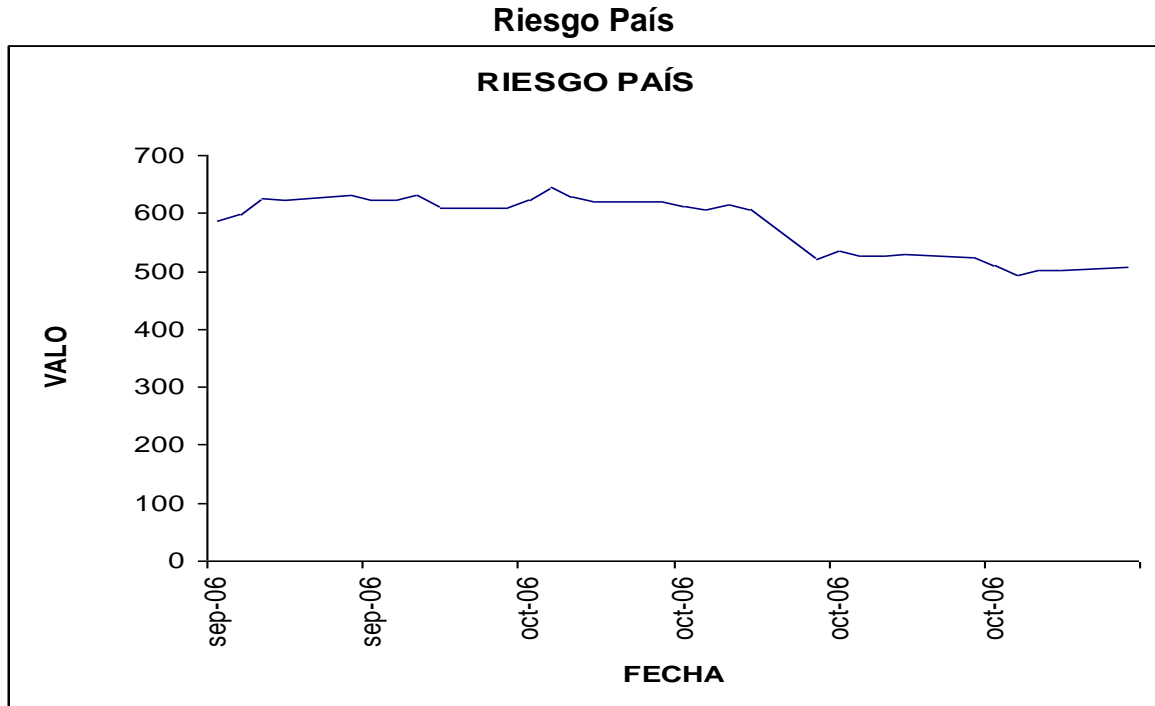
DESCRIPCIÓN DEL INDICE:

RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus

títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Gráfico No. 9



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Francisco Palacios

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Se lo puede tomar como una oportunidad, ya que los grandes inversionistas extranjeros, toman como una de sus guías a este indicador. El Ecuador al tener un riesgo país alto tiene una baja tasa de crecimiento por parte de nuevos inversores, los cuales en el futuro van a ser posibles competidores,

Amenaza:

Los clientes pueden ver al Ecuador como un proveedor irregular debido a los continuos conflictos sociales que se generan por la inestabilidad política y económica del país. Al existir huelgas, los productos no llegan a tiempo a las cargueras, se pueden dañar, debido a que es un producto rápidamente perecible, lo que implica pérdidas económicas y mala imagen con los clientes que confiaron en la empresa.

1.2.1.1.6 Desempleo**DESCRIPCIÓN DEL INDICE:**

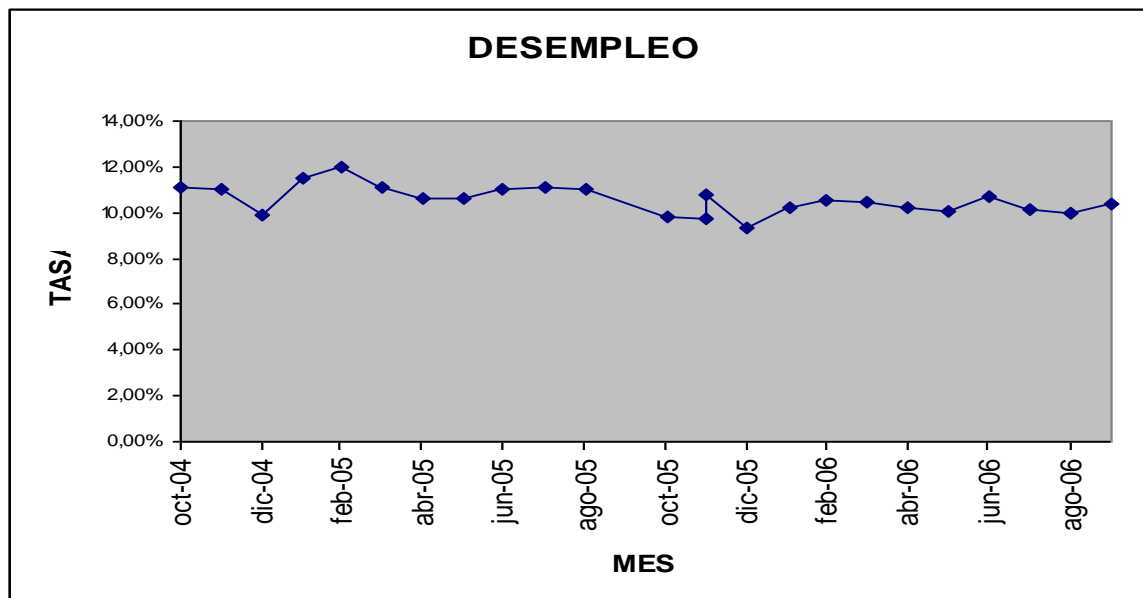
Imposibilidad, que tiene las personas que desean trabajar de poder obtener un empleo. En un sentido más general, subutilización de cualquier recurso productivo.

La tasa de desempleo se puede calcular de diversas maneras, pero lo más usual se expresa como porcentaje de la fuerza de trabajo. En función de las causas y la naturaleza del desempleo se han planteado diversas clasificaciones, las más usadas son:

- Desempleo funcional, desempleo cíclico y desempleo estructural.
- Desempleo voluntario y desempleo involuntario.

Gráfico No. 10

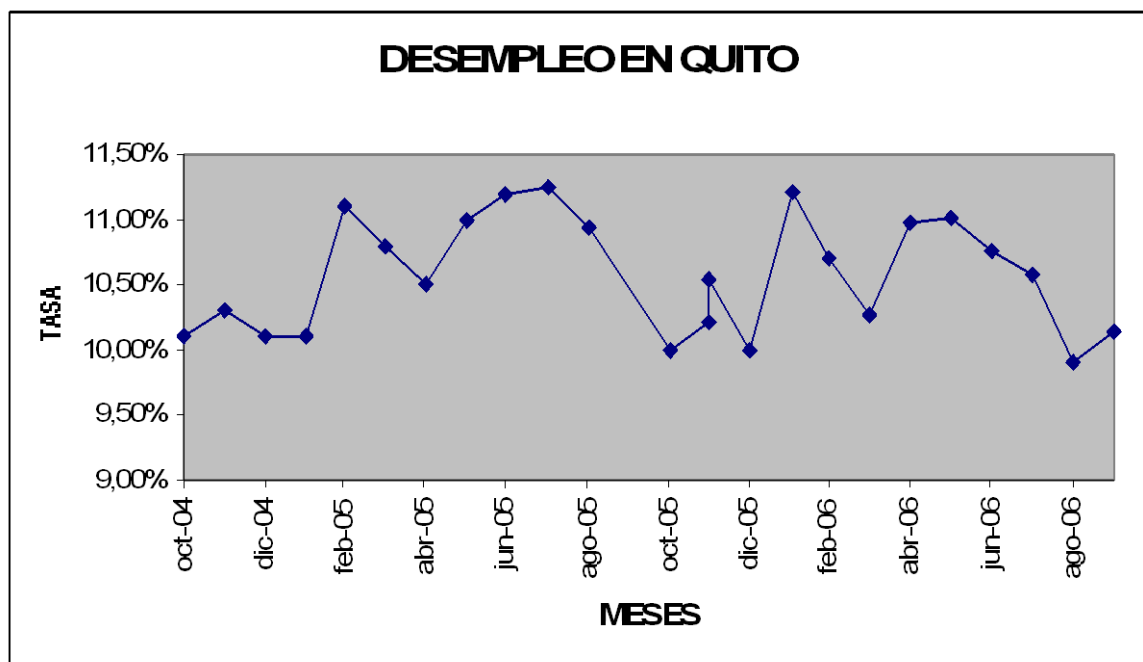
Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Francisco Palacios

Gráfico No. 11

Desempleo en Quito



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Francisco Palacios

Cuadro No. 2
Mano de obra directa en flores

MANO DE OBRA DIRECTA - NUMERO DE TRABAJADORES									
ECUADOR: SECTOR FLORICULTOR EN CIFRAS									
CULTIVO	2003			2004			2005		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Rosas	9785	14677	24462	11050	16574	27624	14560	21824	36384
Gypsophilia	1723	2585	4308	1946	2919	4865	2564	3851	6415
Flores de Verano	947	1421	2368	1070	1605	2675	1410	2117	3527
Plantas de Rosas	263	395	658	297	446	743	391	588	979
Claveles	710	1065	1775	802	1203	2005	1057	1587	2644
Miniclaveles	422	632	1054	476	714	1190	627	942	1569
Crisantemos	42	63	105	48	71	119	63	94	157
Pompom	97	146	243	110	165	275	145	217	362
Liatris	176	265	441	199	299	498	263	394	657
Statice	98	147	245	111	166	277	146	219	365
Lilium	16	25	41	18	28	46	24	37	61
Solidaster	34	51	85	38	57	95	50	76	126
Aster	156	234	390	176	265	441	232	349	581
Astromelias	21	32	53	24	36	60	32	48	80
Limonium	183	275	458	207	310	517	273	409	682
Flores Triocales	886	1329	2215	1001	1501	2502	1318	1980	3298
Otos	100	150	250	113	170	283	149	224	373
Totales	15659	23492	39151	17686	26529	44215	23304	34956	58260

ELABORACION: DIPA / MAG. Gmontenegro / Lcadena - Abril-2006

E-mail: gmontenegro@mag.gov.ec - lcadena@mag.gov.ec

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Desde el punto de vista empresarial, el tener una sobre oferta de mano de obra es beneficioso, ya que les da el poder de negociación, dando como resultado una mano de obra más barata y menos dependencia de un personal específico en el campo.

Amenaza:

Puede existir una mano de obra insatisfecha, lo cual obligaría a realizar demasiada rotación de personal, esto entorpecería el normal funcionamiento de la plantación y por ende bajaría la producción, generando así más costos en capacitación, menor competitividad y bajas utilidades.

1.2.1.2 Tecnológicas

Las plantaciones con mayor grado de aprendizaje y tecnología optimizarían sus economías de escala a tal punto que por tratarse de productos perecibles, necesitan tener una coordinación precisa entre producción, cosecha, empaque, ventas, fletes, etc.

Con lo que cuenta la plantación

VERAFLOWERS cuenta con siete hectáreas de invernaderos metálicos cubiertos de plástico y de tela si es necesario (depende de la variedad).

¿Qué es un invernadero?

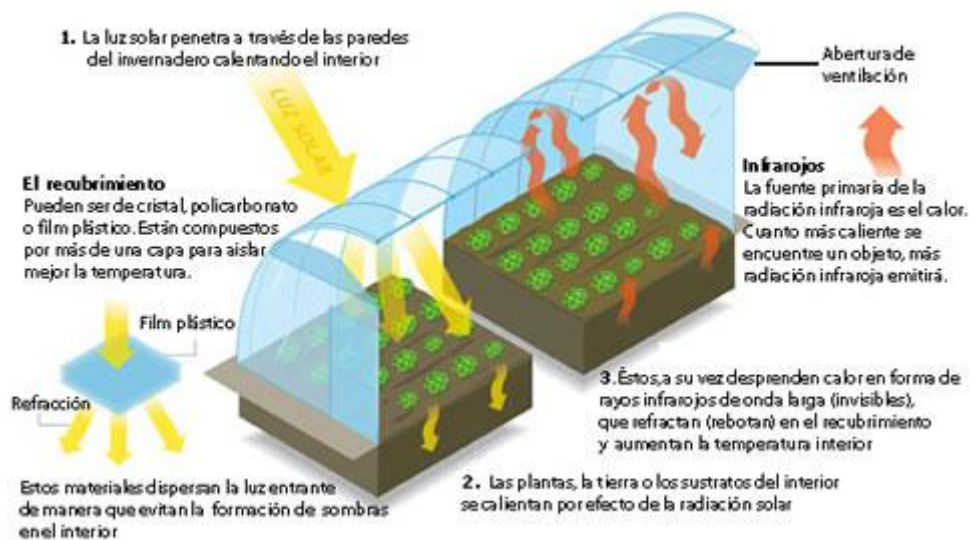
Es toda aquella estructura cerrada cubierta por materiales transparentes, dentro de la cual es posible obtener unas condiciones artificiales de microclima que permitan alcanzar alta productividad, a bajo costo, en menos tiempo, sin daño ambiental, protegiéndose de las lluvias, el granizo, las heladas, los insectos o los excesos de viento que pudieran perjudicar un cultivo y con ello cultivar plantas todo el año en condiciones óptimas.

El cultivo en invernaderos no es una tecnología reciente. Pero, como pocas, continúa siendo una tecnología de avanzada. Es muy utilizada en las estaciones científicas experimentales para estudiar el comportamiento de las plantas, plagas, enfermedades y, por supuesto, para desarrollar nuevos y mejores cultivares.

Los científicos comprobaron que con este sistema, de fácil manejo, pueden reproducir ambientes naturales deseados, controlando la temperatura, la humedad, los patógenos. Con el paso del tiempo el sistema se diseminó a los campos agrícolas en todo el mundo con otro objetivo: reproducir las variedades de avanzada.

Gráfico No. 12

Funcionamiento de un invernadero



Fuente: Página Web de EXPOFLORES
Elaborado por: Juan Francisco Palacios



Las ventajas del empleo de invernaderos son:

- Precocidad en los frutos y cosechas.
- Aumento de la calidad y del rendimiento.
- Producción constante todo el año.

Ahorro de agua y fertilizantes.

Mejora del control de insectos y enfermedades.

Se obtienen más ciclos productivos.

Se separa la producción de los factores climáticos.

Permite la implementación de soluciones alimentarias en agricultura urbana.

La empresa cuenta con un sistema de riego computarizado, lo que ayuda a mejorar la fluidez del agua, para que la producción esté lo suficiente mente hidratada.

En lo que tiene que ver a sistemas de computación, la empresa posee tecnología de punta, Este es un punto muy importante ya que las negociaciones por lo general se las hace vía Internet.

Otro componente con el que la empresa trabaja es el cable vía, el cual es manual y es indispensable para el transporte de la flor cortada hasta el cuarto frío. Este es un sistema manual pero óptimo.

Medidores de conductividad y Ph son más instrumentos tecnológicos que tiene VERAFLOWERS para mejorar su calidad y productividad.

Teniendo en cuenta la tecnología con la que cuenta la empresa se puede realizar una propuesta en base a nuevos elementos que aparecen en el mercado que ayudan a mejorar la productividad de las fincas de flor. Los nuevos elementos a considerar son:

- Sistemas de transportación automática en el sector de Poscosecha (Banda de transportación de flor) al momento de manipulación de la flor.
- Herramientas de medición automatizadas las cuales evitarán errores humanos, ya sea por equivocación o por olvido. Por ejemplo si la plantación cuenta con un termómetro automatizado, este podrá regular la temperatura de tal suerte que sea la óptima para el crecimiento de la planta. Otra herramienta puede ser la de Conductividad y Ph, al contar con esta ayuda, si existe algún faltante en la nutrición del suelo, la computadora

hará el trabajo que tal vez el recurso humano pasó por alto y que se refleja en el producto terminado.

- Un invernadero inteligente es muy costoso, por lo que no es recomendable por el momento una inversión tan alta. Además que la productividad de los suelos ecuatorianos y ayudados por el clima hacen que esta herramienta tecnológica no sea tan necesaria.

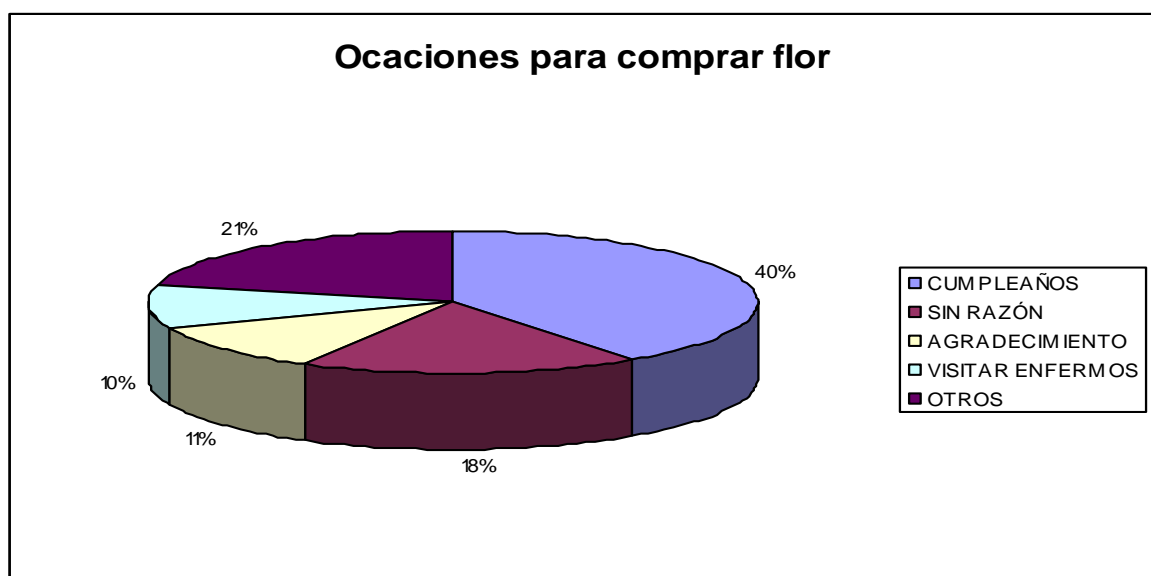
1.2.1.3 Socioculturales

VERAFLOWERS CIA. LTDA. se desenvuelve en el mercado internacional, por lo que se tiene que realizar un análisis un poco más amplio que a nivel nacional.

En el cuadro siguiente se puede apreciar los distintos motivos por los que los consumidores finales de este tipo de producto realizan su compra, y es claro que es un producto que por lo general se lo utiliza como un presente, un gran porcentaje de compradores lo realizan para eventos sociales, por ejemplo en bodas, en hoteles, para su decoración.

Gráfico No. 13

Ocasiones de Compra de flor



Fuente: GFK CADEAUMONITOR, Horticulture Commodity Borrada

Elaborado por: Juan Francisco Palacios

Consumo Per cápita de Flores en la Unión Europea

El consumo de bienes suntuarios se da para sectores con un poder adquisitivo importante. Las flores son productos no necesarios para vivir y los principales consumidores son países ricos con niveles sociales y culturales elevados. A continuación un cuadro con el consumo Per cápita en la Unión Europea.

Cuadro No. 3
Consumo Per cápita de Flores en la Unión Europea

País	Consumo per cápita de Flor
Suiza	102
Noruega	69
Finlandia	58
Austria	53
Bélgica	50
Alemania	41
Holanda	42
Dinamarca	47
Suecia	42
Italia	30
Francia	34
U.K	19
Grecia	20
Irlanda	10
España	15
Portugal	15

Fuente: GFK CADEAUMONITOR, Horticulture Commodity Borrada

Elaborado por: Juan Francisco Palacios

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

El negocio de las flores en el Ecuador para que sea rentable es el de exportación, existen países con gran consumo, que pagan por la calidad del producto, y sin duda la flor ecuatoriana es reconocida a nivel mundial por su inigualable calidad, debido a las bondades naturales y geográficas que poseemos, Los floricultores

deben apuntar a expandir sus mercados por Europa y Asia, un nicho poco aprovechado hasta el momento.

1.2.1.4 Político Legales.

Barreras Arancelarias y Fitosanitarias

ARANCELARIAS

El ATPDEA y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Andino permiten que las flores cortadas y follajes frescos de Ecuador ingresen a Estados Unidos y países miembros de la Unión Europea con arancel 0%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Al momento es un beneficio muy valioso el tener libre acceso de este producto, sin aranceles. Esto ayuda, a que el producto no sufra alzas en el precio, y sea más atractivo para los importadores y tiendan siempre a preferirnos.

Amenaza:

Puede llegar a ser una amenaza, en el momento que por acuerdos entre estados, se suprima este convenio solo con el Ecuador. Si nuestra competencia tiene una entrada con 0% de impuestos, a los países de venta, ellos tendrán ventajas competitivas de precios.

FITOSANITARIAS

Para Estados Unidos, las flores deben pasar por una inspección del Servicio de Inspección de la Salud de Animales y Plantas (Animal and Plant Health Inspection Service - APHIS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (United

States Department of Agriculture – USDA y de la División de Protección de Plantas y Cuarentena (Plant Protection and Quarentine – PPQ).

En el caso de la Unión Europea, los productos deben ser recolectados cuidadosamente y haber alcanzado un desarrollo apropiado de acuerdo a la especie. El desarrollo y condiciones del producto deben ser tales que permitan el arribo en estado satisfactorio al cliente final. En términos generales, los productos deben ser: frescos, enteros y libres de parásitos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

La flor ecuatoriana es reconocida a nivel mundial por su alta calidad, con el cuidado adecuado, se tendrá un control óptimo de plagas y enfermedades, lo cuál será bien visto por los clientes y nos dará ventajas, generando un ingreso mas fácil a mercados exigentes.

EL TLC

El **Tratado de Libre Comercio (TLC)** entre Ecuador y Estados Unidos, es un acuerdo mediante el cual se establecen reglas y normas con el fin de eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios y favorecer la atracción de inversión privada.

Un TLC permite: generar más plazas de empleo, modernizar el aparato productivo, mejorar los niveles de vida de la población, promover las inversiones nacionales y extranjeras, ampliar mercados, promover el crecimiento económico, establecer disposiciones legales que regulen las áreas relacionadas con el comercio, garantizar los derechos de personas o empresas a invertir en el país, promover condiciones para una competencia justa.

FLORES Y TLC

Las flores ecuatorianas son conocidas por su calidad, la exportación de este producto representa alrededor de 300 millones de dólares al año. Pero el sector corre peligro debido a la propuesta estadounidense, que ha colocado a las rosas (principal producto de la floricultura ecuatoriana), en la **canasta D**, cuando actualmente existe un acuerdo de preferencia arancelaria, el ATPDA, con el cual la rosa entra con \$0.00 arancel en el mercado norteamericano, gracias a la condición de que no se propicie en el país el cultivo de insumos de narcóticos.

Esta posición D significa que nuestra flor ingresará con un impuesto de alrededor de 7 % y su desgravación tardía 10 años.

UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN

En otro concepto, los floricultores proponen que en el marco del TLC se tomen en cuenta no sólo los elementos comerciales de la negociación, sino otros de carácter político como el combate al narcotráfico, problema de la migración y el de la base de Manta. “Y que cuando negociemos los aspectos comerciales, utilicemos las fortalezas que tiene el Ecuador, que no son muchas en el plano comercial, pero que son muchas en el plano de la geopolítica”. Según Diego Borja, director ejecutivo de EXPOFLORES, el equipo negociador debe utilizar las fortalezas de negociación que tiene el país y no las debilidades, **pues el comercio con Estados Unidos es muy importante para nosotros: representa más del 60 %. En cambio, las importaciones y las exportaciones de los Estados Unidos para el Ecuador no constituye más del 0,2 % del comercio total de ese país.**

Es preciso observar que cuando se venza el plazo del arancel **ATPDA**, el 31 de diciembre del 2006, “no tenemos seguridad de que Estados Unidos renueve esta preferencia, más aún, si Colombia llega a firmar unilateralmente el convenio con el país del norte, automáticamente estaría en mejor posición frente a las flores ecuatorianas” advierte el ingeniero Cevallos.

DONDE ESTA EL DESAFIO

El TLC en general es la oportunidad que tiene el Ecuador para entrar de una manera más directa a un importante mercado, pero obviamente, esa oportunidad demanda de nosotros una serie de acciones para poder utilizarla. Esas acciones son el gran desafío que tienen el sector productivo y el sector público ecuatoriano. Y si no respondemos con la misma grandeza como grande es el desafío, la oportunidad se convierte en amenaza.

Si el Ecuador no llegara a firmar el TLC con Estados Unidos, el desafío para el país sería superior e inusitado pues **la mayor parte del comercio internacional se lleva con los Estados Unidos**. Se generaría un remezón muy fuerte en la economía del país, que se vería obligado a hacer una serie de modificaciones y reestructuraciones a nivel interno para poder responder a una circunstancia adversa.

QUE PASARIA SI NO HAY TLC

Estas modificaciones, que el sector productivo, y la sociedad en general, deben llevar a cabo, tendrían la misma profundidad y amplitud en el marco de un TLC que fuera de él. Si no firmamos un TLC todos los productos ecuatorianos van a entrar con arancel a los Estados Unidos. Y, en caso de entrar con arancel, tendremos que ser verdaderamente eficientes a nivel interno para poder entrar en ese mercado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Aún es difícil obtener una oportunidad o una amenaza con respecto al TLC, las negociaciones todavía no han terminado, y será una oportunidad para las flores frescas ecuatorianas, si se consigue 0% de impuestos de entrada a los Estados Unidos, así como con los otros países a los que se exporta. Si los países que importan flores provenientes de Ecuador nos imponen impuestos de entrada, y a nuestros competidores les exoneran de estas tasas, nos realizan un gran daño en

nuestra competitividad, ya que nuestros productos suben los precios o le obligan al exportador a asumir esa pérdida para poder tener precios competitivos.

En todo caso, si firmar implica un gran desafío, no firmar implica un desafío mayor.

1.2.1.5 Demográficas.

En nuestro país la población también ha sufrido cambios en su estructura demográfica.

EDAD

- La población ecuatoriana muestra todavía una proporción alta de jóvenes (en torno a un 40% tiene menos de quince años) y las diferencias por sexo a este respecto son leves pero visibles: la proporción de jóvenes es ligeramente superior en la población masculina.
- Esta estructura etaria ha oscilado en relación con los cambios demográficos: los grupos más jóvenes (menores de 15 años) aumentaron entre 1990 y 2000, pasando de ser el 41% a constituir el 45% de la población total, mientras entre 1990 y 2000 este grupo etario descendió al 39%.
- Este cambio de la estructura etaria refleja cómo Ecuador está entre los países que se encuentran en transición demográfica, en el sentido de avanzar hacia una población no tan joven y de menor crecimiento.
- La diferencia que presenta Ecuador respecto a los otros países latinoamericanos en transición, consiste no sólo en que tiene una natalidad aún relativamente alta, sino que padece una mortalidad de rango intermedio, mientras que en esos otros países la mortalidad está mucho más controlada. Por esta razón, una futura caída de la natalidad podría ser compensada con un descenso de la mortalidad (probable en la próxima década), que impediría así la baja brusca del crecimiento poblacional.

Cuadro No. 4
EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA ETARIA
SEGUN SEXO

(Porcentajes)			
Edad	1999	2000	2001
Ambos sexos			
0-4	17,1	18,0	14,3
5-14	24,8	27,3	25,2
15-24	17,8	19,0	20,6
25-59	33,3	30,0	34,2
60 y más	7,0	5,7	5,7
Total	100,0	100,0	100,0
Nº	3.310.080	6.050.555	10.587.227
Mujeres			
0-4	16,8	17,8	14,2
5-14	24,3	27,1	25,0
15-24	17,6	18,9	20,5
25-59	33,5	30,1	34,4
60 y más	7,8	6,1	6,0
Total	100,0	100,0	100,0
Nº	1.668.250	3.014.012	5.262.521
Hombres			
0-4	17,5	18,2	14,5
5-14	25,2	27,6	25,4
15-24	18,0	19,1	20,7
25-59	33,0	29,9	34,0
60 y más	6,3	5,2	5,4
Total	100,0	100,0	100,0
Nº	1.641.830	3.036.543	5.324.706

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Este indicador favorece a la empresa ya que su fuerza laborar está comprendida entre adultos jóvenes de 19 años, hasta personas generalmente de 45 años. Más del 45% de la población se encuentra dentro de este rango, existe al momento gran oferta en el mercado laboral y da la pauta a las empresas de tener el poder de negociación.

Distribución Espacial

La migración hacia las zonas urbanas ha sido moderada en Ecuador: hasta el comienzo de los años ochenta, la mayoría de la población vivía en el campo; es a mediados de ese decenio cuando, según CELADE, la población urbana comienza a ser mayoritaria (el 51,6% en 1985). Actualmente, de acuerdo a esas mismas estimaciones, reside en las ciudades más del 56% de la población ecuatoriana, cifra semejante a la registrada por el Censo de 1990 (55,1%).

Como ha sucedido en el resto de la región, las mujeres han participado de ese movimiento migratorio en mayor medida que los hombres, aunque esto presenta fuertes variaciones según la región. De esta forma, en 1990 el 57,2% de la población femenina era urbana, mientras lo era el 55,4% de la masculina.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Amenaza:

Cada vez la población campesina va disminuyendo, existe una migración interna del país hacia ciudades que les brinda mas comodidades y oportunidades, al existir este fenómeno, baja la oferta de trabajo, los campesinos poco a poco van teniendo más poder de negociación frente a sus patronos, ya que son cada vez menos los que se quedan en el campo.

1.2.1.6 Geográficas.



Ubicado en la costa noroccidental de América del Sur, sobre la línea equinoccial, Ecuador limita al Norte con Colombia, al Sur y al Este con Perú y al Oeste con el Océano Pacífico.

Con 256,370 Km² de territorio, Ecuador contiene una diversidad geográfica y biológica, con rico potencial económico, dividida administrativamente en 22 provincias, agrupadas en cuatro regiones:

- Región **Costa**: Guayas, El Oro, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas.
- Región **Sierra**: Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Chimborazo, Bolívar, Tungurahua, Carchi
- Región **Amazónica**: Azuay, Cañar, Loja, Morona-Santiago, Napo, Pastaza, Zamora-Chinchipe, Sucumbios, Orellana
- Región **Insular**: Islas Galápagos



Ecuador es un Estado soberano, independiente, democrático y unitario. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable y alternativo. La soberanía radica en el pueblo, que la ejerce por los órganos de poder público.

La capital del Ecuador es Quito y otras ciudades principales son: Guayaquil, Cuenca, Machala, Manta y Esmeraldas. En Guayaquil, el principal puerto del país, se comercializa la mayoría de importaciones y exportaciones marítimas, por eso es considerada como la capital económica. Otros puertos importantes son Esmeraldas (principal terminal y refinería petrolera), Manta (pesca y turismo) y Puerto Bolívar (principal puerto bananero).



Existen alrededor de 13.7 millones de habitantes (Julio 2003 estadísticas.), divididos en cuatro principales grupos étnicos: Mestizos 65%, Amerindios 25%, Españoles y otros 7%, y Negros 3%.

El idioma oficial es el español, sin embargo, la mayoría de los pueblos indígenas conservan sus idiomas nativos, tales como el quechua, el shuar y otros idiomas ancestrales como de uso oficial.

La provincia de Pichincha está situada en la región central o sierra, hacia el norte del territorio. Esta ubicación geográfica le confiere las siguientes características: Es ecuatorial pues le atraviesa la línea equinoccial; es andina por encontrarse entre las dos cordilleras de los Andes, en la hoya del río Guayllabamba; es también volcánica por situarse cerca del macizo montañoso del Pichincha.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Ecuador tiene la posibilidad de producir flores de alta calidad por su ventaja competitiva natural, de encontrarse en la mitad del mundo y de producir todo el año por su clima propicio para la floricultura.

Nuestro país, gracias a su situación geográfica, goza de un clima apto para poder producir todo el año, a diferencia de muchos de nuestros competidores, que pueden cultivar este y otros productos, en períodos determinados en el año, debido a la adversa situación climática en la que viven, especialmente en invierno.

1.2.2 Micro ambiente

1.2.2.1 Mercado



Más de 80 países en el mundo se dedican a la explotación económica de las flores naturales, entre los que se destacan Holanda, Colombia, Italia, Israel, España, Kenya, Ecuador, Costa Rica y Tailandia. Nuestro país, a diferencia de los otros posee un clima propicio y excepcional para el cultivo durante todo el año lo que le permite mejores rendimientos de calidad en la producción.

Colombia supera las 4.000 hectáreas de flores cuya mayoría se encuentra ubicada en la Sabana de Bogotá, en un extenso altiplano con una altitud de 2.600 metros sobre el nivel del mar, y mantiene exportaciones superiores a US \$ 600'000.000 anuales.

Perú compite con Ecuador en la captación del mercado europeo, los costos de producción son bajos ya que no necesita, por su clima seco, de invernaderos. Siembran en un 70 % la clase gipsophilas, Al igual que Kenya, compite con el mercado de Europa con productos de las clases: clavel, mini clavel, stalice y rosas

Exportaciones históricas en el Ecuador

Las exportaciones, en USD FOB, siempre han mantenido su tendencia creciente a lo largo de todos los años, a continuación se presenta el gráfico correspondiente; de los cuales se puede afirmar que desde el año 1993 hasta el 2001 las exportaciones de flores naturales crecen aproximadamente a un ritmo de 23 millones anuales.

Cuadro No. 5
Exportación de flores a distintos mercados

ECUADOR: EL SECTOR FLORICULTOR EN CIFRAS

COMERCIO EXTERIOR

EXPORTACIONES - PRINCIPALES MERCADOS

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
--	------	------	------	------	------	------

TM	78.789,82	73.613,12	80.572,96	76.301,68	95.945,46	134.006,08
FOB (MILES DOL)	193.848,07	233.038,71	289.343,17	293.326,25	340.808,43	398.509,24

TM.						
ESTADOS UNIDOS	60.009,87	50.157,54	57.928,17	50.914,56	68.413,15	92.776,84
ALEMANIA	1.854,16	9.989,07	1.845,10	1.697,64	1.600,41	1.632,71
HOLANDA	5.418,08	1.065,37	6.289,84	7.358,61	8.202,32	10.062,55
ITALIA	1.322,54	367,42	1.003,87	1.140,52	1.303,34	1.165,67
RUSIA	2.877,41	257,86	4.753,48	6.375,60	6.500,09	7.577,41
OTROS	7.307,78	11.775,86	8.751,97	8.814,75	9.926,15	13.205,66
TOTAL	78.789,84	73.613,12	80.572,43	76.301,68	95.945,46	126.420,84
FOB MILES US.						
ESTADOS UNIDOS	138.448,90	170.707,00	201.486,36	197.806,57	220.278,84	219.958,48
ALEMANIA	6.910,90	9.506,00	7.312,67	7.492,00	7.390,21	7.660,32
HOLANDA	15.330,18	20.221,00	26.580,77	25.282,67	31.972,62	43.611,50
ITALIA	3.964,69	5.583,00	4.283,63	5.321,85	6.244,50	5.576,82
RUSIA	8.425,53	18.380,00	18.308,21	23.933,45	31.854,07	39.784,88
OTROS	20.767,87	8.642,00	31.371,50	33.489,71	43.068,19	52.398,04
TOTAL	193.848,07	233.039,00	289.343,14	293.326,25	340.808,43	368.990,04

FUENTE: EXPOFLORES-BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

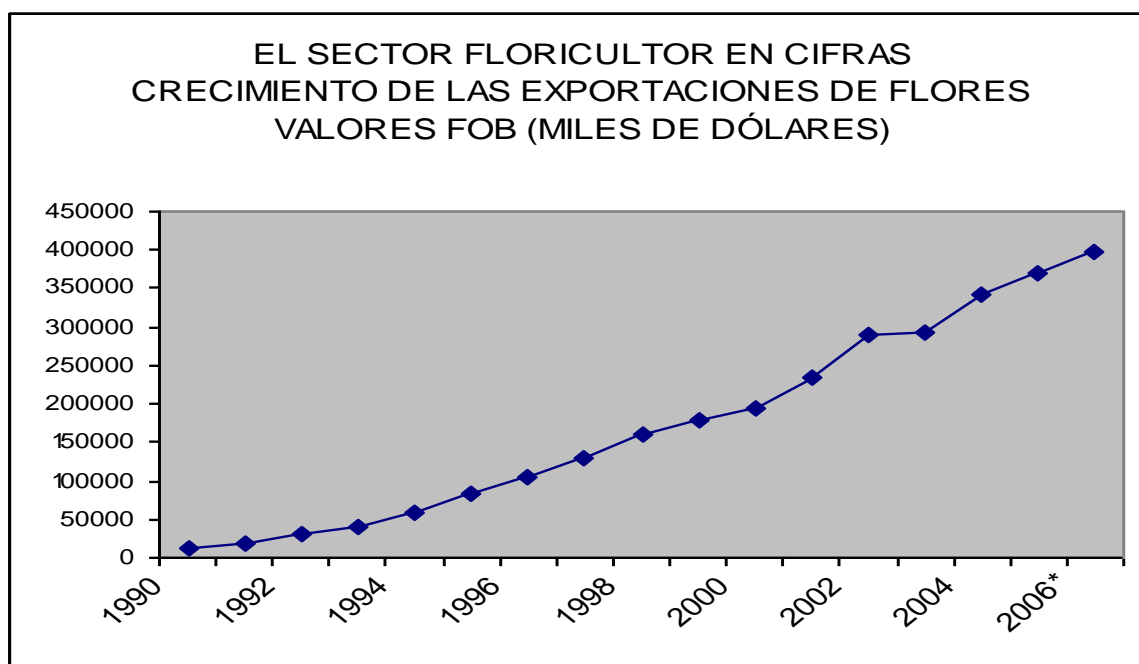
ELABORACION: DIPA / MAG. Gmontenegro / Lcadena - Abril 2006

En este cuadro se puede apreciar que el Ecuador exporta la gran mayoría de su producción a los Estados Unidos, seguido de lejos por Holanda y otros países europeos. Es importante tener en cuenta estos datos para reforzar esfuerzos en las negociaciones de entradas de productos con los países de más demanda.

Cabe resaltar que los países Europeos pagan más por el producto, y eso demuestra este cuadro.

Gráfico No. 14

Crecimiento en las exportaciones ecuatorianas de flor por años



*Datos proyectados

Fuente: EXPOFLORES

Elaboración: Juan Francisco Palacios

Por lo mencionado en el párrafo anterior, y comparando con los otros sectores de la economía agrícola, se puede asegurar que el sector florícola es el que más ha crecido en los últimos quince años en el ámbito agrícola.

Cuadro No. 6

Exportaciones ecuatorianas por tipo de flor

ECUADOR: EL SECTOR FLORICULTOR EN CIFRAS

COMERCIO EXTERIOR

EXPORTACIONES POR TIPO DE FLOR

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
EXPORTACIONES:							
TM	78.789,82	73.613,12	80.572,96	76.301,68	95.945,46	126.420,84	134.006,08
FOB (MILES DOL)	193.848,07	233.038,71	289.343,17	293.326,25	340.808,43	368.990,04	398.509,24

TM							
ROSAS	46.502,83	50.157,54	59.906,28	59.247,29	72.214,93	100.481,69	106.510,59
GYPHOPHILIA	9.080,98	9.989,07	4.990,19	6.219,02	7.767,76	8.660,29	9.179,91
CLAVELES	1.326,28	1.065,37	1.348,74	388,59	577,92	676,38	716,96
POMPONES	334,02	367,42	382,12	401,22	417,27	442,31	468,84
CRISANTEMOS	343,84	275,86	234,79	220,52	240,42	368,62	390,74
OTROS	21.201,87	11.757,86	13.710,84	9.825,04	14.727,16	15.791,55	16.739,04
TOTAL	78.789,82	73.613,12	80.572,96	76.301,68	95.945,46	126.420,84	134.006,08

MILES US \$							
ROSAS	135.404,82	164.665,41	218.991,73	234.446,71	250.578,62	270.015,29	291.616,51
GYPHOPHILIA	26.592,58	28.188,14	17.660,29	24.429,35	34.222,44	35.516,73	38.358,07
CLAVELES	2.927,49	2.869,13	2.955,39	1.353,87	2.472,44	3.223,43	3.481,30
POMPONES	605,88	642,23	693,61	742,16	771,85	833,60	900,29
CRISANTEMO	754,45	754,20	834,50	279,80	594,93	1.162,40	1.255,39
OTROS	27.562,85	35.919,60	48.207,65	32.074,36	52.168,15	58.238,59	62.897,68
TOTAL	193.848,07	233.038,71	289.343,17	293.326,25	340.808,43	368.990,04	398.509,24

* DATOS PROYECTADOS

FUENTE: EXPOFLORES-BANCO CENTRAL DEL
ECUADOR

ELABORACION: DIPA / MAG. Gmontenegro / Lcadena - Abril 2006

E-mail: gmontenegro@mag.gov.ec –

lcadena@mag.gov.ec

El sector florícola ecuatoriano tiene como su mayor exponente a las Rosas, seguido por las Gypsophilias y claveles. El tipo de flor que produce VERAFLOWERS no se detalla en este cuadro, solo le ponen en un grupo denominado otros.

Con el tiempo las exportaciones de flores ecuatorianas han crecido sosteniblemente en su valor en dólares, y su capacidad instalada también a tenido una variación al alza en los últimos años.

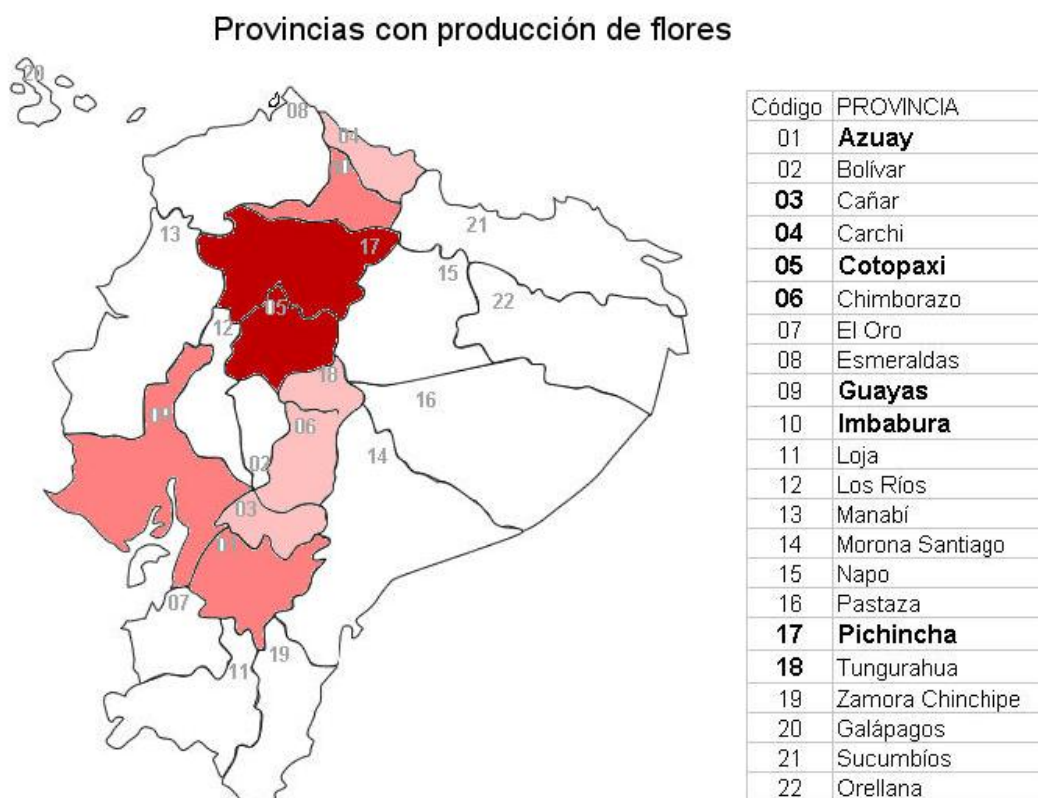
Zonas productoras: principales provincias con cultivo de flores.

En el Ecuador existen 22 provincias, que se mencionan y representan geográficamente en el siguiente gráfico.

Las principales zonas productoras de flores se encuentran en las provincias de Pichincha y Cotopaxi (en color oscuro en el gráfico); le siguen en importancia las provincias de Azuay, Imbabura y Guayas; finalmente en el grupo de provincias con alguna producción de flores se incluyen entre otras las provincias de Tungurahua, Carchi, Cañar y Chimborazo.

Gráfico No. 15

Provincias con producción de flor



Fuente: INEC
Elaboración: INEC

La superficie con cultivo de flores y su condición (bajo invernadero y campo abierto).

En el país hay 4729 Ha (aproximadamente 47 Km²) dedicadas al cultivo de flores, de las cuales el 73,6% (casi las tres cuartas partes) corresponden a flores permanentes y el resto (26,4%) a flores transitorias.

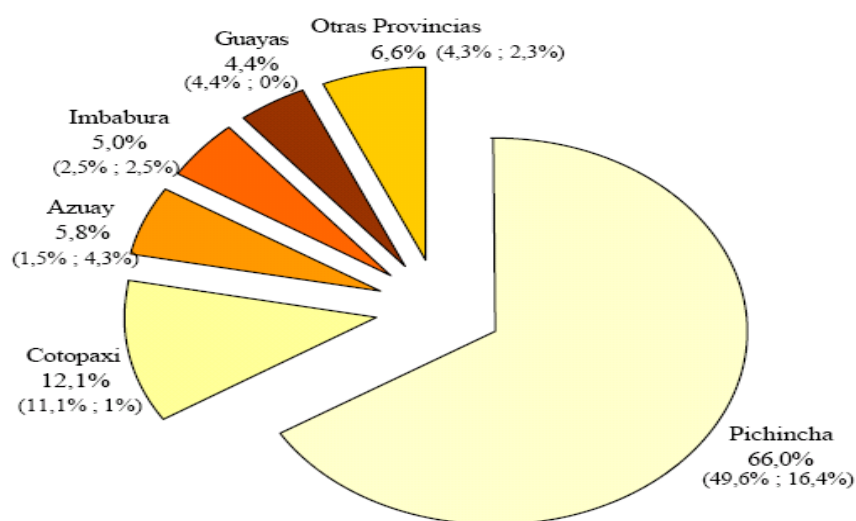
La provincia que se destaca, en cuanto a superficie cultivada de flores, es Pichincha, con aproximadamente el 66 % de la superficie total (que se desglosa en 49,6% de flores permanentes y 16,4% de transitorias), le siguen Cotopaxi con el 12,1% de la superficie, Azuay con el 5,8%, Imbabura el 5%, Guayas 4,4% (exclusivamente con flores permanentes), y las demás provincias con el 6,6% de la superficie cultivada de flores.

El siguiente gráfico muestra la distribución de la superficie total cultivada por provincias, desglosando el mencionado porcentaje en cultivo de flores permanentes y transitorias.

Gráfico No. 16

Superficie cultivada por provincia

Distribucion provincial de la superficie cultivada con flores



Fuente: INEC

Elaboración: INEC

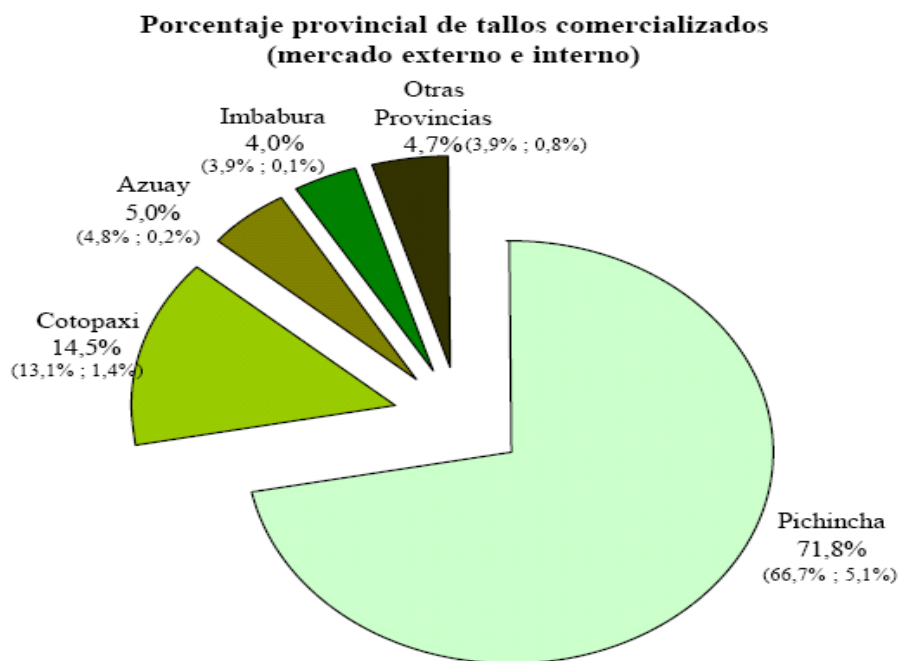
De la superficie total cultivada de flores, es decir de las 4.729 Ha, aproximadamente el 59,6% se cultiva bajo invernadero (que se desglosa en: el 54,3% de flores permanentes y el 5,3% de transitorias) y el 40,4% en campo abierto (el 19,3% permanentes y 21,1% transitorias).

Producción (tallos cortados) y comercialización.

En cuanto a producción, en todo el país durante el año censal, se cortaron aproximadamente 2.158,6 millones de tallos; **el promedio general de desperdicio es de cerca del 8%** (son los tallos que se desechan). Por tanto cerca de dos (2) mil millones de tallos se comercializaron, de esta cantidad aproximadamente el 92,4% fue al mercado externo y el 7,6% al mercado interno; el siguiente gráfico representa el porcentaje provincial de tallos comercializados, entre paréntesis se desglosa el porcentaje para los dos mercados (internacional y nacional).

Gráfico No. 17

Porcentaje provincial de tallos comercializados



Fuente: INEC
Elaboración: INEC

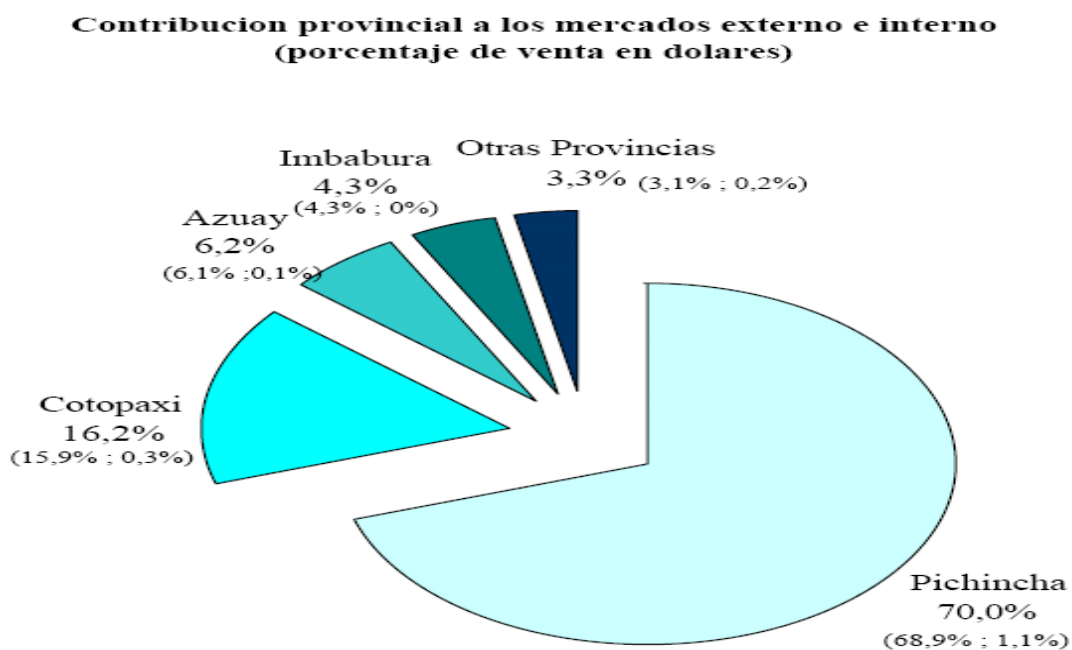
Ventas al mercado internacional y nacional.

El valor comercializado en dólares, es decir las ventas en el mercado exterior y nacional, alcanzan aproximadamente 315 millones de dólares, de los cuales el 98% corresponde al mercado externo, y el 2% al interno.

La contribución provincial en el mercado de flores (venta en dólares) se resume en el siguiente gráfico, se desglosa entre paréntesis el porcentaje considerando los dos mercados.

Gráfico No. 18

Contribución provincial a los mercados internos y externos



Fuente: INEC

Elaboración: INEC

Es claro que la mayor parte de la producción nacional es para la exportación, debido principalmente por el precio que el mercado internacional paga frente al nacional. La provincia con mayor participación en las ventas es Pichincha,

seguido por Cotopaxi. Estos dos lugares son los más propicios para el cultivo de Rosas principalmente, gracias a sus bondades naturales.

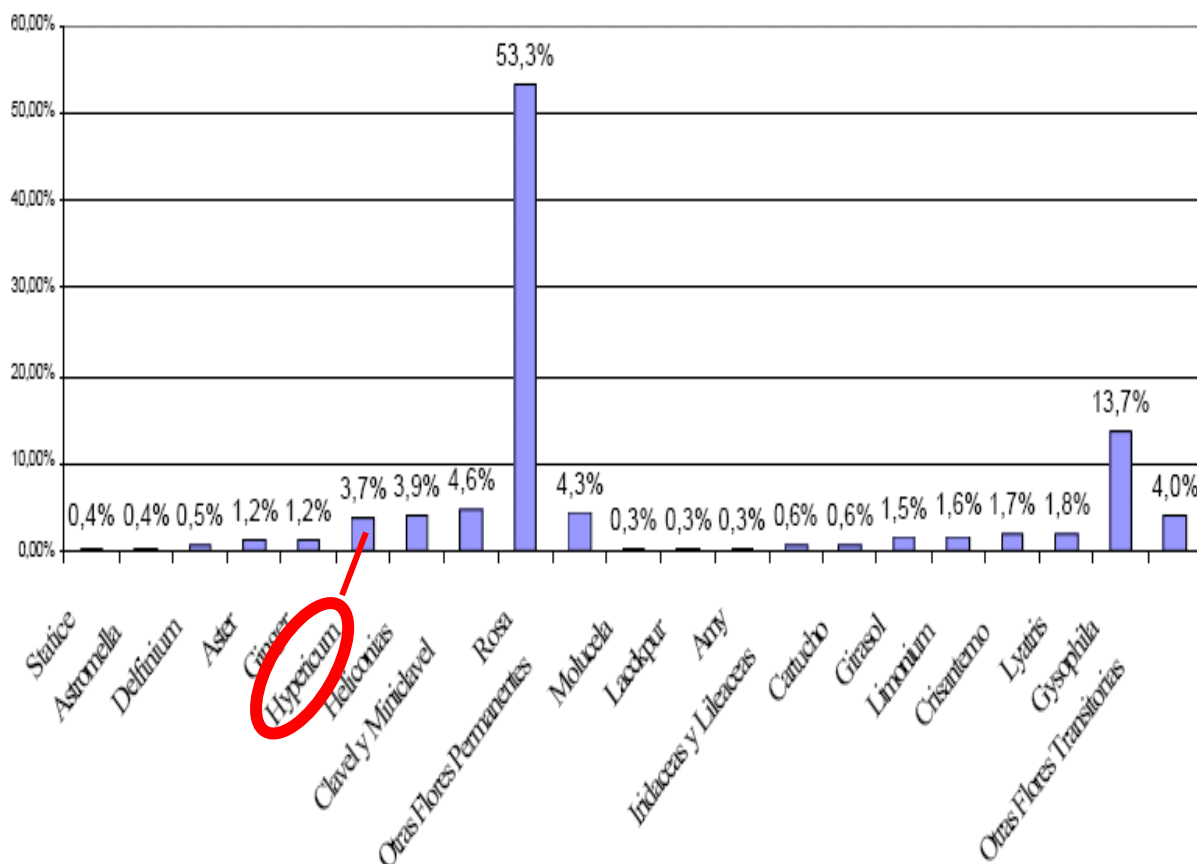
Superficie sembrada por especies

Si se analizan todas las especies de flor investigadas en el Censo Nacional Agropecuario se tiene la siguiente distribución de la superficie sembrada por cada especie:

Gráfico No. 19

Porcentaje de Superficie Sembrada por especies

Distribución de la Superficie Sembrada por especie de flor



Fuente: Juan Francisco Palacios Bustamante
Elaboración: INEC

En el gráfico anterior si se destaca la superficie sembrada del tipo de flor de la florícola que se va a realizar el estudio y se observa que este tipo de flor tiene una participación de 3.7% del total de flores sembradas.

Número de UPAs con cultivo de flores.

En el país existen 1923 Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) que se dedican al cultivo de flores, con el objetivo de comercializarlas tanto en el mercado nacional como internacional, de las cuales 525 UPAs (es decir el 27,3%) venden su producción al exterior y también lo hacen al mercado nacional; el resto de UPAs, es decir 1398 (el 72,7%) comercializan su producción en el país.

La importancia de estas 525 UPAs, que producen para la exportación, se demuestra con las siguientes cifras:

Cubren el 88,5% de la superficie cultivada (desagregado en 65,1% de flores permanentes y 23,4% de flores transitorias).

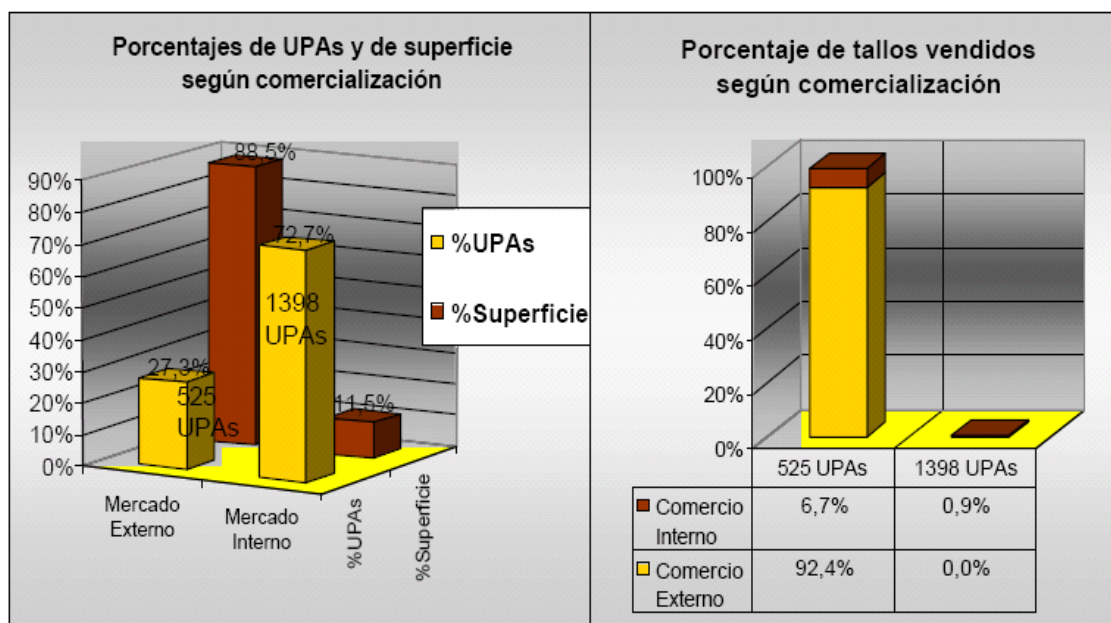
Comercializan el 99,1% de los tallos, que se desglosa en 92,4% al comercio exterior y el 6,7% al comercio interior (cubriendo evidentemente el 100% del comercio exterior y el 88,1% del interior).

Copan el 99,6% del mercado (venta en dólares), que se desagrega en 98,3% al mercado internacional y 1,3% al mercado nacional (conteniendo obviamente todo el mercado internacional y el 76,8% del mercado nacional).

Información que se resume y describe en el siguiente gráfico.

Porcentaje de UPAs y de superficie sembrada según comercialización y de tallos vendidos según comercialización

Fuente: INEC



Elaboración: INEC

Características de las UPAs y de los productores que cultivan flores.

Si se consideran las 525 UPAs (Unidades de Producciones Agropecuarias) que cultivan flores para exportación, que son las que representan más del 99% de la comercialización, se obtienen las siguientes características:

- La mayoría de personas productoras, el 86,7%, han cursado algún nivel de educación superior; y el 8,5% algún nivel de secundaria.
- La mayoría de UPAs, aproximadamente el 87%, tienen teléfono.
- La mayoría de personas productoras, el 83,4%, no residen en la UPA.
- El 62,7% de las UPAs son sociedades legales, que agregado con el 32,7% de condición jurídica individual cubren la gran mayoría de UPAs (el 95,4%).

- En cuanto a la relación de la Persona Productora con el tenedor de las tierras de la UPA, se tiene la siguiente distribución:
- Dueño: 34,4%; Familiar: 5,2%; Socio: 20,1%; Empleado remunerado: 39,2%; y, Otra relación: 1,1%. Información que se representa en el siguiente gráfico:

Además las 525 UPAs poseen en promedio: 8 hectáreas cultivadas de flores (5,9 con permanentes y 2,1 con transitorias).

2,1 administradores; 1,5 agrónomos; 2,1 otros profesionales; 0,3 tractoristas; 59,2 peones (de los cuales aproximadamente el 52% son mujeres y el 48% hombres) y 24,4 otros empleados, de forma permanente; y , 2,8 Jornaleros y 1,2 otros trabajadores, de manera ocasional.

Cabe destacar algunas cualidades adicionales de las 525 UPAs que cultivan flores para comercializarlas al exterior:

El 63% de ellas se dedican de manera exclusiva al cultivo de flores, es decir no cultivan ningún otro producto ni se dedican a la actividad pecuaria (crianza de ganado).

El 99,6% cuenta con energía eléctrica, en su gran mayoría (el 98,5%) su fuente principal de electricidad es la red pública.

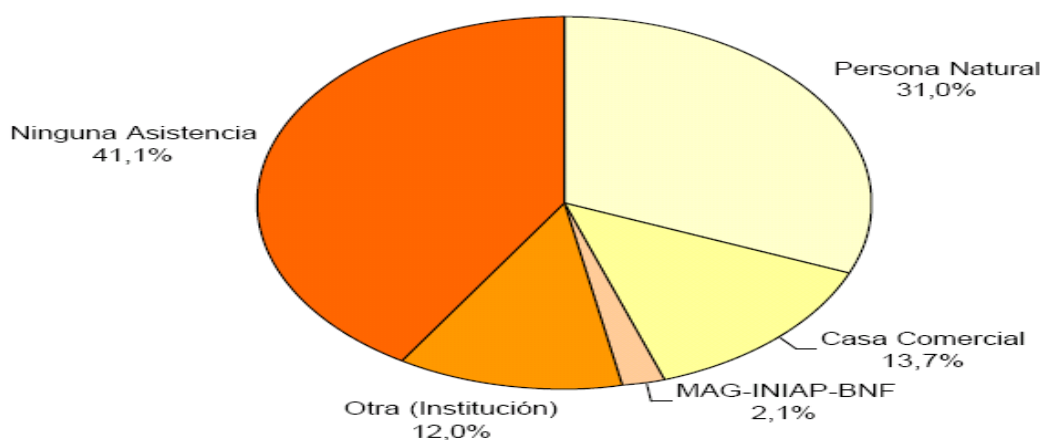
El 91,7% de los productores tiene como origen principal de sus ingresos las actividades agropecuarias, el 0,8% de la industria, el 1,5% del comercio, el 2% de la prestación de servicios y el 4% de otras actividades.

El 41,1% no recibió ninguna asistencia técnica (en el año censal), el 31% la recibió de una persona natural, el 13,7% de casas comerciales, lo que se representa, con mayor detalle, en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 21

Fuentes principales de asistencia técnica

Fuente: INEC

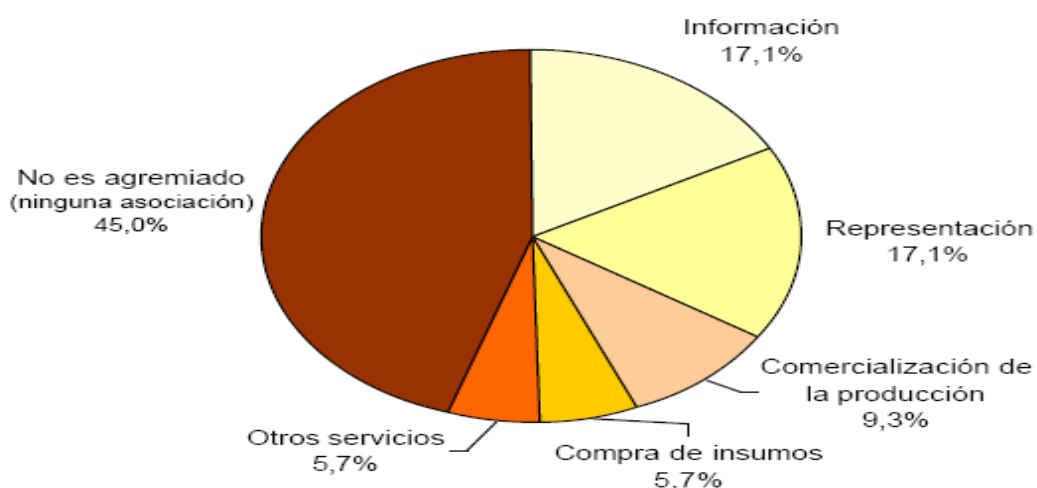


Elaboración: INEC

Cerca del 45% de los floricultores no pertenecen a ningún gremio, y en cuanto al servicio principal que recibe del gremio el 55% restante se lo reparte principalmente en: 17,1% información, 17,1% representación, 9,3% comercialización de su producción, lo que se describe con mayor detalle en el siguiente diagrama de pastel.

Gráfico No. 22

Servicios Principales que recibe el gremio o asociación



Fuente: INEC

Elaboración: INEC

En cuanto se refiere a la fuente de **crédito** y su destino, se verifica que el 46,5% financió parte de su actividad agrícola con algún crédito, la mayoría, el 87,8%, lo obtuvo de un banco privado, y como destino predomina la producción de cultivos, con el 72,6%; le sigue la construcción de estructuras con el 13%; el 3,9% al sistema de riego; el 2,2% a maquinaria agrícola; el 0,5% a equipo de transporte, y el resto (7,8%) a otras finalidades agrícolas.

VERAFLOWERS CIA. LTDA. se dedica al cultivo, exportación y venta de Hypericum, que es un tipo de flor de verano. La producción de esta variedad, es casi exclusiva de países como Kenia, Colombia y Ecuador, a diferencia de las otras variedades de flores que se puede encontrar en muchos países, especialmente las rosas.

En el Ecuador existen 176 hectáreas de **Hypericum** sembradas, “VERAFLOWERS” participa con el 3.97727 % del total sembrado dentro del país, con 7 hectáreas dedicadas específicamente a esta variedad.

Cuadro No. 7

FLORES PERMANENTES: SUPERFICIE SEMBRADA Y COSECHADA, NÚMERO DE PLANTAS Y TALLOS CORTADOS EN EL 2005

FLORES PERMANENTES	Superficie sembrada Ha.	Superficie cosechada Ha.	Número total de plantas	Número de Tallos Cortados
ASTER	59	56	4,750,183	51,667,027
ASTROMELIAS	18	15	416,390	9,203,253
CLAVELES(+)	218	201	37,158,982	197,165,567
DELFINIUM	23	16	1,582,424	4,728,188
INGER ROJO	59	51	274,905	1,363,635
HELICONIAS	186	168	609,545	2,707,619
HYPERICUM	176	172	14,808,614	47,213,416
ROSAS	2,519	2,391	148,870,458	1,306,451,589
STATICE	18	14	1,152,682	15,349,564
OTRAS FLORES PERMANENTES	205	174	7,047,098	43,255,104

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

Según el cuadro anterior, VERAFLOWERS llega a un porcentaje bajo de superficie sembrada a nivel país (3.97727 %), pero cuando se analiza la participación en la producción, se obtiene, según datos internos de la empresa comparados con los de INEC, que la finca posee un 7,1 % con 3'347.445 tallos cosechados en el año 2005, lo cual demuestra que la plantación tiene un buen índice de productividad en sus instalaciones.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

VERAFLOWERS, tiene una participación baja con respecto a las hectáreas sembradas de Hypericum, dentro del país, este producto es relativamente nuevo en el mercado internacional, falta por explotarlo en lugares en los que todavía no tiene cabida. Al existir más demanda, la empresa estaría obligada a cultivar más, para satisfacer a sus clientes, y si es necesario, incursionar en la producción de otro tipo de flor, que sea complementario con este, lo cual agregaría un valor inmenso a la empresa.

Esta plantación cuenta con 11 colores distintos de este tipo de flor, como ninguna otra finca en el país. Esta es una ventaja competitiva de diferenciación, la empresa genera un valor agregado extra y se destaca de sus competidores.

1.2.2.1.2 Demanda



El destino de las flores es muy variado, aunque se presenta una gran concentración en los países de EE. UU. (70%) y en los últimos años Rusia (12 %), antes de entrar en crisis. En la Unión Europea se destacan Holanda (6 %) Alemania (2%), Italia (4 %), luego, Canadá (2 %) entre otros.

ESTADOS UNIDOS:

Es el principal mercado de las flores frescas de Ecuador, **históricamente ha captado el 70 % de las exportaciones** con una marcada preferencia de los cultivos de rosas, gypsophilas y claveles. EE. UU. también es productor, pero,

estacional y en los meses de invierno carece de abastecimiento sus mercados. El área que tiene cultivado es de 5.700 hectáreas cuya producción se encuentra concentrada en los gladiolos que representan el 40 % de la superficie sembrada, seguida de las rosas con 5.2% y los crisantemos con 2.3 %. Las flores que mas demandan en la importación son: las rosas, los claveles y astromelias cuyos países proveedores son: Colombia con el 58 %, Canadá con el 17 % y Ecuador con el 15 % entre otros.

Cuadro No. 8

Importaciones de Estados Unidos de flores “en miles de dólares”

País	1999	2000	2001	2002	2003
Colombia	155,142.31	161,502.26	139,935.53	133,219.69	166,168.82
Canada	55,956.05	60,961.67	63,961.76	62,164.93	66,582.24
Netherlands	58,417.53	68,925.56	65,638.95	69,884.33	66,501.22
Ecuador	28,561.91	28,558.10	32,984.26	33,932.24	45,779.70
Costa Rica	23,553.45	24,414.73	17,839.63	17,560.01	20,579.57
Mexico	16,640.70	19,587.79	18,849.14	18,897.36	17,893.61
India	2,763.38	4,030.64	3,476.81	4,399.34	8,408.37
Israel	3,200.59	4,832.40	6,117.08	7,284.14	8,186.18
Italy	5,949.69	5,935.94	7,504.47	8,006.76	8,035.60
China	2,193.54	3,672.82	3,915.71	3,723.11	5,316.12
Otros países	27,505.26	29,201.98	28,672.68	27,815.31	31,495.30
Total	379,884.39	411,623.89	388,896.02	386,887.23	444,946.74

Fuente: World Trade Atlas

Elaboración: CIC - CORPEI

El Ecuador en el 2003 tuvo una participación de mercado en los Estados Unidos de 10.29% del total de sus importaciones

UNION EUROPEA:

El comercio de flores se maneja a través de un dinámico y sofisticado sistema, donde las subastas constituyen el principal elemento de la **cadena de distribución de las flores frescas**, las que permiten que los vendedores lleguen al consumidor intermedio y final de una manera ágil y eficiente. Hay 15 subastas de flores en Europa y 9 en Holanda, que en conjunto dominan y determinan el comercio mundial, fijando el nivel de precios de cada transacción.

Cuadro No. 9

Importaciones de la Unión Europea de flores por país En miles de Euros

País	1999	2000	2001	2002	Ene - Ago 2003
Reino Unido	460,858.78	529,714.86	588,223.53	786,975.87	471,017.26
Alemania	785,089.05	800,876.90	783,558.62	684,504.19	455,146.29
Holanda	354,251.67	437,386.07	436,133.88	442,253.73	266,696.77
Francia	322,103.51	338,207.94	319,840.55	321,819.70	203,153.64
Italia	106,246.36	120,405.62	114,233.47	117,725.17	66,939.38
Bélgica	93,900.71	104,673.83	106,586.73	109,010.28	65,919.89
Austria	73,311.33	69,650.28	72,542.50	70,480.93	39,530.19
Suecia	33,420.33	42,080.41	40,260.42	42,282.64	26,105.27
Dinamarca	33,939.28	40,806.35	41,483.66	39,794.53	25,027.25
España	28,150.03	32,324.12	31,380.61	32,043.69	16,748.72
Irlanda	22,225.92	25,621.88	26,364.13	24,930.10	14,909.82
Portugal	11,332.24	13,344.15	15,022.94	13,588.71	9,849.21
Finlandia	15,446.36	15,985.49	14,980.06	14,979.07	9,249.56
Grecia	20,247.67	20,835.44	11,331.82	14,378.66	8,553.37
Luxemburgo	5,089.74	3,526.53	5,022.53	4,890.10	2,975.43
Total	2,365,612.98	2,595,439.87	2,606,965.45	2,719,657.37	1,681,822.05

Fuente: Eurostat

Elaboración: CIC - CORPEI

Los grandes consumidores son los países más desarrollados del planeta: Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Suiza, Italia y Noruega. La expansión del consumo de flores está íntimamente ligado al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de los pueblos.

La tendencia del mercado, según expertos de todas las naciones, está en franca expansión, poniéndose como ejemplo que en el próximo quinquenio, Finlandia quintuplicaría su consumo per cápita, Alemania y Holanda lo duplicarían, al igual que los Estados Unidos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidades:

El consumo de flores, según análisis realizado por expertos, está en expansión, cada vez es más grande este mercado. Al tener esta posibilidad las plantaciones ecuatorianas y en especial sus representantes como por ejemplo EXPOFLORES,

deben incrementar esfuerzos en hacer conocer las bondades de nuestros productos, El Ecuador es un reconocido productos, y se destaca por su alta calidad y diversidad en sus productos, lo que ayuda a ingresar más fácilmente a mercados internacionales.

Existen mercados que el país no a explotado en la magnitud que lo podría hacer, por ejemplo el Europeo o el Asiático. Al momento la mayor parte de las exportaciones ecuatorianas son dirigidas a los Estados Unidos. Se deben abrir nuevos mercados para tener más opciones de colocación de flor, al existir más demandantes el poder de negociación se inclina a los oferentes.

1.2.2.1.3 Tamaño de Participación en el mercado

Datos del 2005 indican que “VERAFLOWERS CIA. LTDA.” produjo 3.347.445 tallos de Hypericum, valor que representó un 7.09 % del total de la producción ecuatoriana de este tipo de flor, que en dólares significó para la empresa un valor de \$ 732.082,33

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidades:

Realizando un análisis no muy profundo de la producción que tiene VERAFLWERS con respecto a la industria podemos observar que esta plantación tiene un nivel de productividad mayor al promedio, esto ayuda a reducir los costos de producción y llegar a tener ventajas competitivas en los precios que se pueden ofrecer en los mercados internacionales y lograr un mejor nivel de rendimiento de la inversión efectuada por los accionistas.

1.2.2.1.4 Economías de Escala

Las economías de escala son los aumentos en la productividad o la disminución del costo medio de producción, derivados del aumento de los factores de producción en la misma proporción.

Los factores de producción son como su nombre lo indica, factores productivos como la mano de obra, la tierra, activos; son los recursos necesarios para producir bienes o servicios.

Pese a que las economías de escala son muy importantes en los sectores empresariales, en un momento dado puede entrar en juego los rendimientos decrecientes de escala, A medida que las empresas se expanden, los problemas de gestión y coordinación aumentan y tienen soluciones cada vez más difíciles. A continuación un resumen del costo de producción de la empresa por tallo en tres escenarios de productividad semestral.

Cuadro No. 10
Costos de producción en escenarios de economías de escala
 Veraflowers Cía. Ltda.

DETALLE	X Planta (Product. 2 tallos)	X Planta (Product. 2,5 tallos)	X Planta (Product. 3 tallos)
POSTCOSECHA	\$ 0,0094	\$ 0,0094	\$ 0,0094
FERTILIZACION Y FUMIGACION	\$ 0,0389	\$ 0,0327	\$ 0,0285
MANO DE OBRA	\$ 0,0912	\$ 0,0730	\$ 0,0608
CIF	\$ 0,0444	\$ 0,0355	\$ 0,0118
COSTO DE FINANCIAMIENTO	\$ 0,0137	\$ 0,0109	\$ 0,0091
TOTAL DE COSTO	\$ 0,1975	\$ 0,1614	\$ 0,1196
DEPRECIACION	\$ 0,0260	\$ 0,0208	\$ 0,0174
COSTO DE PRODUCCION	\$ 0,2236	\$ 0,1823	\$ 0,1370

Fuente: Veraflowers Cia Ltda.

Elaboración: Veraflowers Cial. Ltda.

En el cuadro No. 10 podemos notar el alto costo de producción que la empresa mantiene, esto principalmente por el tipo de instalación que la finca sostiene y poder brindar la calidad esperada. Los precios de recuperación son muy significativos y superan en todos los casos el costo de producción, inclusive a una productividad de 2 tallos por planta

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza:

Se tiene que poner mucho énfasis en esta herramienta administrativa para lograr la productividad deseada. Podemos observar en el cuadro No. 10 que al aprovechar mejor la capacidad de producción de la florícola, se bajan los costos por tallo en gran medida, lo cual, consigue que la plantación tenga mejores rendimientos financieros.

1.2.2.1.5 Costos de Industria

Para poder ingresar en el plan de inversión de 1ha., es necesario recursos monetarios por \$125.400, detallado de la siguiente manera.

Cuadro No. 11
Costo de Inversión de 1 Ha. de flor.

Detalle	Monto
Cable vía	\$ 500,00
Invernaderos ⁽²⁴⁾	\$ 45.000,00
Instalaciones generales	\$ 6.000,00
Poscosecha	\$ 500,00
Preparación terrenos	\$ 3.000,00
Subtotal edificios e instalaciones	\$ 55.000,00
Herramientas	\$ 1.700,00
Equipos eléctricos	\$ 4.200,00
Sistemas de fertirrigación	\$ 6.000,00
Subtotal maquinarias y equipos	\$ 11.900,00
Equipos de computación	\$ 1.000,00
Plantas	\$ 20.000,00
Subtotal otros activos	\$ 21.000,00
Gasto preoperacional	\$ 37.500,00
Subtotal capital de trabajo	\$ 37.500,00
Total inversión	\$ 125.400,00

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

En este consta la producción de 90.000 plantas, utilizando sus recursos óptimamente al mínimos de producción de 2.5 tallos por cada planta en un ciclo de producción de 6 meses.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Si comparamos con la inversión en la que se incurre en plantaciones con otro tipo de flor podemos ver que en inversión inicial el Hypericum es una buena opción. Las plantaciones de rosas por ejemplo, tienen una inversión por hectárea de \$ 154.760,00 según la revista "ECUADOR Y sus flores". La diferencia se da principalmente por el costo unitario de la planta.

1.2.2.2 Proveedores

1.2.2.2.1 Líneas de Producción

1.2.2.2.2 Lugar de Origen

1.2.2.2.3 Condiciones de Venta

	1.2.2.2.1 Líneas de Producción		1.2.2.2.2 Lugar de Origen	1.2.2.2.3 Condiciones de Venta
Cuenta	Producto o servicio	Proveedor	Dirección del Proveedor	Plazo del Pago
Costos Indirectos	Suministros para mantenimiento	Plastilene Ecuador S.A.	Av. Manuel Cordova Galarza Km 6	Cruce de ctas
		Ferreteria Interoceanica	La Libertad, Via Interoceanica Km 23	8 Días
		Arcadio Vargas Polonica	Av. Occidental N53-129	30 días con cheque de garantía
		Hidromarket S.C.C.	El Batan, De los Granados S/N	Cruce de ctas
		Universal de Comercio Unideco S.A.	Panamericana Norte Km 5 1/2	Inmediato
		Campoequip Cia. Ltda.	Av. Amazonas 44-471	60 días con cheque de garantía
		Ecuatoriana de Rodillos Cia. Ltda.	Via Llano Grande s/n	Inmediato
		Baquero Fonseca Jorge Carlos	Barrio San Carlos, Av. Interoceanica Km31	Inmediato
		Infri Cia. Ltda.	De los Aceitunos E6-08 y Av. Eloy Alfaro	A
		Ocania Perez Mauricio	Berruecos E12-22	Inmediato
		Israriago Cia. Ltda.	Av. La Prensa N50-41 y Valdivieso	A
		Auto Servicio Speedee Cia. Ltda.	Av. Eloy Alfaro s/n y las Toronjas	Inmediato
		Solo del Ecuador Cesial Cia. Ltda.	Pan. Norte Km 6 1/2 Bodegas Parkenor	(en blanco)
		Energía eléctrica	Empresa Electrica Quito S.A.	Av. 10 de Agosto E1-24
Servicio técnico	Christian Rodrigo Vaca Puente	Perimetral 837	60 días	
Seguridad	Axioma Valenzuela y Merlo Cia. Ltda.	Manuel Valdivieso OE6-31	30 días con cheque de garantía	
	Gasoleqse Cia. Ltda.	Vasco de Contreras 1061 y Luis Cadena	30 días con cheque de garantía	
	Globals Distribuidor Cia. Ltda.	Gonzalo Serrano 345 y Av. Seis de Diciembre	30 días con cheque de garantía	
Arriendo	Chavez Yopez Ana Lucia Antonia Serena	Jorge Washington 212 y Tamayo	Inmediato	

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios

	1.2.2.2.1 Líneas de Producción		1.2.2.2.2 Lugar de Origen	1.2.2.2.3 Condiciones de Venta
Cuenta	Producto o servicio	Proveedor	Dirección del Proveedor	Plazo del Pago
Costos Indirectos	Suministros para mantenimiento	Plastilene Ecuador S.A.	Av. Manuel Cordova Galarza Km 6	Cruce de ctas
		Ferreteria Interoceanica	La Libertad, Via Interoceanica Km 23	8 Días
		Arcadio Vargas Polonica	Av. Occidental N53-129	30 días con cheque de garantía
		Hidromarket S.C.C.	El Batan, De los Granados S/N	Cruce de ctas
		Universal de Comercio Unideco S.A.	Panamericana Norte Km 5 1/2	Inmediato
		Campoequip Cia. Ltda.	Av. Amazonas 44-471	60 días con cheque de garantía
		Ecuatoriana de Rodillos Cia. Ltda.	Via Llano Grande s/n	Inmediato
		Baquero Fonseca Jorge Carlos	Barrio San Carlos, Av. Interoceanica Km31	Inmediato
		Infri Cia. Ltda.	De los Aceitunos E6-08 y Av. Eloy Alfaro	A largo plazo
		Ocania Perez Mauricio	Berruecos E12-22	Inmediato
		Israriago Cia. Ltda.	Av. La Prensa N50-41 y Valdivieso	A
		Auto Servicio Speedee Cia. Ltda.	Av. Eloy Alfaro s/n y las Toronjas	Inmediato
		Solo del Ecuador Cesial Cia. Ltda.	Pan. Norte Km 6 1/2 Bodegas Parkenor	(en blanco)
Energía eléctrica	Empresa Electrica Quito S.A.	Av. 10 de Agosto E1-24	15 días	
Servicio técnico	Christian Rodrigo Vaca Puente	Perimetral 837	60 días	
Seguridad	Axioma Valenzuela y Merlo Cia. Ltda.	Manuel Valdivieso OE6-31	30 días con cheque de garantía	
	Gasoleqse Cia. Ltda.	Vasco de Contreras 1061 y Luis Cadena	30 días con cheque de garantía	
	Globals Distribuidor Cia. Ltda.	Gonzalo Serrano 345 y Av. Seis de Diciembre	30 días con cheque de garantía	
Arriendo	Chavez Yopez Ana Lucia Antonia Serena	Jorge Washington 212 y Tamayo	Inmediato	

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios

	1.2.2.2.1 Líneas de Producción		1.2.2.2.2 Lugar de Origen	1.2.2.2.3 Condiciones de Venta
Cuenta	Producto o servicio	Proveedor	Dirección del Proveedor	Plazo del Pago
Gastos	Equipos de Comunicación	Comunicaciones y Telefonía Múltiples S.A.	Av. Los Shyris No 1130 y Portugal	30 días
		Transtelco S.A.	Av. 10 de Agosto N37-288	15 días
		Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A.	Av. Amazonas #6017	15 días
	Útiles de Oficina	María Natalia Iturralde Maya	Las Acacias - Pasaje Grieg E3-09	45 días
		Marcia Cecilia Reyes Montenegro	Anadalucia N24-17	30 días
		Uniscan	Av. 12 de Octubre 1805	15 días con cheque de garantía
		Martec Cia. Ltda.	Av. Amazonas N35-17	30 días con cheque de garantía
		Navid Pezeshkzad	Av. 6 de Diciembre 5292	30 días con cheque de garantía
		Bucheli Cabezas Jorge	Av. Rio Coca 2142 y Av. Amazonas	Inmediato
		Moitu Eventos y Mercadeo Cia. Ltda.	Las Acacias - Pasaje Grieg E3-09	30 días
	Servicios de Exportación	Paco Comercial e Industrial S.A.	Av. Colon 1474 y 9 de Octubre	Inmediato
		Vargas Buendía Roberto	La Florida, Manuel Serrano 522	30 días
		Deilj Cargo S.A.	Av. De la Prensa s/n	30 días
		Transinternacional Cargo Cia. Ltda.	El Pinar Bajo, Av. Amazonas N49-143	30 días
		Garces & Garces Cargo Service S.A.	Av. Eloy Alfaro entre Juncos y Manuel Ambrosi	30 días
Servicios de Publicidad	MasterTransport Agency Cargo Cia. Ltda.	Av. Brasil N50-109 y Homero Salas	30 días	
	HPP Ecuador Cia. Ltda.	Av. Amazonas 2817	30 días	
Equipos de Computación	Digicom Cia. Ltda.	Av. Atahualpa 955 y Republica	Inmediato	
	Compuventas Cia. Ltda.	Mariano Aguilera 235 y Diego de Almagro	Inmediato	
	Esloty S.A.		Inmediato	

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Se puede observar que existe un buen número de distribuidores por insumo, esto es importante y al mismo tiempo beneficioso ya que no se depende de un solo proveedor.

1.2.2.2.4 Canales de Distribución.

Los canales de distribución que utilizan los proveedores se ajustan muy bien a las necesidades de la empresa, ya que todos los productos que requiere VERAFLOWERS son dejados en la oficina, ubicada en el norte de Quito, o en la finca situada en Pifo, según sea el producto. Los proveedores dejan los productos en vehículos adecuados según el tipo de producto que se requiere y en el momento que la empresa lo solicita.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

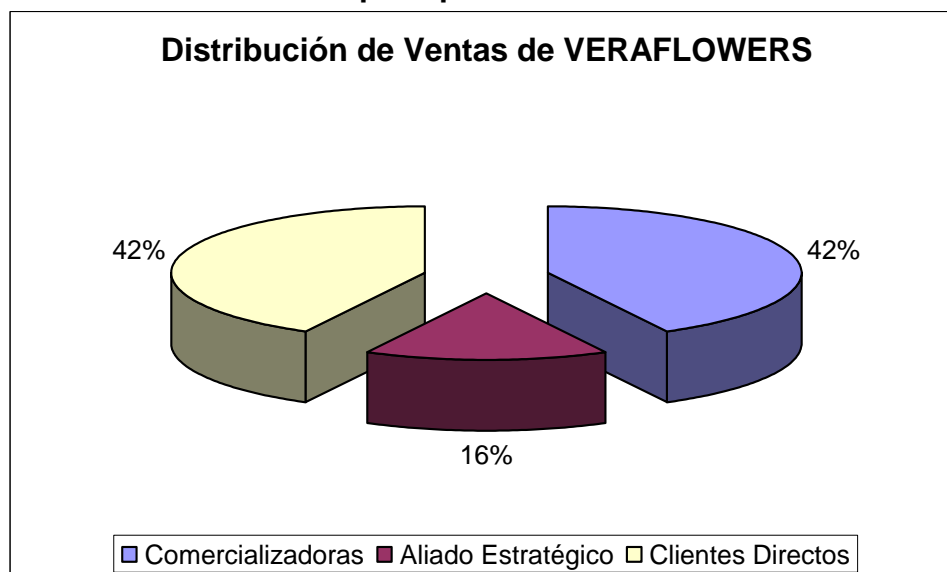
Pese a que VERAFLOWERS no tiene el poder de negociación con sus proveedores, debido a una demora en los días de pago de sus haberes, que es común en esta industria, se debe rescatar que la distribución de los productos demandados por las plantaciones florícolas son muy bien atendidas por sus oferentes, lo que le hace a esta industria tener más competitividad al tener sus insumos en el momento y en el lugar adecuado.

1.2.2.3 Clientes

1.2.2.3.1 Volumen de Ventas

Gráfico No. 23

Distribución de Ventas por tipo de cliente de “VERAFLOWERS”



Fuente: VERAFLWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Los Clientes directos son los que se encuentran en el lugar de destino de entrega de flor. VERAFLWERS tiene como clientes más importantes a los directos, los cuales pagan mejores precios que los otros dos tipos de clientes que posee la empresa, ya que las comercializadoras son intermediarios con los importadores y el aliado estratégico tiene precios preferentes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

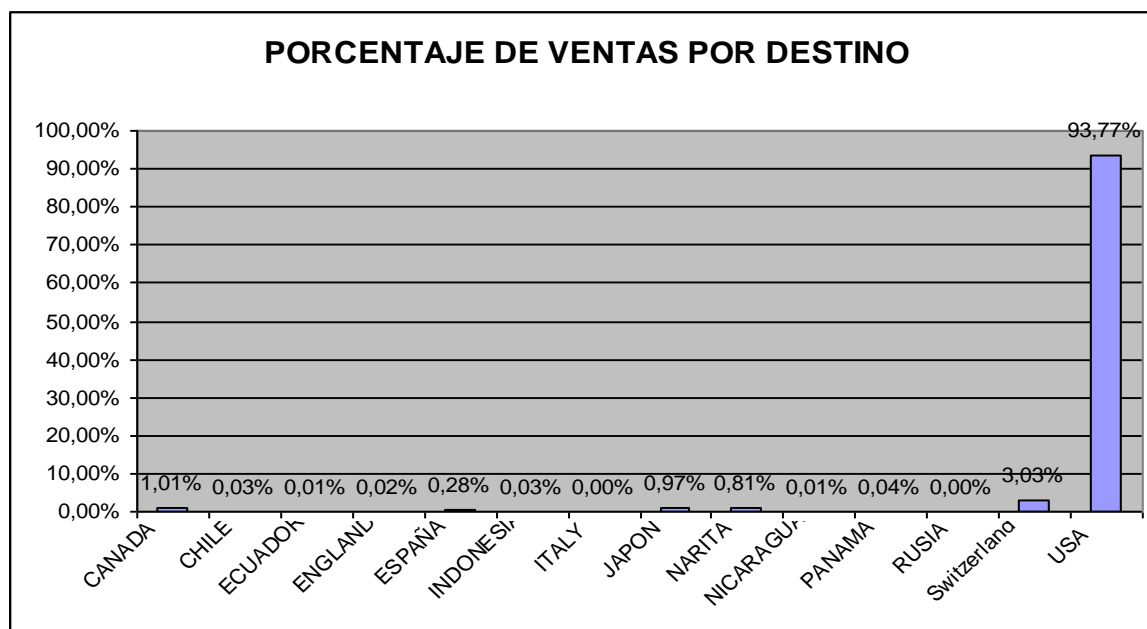
La empresa debe consolidar sus clientes directos, dándoles preferencias en despachos en épocas de alta demanda de flor, para que estos se sientan cada vez más identificados con la compañía y los productos que ofrecen.

Es importante tener clientes alternativos como las comercializadoras, para que ayuden a la empresa a colocar la flor que no se alcanzó a vender.

1.2.2.3.2 Actuales y Potenciales.

Gráfico No. 24

Mercados Actuales en los que opera "VERAFLOWERS CIA. LTDA."



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Cuadro No. 12

Mercados a los que vende VERAFLOWERS

CITY	VENTAS	CITY	VENTAS	CITY	VENTAS
CANADA	1.01%	INDONESIA	0.03%	PANAMA	0.04%
CHILE	0.03%	ITALY	0.00%	RUSIA	0.00%
ECUADOR	0.01%	JAPON	0.97%	Switzerland	3.03%
ENGLAND	0.02%	NARITA	0.81%	USA	93.77%
ESPAÑA	0.28%	NICARAGUA	0.01%	Total general	100.00%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Debilidad:

Es importante tener diversificada la cartera de clientes, para así disminuir riesgos que son inherentes dentro del mercado internacional. VERAFLOWERS depende

mucho del mercado estadounidense, si existe algún conflicto de nivel político por ejemplo, la empresa va a estar en graves aprietos con respecto a sus ventas.

Clientes Potenciales

Cuadro No. 13

Consumo Mundial de flor por países a nivel precio consumidor

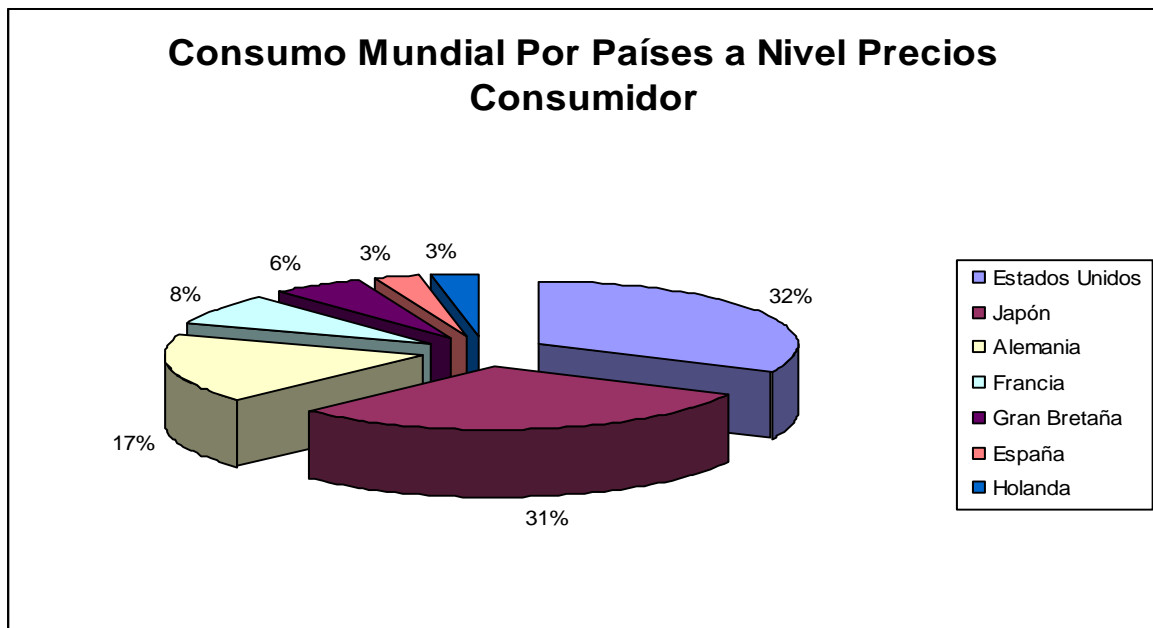
Consumo Mundial Por Países a Nivel Precios Consumidor	
País millones U\$\$	
Estados Unidos	6024
Japón	5734
Alemania	3239
Francia	1512
Gran Bretaña	1083
España	560
Holanda	555

Fuente: EUROSTAR

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Gráfico No. 24

Consumo mundial por país a nivel de precios en porcentajes



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Existen muchos mercados a nivel mundial, que el sector florícola del Ecuador no a sabido aprovechar, VERAFLOWERS puede intensificar esfuerzos para ampliar estos nichos escasamente explotados.

1.2.2.3.3 Comportamiento del Consumidor

Los grandes consumidores son los países más desarrollados del planeta: Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Suiza, Italia y Noruega. La expansión del consumo de flores está íntimamente ligado al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de los pueblos.

La venta de flores para cualquier parte del mundo depende de varias condiciones. Una de ellas es cuando existen fecha importantes, que hacen que suba el consumo de flores en el mundo, por ejemplo en San Valentín es la mejor temporada de venta de flores en todo el año, en esta época los clientes demandan flores de color rojo especialmente, en temporadas como el día de la madre, el color rojo no es tan demandado, en esos días la venta de variedades de colores vivos es muy solicitada.

Otra escenario que muestra el mercado floricultor es cuando los países con gran consumo de flores, tienen un descenso en su producción, especialmente por condiciones climáticas, por ejemplo en invierno, destinos como Europa son altamente cotizados, al no tener el producto suficiente, necesitan cubrir el faltante con proveedores de diversos países y a precios muy atractivos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Las empresas tienen que buscar las oportunidades en las que van a sacar mejores réditos y aprovecharlas, en flores, tener bien claro, cuales son las

temporadas de mejores ventas es indispensable, para guiar su producción en los tiempos y en el volumen necesario en lo largo del año.

Tener un conocimiento más amplio del comportamiento del consumidor, dará pautas a la empresa para saber que necesidades son las que tiene en un determinado momento.

1.2.2.3.4 Necesidades.

Para los consumidores la calidad de las flores está determinada por tres factores: colores, variedad y duración. Es importante como productor observar los cambios en los patrones de consumo. Los consumidores están dispuestos a innovar. Existen colores, tamaños y tipos de flores que en cierta época se encuentran más de moda que en otros.

Puede resultar positivo entregar nuevos productos al mercado, ya que por nuevas especies o colores los consumidores están dispuestos a pagar más. La tendencia actual, por el lado de la producción, es hacia flores de muy alta calidad. Esto implica que este producto esté libre de plagas y enfermedades, sin daño visual, que los botones se abran cuando corresponda y con un manejo en poscosecha que permita mantener las flores un tiempo prolongado en el florero, sin marchitarse.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

Al tener bien claro las fechas de alto consumo de cada tipo de flor, la producción puede ir encaminada a cubrir esa demanda, que es cuando se pagan mejores precios internacionales y más poder de negociación tiene el proveedor.

Amenaza:

Si la producción está programada para cierta fecha y por motivos de fallas humanas o por el clima se retrasa la producción unos días, se puede perder mucho dinero e incluso el producto puede quedarse sin demandantes.

1.2.2.3.5 Características.

Los clientes de VERAFLOWERS CIA. LTDA. son importadores y mayoristas, del país al que se envía la flor, y lo que buscan es excelente calidad y precios competitivos en el mercado, para a su vez vender a sus compradores y obtener el máximo rendimiento posible.

Este tipo de clientes son muy fieles a sus proveedores, esperan el mismo trato de ellos, si la flor es de buena calidad y se cumplen con los tiempos establecidos no existen problemas.

Son muy buena paga, claro que como en todo, existen mafias, por ende en algún momento se puede tropezar con estafadores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad:

La empresa tiene muy buena relación con sus clientes lo cual es positivo para sus intereses, ya que al ser un negocio de buena fe, este punto es indispensable al momento de la recepción del producto y del cobro de sus ventas.

Los clientes internacionales, buscan en los productos que demandan, la mejor calidad posible, y es este uno de los fuertes de las flores ecuatorianas, debido a la bondad de nuestra situación geográfica.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA

2.1 Análisis Financiero

Al realizar un análisis Financiero a VERAFLOWERS CIA. LTDA. obtendremos una primera aproximación de lo que está sucediendo en la empresa.

Entre los principales objetivos al realizar el análisis financiero es el de:

- Medir la capacidad de crédito
- Medir la liquidez y la capacidad de endeudamiento
- Medir la capacidad lucrativa de la empresa
- Medir la productividad
- Medir la eficiencia administrativa
- Estudiar los tipos de financiamiento
- Indagar sobre tendencias de crecimiento de la empresa
- Conocer periódicamente con que elementos cuenta el administrador financiero y cual ha sido el resultado de su pasada gestión
- Estudiar la situación empresarial con el fin de descubrir el por que de ciertos síntomas comunes tales como:
 1. Insuficiencia de utilidades.
 2. Inversiones excesivas en valores por cobrar.
 3. Exceso de inventarios.
 4. Inversiones excesivas en activos fijos
 5. Insuficiencia de capital de trabajo.⁴

⁴ LARA, Juan; “Curso Práctico de Análisis Financiero”; Folleto.

2.1.1 Comparativo (Estados Financieros)

2.1.1.1 Análisis Horizontal

La información financiera es analizada comparando las diferentes partidas o indicadores de los estados financieros de un período con otro, con el propósito de determinar si la organización está progresando de acuerdo con lo planificado.

A continuación se realiza un análisis horizontal detallado de la evolución de VERRAFLOWERS, para esto se a recurrido a los estados de Situación Financiera y de Resultados.

Cuadro No. 1

Estado de Situación (2003-2004)

VERRAFLOWERS CIA. LTDA.

Análisis Horizontal

Estado de Situación (2003-2004)

CUENTA	SUBCUENTAS	C.C.	2003	Año Base	2004	%	VARIACIÓN	Tendencia
ACTIVO CORRIENTE			\$ 69,140.72	100.00%	\$ 167,555.86	242.34%	142.34%	+
	CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%		\$ 24,332.61	100.00%	\$ 32,332.93	132.88%	32.88%	+
	BANCOS		\$ 0.00	0.00%	\$ 0.00	0.00%	0.00%	+/-
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 44,808.11	100.00%	\$ 131,377.33	293.20%	193.20%	+
	CUENTAS POR COBRAR INVERSINISTAS							+/-
	INVENTARIOS		\$ 0.00	100.00%	\$ 3,845.60	100.00%	0.00%	-
ACTIVO DIFERIDO			\$ 97,559.16	100.00%	\$ 73,169.37	75.00%	-25.00%	-
	GASTOS DE CONSTITUCION		\$ 712.61	100.00%	\$ 712.61	100.00%	0.00%	-
	GASTO PREOPERACIONAL		\$ 121,236.34	100.00%	\$ 121,236.34	100.00%	0.00%	-
	Amortización Acumulada		-\$ 24,389.79	100.00%	-\$ 48,779.58	200.00%	100.00%	+
ACTIVOS FIJOS			\$ 284,137.91	100.00%	\$ 283,168.08	99.66%	-0.34%	-
	CABLE VIA		\$ 1,068.43	100.00%	\$ 1,068.43	100.00%	0.00%	-
	INVERNADEROS		\$ 54,130.46	100.00%	\$ 75,624.62	139.71%	39.71%	+
	INSTALACIONES GENERALES		\$ 35,377.17	100.00%	\$ 70,561.35	199.45%	99.45%	+
	POSTCOSECHA		\$ 35,377.17	100.00%	\$ 35,377.17	100.00%	0.00%	-
	PREPTACION TERRENOS		\$ 15,385.38	100.00%	\$ 17,285.38	112.35%	12.35%	+
	HERRAMIENTAS		\$ 9,417.01	100.00%	\$ 9,417.01	100.00%	0.00%	-
	EQUIPOS ELECTRICOS		\$ 28,203.04	100.00%	\$ 28,203.04	100.00%	0.00%	-
	SISTEMAS DE FERTI-IRRIGACION		\$ 34,256.04	100.00%	\$ 34,874.54	101.81%	1.81%	+
	EQUIPOS DE COMPUTACION		\$ 1,548.43	100.00%	\$ 1,628.43	105.17%	5.17%	+
	PLANTAS		\$ 120,000.00	100.00%	\$ 120,000.00	100.00%	0.00%	-
	VEHICULOS		\$ 3,000.00	100.00%	\$ 3,000.00	100.00%	0.00%	-
	Depresiacion Acumulada		-\$ 53,625.22	100.00%	-\$ 113,871.89	212.35%	112.35%	+
TOTAL ACTIVOS			\$ 450,837.79	100.00%	\$ 523,893.31	116.20%	16.20%	+
PASIVO CORRIENTE			\$ 208,480.96	100.00%	\$ 254,077.60	121.87%	21.87%	+

CUENTAS POR PAGAR	\$ 119,157.66	100.00%	\$ 53,657.26	45.03%	-54.97%	-
Personal		0.00%		0.00%	0.00%	-
Proveedores	\$ 119,157.66	100.00%	\$ 48,333.35	40.56%	-59.44%	-
Documentos		0.00%		0.00%	0.00%	-
Relacionadas		0.00%	\$ 5,323.91	100.00%	100.00%	+
Societario & Tributario	\$ 2,496.44	100.00%	\$ 26,458.32	1059.84%	959.84%	+
SRI	\$ 2,305.44	100.00%	\$ 15,029.18	651.90%	551.90%	+
PART. TRAB.		0.00%	\$ 10,526.35	100.00%	100.00%	+
Super Cias.		0.00%		0.00%	0.00%	-
I. MUNIC. Q.		0.00%		0.00%	0.00%	-
IESS	\$ 191.00	100.00%	\$ 902.79	472.66%	372.66%	+
BANCOS	\$ 86,826.86	100.00%	\$ 173,962.02	200.36%	100.36%	+
Bco. Pichincha	\$ 86,826.86	100.00%	\$ 173,962.02	200.36%	100.36%	+
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 243,294.19	100.00%	\$ 226,016.06	92.90%	-7.10%	-
Zoila Vera	\$ 243,294.19	100.00%	\$ 204,891.06	84.22%	-15.78%	-
Elizabeth Angulo		0.00%	\$ 21,125.00	100.00%	100.00%	+
TOTAL PASIVOS	\$ 451,775.15	100.00%	\$ 480,093.66	106.27%	6.27%	+
PATRIMONIO	-937.35	100.00%	43,799.65	4672.71%	4572.71%	+
CAPITAL PAGADO	400.00	100.00%	400.00	100.00%	0.00%	-
PERDIDAS ACUMULADAS	-1,337.35	100.00%	-1,337.35	100.00%	0.00%	-
UTILIDAD RETENIDA 2004		0.00%	44,737.00	100.00%	100.00%	+
UTILIDAD RETENIDA 2005		100.00%				-
UTILIDAD RETENIDA 2006		100.00%				-
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	450,837.80	100.00%	523,893.31	116.20%	16.20%	+

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

En el análisis horizontal (2003-2004) efectuado a VERAFLOWERS, se puede observar que existe una tendencia evolutiva positiva en gran parte de su Balance de Situación comparativo. A continuación se realiza un estudio más a fondo de dicha evolución.

El Activo Corriente tiene un crecimiento de 142.34%, su mayor peso recae en el incremento de las Cuentas por Cobrar, posiblemente por un aumento importante en las ventas del 2004. Otro rubro que tiene importancia dentro de esta cuenta es el crédito tributario, que aumenta en un 32.88% con respecto del período anterior, lo cual se da por el giro del negocio, VERAFLOWERS es una compañía productora y exportadora, la gran mayoría de sus compras las realiza con IVA y al vender con IVA 0 %, no puede hacer uso de ese escudo fiscal.

Es necesario mencionar que la cuenta inventarios, uno de los rubros del Activo Corriente, es bajo, debido a que el producto que posee la empresa es perecible

(Flores frescas), por lo que no se la puede mantener por mucho tiempo en bodega y hace que esta cuenta tenga un valor bajo.

El Activo diferido, que en este caso está compuesto por las cuentas Gato Preoperacional y de Constitución, por su naturaleza se van amortizando, hasta que en el 2007 lleguen a cero.

Dentro de los Activos fijos que posee la empresa, existe un decrecimiento bajo, que alcanza un - 0.34%, debido a la depreciación a la que están sujetos estos Activos y sumando las compras que afectaron a esta cuenta realizadas en este período. Es importante destacar que la mayor inversión fue en instalaciones generales de la finca, incrementando un 99.45% y en invernaderos 39.71%, todo comparado con el 2003, en valores netos, es decir sin depreciación.

En Activos Totales, existe un crecimiento de 16.20% con respecto al 2003, este incremento se debe al aumento en las Cuantías por Cobrar, que como se mencionó anteriormente, es posible que sea por un alza importante en las ventas. Se debe tomar en cuenta el riesgo que acarrea tener un incremento de esta magnitud en dicho rubro.

Al mismo tiempo que se incrementaron los Activos, también se incrementaron los Pasivos y el Patrimonio. En lo que respecta a los Pasivos, existe un crecimiento desfavorable en el análisis de estos períodos, ya que el Pasivo Corriente se incrementa en un 21.87% y el Pasivo a largo plazo decrece un -7.10%, esto puede generar mucha carga financiera para el siguiente año. Es preferible tener un incremento en las deudas a largo plazo, con el fin de tener más capital de trabajo.

Se destaca el crecimiento del patrimonio, debido a que los inversionistas han reinvertido sus dividendos, lo que permite concluir que la empresa está creciendo muy rápida y sosteniblemente. El año 2003 el Patrimonio alcanzaba \$-937.35, por existencia de pérdida en ese ciclo. El 2004 la empresa obtuvo utilidades, las cuales por decisión de sus accionistas fueron retenidas y el Patrimonio llegó a \$43.799,75.

A continuación se realiza un seguimiento de la evolución de las cuentas de la empresa con el objetivo de comprender su crecimiento o baja en el valor de sus cuentas.

**Cuadro No. 2
Estado de Situación (2004-2005)**

**VERRAFLOWERS CIA. LTDA.
Análisis Horizontal
Estado de Situación (2004-2005)**

CUENTA	SUBCUENTAS	C.C.	2004	Año Base	2005	%	VARIACIÓN	Tendencia
ACTIVO CORRIENTE			\$ 167,555.86	100.00%	\$ 124,972.52	74.59%	-25.41%	-
	CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%		\$ 32,332.93	100.00%	\$ 33,350.56	103.15%	3.15%	+
	BANCOS		\$ 0.00	0.00%	\$ 15,315.87	100.00%	100.00%	+
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 131,377.33	100.00%	\$ 72,451.06	55.15%	-44.85%	-
	CUENTAS POR COBRAR INVERSNISTAS						0.00%	+/-
	INVENTARIOS		\$ 3,845.60	100.00%	\$ 3,855.03	100.25%	0.25%	+
ACTIVO DIFERIDO			\$ 73,169.37	100.00%	\$ 48,779.58	66.67%	-33.33%	-
	GASTOS DE CONSTITUCION		\$ 712.61	100.00%	\$ 712.61	100.00%	0.00%	-
	GASTO PREOPERACIONAL		\$ 121,236.34	100.00%	\$ 121,236.34	100.00%	0.00%	-
	Amortización Acumulada		-\$ 48,779.58	100.00%	-\$ 73,169.37	150.00%	50.00%	+
ACTIVOS FIJOS			\$ 283,168.08	100.00%	\$ 255,026.26	90.06%	-9.94%	-
	CABLE VIA		\$ 1,068.43	100.00%	\$ 2,350.55	220.00%	120.00%	+
	INVERNADEROS		\$ 75,624.62	100.00%	\$ 80,679.91	106.68%	6.68%	+
	INSTALACIONES GENERALES		\$ 70,561.35	100.00%	\$ 74,243.51	105.22%	5.22%	+
	POSTCOSECHA		\$ 35,377.17	100.00%	\$ 43,722.32	123.59%	23.59%	+
	PREPTACION TERRENOS		\$ 17,285.38	100.00%	\$ 17,285.38	100.00%	0.00%	-
	HERRAMIENTAS		\$ 9,417.01	100.00%	\$ 10,875.31	115.49%	15.49%	+
	EQUIPOS ELECTRICOS		\$ 28,203.04	100.00%	\$ 28,203.04	100.00%	0.00%	-
	SISTEMAS DE FERTI-IRRIGACION		\$ 34,874.54	100.00%	\$ 38,093.14	109.23%	9.23%	+
	EQUIPOS DE COMPUTACION		\$ 1,628.43	100.00%	\$ 2,973.63	182.61%	82.61%	+
	PLANTAS		\$ 120,000.00	100.00%	\$ 132,600.00	110.50%	10.50%	+
	VEHICULOS		\$ 3,000.00	100.00%	\$ 3,000.00	100.00%	0.00%	-
	Depresiacion Acumulada		-\$ 113,871.89	100.00%	-\$ 179,000.53	157.19%	57.19%	+
TOTAL ACTIVOS			\$ 523,893.31	100.00%	\$ 428,778.36	81.84%	-18.16%	-
PASIVO CORRIENTE			\$ 254,077.60	100.00%	\$ 149,096.57	58.68%	-41.32%	-
CUENTAS POR PAGAR			\$ 53,657.26	100.00%	\$ 52,203.01	97.29%	-2.71%	-
	Personal			0.00%	\$ 4,177.25	100.00%	100.00%	+
	Proveedores		\$ 48,333.35	100.00%	\$ 24,291.61	50.26%	-49.74%	-
	Documentos			0.00%	\$ 23,734.15	100.00%	100.00%	+
	Relacionadas		\$ 5,323.91	100.00%		0.00%	-100.00%	-
Societario & Tributaio			\$ 26,458.32	100.00%	\$ 84,866.41	320.76%	220.76%	+
	SRI		\$ 15,029.18	100.00%	\$ 48,541.94	322.98%	222.98%	+
	PART. TRAB.		\$ 10,526.35	100.00%	\$ 34,087.62	323.83%	223.83%	+
	Super Cías.			0.00%	\$ 255.03	100.00%	100.00%	+

	I. MUNIC. Q.		0.00%	\$ 303.81	100.00%	100.00%	+
	IESS	\$ 902.79	100.00%	\$ 1,678.02	185.87%	85.87%	+
BANCOS		\$ 173,962.02	100.00%	\$ 12,027.15	6.91%	-93.09%	-
	Bco. Pichincha	\$ 173,962.02	100.00%	\$ 12,027.15	6.91%	-93.09%	-
PASIVO LARGO PLAZO		\$ 226,016.06	100.00%	\$ 91,009.73	40.27%	-59.73%	-
	Zoila Vera	\$ 204,891.06	100.00%	\$ 69,884.73	34.11%	-65.89%	-
	Elizabeth						
	Angulo	\$ 21,125.00	100.00%	\$ 21,125.00	100.00%	0.00%	-
TOTAL PASIVOS		\$ 480,093.66	100.00%	\$ 240,106.30	50.01%	-49.99%	-
PATRIMONIO		43,799.65	100.00%	188,672.05	430.76%	330.76%	+
	CAPITAL PAGADO	400.00	100.00%	400.00	100.00%	0.00%	-
	PERDIDAS ACUMULADAS	-1,337.35	100.00%	-1,337.35	100.00%	0.00%	-
	UTILIDAD RETENIDA 2004	44,737.00	100.00%	44,737.00	100.00%	0.00%	-
	UTILIDAD RETENIDA 2005		0.00%	144,872.40	100.00%	100.00%	+
	UTILIDAD RETENIDA 2006						-
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		523,893.31	100.00%	428,778.35	81.84%	-18.16%	-

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

En lo que respecta al período (2004-2005) en una perspectiva general se puede apreciar que existe un decrecimiento en los Activos, posiblemente por las depreciaciones y amortizaciones y un aumento significativo en el Patrimonio. A continuación se realiza un estudio más detallado del comportamiento de las cuentas es los años en estudio.

El Activo Corriente o Circulante evidencia una baja, el motivo es que las cuentas por cobrar, que es su principal rubro, tuvieron un descenso, es posible que la gestión de cobranzas haya mejorado o que las ventas del año 2005 disminuyeron en sus últimos meses. El valor del crédito tributario por IVA en compras sigue aumentando, aunque no en la proporción del período anterior, este rubro debe ser analizado por el SRI, para que emitan con la brevedad posible las notas de crédito.

En los Activos diferidos no existe mayor variación, la amortización es la misma y para el 2007 su valor legará a cero.

En lo que se refiere al Activo Fijo, el incremento más importante se realizó en mejoras en el cable vía, su incremento con respecto al año 2004 fue de un 120%.

Por la naturaleza de esta cuenta, existió una baja en el total general de esta cuenta, su decrecimiento fue de -9.41%.

Un cambio importante que evidencia este análisis es la estructura de los Pasivos, ya que el Pasivo Corriente decrece en -41.32% y el de largo plazo en -59.73%. Es un cambio que puede mejorar la liquidez futura de la empresa.

El Patrimonio de VERAFLOWERS aumenta a ritmo acelerado, en respuesta a la reinversión de sus utilidades. El total del Patrimonio al final del 2005 es de 330.76% más que el período anterior.

El siguiente cuadro compara la evolución de las cuentas en los años 2005-2006. La información del segundo año tiene información proyectada del mes de diciembre, lo que ayuda a tener datos más frescos para llegar a mejores conclusiones y recomendaciones.

Cuadro No. 3
Estado de Situación (2005-2006*)

VERRAFLOWERS CIA. LTDA.								
Análisis Horizontal								
Estado de Situación (2005-2006*)								
CUENTA	SUBCUENTAS	C.C.	2005	Año Base	2006	%	VARIACIÓN	Tendencia
ACTIVO CORRIENTE			\$ 124,972.52	100.00%	\$ 208,485.65	166.83%	66.83%	+
	CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%		\$ 33,350.56	100.00%	\$ 36,380.14	109.08%	9.08%	+
	BANCOS		\$ 15,315.87	100.00%	\$ 14,666.00	95.76%	-4.24%	-
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 72,451.06	100.00%	\$ 140,000.00	193.23%	93.23%	+
	CUENTAS POR COBRAR INVERSINISTAS		\$ 0.00	0.00%	\$ 17,439.51	100.00%	100.00%	+
	INVENTARIOS		\$ 3,855.03	100.00%	\$ 0.00	0.00%	-100.00%	-
ACTIVO DIFERIDO			\$ 48,779.58	100.00%	\$ 24,389.79	50.00%	-50.00%	-
	GASTOS DE CONSTITUCION		\$ 712.61	100.00%	\$ 712.61	100.00%	0.00%	-
	GASTO PREOPERACIONAL		\$ 121,236.34	100.00%	\$ 121,236.34	100.00%	0.00%	-
	Amortización Acumulada		-\$ 73,169.37	100.00%	-\$ 97,559.16	133.33%	33.33%	+
ACTIVOS FIJOS			\$ 255,026.26	100.00%	\$ 246,649.07	96.72%	-3.28%	-
	CABLE VIA		\$ 2,350.55	100.00%	\$ 2,350.55	100.00%	0.00%	-
	INVERNADEROS		\$ 80,679.91	100.00%	\$ 110,679.91	137.18%	37.18%	+
	INSTALACIONES							
	GENERALES		\$ 74,243.51	100.00%	\$ 74,243.51	100.00%	0.00%	-
	POSTCOSECHA		\$ 43,722.32	100.00%	\$ 43,722.32	100.00%	0.00%	-
	PREPTACION TERRENOS		\$ 17,285.38	100.00%	\$ 17,285.38	100.00%	0.00%	-
	HERRAMIENTAS		\$ 10,875.31	100.00%	\$ 10,875.31	100.00%	0.00%	-
	EQUIPOS ELECTRICOS		\$ 28,203.04	100.00%	\$ 28,203.04	100.00%	0.00%	-
	SISTEMAS DE FERTI-IRRIGACION		\$ 38,093.14	100.00%	\$ 58,093.14	152.50%	52.50%	+
	EQUIPOS DE							
	COMPUTACION		\$ 2,973.63	100.00%	\$ 2,973.63	100.00%	0.00%	-
	PLANTAS		\$ 132,600.00	100.00%	\$ 152,600.00	115.08%	15.08%	+

VEHICULOS	\$ 3,000.00	100.00%	\$ 0.00	0.00%	-100.00%	-
Depreciacion Acumulada	-\$ 179,000.53	100.00%	-\$ 254,377.72	142.11%	42.11%	+
TOTAL ACTIVOS	\$ 428,778.36	100.00%	\$ 479,524.51	111.84%	11.84%	+
PASIVO CORRIENTE	\$ 149,096.57	100.00%	\$ 187,828.61	125.98%	25.98%	+
CUENTAS POR PAGAR	\$ 52,203.01	100.00%	\$ 117,979.80	226.00%	126.00%	+
Personal	\$ 4,177.25	0.00%	\$ 4,500.00	100.00%	100.00%	+
Proveedores	\$ 24,291.61	100.00%	\$ 36,013.16	148.25%	48.25%	+
Documentos	\$ 23,734.15	0.00%	\$ 20,466.64	100.00%	100.00%	+
Relacionadas		0.00%	\$ 57,000.00	100.00%	100.00%	+
Societario & Tributaio	\$ 84,866.41	100.00%	\$ 61,348.81	72.29%	-27.71%	-
SRI	\$ 48,541.94	100.00%	\$ 34,691.28	71.47%	-28.53%	-
PART. TRAB.	\$ 34,087.62	100.00%	\$ 24,240.91	71.11%	-28.89%	-
Super Cias.	\$ 255.03	100.00%	\$ 246.65	96.72%	-3.28%	-
I. MUNIC. Q.	\$ 303.81	100.00%	\$ 369.97	121.78%	21.78%	+
IESS	\$ 1,678.02	100.00%	\$ 1,800.00	107.27%	7.27%	+
BANCOS	\$ 12,027.15	100.00%	\$ 8,500.00	70.67%	-29.33%	-
Bco. Pichincha	\$ 12,027.15	100.00%	\$ 8,500.00	70.67%	-29.33%	-
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 91,009.73	100.00%	\$ 0.00	0.00%	-100.00%	-
Zoila Vera	\$ 69,884.73	100.00%	\$ 0.00	0.00%	-100.00%	-
Elizabeth						
Angulo	\$ 21,125.00	100.00%	\$ 0.00	0.00%	-100.00%	-
TOTAL PASIVOS	\$ 240,106.30	100.00%	\$ 187,828.61	78.23%	-21.77%	-
PATRIMONIO	188,672.05	100.00%	291,695.90	154.60%	54.60%	+
CAPITAL PAGADO	400.00	100.00%	400.00	100.00%	0.00%	-
PERDIDAS ACUMULADAS	-1,337.35	100.00%	-1,337.35	100.00%	0.00%	-
UTILIDAD RETENIDA 2004	44,737.00	100.00%	44,737.00	100.00%	0.00%	-
UTILIDAD RETENIDA 2005	144,872.40	100.00%	144,872.40	100.00%	0.00%	-
UTILIDAD RETENIDA 2006			103,023.85	100.00%	100.00%	+
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	428,778.35	100.00%	479,524.51	111.84%	11.84%	+

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

Los Activos y Patrimonio resultado del análisis de los estados de Situación han tenido tendencia a crecer, el pasivo por su lado sigue en decrecimiento, siguiendo el comportamiento del período comprendido entre 2004-2005. En los siguientes párrafos se detalla el comportamiento de las cuentas (2005-2006*).

El Activo Corriente, consigue en este lapso de tiempo un alza de 78.59%, el motivo es una cuenta por cobrar a uno de los accionistas, rubro que los estados

pasados no existía. El 93.23% de incremento de las cuentas por cobrar clientes, es otro incremento importante, que nuevamente tiende al alza. El Activo diferido sigue su curso normal, para que en 2007 se cierre por completo.

Los Activos Fijos por su naturaleza siguen disminuyendo. Los rubros a considerar son los invertidos en invernaderos, sistemas de FERTI-IRRIGACION y Plantas, que aumentaron 37.18%, 52.50% y 15.08% respectivamente. Es importante señalar que la producción de estas nuevas instalaciones tendrá sus primeras cosechas en el 2007.

El Pasivo Corriente tiene un nuevo incremento, que alcanza un 25.95%, pese a que casi se encuentra cancelada la deuda a corto plazo con el banco y que la cuentas Societario & Tributario he tenido un descenso significativo (-27.75%). El alza en todos los rubros de las cuentas por pagar a corto plazo son el motivo de este aumento.

El Pasivo a largo plazo ya se encuentra en cero. La empresa debería utilizar su poder de endeudamiento en el largo plazo para acceder a créditos con tasa de interés más atractivas y mejor planificación de pago.

El Patrimonio sigue con su tendencia al alza, ahora con un 54.60% más que el año 2005, gracias a la reinversión de las utilidades de los accionistas.

El siguiente cuadro contiene un resumen, en porcentajes, de la evolución que han tenido los Activos, Pasivos y Patrimonio de la empresa desde el 2003 al 2006* proyectado. El objetivo es obtener una idea más clara del comportamiento de las cuentas en los últimos años.

Cuadro No. 4

Estado de Situación (2003-2006*)

VERRAFLOWERS CIA. LTDA.

Análisis Horizontal

Estado de Situación (2003-2006*)

Cuenta	Subcuentas	C.C.	2003	Año Base	2004	2005	2006	Variación	Tendencia
ACTIVO CORRIENTE			\$ 69,140.72	100.00%	242.34%	180.75%	301.54%	201.54%	+
	CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%		\$ 24,332.61	100.00%	132.88%	137.06%	149.51%	49.51%	+
	BANCOS		\$ 0.00	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	+
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 44,808.11	100.00%	293.20%	161.69%	312.44%	212.44%	+
	CUENTAS POR COBRAR INVERSINISTAS		\$ 0.00	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	+
	INVENTARIOS		\$ 0.00	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	-
ACTIVO DIFERIDO			\$ 97,559.16	100.00%	75.00%	50.00%	25.00%	-75.00%	-
	GASTOS DE CONSTITUCION		\$ 712.61	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	-
	GASTO PREOPERACIONAL		\$ 121,236.34	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	-
	Amortización Acumulada		-\$ 24,389.79	100.00%	200.00%	300.00%	400.00%	300.00%	+
ACTIVOS FIJOS			\$ 284,137.91	100.00%	99.66%	89.75%	86.81%	-13.19%	-
	CABLE VIA		\$ 1,068.43	100.00%	100.00%	220.00%	220.00%	120.00%	+
	INVERNADEROS		\$ 54,130.46	100.00%	139.71%	149.05%	204.47%	104.47%	+
	INSTALACIONES GENERALES		\$ 35,377.17	100.00%	199.45%	209.86%	209.86%	109.86%	+
	POSTCOSECHA		\$ 35,377.17	100.00%	100.00%	123.59%	123.59%	23.59%	+
	PREPTACION TERRENOS		\$ 15,385.38	100.00%	112.35%	112.35%	112.35%	12.35%	+
	HERRAMIENTAS		\$ 9,417.01	100.00%	100.00%	115.49%	115.49%	15.49%	+
	EQUIPOS ELECTRICOS		\$ 28,203.04	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	-
	SISTEMAS DE FERTI-IRRIGACION		\$ 34,256.04	100.00%	101.81%	111.20%	169.59%	69.59%	+
	EQUIPOS DE COMPUTACION		\$ 1,548.43	100.00%	105.17%	192.04%	192.04%	92.04%	+
	PLANTAS		\$ 120,000.00	100.00%	100.00%	110.50%	127.17%	27.17%	+
	VEHICULOS		\$ 3,000.00	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	-100.00%	-
	Depresiacion Acumulada		-\$ 53,025.22	100.00%	212.35%	333.80%	474.36%	374.36%	+
TOTAL ACTIVOS			\$ 450,837.79	100.00%	116.20%	95.11%	106.36%	6.36%	+
PASIVO CORRIENTE			\$ 208,480.96	100.00%	121.87%	71.52%	90.09%	-9.91%	-
	CUENTAS POR PAGAR		\$ 119,157.66	100.00%	45.03%	43.81%	99.01%	-0.99%	-
		Personal		0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	+
		Proveedores	\$ 119,157.66	100.00%	40.56%	20.39%	30.22%	-69.78%	-
		Documentos		0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	+
		Relacionadas		0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	+
	Societario & Tributario		\$ 2,496.44	100.00%	1059.84%	3399.50%	2457.45%	2357.45%	+
		SRI	\$ 2,305.44	100.00%	651.90%	2105.54%	1504.76%	1404.76%	+
		PART. TRAB.		0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	+
		Super Cías.		0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	+
		I. MUNIC. Q.		0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	+
		IESS	\$ 191.00	100.00%	472.66%	878.54%	942.41%	842.41%	+

BANCOS		\$ 86,826.86	100.00%	200.36%	13.85%	9.79%	-90.21%	-
	Bco. Pichincha	\$ 86,826.86	100.00%	200.36%	13.85%	9.79%	-90.21%	-
PASIVO LARGO PLAZO		\$ 243,294.19	100.00%	92.90%	37.41%	0.00%	-100.00%	-
	Zoila Vera	\$ 243,294.19	100.00%	84.22%	28.72%	0.00%	-100.00%	-
	Elizabeth Angulo		0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	-
TOTAL PASIVOS		\$ 451,775.15	100.00%	106.27%	53.15%	41.58%	-58.42%	-
PATRIMONIO		-937.35	100.00%	4672.71%	20128.24%	-31119.21%	-31219.21%	-
CAPITAL PAGADO		400.00	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	-
PERDIDAS ACUMULADAS		-1,337.35	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	-
UTILIDAD RETENIDA 2004			0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	+
UTILIDAD RETENIDA 2005			0.00%		100.00%	100.00%	100.00%	+
UTILIDAD RETENIDA 2006			0.00%			100.00%	100.00%	+
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		450,837.80	100.00%	116.20%	95.11%	106.36%	6.36%	+

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

Las cuentas principales de “VERAFLOWERS CIA. LTDA.” han tenido un comportamiento variado con el paso de los años, especialmente por motivos como la naturaleza de las cuentas y el tipo de negocio en el que opera la empresa.

El Activo Corriente creció en el lapso (2003-2006*) en 222.80%, el rubro con más tendencia al alza ha sido las cuentas por cobrar clientes, lo que es entendible hasta cierto punto, ya que los clientes buscan proveedores que les den beneficios y uno de ellos es la facilidad en el pago de sus obligaciones. Es importante realizar un seguimiento de esta cuenta debido a que es la que más liquidez va a generar al negocio. El Activo diferido por su naturaleza está pronto a desaparecer, el 2007 va a dejar su valor en libros en cero por las amortizaciones y no a sido una cuenta con variaciones significativas.

Los Activos Fijos por su desgaste se los a depreciado en forma continua y como mandan las normas de contabilidad. Es una de las cuentas con más importancia dentro del Balance de Situación y a presentado significativas variaciones por aumentos en inversión de la capacidad instalada. En el período (2003-2006*) llega a un -18.38% de decrecimiento, lo que sumado con el Activo Corriente y el Diferido dan un total de 6.35% de incremento en el Activo Total.

Los Pasivos son las cuentas con más fluctuaciones del período en estudio. Los Pasivos a corto plazo han pasado por tendencias al alza y luego a la baja, al igual que el Pasivo a largo plazo que al final del 2006 tiene un saldo contable de \$0.00. El Total Pasivos comparando con el año base (2003) obtiene un decrecimiento de -58.43%.

Al contrario del Pasivo, el Patrimonio siempre tendió a incrementarse, cieno su máximo crecimiento el del período 2004-2005. Realizando un comparativo en dinero, la evolución de esta cuenta ha sido muy relevante, pasando de -\$937.35 por perdida en el ejercicio 2003 hasta \$ 291,695.90 que es lo que se proyecta al 2006.

Cuadro No. 5

Estado de Resultados (2003-204)

VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Análisis Horizontal

Estado de Resultados (2003-204)

CUENTA	VERAFLOWERS 2003	Año Base	VERAFLOWERS 2004	%	Variación	Tendencia
a). Total Ventas	270,669.80	100.00%	588,012.61	217.24%	117.24%	+
2. Costos Directos	40,938.53	100.00%	63,720.98	155.65%	55.65%	+
3. Mano de Obra	16,058.17	100.00%	92,621.77	576.79%	476.79%	+
4. CIF	119,814.05	100.00%	212,895.78	177.69%	77.69%	+
b). Costo de Producción	176,810.75	100.00%	369,238.53	208.83%	108.83%	+
5. Gasto Operativo	95,196.40	100.00%	148,598.40	156.10%	56.10%	+
c). Costo de Prod. y Vtas	272,007.15	100.00%	517,836.93	190.38%	90.38%	+
d). Utilidad Operacional	-\$1,337.35	100.00%	\$70,175.68	5347.37%	5247.37%	+
Otros Ingresos		0.00%	\$0.00	0.00%	0.00%	+/-
Utilidad antes de Imp. y Part.	-\$1,337.35	100.00%	\$70,175.68	5347.37%	5247.37%	+
IMP. Y PART.	\$0.00	0.00%	\$25,438.68	100.00%	100.00%	+
UTILIDAD NETA	-\$1,337.35	100.00%	\$44,737.00	3345.20%	3245.20%	+

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

El análisis horizontal realizado al estado de Resultados nos permite fijar nuestra atención a la evolución de las cuentas de ventas, costos y gastos. Es claro que si existe un aumento en las ventas de año a año es positivo, siempre tomando llevando un análisis conjunto de lo ocurrido en las variaciones de los costos y gastos. No sirve de mucho si una empresa dobla sus ventas y para eso tiene que triplicar sus costos y gastos.

En lo correspondiente a las variaciones del estado de resultados en el período (2003-2004) se obtiene que las Ventas se incrementan en 117.24% y que el Costo de Producción y Ventas aumento en menor proporción, alcanzando un 90.38%, siendo su mayor rubro en crecimiento el de la mano de obra directa, con 476.79%. Los datos facilitados por la empresa no dejan muy en claro el motivo por el cual este rubro creció en esa magnitud.

El año 2003 terminó con pérdida para VERAFLOWERS, lo contrario al año siguiente, que obtuvo rendimientos financieros que ascendieron a \$44,737.00 después de participaciones a trabajadores mas impuestos.

En un resumen general, el análisis horizontal de este período da tendencias positivas, incrementándose en las áreas en las que debe y manteniendo un buen control de costos y gastos, solo con un rubro que debería tener un mayor análisis del porque de su incremento tan fuera de lugar en comparación con los otros.

Cuadro No. 6
Estado de Resultados (2004-2005)
VERAFLOWERS CIA. LTDA.
Análisis Horizontal
Estado de Resultados (2004-2005)

CUENTA	VERAFLOWERS 2004	Año Base	VERAFLOWERS 2005	%	Variación	Tendencia
a). Total Ventas	588,012.61	100.00%	815,301.95	138.65%	38.65%	+
2. Costos Directos	63,720.98	100.00%	80,406.96	126.19%	26.19%	+

3. Mano de Obra	92,621.77	100.00%	172,975.34	186.75%	86.75%	+
4. CIF	212,895.78	100.00%	195,418.28	91.79%	-8.21%	-
b). Costo de Producción	369,238.53	100.00%	448,800.58	121.55%	21.55%	+
5. Gasto Operativo	148,598.40	100.00%	139,250.55	93.71%	-6.29%	-
c). Costo de Prod. y Vtas	517,836.93	100.00%	588,051.13	113.56%	13.56%	+
d). Utilidad del BRUTA	\$70,175.68	100.00%	\$227,250.82	323.83%	223.83%	+
Otros Ingresos	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	0.00%	+/-
Utilidad antes de Imp. y Part.	\$70,175.68	100.00%	\$227,250.82	\$3.24	\$2.24	+
IMP. Y PART.	\$25,438.68	100.00%	\$82,378.42	323.83%	223.83%	+
UTILIDAD NETA	\$44,737.00	100.00%	\$144,872.40	323.83%	223.83%	+

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

La tendencia de los resultados de las operaciones de la empresa siguen al alza, el rubro de las Ventas tiene un crecimiento de 38.65% con lo que llega a ventas netas de \$815,301.95. En este período la capacidad instalada se incrementó y como consecuencia subió su producción. Otro aspecto para lograr estos valores es que los precios de mercado fueron convenientes para los productores.

Las cuentas de Costos de Producción en su total siguen aumentando, pero no en mayor proporción que sus ventas. Es importante resaltar que el rubro de la mano de obra nuevamente tiene un alza importante y no en la proporción que suben los otros componentes de costos, inclusive se puede rescatar un decrecimiento en los costos indirectos de fabricación.

Los Gastos de operación también tuvieron una evolución favorable desde el punto de vista de ahorro en desembolsos operativos, el descenso fue de -6.29%, que sumado con el total de la variación en aumento de los costos, se obtuvo un crecimiento en Costos de Producción y Ventas de 13.56%, lo que al final del ejercicio generó rendimientos mayores al año 2004 (más un 223.83% en la utilidad bruta).

Cuadro No. 7

Estado de Resultados (2005-2006*)

VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Análisis Horizontal

Estado de Resultados (2005-2006*)

CUENTA	VERAFLOWERS 2005	Año Base	VERAFLOWERS 2006*	%	Variación	Tendencia
a). Total Ventas	815,301.95	100.00%	756,460.00	92.78%	-7.22%	-
2. Costos Directos	80,406.96	100.00%	76,907.37	95.65%	-4.35%	-
3. Mano de Obra	172,975.34	100.00%	195,573.16	113.06%	13.06%	+
4. CIF	195,418.28	100.00%	194,594.10	99.58%	-0.42%	-
b). Costo de Producción	448,800.58	100.00%	467,074.63	104.07%	4.07%	+
5. Gasto Operativo	139,250.55	100.00%	128,279.33	92.12%	-7.88%	-
c). Costo de Prod. y Vtas	588,051.13	100.00%	595,353.96	101.24%	1.24%	+
d). Utilidad del BRUTA	\$227,250.82	100.00%	\$161,106.04	70.89%	-29.11%	-
Otros Ingresos	\$0.00	0.00%	\$500.00	100.00%	100.00%	+
Utilidad antes de Imp. y Part.	\$227,250.82	100.00%	\$161,606.04	71.11%	-28.89%	-
IMP. Y PART.	\$82,378.42	100.00%	\$58,582.19	71.11%	-28.89%	-
UTILIDAD NETA	\$144,872.40	100.00%	\$103,023.85	71.11%	-28.89%	-

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis.

La información proporcionada por la empresa en lo referente al año 2006 tiene datos reales hasta noviembre y proyectados de diciembre.

Al final del 2006 las ventas netas tienen un decrecimiento de -7.22% comparado con el 2005, siendo su principal causal, el incremento en la oferta del producto y por el retiro del mercado de un gran comprador de flor ecuatoriana llamado DOLE. La florícola tenía una buena relación comercial con este cliente, y entre los competidores directos, VERAFLOWERS tenía preferencias debido a la calidad de su producto.

En cuanto a los Costos de Producción, se totalizó un alza de 4.07%. El rubro mano de obra, sigue con crecimientos significativos, su incremento fue de 13.06%, los otros componentes del costo sufrieron variaciones leves a la baja.

Los gastos operativos es una cuenta que desde el 2004, ha tendido a decrecer, esta menor carga en el gasto, ayuda a mejorar los rendimientos financieros, o a tener mejores posibilidades de lograr un liderazgo en costos si las situaciones lo ameritan, en el análisis de precios se podrá tener mejores conclusiones de lo mencionado ya que se realiza un comparativo con la industria.

Cuadro No. 8
Estado de Resultados (2003-2006*)

VERAFLOWERS CIA. LTDA.							
Análisis Horizontal							
Estado de Resultados (2003-2006*)							
CUENTA	VERAFLOWERS 2003	Año Base	VERAFLOWERS 2004	VERAFLOWERS 2005	VERAFLOWERS 2006*	Variación	Tendencia
a). Total Ventas	270,669.80	100.00%	217.24%	301.22%	279.48%	179.48%	+
2. Costos Directos	40,938.53	100.00%	155.65%	196.41%	187.86%	87.86%	+
3. Mano de Obra	16,058.17	100.00%	576.79%	1077.18%	1217.90%	1117.90%	+
4. CIF	119,814.05	100.00%	177.69%	163.10%	162.41%	62.41%	+
b). Costo de Producción	176,810.75	100.00%	208.83%	253.83%	264.17%	164.17%	+
5. Gasto Operativo	95,196.40	100.00%	156.10%	146.28%	134.75%	34.75%	+
c). Costo de Prod. y Vtas	272,007.15	100.00%	190.38%	216.19%	218.87%	118.87%	+
d). Utilidad del BRUTA	-\$1,337.35	100.00%	5347.37%	17092.62%	12146.66%	12046.66%	+
Otros Ingresos		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	+
Utilidad antes de Imp. y Part.	-\$1,337.35	100.00%	5347.37%	17092.62%	12084.05%	11984.05%	+
IMP. Y PART.	\$0.00	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	+
UTILIDAD NETA	-\$1,337.35	100.00%	3445.20%	10932.80%	7803.58%	7703.58%	+

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

Realizando la observación al cuadro de análisis horizontal del Estado de Resultados (2003-2006*) de la compañía, es claro el crecimiento en ventas y la eficiencia en la utilización de los costos y gastos.

Es importante indicar, que el año 2003, la florícola tuvo problemas de utilidad por problemas con el cliente más importante, generándole pérdidas.

Si se realiza un estudio de la evolución de las Ventas, podemos destacar que el año con mayor crecimiento es el 2005 (201.22% más que el año base), y con menor crecimiento el 2004. El 2006 en un comparativo con el 2003 obtuvo una evolución destacada, pero en relación al año que le antecede (2005) nos encontramos con un descenso.

La evolución de los Costos da como resultado un incremento del 164.17%; que en proporción al aumento en ventas es menor. La mano de obra con un alza del 1117.90% es el componente del costo con mayor crecimiento. Los otros dos componentes del Costo tienen crecimientos importantes pero no en la importancia en la que recae el de mano de obra.

El gasto operativo es el desembolso realizado por la empresa con menores variaciones, 34.73% es el porcentaje de variación en el comparativo con el año base.

El análisis de tendencias da un claro resultado, todas las cuentas que componen el estado de Resultados están al alza, lo importante es que se lleva una buena relación del alza en ventas con lo referente al alza en costos y gastos. (todos los años las ventas a crecido en mayor proporción que la suma de costos y gastos.)

2.1.1.2 Análisis Vertical

Este enfoque involucra la comparación de la diferentes partidas de la empresa en una misma época, para el cual se debe tomar un solo estado financiero, ya sea de situación o de resultados, y definir una cifra base para hacer las comparaciones, generalmente el total de activos, total de vetas, entre otros.

El análisis vertical tiene la característica de estático y permite únicamente la obtención de índices financieros por la comparación porcentual de las cuentas respecto de grupos y sectores financieros⁵

Cuadro No. 9
Estado de Situación (2004-2005)

VERAFLOWERS CIA. LTDA.							
Análisis Vertical							
Estado de Situación (2004-2005)							
CUENTA	SUBCUENTAS	VERAFLOWERS 2004	%	Prom.	VERAFLOWERS 2005	%	Prom.
				Ind.			Ind.
ACTIVO CORRIENTE		\$ 167,555.86	31.98%	30.12%	\$ 124,972.52	29.15%	34.99%
	CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%	\$ 32,332.93	6.17%	0.00%	\$ 33,350.56	7.78%	0.00%
	BANCOS	\$ 0.00	0.00%	8.20%	\$ 15,315.87	3.57%	7.38%
	CUENTAS POR COBRAR	\$ 131,377.33	25.08%	13.74%	\$ 72,451.06	16.90%	14.86%
	INVENTARIOS	\$ 3,845.60	0.73%	8.18%	\$ 3,855.03	0.90%	12.75%
ACTIVO DIFERIDO		\$ 73,169.37	13.97%	0.14%	\$ 48,779.58	11.38%	0.49%
ACTIVOS FIJOS		\$ 283,168.08	54.05%	69.74%	\$ 255,026.26	59.48%	64.51%
TOTAL ACTIVOS		\$ 523,893.31	100.00%	100.00%	\$ 428,778.36	100.00%	100.00%
PASIVO CORRIENTE		\$ 254,077.60	48.50%	12.84%	\$ 149,096.57	34.77%	16.41%
	CUENTAS POR PAGAR	\$ 53,657.26	10.24%	0.00%	\$ 52,203.01	12.17%	0.00%
	Societario & Tributario	\$ 26,458.32	5.05%	0.08%	\$ 84,866.41	19.79%	0.03%
	BANCOS	\$ 173,962.02	33.21%	0.00%	\$ 12,027.15	2.80%	0.00%
PASIVO LARGO PLAZO		\$ 226,016.06	43.14%	61.47%	\$ 91,009.73	21.23%	45.75%
TOTAL PASIVOS		\$ 480,093.66	91.64%	74.38%	\$ 240,106.30	56.00%	62.16%
PATRIMONIO		43,799.65	8.36%	25.62%	188,672.05	44.00%	37.84%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		523,893.31	100.00%	100.00%	428,778.35	100.00%	100.00%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

⁵ LARA, Juan; "Curso Práctico de Análisis Financiero"; Folleto.

Análisis 2004

El cuadro No. 9 nos sirve para el análisis vertical de los años 2004 al 2005 y está con sus respectivos promedios de los competidores. Estos datos ayudarán a conseguir mejores conclusiones sobre la estructura de Activos, Pasivos y Patrimonio de la empresa comparados con otros productores.

La información que se muestra en los promedios de la industria, son el resultado de cálculos de la información proporcionada por dos productores importantes del sector.

En el año 2004 encontramos que VERAFLOWERS, tiene un Activo Corriente con mucha relación al que tiene la industria (31.98% VERAFLOWERS, 30.12 la competencia). Si analizamos más afondo esta cuenta, se observa que las cuentas por cobrar clientes de la empresa casi doblan al promedio de los competidores, es decir que la empresa está dando más facilidad de pago a sus compradores que sus competidores. En cambio los competidores tienen un Inventario alto (0.73% VERAFLWERS 8.18% promedio competidores), lo cuál es extraño en este negocio, puesto que es un producto perecible, se lo debe vender en lapsos de tiempo muy cortos después del corte. El dato de inventarios de los competidores es alto en este caso debido a que estos son hibridadores (productores de plantas para la venta a las plantaciones) y tienen en su cuenta inventarios, a las plantas madres.

El rubro concerniente a bancos de la empresa en el período 2004 es \$0.00, el de la industria es de 8.20%, es una diferencia grande y alarmante, debido a que al cierre del 2004 la empresa no tenía dinero en efectivo para pagar sus obligaciones, en datos al 2006 obtenidos en el análisis horizontal, se observa un incremento en esta cuenta.

Dentro de los Activos diferidos, el porcentaje de los competidores es casi de cero, porque son empresas que ya llevan muchos años en el mercado y ya han amortizado esta cuenta. VERAFLOWERS para el 2007, ya ha amortizado la totalidad de los Activos Diferidos con los que cuenta en la actualidad.

Los Activos Fijos de la empresa en el 2004 están por debajo de los competidores. Esto quiere decir, que los bienes generadores de valor, son inferiores. Es importante reestructurar los activos, dependiendo de cuál es el que le hace incrementar sus rendimientos financieros.

La estructura de financiamiento en el año 2004 de la plantación no es la adecuada, el Pasivo Corriente es mayor al pasivo a largo plazo, en comparación con la competencia también se tiene grandes diferencias. VERAFLOWERS distribuye su pasivo a corto plazo y largo plazo en 48.5% y 43.14% respectivamente, la industria en cambio tiene una carga de pasivos distribuida en 12.84% y 61.47%, esta estructura de endeudamiento les permite tener mejor planificación de pagos y mayor liquidez para su normal funcionamiento.

El Patrimonio de la compañía es bajo en relación a sus competidores, pero hay que tomar en cuenta que la empresa es nueva y que el año que le antecede tuvo un patrimonio negativo, por pérdida en su ejercicio. El bajo Patrimonio de la plantación evidencia que sus activos son financiados, en su gran mayoría, por terceros.

Análisis 2005

El año 2005 evidencia una mayor paridad en comparación con los datos promedios de los competidores.

En los Activos Corrientes, VERAFLOWERS versus competidores tienen un total de 29.15%/34.99%, es importante observar que la competencia no tiene rubros en el crédito tributario, que por el giro de negocio se genera, es posible que tengan un sistema de gestión de este escudo fiscal. En el rubro de bancos la empresa todavía tiene un porcentaje por debajo al de la industria pero con tendencia al alza en comparación al ejercicio anterior.

Las cuentas por cobrar clientes tienen un valor relevante para la empresa y es más alto que el promedio, es posible que la empresa de mucha facilidad a sus clientes para el pago de sus compras. En este tipo de negocio, por lo general, se otorgan créditos de 30 días, después del corte, para el pago, en especial si las ventas se las realiza al mercado norteamericano.

VERAFLOWERS tiene un porcentaje de Pasivos a Corto Plazo muy alto, en el ejercicio 2005 está logrando acercarse al promedio de sus competidores, es necesario que la empresa planifique su estructura de endeudamiento para evitar iliquidez.

El Patrimonio de la compañía, gracias a retención de utilidades, sigue en aumento, al final del 2005 muestra un nivel más alto que el que tiene la industria (44% VERAFLOWERS - 37.84% la Industria).

Cuadro No. 10
Estado de Resultados (2004-2005)
VERAFLOWERS CIA. LTDA.
Análisis Vertical
Estado de Resultados (2004-2005)

CUENTA	VERAFLOWERS 2004	%	Prom. Ind.	Variación	Tendencia	VERAFLOWERS 2005	%	Prom. Ind.	Variación	Tendencia
a). Total Ventas	588,012.61	100.00%	100.00%			815,301.95	100.00%	100.00%		
2. Costos Directos	63,720.98	10.84%	14.54%	-3.70%	-	80,406.96	9.86%	17.53%	-7.67%	-
3. Mano de Obra	92,621.77	15.75%	23.68%	-7.93%	-	172,975.34	21.22%	22.45%	-1.23%	-
4. CIF	212,895.78	36.21%	32.50%	3.71%	+	195,418.28	23.97%	32.67%	-8.70%	-
b). Costo de Producción	369,238.53	62.79%	70.72%	-7.93%	-	448,800.58	55.05%	72.65%	-17.60%	-
5. Gasto Operativo	148,598.40	25.27%	11.50%	13.77%	+	139,250.55	17.08%	11.38%	5.70%	+
c). Costo de Prod. y Vtas	517,836.93	88.07%	82.22%	5.85%	+	588,051.13	72.13%	84.03%	-11.90%	-
d). Utilidad del BRUTA	\$70,175.68	11.93%	17.78%	-5.85%	-	\$227,250.82	27.87%	15.97%	11.90%	+
IMP. Y PART.	\$25,438.68	4.33%	6.45%	-2.12%	-	\$82,378.42	10.10%	5.79%	4.31%	+
UTILIDAD NETA	\$44,737.00	7.61%	11.34%	-3.73%	-	\$144,872.40	17.77%	10.18%	7.59%	+

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis 2004

Los datos porcentuales obtenidos del Análisis Vertical del Estado de Resultado, por sí solos, no son muy expresivos de la situación, por lo que se incluyó los promedios de los competidores en los mismos períodos.

Al realizar el comparativo, las variaciones nos indican, que la empresa está experimentando costos de producción más bajos (-7.93%) que los de la industria. La diferencia más significativa en favor de VERAFLOWERS es la de mano de obra (-7.93%). Los Costos Indirectos de Fabricación, son altos para ambos, más para la compañía, pero están muy parejos, su variación es de 3.71%

Los Gastos Operativos al contrario de los costos de producción, tienen una diferencia que favorece a los competidores, es decir que la empresa tiene gastos operativos más altos que los del promedio de sus competidores. Los Gastos Operativos de la compañía y de la industria son 25.27% y 11.50% respectivamente.

Cuando se totaliza los costos y gastos incurridos para la producción, el porcentaje obtenido por la empresa es más alto que el de sus competidores (5.85% más en costos y gastos), situación que ha derivado en una reducción de la utilidad neta.

La utilidad de la organización, en porcentaje, es menor a la que recibe la industria del total de las ventas. Para la competencia, sus ganancias representan un 11.34% del total de sus ventas, para VERAFLOWERS el resultado de sus operaciones es de un 7.61% del total de sus ventas.

Análisis 2005

El comparativo de la compañía vs. la competencia en el año 2005 nos da como resultado, tendencias positivas en el manejo de recursos y en los resultados finales, ya que son favorables en todas las variaciones, menos en la de gastos operativos.

Partiendo de un total de ventas del 100 % para ambos lados (VERAFLOWERS – Industria) y sacando de aquí los porcentajes de costos, gastos y utilidades, se

obtiene que los costos de producción, son menores para la florícola en estudio, en un -17.6%, mejorando la variación del año 2004 y que sumado con los gastos operativos que también tuvieron una disminución considerable, aunque todavía mayor al de la industria, se alcanza un total de costos y gastos de 72.13%. Lo que significa un 11.9% menor al promedio de la competencia.

Producto de la reducción del total de costos y gastos, la plantación obtuvo un mejor rendimiento al final del ejercicio que sus competidores, logrando un 17.77% de utilidad del total de sus ventas, frente al 10.18% conseguido por los competidores.

Se debe tener cuidado con los gastos administrativos de VERAFLOWERS, ya que es una empresa familiar. Al momento tiene un buen desempeño, pero no se debe salir de parámetros establecidos en ciertos gastos, que no son de importancia para la empresa.

2.1.2 Razones Financieras

2.1.2.1 Liquidez.

Los indicadores de liquidez miden la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones en el corto plazo y para atender con normalidad sus operaciones. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta la empresa para pagar los pasivos corrientes haciendo efectivo el activo circulante.⁶

Cuadro No.11

Liquidez

Índices	Detalle	2003	2004	2005	2006*	Prom. Industria
Razón Circulante =	Activo Circulante =	\$0.33	\$0.66	\$0.84	\$1.11	\$2.24
	Pasivo Circulante					
Índice de Liquidez =	Activo Circulante-Inventarios =	\$0.33	\$0.64	\$0.81	\$1.11	\$1.38
	Pasivo Circulante					
Capital neto en Trabajo =	Activo Circulante =	-\$139,340.24	-\$86,521.74	-\$24,124.05	\$20,657.04	\$98,858.09
	(-)Pasivo Circulante					
Prueba Ácida =	Efectivo + CxC =	\$0.21	\$0.52	\$0.59	\$0.82	\$1.38
	Pasivo Circulante					

⁶ BRAVO, Mercedes; Contabilidad General 5ta. Edición.

Índice de Inventarios a Activo Circulante	=	Inventarios	=	0.00%	2.30%	3.08%	0.00%	38.94%
		Activo Circulante						
Rotación de Inventarios	=	Costo de Ventas	=	0.00	192.03	116.56	242.32	2.47
		Inventarios Promedios						
Razón en Ventas de Inventarios	=	365	=		1.90	3.13	1.51	147.78
		Rotación de Inventarios						

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

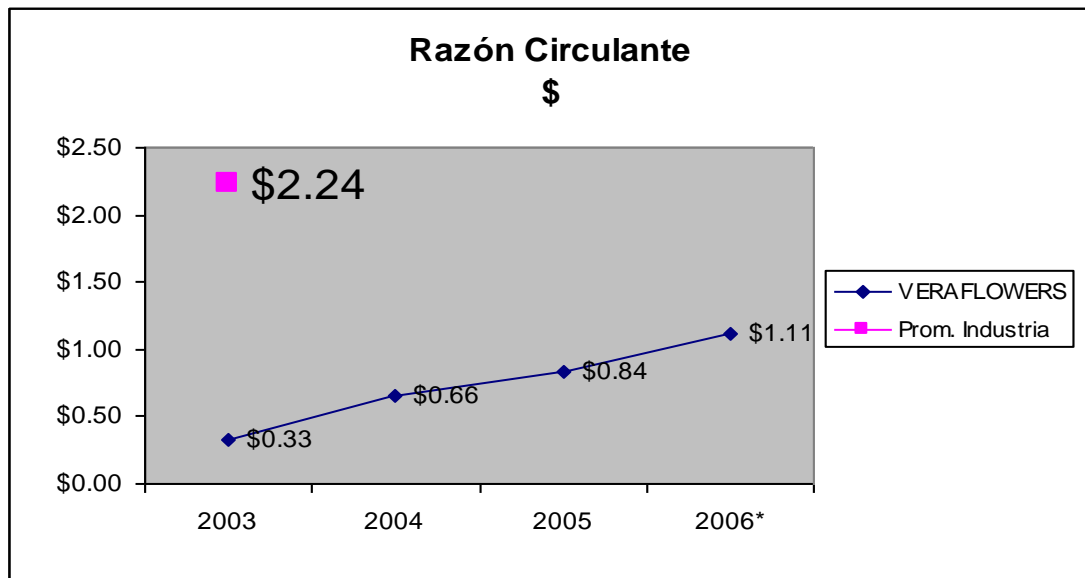
Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis:

En general, se puede observar que la progreso de la liquidez de la empresa a evolucionado favorablemente, por ejemplo, el capital en trabajo neto fue de negativo a positivo. A continuación se realiza un análisis de los índices individualmente y se detallará con más precisión los que tengan mayor relevancia.

Gráfico No.1

Razón Circulante



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Razón Circulante.- Su resultado indica la cantidad de activos que en el corto plazo serán dinero, con los que la empresa podrá cubrir un dólar de deuda.

Análisis:

Con la información proyectada al 2006, la empresa la empresa tiene \$1.11 por cada dólar que debe, todo esto en el corto plazo. La evolución que ha tenido este indicador siempre ha tendido a subir, si siguen con la misma perspectiva llegará a un indicador óptimo que puede oscilar entre 1.5 y 2.5. El promedio de los competidores se encuentra en \$2.24

La compañía dentro de sus activos corrientes tiene el rubro de Crédito tributario por IVA en compras, el cuál sigue creciendo. La empresa debe tomar acciones para intentar hacer efectivo este activo.

Índice de Liquidez.- Mide la disponibilidad de la empresa en el corto plazo restando el activo realizable, para cubrir con sus obligaciones en el corto plazo.

Análisis:

El Índice de Liquidez para el caso de VERAFLOWERS no tiene mayor cambio con el de razón corriente, ya que la cantidad que la empresa posee en inventarios es muy baja y en momentos determinados puede llegar a ser 0.

Se debe tomar en cuenta que VERAFLOWERS es una empresa productora de flores frescas, y el inventario que tiene de sus productos terminados es muy escaso, por lo que la cuenta inventarios no tiene mucha incidencia dentro de los activos.

En el caso de la competencia, si tiene una incidencia mayor la cuenta inventarios, la razón es que estos competidores son al mismo tiempo, productores de flores para exportar y hibridadores (productores de plantas para la venta a las plantaciones), y en inventarios tienen sus plantas madres, las cuales no rotan con la frecuencia que lo hacen las flores cortadas para la exportación.

Capital en Trabajo Neto.- Mide el riesgo o la probabilidad de que un negocio sea capaz de cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Otra

interpretación es que indica el capital con el que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas.

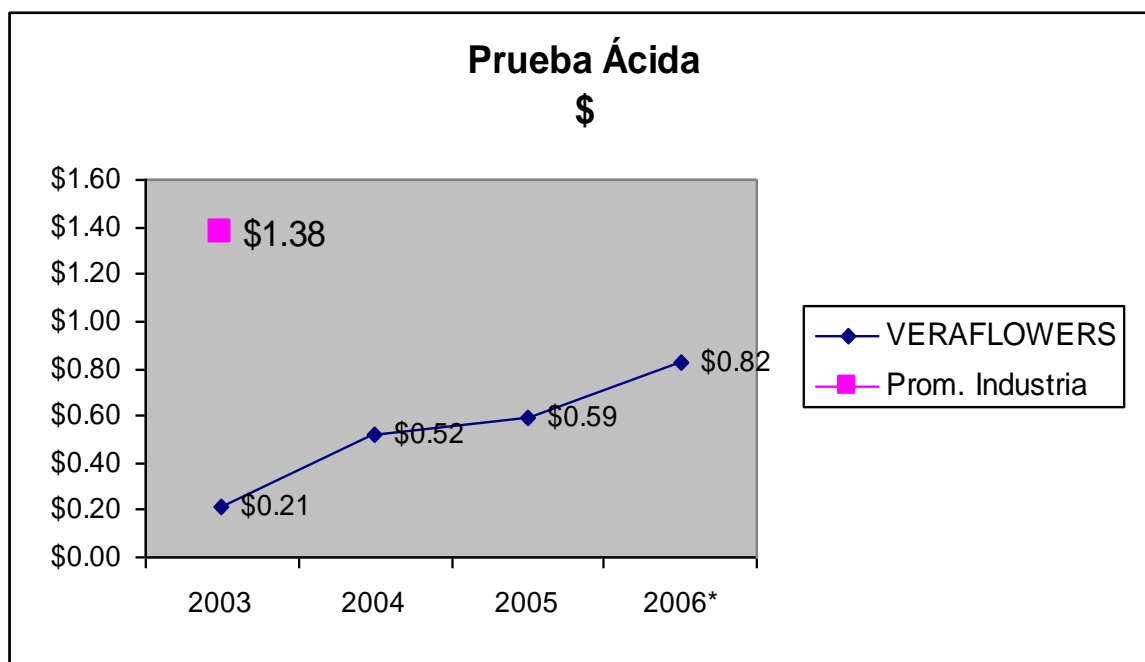
Análisis:

Este indicador muestra con mucha claridad el comportamiento que a tenido las cuentas a corto plazo de la empresa, comenzando con -\$139,340.24 en el 2003, hasta llegar a un valor positivo en el 2006 (\$35,394.79)

En los datos que se obtuvieron en los análisis horizontales y verticales, muestra el cambio que la empresa a tenido en la estructura de sus cuentas a corto plazo, y el capital en trabajo neto lo confirma, su evolución a sido positiva, pero necesita mejorar la planificación de su financiamiento.

Gráfico No.2

Prueba Ácida



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.
Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Prueba Ácida.- Indica la cantidad de dinero con la que cuenta la empresa en ese momento para pagar sus obligaciones a corto plazo en forma inmediata.

Análisis:

Este índice tiene la particularidad que es más líquido que el de Razón Circulante, ya que solo se toma en consideración el efectivo más las cuentas por pagar. La industria muestra un indicador muy eficiente, alcanzando \$1.38 por dólar de deuda en el corto plazo; el de VERAFLOWERS, pese a su evolución positiva, todavía no llega a un óptimo, que puede estar oscilando en el rango de \$1.00 a \$1.10

Índice de Inventarios a Activo Circulante.- Indica la proporción que existe entre los rubros menos líquidos del activo corriente y el total del activo corriente.

Análisis:

En este tipo de negocios este indicador no tiene incidencia mayor ya que es un producto perecible en muy corto tiempo y necesita de su venta casi inmediata, a esto hay que sumarle que es un producto de exportación, lo que ocasiona más tiempo para que llegue al consumidor final.

Dentro del promedio de los competidores tiene mayor peso debido a que son hibridadores.

Rotación de Inventarios.- Señala el número de veces que el inventario de productos terminados o mercaderías se ha renovado como resultado de las ventas efectuadas en un período determinado. Es preferible una rotación elevada frente a una baja, no se puede establecer un valor estándar, porque la rotación depende de la actividad de la empresa y de la naturaleza de los productos terminados.

Razón en Venta de Inventarios.- Número de días que un producto terminado permanece dentro de la empresa antes de ser vendido.

Análisis:

Es de suma importancia, por el producto que VERAFLOWERS produce y exporta, que rote lo más rápido posible. El Hypericum es un tipo de flor de verano que tiene una vida corta en florero.

El índice del año 2006 llegó a 242 rotaciones del inventario, es decir que el departamento de ventas no se tardaba más de un día y medio en vender el producto luego de haber sido cortado, lo que genera mayor competitividad, porque el producto llega mas fresco y tendrá mayor tiempo el importador para poder comercializarlo y venderlo a las floristerías del país de destino, además que la apariencia del producto que va ser la óptima.

2.1.2.2 Actividad.

La razón de actividad mide la eficiencia del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan, por ejemplo, los inventarios durante un período de tiempo que puede ser mensual, semestral o anual.

Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se conviertan en efectivo.⁷

Cuadro No. 12
Razones de Actividad

Índices	Detalle	2003	2004	2005	2006*	Prom. Industria
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas a Crédito	12.081	6.675	8.000	7.121	10.772
	CxC Promedio					
Periodo Promedio de Cobro	365	30.212	54.682	45.626	51.255	33.883
	Rotación de CxC					
Rotación de Cuentas por pagar	Compras Netas a crédito	1.349	5.155	5.284	2.301	10.728
	Cuentas por pagar					
Período promedio de pago	365	270.556	70.802	69.080	158.609	34.020
	Rotación de CxP					

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Rotación de Cuentas por Cobrar.- Mide la rapidez en la que se convierte en efectivo las cuentas por cobrar en el período en estudio.

⁷ LARA, Juan; "Curso Práctico de Análisis Financiero"; Folleto.

Período Promedio de Cobro.- Mide el número de días que en promedio tardan los clientes en pagar sus obligaciones para con la empresa.

Análisis:

La rotación de cuentas por cobrar va de la mano con el período promedio de cobro con el objetivo de realizar un análisis más detallado y entendible.

La rotación de cuentas por cobrar para el año 2006, es de 7.21 veces (51 días). Este indicador a sufrido un decrecimiento con respecto al año 2005, lo que traducido en tiempo, son más días para el cobro de sus derechos, lo que a su vez, genera menos liquidez en la empresa.

Es preferible que esta cuenta rote muchas veces al año, para poder recuperar dineros en tiempos cortos y tener la liquidez necesaria para pagar las obligaciones contraídas.

Un dato importante que se debe tomar en cuenta es el destino de la flor, debido a que depende del mercado al que se venda para tomar distintas políticas de cobro, por ejemplo, si se vende al mercado norteamericano, por lo general, se otorgan créditos de 30 días, después del corte. Si la venta es al mercado ruso, se pide el pago a los 15 días de efectuar la venta. En el caso de VERAFLOWERS, sus ventas son dirigidas en un 93.77% a los Estados Unidos, y el 6.23% se reparte distintos lugares del mundo.

El promedio de cobro de los competidores es mejor que el de la empresa, es posible que tengan acuerdos con sus compradores otorgándoles beneficios por su pronto pago, o que gran parte de su producción se dirija a mercados que paguen con más rapidez.

Rotación de Cuentas por Pagar.- Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

Período Promedio de Pago.- Mide el número de días que en promedio tarda la empresa en pagar sus obligaciones.

Análisis:

Al igual que en las cuentas por cobrar, para una mayor comprensión, se realizará un análisis conjunto de la rotación y del período promedio de pago.

La rotación de cuantas por pagar al 2006 disminuyó hasta llegar a 2.3 veces (159 días), este es un índice muy alto, y realizando un estudio más detallado, se encontró que una de las cuentas por pagar fuertes a fines del 2006 es con una empresa proveedora de insumos florícolas que es relacionada, es decir, es una empresa de los mismos dueños, y le han estado aguantando el cobro por darle mayor liquidez a la florícola. Debido a lo ocurrido, este es un indicador que no refleja la verdad, por lo que no sirve de mucho para un estudio veraz.

También existe un aumento en la oferta de productos que sirven como materia prima para el cultivo de flor, los proveedores se han visto en la necesidad de dar un valor agregado a sus ventas, una de estas políticas para captar clientes es la de dar lapsos de tiempo más amplios en los pagos. El índice promedio de pago que alcanza la industria es bajo, lo que le debería dar mayor poder de negociación con sus proveedores. Es posible que alcance estos tiempos por la prontitud en el cobro de sus ventas.

Cuadro No. 13
Otros indicadores de Gestión

2005		
	VERAFLOWERS	INDUSTRIA
HECTAREAS SEMBRADAS	7.00	176.00
TALLOS COSECHADOS Y VENDIDOS	3,347,445.00	47,213,416.00
MONTO \$	\$815,301.95	\$10,916,318.80
PRECIO PROM	\$0.24	\$0.23
Índice de productividad de tallos/planta	4.93	3.19
Plantas por Ha	96,999.00	84,140.00
Productividad de tallos por Ha	478,206.43	268,258.05

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Los datos anteriores fueron obtenidos en base a información de las partidas CUSI del Banco Central del Ecuador y de los estados financieros de VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Análisis

El comparativo de precio promedio entre la empresa y la competencia le da a VERAFLOWERS una leve ventaja de \$ 0.01 centavos por tallo. Si multiplicamos por 1 millón de tallos cortados y vendidos, da un margen de \$10 mil. La plantación obtuvo un ingreso adicional en el 2005 de \$33,474.45; debido a haber vendido a un centavo más cada tallo en promedio. (Las negociaciones internacionales de flores por lo general se las hace tomando como referencia el precio por tallo)

2.1.2.3 Nivel de Utilización de Activos.

Cuadro No. 14
NIVEL DE UTILIZACIÓN DE ACTIVOS

Índices		Detalle		2003	2004	2005	2006*	Prom. Industria
Rotación de Activo fijo	=	Ventas	=	\$0.95	\$2.08	\$3.20	\$3.07	\$2.22
		Activo fijo						
Rotación de Activos	=	Ventas	=	\$0.60	\$1.12	\$1.90	\$1.58	\$1.71
		Activo Total						

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Rotación de Activo fijo.- Esta razón indica el número de veces que la empresa ha utilizado sus activos fijos para generar ventas

Análisis

Este índice para este tipo de negocio es común que sobrepase de \$1.00, debido a que las ventas son altas y a medida que pasa el tiempo el activo fijo se deprecia. Para el año 2006, la rotación de inventarios, indica que por cada dólar que la

empresa posee en activos fijos, genera \$3.07. El índice de la industria muestra que por cada dólar que la empresa posee, genera \$2.22, lo que demuestra que la empresa está utilizando mejor sus activos fijos para generar venta que la competencia, una explicación para esta diferencia es que las otras plantaciones, recientemente hayan tenido que mejorar sus instalaciones, por lo que sus activos fijos se revalorizaron.

Otra razón es que la empresa cuenta con menos carga de activos fijos dentro de su total de activos, esto se verificó en el análisis vertical.

En las industrias que utilizan terrenos para producir sus productos, tienen que tomar en cuenta que el suelo con el tiempo se desgasta, debido a que paulatinamente va perdiendo sus propiedades y tiende a disminuir la producción. Se debe realizar continuos estudios para darle mayor tiempo de vida a los suelos cultivados y si es necesario, cambiar de lugar la plantación, pero planificando de tal manera que el impacto sea el menor posible.

Rotación de Activos.- Esta razón indica el número de veces que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas

Análisis

La Rotación de Activos de VERAFLOWERS es de \$1.58 en el año 2006, es decir que por cada dólar de activos totales de la empresa, se facturan \$1.58, mientras que el de la industria alcanza una razón de \$1.71. Estos índices nos señalan que tanto la compañía como el promedio de la industria se encuentran muy parejos.

2.1.2.4 Rentabilidad.

Cuadro No. 15
Rentabilidad

Índices	Detalle	2003	2004	2005	2006*	Prom. Industria
Margen de Utilidad neta sobre Ventas	Utilidad Neta	-0.49%	7.61%	17.77%	13.62%	10.76%
	Ventas					
Rentabilidad sobre Activo Total	Utilidad Neta	-0.30%	8.54%	33.79%	21.49%	12.69%
	Total Activo					
Rentabilidad sobre Activo Fijos	Utilidad Neta	-0.47%	15.80%	56.81%	41.77%	19.67%
	Activos Fijos					
Rendimiento sobre Patrimonio	Utilidad Neta	-334.34%	102.14%	76.79%	35.32%	39.99%
	Patrimonio					

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

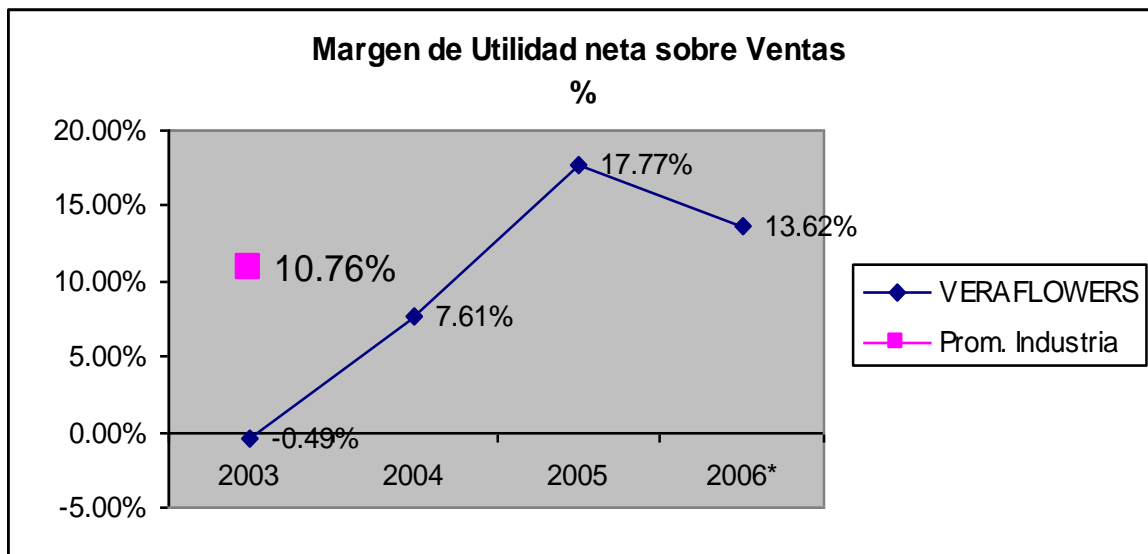
Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

El cuadro de índices de rentabilidad demuestra una evolución creciente en forma positiva de la empresa, y comparándolos con los de la competencia, VERAFLOWERS tiene ventajas. A continuación se detalla con más detenimiento cada uno de los índices.

Gráfico No.3

Margen de Utilidad Neta sobre Ventas



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Margen de Utilidad Neta.- Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado luego de descontar los impuestos y participaciones sobre las ventas.

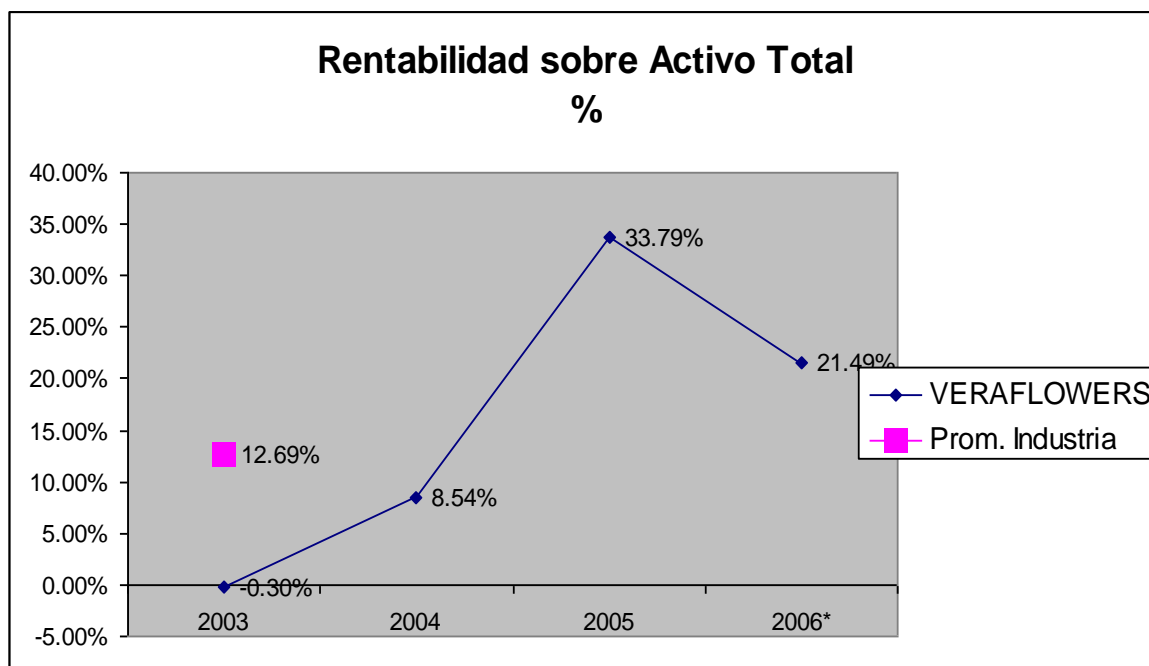
Análisis

El 2003 fue un año en el que la plantación obtuvo pérdidas, luego de eso se observa un alza en las utilidades. El índice del margen de utilidad neta para VERAFLOWERS es de 13.62% y para los competidores es 10.76%. El motivo de esta diferencia, es la mejor administración de los costos y gastos. Lo que al final del período se traduce en mejores rendimientos sobre sus ventas netas.

El punto más alto que legó la empresa fue en el año 2005, con un margen de utilidad neta de 17.77%. Este año la rentabilidad bajó debido a la deserción del mercado de las flores de uno de los clientes estrellas de la florícola (DOLE), una variable que no estaba planificada y que al suceder, se optó por vender esa producción a precios más bajos, hasta tener colocada la flor sobrante con normalidad.

Gráfico No.4

Rentabilidad Neta sobre Activo Total



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Rendimiento sobre Activo Total.- Mide el beneficio alcanzado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Si el índice es alto la rentabilidad es mejor, esto depende de la composición de los activos, ya que no todos tienen igual rentabilidad.

Este índice es también conocido como ROA (Return on Assets) o Retorno sobre los activos.

Análisis

La rentabilidad neta que tienen los activos totales es de 21.49% para la empresa y para sus competidores es de 12.60%, lo que expone una mejor utilización de los activos para lograr más rentabilidad. Anteriormente, en el índice de Rotación de Activos, se observó que el promedio de la industria era ligeramente mayor, es decir que sus activos generaban más ventas que VERAFLOWERS, pero se puede llegar, con facilidad, a la conclusión que la gran diferencia existente, es por la mejor administración de los recursos, lo que genera menos costos y gastos para al final del ejercicio alcanzar mejores rendimientos financieros.

La evolución de todos los índices de rentabilidad tienen su mejor rendimiento en el 2005, se debe tomar medidas para que la salida de un cliente importante no genere mayores pérdidas.

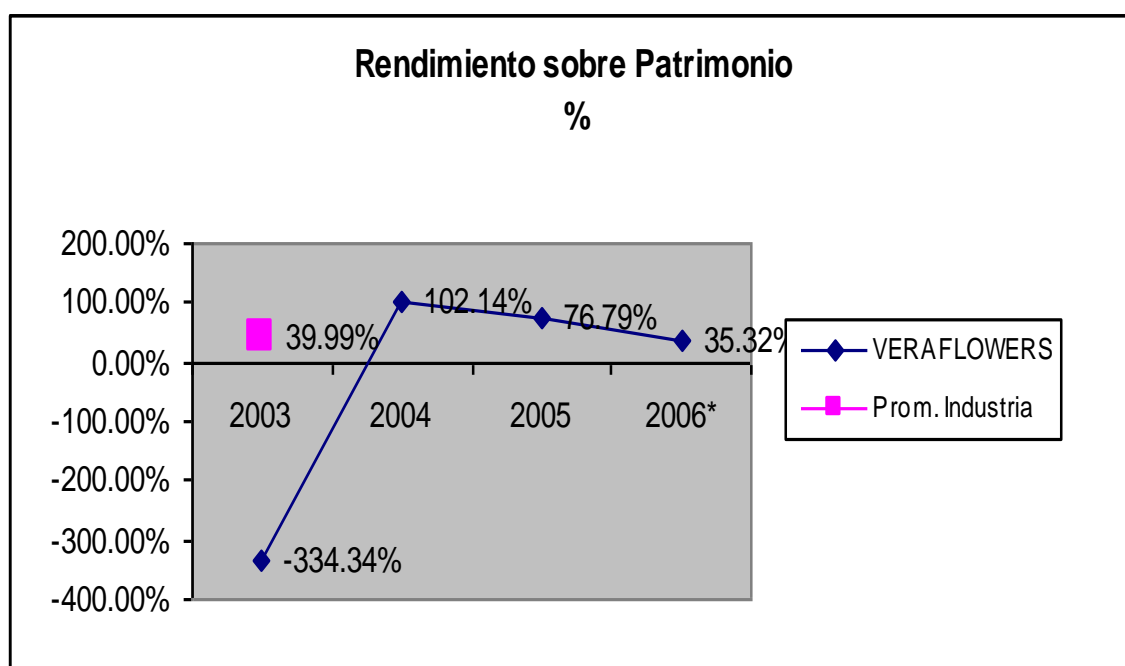
Rentabilidad sobre Activo Fijos.- Mide el beneficio alcanzado en función de los activos fijos de la empresa. Si el índice es alto la rentabilidad es mejor.

Análisis

La carga de activos fijos en VERAFLOWERS es menor que la del promedio de los competidores, lo que ayuda a que este índice sea mucho mayor a favor de la empresa, además que ya se demostró con el índice de rentabilidad sobre el total de activos que la compañía tiene una rendimientos superiores. El índice logrado por la plantación es de 41.77%, frente a un 19.67% del promedio de la industria.

Gráfico No.5

Rentabilidad Neta sobre Patrimonio



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Rentabilidad sobre Patrimonio.- Indica el beneficio logrado en función de la propiedad total de los accionistas, socios o propietarios. Si el porcentaje es mayor del rendimiento promedio del mercado financiero y de la tasa de inflación del ejercicio, la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio se la considera como buena.

También se le conoce como ROE (Return on Equity) o retorno sobre el Capital Propio.

Análisis

Comenzando el análisis con un -334.34% en pérdida, hasta llegar al 2006 con un 35.35% de rendimiento sobre el patrimonio, denota claramente el mejor desempeño de VERAFLOWERS. Para este análisis cabe recalcar que la plantación comenzó sus operaciones con un capital inicial de \$400, que es lo que exige como base la ley de Compañías para el capital inicial suscrito y pagado, para poder conformar una Compañía Limitada. Al final del 2006 se proyecta que

el patrimonio alcance los \$ 291,695.90, todo gracias a retenciones de utilidades de años anteriores a los accionistas.

El índice de rentabilidad sobre el Patrimonio de los competidores es mayor, logrando un 39.99%. El motivo es que el patrimonio promedio de la industria representa un 31.73% del total de Pasivo mas Patrimonio, en cambio el de la empresa para el 2006 es de 44%. Esto quiere decir que las otras fincas en promedio, financian más sus activos con terceros. Dando como resultado que la división utilidad neta/patrimonio de cada uno, le da un mejor índice a la industria.

El rendimiento que obtienen tanto los competidores como los accionistas de VERAFLOWERS, es más alto que la inflación del año y que las tasas de interés que ofrece el sistema bancario, en un porcentaje muy amplio. Los inversionistas deben poner su costo de oportunidad y compararlo con lo que les está generando esta inversión, para que evalúen su decisión de incursionar en el mercado de las flores.

Cobertura.

Cuadro No. 16
Razones de Cobertura

Razones de Cobertura							
Indices		Detalle		2003	2004	2005	2006*
Cobertura de Gastos	=	Utilidad de Operación	=	-0.098	2.92	19.94	28.64
Financieros		Intereses					
Cobertura de Intereses	=	Flujo de Operación	=		-0.441	30.65	25.82
en Efectivo		Intereses					

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Cobertura de Gastos Financieros.- Mide cuantas veces la utilidad de operación cubre los gastos financieros.

Análisis

La utilidad de operación de la plantación cubre en 28.64 veces a los gastos generados por gestiones financieras, según lo proyectado en el año 2006. El indicador podría ser mayor, es decir, tener menos gastos financieros, si se estructuraría de mejor manera los Pasivos a corto y largo plazo.

Cobertura de Intereses en Efectivo.- Mide el número de veces que el efectivo generado por la operación, logra pagar los gastos financieros.

Análisis

Los flujos por operación que genera VERAFLOWERS cubre en 25.82 veces los gastos generados por financiamiento. Lo que quiere decir que el dinero que ingresó a la empresa por sus actividades operativas puede solventar en ese número de veces los gastos operativos.

Cuadro No. 17

Índices de estructura Financiera y Solvencia a L/p

Índices	Detalle	2003	2004	2005	2006*	Prom. Industria
Patrimonio a Activo Total =	Patrimonio =	-0.21%	8.36%	44.00%	60.83%	32.00%
	Activo Total					
Índice de Endeudamiento =	Pasivo total =	-481.97	10.96	1.27	0.6438	2.47
	Patrimonio					
Capital Neto a Pasivo Total =	Patrimonio =	-0.21%	9.12%	78.58%	155.33%	48.00%
	Pasivo Total					

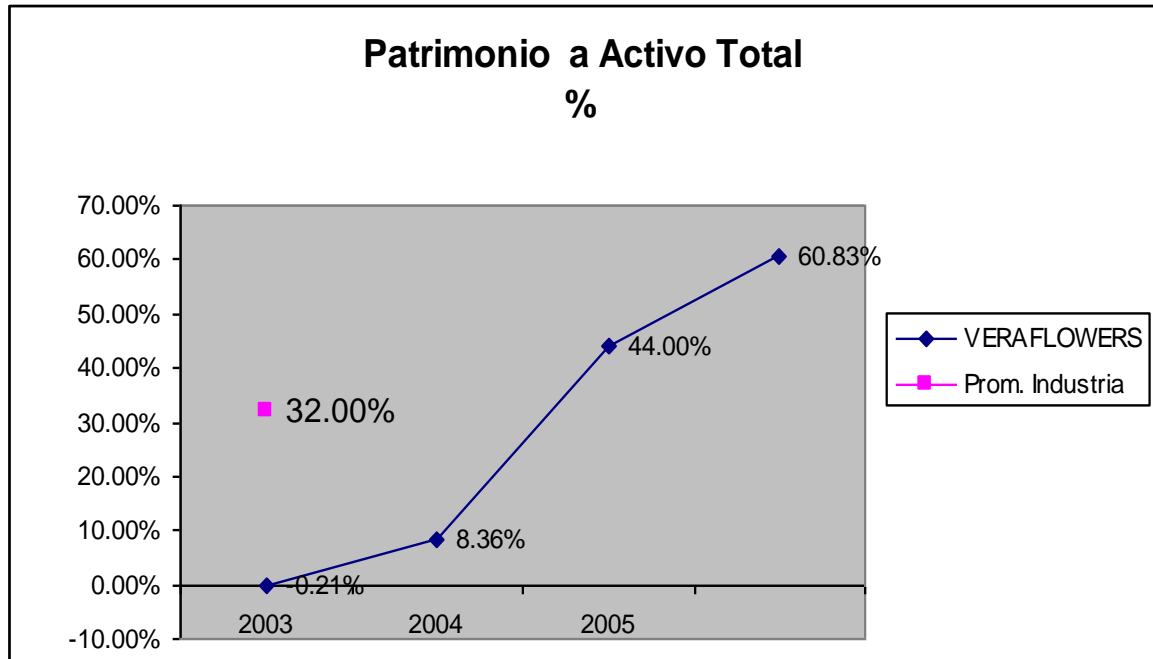
Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Como su nombre lo dice, estos índices miden como está compuesta la estructura financiera de la empresa y con estos datos se puede tener una mejor perspectiva para el largo plazo.

Gráfico No.6

Patrimonio a Activo Total



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Patrimonio a Activo Total.- Indica el grado de financiamiento del activo total con recursos propios de la empresa, mientras más alto sea este índice, mejor será la situación financiera de la empresa, en consecuencia, las principales fuentes de financiamiento han sido las contribuciones de Capital y las Utilidades Retenidas, aspecto de gran interés para los posibles prestamistas a largo plazo.

Análisis

El Patrimonio de la empresa al año 2006 representa un 60.83% del Total de Activos. La retención de las utilidades a generado una evolución favorable para mejorar la solidez de la misma.

Al realizar el comparativo con la industria, nos encontramos con que los competidores tienen un Patrimonio bajo en comparación a los Activos Totales, lo que lleva a la conclusión que gran parte de los Activos de las otras fincas

productoras de Hypericum, son financiados con capital de terceros. El índice obtenido por los competidores es de 32%

Índice de Endeudamiento.- Señala cuantas veces el patrimonio está comprometido en el Pasivo Total, un índice alto compromete a la situación financiera, la que podría mejorar con incrementos de capital o con la retención de las utilidades.

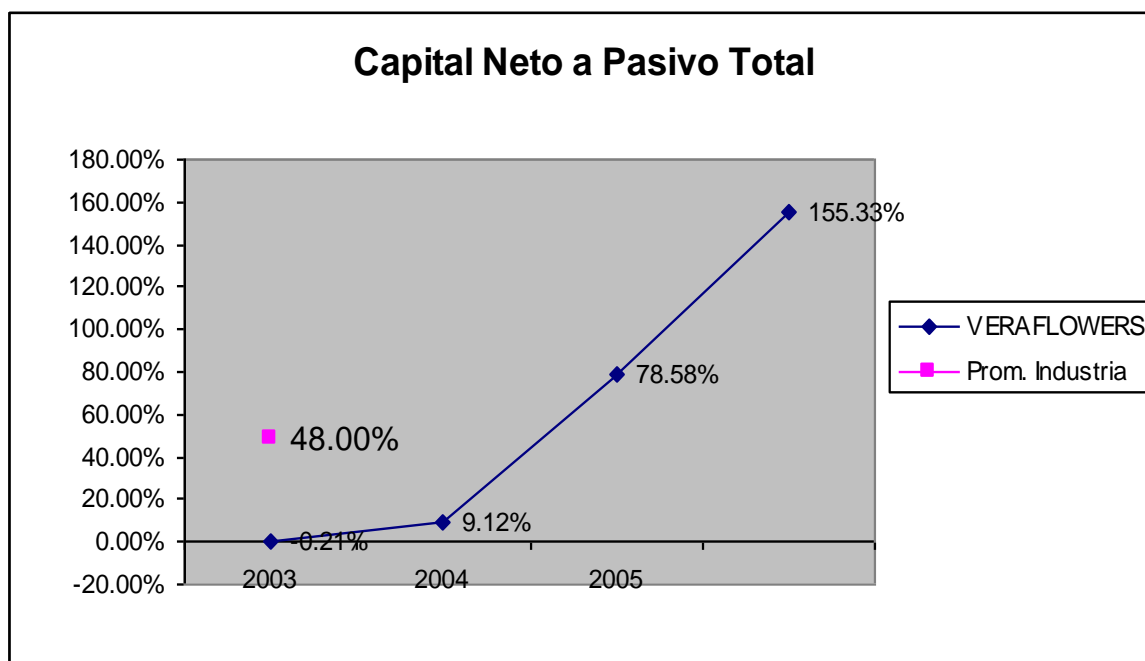
Análisis

El Patrimonio de VERAFLOWERS está comprometido en 0.64 veces con el Pasivo Total, lo que quiere decir que el Patrimonio en el año 2006 es más alto para la empresa. Esto se ha logrado gracias a las retenciones de las utilidades que los accionistas han dejado para el mejor desempeño de la misma.

El índice promedio de los competidores es de 2.47 veces, lo que representa que el Patrimonio es más bajo que los pasivos y esto compromete su situación financiera.

Gráfico No.7

Capital Neto a Pasivo Total



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Capital Neto a Pasivo Total.- Indica la proporción entre el Patrimonio y el Pasivo Total. Mientras mayor sea esta proporción, más segura será la posición de la empresa, si la proporción es menor, la posición de la empresa será comprometida y los acreedores tendrán mayor riesgo, puesto que son menores las garantías.

Análisis

El gráfico evidencia claramente como ha ido ganando terreno el Patrimonio con respecto al Pasivo, hasta en el año 2006 alcanzar un valor mayor, con un 55.33% más. Esto le ayuda a esta florícola a ser más atractiva para prestamistas por lo que tendrá más facilidades de crédito si lo necesita y posiblemente a menores tasas de interés por tener un riesgo bajo.

La industria muestra un 48% en la proporción que representa el Patrimonio del Pasivo, que es inferior por mucho a la realidad actual de la empresa. Puede ser que la política de los accionistas de la competencia, sea manejarse con Capital ajeno en su mayoría y por eso la diferencia.

2.1.2.5 Apalancamiento.

Cuadro No. 18
Apalancamiento

Índices		Detalle		2003	2004	2005	2006*	Prom. Industria
Deuda total a Activo Total	=	Pasivo Total	=	100.21%	91.64%	56.00%	39.17%	58.27%
		Activo total						
Deuda a Corto Plazo a Activo Total	=	Pasivo a Corto Plazo	=	46.24%	48.50%	34.77%	39.17%	14.62%
		Activo total						
Deuda a largo Plazo a Activo Total	=	Pasivo a Largo Plazo	=	53.96%	43.14%	21.23%	0.00%	53.61%
		Activo total						

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

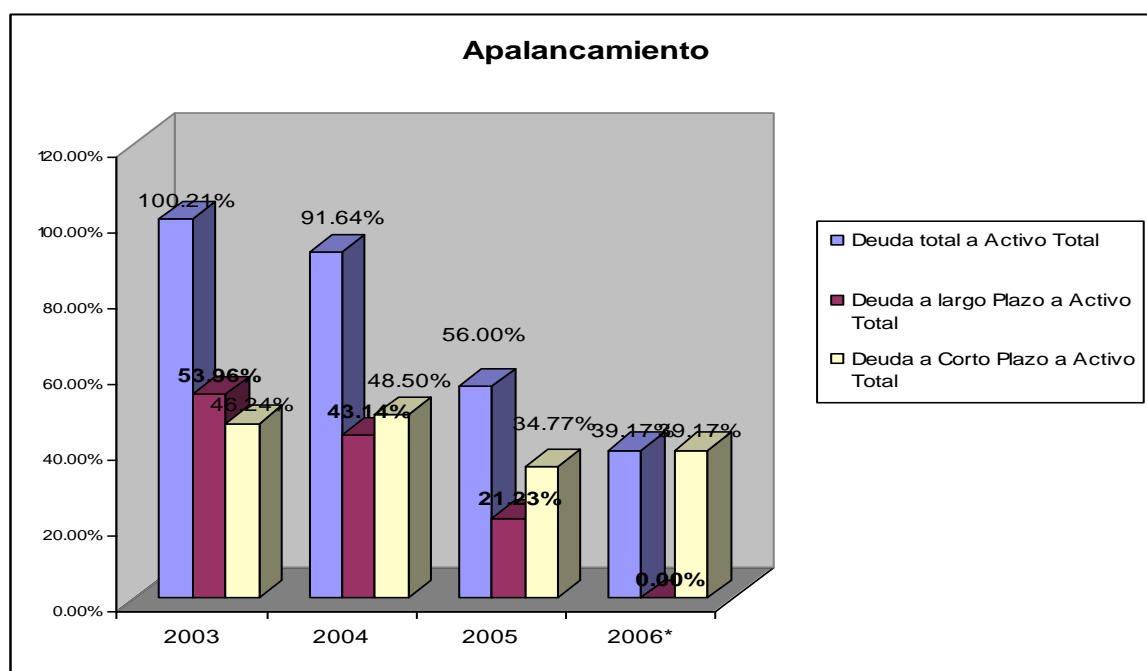
Análisis

Estos índices nos ayudan a comprender como a evolucionado la estructura de financiamiento en la plantación en los últimos 3 años, cabe destacar que el pasivo a corto plazo va de mayor a menor y el de largo plazo va de menor a mayor.

En el siguiente gráfico se puede tener una idea más clara de la evolución de la estructura de endeudamiento.

Gráfico No.7

Apalancamiento



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

Este cuadro nos demuestra la evolución que ha tenido la estructura financiera de la empresa a lo largo de los últimos 4 años. La primera barra corresponde a la deuda total de la empresa (deuda a corto y largo plazo), la segunda a la deuda a largo plazo y la tercera a la de corto plazo.

El índice más destacado en su evolución, según demuestran los datos de los estados financieros de VERAFLOWERS, es el de deuda a largo plazo a activo total, ya que al año 2006 encontramos que llega a cero.

Otro punto que se debe destacar de la deuda que mantiene la empresa con terceros es que ha disminuido considerablemente con el paso del tiempo, lo que quiere decir que su patrimonio ha aumentado. Cabe recordar la premisa que a más apalancamiento, mayor rentabilidad, siempre tomando en cuenta un riesgo más alto.

La empresa, al 2006, tiene toda su deuda a largo corto plazo, esto posiblemente le genera más gastos en intereses.

2.1.2.5.1 Operativo.

Cuadro No. 19
Apalancamiento Operativo

Índices		Detalle		2003	2004	2005	2006*
APALANCAMIENTO	=	Ventas-Costos Variables	=	-8132.85%	419.49%	193.61%	287.12%
OPERATIVO		Ventas-Costos Variables - C.F.					

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Apalancamiento Operativo.- Es la habilidad del administrador financiero en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación, es decir, el grado de apalancamiento operativo mide que tan sensibles son las utilidades de la empresa a los cambios en el volumen de ventas.

Análisis

Luego el grado de apalancamiento de operación al año 2006 es del 287.12%; es decir, los costos fijos totales actúan como una PALANCA contra la cual las ventas operan para generar cambios muy significativos en las unidades de operación.

El efecto de palanca de operación, al año 2006, es 2.87, significa que por cada 1% que suban o bajen las ventas se afecta en 2.87 puntos la utilidad de operación.

2.1.2.5.2 Financiero.

Cuadro No. 20
Apalancamiento Financiero

Índices	Detalle	2003	2004	2005	2006*
APALANCAMIENTO FINANCIERO	Utilidades antes de Intereses e Impuestos	8.96%	151.98%	105.28%	103.62%
=	UAIT-Intereses	=			

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Apalancamiento Financiero.- Los autores la consideran como la herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el Costo por Intereses Financieros, para maximizar Utilidades Netas por efecto de los cambios en las Utilidades de Operación de una empresa.

Es decir: los intereses por préstamos actúan como una PALANCA, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

En resumen, debemos entender por Palanca Financiera, la Utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa.

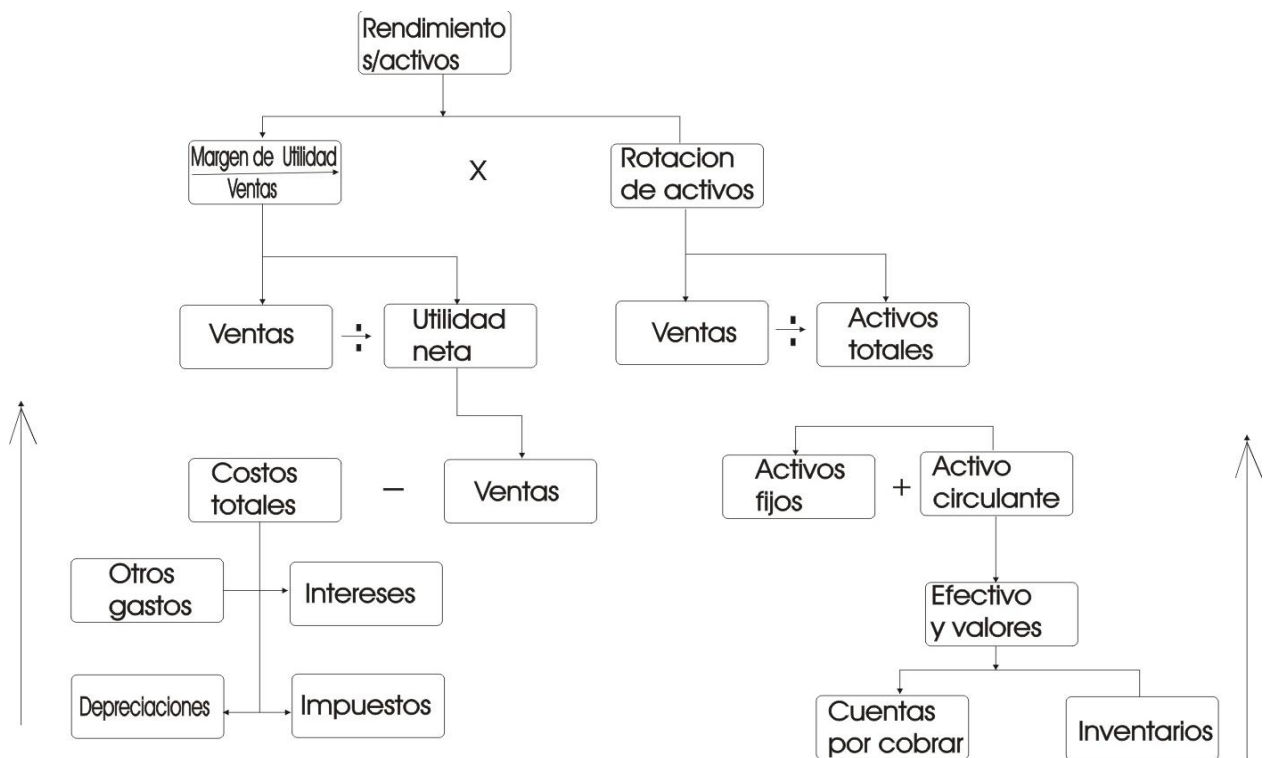
Análisis

El efecto de la palanca financiera para la compañía VERAFLOWERS, para el año 2006 es de 103.62%, muy similar al del período anterior que fue de 105.28%.

Este índice se debe entender que por cada 1% que suban o baje las utilidades de operación se afecta en 1.04 puntos la utilidad antes de impuestos y participaciones.

El índice de apalancamiento financiero de la empresa es bajo, debido a que los intereses bancarios que sostiene no son muy representativos en comparación con la utilidad de la empresa

Método DUPONT



Rentabilidad de inversión = Margen de Utilidad x Rotación de los activos

Demuestra la relación entre la eficiencia del estado de resultados, las ventas de la empresa y la inversión en activos. Mientras menos sea el porcentaje de utilidad mayor debe ser la de rotación de los activos para ser más rentable la inversión.

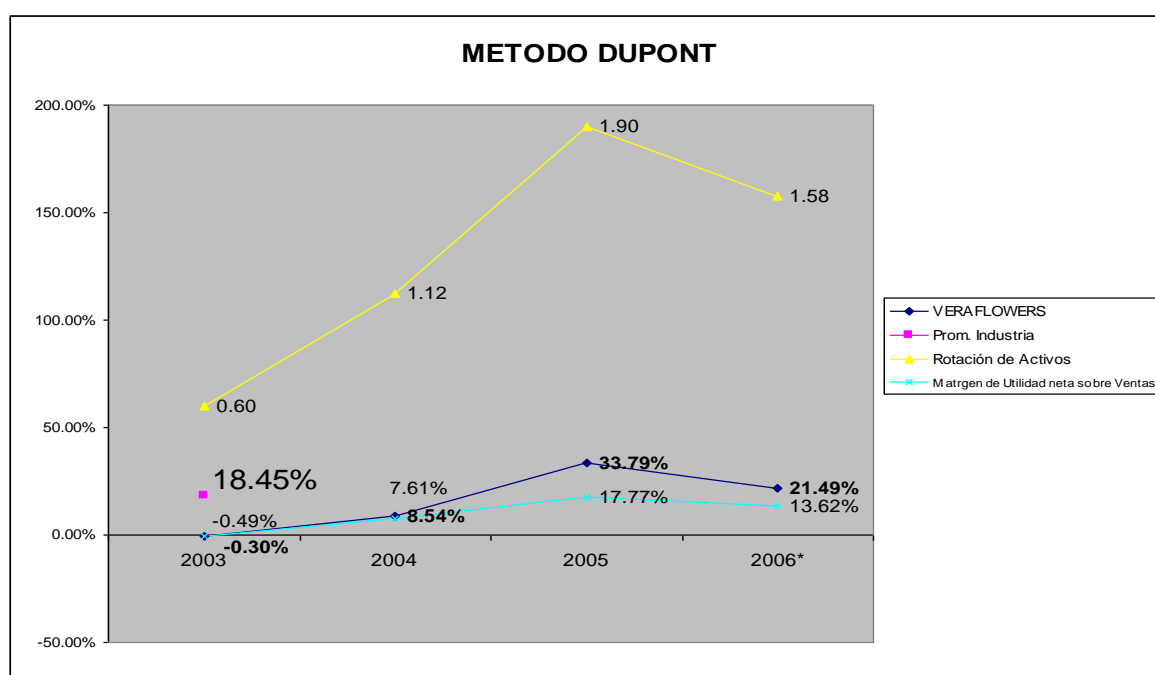
Cuadro No. 21
Método DUPONT

Índices		Detalle		2003	2004	2005	2006*	Prom. Industria
Rotación de Activos	=	Ventas	=	\$0.60	\$1.12	\$1.90	\$1.58	\$1.71
		Activo Total						
Margen de Utilidad neta sobre Ventas	=	Utilidad Neta	=	-0.49%	7.61%	17.77%	13.62%	10.76%
		Ventas						
Rentabilidad de Inversión	=	Rotación de Activos x Margen de Utilidad sobre Ventas	=	-0.30%	8.54%	33.79%	21.49%	18.45%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Gráfico No.8
Método DUPONT



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Análisis

La empresa para el año 2006 muestra un rendimiento sobre la inversión de 21.49%, el cual se deriva de la multiplicación de una rotación de activos de 1.58 veces con un margen de utilidad neta de 13.62%. Si el margen de utilidad baja, la rotación de activos debe crecer para que la inversión sea más rentable.

Al momento el rendimiento sobre la inversión es mayor que las tasas de interés y llega a un valor porcentual atractivo para sus inversionistas.

Al realizar un comparativo con la industria, encontramos que los competidores para llegar a 18.45% se derivó de una rotación de activos mayor que el del último año de la empresa (1.71 – 1.58), en cambio el margen de utilidad neta de la empresa es más alta (13.62% frente a 10.76%), lo que ayuda a que al realizar el cálculo, la plantación tenga un mejor rendimiento sobre la inversión.

En un estudio histórico se destaca que los puntos más altos se dan en el año 2005 con 33.79% resultante en el método DUPONT, también que el margen de utilidad neta comenzó con un valor negativo, hasta llegar a un positivo (-0.49% hasta 13.62%) y que la tendencia es de un alza en este índice debido a que los activos fijos y diferidos se siguen depreciando y amortizando por su naturaleza, lo que conlleva a que el activo total descienda y a su vez su rotación crezca, a menos que surjan nuevas inversiones dentro de la empresa.

2.1.3 Flujo de Efectivo

2.1.3.1 Contenido y forma.

El estado del flujo del efectivo contiene:

a. Encabezamiento:

Razón social

Nombre del estado

Periodo al que corresponde

b. Texto:

Parte esencial del estado; Refleja el movimiento del efectivo que ingresa y egresa.

El contenido será diferente en tanto se apliquen los métodos directo o indirecto.

c. Firmas de Legalización:

Debe aparecer la firma del contador que está obligado a preparar este estado, y la del gerente, que avala el trabajo del profesional contable

El propósito general del estado de flujos del efectivo es informar sobre los cambios en la situación financiera en términos de liquidez.

El flujo de efectivo provee información sobre:

- Los ingresos y desembolsos del efectivo de la empresa, a fin de ayudar a inversionistas, proveedores de bienes, servicios y dinero a evaluar la posición del efectivo empresarial.
- Evaluar la habilidad para generar dinero a través de sus operaciones normales.
- Evaluar el potencial de pago de obligaciones, dividendos y las necesidades de financiamiento externo.
- Evaluar los efectos de la posición financiera de la empresa, en cuanto a transacciones de financiamiento y de inversiones.
- Determinar las razones de las diferencias entre la utilidad y el flujo neto por actividades de operación.

2.1.3.2 Estado de fuentes y usos.

Cuadro No. 22

Fuente y Aplicación del Efectivo

Fuente y Aplicación del Efectivo		
PARTIDAS	FUENTES	USOS
ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE		X
ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	X	
ACTIVO CORRIENTE REALIZABLE		X
ACTIVO FIJO		
ADECUACIONES		X
CABLE VIA		X
INVERNADEROS		X
INSTALACIONES GENERALES		X
POSTCOSECHA		X
PREPTACION TERRENOS		
EQUIPOS ELECTRICOS		
SISTEMAS DE FERTI-IRRIGACION		X
EQUIPOS DE COMPUTACION		X
PLANTAS		X
VEHICULOS	X	
PASIVO CORRIENTE		X
PASIVO A LARGO PLAZO		X
UTILIDAD	X	
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS DIRECTOS		X
MANO DE OBRA		X
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		X
GASTOS		X
VENTAS	X	

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

2.1.3.3 Cálculo del flujo de efectivo.

Cuadro No. 23

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 2003-2004

VERAFLOWERS CIA. LTDA.	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 2003-2004	
Del 1o. Al 31 de Diciembre del 2004	
	2003-2004
a. FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDAD DE OPERACIONES	
UTILIDAD	44,737.00
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	84,636.46
	129,373.46
OPERACIÓN	
CUENTAS POR COBRAR	-86,569.22
INVENTARIOS	-3,845.60
CREDITO TRIBUTARIO	-8,000.32
CUENTAS POR PAGAR	-65,500.40
Societario & Tributario	23,961.88
DESEMBOLSOS	-139,953.66
Flujo Neto de Operaciones de Actividades de Operación	-10,580.20
b. FLUJO DE EFECTIVO POR INVERSION	
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	-59,276.84
Flujo Neto por Inversiones	-59,276.84
c. FLUJO DE EFECTIVO POR FINANCIAMIENTO	
RECIBIDO POR FINANCIAMIENTO	87,135.16
APORTE SOCIOS	21,125.00
PAGO DIVIDENDOS	-38,403.13
Flujo Neto usado por Actividades de Financiamiento	69,857.03
FLUJO NETO TOTAL USADO (A-B-C)	-0.01
(+) EFECTIVO EQUIVALENTE AL 1 DE ENERO	0.00
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL 31 DE DICIEMBRE	-0.01

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

El flujo del efectivo por operación es negativo (\$ -10,580.20). El estado del flujo del efectivo evidencia que las actividades de operación no están generando

efectivo, lo que es malo, ya que la empresa no genera dinero de sus operaciones de negocio y más bien le están generando pérdidas. Las actividades de inversión también dió un rubro negativo, debido a que se realizó nuevas instalaciones por lo que tuvo que salir dinero de la empresa.

Los flujos de financiamiento fueron los que inyectaron efectivo a la empresa con lo cual se cubrió el faltante que resultó del flujo de operaciones y del de inversión.

El estado de flujo permite evaluar la gestión en la posición de la empresa en términos de la liquidez. Para completar el proceso de evaluación se deben tener presente los resultados de los índices y razones que se utilizaron con anterioridad.

Un punto destacado es que el año 2003 arrojó pérdidas, lo cual acarrea este índice negativo en operación para el período 2004.

Cuadro No. 24
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2004-2005)

VERAFLOWERS CIA. LTDA.	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2004-2005)	
Del 1o. Al 31 de Diciembre del 2005	
	2004-2005
a. FLUJO DE EFECTIVO POR ACIVIDAD DE OPERACIONES	
UTILIDAD	144,872.40
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	89,518.43
	234,390.83
OPERACIÓN	
CUENTAS POR COBRAR	58,926.27
INVENTARIOS	-9.43
CREDITO TRIBUTARIO	-1,017.63
CUENTAS POR PAGAR	-1,454.25
Societario & Tributario	58,408.09
DESEMBOLSOS	114,853.05
Flujo Neto de Operaciones de Actividades de Operación	349,243.88

b. FLUJO DE EFECTIVO POR INVERSION	
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	-36,986.82
Flujo Neto por Inversiones	-36,986.82
c. FLUJO DE EFECTIVO POR FINANCIAMIENTO	
PAGO A BANCOS POR FINANCIAMIENTO	-161,934.87
PAGO DIVIDENDOS	-135,006.33
Flujo Neto usado por Actividades de Financiamiento	-296,941.20
FLUJO NETO TOTAL USADO (A-B-C)	15,315.87
(+) EFECTIVO EQUIVALENTE AL 1 DE ENERO	0.00
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL 31 DE DICIEMBRE	15,315.87

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

El flujo del efectivo por operación es positivo (\$ 349.243,88). El estado del flujo del efectivo evidencia que las actividades de operación generaron efectivo contrario a lo que evidenció el flujo 2003-2004, que mas bien dio resultados negativos, lo que es bueno, tanto mas que estos flujos son estructurales, esto es de vital importancia en el campo financiero, en síntesis demuestra el movimiento de activos, pasivos y patrimonio en un listado ordenado.

Las actividades de inversión y financiamiento usaron efectivo para inversión y pago de dividendos y a bancos por el financiamiento que viene del período anterior.

La empresa debe preocuparse de cómo va apagar sus obligaciones legales, ya que este rubro por pagar supera por mucho al que se tiene en bancos. Una de las opciones es pagar de lo que se cobre a los clientes.

Los flujos de inversión y financiamiento no sobrepasaron el flujo de operaciones, lo que finalmente produjo un saldo del efectivo en \$ 15.315,87

Cuadro No. 25

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2005-2006*)

VERAFLOWERS CIA. LTDA.	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2005-2006*)	
Del 1o. Al 31 de Diciembre del 2006 PROYECTADO	
	2005-2006
a. FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDAD DE OPERACIONES	
UTILIDAD	103,023.85
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	99,766.98
	202,790.83
OPERACIÓN	
CUENTAS POR COBRAR	-67,548.94
CUENTAS POR COBRAR INVERSIONISTAS	-17,439.51
INVENTARIOS	3,855.03
CREDITO TRIBUTARIO	-3,029.58
CUENTAS POR PAGAR	65,776.79
Societario & Tributaio	-23,517.60
DESEMBOLSOS	-41,903.82
Flujo Neto de Operaciones de Actividades de Operacion	160,887.01
b. FLUJO DE EFECTIVO POR INVERSION	
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	-67,000.00
Flujo Neto por Inversiones	-67,000.00
c. FLUJO DE EFECTIVO POR FINANCIAMIENTO	
PAGO A BANCOS POR FINANCIAMIENTO	-3,527.15
PAGO DIVIDENDOS	-91,009.73
Flujo Neto usado por Actividades de Financiamiento	-94,536.88
FLUJO NETO TOTAL USADO (A-B-C)	-649.87
(+) EFECTIVO EQUIVALENTE AL 1 DE ENERO	15,315.87
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL 31 DE DICIEMBRE	14,666.00

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

2.1.3.4 Análisis.

El flujo del efectivo por operación es positivo (\$ 160.887,01). El estado del flujo del efectivo evidencia que las actividades de operación generaron efectivo, no tanto como las del (2004-2005), en especial porque se sumó una cuenta por cobrar

fuerte que se dio a uno de los accionistas, por que aumentaron los días promedio en el cobro de las cuentas a clientes, lo que generó un valor mayor en esta cuenta en el 2006 y por que en el año 2005 se tenía que realizar un desembolso por pago de utilidades e impuestos que todavía no se la hacía y contaba todavía como un ingreso.

Las actividades de inversión sumaron \$67 000,00; debido a incrementos en la capacidad instalada de la plantación. Este dinero salió del flujo de operación.

El flujo de financiamiento dio un desembolso de \$94 536.88, como consecuencia de pagos de dividendos y por pagos a bancos. Estos desembolsos ocasionaron que el pasivo a largo plazo quede en cero y se reduzca las de corto plazo.

Los flujos de inversión y financiamiento no sobrepasaron el flujo de operaciones, lo que finalmente produjo un saldo del efectivo en \$ 14,666.01

CAPITULO III

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO

El término capital de trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaban estrechamente ligadas con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se pagaban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados.

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo, casi todas las compañías actúan con un monto de capital neto de trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca; las empresas con flujo de efectivo predecibles, como los servicios eléctricos, pueden operar con un capital neto de trabajo negativo, si bien la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de este tipo de capital.

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una.

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos ya que mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

Para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activo circulante pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

En el caso de las empresas más pequeñas, los pasivos circulantes son la principal fuente de financiamiento externo. Estas empresas simplemente no tienen acceso a los mercados de capital a más largo plazo, con la excepción de hipotecas sobre edificios.

La administración de capital de trabajo abarca todos los aspectos del capital, el cual requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo. Suele emplearse como medida de riesgo de insolvencia de la empresa, cuando más solvente o líquida sea, menos probable será que no pueda cumplir con sus deudas en el momento de vencimiento. Si el nivel de capital de trabajo es bajo indicara que su liquidez es insuficiente por lo tanto dicho capital representa una medida útil del riesgo. Una empresa debe mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo. El activo circulante debe ser lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo, con el fin de consolidar un margen razonable de seguridad.

El objetivo de este tipo de administración es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo.

Para determinar la forma correcta el nivel de activos circulantes óptimo la administración debe considerar la interacción entre rentabilidad y riesgo, al hacer esta evaluación es posible realizar tres supuestos: que la empresa es manufacturera, que el activo circulante es menos rentable que el activo fijo y que los fondos a corto plazo son menos costosos que los de largo plazo.

Activo Corriente	208,485.65	=	0.4348	=	43.48%
Activo Total	479,524.51				

Análisis

La razón activo circulante a activo total de VERAFLOWERS en el año 2006 es de 43.48%, esto indica que gran parte del activo total está comprometido con los activos de corto plazo y no en los de largo plazo con son los que realmente generan rendimientos financieros para la florícola. Los activos de corto plazo de VERAFLOWERS están compuestos por las cuentas de: Bancos, Crédito Tributarios IVA12%, Cuentas por Cobrar y los Inventarios. Una de las razones que el activo fijo esté casi a la par con los corrientes es que los activos fijos se han depreciado en un buen porcentaje, y otra razón es que las cuentas por cobrar tienen gran representabilidad ya que la totalidad de sus ventas se las realiza a crédito, es muy eventual que surjan pre pagos.

ESTRUCTURA DE CAPITAL DE TRABAJO

Sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario y por su tiempo se estructura o divide como permanente o temporal.

El capital de trabajo permanente es la cantidad de activos circulantes requerida para hacer frente a las necesidades mínimas a largo plazo. Se le podría llamar

capital de trabajo puro. El capital de trabajo temporal es la cantidad de activos circulantes que varía con los requerimientos estacionales.

El primer rubro principal en la sección de fuentes es el capital de trabajo generado por las operaciones. Las ventas a los clientes son casi siempre la fuente principal del capital de trabajo.

Correspondientemente, los desembolsos para el costo de las mercancías vendidas y los gastos de operación son casi siempre el principal uso del capital de trabajo. El exceso de las ventas sobre todos los gastos que requieren capital de trabajo, es por definición, el capital de trabajo generado por las operaciones.

No afectan al capital de trabajo:

- Compras de activos corrientes en efectivo
- Compras de activos corrientes a crédito
- Recaudos de cuentas por cobrar
- Préstamos de efectivo contra letras a corto plazo
- Pagos que reducen los pasivos a corto plazo.

El gasto por depreciación reduce el valor en libros de los activos de planta y reduce también la utilidad neta (y por tanto las ganancias retenidas) pero no tiene impacto en el capital de trabajo.

La administración del ciclo del flujo de efectivo es la más importante para la administración del capital de trabajo para lo cual se distinguen dos factores ciclo operativo y ciclo de pagos que se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo. El ciclo de flujo de efectivo se determina mediante tres factores básicos de liquidez: el periodo de conversión de inventarios, el de conversión de cuentas por cobrar y el de diferimiento de las cuentas por pagar, los dos primeros indican la cantidad de tiempo durante la cual se congelan los activos circulantes de la empresa; esto es el tiempo necesario para que el efectivo sea transformado en inventario, el cual a su vez se transforma en cuentas por

cobrar, y luego se vuelven a transformar en efectivo. El tercero indica la cantidad de tiempo durante la cual la empresa tendrá el uso de fondos de los proveedores antes de que ellos requieran el pago por adquisiciones.

USOS Y APLICACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO

Los principales usos o aplicaciones del capital de trabajo son:

- Declaración de dividendos en efectivo.
- Compra de activos no corrientes (planta, equipo, inversiones a largo plazo en títulos valores comerciales.)
- Reducción de deuda a largo plazo.
- Recompra de acciones de capital en circulación.
- Financiamiento espontáneo. Crédito comercial, y otras cuentas por pagar y acumulaciones, que surgen espontáneamente en las operaciones diarias de la empresa.
- Enfoque de protección. Es un método de financiamiento en donde cada activo sería compensado con un instrumento de financiamiento de vencimiento aproximado.

El empleo del capital neto de trabajo en la utilización de fondos se basa en la idea de que los activos circulantes disponibles, que por definición pueden convertirse en efectivo en un periodo breve, pueden destinarse así mismo al pago de las deudas u obligaciones presentes, tal y como suele hacerse con el efectivo.

El motivo del uso del capital neto de trabajo (y otras razones de liquidez) para evaluar la liquidez de la empresa, se halla en la idea de que en cuanto mayor sea

el margen en el que los activos de una empresa cubren sus obligaciones a corto plazo (pasivos a corto plazo), tanta más capacidad de pago generará para pagar sus deudas en el momento de su vencimiento. Esta expectativa se basa en la creencia de que los activos circulantes son fuentes de entradas de efectivo en tanto que los pasivos son fuentes de desembolso de efectivo. En la mayoría de las empresas los inlfujos o entradas, y los desembolsos o salidas de dinero en efectivo no se hallan sincronizadas; por ello es necesario contar con cierto nivel de capital neto de trabajo. Las salidas de efectivo resultantes de pasivos a corto plazo son hasta cierto punto impredecibles, lo mismo se aplica a los documentos y pasivos acumulados por pagar. Entre más predecibles sean las entradas a caja, tanto menos capital neto de trabajo requerirá una empresa. Las empresas con entradas de efectivo más inciertas deben mantener niveles de activo circulante adecuados para cubrir los pasivos a corto plazo. Dado que la mayoría de las empresas no pueden hacer coincidir las recepciones de dinero con los desembolsos de éste, son necesarias las fuentes de entradas que superen a los desembolsos.

El Capital de Trabajo Neto de VERAFLOWERS CIA. LTDA. al finalizar el período 2006 es de \$20657.04

3.1 Las Cuentas por Cobrar.

Su importancia dentro del Capital de Trabajo

Las cuentas por cobrar representan los derechos exigibles originados por las ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos, entre otros.

Dentro del concepto anterior se incluyen los documentos por cobrar a clientes que representan derechos exigibles para la empresa.

Las cuentas por cobrar se clasifican de acuerdo a su origen, por ejemplo: a cargo de clientes, de compañías filiales, empleados, entre otros.⁸

⁸ MORENO Joaquín, RIVAS Sergio; La Administración Financiera del Capital de Trabajo

Los siguientes son datos de VERAFLOWERS respecto del Capital de Trabajo al finalizar el período 2006:

Capital de Trabajo	=	\$ 20,657.04
--------------------	---	--------------

El Capital de Trabajo de VERAFLOWERS es positivo, lo que indica que la el activo a corto plazo de la empresa es mayor que el pasivo circulante en \$ 20,657.04 e indica que la florícola tiene recursos para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Capital de Trabajo}}$	=	$\frac{157,439.51}{20,657.04}$	=	7.6216	=	762.16%
---	---	--------------------------------	---	--------	---	---------

Las cuentas por cobrar representan un 762.16% del Capital de Trabajo, es decir que esta cuenta tiene gran representabilidad y es gran generador de Capital de Trabajo para VERAFLOWERS.

$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Activo Circulante}}$	=	$\frac{157,439.51}{208,485.65}$	=	0.7552	=	75.52%
--	---	---------------------------------	---	--------	---	--------

Las cuentas por cobrar representan un 75.52% del activo circulante, siendo esta la cuenta con mas representatividad en este grupo de cuentas. Las cuentas por cobrar en esta industria son muy cercanas al 100% de las ventas ya que es costumbre de los floricultores dar crédito al total de sus ventas cuando los clientes ya son conocidos. Por lo general solo los tres primeros embarques se pide prepago cuando los clientes son nuevos y ellos son los que requieren la flor. Luego de esto y con las referencias comerciales analizadas, se comienza a trabajar con créditos.

Importancia para VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Una buena administración requiere de información al día de los clientes deudores, además que la información que los clientes requieren debe ser precisa y actualizada.

Las cuentas que están al corriente no requieren de administración, las que tienen algún problema por falta de pago, exceso de deuda sobre el límite de crédito aprobado, devoluciones del correo de estados de cuenta por direcciones erróneas (correo electrónico), cheques devueltos por los bancos de pagos efectuados por clientes, entre otras razones importantes, deben ser atendidas inmediatamente para mantener una cartera sana.

A continuación un ejemplo de una cuentas por cobrar con cartera vencida de algunos clientes de VERAFLOWERS.

Cuadro No. 1

Ejemplo de Cuentas por Cobrar



CUENTAS POR COBRAR A ENERO 2007								
CLIENTE	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	PROBLEM	Total general
4 Rivers	\$ 1,345.00			\$ 946.50	\$ 655.50	\$ 979.50	\$ 2,291.50	\$ 3,926.50
ACUARELA		\$ 75.60			\$ 72.00	\$ 37.50	\$ 75.60	\$ 185.10
Agroprimavera						\$ 366.00		\$ 366.00
AMAZONAS HOT S.A	\$ 99.00						\$ 99.00	\$ 99.00
Andean Farms								\$ 0.00
Apex Floral								\$ 0.00
Aribaflo.						\$ 75.60		\$ 75.60
ASAF								\$ 0.00
ASAP				\$ 198.00			\$ 198.00	\$ 198.00
Betel Int. G.		\$ 229.04			\$ 3,725.00		\$ 229.04	\$ 3,954.04
Blessing E.								\$ 0.00
Bloem Direct		\$ 4,237.50				\$ 770.00	\$ 4,237.50	\$ 5,007.50
Blumen Galli			\$ 1,462.40				\$ 1,462.40	\$ 1,462.40
CIB – D								\$ 0.00
CITY FLOWERS	\$ 264.00		\$ 66.00		\$ 66.00		\$ 330.00	\$ 396.00
Cut Flowers Whls					\$ 897.00			\$ 897.00
Dutch Flower Line								\$ 0.00
ECUABLOOM	\$ 5,925.60						\$ 5,925.60	\$ 5,925.60
Falcon Farms		\$ 270.00					\$ 270.00	\$ 270.00
Farm Exports	\$ 500.10						\$ 500.10	\$ 500.10
TOTAL	\$ 8,133.70	\$ 4,812.14	\$ 1,669.60	\$ 1,144.50	\$ 5,415.50	\$ 2,228.60	\$ 15,759.94	\$ 23,404.04

Fuente: Juan Francisco Palacios

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario:

En el ejemplo anterior se puede observar una lista de clientes los cuales tienen saldos pendientes de pago, algunos de ellos como es el caso de 4River adeuda cuentas vencidas que se arrastran desde septiembre. La fecha de análisis del ejemplo es en el mes de enero, por lo que ya se tiene cuentas por cobrar de febrero debido a los créditos otorgados.

En el informe de ejemplo se observa con facilidad las cuentas a las que se debe poner atención por la moratoria en la que se encuentran. Se debe realizar las acciones necesarias para lograr cobrar los derechos que tiene la empresa sobre sus clientes, aplicando políticas de crédito de VERAFLOWERS.

Existen otras cuentas por cobrar que no es necesario que se lleve un control muy intenso debido a que tiene sus cuentas en orden como es el caso de Cut Flowers Whls que consta en el ejemplo.

Al contar con una buena información, el administrador puede planificar sus estrategias para que la cartera de los clientes y las ventas sean administradas efectivamente lo que lograría que esta cuenta no entorpezca el buen funcionamiento de la organización y se cumplan los objetivos planteados.

POLÍTICAS DE CUENTAS POR COBRAR

Situación actual de VERAFLOWERS

La empresa cuenta con políticas muy generales en el que constan los días de crédito y el cancelar embarques si la administración lo considera necesario por falta de pago. No están redactadas en forma apropiada para el uso del personal. El contar con un documento en el que conste la forma de llevar las cuentas por cobrar detallado en: políticas, condiciones y procedimientos a seguir, generan un mejor desempeño por parte del personal así como también un mejor control de esta cuenta.

A continuación se detallan políticas referentes al manejo de las cuentas por cobrar y a la autorización de créditos.

PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CUENTAS POR COBRAR

La administración de cuentas por cobrar tiene que fijar políticas, siendo las principales:

- Reducir al máximo la inversión en días de cuentas por cobrar, sin reducir las ventas, ya que al reducir los días de cartera se maximiza la inversión, transformándose las cuentas por cobrar en efectivo.
- Administrar el crédito que se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos que permitan a la empresa obtener un valor agregado.
- Evaluar el crédito en forma objetiva, que de cómo resultado una mínima pérdida de cuentas incobrables y de créditos por supuestos problemas de calidad.
- Mantener vigiladas las cuentas por cobrar independientemente por cliente, en conformidad con lo acordado previamente.

PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA OTORGAR CRÉDITOS

Evaluación del cliente.- Para evaluar el otorgamiento de créditos el administrador debe evaluar:

- La solvencia moral del acreditado.
- La capacidad financiera de pago.
- Las garantías específicas.

- Las condiciones generales del mercado en el que opera.

Fuentes de información del cliente.- La información se obtiene de varias fuentes, entre las cuales tenemos:

- La experiencia anterior con el cliente.
- Solicitar estados financieros auditados, declaraciones de impuestos.
- Cartas de solvencia de las instituciones de crédito con las que opera.
- Estableciendo comunicación con otros proveedores del cliente, inclusive del mismo giro de negocio.

En caso de disputa.- La empresa cuenta con el pedido del cliente, la factura o contra recibo y los documentos de embarque que en la mayor parte de veces está firmado por el cliente por la aceptación de la recepción de las mercancías.

El riesgo.- Debe ser disminuido diversificando la cartera de clientes lo máximo posible. La empresa realiza negociaciones internacionales, y lo que prima en este tipo de negocio es más que todo, la buena confianza que se tenga con el cliente.

La responsabilidad.- Cabe destacar que la responsabilidad de fijar las condiciones y políticas de crédito recae sobre la dirección financiera en coordinación con el departamento de ventas. La dirección general las debe conocer y aceptar.

3.1.1 Políticas de Cobro.

Se refiere a la forma que debe administrarse la cobranza cuando el cliente no paga su adeudado en términos del crédito otorgado, estas políticas van a cambiar dependiendo del giro del negocio.

Es importante que la empresa tenga bien informado a los clientes de cual es el monto adeudado, para llegar a una afirmación por parte del cliente y no surjan malos entendido en los valores, ya sea en beneficio o perjuicio de cualquiera de las partes, para lo cual se debe enviar el estado de cuenta oportunamente, puede ser el último día del corte y detallando las facturas que a ese momento están vencidas.

A continuación un ejemplo de un estado de cuenta de VERAFLOWERS que se envió al cliente AGROPRIM, con el fin de recordar el pago y que concilien con su contabilidad.

Cuadro No. 2
Estado de cuenta VERAFLOWERS



Hypericum Flair

STATEMENT ACCOUNT		DATE: 17-oct-06	
CLIENT	AGROPRIM		
REF PAY	(Todas)		
END. ACCO.	INVOICE	Date.	AMOUNT
31/08/2006			\$ 5,402.00
	AP053	3-ago-06	\$ 756.00
	AP054	4-ago-06	\$ 1,512.00
	AP055	7-ago-06	\$ 756.00
	AP056	8-ago-06	\$ 1,512.00
	AP057	9-ago-06	\$ 756.00
	AP058	16-ago-06	\$ 80.00
	AP059	17-ago-06	\$ 30.00
30/09/2006			\$ 511.20
	AP060	14-sep-06	\$ 360.00
	AP061	26-sep-06	\$ 151.20
Total general			\$ 5,913.20

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

COMENTARIO DE SITUACIÓN ACTUAL

El estado de cuenta emitido por VERAFLOWERS es de fácil interpretación y tiene los datos suficientes para que el cliente pueda realizar una conciliación con sus cuentas.

La empresa tiene procedimientos para el cobro de sus cuentas, pero no cuenta con un manual en el que estén redactados los pasos a seguir en distintos escenarios que se pueden dar, el cual pueda ayudar a mejorar este proceso y servir de guía para empleados nuevos.

Por lo dicho anteriormente a continuación se propone los siguientes procedimientos.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

- Enviar un estado de cuenta común, de fácil interpretación, y manejo, sería muy importante poner una leyenda conocida como de confirmación negativa, la cual puede decir como sigue: Si en un término de 10 días laborables no se recibe comunicación alguna sobre el saldo de esta cuenta, se considera que es correcta.
- Si el cliente tiene alguna divergencia con la información enviada debe notificar por escrito y tener el respaldo de haber enviado y de que VERAFLOWERS recibió la documentación que sustenta la diferencia.
- Cuando el cliente tiene vencidas una o más facturas, en un tiempo de una semana se le hace un llamado al cliente.
- Si llega a un lapso de tiempo de 15 días se le hace llegar un recordatorio amable.
- A los 30 días un recordatorio más enérgico.

- Si pasa de este tiempo se debe gestionar la cobranza con un representante de la empresa.
- Si el cliente luego de esto no a pagado, se tiene que gestionar recursos legales, este debe ser una herramienta usada en casos extremos y en montos considerables debido al giro del negocio de VERAFLOWERS, ya que los clientes están en el exterior, especialmente en los Estados Unidos y el costo legal va a ser muy alto.
- Como manera de ayuda y solidaridad con los competidores, se debe notificar a todos en cuanto se pueda y en el menor tiempo que sea posible para que el estafador no afecte a la industria ni al mercado en general, esperando reciprocidad de estos.
- Para evitar estos inconvenientes es que la empresa tiene que ser muy objetiva al momento de otorgar créditos, es importante recordar que puede llegar a ser muy fácil vender, el problema es cobrar.
- Cuando los clientes conocen de la firmeza en la aplicación de las políticas establecidas en la cobranza, generalmente cumplen sus compromisos con más agilidad y oportunidad,
- Si ya se incurrió en gastos legales, se debe incluir este rubro para que asuma el cliente, ya que el fue el causante de que se llegara a esas instancias, además que se hay que recordar que esos recursos podrían estar generando beneficios para la empresa si estuvieran en manos de VERAFLOWERS.
- Se debe tener flexibilidad en casos especiales, por ejemplo si es un cliente muy bueno, el que por motivos que son fuera de su alcance lo han inducido a demoras excesivas en los pagos. “Es mejor un mal trato que un buen juicio”.

- La vigilancia continua de cada cuenta por cobrar es una medida importante y acertada para disminuir la morosidad. Se puede identificar con la oportunidad del caso si un cliente tiene problemas y de alguna manera se lo puede ayudar para seguir teniendo buenas relaciones comerciales.
- Si un cliente tiene valores vencidos, se deben suspender los despachos hasta que se lleguen a acuerdos que satisfagan a la empresa.
- Cuando se opera en mercados competitivos y la oferta es más grande que la demanda, es fácil llegar a una alta morosidad si es que no se aplica con efectividad el proceso de otorgamiento de nuevos créditos.

3.1.2 Condiciones.

Las condiciones de crédito especifican el período de crédito, los descuentos normales, por pago de contado o anticipado.

Si un prospecto de cliente luego de haber hecho el estudio pertinente no cumple con las condiciones de crédito, se debe rechazar la solicitud. Con este cliente se podría trabajar con pagos anticipados para no tener problemas en el futuro.

Es importante que la empresa se mantenga siempre al tanto de los factores externos que afectan a los negocios de los clientes y estar en constante comunicación, especialmente con las cuentas importantes. Un ejemplo que sobresale en este punto es el que ocurrió el 11 de Septiembre del 2001, luego del acto terrorista, los aeropuertos de los Estados Unidos cerraron sus puertas por varios días, interrumpiendo así las importaciones y exportaciones por vía aérea, lo cuál repercutió no solo en flores, si no en todos los productos que ingresaban y salían de este país por este medio.

Al estar en constante contacto con los clientes, la empresa puede impulsar y apoyar los negocios de los clientes, para que se incremente los volúmenes de producción y venta.

Es necesario por el tipo de negocio en el que se encuentra VERAFLOWERS que se pongan condiciones de temporada, ya que en el mercado de las flores los precios dependen mucho de la fecha en la que se esté vendiendo.

A continuación la solicitud de crédito que utiliza VERAFLOWERS.

Cuadro No.3

Solicitud de Crédito de VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Veraflowers Cía. Ltda.			
Producción y Exportación de Hypericum Flair ★			
La persona natural y/o jurídica firmemente solicita crédito a Veraflowers Cia Ltda, por lo que esta de acuerdo con los termitos y condiciones que se imprimen en este formulario.			
APLICACIÓN DE CRÉDITO			
INFORMACIÓN GENERAL			Fecha 09/05/06
Nombre de la Compañía o persona natural My Flower Place Corp			
EIN :20-5133476(employer identification number)		Representante Legal: Oscar Lopez	
Dirección: 1800 Brevard Ct.Box#633			
Ciudad / País:Boca Raton FL USA		Teléfono 1 305-677-2450	Teléfono 2 786-553-5255
Fax	E-mail info@myweddingroses.com		Tiempo de Operación 6 months
Casilla Postal	Fecha de pago		Tipo de Empresa Corporation
CONTACTOS			
Teléfono / fax para envío de facturas		E-mail para envío de facturas sales@myweddingroses.com	
Teléfono / fax para envío de pagos		E-mail para envío de pagos sales@myweddingroses.com	
Compras	Veronica Burbano	Teléfono / Ext 305-677-2450	E-mail info@myweddingroses.com
		Celular: 786-553-5255	msn: vero_princesa@hotmail.com
Pagos	Veronica Burbano	Teléfono / Ext 305-677-2450	E-mail info@myweddingroses.com
		Celular: 786-553-5255	msn: vero_princesa@hotmail.com
INFORMACIÓN DE AGENCIAS DE CARGA			
Agencia de carga Fedex		Teléfono	
Contacto		Fax	
REFERENCIAS COMERCIALES			
Nombre de la Compañía N/A		Teléfono	
Nombre de la Compañía		Teléfono	
Nombre de la Compañía		Teléfono	
REFERENCIAS BANCARIAS			
Banco Bank of America	Contacto Shana Ardi	Teléfono 561-620-0170	

Número de Cuenta	5567912830	Fax
Banco	Contacto	Teléfono
Número de Cuenta		Fax
MONTO DE CREDITO MENSUAL		pre pago

TÉRMINOS Y CONDICIONES

1. El representante legal, arriba mencionado, será notificado por nuestra parte al momento de recibir esta aplicación de crédito. Notificación en la cual aprobamos dicha aplicación. Inmediatamente el Representante Legal debe confirmar y corroborar, donde nosotros asumimos la responsabilidad del representante.
2. Veraflowers se compromete a entregar el producto en los términos pactados con el cliente. Basta el recibo de la agencia de carga del cliente para comprobar la entrega de dicho producto. En caso de existir alguna inconformidad con el pedido, el cliente deberá dejar las cajas en la agencia de carga en Quito y modificar inmediatamente a Veraflowers. Una vez embarcadas las cajas en la línea aérea, no se aceptara ningún reclamo por inconformidad con el pedido.
3. Veraflowers no se responsabiliza por problemas relacionados con el transporte aéreo, u otro, sea perdida, demora, o daños causados por cambios de temperatura o manipuleo de las cajas.
4. El cliente se compromete a cancelar a Veraflowers el valor de cada factura en el plazo pactado de acuerdo a las políticas de nuestra empresa.
5. Cualquier reclamo relacionado con la calidad de la flor debe ser efectuado por escrito y enviado por fax o e-mail en un lapso de 72H desde la hora de entrega del producto en los cuartos fríos de la agencia de carga por el cliente.
6. Queda terminantemente prohibido efectuar debitos o descuentos del valor de las facturas abiertas sin el consentimiento expreso de Veraflowers.
7. Veraflowers puede en cualquier momento cancelar embarques sin ninguna penalidad si el cliente se encuentra en mora en el pago de sus obligaciones.

Av. De los Granados e Isla Marchena Esq. Conjunto Santa Bárbara, local 5

Telf.: (593-2) 2271 801 / 2271803 Fax: (593-2) 245 6476

info@veraflowers.com

[Quito - Ecuador](#)

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA

ELABORADO POR: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

PROPUESTA DE CONDICIONES DE CUENTAS POR COBRAR

- Antes de comenzar a despacha la flor el cliente y VERAFLOWERS deben pactar el día de pago de las factura, siempre y cuando el cliente haya pasado el proceso de otorgamiento de crédito.
- El cliente debe cancelar el valor de las facturas vencidas en los plazos establecidos con anterioridad.
- No se aceptarán descuentos en el pago de una factura sin que se sustente el motivo, el cual debe estar dentro de parámetros acordados que son:
 1. Si el cliente tiene problema con la calidad de la flor, debe ser notificado a VERAFLOWERS máximo hasta 48 horas de haber recibido la flor y respaldar los motivos con fotos y documentos si es necesario, por ejemplo

si la aduana quemó el embarque por un problema fitosanitario, el cliente debe enviar el documento pertinente que corrobore lo sucedido.

2. La empresa se compromete a entregar la flor en la carguera con la que trabaje el cliente, si existe un problema de logística, VERAFLLOWERS no se hará responsable, salvo en el caso que por falta de puntualidad de la finca, la flor no pudo ser enviada, para lo que la finca tendrá los respaldos de ingreso a cuartos fríos de las cargueras.
- Si el cliente tiene facturas vencidas, VERFAFLOWERS tiene la potestad de cancelar embarques sin penalidad alguna.
 - Los pagos deben realizarse mediante cheques girados por el cliente o por transferencia bancaria, todo esto en los plazos acordados.

3.1.3 Días de Crédito.

Un otorgamiento de más días de crédito va a estimular las ventas debido a que le dan más facilidad en el pago al cliente, lo que le da un valor extra a la gestión de la empresa. Sin embargo se debe tomar en cuenta el costo beneficio que significa dar crédito en las ventas a los clientes, ya que puede ser más alto el costo que los beneficios que se están obteniendo.

En el caso de VERAFLLOWERS el tiempo promedio de cobro obtenido en el periodo 2006, es de 51 días, y el total de ventas son otorgadas con crédito.

La empresa al momento otorga a sus clientes un período de pago de 30 días luego del corte, y la experiencia a dado un resultado que los clientes en su gran mayoría se toman un poco más de días en la cancelación de las facturas, lo cual afecta a lo planificado en cuanto a liquidez, pero es muy habitual en este negocio que los desembolsos no se efectúen con puntualidad

La totalidad de las cuentas de la empresa se las realiza a crédito, incluso el pago que se dice de contado, no lo es, ya que hace un corte de lo comprado en la semana y pagan a fines de la siguiente, este desembolso se lo considera como de contado y tiene un 2.5% de descuento, lo que genera que los clientes compren más cuando se realiza estas ofertas de precios bajos.

Ejemplo de reducir los días de cobro:

Si se reduce el promedio de días de cobro a 26, el monto de la inversión se reduce en un 51% de \$172,140.41 a \$87,757.85.

Si el costo de financiar las cuentas por cobrar es del 25% anual, se tiene un ahorro de \$21,939.46.

Ahora, se debe tomar bien claro que en este tipo de negocios, las ventas normalmente se realizan a crédito, siempre y cuando ya se tenga buena relación con el cliente, y los plazos que se manejan en promedio, están por encima de los 30 días. El plazo en esta industria depende mucho del lugar al que se envía la flor, ya que son unos los plazos que se manejan para Europa, otros para Norteamérica, entre otros y de ahí dependen del país al que se envían.

El plazo promedio de cobro de esta industria según la experiencia de las fincas consultadas que envían flor a los Estados Unidos que es el destino principal de VERAFLOWERR, con un 93.77% del total de sus ventas en dólares, está entre 15 y 45 días después del corte, en general el corte es del último día de cada mes. Dan el plazo según la relación con el cliente, en general depende mucho del volumen y los precios que muevan. Por lo que disminuir el tiempo de cobro es muy difícil sin afectar los precios de la flor y el volumen de ventas.

También se debe indicar que esta es una industria muy competitiva, la calidad de la flor es similar y cualquier variable positiva para el cliente va a tener gran repercusión en el volumen de ventas y en los precios que se manejen.

Cuando se produzcan cambios en el mercado se debe estudiar el efecto que recae en la empresa y tomar las decisiones que se estimen convenientes para responder al cambio que puede existir en la competencia y defender la participación en el mercado.

PROPUESTA DE CAMBIO EN LA POLÍTICA DE DÍAS DE CRÉDITO.

Una política que podría implementar VERAFLOWERS es pedir de sus clientes un prepagado y devengar con flor, previamente negociando: los precios de cada variedad y tamaño, así como también el estimado del volumen de compras semanal poniendo un rango para beneficio de la empresa y del cliente, y el volumen y precios especiales por temporada alta de venta de flor, por ejemplo San Valentín, día de la madre, entre otras. Si se implementa esta medida es importante que se mantenga parte de la producción sin ser negociada, para promover ventas a nuevos clientes y satisfacer necesidades de clientes actuales que pueden estar dentro de los que prepagan o no. La consecuencia de esta política, de pre vender parte de la producción, daría como resultado:

- Un ingreso inmediato de dinero.
- Se tendría parte de la producción pre vendida y disminuirían los créditos por flor en mal estado que es frecuente en estas época del año.
- La planificación en la producción de la plantación sería mas adecuada al tener en cuenta cuál va a ser el volumen mínimo requerido por semana.

En cuanto a mejorar las utilidades al introducir esta política, a continuación se detalla en diferentes porcentajes en incremento de ventas, cuál sería el impacto, para lo cual se estima un descuento del 20% anual sobre las ventas y los costos variables son del 38.85%

Cuadro No. 4

Política de Prepago del 100% de la Producción

Política de Prepago				
		Aumento en Ventas		
	Actual	5.00%	10.00%	15.00%
Ventas Anuales	756,460.00	794,283.00	832,106.00	869,929.00
Costo Variable	293,884.71	308,578.95	323,273.18	337,967.42
Ventas - Costo Variable	462,575.29	485,704.05	508,832.82	531,961.58
Costo del Descuento		158,856.60	166,421.20	173,985.80
Costo del Dinero (20%)		158,856.60	166,421.20	173,985.80
Incremento a la Utilidad		23,128.76	46,257.53	69,386.29
Vtas - Costos + Incremento		485,704.05	508,832.82	531,961.58

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Análisis:

Al realizar los cálculos se puede observar que el incremento en la utilidad con un 5% de aumento en las ventas es de \$23,128.60, tomando en cuenta que los pagos van a ser inmediatos y que el costo de oportunidad de ese dinero que se va a tener es del 20%, es decir, que si la empresa estimula a sus clientes a comprar un 5% más como respuesta al 20% anual de descuento en sus compras, se obtienen \$23,128.76 de incremento, tomando en cuenta que se pone un costo de oportunidad en ese dinero que ingresa inmediatamente del 20%.

Si existe un aumento en las ventas más amplio que el 5% anteriormente mencionado, la empresa obtiene mejores incrementos en las utilidades, es importante destacar que este supuesto no toma en cuenta los acuerdos que se pueden llegar en épocas de temporada alta, si no que es un general para ilustrar los distintos escenarios con la política propuesta.

Cuadro No. 5

Política de Prepago del 50% de la Producción

Política de Prepago				
		Aumento en Ventas		
	Actual	5.00%	10.00%	15.00%
Ventas Anuales	378,230.00	397,141.50	416,053.00	434,964.50
Costo Variable	146,942.36	154,289.47	161,636.59	168,983.71
Ventas - Costo Variable	231,287.65	242,852.03	254,416.41	265,980.79
Costo del Descuento		79,428.30	83,210.60	86,992.90
(+)Costo del Dinero (20%)		79,428.30	83,210.60	86,992.90
Incremento a la Utilidad		11,564.38	23,128.76	34,693.15
Sumado (Vtas - Ctos) del otro 50%		474,139.67	485,704.05	497,268.44

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Análisis

En este escenario se toma en cuenta un 50% de ventas a crédito y el otro 50% de ventas con la política de prepago. Se puede observar que con el 5% de incremento en las ventas como consecuencia de la promoción del descuento del 20% en las ventas, se obtiene un adicional de \$11,564.38. Este valor es tomando en cuenta el ingreso inmediato del 50% de las ventas del año, y que ese dinero va a tener rendimientos del 20% anual, ya sea en inversión en la plantación o en diversas opciones de colocación de dinero de los socios.

Así mismo, con el incremento en el porcentaje de ventas en el 50% de la producción de la empresa, se obtiene un mejor rendimiento, todo gracias a la política de prepago que se propone implementar en la empresa.

3.1.4 Descuentos o promociones.

Las empresas generalmente tienen como meta captar mercado, tener una participación mayor, lo que conlleva a otorgar créditos similares a los de la industria.

Una estrategia para reducir el período de cobro es el dar descuentos por pronto pago, es decir que se realiza un descuento en la deuda del cliente si es que este realiza el pago en un tiempo menor al pactado.

Si se quiere ser más agresivo en esta estrategia, con el fin de captar liquidez, es dar súper ofertas en los precios con el pago de contado de los despachos. Esta práctica es común en temporada, los clientes optan por esta opción para conseguir mejores precios, mejor calidad y tener exclusividad en las variedades que requieren.

Si existe algún momento en el que la empresa tenga créditos en cuentas por pagar con tasas de interés elevadas; una estrategia muy buena es dar descuentos más elevados que los que otorga la competencia, pero más bajos que los que debe pagar por los créditos.

Al momento la empresa mantiene un crédito con el banco del Pichincha, el cual tiene un costo del 19% anual y se lo acaba de pagar en Febrero, el descuento que maneja la empresa con ciertos clientes cuando necesita cobrar cuentas para obtener liquidez, o por promociones es del 2.5% al pago en 8 días, esto si lo comparamos con el costo que tiene el crédito bancario es muy alto por lo que al momento no procede, pero se lo debe tener en cuenta como herramienta en el área financiera, por ejemplo si existe un alza muy importante en las tasas de interés en el país y que la empresa en ese momento haya optado por el endeudamiento bancario.

3.1.5 Sistema de Control de Cuentas por Cobrar.

Para realizar un sistema que controle las cuentas por cobrar, como base fundamental se debe contar con políticas claras de CUENTAS POR COBRAR, CONDICIONES DE PAGO Y PROCEDIMIENTOS DE COBRO, las cuales fueron mencionadas anteriormente.

Posterior a las políticas, condiciones y procedimientos antes citados es necesario contar con un monitoreo para lo que se propone lo siguiente:

Vigilancia sobre los saldos pendientes de cobro.

El departamento financiero de la empresa debe vigilar y supervisar las cuentas de los clientes para gestionar en base a las políticas el cobro de las cuentas vencidas.

Cuando el cliente tenga vencida su cuenta, el departamento financiero debe tener total libertad para poder ordenar la suspensión de los embarques futuros hasta que se ponga al día con sus obligaciones presentes.

Cuando un cliente tiene una importante participación en la cartera de la empresa se debe llegar a acuerdos de refinanciamientos temporales con el fin de seguir teniendo participación de este cliente y al mismo tiempo tener ingresos del rubro adeudado.

La administración de cobranzas se realiza a través de un informe conocido como Análisis de Antigüedad de Saldos.

El diseño de este estado generalmente contiene la siguiente información:

1. Número de cliente
2. Nombre de cliente
3. Saldo de la cuenta
4. Importe al corriente. Representa la suma de todas las facturas que están dentro de los términos de crédito
5. Importe vencido de 1 a 30 días
6. Importe vencido de 31 a 60 días

7. Importe vencido de 61 a 90 días
8. Importe vencido de 91 a 120 días
9. Importe vencido más de 120 días.

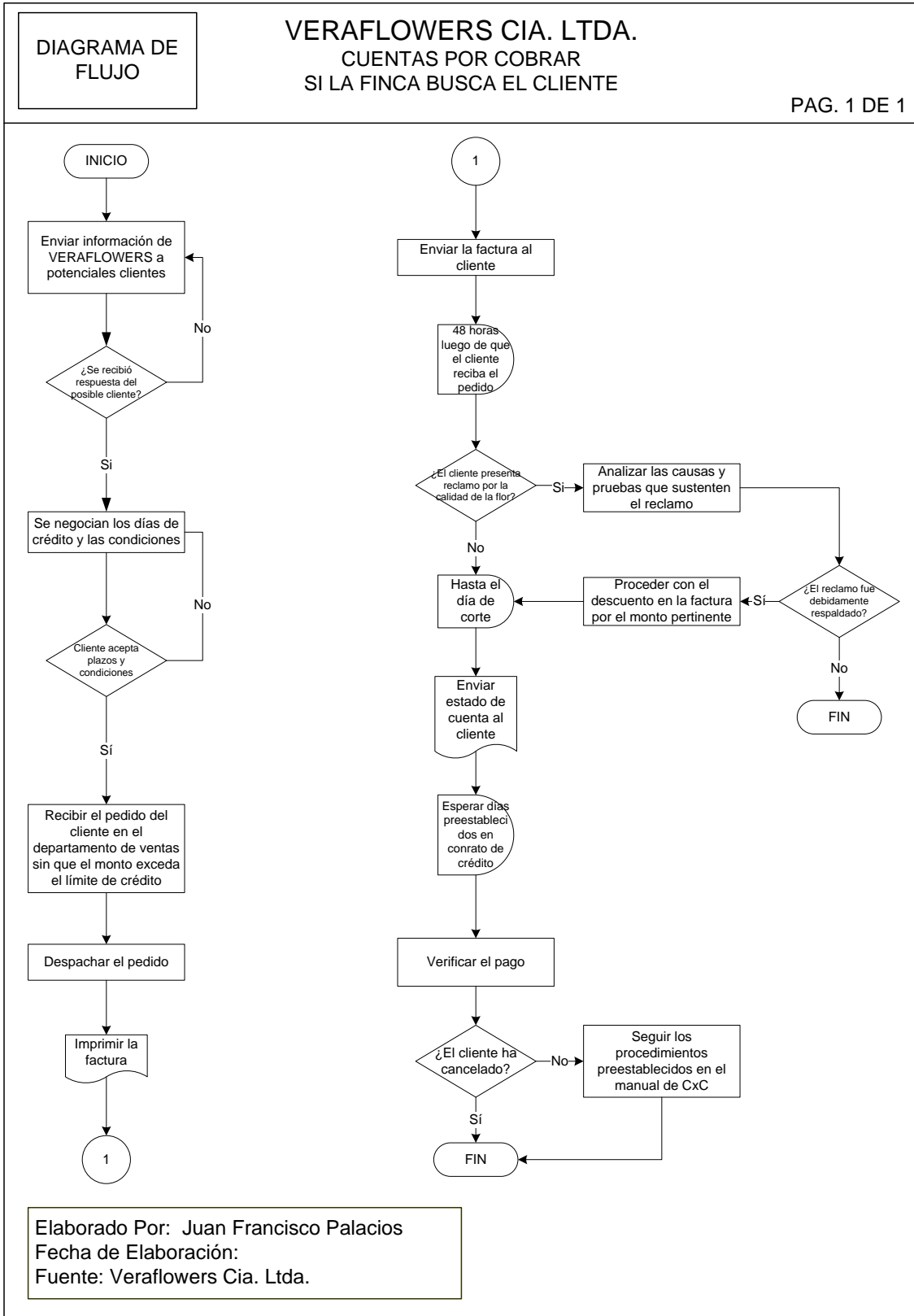
Se debe dar preferencia a los montos más antiguos y no prestar mayor atención a las que se encuentran al corriente.

La dirección financiera de la empresa debe asegurarse el control de las cuentas y documentos por cobrar que existen dentro de ella y para ello debe contestar unas preguntas que están encaminadas a proporcionar información suficiente de si las cuentas y documentos por cobrar están siendo administradas en forma eficiente. Estas preguntas se las detalla en el capítulo 5 que trata acerca de la implementación de procesos de control interno.

A continuación se muestra un flujo grama en el que se encuentran las actividades que conlleva la administración de las cuentas por cobrar.

Cuadro No. 6

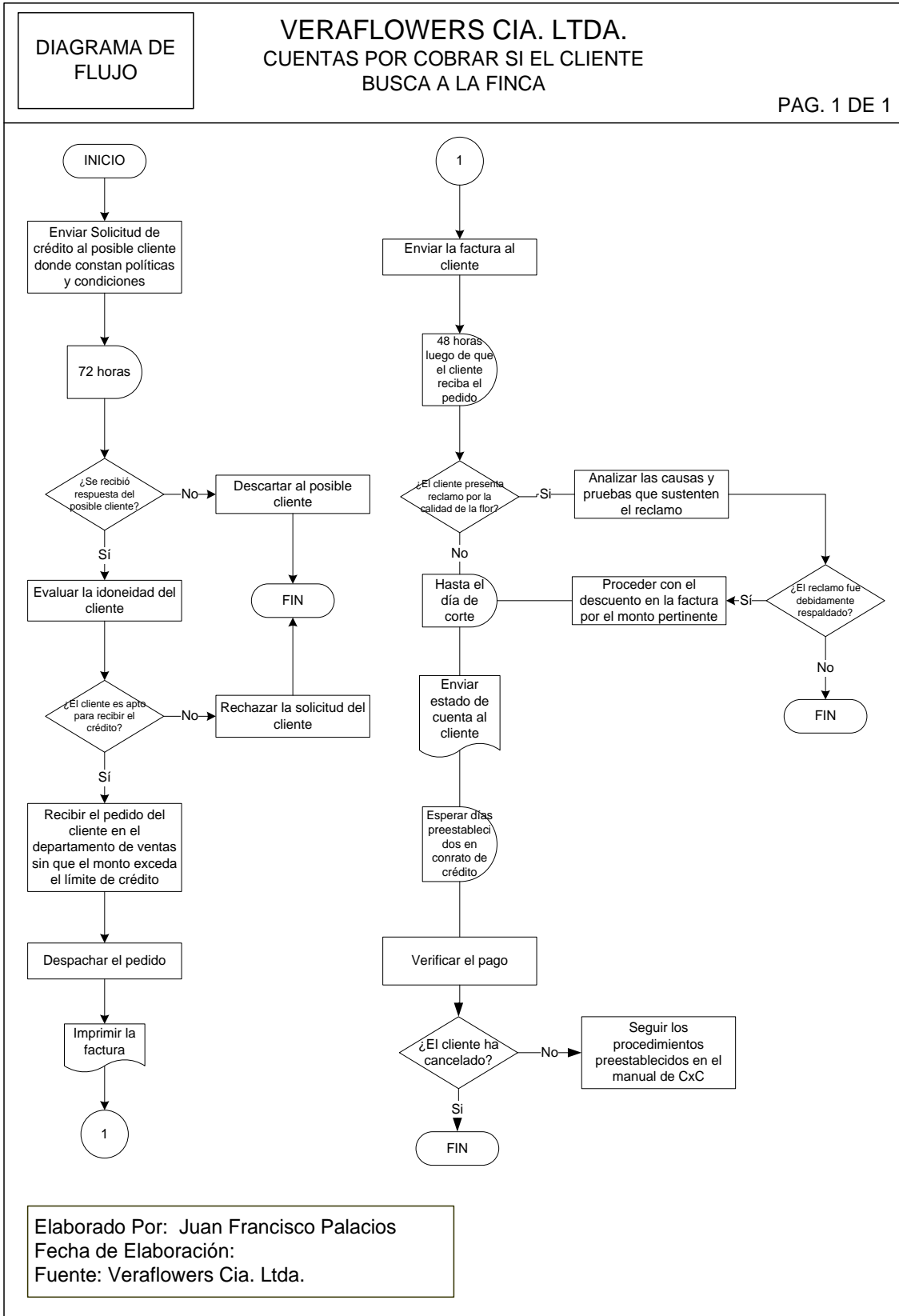
Diagrama de flujo de cuentas por cobrar: CASO 1 (Productor identifica a cliente y contacta directamente).



Elaborado Por: Juan Francisco Palacios
 Fecha de Elaboración:
 Fuente: Veraflowes Cia. Ltda.

Cuadro No. 7

Diagrama de flujo de cuentas por cobrar: CASO 2 (Cliente identifica y contacta al proveedor).



Elaborado Por: Juan Francisco Palacios
 Fecha de Elaboración:
 Fuente: Veraflowers Cia. Ltda.

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO CON CUENTAS POR COBRAR.

Al momento la empresa no cuenta con un sistema de financiamiento con cuentas por cobrar, por lo que el autor propone lo siguiente:

El financiamiento con cuentas por cobrar es una forma de capitalizar a la empresa, en especial cuando se necesita liquidez inmediata.

A la operación de venta de cuentas por cobrar se le llama Factoring. La empresa vende y cede sus cuentas por cobrar al comprador quien asume el riesgo del crédito, así como las gestiones de cobro.

También existe una modalidad en la que la financiera acepta comprar las cuentas por cobrar pero sin el riesgo de la falta de pago.

El factor cobra un interés o una comisión sobre el monto a cobrar, tomando en cuenta el prestigio comercial y solvencia del cliente, el monto y el plazo del crédito. En algunos casos el factor puede quedarse con un porcentaje del monto para solventar posibles créditos.

3.2 Cuantas por Pagar.

Para la empresa forman parte muy importante de los pasivos a corto plazo, es necesario resaltar que los pasivos a corto plazo representan el total de pasivos a fines del período 2006 ya que no existen rubros en los pasivos de largo plazo. Las cuentas por pagar a proveedores suman un 49.53% siendo esta la cifra más alta de los pasivos.

Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes de transacciones realizadas en el pasado, tales como:

- Adquisición de materia prima que originan las cuentas por pagar proveedores.

- Servicios prestados.
- Por la obtención de préstamos, adeudados con compañías filiales.
- Gasto e impuesto acumulado por pagar.
- Anticipos de clientes.
- Dividendos por pagar.
- Provisión para impuesto sobre la renta, y participación de utilidades para trabajadores.

Los adeudados del párrafo anterior que tienen vencimientos de corto plazo son los que forman parte del capital de trabajo y por lo tanto se debe liquidarlos en el lapso de un año.

Para VERAFLOWERS el financiamiento por parte de proveedores no origina un costo extra, punto al que se le debe sacar mucho provecho, sacando como ventaja que el tiempo que la empresa se demora en pagar a sus proveedores sea mayor que el plazo de cobro a clientes.

El índice de período promedio de las cuentas por pagar de la empresa para el 2006 es bastante alto (159 días) y alarmante en comparación al del 2005 (69 días). La razón es que se le debe a una empresa proveedora relacionada un rubro alto y que ya tiene un tiempo extendido de no pago.

3.2.1 Sistema de Administración.

Para la toma de decisiones acertadas en la administración de las cuentas por pagar es necesario contar con información veraz y oportuna. La información puede ser:

- Relativa del presupuesto operativo de la empresa.
- Información real actual.
- Informe de cuentas que han dejado de pagarse por problemas varios como la calidad en los insumos, despachos incompletos, descuentos rechazados por el proveedor, aumento de precios del proveedor que no fueron notificados, y que la empresa no tiene por que asumir.
- Información sobre el plazo que cada proveedor facilita a la empresa.
- Informe semanal de los saldos pendientes de pago a proveedores.
- Informe de los pagos que se realizará en el futuro inmediato (por semana hasta al menos tres meses). Este proporciona datos que al sumarlos con los otros desembolsos de la empresa y al comparar con los ingresos en los mismos lapsos, saque a relucir con tiempo prudente, si existirá faltantes en el flujo. Con esta información se puede tomar acciones inmediatas que generen capital para el pago de obligaciones.

Los pagos que se va a efectuar por concepto de cuentas por pagar deben ser realizados luego de haber hecho una conciliación con el estado de cuenta del proveedor que obligatoriamente le tiene que hacer llegar a la empresa para que se gestione el pago. Una vez que los saldos de las dos partes arrojen una igualdad, se procede a sacar el pago.

Este informe debe completarse con todos los desembolsos que se deban hacer como el pago de nómina, impuestos, entre otros y realizar un programa real de pagos.

El nivel de las cuenta por pagar se verá afectado en forma muy importante por la acción del área financiera de la empresa, la que decide el monto de lo que debe

pagarse o dejarse pendiente, según la información que tengan de cuan líquidos serán en el corto plazo.

Uno de los objetivos de financiarse con cuentas por pagar es obtener el mayor financiamiento y en algunas ocasiones el alcanzar créditos especiales con proveedores, mediante la negociación para recibir mejores plazos en compras grandes o de características peculiares.

Si VERAFLOWERS llega a tener problemas en los pagos, se puede llegar a un acuerdo con los proveedores para que el saldo sea refinanciado durante un lapso en el que la empresa pueda cumplir con esa obligación y que paralelamente les sigan despachando para seguir operando normalmente.

La perspectiva de más negocios y mejoría en el futuro de VERAFLOWERS debe usarse como herramienta de negociación con proveedores.

3.2.2 Políticas de Financiamiento.

Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar tienen por objetivo el elevar al máximo el financiamiento sin costo para VERAFLOWERS, obtener descuentos por pronto pago o por pago anticipados.

La solvencia moral del proveedor es muy importante para tener la seguridad que cumplirá los convenios comerciales en calidad, servicio y precio.

Si las operaciones con un proveedor llegan a importancias significativas, se debe pedir al proveedor su información financiera con el fin de conocer la permanencia de este en el mercado y la seguridad de obtener los suministros necesarios en el futuro.

La responsabilidad de fijar políticas de financiamiento es para el área financiera en coordinación con la persona encargada de las compras en la florícola.

VERAFLOWERS cuenta, al igual que en las cuentas por cobrar, con políticas generales y no están establecidas en un manual para el uso del personal.

PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CUENTAS POR PAGAR

- **Políticas de elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo.**
- **Política de obtención de días de crédito con los proveedores,** en términos de días. Puede ser el plantear 45 días después del corte, es decir que todo lo que se compró en enero se realiza el corte el 31 de ese mes y se paga hasta el 17 de marzo. Dependerá del tipo de insumo que ofrece cada proveedor, por ejemplo con los que dan servicios de telefonía celular, ellos ya tienen un estándar en las fechas de pago que no lo cambian.
- **Política de aprovechamiento de los descuentos por pronto pago o pagos por anticipado.** En este punto se debe negociar siempre y cuando el descuento sea mayor un costo de oportunidad determinado por la empresa.
- **Política del nivel de endeudamiento de la empresa.** Esta política está relacionada con los límites de solvencia que tiene VERAFLOWERS. La relación de los pasivos con el capital de la plantación en el año 2005 era de 56%/44% lo que es una posición arriesgada. Para el 2006 la relación cambió a 39%/61%, esto es un panorama muy conservador ya que casi todo el dinero invertido es por parte de los socios y en menor cantidad está solventada por terceros.

3.2.3 Condiciones.

Para el caso de VERAFLOWERS las cuentas por pagar dependen de su origen. Si el monto adeudado se origina por compras a proveedores de materia prima o insumos se pagan a 60 días a partir de haber recibido el pedido y los servicios depende de cual sea, por ejemplo el servicio básico de luz se paga hasta el

quince del mes siguiente al de consumo, el servicio de Internet se lo paga por anticipado.

En cuanto a servicios es importante conocer la efectividad que tienen estas entidades con sus políticas de cuentas por cobrar, ya que por ser de alto grado de importancia el contar con sus servicios y en algunos casos son monopolios como la Empresa Eléctrica Quito, tienen mayor poder de negociación y de decisión.

PROPUESTA DE CONDICIONES DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES.

Al igual que las cuentas por cobrar, en las cuentas por pagar se deben manejar condiciones que beneficien a ambas partes. Para VERAFLOWERS las condiciones a seguir deben ser:

- Especificar el período de crédito y los descuentos normales por pago de contado o anticipado.
- Poner un día específico en el cual se realicen los pagos, esto según la conveniencia de la empresa. Si el proveedor se pasa de el día de pago, debe esperar hasta que llegue el siguiente día de establecido por la empresa. Por ejemplo, la empresa paga sólo los días viernes, si el proveedor no respetó esta condición, debe esperar hasta que llegue el siguiente viernes para poder cobrar sus derechos. Este puede ser flexible en algunas ocasiones eventuales como pago el siguiente lunes por feriado o por que ese día existieron manifestaciones que como resultado dificultaron la llegada de los cobradores, entre otros.
- El pago se realizará solo en la plantación. Ningún desembolso se realizará en otro lugar.
- Si el proveedor es nuevo y es importante comenzar negociaciones con él ya que otorga muy buenas condiciones para beneficio de VERAFLOWERS,

se consignará máximo hasta la tercera compra el dinero en una cuenta que proporcione la otra parte.

- Se realizará el desembolso solo con las chequeras de la empresa o si es el caso con la tarjeta de crédito corporativa de la empresa.
- Si un proveedor no está cumpliendo con las condiciones de crédito, se debe suprimir las relaciones comerciales con ellos.

Es importante que la empresa se mantenga siempre al tanto de los factores externos que afectan a los proveedores y estar en constante comunicación, especialmente con los que tienen más incidencia para la empresa, lo que ayudará a tener siempre los materiales más apropiados para la producción y en el tiempo necesario, así como también las mejores condiciones crediticias que ofrece el mercado.

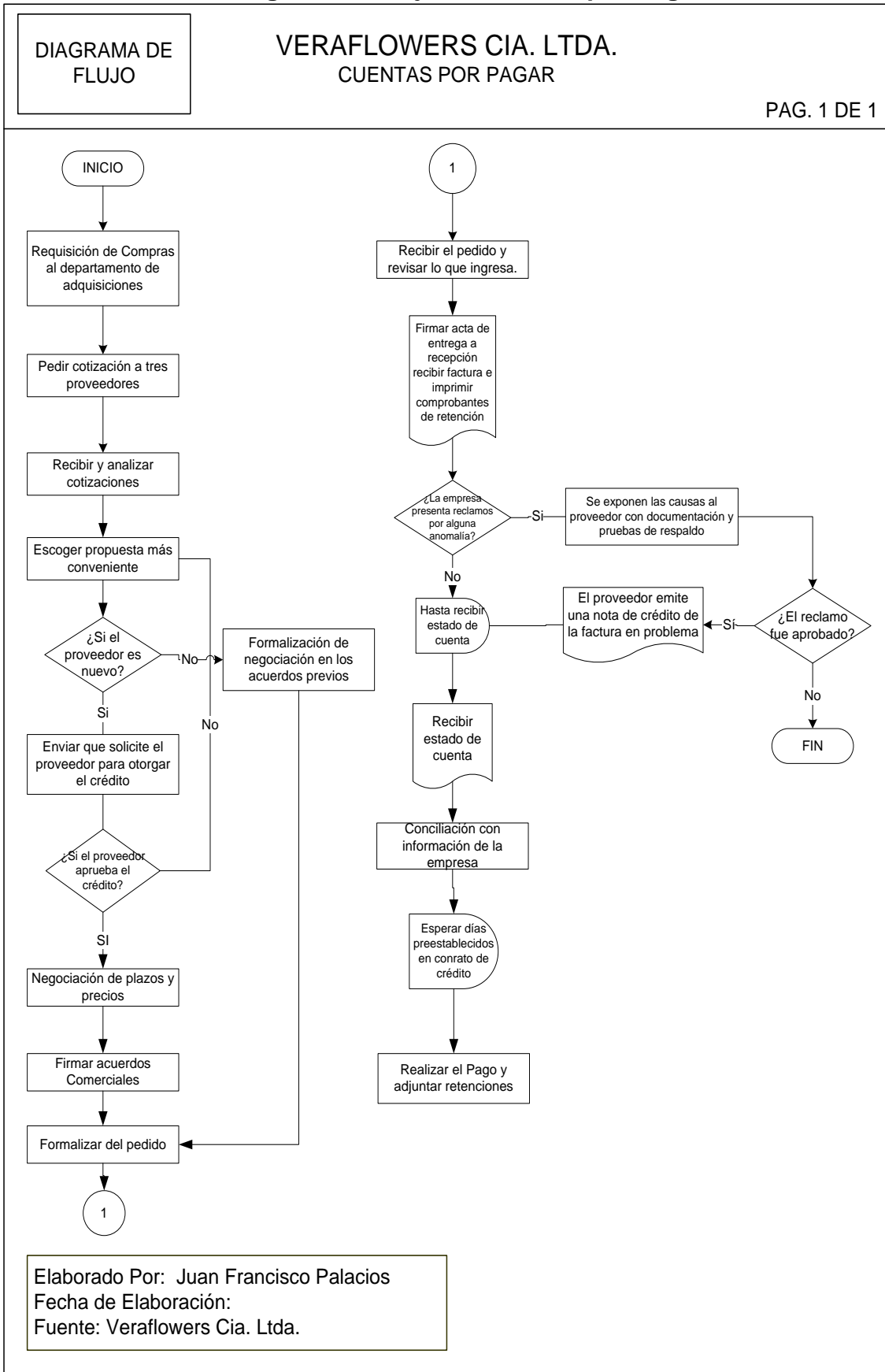
Al existir un contacto constante con los proveedores, entre las dos partes pueden apoyarse para que se incremente los volúmenes de producción y venta de ambos.

Se debe tratar que las condiciones se mantengan todo el año y que los proveedores no quieran sacar provecho de temporadas de ventas altas en el año.

A continuación el proceso de cuantas por pagar esquematizado en un flujo grama de actividades.

Cuadro No. 8

Diagrama de flujo de Cuentas por Pagar



3.2.4 Gastos e Impuestos.

Forman parte del pasivo a corto plazo conceptos de gastos acumulados, tales como: intereses por pagar, gastos por servicios, regalías, nómina, entre los más importantes

Los impuestos por pagar y gastos los integran el impuesto sobre la renta, la participación de utilidades a los trabajadores, las cuotas del seguro social tanto lo retenido a empleados como la parte patronal, el impuesto al valor agregado si lo hubiere ya que VERAFLOWERS en su gran mayoría vende al exterior, pero no se debe descartar ya que eventualmente existen ventas en el Ecuador para que luego esa flor sea exportada, como lo hacía en su momento DOLE.

El administrador financiero de la empresa debe vigilar que no existan arrastres de faltantes en las provisiones que se registren, ajustándose su monto a la fecha que se realiza el pago respectivo. La información debe registrarse en el momento en que se conoce para lograr información actualizada.

También es importante tener un control pleno sobre el presupuesto de operaciones, que determina las cantidades que debe llevarse a gastos y las condiciones para pagar en los períodos respectivos.

Los gastos por nómina influyen es un rubro significativo en el Capital de Trabajo. Su control debe iniciarse en la autorización para contratar empleados y obreros hasta su pago en los períodos correspondientes. Puede a través del presupuesto anual controlarse con mucha eficiencia, ya que los aumentos de sueldos y contrataciones pueden manejarse dentro de los meses planificados y en los porcentajes acordados.

De las nóminas se derivan pasivos por concepto de cantidades retenidas y deducidas de los importes brutos de sueldos y salarios, por lo que no necesitan hacerse estimaciones individuales. Sin embargo, si deben estimarse los pasivos por las cantidades con cargo a la empresa por conceptos tales como Seguro Social.

Como medidas prácticas para el manejo eficiente de sueldos y salarios el pago a empleados debe efectuarse una vez al mes o máximo cada quince días, a través de depósitos en el banco, con cheques o tarjetas bancarias de cada empleado.

Para el pago de los impuestos se debe estimar mensualmente el pasivo corriente de los diferentes impuestos que gravan las operaciones de la empresa. Algunas de ellos se los pueden calcular en forma automática a través de sistemas establecidos en la operación como el impuesto al valor agregado IVA que se obtiene del proceso de facturación o el impuesto a la renta que grava a los sueldos y salarios a través de nómina, o al retener en las compras efectuadas por la empresa.

El impuesto sobre la renta que paga la empresa por concepto de utilidades debe estimarse en forma consistente y en el período que la ley lo disponga. En el caso de VERAFLOWERS se debe estimar sobre la utilidad de todo un año. Dado la importancia que tiene este impuesto debe ser revisado por varias personas diferentes al que lo realizó como puede ser: el gerente financiero o el gerente general. Es importante tomar las medidas necesarias para que este importe pueda ser cubierto al fisco en las fechas que la ley lo señale.

La participación de utilidades a trabajadores debe estimarse mensualmente y registrarse en los resultados de la empresa y en el pasivo correspondiente. Su efecto influye en el capital de trabajo pero no requiere de fondos si no hasta el siguiente año en el que debe efectuarse el pago.

3.2.5 Sistema de Control de Cuentas por Pagar.

El sistema de **control interno** contable debe asegurar la captación exacta de las operaciones realizadas.

Un principio básico es que exista un registro del pasivo por las compras de los bienes o servicios, aún cuando se pague de contado, así como que en todos los

pagos se cancelen las facturas o documentos que amparen el pago indicando el número de cheque girado.

Todos los pagos que tenga que realizar la empresa deben ser previamente registrados a través de cuentas de pasivos, con el objetivo de que VERAFLOWERS tenga registros de las transacciones y se pueda consultar en caso necesario.

Es necesario que exista en la empresa un **Control Interno** que salvaguarde la integridad de las operaciones y permita un registro que deje información para poder consultar sus movimientos y saldos en cualquier fecha.

La administración de las cuentas de la florícola debe asegurarse del control existente de las cuentas por pagar dentro de la empresa, para ello deben contestar varias preguntas con el fin de proporcionar información suficiente y competente sobre si las cuentas por pagar están siendo administradas de manera eficiente. Las preguntas se encuentran en el capítulo 5 que trata acerca de la implementación de procesos de Control Interno:

3.3 Financiamiento.

Este Capítulo trata acerca del capital de trabajo, por lo que el financiamiento que se indica en este punto es de corto plazo.

Los financiamientos a corto plazo representan las deudas que van a ser líquidas dentro de un período de un año.

Existen varios tipos de crédito a corto plazo y la empresa y sus colaboradores en la toma de decisiones de esta área deben conocer las ventajas y condiciones de cada una.

Los financiamientos a corto plazo pueden obtenerse principalmente a través de la Banca Comercial, Organizaciones Auxiliares de Crédito, Banca de desarrollo, financiamientos del sistema bursátil.

Los financiamientos a corto plazo en el pasivo circulante incluyen: los préstamos a corto plazo, la porción de la deuda de largo plazo que se paga en el lapso del ciclo del corto plazo y los intereses derivados de la deuda que vencen en el ciclo del corto plazo.

SITUACIÓN ACTUAL DE VERAFLOWERS

El financiamiento bancario a corto plazo en el año 2006 representó para VERAFLOWERS un 4.53% del total de los pasivos y un 1.77% del total de su pasivo más patrimonio. Relativamente una es una cifra baja, el rubro más alto que tiene la empresa en los pasivos de corto plazo son lo de cuantas por pagar a proveedores que suman un 49.53%, es destacable que esta cifra tiene un 0% de costo financiero, contrario al financiamiento bancario.

Para conocer la importancia que el financiamiento a corto plazo tiene en relación al capital de trabajo nos apoyaremos de la siguiente fórmula:

Deuda a corto plazo	=	8,500.00	=	0.4115	=	41.15%
Capital de Trabajo		20,657.04				

El resultado de 41.15% representa la dependencia que el capital de trabajo tiene con el financiamiento a corto plazo y también nos ayuda a conocer la influencia que este rubro tiene en la estructura del capital de trabajo.

La buena o mala administración del financiamiento a corto plazo afecta directamente a la liquidez de la empresa, por lo que es necesario tener información actualizada de estas transacciones.

La administración requiere conocer los vencimientos que deben liquidarse. El informe debe contener lo siguiente:

- Fecha de crédito.
- Nombre del acreedor.
- Tipo o clase de financiamiento.
- Monto del principal.
- Intereses acumulados.
- Total del crédito.
- Fechas de vencimiento, para conocer las necesidades futuras.

La información anterior es para conocer con anticipación los montos y vencimientos que hay que liquidar.

3.3.1 Nivel de financiamiento.

Está determinado en forma importante por el nivel de requerimiento en las necesidades del capital de trabajo.

El nivel de financiamiento a corto plazo se afecta por el comportamiento de las ventas y la cobranza de los clientes. Si las ventas y los pagos de los clientes salen según lo planificado es posible que no se necesite mayor financiamiento en el corto plazo para cubrir con obligaciones inmediatas.

También el nivel de financiamiento a corto plazo deberá vigilarse en razón de la solvencia de la empresa, la que tiene que tener una relación del monto del pasivo al valor del capital contable.

3.3.2 Políticas.

Para obtener financiamiento la empresa deben tener políticas administrativas que mantengan la liquidez y el endeudamiento de la empresa.

Las políticas deben ser formuladas por el departamento financiero y tener el conocimiento y la aprobación de la gerencia general. El establecimiento de estas políticas fomentará la eficiencia de la administración financiera.

La política que VERAFLOWERS utiliza con respecto a financiamiento con el sector financiero es que cuando la empresa tiene flujos de caja negativos mayores de \$20,000.00 dólares, se pide un crédito. El motivo de no pedir el préstamo antes es que se puede estirar el plazo de pago a proveedores o pedir sobregiros bancarios.

PROPUESTAS DE POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO

Políticas de Liquidez

Como parte de las decisiones de inversión, es importante seleccionar financiamientos apropiados para obtener liquidez dentro de una estructura financiera que atienda a la naturaleza de las operaciones y apoye al flujo de fondos.

También la liquidez se refiere al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Para tener la liquidez necesaria se necesita que la capacidad instalada de VERAFLOWERS sea utilizada en forma productiva, esto como elemento básico para la obtención de un retorno de inversión satisfactorio.

Para un mejor análisis de que tan líquida es la empresa se emplean razones financieras, las cuales fueron abordadas en el Capítulo 2 y se las mencionará si es el caso.

Una de las pruebas de liquidez muy utilizada es la de razón ácida o pago inmediato. VERAFLOWERS al terminar el período 2006 tenía \$0.86 dólares por cada \$1.00 dólar de deuda en el corto plazo. La administración debe establecer un rango en el cual fluctúe este índice para tener la seguridad de que se puede realizar los pagos con los activos más líquidos de la empresa. El rango aconsejable es entre \$1.00 y \$1,10.

Políticas de Endeudamiento

Estas políticas se refieren a que la administración conserve una estructura financiera equilibrada y tiene como objetivo el control, uso y magnitud de financiamientos externos.

Una política es la de **financiamiento externo**, esta señala que no se debe exceder los límites de endeudamiento, manteniendo una relación equilibrada entre el monto de la inversión hecha con capital propio y la financiada por terceros.

VERAFLOWERS tiene una relación Pasivo Circulante / Patrimonio de 39% a 61% que es conservadora, ya que la empresa no arriesga mucho capital ajeno, si no que se solventa en su mayoría con el propio.

Financiamiento en moneda extranjera.- esta política de endeudamiento debe tener un límite máximo. Este límite puede determinarse estudiando la pérdida en cambio que podría darse con una posible fluctuación negativa de la moneda y el probable efecto en la estructura financiera de la empresa.

Para ilustrar lo anterior a continuación se realiza un ejemplo en el cual VERAFLOWERS va a realizar un préstamo y necesita \$12500.00 dólares, para cubrir obligaciones en el corto plazo. Según información recibida, el Euro tendrá una baja de valor frente al Dólar en seis meses de 1.25 Euros - 1 Dólar a 1.10-1.00 respectivamente.

Cuadro No. 9
Ejemplo de Financiamiento con EUROS

Escenario	Dólar	Euro
Ahora	1.25	1.00
En 6 meses	1.10	1.00

Deuda en Euros	Euros	Dólares
Capital	10,416.67	13,020.83
Tasa anual	10.00%	
Descuento por cambio	4.00%	
Recibió	10,000.00	12,500.00
A pagar si se mantiene el tipo de cambio	11,458.33	14,322.92
A pagar en Dólares si a los seis meses 1 Euro es 1.1 dólares		
Primer Semestre	5,729.17	7,161.46
Segundo Semestre	5,729.17	6,302.08
Total a Pagar	11,458.33	13,463.54

Deuda en Dólares	
Capital	12,500.00
Tasa anual	10.00%
Descuento por cambio	0.00%
Recibió	12,500.00
Debe pagar	13750.00

Fuente: Juan Francisco Palacios Bustamante

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Diferencia al optar distintas opciones de Financiamiento	
Deuda en Dólares	13750.00
Deuda en Euros	13463.54
Diferencia	286.46

Análisis

En el ejemplo podemos observar que si la empresa opta por endeudarse en Euros tiene una ventaja de \$ 286,46 dólares al finalizar el pago de la deuda, siempre y cuando exista la revalorización del Dólar frente a la moneda extranjera, ya que si no cambia a favor del dólar o aumenta el valor del Euro, le significaría pérdidas para VERAFLOWERS. Para el ejemplo se tomó un descuento del 4% por concepto de cambio de Euro a Dólar, ya que es práctica común que se cobre este tipo de comisiones debido a que el Euro no es nuestra moneda oficial. Como la empresa necesitaba una cantidad determinada y por tomar en cuenta el descuento en el endeudamiento en euros es que el valor es más alto para llegar a los \$12500.00 dólares requeridos.

Técnica de Apalancamiento.- Para juzgar lo razonable del endeudamiento de la empresa es necesario aplicar el principio de negociar con el capital (apalancamiento), que mide el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa a través de la estructura financiera y operativa.

Los elementos que juegan en la estructura financiera son los recursos permanentes VERAFLOWERS que pueden ser propios de los socios o tomados en préstamo, y también los elementos operativos en la composición de los ingresos, costos fijos y variables que la empresa tiene y que de la relación de estos resulta la rentabilidad óptima.⁹

Obtener financiamientos apropiados para el destino del crédito a las mejores tasas del mercado. Es importante estudiar el crédito ya que en el

⁹ Las finanzas en la empresa. 5ta edición página 407

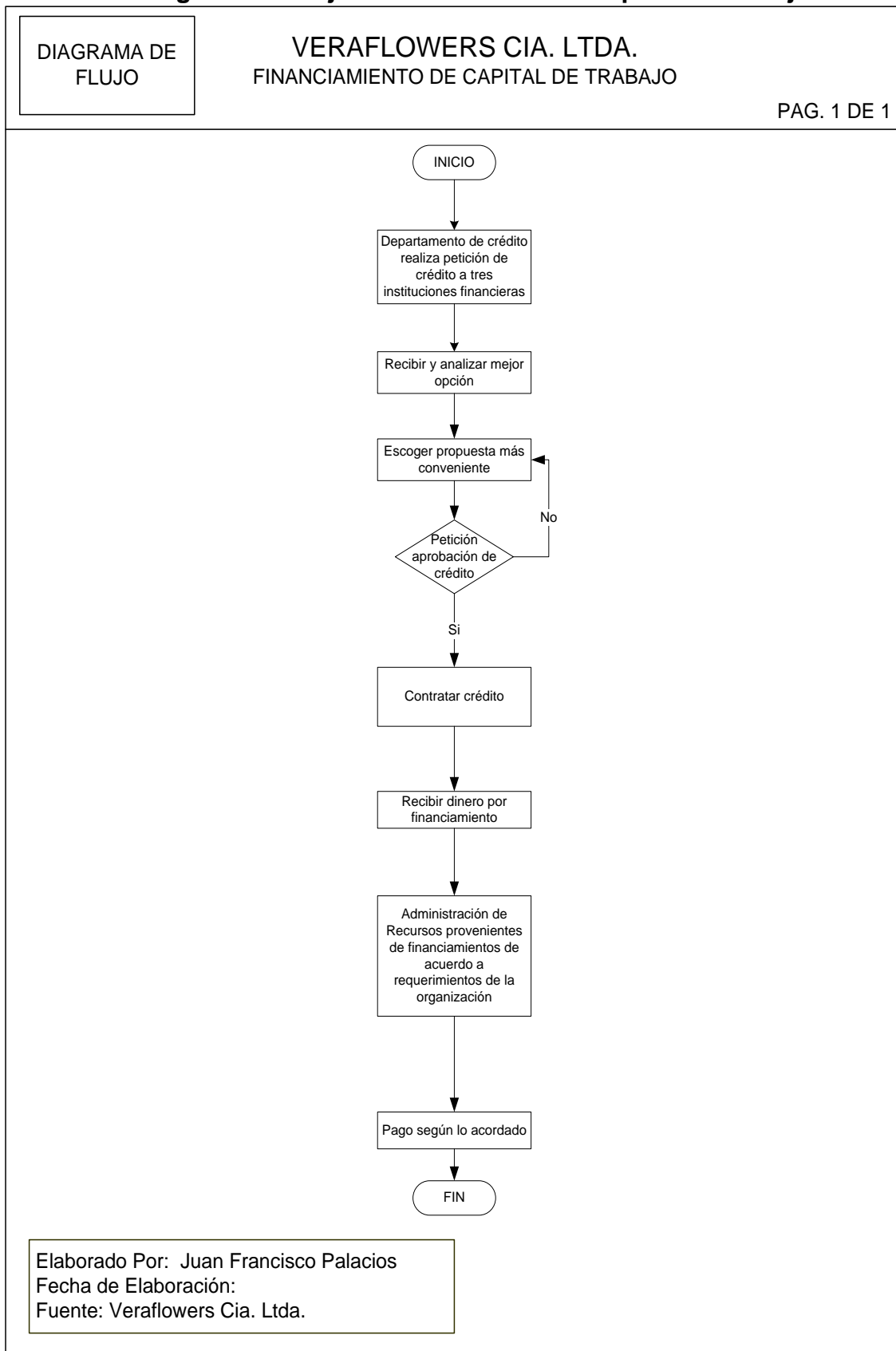
mercado financiero existen varias alternativas, por ejemplo la banca que se dedica al apoyo del desarrollo tiene créditos con tasas de interés preferenciales.

A continuación un diagrama de flujo en el que se detallan las actividades propuestas que la empresa debe realizar cuando acude a un préstamo a corto plazo.

Por lo general este tipo de préstamos se da cuando la empresa necesita de liquidez debido a un retraso en el pago de clientes con deudas grandes, lo que ocasiona una descoordinación entre los cobros y los pagos.

Cuadro No. 10

Diagrama de flujo Financiamiento de Capital de Trabajo



3.3.3 Banca Comercial.

La empresa depende de la banca como fuente de financiamiento para negocios. Para las empresas pequeñas y medianas los préstamos bancarios suelen representar la fuente más importante de financiamiento a corto y mediano plazo.

La banca comercial está integrada por todas las instituciones encargadas de realizar la intermediación financiera.

Para el otorgamiento de créditos los bancos estiman la viabilidad económica, los plazos de recuperación, la estructura financiera de la empresa, la situación económica, la calificación administrativa, la moral de los administradores y las garantías que según el caso serán necesarias.

La banca comercial ofrece al público los siguientes créditos:

Crédito simple o cuenta corriente.- Crédito que se emplea para cubrir sobregiros en cuentas corrientes o alguna necesidad temporal de la empresa. Su principal propósito es proveer de liquidez inmediata.

Descuento de Documentos.- Consiste en transferir la propiedad de títulos de crédito a una institución de crédito quien paga en forma anticipada el valor nominal del título menos el importe de los intereses y una comisión por la operación.

Su propósito es dar a la empresa la recuperación inmediata de los documentos por cobrar de clientes.

Préstamos Quirografarios o préstamos directos sin garantía.- Con base en la solvencia y moralidad del solicitante se otorga estos préstamos. Los intereses se cobran anticipadamente, así que la empresa recibe el neto.

Préstamos de habilitación o avío.- Este crédito con garantía se otorga a corto, mediano o larga plazo y se utiliza para financiar la producción de actividades

industriales, agrícolas y ganaderas. Para el caso de VERAFLOWERS estaría dentro del grupo de las agrícolas y el crédito otorgado se destina para la compra de semillas, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, así como para la compra de refacciones, reparaciones de maquinaria y costos en general para la preparación de tierra.

El máximo del crédito no debe exceder del 75% de las compras o costos que se adquieren, pudiendo financiar un 100% si se otorga garantías adicionales.

Las garantías se constituyen los bienes adquiridos, así como la futura producción que se obtenga del crédito.

Crédito comercial en cuenta corriente.- Es un crédito que se establece a través de un contrato privado para que un banco corresponsal pague a un beneficiario por cuenta del acreditado contar documentación.

Generalmente el monto del crédito y los intereses se pagan mensualmente.

3.3.4 Control.

El sistema de control contable debe asegurar la captación exacta de las operaciones realizadas por VERAFLOWERS. Se apoya en forma importante en la dualidad económica de las operaciones, tomando en cuenta como base el principio de la partida doble.

En toda transacción debe haber dos puntos de control, uno en cada una de las cuentas que se afectan tanto en cargo como en crédito.

Es importante que se registren en el pasivo todas las partidas que deben ser pagadas como intereses comisiones, etc., disminuciones al financiamiento por cualquier causa, recargos, etc., con el fin de que VERAFLOWERS tenga en cuentas de pasivo registros de las transacciones y si es necesario se pueda realizar consultas.

VERAFLOWERS debe asegurarse de que exista un control de los financiamientos de corto plazo y para ello debe poder contestar varias preguntas encaminadas a proporcionar información suficiente y competente sobre si el endeudamiento de corto plazo está siendo administrado de manera eficiente. Estas preguntas se detallan en el capítulo 5 que trata acerca de la implementación de procesos de control interno para la florícola.

3.4 Presupuesto

¿Qué es un presupuesto?

Es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a 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.¹⁰

La vida de las empresas depende del éxito de sus operaciones. El ciclo de operaciones de las empresas se inicia con las ventas que se convierten en cuentas por cobrar, las que luego se convierten en efectivo el cual se utiliza para el pago a proveedores a los que se les compró los insumos y materiales para convertirlos en inventarios para surtir las ventas. También se utiliza el efectivo proveniente de las ventas para el pago de nómina, honorarios, impuestos, gastos de operación entre otros costos u gastos.

Si se sigue el curso de las operaciones de la empresa nos podemos dar cuenta de la necesidad de tener un **presupuesto** que indique las metas a las que se quiere llegar y a su vez sirva como herramienta para el control operativo y financiero. El presupuesto es la herramienta más importante con la que los administradores cuentan para lograr los objetivos planteados.

Las principales técnicas financieras de planeación son:

¹⁰ Fremgen M. James, Accounting for Managerial Analysis, 4ta edición, pág 150

Presupuesto de Operación.- Se debe preparar tomando como base fundamental la estructura de la empresa y asignando a los gerentes la responsabilidad de lograr los objetivos propuestos, es decir, una persona será la responsable de las ventas, otro de las compras, uno para la producción, entre otros, y estos a su vez asignarán a su gente diferentes responsabilidades.

La planeación de las operaciones se la puede hacer en el período de un año y fraccionados por mes, con el fin de ir comparando en el camino para determinar si se está logrando lo deseado y si no tomar los correctivos a tiempo.

Presupuesto Financiero.- Está relacionado con la estructura financiera de la empresa y con su Capital de Trabajo, con los orígenes y aplicaciones de recursos y fondos y la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del patrimonio de los socios del que se debe estudiar la rentabilidad.

Presupuesto de inversiones permanentes.- Está relacionado con la adquisición y reposición de inmuebles, maquinaria y equipo. Cada proyecto de inversión deberá tener un justificativo de su razón de ser.

En la elaboración del presupuesto deben participar los encargados de cada área, los que tienen que estar de acuerdo con las metas planteadas en el presupuesto para que se comprometan a cumplirlas. Es de suma importancia alcanzar un consenso con los encargados de cada área, ya que cada una es dependiente de alguna otra, por ejemplo las ventas con la producción, ya que si existe sobre producción y las ventas no están funcionando existirá una inconsistencia que conlleva a pérdidas.

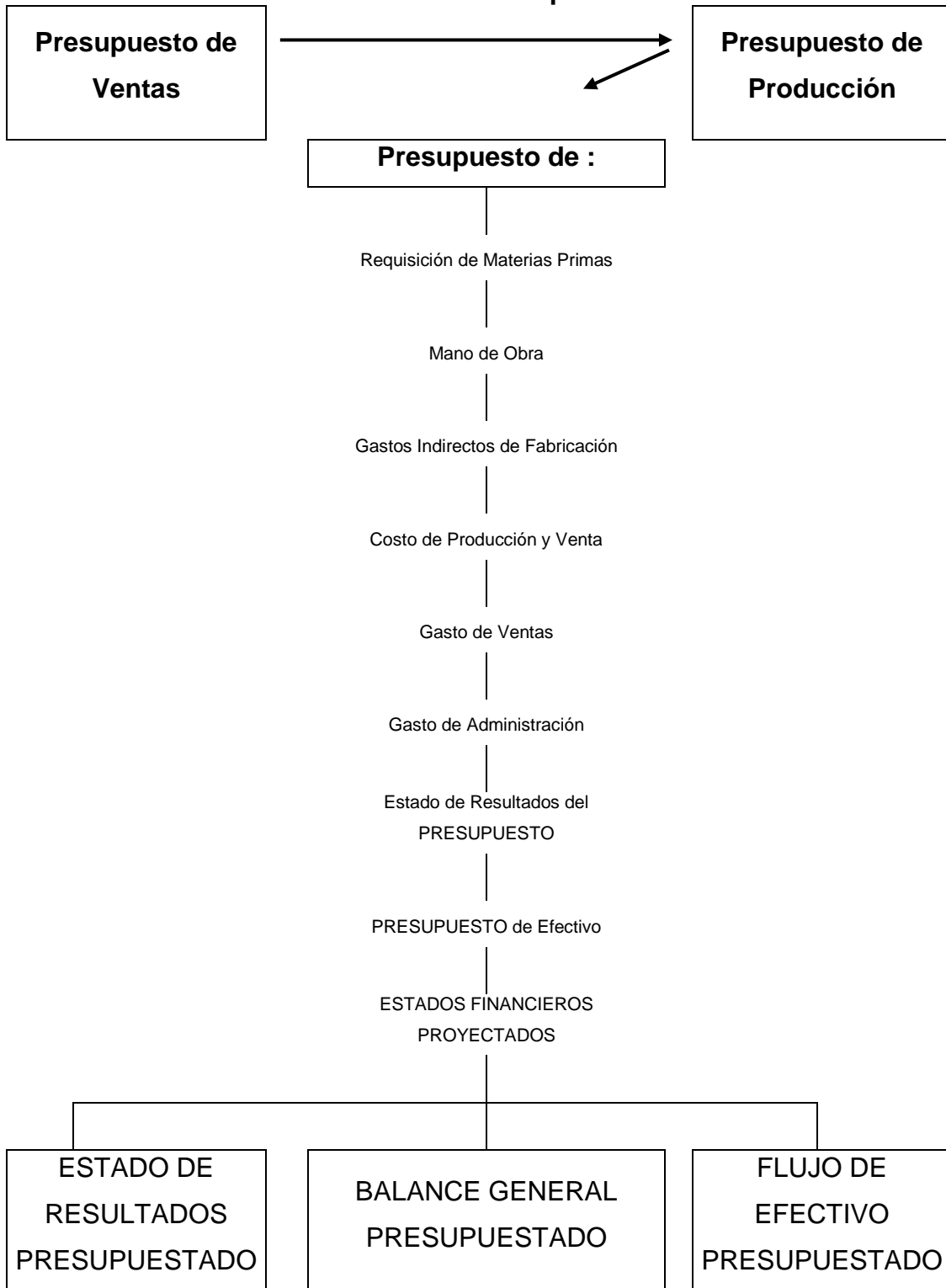
Ventajas que brindan los presupuestos:

1. Motivan a la gerencia para que definan adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.

2. Propician a que se defina una estructura adecuada, determinando responsabilidades y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
3. Incrementan la participación de los diferentes niveles de la empresa.
4. Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlados.
5. Facilitan a la administración la utilización óptima de los insumos.
6. Obligan a realizar un autoanálisis periódico.
7. Facilitan el control administrativo.
8. Generan mayor eficiencia en las operaciones.
9. Ayudan a lograr una adecuada planeación y control en la empresa.

A continuación un esquema de la secuencia de realizar un presupuesto.

Cuadro No. 11
Secuencia del Presupuesto Anual



Fuente: Folleto LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA COMO FUNDAMENTO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS. Pág. 63

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

3.4.1 Análisis de los presupuestos de Venta.

Son muchos los factores que influyen en el volumen de ventas de una empresa, es necesario conocer cuál ha sido la tendencia de ventas de los años anteriores y comparar con la tenencia de la industria. Con este análisis se debe determinar cuales fueron las causas de las variaciones y tomar correctivos si es necesario hacerlos.

VERAFLOWERS es una empresa exportadora, por lo que es también importante explorar si las tendencias obtenidas están acordes con los mercados internacionales. Hay que tomar en cuenta que las ventas de una empresa están influidas tanto por condiciones internas de la empresa que son de control de cada institución y por condiciones del ambiente que están fuera del alcance de la administración.

De las consideraciones anteriores se puede concluir que no hay una formula general para presupuestar las ventas, debe esperarse entonces que en los primeros intentos no se pueda lograr un alto grado de exactitud, por lo que se deben hacer varios intentos para descubrir relaciones funcionales entre condiciones específicas y ventas futuras, para derivar posteriormente coeficientes de ponderación que expresen su relación cuantitativa.

El presupuesto anual de ventas debe considerarse como un plan de campaña política, cuyos ajustes se deben dar a medida que el mercado altere su posición.

La capacidad de producción de la plantación es otro de los aspectos claves para realizar un presupuesto. A continuación se muestra la proyección de la producción de VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Cuadro No. 12

Proyección de la producción de VERAFLOWERS para el año 2007

PRODUCCIÓN ESTIMADA AL 2007													
VARIETY	MESES												Total
	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
Candy Flair	731	4,506	11,473	13,005	9,983	8,302	925	2,216	3,190	12,646	16,841	6,061	89,878
Cherry Flair	89,015	39,549	40,609	19,861	7,150	46,947	62,355	79,958	63,113	6,494	91,869	87,968	634,888
Coffee Ivy Flair	12,361	2,713	8,022	14,124	11,541	36,033	4,451	4,040	5,046	2,809	1,665	15,771	118,575
Excellent Flair	478	41	260	456	140	305	534	15,537	369	890	330	216	19,555
Funky Flair	10,173	3,145	5,412	6,696	27,824	15,572	9,562	5,150	27,801	19,596	41,757	7,359	180,046
Honey Flair	107,211	48,630	64,846	57,215	16,471	13,951	46,660	53,378	83,997	28,813	11,466	12,084	544,721
Ivy Flair	100,931	56,272	123,067	182,485	124,179	101,443	57,873	178,204	161,414	154,056	95,218	60,575	1,395,717
Jolly Flair	4,258	20,677	20,022	33,081	6,444	6,609	18,175	20,668	36,483	7,580	11,847	29,176	215,019
Mystic Flair	56,177	9,446	4,619	34,707	33,036	31,799	19,923	2,135	25,552	31,647	48,495	30,691	328,228
Pinky Flair	60,644	13,933	75,184	92,225	77,407	39,363	25,222	64,898	138,828	98,800	76,267	23,282	786,053
Red Bullet	2,383	1,859	1,941	4,596	4,880	5,338	4,626	8,096	10,294	521	915	12,518	57,967
Sugar Flair	0	3,005	12,582	26,753	32,723	432	2,495	16,138	26,746	28,191	14,595	5,375	169,037
NACIONAL 1.17%	5,207	2,388	4,312	5,685	4,122	3,753	3,016	5,386	6,929	4,649	4,870	3,495	53,813
Total general	449,570	206,161	372,349	490,890	355,900	309,846	255,818	455,804	589,761	396,692	416,136	294,571	4,593,499

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

El presupuesto de ventas debe apoyarse en el mercado, es decir que las ventas anuales estarán condicionadas a los precios de mercado. En flores los precios son muy cambiantes dependiendo de la temporada, como ejemplo un tallo de color rojo, en temporada baja de ventas como puede ser Julio, se lo puede conseguir en \$0.10 centavos de dólar, este mismo tallo en San Valentín no se lo encuentra por menos de \$0.50

Para lograr un conocimiento más amplio sobre las condiciones que puedan afectar a las ventas futuras de la empresa es importante tomar en cuenta el punto de vista de los vendedores ya que son los que están en contacto continuo con las necesidades de los clientes. Se debe realizar estudio para obtener información sobre la reacción del consumidor en relación al producto, en lo que tiene que ver a variedad, calidad, precio, condiciones de pago, entre otras, así como su capacidad y deseo de compra.

En base al cuadro No. podemos proceder a realizar el presupuesto de venta, tomando como precio unitario de flor \$0.23 dólares, que fue el precio promedio del período 2006 y que según el departamento de ventas no tendrá mayores variaciones.

Cuadro No. 13
Presupuesto de Ventas de VERAFLOWERS para el año 2007

PRESUPUESTA DE VENTA 2007 DE VERAFLOWERS													
VARIETY	MESES												Total
	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
Candy Flair	168	1,036	2,639	2,991	2,296	1,909	213	510	734	2,908	3,873	1,394	20,672
Cherry Flair	20,473	9,096	9,340	4,568	1,645	10,798	14,342	18,390	14,516	1,494	21,130	20,233	146,024
Coffee Ivy Flair	2,843	624	1,845	3,249	2,654	8,288	1,024	929	1,160	646	383	3,627	27,272
Excellent Flair	110	9	60	105	32	70	123	3,573	85	205	76	50	4,498
Funky Flair	2,340	723	1,245	1,540	6,400	3,582	2,199	1,184	6,394	4,507	9,604	1,692	41,411
Honey Flair	24,659	11,185	14,915	13,159	3,788	3,209	10,732	12,277	19,319	6,627	2,637	2,779	125,286
Ivy Flair	23,214	12,943	28,305	41,972	28,561	23,332	13,311	40,987	37,125	35,433	21,900	13,932	321,015
Jolly Flair	979	4,756	4,605	7,609	1,482	1,520	4,180	4,754	8,391	1,743	2,725	6,711	49,454
Mystic Flair	12,921	2,173	1,062	7,983	7,598	7,314	4,582	491	5,877	7,279	11,154	7,059	75,492
Pinky Flair	13,948	3,205	17,292	21,212	17,804	9,053	5,801	14,926	31,930	22,724	17,541	5,355	180,792
Red Bullet	548	427	446	1,057	1,122	1,228	1,064	1,862	2,368	120	210	2,879	13,332
Sugar Flair	0	691	2,894	6,153	7,526	99	574	3,712	6,152	6,484	3,357	1,236	38,878
NACIONAL 1.17%	1,198	549	992	1,308	948	863	694	1,239	1,594	1,069	1,120	804	12,377
Total general	103,401	47,417	85,640	112,905	81,857	71,265	58,838	104,835	135,645	91,239	95,711	67,751	1,056,505

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

También es importante conocer sobre puntos de vista del consumidor en cuanto a mejoras que quisieran en el producto, puede ser en tamaño de las vallas, tiempo de vida en el florero, en el precio, en los colores, etc., factores que pueden tener influencia sobre las ventas futuras del producto. Otro factor de relevancia es tener el punto de vista de una persona capacitada en aspectos del macro ambiente, de comercio exterior, que ayuden a minimizar amenazas y a maximizar oportunidades.

Resumiendo lo anterior, para llegar a una correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar los factores, las fuerzas económicas y la influencia de la administración de la empresa.

Factores Específicos de Venta

Están compuestos por los siguientes factores los cuales influyen en las ventas futuras:

- a. **Factor de Ajuste.-** Son los que tuvieron efecto perjudicial en el período anterior, pero gracias a la experiencia se los a podido superar, por ejemplo: falta de existencias en inventarios en temporada alta de ventas debido a una mala planificación en la producción, o por causa de mala o falta de comunicación entre el departamento de ventas y la producción, para quedar de acuerdo en los días exactos en los que se necesita la flor.

También se refiere a factores que tuvieron efectos positivos para la empresa y se estima que no se volverán a repetir, por ejemplo que la producción de los competidores fue afectada por plagas que la dañaron en los meses más altos de ventas.

- b. **Factor de Cambio:**

- **Factores de cambio en el producto.-** Es un rediseño que hace que el producto tenga más tiempo de vida en el florero, que sea más vistoso por creación de nuevos colores, que tengan influencia en el volumen de ventas. Este cambio es una práctica que lo deben hacer en laboratorios para conseguir el nuevo producto para luego producirlo en volúmenes grandes.
- **Factores de cambio en el volumen de producción.-** Con frecuencia los clientes acuden a la competencia para cubrir con el total de los pedidos debido a la falta de existencias en inventarios e incluso VERAFLOWERS

para cumplir con ciertas órdenes fijas y por descoordinación en la producción acude a la competencia para cubrir con los faltantes. Debido a que la producción depende del clima, a pesar de tenerlo controlado en un buen porcentaje por los invernaderos, en ocasiones es difícil tener lo planificado, para lo que se deben tomar medidas que solucionen este problema.

- **Factores de cambio en el mercado.-** Como sucede en temporada de ventas altas. El departamento de ventas debe tener identificadas las épocas en la que el mercado demanda cierto tipo de flor. Por ejemplo en el día de las madres los compradores prefieren los colores variados. Para solventar los pedidos, el departamento de ventas debe estar en constante planificación con el encargado de la producción de la plantación, que es el jefe de finca.
- **Factores de cambio en los métodos de venta.-** Es necesario conocer la respuesta que pueden tener los clientes ante cambios tales como: cambio de precios, modificaciones de las promociones, modificaciones en los tiempos de las cuentas por cobrar, entre otros.
- **Factores corrientes de crecimiento de mercado.-** Es un factor que puede influir en el volumen de ventas ya que trata la tendencia de crecimiento en las ventas del producto. Esto se lo puede segmentar por lugar de destino con el fin de ubicar mercados potenciales.

Fuerzas económicas generales

Es el entorno económico en el que vive la empresa. Este tiene influencia a ser considerada ya que puede influir en el ánimo de compra de los clientes. Por ejemplo si no se renuevan las preferencias arancelaria con los Estados Unidos, el vecino país y competidor en esta industria, Colombia, tendrá ventajas ante el Ecuador.

Influencia de la administración

Es un factor que influye en el éxito o fracaso de las ventas de la organización y está determinado en gran medida por políticas o estrategias que se dicten. A continuación debiéndose tomar en cuenta:

- Nuevo productos que se adapten a nuevos mercados con el fin de abrir nuevos clientes.
- Restablecimiento de la calidad, tomando en cuenta estándares que la empresa ponga a cada flor. La administración debe siempre considerar que los suelos se desgastan y que con el tiempo la calidad va a ser inferior por lo que se necesita que los cultivos sean trasladados en tiempos determinados por los expertos.
- Evaluación de precios identificando el tipo de cliente que es, ya que no es igual venderle a los importadores directos que venderle a intermediarios locales ya que difieren los precios.
- La amplitud que se le de a los medios publicitarios y promociones para el apoyo de las ventas es una decisión elemental, ayuda a que los clientes conozcan a la empresa y se sientan cada vez más identificados. En el mundo de las flores una de las mejores vitrinas son las ferias de exposiciones que se realizan cada año en ciertas ciudades del mundo. Es ahí donde van personas interesadas en la compra de flor. Otro medio utilizado con frecuencia son los anuncios publicitarios en las revistas especializadas de flores.
- Debe existir una política de precios, que parte de la política de márgenes mínimos en la utilidad deseada. Los vendedores deben saber cuál es el costo de producción de la flor y según la época utilizar porcentajes mínimos de rendimiento.

La importancia de los puntos antes mencionados es para tener las respuestas de las siguientes preguntas.

1. ¿Qué productos se van a vender?
2. ¿En qué cantidad?
3. ¿A que precio?

Métodos para determinar el presupuesto

Puede ser determinado por los siguientes métodos:

Métodos basados en la opinión de los directores.- Representa el sentir de los directores y es basado en gran parte a la intuición y conocimiento debido a la experiencia obtenida a lo largo de los años. Este presupuesto debe estimarse fundamentándose en la sensibilidad de los factores de mercado y en la experiencia obtenida en operaciones pasadas.

Este método tiene la ventaja de ser de fácil preparación y no necesita de preparación de cálculos estadísticos, solo reúne una serie de juicios o puntos de vista especializados.

Método basado en la opinión y experiencia de la fuerza de ventas.- Es determinado por la fuerza de ventas, en este método la responsabilidad recae sobre el gerente de ventas. Los vendedores deben preparar un informe sobre su estimación de ventas en cuanto a la cartera que cada uno maneja, basándose en datos históricos.

La ventaja de este método es que es preparado por personas que conocen el mercado ya que son las más cercanas al cliente y que al hacerlo se están comprometiendo a lograr lo que han planteado. También proporcione información más detallada para formular presupuestos por producto, clientes, punto de venta, entre otros.

La desventaja es que la opinión de los vendedores puede ser optimista o pesimista y no garantizar lo que ofrece el mercado.

Método de análisis estadístico.- Debe ser preparado con la participación de todos los que tienen conocimiento del mercado, de las condiciones de los negocios, de las fuerzas económicas generales y de la influencia administrativa, bajo un procedimiento que reúna toda la información.

3.4.2 Análisis de los presupuestos de Costos y Gastos.

Presupuesto de Costos.

En el presupuesto de costos directos de venta se incluye las materias primas, la mano de obra, y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de la producción o ventas.

Para calcular el presupuesto de producción se debe conocer cuál será el volumen de ventas en el año. Teniendo esta información se puede calcular los volúmenes anuales de producción. A partir de estos datos se debe presupuestar las materias primas que se requiere, dato importante para que el departamento de compras base su estimación y proporciones el precio unitario en cada materia prima.

Es necesario mantener en la empresa costos estándar actualizados, con el propósito de facilitar la elaboración del presupuesto y requisiciones de materia prima, mano de obra, gastos de fabricación indirectos.

Beneficios del presupuesto de Materia Prima:

- Indica las necesidades de materia prima en el período presupuestado, evitando cuellos de botella en la producción por falta de abastecimiento.

- Genera información de compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.
- Determina niveles adecuados de inventarios.
- Ejerce el control administrativo respecto a la eficiencia del uso de materia prima.

A continuación el presupuesto de Materia Prima para el 2007, aumentado un 5% de inflación en los rubros.

Cuadro No. 14
Presupuesto 2007 Materia Prima

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Materia Prima	Fertilización	0.0074	3,311.75	1,518.68	2,742.90	3,616.14	2,621.74	2,282.48
	Fumigación	0.0037	1,655.88	759.34	1,371.45	1,808.07	1,310.87	1,141.24
	Poscosecha	0.0126	5,644.80	2,588.56	4,675.21	6,163.61	4,468.68	3,890.43
Total 2. Costos Directos		0.0236	10,612.43	4,866.58	8,789.56	11,587.81	8,401.28	7,314.15

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Total
Materia Prima	Fertilización	0.0074	1,884.48	3,357.67	4,344.47	2,922.22	3,065.46	2,169.96	33,837.96
	Fumigación	0.0037	942.24	1,678.84	2,172.23	1,461.11	1,532.73	1,084.98	16,918.98
	Poscosecha	0.0126	3,212.05	5,723.07	7,405.03	4,980.85	5,225.00	3,698.63	57,675.92
Total 2. Costos Directos		0.0225	6,038.77	10,759.58	13,921.73	9,364.19	9,823.19	6,953.57	108,432.86

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Beneficios del presupuesto de Mano de Obra:

- Se conoce la necesidad que tiene la empresa de mano de obra, dependiendo del nivel de producción y de la capacidad instalada de la empresa.
- La información del requerimiento de mano de obra ayuda al departamento de recursos humanos a planear mejor sus actividades.

- Optimiza recursos humanos y evita tiempos ociosos en los empleados.

A continuación el presupuesto de Mano de Obra para el 2007, aumentado un 5% de inflación en los rubros.

Cuadro No. 15

Presupuesto 2007 de Mano de Obra

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Mano de Obra	Administración	0.0091	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
	Directa	0.0271	12,163.49	5,577.86	10,074.21	13,281.43	9,629.18	8,383.15
	IESS	0.0054	2,442.67	1,120.15	2,023.10	2,667.18	1,933.73	1,683.51
	Bono	0.0058	2,609.59	1,196.69	2,161.35	2,849.44	2,065.87	1,798.55
	Técnicos	0.0063	2,401.00	2,401.00	2,401.00	2,401.00	2,401.00	2,401.00
Total 3. Mano de Obra		0.0537	23,116.76	13,795.69	20,159.66	24,699.05	19,529.78	17,766.20

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Total
Mano de Obra	Administración	0.0013	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	42,000.00
	Directa	0.0271	6,921.36	12,332.15	15,956.47	10,732.82	11,258.91	7,969.87	124,280.92
	IESS	0.0054	1,389.95	2,476.54	3,204.38	2,155.37	2,261.02	1,600.51	24,958.12
	Bono	0.0058	1,484.93	2,645.78	3,423.35	2,302.65	2,415.52	1,709.88	26,663.61
	Técnicos	0.0046	2,401.00	2,401.00	2,401.00	2,401.00	2,401.00	2,401.00	28,812.00
Total 3. Mano de Obra		0.0442	15,697.24	23,355.47	28,485.20	21,091.84	21,836.44	17,181.26	246,714.66

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Los gastos indirectos de fabricación deben ser presupuestados en cantidad y precio por departamento, con base en la experiencia y el personal que se requiera en la producción, ya que muchos gastos se generan en razón directa de la cantidad de personal. Estos gastos no se identifican directamente con la producción del producto como: Mantenimiento, guardianía, cuarto frío, supervisión de la producción, entre otros.

A continuación el presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación para el 2007, aumentado un 5% de inflación en los rubros.

Cuadro No. 16

Presupuesto 2007 de Gastos Indirectos de Fabricación

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
4. CIF	Arriendo	0.0020	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00
	Energía	0.0025	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00
	Herramientas y Mat.	0.0013	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
	Mantenimiento	0.0012	517.46	237.29	428.58	565.02	409.65	356.64
	Royalty	0.0138	6,181.93	2,834.87	5,120.08	6,750.11	4,893.90	4,260.63
	Transporte	0.0031	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
	Varios	0.0229	8,770.35	8,770.35	8,770.35	8,770.35	8,770.35	8,770.35
Total 4. CIF		0.0467	18,869.74	15,242.51	17,719.01	19,485.48	17,473.89	16,787.61

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Total
4. CIF	Arriendo	0.0013	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	9,000.00
	Energía	0.0005	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	11,400.00
	Herramientas y Mat.	0.0004	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
	Mantenimiento	0.0012	294.45	524.64	678.82	456.60	478.98	339.06	5,287.18
	Royalty	0.0138	3,517.69	6,267.65	8,109.67	5,454.81	5,722.19	4,050.58	63,164.14
	Transporte	0.0024	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
	Varios	0.0000	8,770.35	8,770.35	8,770.35	8,770.35	8,770.35	8,770.35	105,244.14
Total 4. CIF		-0.0014	15,982.49	18,962.63	20,958.83	18,081.76	18,371.51	16,559.98	214,495.45

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

El presupuesto de producción y costo de ventas es la segunda información que emana del presupuesto de operaciones que servirá de base para calcular la inversión en el presupuesto financiero.

Cuadro No. 17

Presupuesto 2007 Total Costos de Producción

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Costo de Producción		0.1240	55,751.50	25,566.17	46,175.25	60,875.61	44,135.44	38,424.27

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Total
Costo de Producción		0.0664	31,724.15	56,524.54	73,136.67	49,193.99	51,605.32	36,530.00	569,642.97

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Presupuesto de Gastos:

Cada departamento suministra su presupuesto, en el que indican los gastos a realizarse, generalmente los más importantes son los sueldos y prestaciones al personal, los cuales deben ser detallados para que sea lo más cercano a la realidad.

Otros gastos que intervienen son los de depreciación y amortización, estos son estimados directamente por el departamento financiero, que tiene un conocimiento más preciso sobre la carga fija para los años futuros.

VERAFLOWERS no debe establecer el presupuesto únicamente basándose en la experiencia de años anteriores si no que debe juzgar la necesidad del gasto, evaluando si es necesario hacerlo para lograr los objetivos deseados.

Cuadro No. 18

Presupuesto 2007 de Gastos Operativos

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
5. Gasto Operativo	Administración	0.0157	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
	Comunicación	0.0027	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00
	Financiero	0.0019	2,125.00	2,125.00	2,125.00	2,125.00		
	Societario & Tributario	0.0001	31.92	14.64	26.44	34.86	25.27	22.00
	Comercialización	0.0093	4,175.35	1,914.71	3,458.16	4,559.10	3,305.40	2,877.68
	Representación	0.0023	1,043.84	478.68	864.54	1,139.78	826.35	719.42
Total 5. Gasto Operativo		0.0319	14,362.90	6,586.45	11,895.83	15,682.99	11,370.33	9,899.00

CUENTAS	DETALLE	COSTO/UNI	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Total
5. Gasto Operativo	Administración	0.0255	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	72,000.03
	Comunicación	0.0000	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	12,600.00
	Financiero	0.0000							8,500.00
	Societario & Tributario	0.0001	18.16	32.36	41.88	28.17	29.55	20.92	326.16
	Comercialización	0.0093	2,375.89	4,233.24	5,477.36	3,684.24	3,864.83	2,735.81	42,661.78
	Representación	0.0023	593.97	1,058.31	1,369.34	921.06	966.21	683.95	10,665.44
Total 5. Gasto Operativo		0.0000	8,172.89	14,562.05	18,841.72	12,673.53	13,294.74	9,410.99	146,753.41

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

La cifra más importante de todo presupuesto, la más señalada, y más discutida es la que se da por el resultado del cálculo de todas las anteriores y es la **Utilidad** que a la empresa quiere llegar.

Para conocer si la utilidad que se espera es satisfactoria para quienes están realizando las inversiones se plantea las siguientes inquietudes.

- ¿Satisface a los inversionistas?
- ¿Cumple con los objetivos de la empresa?

- ¿Logra la función social que la empresa espera?.

Si las respuestas son afirmativas es porque la empresa dará los frutos deseados, caso contrario se deben realizar ajustes en las operaciones, plantear nuevas estrategias, con el fin de lograr la satisfacción de quienes intervienen en el proceso.

Cuadro No. 19

Presupuesto 2007 de VERAFLOWERS de ventas, costos y gastos mensuales.

VERAFLOWERS CIA. LTDA															
Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA. Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante		PRESUPUESTO MENSUAL 2007													
DESCRIPCION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%	PROM.
INGRESOS															
VENTAS	103,401	47,417	85,640	112,905	81,857	71,265	58,838	104,835	135,645	91,239	95,711	67,751	1,056,505	100.00%	88,042
TOTAL INGRESOS	103,401	47,417	85,640	112,905	81,857	71,265	58,838	104,835	135,645	91,239	95,711	67,751	1,056,505	100.00%	88,042
COSTOS															
MATERIA PRIMA	10,612	4,867	8,790	11,588	8,401	7,314	6,039	10,760	13,922	9,364	9,823	6,954	108,433	10.26%	9,036
MANO DE OBRA DIRECTA	23,117	13,796	20,160	24,699	19,530	17,766	15,697	23,355	28,485	21,092	21,836	17,181	246,715	23.35%	20,560
COSTOS IND. FAB	18,870	15,243	17,719	19,485	17,474	16,788	15,982	18,963	20,959	18,082	18,372	16,560	214,495	20.30%	17,875
TOTAL COSTOS	52,599	33,905	46,668	55,772	45,405	41,868	37,718	53,078	63,366	48,538	50,031	40,695	569,643	53.92%	47,470
UTIL. OPERACIONAL	50,802	13,512	38,972	57,132	36,452	29,397	21,120	51,757	72,279	42,701	45,680	27,057	486,862	46.08%	40,572

GASTOS																
GASTOS ADMINISTRACION	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000	6.81%	6,000
GASTOS DE VENTAS	4,175	1,915	3,458	4,559	3,305	2,878	2,376	4,233	5,477	3,684	3,865	2,736	42,662	4.04%	3,555	
GASTOS GENERALES	2,126	1,543	1,941	2,225	1,902	1,791	1,662	2,141	2,461	1,999	2,046	1,755	23,592	2.23%	1,966	
GASTOS FINANCIEROS	2,125	2,125	2,125	2,125	-	-	-	-	-	-	-	-	8,500	0.80%	708	
TOTAL GASTOS	14,426	11,583	13,524	14,909	11,207	10,669	10,038	12,374	13,939	11,683	11,911	10,491	146,753	13.89%	12,229	
UTIL. ANTES IMPUESTOS	36,376	1,929	25,448	42,224	25,245	18,728	11,082	39,383	58,341	31,018	33,770	16,566	340,108	32.19%	28,342	
DEPRECIACIONES	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	75,377	-7.13%	-6,281
UTIL. ANTES DEPREC.	30,095	4,352	19,166	35,942	18,964	12,446	4,800	33,102	52,059	24,736	27,488	10,284	264,731	25.06%	22,061	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	67,025	45,488	60,192	70,681	56,612	52,537	47,757	65,452	77,304	60,221	61,942	51,185	716,396	67.81%	59,700	
RESULTADO ACUMULADO	30,095	25,742	44,909	80,851	99,815	112,261	117,061	150,163	202,222	226,959	254,447	264,731				

Estados Financieros Presupuestados.

El plan anual debe cumplir con la elaboración de estados financieros proyectados que son los que van a indicar el lugar al que quieren llegar los administradores de VERAFLOWERS.

Como se vio anteriormente, el presupuesto de ventas junto con los presupuestos de costos de producción y gastos operativos producen el estado de resultados proyectado.

El estado financiero, asociado a determinados datos del estado de resultados presupuestado, expresa el estado de situación financiera proyectada. Con estos informes quedaría concluido el plan anual de la empresa.

A continuación se muestra los estados de resultados y de situación presupuestados al 31 de diciembre del 2007.

Cuadro No. 20

Estado de Resultados Presupuestado

VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Estado de Resultados Presupuestado 1-enero

al 31 de diciembre del 2007

Ventas	1,056,504.66
(-)Costo de Producción y Ventas	569,642.90
Utilidad Bruta	486,861.76
Gastos de Operación	146,753.37
Utilidad de Operación	340,108.39
(+/-) Otros Ingresos	0.00
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones	340,108.39
Participación Trabajadores 15%	51,016.26
Impuestos a la Renta 25%	72,273.03
Utilidad Neta	216,819.10

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

El estado de resultados presupuestado al año 2007 se lo realizó siguiendo los pasos del esquema propuesto por el autor, basándose en datos reales, con el fin de proporcionar una guía a la organización para la elaboración de sus proyecciones. Este informe puede ayudar a la administración de VERAFLOWERS para realizar controles periódicos y conocer si los objetivos planteados se están cumpliendo, si no es así, se debe tomar las medidas necesarias para rectificar errores.

Cuadro No. 21
Estado de Situación Presupuestado
VERAFLOWERS CIA. LTDA.

BALANCE GENERAL al 31 de diciembre del 2007			
CUENTA	SUBCUENTAS	c.c.	2006
ACTIVO CORRIENTE			\$ 488,177.99
	CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%		\$ 38,658.32
	BANCOS		\$ 310,576.35
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 138,943.31
	INVENTARIOS		\$ 0.00
ACTIVO DIFERIDO			\$ 0.00
	GASTOS DE CONSTITUCION		\$ 712.61
	GASTO PREOPERACIONAL		\$ 121,236.34
	Amortización Acumulada		-\$ 121,948.95
ACTIVOS FIJOS			\$ 171,271.87
	CABLE VIA		\$ 2,350.55
	INVERNADEROS		\$ 110,679.91
	INSTALACIONES GENERALES		\$ 74,243.51
	POSTCOSECHA		\$ 43,722.32
	PREPTACION TERRENOS		\$ 17,285.38
	HERRAMIENTAS		\$ 10,875.31
	EQUIPOS ELECTRICOS		\$ 28,203.04
	SISTEMAS DE FERTI-IRRIGACION		\$ 58,093.14
	EQUIPOS DE COMPUTACION		\$ 2,973.63
	PLANTAS		\$ 152,600.00
	VEHICULOS		\$ 0.00
	Depresiacion Acumulada		-\$ 329,754.91
TOTAL ACTIVOS			\$ 659,449.86

PASIVO CORRIENTE		\$ 150,934.87
CUENTAS POR PAGAR		\$ 25,367.39
	Personal	\$ 8,590.63
	Proveedores	\$ 16,776.76
Societario & Tributario		\$ 125,567.47
	SRI	\$ 72,273.03
	PART. TRAB.	\$ 51,016.26
	Super Cias.	\$ 171.27
	I. MUNIC. Q.	\$ 256.91
	IESS	\$ 1,850.00
PASIVO LARGO PLAZO		\$ 0.00
	Zoila Vera	
	Elizabeth Angulo	
TOTAL PASIVOS		\$ 150,934.87
PATRIMONIO		508,515.00
	CAPITAL PAGADO	400.00
	UTILIDADES RETENIDAS	291,295.90
	UTILIDAD RETENIDA 2007	216,819.10
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		659,449.86

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

Los estados presupuestados ayudarán a la empresa a tener una idea de lo que le espera en los próximos meses. El éxito de cumplir con los objetivos propuestos para el año presupuestal es el comprometimiento de todo el personal y de una buena gestión de la administración en cuanto a control y medidas urgentes si es que fuera el caso.

3.4.3 Análisis de los presupuestos de Efectivo

Es importante considerar las necesidades del capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de los recursos, así como el flujo de efectivo y rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos, liquidez y rentabilidad.

Los grupos de estructura financiera que tienen importancia de considerarse son:

Efectivo en caja y bancos (Activos Líquidos).- Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas de liquidez para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el presupuesto. Este proceso es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones para la realización de cobros y pagos.

Se pueden fijar políticas con el fin de mantener un nivel de liquidez normal, para aprovechar oportunidades de inversión, como la compra a precio reducido de un terreno apto para el cultivo de flor de verano o un lote importante de plantas a buenos precios.

Todos los excesos de efectivo es recomendable que se inviertan en valores de inmediata realización, para que ese capital produzca rendimiento y no esté improductivo.

El presupuesto de activos líquidos se lo puede realizar en períodos de doce meses, distribuido por mes, o en algunos casos por semanas. En los que se hace un calendario de ingresos y egresos que integran el presupuesto. Aquí se puede calcular el exceso o falta de efectivo en etapas del período en estudio.

El presupuesto de efectivo o de activos líquidos es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez; es un intento formal de predecir los flujos de un período.

A continuación se muestra un esquema de un presupuesto de efectivo que puede ser utilizado por la empresa para mejorar el uso de la información que este documento puede proporcionar

Cuadro No. 22

Esquema Presupuesto de Efectivo

PRESUPUESTO DE EFECTIVO													
TRANSACCIONES DE OPERACIÓN		MESES											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Ingresos													
	Cobros a Clientes												
	Ventas de Contado												
	Otros												
	Total Ingresos												
Pagos:													
	Salarios												
	Gratificaciones												
	Seguro Social												
	Proveedores												
	IVA												
	Inversiones												
	Servicios Básicos												
	Imp. A la Renta												
	Dividendos												
	Reparto de Utilidades												
	Otros												
	Total Pagos												
Sobrante-faltante de Operación													
Prestamos (Pago de prestamos)													
Sobrante-faltante después de finan.													
Saldo a principio del mes													
Saldo al final del mes													
VENTAS													

Fuente: LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO, Segunda edición, Pág. 278

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Análisis.

Se observa que el esquema para llevar el presupuesto de efectivo está dividido por meses, y se ha seleccionado en transacciones de operación, transacciones de financiamiento y saldos de efectivo, de manera que se pueda identificar los sobrantes o faltantes de efectivo de la operación y las transacciones financieras efectuadas para lograr el normal funcionamiento de la empresa.

Dentro de las transacciones de operación se detalla por separado los ingresos y los egresos, para saber cuales son los recursos de efectivo con los que se contará y cuales las obligaciones futuras a cubrir,

El buen juicio, un conocimiento amplio de la empresa y bases firmes de cálculo son las necesarias para realizar un presupuesto de flujo de efectivo.

Cuentas por cobrar clientes.- La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que se han pactado y establecido con ellos. Es importante conocer el comportamiento de los clientes con respecto al pago de sus obligaciones para con la empresa.

La administración de cuentas por cobrar clientes implica un dilema entre liquidez y productividad. Si la empresa da muchas facilidades para el pago de las ventas aumentan las mismas, y también las utilidades, por otro lado sube el riesgo por no pago de las cuentas por cobrar, además que se comprometen fondos en inversión de cuentas por cobrar, lo que genera una disminución de liquidez.

En el esquema propuesto para llevar el presupuesto de flujo de efectivo está en el pie las ventas posibles en cada mes. El pago se realizará en los siguientes meses y será labor del departamento financiero el fijar que porcentaje se cobrará en cada mes por concepto de ventas de meses anteriores.

Deudas a corto y largo plazo.- Concepto de mucha importancia dentro de los pagos de la empresa, es consecuencia de ingreso de efectivo a la empresa para cubrir con necesidades o inversiones que la empresa necesita. El financiamiento con terceros acarrea gastos adicionales, los cuales se debe pagar con la utilidad bruta que genere la empresa. En el presupuesto se detalla la parte de endeudamiento y pago del mismo. El plazo y los intereses que los intermediarios financieros cobren van a repercutir en la liquidez y utilidades de la plantación.

Se puede acudir a este mecanismo en meses que la liquidez de la empresa no alcance a cubrir sus obligaciones.

Cuentas por pagar proveedores.- Está íntimamente ligados a los niveles de inventarios que la empresa requiere a lo largo del período, así como las condiciones de compra que se han llegado con los proveedores. Se debe realizar cálculos similares a los de las cuentas por cobrar clientes, con el fin de llegar a una precisión razonable de las cantidades requeridas.

Es importante conocer históricamente lo que representa el saldo a favor de los proveedores en relación con los costos futuros. De esta manera se puede establecer un indicador en días como se demuestra a continuación.

Cuadro No. 23

Ejemplo días que la empresa mantendrá inventarios.

		\$	Días
Monto a favor de			
Proveedores a fin de año		700	
(Costo de Ventas)	Enero	500	30
	Sobrante	200	
	Febrero	400	15
			45
	Cálculo =	200 * 30 días	
		400	
	=		15 días

Fuente: Juan Francisco Palacios Bustamante

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Análisis.

En el ejemplo se puede observar el cálculo en el que da como resultado los días que la empresa todavía mantiene inventario de materias primas. En el caso del ejemplo ilustrativo la empresa tiene 45 días más hasta que se le acaben sus materias primas. Luego de esta fecha si la empresa no a tomado medidas para la compra, se quedará sin producir, provocando cuellos de botella.

Gastos e Impuestos acumulados por pagar.- Se los debe estimar y manejar mensualmente, y para su preparación se necesita información detallada e histórica. Estos pasivos están ligados con otros conceptos, por ejemplo, las cantidades mostradas en los resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto del efectivo, los intereses acumulados están relacionados con los préstamos, por lo que es conveniente que estos rubros estén ligados con otros para dar al presupuesto una seguridad mayor.

Utilidades

Son el resultado de todo lo anterior, realizando la sumatoria de todos los ingresos y restándolo al valor proveniente de la suma de todos los egresos de la empresa. Es el valor de mayor relevancia junto con la liquidez que muestra la empresa. Es necesario fijar un nivel realista de rendimiento de Activos y otro de Patrimonio y realizar el comparativo para ver si se cumplen o si se necesita tomar acciones para poder alcanzar las cantidades deseadas.

Los mencionados anteriormente se los juzga separadamente y cuando se los ensambla en su totalidad debe juzgarse si cumplen con los objetivos de liquidez y rentabilidad.

CAPITULO IV

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE ACTIVOS Y PASIVOS DE LARGO PLAZO, CAPITAL Y RESULTADOS.

El ciclo financiero a largo plazo de la empresa es el que contiene las inversiones de carácter permanente que se efectúan para cumplir su objetivo, así como los financiamientos a largo plazo y el patrimonio, que incluye los resultados del periodo.

Las inversiones en propiedad planta y equipo van a intervenir gradualmente en el ciclo a corto plazo mediante las depreciaciones y amortizaciones.

El monto del ciclo financiero a largo plazo se obtiene como resultado de restarle al activo no circulante el pasivo no circulante, dando como resultado normalmente un exceso entre los bienes y derechos que se van a convertir en efectivo en periodos subsecuentes, menos los pasivos a largo plazo que se van a liquidar en años futuros.

El monto del ciclo financiero a largo plazo tiene una participación fundamental en la estructura financiera de la entidad, para mantener la solvencia de la empresa.¹¹

Las pruebas de solvencia relacionadas con el ciclo de largo plazo que se pueden utilizar son las siguientes, realizadas a datos del período 2006:

Activos Fijos Netos a Patrimonio

Activos Fijos	=	246,649.07	=	0.8456	=	84.56%
Patrimonio		291,695.90				

El 84.56% del patrimonio está destinado para financiar los activos fijos. Cuando una empresa destina mucho de su capital a activos de largo plazo puede estar

¹¹ MORENO, Joaquín; LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS A LARGO PLAZO, EL CAPITAL Y LOS RESULTADOS, Pág. 3

comprometiendo su liquidez, es necesario tener un balance el cual ayude a optimizar las actividades de la empresa en todas sus áreas, tanto en el corto como en el largo plazo.

Pasivos a Largo Plazo a Patrimonio

Pasivo Largo plazo	=	0.00	=	0.0000	=	0.00%
Patrimonio		291,695.90				

En el año 2006 en cuanto al estudio de largo plazo, el capital de los accionistas financia a la empresa en su totalidad, ya que no tiene pasivos de largo plazo.

La empresa puede optar con un financiamiento de largo plazo para aprovechar el apalancamiento. Al tener nuevos recursos se puede invertir en posibles oportunidades dentro del negocio florícola, como sembrar una nueva variedad de flor, o negociar precios de oportunidad por pagar de contado a los proveedores. Es importante que el departamento financiero establezca una estructura de financiamiento, la que aproveche recursos negociados a corto y largo plazo, con el fin de maximizar las utilidades de la empresa.

Pasivo Total a Patrimonio

Pasivo Total	=	187,828.61	=	0.6439	=	64.39%
Patrimonio		291,695.90				

Este indicador financiero mide la cantidad que los acreedores han invertido en la empresa en relación a los socios o accionistas.

Los acreedores han invertido un 64.39 centavos por cada dólar que los socios (accionistas) mantienen en la empresa.

Es decisión de cada empresa determinar cual va a ser su política de financiamiento en el corto y largo plazo, para lo que se debe tomar en cuenta los beneficios y riesgos que la empresa puede tener al optar o no por cualquier opción.

En términos generales, en cualquier industria, la inversión de los socios (accionistas) debe ser mayor que la de los acreedores.

Activo Total a Patrimonio

Activos Total	=	479,524.51	=	1.6439
Patrimonio		291,695.90		

Esta razón indica que por cada dólar que los socios (accionistas) han invertido, el negocio requiere "XX" cantidad de activos de financiamiento externo representados por el resultado del excedente de la unidad.

El activo total de VERAFLOWERS es de 1.64 veces del patrimonio, es decir se requiere de 64.4% de financiamiento externo del monto del capital, esto significa que la empresa requirió, de USD \$187.791,76 para cubrir el monto de los activos necesarios para sus operaciones.

Patrimonio a Activo Total

Patrimonio	=	291,695.90	=	0.6083	=	60.83%
Activo Total		479,524.51				

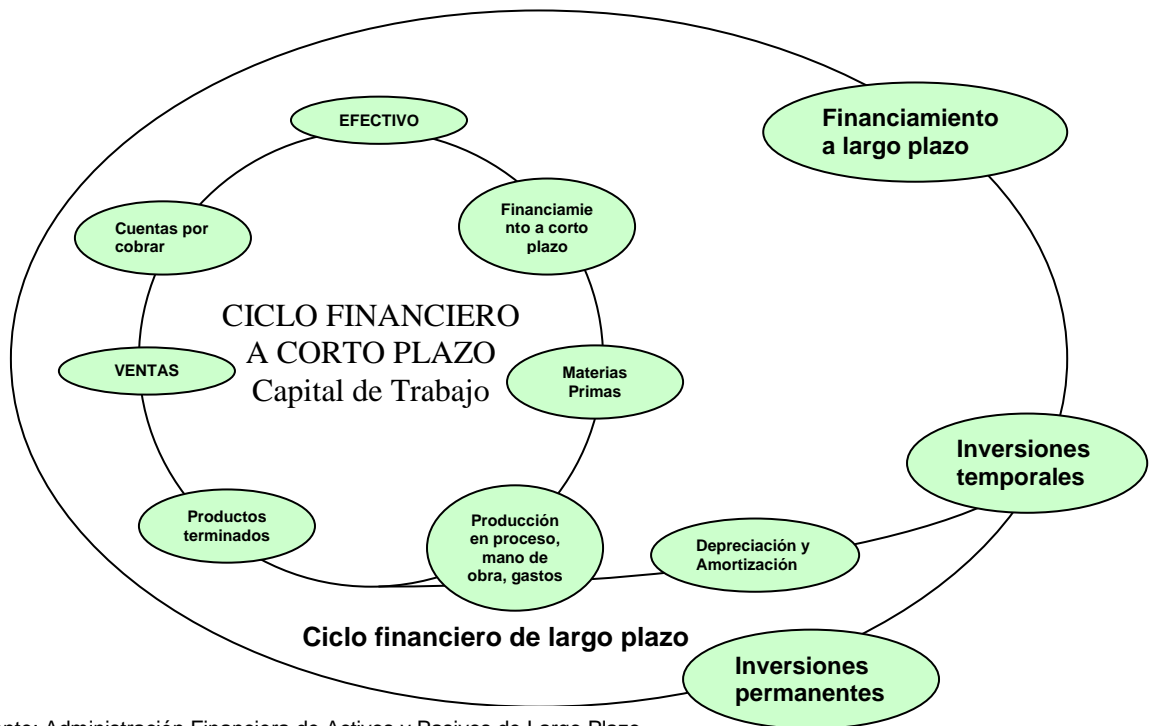
El resultado de esta prueba de señala la participación de los socios (accionistas) en el total de sus activos.

El activo total ha sido financiado en un 60.83% por los socios (accionistas). Los inversionistas deben evaluar que tan atractiva es la inversión que se ha destinado en la florícola, con base al mejor uso alternativo de los recursos (costo de oportunidad). En este caso, en el 2006 el rendimiento sobre el patrimonio de VERAFLOWERS fue de 35.32% (ROE).

La administración debe destinar los recursos que cada ente en particular requiere en el ciclo financiero a corto y largo plazo. A continuación se presenta un esquema que muestra los ciclos financieros a corto y largo plazo.

Cuadro No. 1

Esquema de ciclos financieros de corto y largo plazo.



Fuente: Administración Financiera de Activos y Pasivos de Largo Plazo
Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

El ciclo de largo plazo en una empresa inicia con las aportaciones del capital de los accionistas, pudiéndose también obtener financiamiento a largo plazo para que estos recursos se apliquen a la adquisición de inversiones permanentes como propiedades, maquinaria, equipo, entre otros que irán participando en el ciclo financiero a corto plazo a través de la depreciación y amortización que se incorpora en la producción.

4.1 Análisis de Activos a largo plazo

Representan la inversión a largo plazo, de carácter permanente que la empresa efectúa para lograr sus objetivos propuestos.

El activo no circulante se convierte en efectivo por la venta o por su participación en el ciclo financiero a corto plazo a través de la depreciación, amortización o

consumo. De esta manera el activo no circulante apoya al capital de trabajo transfiriendo sus recursos.¹²

El identificar si un activo que tiene controversia de si es circulante o no se determina por el ánimo de adquisición de la administración, es decir, si la empresa lo compró para su venta inmediata o en el corto plazo, se lo toma como parte del activo circulante.

El activo no circulante está integrado principalmente por:

- **Fondos de inversión con propósitos específicos de largo plazo:**

Como su nombre lo indica son fondos que se utilizan específicamente para un fin de largo plazo como puede ser la adquisición o reposición de inmuebles, planta y equipo o para cobertura de planes específicos a empleados y trabajadores para su jubilación, muerte, entre otros. El propósito de su constitución es que no participe en el capital de trabajo y por lo tanto son activos no circulantes.

También debe vigilar en forma permanente que el fondo se vaya constituyendo con operaciones y rendimientos propios para conseguir los objetivos deseados.

Este tipo de activos no son utilizados por VERAFLOWERS CIA. LTDA.

- **Inversiones permanentes y adeudos de compañías afiliadas y asociadas:**

Las inversiones permanentes en compañías afiliadas y asociadas representan una participación en el capital y por lo tanto son activos no circulantes.

Los adeudos de compañías afiliadas y asociadas se originan generalmente por operaciones interrelacionadas de financiamiento o de compra venta. Las cuentas

¹² MORENO, Joaquín; LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS A LARGO PLAZO, EL CAPITAL Y LOS RESULTADOS, Pág. 9

se pueden administrar como a cualquier cliente o proveedor, sin embargo, para facilitar su manejo y establecer un control especial se las debe realizar por separado.

Los saldos pueden permanecer por algún tiempo sin ser cubiertos. En VERAFLOWERS se tiene un caso similar, el cual a dado como resultado un índice de período de cuentas por pagar muy alto en el 2006, llegando a 159 días, ya que un proveedor de la finca, es una empresa de los mismos socios (accionistas), por lo que la demora en el pago es práctica común para atender otras urgencias.

- **Cuentas y documentos por cobrar a largo plazo.**

Representan activos que se van a convertir en efectivo en un plazo mayor a un año. En especial esta cuenta se la utiliza en empresas que venden autos, y bienes duraderos, entre otros y esperan su retorno total en el mediano y largo plazo.

En la industria en la que opera VERAFLOWERS no se tiene créditos tan extensos, tanto mas que el producto que venden es perecible y no es dable que el producto dure máximo un mes y el retorno se de en más de un año.

- **Activos intangibles y cargos diferidos a largo plazo.-** Se los verá con más detalle en el numeral 4.2.

- **Inmuebles, propiedad planta y equipo:**

Son bienes tangibles y tienen por objetivo:

- a. El uso o usufructo de ellos en beneficio de la empresa.
- b. La producción de artículos para su venta o para el uso de la propia entidad.
- c. La prestación de servicios a la entidad, a su cliente o al público en general.

La adquisición de estos bienes denota el propósito de utilizarlos y no venderlos en el curso normal de las operaciones de la empresa.¹³

Es uno de los grandes grupos de activos que tiene la empresa, destinados a la producción y venta de mercancías o servicios propios del giro del negocio de los cuales se estima que su tiempo de uso sea prolongado.

Con excepción de los terrenos, estos bienes tienen la naturaleza de disminución de valor por el desgaste realizado, el cual se lo representa con los gastos de depreciaciones o amortizaciones, dependiendo del caso; valores registrados en los gastos de la empresa y que hacen que estos activos intervengan en el ciclo financiero a corto plazo.

Los propiedad planta y equipo de VERAFLOWERS son: Cable vía, invernaderos, instalaciones generales, post cosecha, preparación de terreno, herramientas, equipos electrónicos, sistemas de fertilización e irrigación, equipos de computación y plantas.

Importancia para VERAFLOWERS dentro del ciclo financiero de largo plazo

Los activos fijos constituyen la principal inversión para VERAFLOWERS, con 48.37%, aunque seguido muy de cerca por los activos circulantes con un 46.55%.

Es importante resaltar que por la depreciación es que su valor todos los años va a ir bajando y solo sube si existen nuevas inversiones.

En las industrias, la importancia que tienen los activos fijos es básica debido a que con estas inversiones se lleva a cabo la producción de sus bienes o artículos que serán destinados a su venta, y a través de esta producción y venta se

¹³ Boletín C'6 de la Comisión de Principios de Contabilidad del IMCP.

mantienen las operaciones de la organización para al final conseguir las utilidades.

Las inversiones de activos deben estar respaldadas con estudios que evalúen el proyecto de compra. Este estudio puede concluir si la inversión será errónea o no, con anticipación.

La productividad es mayor cuando menor sea la inversión de los activos, por lo que siempre se debe cuidar en no caer en sobre inversiones. Estos activos son muy relevantes y su importancia se puede resumir como sigue:

- La recuperación de la inversión dependerá de tener una operación redituable y debe ser en un tiempo razonable.
- Las inversiones en inmuebles, propiedad planta y equipo traen consigo la necesidad de una inversión adicional en capital de trabajo, proporcional al aumento en el volumen de producción y venta.
- En muchas ocasiones las inversiones requieren de préstamos a largo plazo, o la necesidad de nuevas aportaciones de los socios (accionistas), o combinación de las dos. **No deben financiarse estas operaciones con préstamos a corto plazo porque puede atentar contra la liquidez de la empresa.**

Para una buena administración de estos activos se requiere de una información financiera oportuna y confiable.

Los sistemas de información deben captar, medir e informar sobre los resultados de cada centro de costo o de operaciones en valores y unidades, así como la determinación de la absorción de la depreciación y amortización de las inversiones a través del costo de los productos.

Para una buena administración de los activos fijos VERAFLOWERS debe tener la siguiente información:

- El estado actual de estos activos.
- La localización de los activos.
- Los elementos de los invernaderos, la maquinaria y equipo viejo próximo a darse de baja.
- Los inventarios físicos de los activos, mostrando localización, costo original, costo revaluado, depreciación acumulada, valor neto entre otros.
- La necesidad de activos con un estimado de sus costos probables para planear con anticipación la inversión.
- El gasto actual de mantenimiento comparado con el presupuesto por centro de costo o de operación.
- Los problemas actuales de operación y mantenimiento.
- Los problemas de abastecimiento de refacciones y de maquinaria y equipo.
- Cualquier otro problema que pueda afectar en la buena y eficiente operación.

La información anteriormente mencionada dará a la administración la información suficiente para tomar acciones y decisiones de lo que hay que hacer para una operación eficiente, por ejemplo: Si los gastos de mantenimiento se han elevado en un rubro considerable en comparación a años pasados, se habrá que analizar el porque y cuales activos son los que están requiriendo más gasto para su operación.

4.1.1 Nivel

Desde la constitución de una empresa los socios (accionistas) deben fijar y establecer el nivel máximo de inversión, debiéndose emitir las políticas pertinentes para su correcta administración.

Las inversiones se hacen para generar ingresos, promover aumento de productividad y reducciones de costos, también para mejorar la calidad.

VERAFLOWERS es una empresa que produce flores y al ser productora necesita de una inversión considerable en sus activos fijos. El valor de los activos fijos al iniciar el año 2006 y tomando en cuenta la depreciación por 3 años, es de \$ 231,911.31. En este rubro intervienen todas las inversiones que se incurrieron para activos fijos desde los inicios de la empresa, incluyendo las adquisiciones que se las hizo en el camino.

Uno de los rubros importantes en el activo fijo de la empresa y es uno de los que intervienen en la producción son los invernaderos, este debe ser tecnificado para lograr los objetivos de la producción y alcanzar las ventas deseadas especialmente en las temporadas importantes.

Para realizar una inversión en flores es necesario realizar estudios de que tan factible es sembrar la flor en determinado terreno, ya que del sitio en el que se encuentre la plantación va a depender la calidad de su calidad y la productividad, por lo que es de vital importancia para la empresa que antes de invertir en una nueva propiedad se realice los estudios del caso. Se debe recordar que luego de cierto tiempo es recomendable que una plantación de flores se traslade a un nuevo lugar ya que el suelo se desgasta y se comienza a perder la calidad de la flor y la productividad de la planta. VERAFLOWERS no es dueña del terreno en donde se encuentra su plantación, solo lo arrienda, si se quiere hacer una inversión en terrenos se debe realizar un estudio de lo rentable que puede ser tomar esa decisión.

Cuando se realiza inversiones nuevas es dependiendo del nivel de producción y ventas que se desea alcanzar, por ejemplo si la empresa ve la necesidad de más producción debido a que tiene un mercado insatisfecho por falta de oferta es necesario ampliar la capacidad instalada de la plantación. Para esto se incurrirá en gastos de invernadero, plantas nuevas, y dependiendo de cuan grande sea la nueva inversión se recomendaría la ampliación del área de poscosecha y de cuartos fríos.

La inversión que se realiza en flores depende en gran medida del tipo de flor que se va a sembrar y luego comercializar, ya que según el tipo va a variar los costos por licencias y regalías que se debe pagar al oftentor (dueño de los derechos de la flor), la productividad de la planta, mercado al que se va a dirigir la flor, entre otros factores importantes.

El nivel de inversión también va a depender de la disponibilidad de los bienes que se van a adquirir ya que si el hybridador (productor y vendedor de plantas) no posee plantas en stock las variedades deseadas, es innecesaria la compra de materiales para el invernadero.

Una forma de medir financieramente el nivel de inversión es utilizando los indicadores apropiados, entre los que tenemos los de liquidez, solvencia y productividad, además de que los resultados obtenidos deberán formar parte de las políticas de la empresa.

INDICADORES PROPUESTOS PARA MEDIR EL NIVEL DE LA INVERSIÓN.

PRUEBAS DE PRODUCTIVIDAD

Cuadro No. 2
Índices de Gestión
Índices de Gestión

2005		
	VERAFLOWERS	INDUSTRIA
HECTAREAS SEMBRADAS	7.00	176.00
TALLOS COSECHADOS Y VENDIDOS	3,347,445.00	47,213,416.00
MONTO \$	\$815,301.95	\$10,916,318.80
PRECIO PROM	\$0.24	\$0.23
Índice de productividad de tallos/planta	4.93	3.19
Plantas por Ha	96,999.00	84,140.00
Productividad de tallos por Ha	478,206.43	268,258.05

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.; Central del Ecuador. Partidas CUSI.; INEC

Elaboración: Juan Francisco Palacios B.

Este cuadro, que ya fue citado en capítulo dos, muestra el nivel de productividad que tiene cada planta y cuantas plantas por hectárea maneja VERAFLOWERS y la industria. El nivel de productividad de la empresa es más alto, obteniendo 4.93 tallos por planta en el año y tiene más plantas sembradas en una sola hectárea.

Ventas netas a Activo Fijo.

Ventas	=	756,460.00	=	\$3.07
Activo Fijo	=	246,649.07	=	

Indica que por cada \$1.00 dólar de inversión en Activos fijos, se generan \$3.07 de ventas.

PRUEBAS DE SOLVENCIA

Activo Fijo a Patrimonio.

Activos Fijos	=	246,649.07	=	0.8456	=	84.56%
Patrimonio	=	291,695.90	=			

Este indicador ya se lo mencionó al comenzar este capítulo, pero es importante resaltarlo debido a que ayuda al análisis del nivel de inversión. Significa que por cada \$1.00 dólar invertido por los socios (accionistas), se requiere del 84.56% de ese dólar en activos fijos.

El Activo fijo representa para VERAFLOWERS un 48.37%, del total de sus activos, es su principal inversión, pero si no se realiza expansiones o mejoras en este activo su valor va a bajar debido a la naturaleza, mediante la depreciación.

PRUEBAS FINANCIERAS

Depreciación del año a Activos fijos depreciados al 2005

Depreciación del año	=	$\frac{75,377.19}{501,026.79}$	=	0.1504	=	15.04%
Activos Fijos Depreciados al 2005						

15.04% representa la tasa de depreciación promedio del año que han sufrido los activos para su repercusión en el corto plazo. Es un índice relativamente alto, pero se debe indicar que la empresa cuenta con activos fijos de rápida depreciación como lo es: las plantas y los invernaderos, los cuales tienen rubros altos (tres años).

Depreciación acumulada hasta el año 2006 a Valor neto de Activos fijos.

Depreciación Acumulada	=	$\frac{254,377.72}{501,026.78}$	=	0.5077	=	50.77%
Valor Neto Activos Fijos						

Este indicador representa en promedio cuanto lleva depreciado el activo fijo de la empresa. 50.77% es la cantidad ya depreciada.

Las razones son buena fuente de datos para ser usados como medida de control y eficiencia.

4.1.2 Costo del Mantenimiento

Los GASTOS de mantenimiento son normales en una empresa y se efectúan con el fin de mantener y conservar los activos en condiciones óptimas de servicio, no incrementan la eficiencia, solo la mantienen, no prolongan la vida útil, solo la conservan y no mejora la productividad.

El administrador debe tener bien claro los gastos que se realizan por concepto de mantenimiento al momento de registrar los gastos de mantenimiento. Si el gasto incurrido es con el fin de aumentar la vida útil o aumentar la productividad, deben considerarse como un incremento al valor del activo.

Un aumento de la productividad de VERAFLOWERS se dará por aumentar la capacidad instalada, es decir que se siembren más hectáreas de flor, o porque se realicen procedimientos que mejoren la productividad de la ya instalada.

El costo de mantenimiento siempre es importante, que si se lo realiza de manera adecuada se tendrá una producción continua y en algunos casos un incremento. También son importantes para conservar los costos de producción y por ende las utilidades de la empresa.

Al ser un proceso importante se debe contar con reglas claras para los empleados que utilicen los activos fijos de la empresa. VERAFLOWERS trata de manejar esta actividad apelando a la buena actuación de los empleados, teniendo en cuenta los principios de buena conducta de cada uno.

Puede ser que en un ambiente de cordialidad y confianza y que además trabajen pocas personas para facilitar el control, se puede recurrir a la confianza de los empleados sin mencionar políticas que rijan una actividad tan importante como es el cuidado y mantenimiento de los activos fijos de la empresa. Teniendo un buen cuidado se está empleando una medida preventiva y conlleva a disminuir gastos por mantenimiento. Por lo mencionado anteriormente el autor propone las siguientes políticas.

PROPUESTA DE POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO

Buen uso de los Activos fijos. Evitará gastos que pueden ser evitados por prevención.

Deben estar presupuestados en cantidad y precio.

Los presupuestos deben ser aprobados por los responsables para que surja el compromiso de lograr el mantenimiento deseado y que los costos no sean más altos que los aceptados por la dirección financiera.

El encargado debe **vigilar continuamente los activos fijos** para que no existan gastos imprevistos por mal uso de los mismos.

Revisar periódicamente lo presupuestado con lo que realmente se está gastando. Ayudará a corregir con rapidez las variaciones que se den en el camino y en algunos casos prever gastos que se suscitarán inevitablemente.

Mantenimiento externo como es el caso de las computadoras, el proveedor suele realizar mantenimientos continuos los cuales pueden ser sin costo debido al acuerdo logrado en negociaciones.

Si un trabajador **daña un activo por mala fe** será sancionado en los términos que la administración lo considere prudente.

4.1.3 Métodos de depreciación

El ciclo financiero de largo plazo inicia con las aportaciones de capital realizadas por los socios (accionistas), pudiendo obtener financiamiento a largo plazo de terceros para que esos recursos se usen para la adquisición de bienes permanentes como la propiedad planta y equipo de la empresa. Estas inversiones irán participando en el ciclo a corto plazo mediante las depreciaciones y amortizaciones.

El concepto tradicional de depreciación consiste en que los activos disminuyen su valor por el transcurso del tiempo u obsolescencia y tiene como objetivo presentar el valor del bien lo más apegado a la realidad.

El concepto financiero actual sobre la depreciación es que se considera como una fuente de recursos y se define como un sistema de contabilidad que tiene por objetivo distribuir el valor de la inversión en capacidad potencial de producción o servicios.

En resumen, es un proceso de distribución del valor de la inversión y no de valuación, en que el ciclo financiero de largo plazo colabora con el ciclo financiero de corto plazo inyectando sus recursos.

Como parte de la administración financiera deben elegirse el método o los métodos que puedan satisfacer de una mejor manera las necesidades de la empresa. El gasto por depreciación hace que la utilidad disminuya sin que la empresa tenga que desembolsar ningún dinero, debido a que este gasto es la carga a corto plazo de una inversión realizada, por lo que el elegir un buen método puede que ayude a disminuir el pago de impuesto a la renta.

Para el cálculo de la depreciación se puede considerar un valor residual, el cual es un rubro estimativo que se piensa valdrá dicho activo. Si se utiliza valores residuales es costumbre fijar un 10 o 20% ya que la ley no considera un porcentaje fijo. Desde el punto de vista económico es mejor no fijar un valor residual.

Los tipos de depreciación:

Según el código tributario en lo referente a la ley del impuesto a la renta, contempla 2 tipos de depreciación:

Depreciaciones normales.- Que son aquellas que se sujetan a la naturaleza de los bienes y a la duración normal de su vida útil, acorde con las normas legales aceptadas por la práctica contable.

Los porcentajes de depreciación por su vida útil según la ley son:

Cuadro No. 3
Porcentajes de Depreciación de Activos según la ley

PORCENTAJES DE DEPRECIACIÓN	
Nombre de Activo	% DEP ANNUAL
Edificios	5.00%
Vehículo	20.00%
Muebles y Enseres	10.00%
Equipos de oficina	10.00%
Instalaciones	10.00%
Equipos de Computación	33.00%
Muebles y Enseres	10.00%
Otros Activos	10.00%

Fuente: Contabilidad General; Econ. Rubén Sarmiento. Pág. 151

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Depreciaciones Especiales.- Se sujetan al período de vida útil, por razones de renovación anticipada, obsolescencia o por depreciación acelerada.

Los métodos de depreciación:

1. **Método Lineal o línea recta.-** Al revisar los estados financieros en el capítulo 2 se pudo observar que este es el método utilizado por VERAFLOWERS y se basa en la determinación de cuotas proporcionales iguales, fijas o constantes, en función de la vida útil o de los porcentajes establecidos en la ley.

2. **Método de depreciación acelerada.-** Es aplicable a consecuencia del uso intensivo de algún activo. Los cuales estarán en función del servicio efectivo que preste cada uno. Esta depreciación trata de cargar en los primeros años un porcentaje más alto del gasto de depreciación y luego paulatinamente irá disminuyendo, la razón es que se considera que un bien conforme pasan los años va disminuyendo su nivel de servicio y crece el gasto del mantenimiento. Este método se lo puede realizar de dos formas:

- **Depreciación acelerada por la suma de de los números dígitos.**

Con cada fracción se usa la suma de los años como denominador ($5+4+3+2+1=15$), mientras que el número de años de vida estimada que resta al principiar el año viene a ser el numerador. Con este método, el numerador disminuye año con año aunque el denominador permanece constante ($5/15, 4/15, 3/15, 2/15$ y $1/15$) al terminar la vida útil del activo, el saldo debe ser igual al valor de desecho, si es que hubiere.

- **Depreciación acelerada por alícuotas o unidades de producción, horas máquina, kilometraje recorrido.**

Con base a una medida cuantitativa se realiza el cálculo, por ejemplo si se quiere realizar una depreciación acelerada de un vehículo, se lo puede hacer tomando en cuenta el kilometraje recorrido en el año y poniendo como tope el kilometraje recomendó por el fabricante. Así cada año tendrá una depreciación diferente, dependiente de cuanto se utilizó el auto.

A continuación se muestra una tabla con el mismo activo y con las tres distintas depreciaciones:

Cuadro No. 4

Métodos de Depreciación

Depreciación	Año de vida útil	Método de Depreciación				
		Línea recta	Horas máquina		Suma de dígitos de los años	
		20% anual	Horas máquina	Depreciación anual	Frac.	Depreciación anual
Acumulada 2 años	1	\$20,000.00	30000	\$30,000.00	5/15	\$33,333.33
	2	\$20,000.00	20000	\$20,000.00	4/15	\$26,666.67
		\$40,000.00	50000	\$50,000.00		\$60,000.00
Acumulada 3 años	3	\$20,000.00	24350	\$24,350.00	3/15	\$20,000.00
		\$60,000.00	74350	\$74,350.00		\$80,000.00
Acumulada 4 años	4	\$20,000.00	25650	\$25,650.00	2/15	\$13,333.33
		\$80,000.00	100000	\$100,000.00		\$93,333.33
Acumulada 5 años	5	\$20,000.00	0	0	1/15	\$6,666.67
		\$100,000.00	100000	\$100,000.00		\$100,000.00
Valor residual		\$0.00		\$0.00		\$0.00
Valor original de la inversión		\$100,000.00	100000	\$100,000.00		\$100,000.00

Fuente: Contabilidad General; Econ. Rubén Sarmiento. Pág. 151

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

El administrador financiero deberá analizar independiente cada activo para determinar cuál será el método que mejor se ajuste sus necesidades. Solo la experiencia del encargado de escoger la modalidad de depreciación hará que el activo fijo tenga una buena distribución en el corto plazo y que repercuta lo más cercano a la realidad en el valor del costo de producir un determinado producto.

4.1.4 Políticas Administrativas

Para un buen manejo de los activos fijos la empresa debe manejarse con políticas establecidas y redactadas en un documento, con el fin de que queden claras y sean conocidas por todo el personal.

VERAFLOWERS no cuenta con manuales detallado establecidos para el uso de sus activos, se rigen por normativas de buenas costumbres en el uso de las mismas, siempre enmarcadas en un ambiente de buenos principios de sus trabajadores. En el caso de algunos activos como lo son las cuentas por cobrar se manejan más por la experiencia que por políticas establecidas. La importancia que tiene en una empresa el tener un documento en el que se detalle las políticas y el buen uso de estas es que a hecho que el autor proponga en cada punto una normativa a seguir.

PROPUESTA DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

Estas políticas deben establecerse tomando en cuenta lo siguiente:

1. La implantación de un sistema de autorizaciones para la adquisición de Activos fijos, en el cual se fijan los límites de autorización en función del nivel jerárquico en la administración y el monto del capital involucrado, cuyos límites pueden ir desde un jefe de departamento hasta el Consejo de Administración y desde la adquisición de un equipo menor hasta la instalación de una planta completa.
2. El establecimiento de procedimientos para ejecutar los estudios de nuevos proyectos de inversión, en donde se describan las investigaciones de mercado que hay que realizar y las comprobaciones de carácter financiero que hay que preparar, así como los parámetros financieros mínimos aceptables para que las inversiones en activos fijos puedan ser autorizadas por el nivel jerárquico correspondiente.
3. La implantación de políticas de administración y financiamiento, como: el fijar parámetros financieros mínimos, las causas de las necesidades de la inversión, método de la depreciación y amortización anual.

Los parámetros financieros mínimos que deben ser fijados son:

- El porcentaje de rentabilidad requerido, utilizando principalmente la

técnica del valor presente para hacer comparativa la inversión con las futuras utilidades.

- El periodo que se desea para la recuperación de las inversiones.
- El monto de la inversión.

Las necesidades de invertir tienen normalmente una causa y se realizan generalmente:

- a. Para instalar capacidad de fabricación o para aumentar la capacidad ya instalada, para vender productos de acuerdo con la demanda y así aumentar o mantenerla participación en el mercado.
- b. Para fabricar nuevos productos; para satisfacer la demanda del mercado o crear una nueva demanda con productos existentes.
- c. Para reponer, mejorar o modernizar la maquinaria y equipo por cambios tecnológicos y lograr una mejoría en la calidad o en la reducción de los costos de producción.
- d. Para complementar las líneas de productos e integrarlos a la operación actual.

Por su importancia es indispensable tener políticas que normen este tipo de inversiones desde su estudio hasta su autorización, de manera que todas las autorizaciones para invertir sean investigadas y estudiadas concluyendo con la justificación de la inversión de los fondos requeridos en vista de que su recuperación se efectuará en un tiempo razonable, con una redituabilidad que se considera adecuada tomando en cuenta los riesgos y el monto de capital involucrado, considerando además que el efecto que producirá en los resultados y la situación financiera de la empresa será beneficioso en un futuro.

A continuación se presenta una lista de políticas que pueden establecerse siguiendo un orden cronológico:

Capitalización.- Debe fijarse un límite inferior para que un activo sea capitalizado talvez sólo aplicable a muebles, equipos pequeños y herramientas, en los que su costo si es una cantidad inferior al límite establecido sea cargado a resultados. Otro parámetro para la política de capitalización de un activo es la posible duración del bien, pues no obstante su costo, si su duración es inferior a un año, éste también deberá ser registrado en los resultados del año.

Valor original.- El valor original o costo de los Activos fijos, constituye una regla de valuación que debe ser la base para su registro en la contabilidad de la empresa y para el cálculo de la depreciación correspondiente. Tratándose de bienes adquiridos en el extranjero, su costo original será el de la moneda extranjera, convertido a la moneda de curso legal del país, al tipo de cambio en vigor en la fecha de la transacción.

Capitalización de intereses.- En los proyectos en los que se lleva a cabo la construcción de la planta, se permite capitalizar los intereses devengados durante el periodo de la construcción.

Inventarios - Llevar a cabo inventarios periódicos de activos fijos encaminados a fortalecer al control físico e interno de las inversiones en Activos fijos, dar de baja los activos que no existen y decidir la situación si está alguno fuera de servicio.

Mantenimiento preventivo a los Activos fijos para que sigan prestando servicio ininterrumpido, acorde a las necesidades de producción. Debe diferenciarse lo que es mantenimiento de lo que son inversiones.

Depreciación acorde a la vida de los activos.- El método de depreciación y la tasa anual deben estar acordes a la vida de los activos. Su valor remanente (inversión menos depreciación) debe representar la vida futura del bien.

Protección de los activos fijos.- La buena administración de los bienes debe comprender estudios para contratar seguros de protección en caso de siniestros a un valor de reposición de los bienes y así garantizar la vida de la empresa en caso de un siniestro.

Comentario.

La productividad puede mejorar controlando los costos y gastos fijos al mínimo y manteniendo la producción al máximo necesario con la calidad que requiere el mercado. El nivel de la inversión tiene un efecto importante en los costos por lo que las políticas relativas no deben tener mucha flexibilidad.

Las políticas referentes a los Activos fijos deben ser elaboradas en conjunto por las direcciones de finanzas y producción, con la aprobación de la dirección general de la empresa.

En resumen, las políticas que se establezcan para los Activos fijos, deben tener como objetivo desde un punto de vista financiero elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión y desde el punto de vista del mercado en que participa la empresa, el satisfacer los planes de la producción cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la empresa para así poder lograr o mantener la participación presupuestada en el mercado.

Aprobación de la adquisición de Activos fijos

En las políticas para la adquisición de Activos fijos deben formar parte para su aprobación y control operativo lo siguiente:

1. En proyectos e inversiones importantes la sustentación de la aprobación debe ser a través de un estudio de factibilidad que demuestre su redituabilidad.
2. Obtención de varias cotizaciones de proveedores previas a la asignación del pedido.
3. Asignación de pedidos con base en los costos y condiciones de las

cotizaciones. Deberá negociar la persona o comité autorizado en la organización, pudiendo llegar por su monto hasta la gerencia general.

4. La aprobación de su monto debe ser con base al presupuesto del año. Si se excede del presupuesto se requiere una aprobación especial para negociar y obtener, en su caso, los financiamientos necesarios.
5. La contratación de préstamos a largo plazo para el financiamiento de Activos fijos, deben estar acordes a las políticas de endeudamiento a largo plazo de la empresa, para no rebasar los límites de apalancamiento establecidos y conservar la estructura financiera de la empresa.

4.1.5 Control

El control de los Activos fijos debe ser contable y físico, además de vigilarse el nivel de inversión.

Control contable. Existen muchos métodos de control contable para las inversiones en activos fijos, pero la información básica que se requiere para una buena administración es como sigue:

- Nombre y clave
- Tipo del activo
- Fecha de adquisición
- Fecha de traspaso
- Fecha de baja
- Localización
- Costo en moneda nacional y extranjera en su caso
- Valor de desecho
- Tasa de depreciación
- Depreciación mensual y acumulada (fiscal)
- Depreciación mensual y acumulada (contable)
- Valor en libros pendiente de depreciar
- Departamento responsable.

La identificación en el activo se hace generalmente con placas, calcomanías o cualquier otro medio, para poder verificar físicamente los bienes contra los auxiliares de contabilidad.

Se requiere flexibilidad en el código del activo para que pueda agruparse por departamento, tipo de activo, fecha de adquisición, localización, etcétera.

Control físico.- Para ejercer control físico sobre los bienes es necesario llevar a cabo inventarios periódicos, los cuales deben cotejarse con los auxiliares de las cuentas de control.

Los activos deben estar identificados con el código del activo que fue asignado en la fecha de su compra o en su puesta en servicio. La identificación física contra los auxiliares del activo debe ser sencilla y fácil.

Control del nivel de inversión.- Deberá vigilarse el nivel de la inversión que han sido fijadas por las direcciones de producción, ventas, financiera, etc., y aprobadas por la dirección general.

En el capítulo 5 se detallan un esquema de preguntas para un correcto control interno, el cual conseguirá encontrar los problemas existentes y con la habilidad del administrador deberán ser solucionados.

4.2 Activos Intangibles

Son activos impalpables, inmateriales que no tienen existencia física; representan derechos o privilegios especiales a beneficios estimados presentes y futuros, tales como:

- Patentes
- Modelos de utilidad
- Diseños industriales

- Secretos industriales
- Marcas
- Marcas colectivas
- Avisos comerciales
- Nombres comerciales
- Franquicias
- Derechos de autor
- Concesiones
- Crédito mercantil
- Derecho de llaves
- Otros.

Características:

Representan costos que se incurren o derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante períodos que se extiendan más allá de aquel que fueron incurridos.

Los beneficios futuros que se esperan obtener se encuentran en el presente en forma intangible, frecuentemente representados por un bien de naturaleza intangible. El hecho que no tengan características físicas no impide de ninguna manera que se les pueda considerar como activos legítimos. Su característica de activo se le da por su significado económico más que por su existencia material.¹⁴

Costo de los activos intangibles.- Se costean de igual manera que los tangibles. Si se adquiere un activo intangible su costo estará dado por el valor total de la compra. Si se lo desarrolla dentro de la empresa su costo estará dado por el valor de todos los egresos incurridos con ese activo que en futuro se espera genere utilidades.¹⁵

¹⁴ Composición de Principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Boletín C-8

¹⁵ Contabilidad General; Mercedes Bravo; Pág. 253

Los cargos diferidos a largo plazo representan partidas que producirán ingresos futuros y su aplicación a resultados como un gasto se diferirá hasta el período en que los ingresos se generen. Los conceptos más comunes son:

- Gastos de emisión, colocación y descuento de obligaciones, y obtención de financiamiento.
- Gastos de Mercadotecnia.
- **Gastos de instalación y organización de etapas preoperatorios.**

Esta última es la única que maneja al momento VERAFLOWERS y en el 2007 se amortiza en su totalidad, por lo que se cierran por el momento los activos intangibles de la plantación.

Estos gastos se consideran diferidos porque no resulta apropiado mostrar pérdidas durante la etapa preoperatorio. Si la empresa no ha comenzado sus actividades operacionales no se puede considerar pérdidas a los gastos incurridos para su creación.

La información que se requiere debe ser detallada obre los diferentes gastos tales como; los realizados para la adquisición de equipo, gastos de organización de la administración y la producción, gastos de desarrollo de los productos o servicios que se van a vender, entre otros.

También el administrador financiero debe tomar decisiones sobre si los gastos deben diferirse, ya que puede darse el caso que algún proyecto que se está llevando a cabo no tendrá retorno en el futuro, en este caso se lo debe cargar a pérdidas.

El método de amortización que utiliza VERAFLOWERS es el que comúnmente se maneja y es el de línea recta.

Si la empresa decide crear nuevas variedades a partir del hypericum o de nuevas variedades de otro tipo de flor deberá sacar patentes

PROPUESTA DE MARCA COLECTIVA CONVINO CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN.

Las asociaciones o sociedades de productores, podrán solicitar el registro de marca colectiva para distinguirse en el mercado respecto de la competencia.

El dueño de la licencia de producir las plantas que siembra VERAFLOWERS (Hypericum flair) puede reunirse con las florícolas ecuatorianas que tienen esta variedad en sus plantaciones y manejarse como una marca, esto logrará más prestigio internacional, se podrá realizar mercadeo con costos más bajos para las fincas y alcanzará un mejor posicionamiento en la mente de los clientes directos que son los importadores y mayoristas de los países de destino y por ende de todo el mercado.

Ahora bien, si se realiza la alianza anterior, conjuntamente se puede sacar provecho del buen nombre que tienen las flores ecuatorianas debido a la calidad y características intrínsecas.

4.2.1 Políticas

Las políticas de activos intangibles y cargos diferidos a largo plazo deben establecerse tomando en cuenta lo siguiente:

1. La implantación de un sistema de autorizaciones para la adquisición, desarrollo o contratación de *activos intangibles* y la autorización para la aprobación de los gastos relacionados con los *cargos diferidos a largo plazo*, en el cual se fijen los límites de autorización en función del nivel jerárquico en la administración y el monto involucrado, cuyos límites pueden ir desde un jefe de departamento, hasta el consejo de administración.

2. El establecimiento de procedimientos para ejecutar la adquisición, desarrollo o contratación de activos intangibles que en muchas ocasiones son de carácter confidencial o secreto.
3. La implantación de políticas de administraciones financieras para determinar las causas de las necesidades de la inversión, y los métodos de agotamiento y amortización.
4. Las políticas de administración que se establezcan para:
 - a. Definir los productos o servicios de la empresa y su participación en el mercado.
 - b. Proteger a la empresa del uso de sus patentes, marcas, diseños y secretos industriales, nombres y avisos comerciales, franquicias, derechos de autor, concesiones, entre otros., que estén relacionados con la operación de la empresa.

Las necesidades de inversión tienen una causa y se realizan generalmente:

- a. Para capturar o aumentar su participación en el mercado de sus productos o servicios.
- b. Para lanzar nuevos productos y satisfacer la demanda del mercado o crear una nueva demanda con productos existentes. .
- c. Para complementar las líneas de productos e integrarlos a la operación actual.

Para fijar las políticas relacionadas con los métodos de agotamiento y amortización, debe precisarse que:

- a. En algunos conceptos, la aplicación a resultados como un gasto debe hacerse en forma paralela a los ingresos que se generen.
- b. En los activos cuyo tiempo de vigencia es conocida, deben ser amortizados durante ese tiempo.

- c. En los conceptos cuyo tiempo de vigencia es desconocido, deben ser amortizados en un tiempo estimado de vida, procurando amortizarlos en el tiempo más breve.

Por su importancia es necesario tener políticas que normen los resultados financieros desde su estudio hasta su autorización, de manera que los fondos invertidos produzcan un valor agregado en las utilidades y redituabilidad de la empresa en un futuro.

La aprobación de su monto debe ser con base en el presupuesto del año. Si se excede del presupuesto, se requiere una aprobación especial para negociar y obtener, en su caso, los financiamientos necesarios.

Las políticas referentes a los activos intangibles y cargos diferidos a largo plazo, deben ser elaboradas en conjunto, según su caso, por las direcciones de finanzas, producción y mercadotecnia con la aprobación de la dirección general.

4.2.2 Control

El control de los activos intangibles y cargos diferidos a largo plazo debe ser contable y legal:

Control Contable:

La información básica que se necesita para ejercer una buena administración requiere de datos sobre:

- Nombre del Intangible o cargo diferido
- Subcuenta por concepto del gasto
- Fecha de la inversión
- Período de amortización
- Costo en moneda nacional o extranjera

- Tasa de agotamiento
- Amortización mensual y acumulada
- Valor en libros pendiente de amortizar
- Departamento responsable.

Control Legal:

Deben contarse con calendarios con las fechas en que se deben cumplir los requerimientos que la ley y contratos respectivos señalen. Los activos intangibles pueden ser cancelados o suspendidos por el gobierno o franquiciador por falta de pagos, siendo esto muy delicado debido a la importancia que tiene para la empresa el uso de estos activos.

Los activos deben estar conservados en cajas fuertes o archiveros que den protección a la documentación como: certificados, patentes, contratos, entre otros. Es una buena práctica el trabajar con copias y los originales guardarlos en lugares sumamente seguros como en la caja de seguridad de un banco.

4.3 Evaluación Proyectos de Inversión

Las inversiones permanentes se utilizan en los negocios durante varios años, por lo que la decisión la inversión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la empresa, con sus estrategias, tanto financieras como humanas, en el presente y futuro.

Se las realiza principalmente para obtener utilidades en el futuro. Si la empresa cuenta con recursos financieros deben producir al menos los rendimientos que ofrecen los bancos.

Para evaluar inversiones permanentes existen varias formas:

- La más sencilla es una intuitiva que consiste en listar todas las inversiones y sus formas de financiamiento.

- Otra forma está basada en la filosofía económica, la que dice que la inversión debe ser por lo menos igual a beneficios futuros que se podría conseguir.
- La forma más adecuada es la que juzga la inversión y toma como base la filosofía económica, pero que además toma en cuenta las oportunidades adicionales que se podrían obtener.

Es necesario que las cifras que se analicen estén basadas en buenos juicios hechos sobre datos realistas y que se haga una clara distinción entre la utilidad contable y la necesidad de efectivo requeridas, ya que existen gastos que se presupuesta y no van a requerir desembolsos como es el caso de las depreciaciones y amortizaciones.

Los conceptos básicos que deben considerarse en los proyectos de inversión son;

1. Las inversiones deben optimizar el flujo de fondos neto a corto plazo.
2. Deben distinguirse entre la utilidad y el flujo neto de fondos. El flujo neto es la utilidad más los desembolsos que no requieren efectivo como las depreciaciones, amortizaciones y agotamiento.
3. El costo del dinero. Al hacerse una inversión se requiere de fondos que pueden ser propios o de terceros. Si son préstamos se debe pagar un costo del dinero que son los intereses. Si son propios no se pagan intereses, pero se deja de ganar rendimientos por ese dinero. La pérdida de oportunidad ganar dinero de la empresa representa un costo el cual debe ser evaluado y so lo conoce como costo de oportunidad.
4. Evaluación. Debe establecerse una medida uniforme para el propósito de tomar decisiones adecuadas de inversión.

4.3.1 Inversiones

Los proyectos de inversión pueden clasificarse para fines de análisis y para efectos contables,.

Fines de análisis y autorización

- **Mantenimiento de la capacidad instalada actual para productos existentes.-** Inversiones para proyectos de expansión para productos que no sean nuevos.
- **Nuevos productos.-** Incluye todas las inversiones de capital necesarias para desarrollar, producir y distribuir nuevos productos. Cuando se relanza productos existentes se los considera como nuevos.
- **Reducción de costos.-** Inversiones que al efectuarse logrará ahorro en costos lo que mejorará las utilidades, produciendo un valor agregado.
- **Necesario.-** Proyectos que se los debe hacer, por ejemplo por los que son requeridos por la ley como: para lograr exigencias ecológicas.

Clasificación contable:

- **Terrenos.-** Representa el costo del terreno que la empresa adquiere, para la ampliación de la plantación, construcción de nuevas oficinas, entre otras opciones.
- **Maquinaria y Equipo.-** Son los activos que directa o indirectamente participan en la producción.
- **Herramientas de medición.-** Como puede ser el medido de niveles de PH.

- **Muebles y equipos de oficina.-** Todas la máquinas, muebles y enceres que se utilizan en labores administrativas.
- **Equipo de transporte.-** Vehículos que se utilizan en las operaciones de la empresa, incluyendo los que se dan a los ejecutivos.
- **Equipo de cómputo.-** Equipos computacionales que se utilizan en las operaciones de la empresa.

Requerimientos de inversión

El requerimiento de inversión es el documento que se prepara para solicitar la autorización de una inversión.

Este documento contiene la clasificación de la inversión, su descripción, la evaluación y los resultados del análisis y datos básicos que la administración requiere para autorizar la inversión.

El requerimiento de inversión debe contener todos los desembolsos que se vayan a necesitar.

Los proyectos de inversión requieren de una justificación financiera, la cual puede ser expresada con el indicador de RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (RPI), del que se espera un porcentaje mínimo luego de impuestos.

4.3.2 Métodos de Valoración

Pueden agruparse en métodos simples y avanzados

PROPUESTA DE MÉTODOS EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN CON MIRAS A FUTUROS PROYECTOS.

Métodos Simples

Método de recuperación.- Consiste en el tiempo en el que se va a recuperar el dinero dispuesto para la inversión. Dependiendo de las condiciones fiscales particulares y la filosofía de cada empresa, debe definirse si el flujo neto de fondos debe ser antes o después de impuestos sobre la renta.

Por ejemplo si la empresa desea invertir en una nueva hectárea de hypericum y los datos fueran los siguientes;

Inversión: \$125,400.00

Flujo neto anual por hectárea antes de imp.: \$41,869.65

El tiempo de vida útil de la inversión es de 10 años

El Costo de oportunidad es del 14% anual

$\text{Tiempo de Recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo de fondos neto actual antes de impuestos}} = \frac{125,400.00}{41,869.65} = 2.995$

En este caso el tiempo esperado para recuperar la inversión es de 2.995 años, lo que quiere decir que el inversionistas en 2 años 11 meses y 28 días en teoría tendrá la completa recuperación del capital invertido y a partir de ahí comienza a tener réditos reales, tomando como base su inversión.

Claro que es un dato que se trata de que sea apegado lo más posible a la realidad, pero es imposible predecir que sea así ya que en este tiempo van a influir variables internas y externas a la empresa, las cuales pueden hacer que varíe el tiempo estimado.

Si en el ejemplo anterior se lo haría manejando cifras después de impuestos cambiarían los resultados y sería como sigue:

Tiempo de Recuperación	=	Inversión	125,400.00	=	3.94
		Utilidad después de imp. y part. + Depreciación	31,836.75		

Esto significa que el inversionista recuperará su inversión en 3 años 11 meses y 8 días. La diferencia de tiempo es considerable, pero es porque se está afectando los impuestos y participaciones que representan el 36.25% de la utilidad antes de impuestos y participaciones.

VERAFLOWERS produce exclusivamente hypericum, que es una variedad de flor de verano. Para realizar la inversión se debe efectuar una investigación de si va a ser rentable o no. Es importante tener la opinión del departamento de ventas y determinar si es necesario implementar más hectáreas en la plantación para satisfacer posibles demandas insatisfechas.

A continuación se rescata datos de los ejemplos anteriores, que están apegados a la realidad de VERAFLOWERS y en los cuales no se contempló una tasa de interés que mida si la inversión es rentable o no cuando la empresa realiza la inversión con dinero de terceros. El interés se lo cargó antes de los impuestos y participaciones a trabajadores.

Cuadro No. 5

Evaluación de Proyecto de Inversión con endeudamiento

EVALUACIÓN PROYECTO DE INVERSIÓN TOMANDO EN CUENTA EL COSTO DE OPORTUNIDAD					
Año	Inversión al principio del año	Interés normal 14%	Utilidad antes de Imp. y Part. + Dep.	Utilidad después de Imp. y Part. ajustada por intereses	Inversión por recuperar
1	125,400.00	17,556.00	41,869.65	15,499.95	109,900.05
2	112,860.00	15,800.40	41,869.65	16,619.15	96,240.85
3	100,320.00	14,044.80	41,869.65	17,738.34	82,581.66
4	87,780.00	12,289.20	41,869.65	18,857.54	68,922.46
5	75,240.00	10,533.60	41,869.65	19,976.73	55,263.27
6	62,700.00	8,778.00	41,869.65	21,095.93	41,604.07
7	50,160.00	7,022.40	41,869.65	22,215.12	27,944.88
8	37,620.00	5,266.80	41,869.65	23,334.32	14,285.68
9	25,080.00	3,511.20	41,869.65	24,453.51	626.49
10	12,540.00	1,755.60	41,869.65	25,572.71	-13,032.71

Fuente: Contabilidad General; Econ. Rubén Sarmiento. Pág. 151

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

En la propuesta de inversión de cultivar 1 hectárea extra de hypericum se encontró que con una tasa mensual de 14% se tiene un retorno e partir de los 7 años.

Métodos de tasa promedio de rendimientos sobre la inversión.- Es un índice muy utilizado. Es el recíproco del método de resuperación. Mide la relación existente entre el flujo de fondos neto y la inversión.

A continuación se ilustra con un ejemplo utilizando datos de VERAFLOWERS

Rendimientos sobre inversión	=	Flujo de fondos neto actual antes de impuestos	=	41869.652	
		Inversión		125400	= 33.39%

33.39% es la tasa promedio de rendimiento sobre la inversión antes de impuestos

Rendimientos sobre inversión libre de Imp.	=	Utilidad después de imp. y part. + Depreciación	=	31836.751	=	25.39%
		Inversión		125400		

25.39% es la tasa promedio de rendimiento sobre la inversión ya liberada de impuestos.

METODOS AVANZADOS

Son varios los métodos avanzados de análisis que emplean con éxito las empresas, siendo los más utilizados: El método del valor actual, el método del valor actual neto, el método del valor actual neto sobre bases incrementales.

Método de valor actual.- Toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Descuenta del flujo de fondos el costo del dinero con el fin de comparar el valor actual de los beneficios futuros y el valor actual de la inversión. La empresa debe determinar la tasa de descuento que le parezca conveniente.

Valor Actual de la Inversión	=	Inversión Inicial	-	Valor de desecho al final de la vida de servicio	
				$(1+\text{interés})^{10}$	

Valor Actual de la Inversión	=	125,400.00	-	0.00	=	125,400.00
------------------------------	---	------------	---	------	---	------------

Para obtener el valor actual del flujo de fondos neto anual (después de impuestos sobre la renta), es necesario efectuar el siguiente cálculo:

Cuadro No. 6

Valor actual del flujo de fondos neto anual

VALOR ACTUAL DEL FLUJOS DE FONDOS NETO ANUAL			
AÑO	Flujo de fondo neto después de impuestos	Factor de valor presente 18.67%	Valor actual del flujo de fondos
1	31,836.75	0.843	26,828.66
2	33,428.59	0.710	23,738.78
3	31,757.16	0.598	19,004.31
4	33,345.02	0.504	16,815.57
5	31,677.77	0.425	13,461.87
6	33,261.65	0.358	11,911.46
7	31,598.57	0.302	9,535.83
8	33,178.50	0.254	8,437.58
9	31,519.58	0.214	6,754.79
10	34,041.14	0.181	6,147.60
TOTAL	325,644.72		142,636.46

Fuente: Contabilidad General; Econ. Rubén Sarmiento. Pág. 151

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Para el cálculo del valor actual netos se utilizó un 18,67% de costo de oportunidad, porcentaje que es obtenido luego de ser analizado por el método del CAPM que se muestra en el anexo 1 del capítulo 4. El factor es obtenido con la fórmula: $(1 + \% \text{ Cost. Oport.})^{\wedge} \text{período}$.

Con los datos conseguidos puede calcularse el rendimiento sobre la inversión, aplicando la siguiente formula.

ROI	=	$\frac{\text{VA de los flujos de fondo} - \text{VA de la inversión}}{\text{Valor Actual de la inversión}}$
-----	---	--

ROI	=	$\frac{142,636.46 - 125,400.00}{125,400.00}$
-----	---	--

ROI	=	13.75%
-----	---	--------

Comentario

La información que proporciona este indicador financiero es que por cada dólar invertido se obtendrá un 13.75% de utilidad, en adición al rendimiento mínimo requerido.

Método Valor Actual Neto.- Es similar al valor actual descrito anteriormente, la diferencia radica en que el flujo de fondos y el valor de la inversión se compensan para tener un valor actual neto.

El objetivo básico es encontrar el equilibrio entre el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual de la inversión, tomando en consideración un costo de oportunidad.

Para darle consistencia al análisis se sigue tomando como base la propuesta de invertir en una nueva hectárea.

Cuadro No. 7

Valor actual neto VAN

VALOR ACTUAL NETO					
A;O	Inversión	Fluko de fondos	Costo de oportunidad Tasa de interés 18.67%	Valor actual	Valor Actual neto
0	125400		1.00	-125,400.00	-125,400.00
1		31,836.75	0.843	26,828.656	-98,571.34
2		33,428.59	0.710	23,738.779	-74,832.57
3		31,757.16	0.598	19,004.312	-55,828.25
4		33,345.02	0.504	16,815.572	-39,012.68
5		31,677.77	0.425	13,461.871	-25,550.81
6		33,261.65	0.358	11,911.457	-13,639.35
7		31,598.57	0.302	9,535.834	-4,103.52
8		33,178.50	0.254	8,437.585	4,334.06
9		31,519.58	0.214	6,754.791	11,088.86
10		34,041.14	0.181	6,147.603	17,236.46
TOTAL	125,400.00	325,644.72		142,636.46	

Fuente: Contabilidad General; Econ. Rubén Sarmiento. Pág. 151

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario

La tabla nos indica que el proyecto es totalmente recuperado en 8 años, además de 18.67% de interés que se coloca como el costo de oportunidad durante su vida útil. También el cuadro muestra una utilidad de \$17.236,46 convertida a valor actual, siempre y cuando los flujos se hayan estimado adecuadamente. Para este caso el flujo fluctúa en un rango de +/- 5% sobre un valor base sacado del promedio de utilidad después de impuestos más la depreciación y amortización de los últimos dos años fiscales.

El valor actual es importante que esté dentro de parámetros razonables, que no sean irrealistas para poder optar por la decisión de inversión más rentable. Si el costo de oportunidad sube, más tiempo debe pasar hasta que se recupere la inversión. El factor es obtenido con la fórmula: $(1 + \% \text{ Cost. Oport.})^{\text{período}}$.

4.3.3 Inversiones, incrementos

En este punto lo que se quiere es dar una guía de cómo evaluar y la manera de cómo llevar un proyecto de inversión o incremento cuando la empresa quiere incluir un producto nuevo dentro de su producción. Para esto se requiere aislar los efectos potenciales del proyecto, tomando en consideración únicamente los costos e ingresos adicionales que se generen.

La filosofía básica de este concepto es que los ingresos y costos que se tienen, independientemente de que se realice el proyecto de inversión, no son relevantes para la decisión de la inversión, por lo que no deben ser integrados en el cálculo de la rentabilidad.

PROPUESTA DE INCREMENTAR UNA HECTAREA DE ANTURIOS

Cuadro No. 8

Documento de Aprobación del proyecto producción de un producto nuevo.

VERAFLOWERS CIA. LTDA.									
Proyecto de Inversión producto nuevo									
Nombre del proyecto:	Anturios								
Clasificación de la inversión	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Mantenimiento de la Capacidad Instalada productos existentes</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Nuevos productos</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Reducción de costos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Necesario</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Mantenimiento de la Capacidad Instalada productos existentes	<input type="checkbox"/>	Nuevos productos	<input checked="" type="checkbox"/>	Reducción de costos	<input type="checkbox"/>	Necesario	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de la Capacidad Instalada productos existentes	<input type="checkbox"/>								
Nuevos productos	<input checked="" type="checkbox"/>								
Reducción de costos	<input type="checkbox"/>								
Necesario	<input type="checkbox"/>								
Descripción del proyecto									
Implementación de una hectárea con Anturios, que complemente a los arreglos florales									
Requerimientos del proyecto									
Detalle	Monto								
Cable vía	\$ 500,00								
Invernaderos ⁽²⁴⁾	\$ 45.000,00								
Instalaciones generales	\$ 6.000,00								
Poscosecha	\$ 500,00								
Preparación terrenos	\$ 3.000,00								
Subtotal edificios e instalaciones	\$ 55.000,00								
Herramientas	\$ 1.700,00								
Equipos eléctricos	\$ 4.200,00								
Sistemas de fertirrigación	\$ 6.000,00								
Subtotal maquinarias y equipos	\$ 11.900,00								
Equipos de computación	\$ 1.000,00								
Plantas	\$ 25.000,00								
Subtotal otros activos	\$ 26.000,00								
Gasto pre operacional	\$ 37.100,00								
Subtotal capital de trabajo	\$ 37.100,00								
Total inversión	\$130,000.00								
COSTO DE OPORTUNIDAD	18.67%								
Beneficios y Ahorros									
Se obtiene una mayor variedad de productos para ofrecer al cliente y a partir del cuarto año se obtiene un flujo positivo									
Aprobación									
Gerente Financiero	Gerente General								

Fuente: Administración Financiera de los Activos y Pasivos de Largo Plazo, Patrimonio y Resultados; VERAFOERS CIA. LTDA

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario

En el cuadro No. se detalla cual será el nuevo producto, y de forma puntual los beneficios o ahorros que el proyecto aportará a la florícola. Este documento es para que, las personas encargadas de las autorizaciones, lo revisen y den su visto bueno. Adjunto deben ir los siguientes documentos que son un detalle de lo que se espere suceda en el futuro si se opta por invertir en el cultivo del nuevo producto.

Cuadro No. 9

Detalle de la inversión en Capital de Trabajo

DETALLE DE LA INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO						
VERAFLOWERS CIA. LTDA.						
Nombre del Proyecto:	Anturios					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cuentas por pagar	20000	2500	1500			-24000
Inventarios	2000	1000	500			-3500
Otros	1000	500	200			-1700
Total	23000	4000	2200	0	0	-29200
Proveedores	16000	1000				-17000
Total Capital de Trabajo	7000	3000	2200	0	0	-12200

Fuente: Administración Financiera de los Activos y Pasivos de Largo Plazo, Patrimonio y Resultados; VERAFOERS CIA. LTDA

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario

La inversión del Capital de Trabajo s mayor en el primer año porque luego de este se toman las variaciones, es decir que por ejemplo, la inversión que la empresa tiene que hacer en dar crédito el primer año a sus clientes es de \$20 000.00; en el segundo año es de \$22 500.00. Debido a que en el primer año ya se realizó esa inversión, se toma en cuenta el valor incremental de la inversión.

Cuadro No. 10

Estado Financiero de la Inversión

ESTADO FINANCIERO DE LA INVERSIÓN								
VERAFLOWERS CIA. LTDA.								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total Proyecto
INVERSIÓN	130000							130000
CAPITAL DE TRABAJO	0	7000	3000	2200	0	0	-12200	0
TOTAL	130000	7000	3000	2200	0	0	-12200	130000
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS		48000	49000	52000	52000	52000		253000
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		17400	17762.5	18850	18850	18850		91712.5
UTILIDAD NETA		30600	31237.5	33150	33150	33150		161287.5
MÁS								
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		19552	19552	19552	19552	19552	-97760	0
FLUJO DE FONDOS		50152	50789.5	52702	52702	52702		259047.5
F. DE F. NETO	-130000	43152	47789.5	50502	52702	52702	12200	129047.5
F. DE F. NETO ACUM	-130000	-86848	-39058.5	11443.5	64145.5	116847.5	129047.5	

Fuente: Administración Financiera de los Activos y Pasivos de Largo Plazo, Patrimonio y Resultados; VERAFOERS CIA. LTDA

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario

Con los datos de cuanto va a ser la inversión en la que se tiene que incurrir en capital de trabajo para que pueda funcionar la nueva plantación, y con datos como la utilidad esperada, se puede obtener el flujo de fondos neto, el cual indicará cual será el movimiento de dinero en los próximos años.

Cuadro No. 11

Valor Actual Netos

VALOR ACTUAL NETO				
AÑO	Flujo de fondos	Costo de oportunidad Tasa de interés 18.67%	Valor actual	Valor Actual neto
0	-130,000.00	1.000	-130,000.00	-130,000.00
1	43,152.00	0.843	36,363.024	-93,636.98
2	47,789.50	0.710	33,935.215	-59,701.76
3	50,502.00	0.598	30,219.394	-29,482.37
4	52,702.00	0.504	26,574.391	-2,907.98
5	52,702.00	0.425	22,393.521	19,485.54
6	12,200.00	0.358	4,368.317	23,853.86
TOTAL	129,047.50		153,853.86	

Fuente: Administración Financiera de los Activos y Pasivos de Largo Plazo, Patrimonio y Resultados;
VERAFOERS CIA. LTDA

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario

El Valor Actual Neto se obtiene luego de conseguir los resultados anteriores. En el cuadro del valor actual neto de la empresa se obtiene que a partir de período 5 ya se tendrá flujos positivos, es decir que ya se comienza a tener réditos de la inversión. Para el cálculo del valor actual netos se utilizó un 18,67% de costo de oportunidad, porcentaje que es obtenido luego de ser analizado por el método del CAPM que se muestra en el anexo 1 del capítulo 4. El factor es obtenido con la fórmula: $(1 + \% \text{ Cost. Oport.})^{\text{período}}$.

ROI	=	$\frac{\text{Total del flujo de fondos} - \text{Costo de Oportunidad}}{\text{Valor Actual de la inversión}}$	-	1	=
-----	---	--	---	---	---

ROI	=	$\frac{259.047,5 - 105.193,64}{130.000,00}$	-	1	=
-----	---	---	---	---	---

ROI	=	$\frac{153.853,86}{130.000,00}$	-	1	=	18.35%
-----	---	---------------------------------	---	---	---	--------

Comentario

A partir de los datos obtenidos en el cuadro del Valor Actual Netos se puede calcular el rendimiento sobre la Inversión del proyecto el cuál es del 18,35%, lo que indica que por cada dólar invertido en el nuevo producto, se obtendrá 18 centavos ya descontado la inversión inicial y considerando un 18,67% de costo de oportunidad el cuál sirve para traer a valor presente los flujos futuros que arroje el proyecto.

4.4 Estructura Financiera

VERAFLOWERS al fin del 2006 no tiene deudas a largo plazo, financia sus activos, en su mayoría, con el patrimonio y lo restante con pasivos de corto plazo. Su relación Patrimonio/Pasivo de Corto plazo es 60.83% / 39.17%

La importancia de este punto en la tesis es dar un manual de procedimientos de contratación de financiamiento a largo plazo y de su eficiente administración, siempre con el objetivo de maximizar las utilidades de la empresa. También se plantean puntos en los cuales asiste a la empresa al planteamiento de lineamientos tales como que porcentaje será el máximo de endeudamiento a largo plazo en comparación al patrimonio de los socios (accionistas).

La estructura financiera representa la forma en que han sido financiados los activos de la empresa, cuya transformación en efectivo puede ser a corto o largo plazo. Para financiar activos de la empresa sean circulantes o no se lo realiza con pasivos a corto plazo o con el patrimonio de los dueños o con combinación de ambos.

PROPUESTA DE REGLAS PARA OBTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SANA

Para conseguir una estructura financiera sana se debe tomar en cuenta las siguientes reglas:

1. El Capital Inicial de la empresa debe ser aportado por los propietarios.

2. Al ocurrir la expansión o desarrollo de la empresa, el capital de trabajo adicional, con carácter permanente o regular, debe también ser aportado por los propietarios o financiado con préstamos a largo plazo.

“El Capital de trabajo permanente o regular es el que se requiere para operaciones de la empresa, dentro del ciclo financiero a corto plazo, sin tomar en cuenta necesidades temporales.”¹⁶

3. El capital de trabajo temporal puede financiarse a través de préstamos a corto plazo y es la que la empresa puede requerir en temporadas específicas como fiestas de Valentín o Madres.
4. Las inversiones permanentes iniciales de la empresa, tales como edificios, terrenos, entre otros, deben ser aportadas por los socios (accionistas).
5. Las inversiones permanentes adicionales requeridas por la expansión o desarrollo de la empresa, deberían también ser aportadas por los propietarios o por financiamiento con préstamos a largo plazo. También con combinación de ambas.

Obsérvese que estas reglas apoyan a que el capital de trabajo no sea disminuido, lo apoya en casos de requerimiento de efectivo temporal y lo incrementa en el caso de expansión o desarrollo de la empresa.

4.4.1 Estructura Promedio (Industria v/s. Empresa)

La estructura financiera de la empresa fue estudiada en el capítulo dos en los análisis verticales que se obtuvo luego de compararlos en su evolución por años y en la comparación con la industria. A continuación se cita esta información para sacar a relucir las cuentas más importantes.

¹⁶ Las finanzas en la empresa 5ta edición, página 355.

Cuadro No. 12

Análisis Vertical 2004-2005 comparado con promedios de la industria.

VERRAFLOWERS CIA. LTDA.							
Análisis Vertical							
Estado de Situación							
CUENTA	SUBCUENTAS	VERAFLOWERS	%	Prom.	VERAFLOWERS	%	Prom.
				Ind.			Ind.
		2004			2005		
ACTIVO CORRIENTE		\$ 167,555.86	31.98%	30.12%	\$ 124,972.52	29.15%	34.99%
	CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%	\$ 32,332.93	6.17%	0.00%	\$ 33,350.56	7.78%	0.00%
	BANCOS	\$ 0.00	0.00%	8.20%	\$ 15,315.87	3.57%	7.38%
	CUENTAS POR COBRAR	\$ 131,377.33	25.08%	13.74%	\$ 72,451.06	16.90%	14.86%
	INVENTARIOS	\$ 3,845.60	0.73%	8.18%	\$ 3,855.03	0.90%	12.75%
ACTIVO DIFERIDO		\$ 73,169.37	13.97%	0.14%	\$ 48,779.58	11.38%	0.49%
ACTIVOS FIJOS		\$ 283,168.08	54.05%	69.74%	\$ 255,026.26	59.48%	64.51%
TOTAL ACTIVOS		\$ 523,893.31	100.00%	100.00%	\$ 428,778.36	100.00%	100.00%
PASIVO CORRIENTE		\$ 254,077.60	48.50%	12.84%	\$ 149,096.57	34.77%	16.41%
	CUENTAS POR PAGAR	\$ 53,657.26	10.24%	0.00%	\$ 52,203.01	12.17%	0.00%
	Societario & Tributario	\$ 26,458.32	5.05%	0.08%	\$ 84,866.41	19.79%	0.03%
	BANCOS	\$ 173,962.02	33.21%	0.00%	\$ 12,027.15	2.80%	0.00%
PASIVO LARGO PLAZO		\$ 226,016.06	43.14%	61.47%	\$ 91,009.73	21.23%	45.75%
		\$ 204,891.06					
TOTAL PASIVOS		\$ 480,093.66	91.64%	74.38%	\$ 240,106.30	56.00%	62.16%
PATRIMONIO		43,799.65	8.36%	25.62%	188,672.05	44.00%	37.84%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		523,893.31	100.00%	100.00%	428,778.35	100.00%	100.00%

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Análisis de las principales cuentas:

Los datos que se presentan son al 2005, que es la información que la industria proporcionó para un análisis complementario de la situación de la empresa frente a sus competidores directos presentan los siguientes datos en sus cuentas más importantes.

El activo circulante.- Al 2005 el activo circulante de VERAFLOWERS fue de 29.15% del total de activos y el de la industria llegó a 34.99%, siendo sus principales sub cuentas las de por cobrar.

Activo disponible.- La empresa cerró con 3.57% del total de sus activos mientras que la industria poseía un 7.38%

Activo Fijo.- 58.48% de VERAFLOWERS frente a un 64.51% de la industria.

Pasivo Total.- Para la industria representa un 62.16% y para la empresa un 56%.

Pasivo Corriente.- VERAFLOWERS se financia sus activos con endeudamiento en el corto plazo con un 37.44% frente a un 16.41% de la industria.

Pasivo a largo plazo.- La empresa se financia en el largo plazo con un 21,23% en cambio la industria con un 45.75%

Patrimonio.- VERAFLOWERS tiene un 44% del total de los activos mientras que la industria cuanta con un 37.84%

En general se puede observar que no existe una diferencia muy importante en los activos. En cuanto a la estructura financiera de los pasivos se encuentra una diferencia importante, ya que la empresa opta más por el financiamiento a corto plazo, mientras que la industria tiene un porcentaje de endeudamiento a largo plazo más importante que el corriente.

En cuanto al patrimonio se encuentra que los socios (accionistas) están capitalizando a la empresa aportando con sus utilidades, lo que hace que los pasivos en general bajen y que los accionistas tengan más derechos sobre los bienes de la empresa.

La administración de la empresa debe evaluar que tan buena es la estructura en el momento, si con ella han existido problemas de liquidez, o si está demandando

mucho gasto financiero. Luego se deben establecer estándares para la futura administración.

Cuadro No. 13
Análisis Vertical 2005-2006
VERRAFLOWERS CIA. LTDA.
Análisis Vertical
Estado de Situación

CUENTA	SUBCUENTAS	VERAFLOWERS	%	VERAFLOWERS	%
		2005		2006	
ACTIVO CORRIENTE		\$ 124,972.52	23.85%	\$ 208,485.65	43.48%
	CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%	\$ 33,350.56	6.37%	\$ 36,380.14	7.59%
	BANCOS	\$ 15,315.87	2.92%	\$ 14,666.00	3.06%
	CUENTAS POR COBRAR	\$ 72,451.06	13.83%	\$ 157,439.51	32.83%
	INVENTARIOS	\$ 3,855.03	0.74%	\$ 0.00	0.00%
ACTIVO DIFERIDO		\$ 48,779.58	9.31%	\$ 24,389.79	5.09%
ACTIVOS FIJOS		\$ 255,026.26	48.68%	\$ 246,649.07	51.44%
TOTAL ACTIVOS		\$ 428,778.36	81.84%	\$ 479,524.51	100.00%
PASIVO CORRIENTE		\$ 149,096.57	28.46%	\$ 187,828.61	39.17%
	CUENTAS POR PAGAR	\$ 52,203.01	9.96%	\$ 117,979.80	24.60%
	Societario & Tributario	\$ 84,866.41	16.20%	\$ 61,348.81	12.79%
	BANCOS	\$ 12,027.15	2.30%	\$ 8,500.00	1.77%
PASIVO LARGO PLAZO		\$ 91,009.73	17.37%	\$ 0.00	0.00%
TOTAL PASIVOS		\$ 240,106.30	45.83%	\$ 187,828.61	39.17%
PATRIMONIO		188,672.05	36.01%	291,695.90	60.83%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		428,778.35	81.84%	479,524.51	100.00%

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Análisis

Los más destacado en la comparación de los estados de situación entre los períodos 2005 y 2006 es que VERRAFLOWERS ya no tiene pasivo a largo plazo,

es decir que ya no tiene cuentas por pagar en períodos mayores a 1 año, y que el patrimonio se ha incrementado de un 36.01% a 60.83% por retención de utilidades. Los activos fijos por la naturaleza de sus cuentas demuestran una baja en su valor ya que se deprecian, así como los activos diferidos. Las cuentas por cobrar se han incrementado a casi el doble de lo que tenía la empresa al 2005.

4.4.2 Deuda a Largo Plazo

Representa obligaciones presentes provenientes de las operaciones y transacciones pasadas, tales como la obtención de préstamos para financiamiento de los bienes que constituyen el activo.

El pasivo de largo plazo está representado por los adeudos que tienen vencimiento mayor a un año.

La parte de los pasivos a largo plazo que se van venciendo en el corto plazo, se representa en el activo circulante generalmente como “vencimiento de la deuda a largo plazo menor de un año.

La finalidad de la deuda a largo plazo es tener recursos con vencimientos mayores a un año, generalmente para financiar activos permanentes. Precisamente por la permanencia de los activos se obtienen financiamientos que tengan plazos largos, para que sus pagos permitan una amortización del préstamo en plazos que sean semejantes a la generación del flujo de efectivo a través de la depreciación.

La generación de la depreciación al irse cargando a los costos o gastos de operación, se efectúa un proceso de autofinanciamiento, con recursos propios, inyectando al ciclo financiero a corto plazo recursos del ciclo financiero de largo plazo.

Importancia en el ciclo financiero de largo plazo

Las deudas a largo plazo son un apoyo importante para el crecimiento de la empresa. Para que este crecimiento sea sano y acorde con los objetivos de la organización es importante que se realicen estudios de su necesidad, del monto y de los plazos.

Al referir del crecimiento de la empresa, se trata de un crecimiento de gran escala que se experimenta para aumentar y/o expandir la producción en general de la empresa.

En la administración de la deuda a largo plazo debe existir un responsable para su vigilancia, mantenimiento y operarse eficientemente, poniendo mayor énfasis en cumplir con las obligaciones que se pactaron en el contrato.

El administrador financiero debe tener presente que de acuerdo con las condiciones del mercado, si algún cambio del préstamo puede dar ahorros y ventajas a la empresa, debe considerarse la conveniencia de efectuar cambios a la deuda a largo plazo.

La buena administración de los financiamientos a largo plazo afecta directamente a la solvencia de la empresa y su estructura financiera.

Información de los financiamientos a largo plazo

Para una buena administración se requiere de información veraz y oportuna. La información que se maneje puede ser interna o externa.

Información Interna.- Circula solamente dentro de la empresa con el fin de mantener informada a todos los encargados, que están involucrados con el préstamo.

La dirección debe tener el conocimiento de por lo menos:

1. Estado actual y saldos de los financiamientos de largo plazo.

2. La parte de la deuda que vence en el corto plazo.
3. Fecha de iniciación o apertura de los financiamientos.
4. Nombre de las entidades financieras que otorgaron los financiamientos.
5. Saldo de la deuda a la fecha, detallando por institución.
6. Fecha e importe del próximo pago.
7. Copia de los reportes o informes que se les proporciona a los prestatarios periódicamente.

Información externa.- Será la que prepare la empresa para satisfacer las necesidades de información del prestatario. Por la importancia de esta información debe tener un responsable del manejo y control.

La información que generalmente se proporciona al prestatario contiene:

1. Informe de las operaciones con comentarios de los resultados obtenidos, comparados con el presupuesto y análisis de los puntos sobresalientes de los hechos ocurridos.
2. Estados financieros del trimestre y acumulados a la fecha.
3. Anexos que muestren que se está cumpliendo con las restricciones que se hayan acordado en el contrato, por ejemplo reducción de gastos de representación.

PROPUESTA DE POLÍTICAS DE LOS FINANCIAMIENTOS A LARGO PLAZO.

Son parte de las políticas sobre la estructura financiera, las cuales pueden ser de endeudamiento o de dividendos.

1. **Políticas de endeudamiento.-** Definen a la administración los parámetros para conservar una estructura sana y equilibrada. Esta política tiene como objetivo controlar el uso y magnitud del financiamiento. Dentro de esta política se puede considerar:

- **Financiamiento externo.-** No deberá exceder los límites de endeudamiento, para mantener una relación equilibrada entre el monto de la inversión de capital efectuada por los propietarios y el monto de la deuda a largo plazo.
 - **Financiamiento en moneda extranjera.-** Debe quedar limitada a un porcentaje máximo. Permanentemente se debe tener información sobre la exposición de la empresa ante la devaluación de la moneda local y de la moneda del préstamo.
- 2. Política de solvencia financiera.-** Es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

La solvencia se determina a través de razones y sirven a la administración para definir medidas y lograr una estructura financiera adecuada. A continuación en base a preguntas se indica una forma ordenada y adecuada de utilizar los índices de solvencia.

- **¿Cuánto puede endeudarse la empresa?**

Es muy importante para una buena administración que se dicte una política la cual fije el máximo de endeudamiento que se puede contraer, por ejemplo:

Por cada dólar que han aportado los socios (accionistas) ¿Cuánto puede contraerse de préstamo?

Se mide a través de la razón: Pasivo Total a Patrimonio.

Al fin del período 2006 este índice para VERAFLOWERS es de 64.39 centavos.

- **¿Cuánto pasivo circulante puede tener la empresa?**

Se mide a través de la razón: Pasivo circulante a Patrimonio

Al fin del período 2006 este índice para VERAFLOWERS es de 64.39%. Es el mismo porcentaje que el de pasivo total a patrimonio ya que el pasivo a largo plazo al final del 2006 es \$0.00.

- **¿Cuánto pasivo a largo plazo puede tener la empresa?**

Se mide a través de la razón: Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio

Al fin del período 2006 este índice para VERAFLOWERS es de \$0.00 ya que no se tiene pasivos de largo plazo.

- **¿En que porcentaje debe ser la participación de los socios (accionistas) en el total activos de la empresa?**

Se mide a través de la razón: Patrimonio a Activo total

Al fin del período 2006 este índice para VERAFLOWERS es de 60.83%, lo que quiere decir cuál es la participación de los socios (accionistas) en el total de activos.

- **¿Qué participación deben tener los socios (accionistas) en el total activo circulante de la empresa?**

Se mide a través de la razón: Activo Circulante a Patrimonio

Al fin del período 2006 este índice para VERAFLOWERS es de 71.47 centavos; esto significa que por cada dólar que los socios (accionistas) invierten en la plantación, se necesita \$0.71 dólares en el activo circulante.

- **¿Qué participación deben tener los socios (accionistas) en el total activo fijos de la empresa?**

Se mide a través de la razón: Activo Fijo a Patrimonio

Al fin del período 2006 este índice para VERAFLOWERS es de 84.56 centavos; el resultado mide la capacidad del patrimonio para financiar los activos fijos de la empresa.

- **¿Qué monto debe ser la inversión de los socios (accionistas) en el capital de trabajo de la empresa?**

Se mide a través de la razón: Capital de Trabajo a Patrimonio.

Al fin del período 2006 este índice para VERAFLOWERS es de 7.08 centavos, lo que indica que por cada dólar invertido por los dueños de la plantación se destina %0.07 al Capital de Trabajo.

3. Obtener los financiamientos apropiados para el destino del crédito a las mejores tasas del mercado.

“El administrador financiero es el encargado más idóneo junto con el gerente general para fijar los lineamientos a seguir y lograr una estructura financiera de largo plazo que conlleve a la maximización de los rendimientos financieros.”

.

4.4.2.1 Fuentes

Las fuentes de financiamiento desde el punto de vista del origen de los fondos, se pueden entre fuentes privadas y mercados públicos:

1. **Fuentes privadas.-** Se obtienen a través de intermediarios financieros, como los bancos, banca de desarrollo, cooperativas, entre otros. Los tipos de créditos a los que puede acceder la empresa son:
 - **Prestamos Prendarios.-** Como su nombre lo indica tienen una garantía prendaria.
 - **Prestamos de habilitación o avío.-** Son préstamos garantizados por bienes del acreedor y generalmente omitidos por tres o cinco años. Promueven la producción de las empresas.
 - **Prestamos refaccionarios.-** Son créditos con garantía y se otorga a mediano y largo plazo para financiar activos tangibles o liquidación de pasivos relacionados con la operación de la industria.
 - **Créditos hipotecarios.-** Financiamiento a largo plazo con gran flexibilidad y se obtiene para la inversión en adquisiciones o construcciones de inmuebles que se destinen al objeto social de la empresa deudora, así como para pagos o consolidaciones de pasivos pero no para pagar pasivos que estaban financiando el capital de trabajo.
 - **Prestamos hipotecarios industriales.-** Se otorgan con la garantía de la unidad industrial en hipotecas en primer lugar. Principalmente se utiliza para consolidar pasivos y puede existir un período de gracia antes de empezar el pago.

2. **Fuentes Públicas.-** Se realizan a través de mercados de valores. Para poder ingresar y obtener financiamiento en esta fuente la empresa debe ser registrada en la Bolsa de Valores. Estas fuentes de financiamiento la empresa no las a empleado, pero se las cita como una propuesta de futuros ingresos de dinero con diferente tipo de fuente:
 - **Emisión de obligaciones convertibles en acciones.-** Constituye una herramienta que puede generar liquidez a la empresa en un momento dado y es una opción que puede ser ventajosa para los adquirientes de las obligaciones, pues al término del plazo de la emisión éstas pueden ser

convertidas en acciones, si la empresa prospera durante el período del crédito, se habrá logrado una gran ventaja para el acreedor.

Una alternativa de financiamiento a largo plazo que no genera gastos de intereses son las aportaciones de los socios (accionistas), que aunque no se consideran como un pasivo, financia a la empresa y se los puede usar mientras se obtienen fondos a por préstamos de largo plazo.

4.4.2.2 Niveles

La productividad de la empresa es la que da el monto, de acuerdo con la capacidad de pago que genera el flujo interno de efectivo, el cual incluye la utilidad y la depreciación. En muchas ocasiones las garantías son las que fijan el monto al que puede acceder solicitante de crédito.

Se aconseja que:

- No se debe obtener más financiamiento del que pueda pagar la empresa por sus recursos generados, principalmente por la depreciación si es que el crédito fue utilizado para comprar activos fijos.
- Se deben tener en cuenta los años de vigencia del crédito, tiempo que debe ser prudente y proporcionar cierta holgura en el pago del financiamiento.

Para tomar la decisión de contratar un crédito, se debe tener de antemano proyecciones y presupuestos, los que mostrarán los resultados de las operaciones futuras y serán una guía para determinar los montos de los financiamientos y su debida administración.

4.4.2.3 Control

Los financiamientos a largo plazo obligan a las empresas por varios años, además de ser financiamientos muy importantes en cuanto a su monto, se requiere generalmente se pongan los bienes de la empresa en garantía, por lo que su control es muy importante y delicado.

Es conveniente para los intereses de la empresa que en su administración y autorización intervengan los directivos de más alto nivel. Dependiendo del nivel de financiamiento al que se solicita, si existe una mala administración de este se puede poner en riesgo los bienes de la empresa y por ende la inversión y la moralidad de los socios (accionistas).

Los financiamientos a largo plazo requieren de toda la fuerza y poder del control interno, el cual debe ser constante y continuo hasta el último vencimiento del contrato del financiamiento obtenido. El descuidar el control de estos financiamientos puede traer situaciones que pongan en peligro la subsistencia de VERAFLOWERS.

Es necesario asesorarse con abogados sobre el contenido de las cláusulas de los contratos de financiamiento, con el fin de despejar cualquier duda y de tener la seguridad de que el financiamiento va estar en puntos contractuales que no dañen a la empresa.

Debe existir un control físico cuando se rediman cupones u obligaciones que constituyan unidades de préstamo.

El control contable debe asegurar que todas las operaciones realizadas queden asentadas en el sistema contable en forma oportuna y exacta.

En el capítulo correspondiente a la propuesta de implementación de control interno se presenta una lista de puntos relativos al control de los financiamientos a largo plazo.

4.5 Patrimonio

La buena o mala administración del Patrimonio afecta directamente la solvencia de la empresa y su financiamiento.

Necesidad de información del capital contable

Se requiere de información veraz y oportuna para tener informados a los socios (accionistas) o accionistas de su patrimonio.

La información más importante emana de las asambleas de socios (accionistas) en donde se toman acuerdos que afectan al patrimonio. La información que se requiere es la siguiente:

- La escritura constitutiva y sus reformas.
- Las actas de asamblea de los socios (accionistas).
- El número, serie, clases y demás particulares de los títulos que amparan las partes de los socios (accionistas), así como el nombre, nacionalidad y domicilio de los dueños.
- Los cupones liquidados contra pagos de dividendos e intereses.
- Los poderes otorgados para actos de administración y dominio.
- Informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad, las políticas seguidas y los principales proyectos existentes.
- Informes de los administradores en que declaran y explican las principales políticas y criterios contables y de información.
- Estados financieros que incluyen: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estados de cambio en la situación financiera, Estado de cambios en las partidas que integran el patrimonio social y notas necesarias para complementar o aclarar la información.

4.5.1 Importancia dentro del ciclo financiero

Refleja la inversión de los socios (accionistas) de la empresa. Es la diferencia entre el Activo y Pasivo de la empresa.

También se puede contemplar que el patrimonio es el derecho de los propietarios sobre los activos de la empresa, que surgen por sus aportaciones. Es la fuente de financiamiento más importante y es la que tiene más permanencia en la vida de la empresa.

Debe ser planada y vigilada permanentemente, el responsable de la buena administración es el gerente general, ya que es el que toma las decisiones para que la empresa logre los objetivos plantados.

4.5.2 Nivel de la inversión del Patrimonio.

El nivel de la inversión del patrimonio está íntimamente ligado a la estructura financiera de la empresa, que fue presentada en el punto 4.4 referente a las reglas para una estructura financiera sana.

Es importante destacar que el nivel de inversión del patrimonio debe vigilarse y medirse a razón de la liquidez y solvencia que genera la florícola para lo que el administrador deberá utilizar las siguientes razones con el fin de analizar si está acorde a los objetivos planteados y para establecer lineamientos.

- Ventas a Activo Total
- Patrimonio a Activo Total

Al tener la estimación de las ventas de la empresa se determina el nivel de la inversión del patrimonio y tomando en cuenta los resultados del análisis e interpretación de la información financiera puede revisarse la razonabilidad de las cifras obtenidas de la estructura financiera, que incluye el patrimonio.

4.5.3 Políticas del Patrimonio

Las políticas para la administración del patrimonio deben siempre propender a que sirva como una herramienta más para el objetivo que es la maximización de utilidades.

PROPUESTA DE POLÍTICAS DEL PATRIMONIO

1. **Política de estructura financiera.-** Los administradores deben establecer medidas las cuales deben ser cumplidas, para lo que se necesita establecer porcentajes en función al activo total de cuanto es el máximo o mínimo de cada cuenta. Por ejemplo el patrimonio debe tener un mínimo del 60% y un máximo del 70% en la participación del activo total. A continuación se indican las razones pertinentes a utilizar en esta política:

- Pasivo total a Patrimonio
- Pasivo a largo plazo a Patrimonio
- Pasivo corto plazo a Patrimonio
- Activo Total a Patrimonio
- Activo Circulante a Patrimonio
- Activo Fijo a Patrimonio
- Capital de trabajo a Patrimonio

2. **Políticas de liquidez financiera.-** Es el mismo caso anterior, la diferencia es que los porcentajes van en función a la liquidez de la empresa, por ejemplo cuantas veces debe ser mayor el activo circulante en relación al pasivo circulante. A continuación se indican las razones pertinentes a utilizar en esta política:

- Activo Circulante a Pasivo a corto plazo
- Activo disponible a Activo a corto plazo
- Cuentas por pagar a Ventas

- Cuentas por cobrar a Ventas
- Cuentas por cobrar a Capital de Trabajo

3. Otras políticas.- Se pueden desprender de disposiciones estatutarias, generosos o de servicio a la comunidad, del pago de dividendos entre otras

A continuación se presentan algunos casos:

- a. Anualmente de las utilidades debe decretarse un dividendo a los accionistas no menor al 6% de sus aportaciones.
- b. Se separará un 5% de las utilidades anuales para un fondo de reserva legal.
- c. Anualmente se destinará el 1% de las utilidades para donaciones a obras de beneficio a la comunidad.

4.5.4 Control del Patrimonio

El control del Patrimonio es muy importante ya que en esta cuenta se resumen los resultados de las operaciones representado en utilidad o pérdida.

Se debe designar un responsable del control de las cuentas del patrimonio.

Los socios (accionistas) han confiado a la administración el manejo de su propiedad y debe tenerse un buen control e información sobre los eventos y hechos que han afectado su patrimonio

El control del Patrimonio se lo puede realizar con gran objetividad calificándolos en cuatro partes;

Requerimientos de ley

Requerimientos de estatutos

Control físico de títulos y cupones

Nivel de autorización de poderes.

En el capítulo 5 se estudiará más a fondo sobre el control de la cuenta patrimonio.

4.6 Resultados

4.6.1 La administración financiera de los resultados

Para realizar una administración eficiente de los resultados de la empresa se debe controlar lo real con lo presupuestado. A continuación se presenta una guía de :

El Control presupuestal

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa.

La empresa debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad. Todo lo anterior tiene que ser captado mediante un sistema de información, el cual requiere de una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifique la eficiencia de cómo se hizo y se está informando a los responsables de logros de objetivos de su avance y grado de cumplimiento, calificando sus deficiencia o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera, el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control.

A través de los resultados obtenidos, en algunas ocasiones se detectan deficiencias del presupuesto, lo que traerá como consecuencia una revisión periódica del presupuesto que puede ser trimestral o semestre.

De cualquier manera, para ejercer un control presupuestal se requiere comparar los resultados reales con los resultados presupuestados. De este modo se obtienen variaciones o diferencias que deben analizarse para conocer su causa y estudiar su tendencia, prestando principalmente atención a las cifras significativas que sirven de base para tomar decisiones importantes y así lograr los objetivos que se hayan fijado.

Los resultados de los centros de responsabilidad se juzgan en términos de producción y de consumo. La producción con frecuencia conviene dividirla en calidad y cantidad, las cuales deben ser cuestionadas en forma simultánea: ¿Cuánto fue realizado?, ¿Fue bueno lo realizado? y ¿Cuánto fue el costo?

La segunda pregunta “¿Fue bueno lo realizado?” se resuelve generalmente comparando con un estándar.

Es recomendable que se **administre por excepción**, en que la administración preste su atención relativamente a pocas partidas, pero cuyo resultado sea significativamente distinto al estándar o presupuesto.

Es importante que los informes que se preparen sean objetivos y que informe sin prejuicios, ya que son la base para actuar.

La administración de los resultados se efectúa con base en el control presupuestal que informa y califica los resultados sobre sus eficiencias o deficiencias obtenidas, las que servirán de base a la administración de la empresa para la toma de decisiones importantes por una dirección por excepción.

Primeramente se tratarán las variaciones de los resultados obtenidos hasta el nivel de la utilidad operacional.

La administración de las variaciones en la utilidad operacional.- Pueden ocasionarse por varias causas que generalmente están interrelacionadas y los

administradores para poder tomar decisiones requieren de información analizada, oportuna y fehaciente.

Para ilustrar lo anterior, a continuación se presenta un ejemplo de un estado de resultados con datos inventados comparado con el presupuesto para el año 2007 realizado en el capítulo 3 de esta tesis, en el cuál se muestra una variación favorable de USD \$115.425,95

Cuadro No. 14
Estado de Resultados (Real vs. Presupuesto)

VERAFLOWERS CIA. LTDA.			
Comparación Estado de Resultados Presupuestado con Real			
al 31 de diciembre del 2007			
	Real	Presupuestado	Variación Favorable- Desfavorable
Ventas	1,105,482.48	1,056,504.66	48,977.81
(-)Costo de Producción y Ventas	613,932.20	569,642.97	-44,289.23
Utilidad Bruta	491,550.27	486,861.69	93,267.04
Gastos de Operación	168,912.32	146,753.41	-22,158.91
Utilidad de Operación	322,637.96	340,108.28	115,425.95

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA; Administración de Activos, Pasivos, a largo plazo, Patrimonio y Resultados

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

El estado anterior muestra la variación de la totalidad de las ventas de las 12 variedades de Hypericum que produce VERAFLOWERS en su plantación, más lo que se presupuesta será vendida como flor nacional.

A continuación se presenta el estado detallado de resultados por cada variedad de Hypericum

Cuadro No. 15

Estado de Resultados detallado por variedad de flor (Real vs. Presupuesto)

VERAFLOWERS CIA. LTDA.			
Comparación Estado de Resultados Presupuestado con Real			
al 31 de diciembre del 2007			
Variedades	Real	Presupuestado	Variación Favorable- Desfavorable
Candy Flair			
Unidades	85,384	89,878	-4,494
Ventas	19,638.42	20,672.02	-1,033.60
(-)Costo de Producción y Ventas	10,800.36	11,145.88	345.52
Utilidad Bruta	8,838.07	9,526.15	-688.08
Gastos de Operación	2,809.70	2,871.44	61.74
Utilidad de Operación	6,028.36	6,654.70	-626.34
Cherry Flair			
Unidades	571,400	634,888	-63,489
Ventas	131,421.91	146,024.34	-14,602.43
(-)Costo de Producción y Ventas	72,276.86	78,732.96	6,456.10
Utilidad Bruta	59,145.05	67,291.38	-8,146.33
Gastos de Operación	18,802.77	20,283.46	1,480.69
Utilidad de Operación	40,342.28	47,007.92	-6,665.64
Coffee Ivy Flair			
Unidades	112,646	118,575	-5,929
Ventas	25,908.63	27,272.24	-1,363.61
(-)Costo de Producción y Ventas	14,248.72	14,704.56	455.84
Utilidad Bruta	11,659.91	12,567.68	-907.77
Gastos de Operación	3,706.79	3,788.24	81.45
Utilidad de Operación	7,953.11	8,779.44	-826.32
Excellent Flair			
Unidades	18,577	19,555	-978
Ventas	4,272.71	4,497.59	-224.88
(-)Costo de Producción y Ventas	2,349.82	2,425.00	75.17
Utilidad Bruta	1,922.89	2,072.59	-149.70
Gastos de Operación	611.30	624.74	13.43
Utilidad de Operación	1,311.58	1,447.86	-136.27
Funky Flair			
Unidades	174,645	180,046	-5,401
Ventas	40,168.37	41,410.69	-1,242.32
(-)Costo de Producción y Ventas	22,091.02	22,327.69	236.67
Utilidad Bruta	18,077.35	19,083.00	-1,005.65
Gastos de Operación	5,746.96	5,752.14	5.18
Utilidad de Operación	12,330.39	13,330.86	-1,000.47

Variedades	Real	Presupuestado	Variación Favorable-Desfavorable
Unidades	571,957	544,721	27,236
Ventas	131,550.19	125,285.90	6,264.29
(-)Costo de Producción y Ventas	72,347.41	67,551.27	-4,796.14
Utilidad Bruta	59,202.78	57,734.63	1,468.15
Gastos de Operación	18,821.12	17,402.79	-1,418.33
Utilidad de Operación	40,381.66	40,331.83	49.83
Ivy Flair			
Unidades	1,535,289	1,395,717	139,572
Ventas	353,116.46	321,014.97	32,101.50
(-)Costo de Producción y Ventas	194,200.11	173,083.87	-21,116.23
Utilidad Bruta	158,916.36	147,931.09	10,985.26
Gastos de Operación	50,521.00	44,590.47	-5,930.53
Utilidad de Operación	108,395.35	103,340.62	5,054.73
Jolly Flair			
Unidades	236,521	215,019	21,502
Ventas	54,399.86	49,454.42	4,945.44
(-)Costo de Producción y Ventas	29,917.78	26,664.68	-3,253.09
Utilidad Bruta	24,482.09	22,789.74	1,692.35
Gastos de Operación	7,783.09	6,869.45	-913.64
Utilidad de Operación	16,699.00	15,920.29	778.71
Mystic Flair			
Unidades	367,615	328,228	39,387
Ventas	84,551.52	75,492.43	9,059.09
(-)Costo de Producción y Ventas	46,500.00	40,703.78	-5,796.22
Utilidad Bruta	38,051.53	34,788.65	3,262.87
Gastos de Operación	12,096.94	10,486.25	-1,610.69
Utilidad de Operación	25,954.59	24,302.40	1,652.19
Pinky Flair			
Unidades	841,076	786,053	55,024
Ventas	193,447.58	180,792.13	12,655.45
(-)Costo de Producción y Ventas	106,388.53	97,478.95	-8,909.58
Utilidad Bruta	87,059.05	83,313.18	3,745.87
Gastos de Operación	27,676.89	25,112.87	-2,564.02
Utilidad de Operación	59,382.16	58,200.31	1,181.85
Red Bullet			
Unidades	56,808	57,967	-1,159
Ventas	13,065.83	13,332.48	-266.65
(-)Costo de Producción y Ventas	7,185.69	7,188.57	2.88
Utilidad Bruta	5,880.14	6,143.91	-263.77
Gastos de Operación	1,869.35	1,851.94	-17.41
Utilidad de Operación	4,010.79	4,291.97	-281.18

Variedades	Real	Presupuestado	Variación Favorable- Desfavorable
Sugar Flair			
Unidades	185,940	169,037	16,904
Ventas	42,766.24	38,878.40	3,887.84
(-)Costo de Producción y Ventas	23,519.74	20,962.34	-2,557.41
Utilidad Bruta	19,246.50	17,916.06	1,330.43
Gastos de Operación	6,118.64	5,400.39	-718.25
Utilidad de Operación	13,127.85	12,515.67	612.18
NACIONAL 1.17%			
Unidades	60,809	53,813	6,996
Ventas	13,986.07	12,377.05	1,609.02
(-)Costo de Producción y Ventas	7,691.79	6,673.42	-1,018.36
Utilidad Bruta	6,294.28	5,703.63	590.65
Gastos de Operación	2,001.01	1,719.23	-281.78
Utilidad de Operación	4,293.27	3,984.40	308.87
Total Todas las Variedades			
Unidades	4,818,669	4,593,499	225,170
Ventas	1,108,293.80	1,056,504.66	51,789.13
(-)Costo de Producción y Ventas	609,517.81	569,642.97	-39,874.84
Utilidad Bruta	498,775.99	486,861.69	11,914.30
Gastos de Operación	158,565.57	146,753.41	-11,812.17
Utilidad de Operación	340,210.41	340,108.28	102.13

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario:

Con este informe el administrador puede tener una idea más detallada de las variaciones que ocurrieron en el año por variedad de flor, tanto en volumen de unidades vendidas, ventas netas, costo de producción, gastos operativos y en el resultado.

Por ejemplo, para el año 2007 se presupuestó producir y vender 169.037 tallos de la variedad Singar Flair y en la realidad del ejemplo se obtuvo una producción y venta de 185.940 tallos, lo que generó más ventas, más costos gastos y más gastos y dio una utilidad operacional favorable, es decir que la variación fue positiva para la empresa.

En el caso de la variedad Red Bullet se obtuvo una variación negativa en la utilidad operacional de USD \$-281,18. Al realizar un análisis de los datos que dan este resultado se encuentra que el volumen de producción y venta es menor y que los gastos son mayores a los presupuestados, por eso da un valor menor al que se esperaba en esta variedad.

Las variaciones de los resultados obtenidos pueden ocasionarse por variaciones en: los precios de venta, por modificaciones del costo estándar, del volumen de ventas, en la cuota de los gastos directos y variables, los cuales se describen a continuación:

Variación de los precios de venta.

Pueden ser ocasionados por los siguientes factores:

1. Aumento en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
2. Disminución en los precios de venta con relación a lo previsto en el presupuesto.
3. Una combinación de los anteriores.
4. Diferencias ocasionadas en las modificaciones, rebajas y descuentos en relación con las previstas en el presupuesto.

La variación en productos de venta neta puede determinarse de la siguiente manera:

- Se obtiene los precios unitarios netos reales, dividiendo el importe de las ventas netas entre el número de unidades para cada producto.
- Se comparan los precios unitarios netos reales con los precios unitarios presupuestados, con el fin de obtener la diferencia.

- Se calcula la variación de precios de la venta neta multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de los precios unitarios, por el número de unidades vendidas en cada producto.

La suma de los resultados obtenidos representan la “variación en el precio de ventas”, que tiene influencia o participación en la variación de la utilidad operacional.

A continuación se muestra el análisis de la variación en la utilidad operacional, originado por la variación de los precios de venta.

Cuadro No. 16

Análisis de la variación del precio de Venta

VERAFLOWERS CIA. LTDA.

ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

al 31 de diciembre del 2007

Variedades	Unidades Vendidas	Real	Presupuestado	Diferencia Aumento (Disminución)	Variación precio de Venta USD\$
		Precio Unit. Neto	Precio Unit.		
Candy Flair	85,384	0.24	0.23	0.01	1,033.60
Cherry Flair	571,400	0.26	0.23	0.03	14,602.43
Coffee Ivy Flair	112,646	0.24	0.23	0.01	1,363.61
Excellent Flair	18,577	0.24	0.23	0.01	224.88
Funky Flair	174,645	0.24	0.23	0.01	1,242.32
Honey Flair	571,957	0.22	0.23	-0.01	-6,264.29
Ivy Flair	1,535,289	0.21	0.23	-0.02	-32,101.50
Jolly Flair	236,521	0.21	0.23	-0.02	-4,945.44
Mystic Flair	367,615	0.21	0.23	-0.02	-9,059.09
Pinky Flair	841,076	0.21	0.23	-0.02	-12,655.45
Red Bullet	56,808	0.23	0.23	0.00	266.65
Sugar Flair	185,940	0.21	0.23	-0.02	-3,887.84
NACIONAL 1.17%	60,809	0.20	0.23	-0.03	-1,609.02
TOTAL					-51,789.13

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA; Administración de Activos, Pasivos, a largo plazo, Patrimonio y Resultados

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario:

Hasta aquí se ha determinado el hecho pero es necesario conocer la causa y, en su caso, las autorizaciones o razones de tales variaciones. Es conveniente que la administración tome las medidas correctivas que se consideren adecuadas de acuerdo a las circunstancias.

La variación de precios a sido perjudicial para la empresa en el ejemplo ilustrativo, pude ser que los precios de mercado bajaron y la empresa estuvo obligada a seguir esa corriente para no dejar de vender.

Variación por modificación del costo estándar.

Se debe a un aumento o disminución de los productos vendidos y se puede determinar de la siguiente manera:

- Se comparan los costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados, con el fin de obtener la diferencia.
- Se calcula la variación por modificación del costo, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de los costos unitarios reales o actuales, con los costos unitarios presupuestados por el número de unidades vendidas.

La suma de los resultados obtenidos representa la variación en modificación del costo estándar que tiene influencia en la variación de la utilidad operacional.

A continuación se muestra el análisis de la variación en la utilidad operacional, originado en la variación en modificación del costo estándar.

Cuadro No. 17

Análisis de la Variación de la Modificación de los Costos Estándar

VERAFLOWERS CIA. LTDA.					
ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LA MODIFICACIÓN DE LOS COSTOS ESTÁNDAR					
al 31 de diciembre del 2007					
		Real	Presupuestado		
Variedades	Unidades Vendidas	Costo Unitario	Costo Unitario	Diferencia Aumento (Disminución)	Variación costo de Venta USD\$
Candy Flair	85,384	0.13	0.12	-0.00248	-211.77
Cherry Flair	571,400	0.13	0.12	-0.00248	-1,417.19
Coffee Ivy Flair	112,646	0.13	0.12	-0.00248	-279.39
Excellent Flair	18,577	0.13	0.12	-0.00248	-46.07
Funky Flair	174,645	0.13	0.12	-0.00248	-433.16
Honey Flair	571,957	0.13	0.12	-0.00248	-1,418.58
Ivy Flair	1,535,289	0.13	0.12	-0.00248	-3,807.85
Jolly Flair	236,521	0.13	0.12	-0.00248	-586.62
Mystic Flair	367,615	0.13	0.12	-0.00248	-911.76
Pinky Flair	841,076	0.13	0.12	-0.00248	-2,086.05
Red Bullet	56,808	0.13	0.12	-0.00248	-140.90
Sugar Flair	185,940	0.13	0.12	-0.00248	-461.17
NACIONAL 1.17%	60,809	0.13	0.12	-0.00248	-150.82
TOTAL					-11,951.33

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA; Administración de Activos, Pasivos, a largo plazo, Patrimonio y Resultados

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario:

El administrador debe conocer la causa y en su caso las autorizaciones o razones de tales variaciones, y debe tomar las medidas correctivas que se consideren adecuadas de acuerdo con las circunstancias.

En el ejemplo la variación es negativa, es decir que los costos fueron mayores a los presupuestados al inicio del año por USD \$11.951,33.

La forma en que deben analizarse las variaciones del costo dependerá, principalmente, de los sistemas de control y registros de las operaciones. Sin embargo, en cualquier caso se tratará de conocer la naturaleza de sus variaciones y sus causas. A continuación se trata las más importantes:

- **Materia Prima.-** Las variaciones más importantes en este elemento del costo son ocasionadas, principalmente, por los siguientes factores:

1. Cantidad.- Es debida a una mayor o menor cantidad de materias primas o materiales utilizados en la fabricación de un producto.

La variación se calcula multiplicando las unidades producidas por los factores establecidos en el presupuesto y este resultado se compara con los consumos reales, obteniéndose la variación en consumo o cantidad.

2. Precio.- Esta variación es debida a las diferencias entre los precios en que se ha comprado y los precios que se usaron para establecer las cifras presupuestadas.

La variación se calcula multiplicando la diferencia del precio unitario presupuestado y el precio unitario de compra, por las unidades consumidas o usadas en la producción cuando los inventarios se encuentra valuados a costos históricos.

- **Mano de obra.-** Las variaciones más importantes en este elemento del costo son las siguientes:

1. Eficiencia.- Para obtener la variación de eficiencia, debe determinarse la diferencia entre las horas empleadas en la producción y las consideradas en el presupuesto; este resultado debe ser valorizado a precio por hora considerado en el presupuesto; de esta manera se obtiene la variación de eficiencia en mano de obra.

2. Precio.- Esta variación es debida a las diferencias entre los precios por hora que se ha pagado a los trabajadores y los precios por hora que se usaron para establecer las cifras presupuestadas. Es conveniente conocer su causa, investigando si se han observado las políticas de aumento de salario, contratación de personal, entre otros.
- **Gastos de Producción.-** Estos gastos de producción deben controlarse según se naturaleza: Variables, Fijos. Si son variables debe aplicarse la técnica que se ha descrito en la materia prima, obteniendo básicamente variaciones por cantidad y precio.

Es recomendable que su control se establezca a través de costos o responsabilidad en que se tengan analizados los conceptos de gastos; estos deben comparar las cantidades gastadas con las cantidades presupuestas, estableciendo diferencias e investigando las causas que originaron las variaciones.

Variación por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables.

Es debida a aumento o disminuciones en las cuotas asignadas a los productos vendidos, y se determinan de la misma manera que la variación por modificaciones del costo estándar.

Cuadro No. 18

Análisis de la variación de la modificación de la cuota del Gasto

VERAFLOWERS CIA. LTDA.					
ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LA MODIFICACIÓN DE LA CUOTA DEL GASTO					
al 31 de diciembre del 2007					
		Real	Presupuestado		
Variedades	Unidades Vendidas	Gasto Unitario	Gasto Unitario	Diferencia Aumento (Disminución)	Variación gasto de Venta USD\$
Candy Flair	85,384	0.03	0.03	-0.00096	-81.84
Cherry Flair	571,400	0.03	0.03	-0.00096	-547.65
Coffee Ivy Flair	112,646	0.03	0.03	-0.00096	-107.96
Excellent Flair	18,577	0.03	0.03	-0.00096	-17.80
Funky Flair	174,645	0.03	0.03	-0.00096	-167.39
Honey Flair	571,957	0.03	0.03	-0.00096	-548.19
Ivy Flair	1,535,289	0.03	0.03	-0.00096	-1,471.49
Jolly Flair	236,521	0.03	0.03	-0.00096	-226.69
Mystic Flair	367,615	0.03	0.03	-0.00096	-352.34
Pinky Flair	841,076	0.03	0.03	-0.00096	-806.12
Red Bullet	56,808	0.03	0.03	-0.00096	-54.45
Sugar Flair	185,940	0.03	0.03	-0.00096	-178.21
NACIONAL 1.17%	60,809	0.03	0.03	-0.00096	-58.28
TOTAL					-4,618.41

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA; Administración de Activos, Pasivos, a largo plazo, Patrimonio y Resultados

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario:

Los gastos reales que se presentan en el ejemplo son mayores a los presupuestados a comienzos del período.

El administrador conoce los detalles de la variación pero debe también conocer la causa y en su caso las autorizaciones a razones de tales variaciones, y se debe tomar las medidas correctivas que se consideren adecuadas de acuerdo con las circunstancias.

Variación por volumen de ventas.

Es debido al aumento o disminución de las unidades vendidas y se puede determinar de la siguiente manera:

- Se compara el volumen de las ventas reales contra el presupuestado.
- Se calcula la variación del volumen, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de volúmenes por el promedio de utilidad presupuestada.

La suma de los resultados obtenidos representa la variación en volumen de ventas que tendrá, al igual que el anterior, influencia o participación en la variación de la utilidad operacional.

Cuadro No. 19

**Análisis de la variación en el volumen de las Ventas
VERAFLOWERS CIA. LTDA.
ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN EN EL VOLUMEN DE LAS VENTAS
al 31 de diciembre del 2007**

Variedades	Unidades Vendidas	Real	Presupuestado	Promedio de Utilidad Presupuestada	Variación volumen de Venta USD\$
		Presupuestadas	Diferencia Aumento (Disminución)		
Candy Flair	85,384	89,878	-4,493.92	0.0740	-332.74
Cherry Flair	571,400	634,888	-63,488.84	0.0740	-4,700.79
Coffee Ivy Flair	112,646	118,575	-5,928.75	0.0740	-438.97
Excellent Flair	18,577	19,555	-977.74	0.0740	-72.39
Funky Flair	174,645	180,046	-5,401.39	0.0740	-399.93
Honey Flair	571,957	544,721	27,236.06	0.0740	2,016.59
Ivy Flair	1,535,289	1,395,717	139,571.73	0.0740	10,334.06
Jolly Flair	236,521	215,019	21,501.92	0.0740	1,592.03
Mystic Flair	367,615	328,228	39,387.36	0.0740	2,916.29
Pinky Flair	841,076	786,053	55,023.69	0.0740	4,074.02
Red Bullet	56,808	57,967	-1,159.35	0.0740	-85.84
Sugar Flair	185,940	169,037	16,903.65	0.0740	1,251.57
NACIONAL 1.17%	60,809	53,813	6,995.73	0.0740	517.97
TOTAL					16,671.87

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA; Administración de Activos, Pasivos, a largo plazo, Patrimonio y Resultados

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

De igual manera que el anterior requiere conocer la causa o razones de tales variaciones. Es conveniente sugerir las estrategias de comercialización o medidas correctivas que se consideren adecuadas de acuerdo con las circunstancias, con el fin de corregirlas las desviaciones y lograr los objetivos deseados.

Variación por Mezcla de Productos.

Se origina porque la utilidad operacional puede ser diferente para todos los productos; por tanto, el promedio estimado de utilidad de un producto será diferente del promedio unitario real de utilidad del mismo producto, cuando la proporción de la venta no sea igual a la establecida en el presupuesto.

Puede determinarse de la siguiente manera:

- Se obtiene la utilidad que deberá existir si los precios de venta, costos y gastos fueran iguales a los establecidos en el presupuesto; para esto se requiere conciliar la utilidad de la siguiente manera:

Utilidad Real más menos variaciones en:

Precio de venta

Variaciones del Costo

Variaciones del Gasto

Utilidad Operacional Ajustada

Las variaciones se suman cuando son desfavorables y se restan cuando son favorables. Si los resultados reales guardan proporción de venta por cada artículo en relación con el volumen total del producto y si este fuera igual a la proporción establecida en el presupuesto, no se producirá la variación en mezcla de productos y la utilidad operacional ajustada sería igual a la utilidad operacional presupuestada.

- Se determina el promedio unitario de utilidad operacional por producto, dividiendo la utilidad operacional ajustada entre el número de unidades vendidas.
- Se obtiene la diferencia de utilidad operacional unitaria por producto, restando el promedio unitario presupuestado de promedio unitario real.
- Se obtiene la variación por mezcla de producto multiplicando la diferencia de utilidad operacional unitaria por las unidades vendidas.

La suma de la variación por mezcla de cada producto será la variación por mezcla de productos de la utilidad operacional.

A continuación se presenta el cuadro del análisis de la variación en la mezcla de productos.

Cuadro No. 20

Análisis de la variación en la mezcla de productos

VERAFLOWERS CIA. LTDA.

ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN EN LA MEZCLA DE PRODUCTOS

al 31 de diciembre del 2007

	Candy Flair	Cherry Flair	Coffee Ivy Flair	Excellent Flair	Funky Flair	Honey Flair	Ivy Flair	Jolly Flair	Mystic Flair	Pinky Flair	Red Bullet	Sugar Flair	NACIONAL 1.17%	TOTAL USD \$
UTILIDAD OPERACIONAL	6028.36	40342.28	7953.11	1311.58	12330.39	40381.66	108395.35	16699.00	25954.59	59382.16	4010.79	13127.85	4293.27	340210.41
Más (menos) variaciones														
Precio de venta	1,034	14,602	1,364	225	1,242	-6,264	-32,101	-4,945	-9,059	-12,655	267	-3,888	-1,609	-51,789
Variación Costos	211.77	1,417.19	279.39	46.07	433.16	1,418.58	3,807.85	586.62	911.76	2,086.05	140.90	461.17	150.82	11,951.33
Variación Gastos	81.84	547.65	107.96	17.80	167.39	548.19	1,471.49	226.69	352.34	806.12	54.45	178.21	58.28	4,618.41
Utilidad Op. Ajustada	7355.57	56909.56	9704.08	1600.34	14173.26	36084.13	81573.19	12566.87	18159.60	49618.88	4472.78	9879.40	2893.36	304991.02
Unidades Vendidas	85,384	571,400	112,646	18,577	174,645	571,957	1,535,289	236,521	367,615	841,076	56,808	185,940	60,809	4,818,669
Promedio Utilidad unitaria real ajustada	0.0861	0.0996	0.0861	0.0861	0.0812	0.0631	0.0531	0.0531	0.0494	0.0590	0.0787	0.0531	0.0476	0.0633
Promedio Utilidad unitaria Presup.	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740	0.0740
Diferencia de Utilidad op. Unit.	0.0121	0.0256	0.0121	0.0121	0.0071	-0.0110	-0.0209	-0.0209	-0.0246	-0.0150	0.0047	-0.0209	-0.0265	-0.0107
Diferencia de Utilidad Op. por unidades vendidas	1,033.60	14,602.43	1,363.61	224.88	1,242.32	-6,264.29	-32,101.50	-4,945.44	-9,059.09	-12,655.45	266.65	-3,887.84	-1,609.02	-51,789.13

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA; Administración de Activos, Pasivos, a largo plazo, Patrimonio y Resultados

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario:

En el cuadro de análisis de la variación en mezcla de productos intervienen las variaciones de precios, costos y gastos, para obtener la variación de la utilidad por producto y luego un acumulado.

Esta información detallada puede ser utilizada por los altos directivos y tomar decisiones en cuanto a la continuidad de ciertas variedades o el aumento de otras en el futuro.

A continuación un cuadro resumen de lo anteriormente mencionado.

Cuadro No. 21 Análisis de la variación de la Utilidad Operacional Resumen por Producto

VERAFLLOWERS CIA. LTDA.							
ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LA UTILIDAD OPERACIONAL							
RESUMEN POR PRODUCTO							
al 31 de diciembre del 2007							
	Candy Flair	Cherry Flair	Coffee Ivy Flair	Excellent Flair	Funky Flair	Honey Flair	Ivy Flair
Variaciones:							
Precio de venta	-1,033.60	-14,602.43	-1,363.61	-224.88	-1,242.32	6,264.29	32,101.50
Variación Costos	-211.77	-1,417.19	-279.39	-46.07	-433.16	-1,418.58	-3,807.85
Variación Gastos	-81.84	-547.65	-107.96	-17.80	-167.39	-548.19	-1,471.49
Volumen de Ventas	-332.74	-4,700.79	-438.97	-72.39	-399.93	2,016.59	10,334.06
Mezcla de Productos	1,033.60	14,602.43	1,363.61	224.88	1,242.32	-6,264.29	-32,101.50
	-626.34	-6,665.64	-826.32	-136.27	-1,000.47	49.83	5,054.73
	Jolly Flair	Mystic Flair	Pinky Flair	Red Bullet	Sugar Flair	NACIONAL 1.17%	TOTAL USD \$
Variaciones:							
Precio de venta	4,945.44	9,059.09	12,655.45	-266.65	3,887.84	1,609.02	51,789.13
Variación Costos	-586.62	-911.76	-2,086.05	-140.90	-461.17	-150.82	-11,951.33
Variación Gastos	-226.69	-352.34	-806.12	-54.45	-178.21	-58.28	-4,618.41
Volumen de Ventas	1,592.03	2,916.29	4,074.02	-85.84	1,251.57	517.97	16,671.87
Mezcla de Productos	-4,945.44	-9,059.09	-12,655.45	266.65	-3,887.84	-1,609.02	-51,789.13
	778.71	1,652.19	1,181.85	-281.18	612.18	308.87	102.13

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA; Administración de Activos, Pasivos, a largo plazo, Patrimonio y Resultados

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Como puede observarse la variación neta favorable de USD \$102,13 se analiza por producto y por causa, de esta manera el administrador tiene información significativa para la toma de decisiones y poder conducir a la empresa a lograr sus objetivos.

Conciliación de la utilidad operacional presupuestada y real.

Como un informe complementario es muy objetivo conciliar la utilidad operacional presupuestada con la real obtenida, agregando todas las causas que hayan contribuido a aumentar la utilidad, y disminuyendo todas las causas que hayan participado en la reducción de la misma.

Cuadro No. 22

Conciliación de la Utilidad Operacional, Presupuestada y Real VERAFLOWERS CIA. LTDA. Conciliación De La Utilidad Operacional, Presupuestada Y Real al 31 de diciembre del 2007

	Candy Flair	Cherry Flair	Coffee Ivy Flair	Excellent Flair	Funky Flair	Honey Flair	Ivy Flair
Presupuesto	6,654.70	47,007.92	8,779.44	1,447.86	13,330.86	40,331.83	103,340.62
Precio de venta	-1,033.60	-14,602.43	-1,363.61	-224.88	-1,242.32	6,264.29	32,101.50
Variación Costos	-211.77	-1,417.19	-279.39	-46.07	-433.16	-1,418.58	-3,807.85
Variación Gastos	-81.84	-547.65	-107.96	-17.80	-167.39	-548.19	-1,471.49
Volumen de Ventas	-332.74	-4,700.79	-438.97	-72.39	-399.93	2,016.59	10,334.06
Mezcla de Productos	1,033.60	14,602.43	1,363.61	224.88	1,242.32	-6,264.29	-32,101.50
REAL	6,028.36	40,342.28	7,953.11	1,311.58	12,330.39	40,381.66	108,395.35
	Jolly Flair	Mystic Flair	Pinky Flair	Red Bullet	Sugar Flair	NACIONAL 1.17%	TOTAL USD \$
Presupuesto	15,920.29	24,302.40	58,200.31	4,291.97	12,515.67	3,984.40	340,108.28
Precio de venta	4,945.44	9,059.09	12,655.45	-266.65	3,887.84	1,609.02	51,789.13
Variación Costos	-586.62	-911.76	-2,086.05	-140.90	-461.17	-150.82	-11,951.33
Variación Gastos	-226.69	-352.34	-806.12	-54.45	-178.21	-58.28	-4,618.41
Volumen de Ventas	1,592.03	2,916.29	4,074.02	-85.84	1,251.57	517.97	16,671.87
Mezcla de Productos	-4,945.44	-9,059.09	-12,655.45	266.65	-3,887.84	-1,609.02	-51,789.13
REAL	16,699.00	25,954.59	59,382.16	4,010.79	13,127.85	4,293.27	340,210.41

Fuente: VERAFOERS CIA. LTDA; Administración de Activos, Pasivos, a largo plazo, Patrimonio y Resultados

Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

El administrador tiene en este informe un resumen de la variación en la utilidad operacional por producto de USD \$ 102,13 (340.210,41 – 340.108,28).

Esta es una información relevante que le servirá al administrador para tomar decisiones que correspondan, de conformidad a las circunstancias para corregir las desviaciones que se han producido y así conducir a VERAFLOWER al logro de sus objetivos.

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Control Interno.

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Sistema de Control Interno.

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control y un conjunto de procedimientos de control directo.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que pueden ser aplicados en empresas pequeñas y medianas, pero de distinta manera que las empresas grandes. Los componentes son:

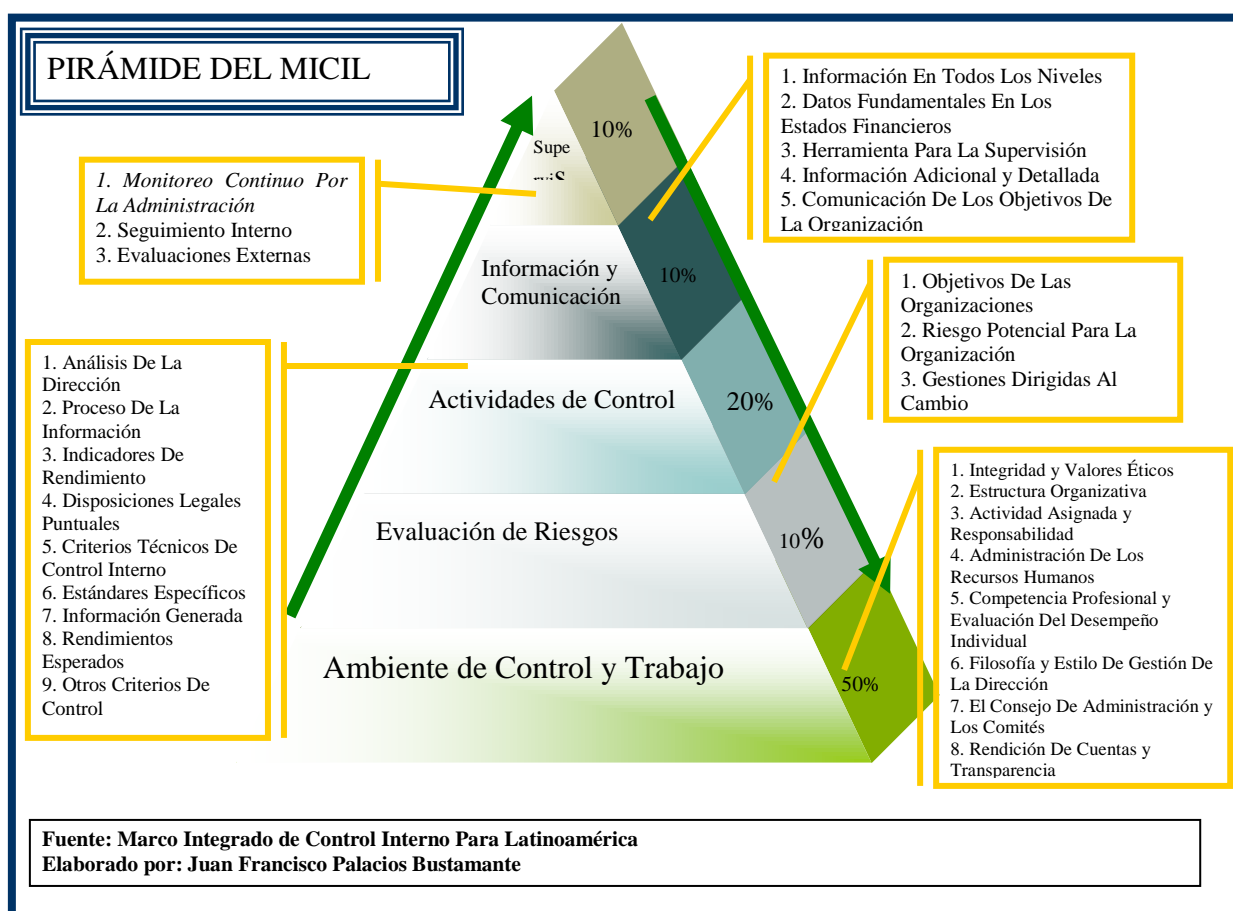
- Ambiente de Control.
- Evaluación de los riesgos.
- Actividades de control.
- Sistemas de Información aplicable a los informes financieros y a la comunicación.
- Monitoreo.

Los sistemas de control requieren de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo; esto se consigue mediante supervisión controlada, evaluaciones periódicas o ambas.

Estos componentes vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Gráfico No.1

Gráfico de los componentes del Control Interno



El Cuadro No. 1 muestra la importancia que se le debe dar a cada componente que actúa dentro de un sistema de control interno. Como ya se mencionó anteriormente, el ambiente de control es el componente principal y base de los siguientes, por eso tiene una valoración del 50%, ya que si los empleados de VERAFLOWERS están comprometidos en su trabajo, el entorno en el que desarrollan sus actividades es el ideal y tienen la competencia profesional para hacerlo, esto sumado a una cultura bien definida de principios y valores éticos darán como resultado una mínima cuota de error y fraude.

5.1 Ambiente de control

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal

resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización. Establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuyen en forma positiva a su confiabilidad.

Un ambiente de control sólido permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y calificar adecuadamente los riesgos para priorizar acciones de auditoría.

Factores que deben considerarse para evaluar el grado de efectividad del sistema de control interno

- Grado de importancia que los socios (accionistas), gerentes y demás miembros de la alta gerencia de la empresa proporcionen a las actividades de dirección, planificación y control, administrativo o financiero, con miras al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Expedición y actualización de los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la empresa.
- Dirección y revisión de la gerencia en los procesos de planificación, preparación y control de los presupuestos por parte del personal del área financiera.
- Atención y respaldo que la alta gerencia brinda a las auditorías externas, al control interno, a los informes de auditoría y a la implementación de recomendaciones.

- Vinculación de la alta gerencia con los problemas que se presentan en las áreas operativas, administrativas y financieras.

5.1.1 Integridad y valores éticos

La autoridad superior de VERAFLOWERS debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento [moral](#) para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la [conducta](#) de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del elemental cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su [red](#) de sustentación y su caldo de cultivo en la cultura del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden. En la creación de una cultura apropiada a estos fines juega un papel principal la Dirección Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

La eficacia de los controles internos no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que los crean, administran y supervisan.

La integridad es un requisito previo al comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Tener un clima vigoroso dentro de una entidad es esencial para su entorno externo e interno, y contribuye a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control, permitiendo además influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

Resulta difícil establecer valores éticos, tomando en cuenta los intereses de las distintas partes, tales como empleados, proveedores, clientes, competidores, etc.

5.1.2 Establecimiento de estrategias

Las estrategias serán las acciones a ejecutar para cumplir con los objetivos planteados.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LAGRAR UN CONTROL INTERNO EFICIENTE.

- **La filosofía de la entidad y el estilo de gestión**

Es la base de los principios y valores, y en lo que se fundamenta lo que se quiere lograr con la gestión de la empresa.

- **Compromiso de competencia profesional.**

Las autoridades superiores debe especificar el nivel de competencia profesional que se requiere para trabajos específicos y estos hacerlos acorde a lo requerido en los distintos niveles según los conocimientos y habilidades que se especifique.

- **Comité de Auditoría.**

Aquí se examina la gestión que realiza institución para afianzar un sistema eficiente de Control.

- **Estructura organizativa**

Con políticas que se planteen dentro de la estructura de la organización se puede establecer una base para monitorear las actividades, objetivos, funciones.

- **Políticas y practicas en materia de recursos humanos.**

Nos ayudan para obtener gente capaz realizando las labores que se necesitan en la empresa, es muy importante, ya que con estas personas tenemos la base fundamental para que el giro del negocio se lleve a cabo de la mejor manera.

- Definición de las políticas del manejo del área financiera como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Evaluar anualmente el seguimiento a los planes de acción de las diferentes áreas de VERAFLOWEWS CIA. LTDA.
- Realizar **seguimiento y evaluación** a procesos críticos de la empresa.
- Renovar anualmente el Manual de Procesos y Procedimientos de la Administración financiera de VERAFLOWERS, propuesto en esta tesis.
- Asesorar a las áreas de la empresa en el rediseño y cuantificación de indicadores de gestión para la respectiva evaluación del Plan de Desarrollo.
- Ejecutar programas de capacitación dirigida a los empleados administrativos y a los obreros de la plantación en relación a los procesos de Control Interno a implementarse en la empresa.

- Impulsar la cultura de participación de los empleados en la gestión de la empresa y en solidaridad con los principios propios del control interno inherentes.
- Evaluar la participación de los empleados en la gestión de la empresa y los flujos de información a través de procedimientos de control interno.
- Evaluar anualmente el Sistema de Control Interno.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.

5.2 Evaluación del riesgo (Área Financiera – Contable)

Consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes que existen que podrían afectar la consecución de los objetivos. La administración de la empresa debe decidir el nivel de riesgo que considerara aceptable, ya que estos no pueden reducirse a 0.

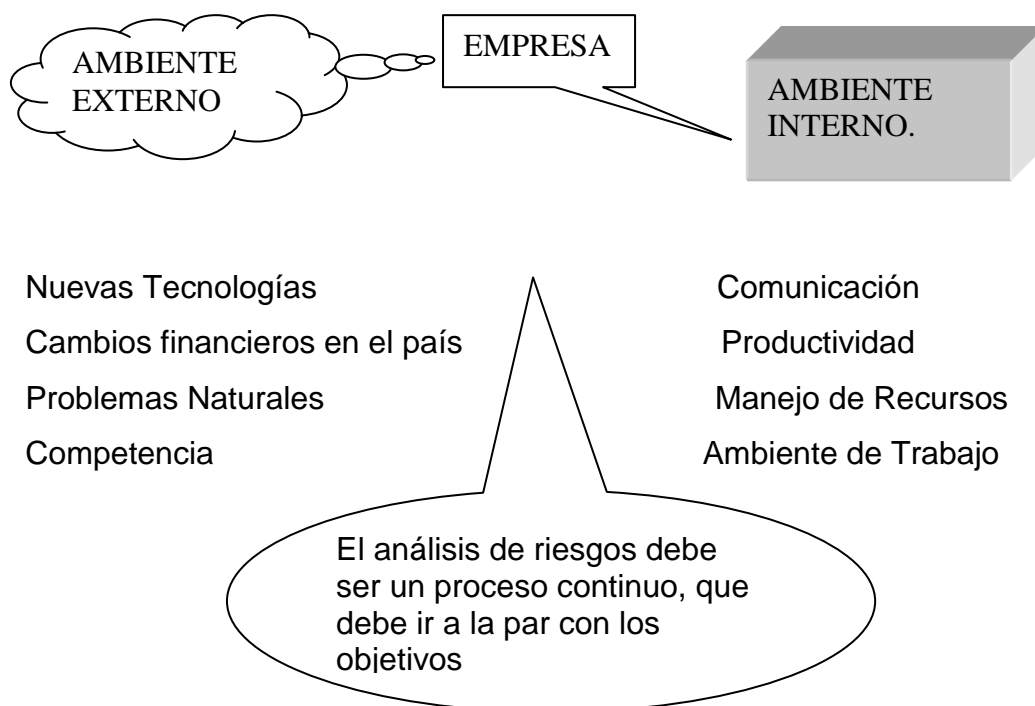
En la identificación del riesgo se incluye el análisis de los factores externos e internos.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, tener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, además de una calidad global de sus productos servicios y empleados.

Antes de identificar los riesgos la empresa debe fijar sus objetivos, para tomar las medidas oportunas sobre el impacto que los riesgos puedan producirle a estos. Por lo tanto el primer paso de la Dirección sería el establecimiento de objetivos.

Cuadro No. 1

Esquema de identificación y el análisis de riesgos es un proceso interactivo ongoing



Fuente: Folleto de Auditoría Financiera; Dr. Jorge Badillo

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

El análisis de riesgo es un proceso interactivo ongoing, porque a medida que pasa el tiempo se van presentando los problemas que se preveían cuando se establecían los objetivos, en ese momento se debe dar acciones para que eso no afecte de una forma contundente en el desempeño diario de la organización.

5.2.1 Sistema de información Financiero – Contable

El sistema contable está constituido por los métodos y registros establecidos por la entidad para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones realizadas en un período determinado. El sistema contable es un elemento importante del control financiero de la empresa, al proporcionar la

información financiera necesaria, a fin de evaluar razonablemente las operaciones ejecutadas.

La presentación de reportes internos en toda entidad es necesaria para brindar a los funcionarios responsables, una información confiable y actual sobre lo que está ocurriendo en la realidad, en cuanto al avance y progreso en el logro de los objetivos y metas establecidas. Tal información constituye la base fundamental del control gerencial en cualquier entidad.

PROPUESTA DE CRITERIOS PARA MANEJAR INFORMACIÓN RELEVANTE.

Para presentar información a los niveles de decisión de la entidad deben considerarse, entre otros, los criterios siguientes:

- Los reportes deben elaborarse en forma simple y estar relacionados con la naturaleza del asunto; no debe incluirse información irrelevante para conocimiento de los funcionarios que lo solicite, como soporte para la toma de decisiones.
- La información financiera debe elaborarse de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades de los funcionarios.
- Los funcionarios y empleados deben solamente reportar sobre asuntos de su exclusiva competencia funcional.
- Solo el personal autorizado debe acceder a información.
- No todos los usuarios podrán manipular la información financiera contable. Solo lo harán los responsables y que tengan el nivel de competencia adecuado.
- Debe compararse el costo/beneficio resultante de la recopilación de datos y la elaboración de reportes con valor significativo.

- Cuando existan reportes sobre avance o desempeño, deben mostrar comparaciones con:
 1. Normas establecidas sobre costos, cantidad y logros obtenidos.
 2. Partidas presupuestarias autorizadas y ejecutadas.
 3. Información sobre el desempeño en el período anterior

Luego de realizar el comparativo se debe presentar las deficiencias significativas en los controles.

5.2.1.1 Identificación de riesgos

En la medida que los objetivos se alejen de las pautas de comportamiento de la entidad el nivel de riesgo aumenta. La identificación de los riesgos es un proceso continuo.

Se identifican los riesgos de la siguiente forma:

A nivel de empresa.- Aquí se analizan los factores externos e internos que de alguna manera pueden llegar a influir en el normal funcionamiento organizacional. A continuación se detalla los factores mas relevantes que pueden atentar y conducir a VERAFLOWERS a posibles riesgos.

Factores externos.

- Avances tecnológicos.
- Necesidades y expectativas de los clientes.
- La competencia.- provocando cambios en marketing y servicios.
- Nuevas normas y reglamentos.
- Desastres naturales.
- Cambios económicos.

Factores Internos.

- Averías en los sistemas informáticos

- Calidad de los empleados y métodos usados en la empresa para su motivación y formación
- Cambios de Responsabilidades para los directivos
- Naturaleza de las actividades de la entidad
- Un comité de auditoria o de administración ineficaz.

5.2.1.2 Nivel de la actividad

Al conseguir un ambiente de control óptimo, los riesgos se minimizan en gran medida, si embargo, siempre es necesario identificar los posibles riesgos, ya que existen factores que la empresa no puede manejar como son los externos.

Es importante que la administración de la empresa decida el nivel de riesgo que para ellos es aceptable ya que este no se lo puede reducir a cero.

5.2.1.3 Análisis de riesgos

El proceso de análisis incluye:

- Estimar la importancia del riesgo
- Evaluar la probabilidad de que éste se materialice
- Un análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo, que medidas se adoptaran.

La empresa debe tener en cuenta que un riesgo importante y que tiene una alta probabilidad de materializarse requerirá un análisis profundo.

Se debe efectuar un análisis profundo, de forma racional y minuciosa, aunque no es fácil de precisar su envergadura. Luego de esto se debe estudiar la mejor forma de gestionar estos riesgos, para esto debe hacerse un análisis de los costos en los que se puede incurrir para reducir el riesgo.

La empresa siempre debe tener en cuenta que habrá cierto nivel de riesgo residual, por limitaciones de recursos y otras inherentes al sistema de control interno.

5.3 Actividad de control

Tipos de Actividades de Control

Análisis de los resultados efectuados por la dirección.- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores. Con el fin de evaluar si se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como campañas comerciales, programas de mejora de los procesos de producción, programas de contención o reducción de costes.

Gestión directa de funciones por actividades.- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

Proceso de información.- Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el ordenador se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados.

Controles físicos.- Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

Indicadores de rendimiento.- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la respuesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control. Los indicadores de rendimiento incluyen, por ejemplo: Las fluctuaciones de los precios de compra, el porcentaje de pedidos urgentes y la proporción de devoluciones sobre el total de pedidos.

Segregación de funciones.- Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados. Así, por ejemplo, se separan las responsabilidades de autorizar transacciones, de registrarlas y de gestionar los activos correspondientes.

La persona que autoriza ventas a crédito no será responsable de los registros contables de la cuenta de clientes o de gestionar los ingresos en efectivo. De la misma manera, los vendedores no pueden modificar el fichero de precios de venta ni el de porcentajes de las comisiones.

5.3.1 Políticas y procedimientos

Políticas para el logro de objetivos. Las políticas diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de una organización y la administración de sus riesgos deben ser implementadas, comunicadas y practicadas de manera que el personal entienda que se espera de ellos y el alcance de sus atribuciones.

En los capítulos 3 y 4 se realizó una propuesta de políticas y procedimientos para ser implementados en VERAFLOWERS con el fin de conseguir buenas prácticas en el uso de los activos, buen manejo de cuentas y documentos por pagar y por cobrar, entre otros.

5.3.2 Control sobre los sistemas de información

Se deben realizar diversas actividades de control para comprobar la veracidad, integridad y autorización de las transacciones.

Las dos categorías generales de controles de procesamiento de información incluyen actividades generales de información y actividades específicas.

5.3.2.1 Generales

Son las que se aplicarán a todos los procedimientos del procesamiento y las actividades de control de aplicaciones, que se usan solo en una actividad particular.

Dan soporte a aplicaciones tales como:

- **Desarrollo y adaptación de nuevos programas y sistemas.-** Estos controles garantizarán que los sistemas y programas sean diseñados o adaptados por el departamento correspondiente para atender las necesidades de los usuarios, que no contengan errores y que incluyan la documentación adecuada, por ejemplo las políticas que tenga la empresa para la compra y desarrollo.
- **Modificar los programas y sistemas existentes.-** Pueden ser sugeridos por los usuarios ya que ellos son los más ligados a los programas y que entienden mejor sus virtudes y sus deficiencias.
- **Acceder a programas y datos.-** Todos los sistemas orientados a las tecnologías de la información han de estar provistos de buenos controles que salvaguarden el equipo, los archivos, y los programas, para evitar pérdidas, daño o acceso por el personal no autorizado.
- **Realizar operaciones de tecnología de información.-** Para disminuir al máximo la posibilidad de cambios no autorizados de los programas, los operadores de las computadoras deben tener acceso sólo al manual de operaciones que contenga las instrucciones para procesar el programa, no la documentación detallada de estos. El manual deberá contener la información suficiente para que los usuarios satisfagan cualquier duda y puedan resolver los problemas ordinarios.

5.3.2.2 Específicos

Ocurren cuando las transacciones se autorizan de manera individual. Por ejemplo la gerencia puede estudiar individualmente y autorizar las operaciones de venta mayores a determinada cantidad

5.3.3 Desarrollo de resultados

El encargado del control interno deberá redactar un reporte detallando los resultados obtenidos al realizar las actividades de control. Estos resultados le dan una visión más amplia al administrador para que pueda tomar decisiones

oportunas y que al final se puedan alcanzar los objetivos planteados en un principio.

5.4 Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del Control Interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El Monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

1. Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
2. De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control).
3. Mediante la combinación de ambas modalidades.

5.4.1 Actividades de monitoreo

Monitoreo del rendimiento.- El rendimiento debe ser monitoreado comparando las metas e indicadores identificados con los objetivos y planes de la entidad. El Monitoreo del rendimiento de las operaciones ofrece una oportunidad para aprender de la experiencia. El logro de los objetivos en forma rápida o lenta en relación a lo planeado, puede indicar la necesidad de revisar los objetivos o modificarlos por la propia entidad.

Revisión de los supuestos que soportan los objetivos.- Los objetivos de la entidad y los elementos del control interno necesarios para obtener su logro apropiado, descansan en supuestos fundamentales acerca de como se realiza el trabajo. Si los supuestos de la entidad son incorrectos, el control puede ser inefectivo. Por ello, tales supuestos que sustentan los objetivos de la entidad deben revisarse periódicamente.

Aplicación de procedimientos de seguimiento.- Los procedimientos de seguimiento deben ser establecidos y ejecutados para asegurar que cambios o acciones apropiadas ocurren.

Evaluación de la calidad del control interno.- La gerencia debe monitorear periódicamente la efectividad del control interno de la empresa para retroalimentar el proceso de gestión de la entidad. Adicionalmente, utiliza los Informes de auditoría Interna como un insumo que le permite disponer la corrección de las desviaciones que afectan el logro de los objetivos del control interno.

5.4.2 Alcance y frecuencia

El Control Interno le permitirá a la empresa contar con una herramienta más para lograr la ejecución de los objetivos planteados. Un buen Control Interno le ayudará a la empresa a enmarcarse en una cultura de mejoramiento continuo al mismo tiempo que disminuirá posibles errores y fraudes dentro de la empresa.

El monitoreo propuesto es por actividades permanentes, es decir que se llevará un monitoreo continuo de las actividades del control interno.

5.4.3 Proceso de evaluación

5.4.3.1 Metodología

La metodología que se propone implementar es en base a cuestionarios los cuales tienen como finalidad identificar las deficiencias. Con esta información, el administrador debe aplicar correctivos para el normal funcionamiento de la empresa.

Los cuestionarios propuestos de control interno se detallan en los anexos, a continuación se presenta un ejemplo de cómo debe ser el formato del cuestionario.

Cuadro No. 2

Cuestionario de Cuentas y Documentos por Cobrar

VERAFLOWERS CIA. LTDA.

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

Fecha:

Nombre y Posición del empleado entrevistado

Pregunta	No Aplica	Si	No	Comentario
1. ¿Existe una separación definitiva en las labores de los empleados que registran las cuentas por cobrar, de los que hacen las facturas, de quienes hacen los embarques y del tesorero?				
2. ¿Las cuentas por cobrar son balanceadas mensualmente con libros de control?				
3. ¿Se envían estados de cuenta en la fecha del corte a los clientes?				
4. ¿Los estados de cuenta enviados están sujetos a un control por alguien que no haya balanceado con la cuenta de control?				
5. ¿La cancelación de las cuentas incobrables son aprobadas por un funcionario autorizado?				
6. ¿Existe un control apropiado sobre las cuentas incobrables canceladas?				
7. ¿Las notas de crédito son aprobadas por algún funcionario con autorización?				
8. ¿Se requiere alguna orden escrita y firmada para poder sacar flor de la plantación?				
9. ¿Son estas órdenes controladas por la oficina de tal forma que se asegure que toda la flor que salga sea facturada?				
10. ¿Los créditos por flor en mal estado son aprobados luego de haberse cerciorado de la veracidad de las razones expuestas por el cliente?				
11. ¿El pago de los saldos de los clientes son revisados por alguien?				
12. ¿Los documentos están físicamente guardados apropiados?				
13. ¿Existen respaldos de las cuentas y documentos por cobrar a clientes?				
Preparado por: Fecha:	Revisión Gerencia			Fecha:
Revisado por: Fecha:	Revisión Socio			Fecha:

Fuente: Folleto de Auditoría Financiera; Dr. Jorge Badillo

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario

El cerciorarse de que las respuestas sean positivas dará a la administración una seguridad para obtener buenos resultados de control y que existan condiciones

operativas satisfactorias en general. Cuando haya contestaciones negativas deberá implementarse alguna forma que garantice un buen control y evite irregularidades.

Todo lo anterior conlleva a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar su activo, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de la eficiencia y reglas que deben seguir en el manejo del negocio.

5.4.3.2 Documentación

Es importante conocer el tipo y alcance de la documentación. Este elemento respalda todo el trabajo realizado por el control interno por lo que es importante archivarlo por un lapso de tiempo pertinente y tener siempre en responsable de su elaboración, manejo y custodia.

5.4.3.3 Plan de acción

Cuadro No. 3
Plan de Acción del proceso de evaluación

VERAFLOWERS			
Plan de Acción			
COMPONENTES	RIESGO INHERENTE/CONTROL	ENFOQUE PRELIMINAR DE LA AUDITORIA	INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DETALLADO
CORRIENTE	ALTO / ALTO Movimientos muy grandes, si existe control	SUSTANTIVO - Confirmación de saldos - Conciliaciones	- Verificar información sobre transferencias y débitos. - Cruce de información con la que el banco nos provee.
EXIGIBLE	Altos montos, se lleva un control riguroso	Cumplimiento - Revisión periódica de cuentas por cobrar	- Se les envía estados de cuenta actualizados con los valores nos adeudan.
INVENTARIOS	BAJO/BAJO Se registra periódicamente, en base a la evidencia física.	CUMPLIMIENTO Se debe cumplir con los procedimientos específicos para registrar la evidencia física	Tomar los datos en el momento que se suscitan los cambios.

		<p><i>SUSTANTIVOS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar que los registros estén acorde con lo que se tiene en inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliación interna de la empresa, con los registros de entrada y salida con los registros contables.
ACTIVO FIJO	<p>BAJO / MODERADO</p> <p>No es significativo este movimiento,</p>	<p>CUMPLIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener en cuenta los procesos que se llevaron a cabo en la compra <p><i>SUSTANTIVO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación de la existencia y pruebas de propiedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidar los activos para que no se deterioren con rapidez (mantenimiento) - Realizar las depreciaciones. - Determinar controles claves. - Tener las facturas de compra de los activos.
PASIVO CORRIENTE	<p>ALTO/MODERADO</p> <p>Movimiento significativo al cierre del período.</p>	<p>Conciliaciones Con información externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - en base a los estados de cuenta que mandan los proveedores se realiza un cruce de información.
PATRIMONIO	<p>BAJO/BAJO</p> <p>Su movimiento corresponde a transacciones propias de la cuenta</p>	<p>CUMPLIMIENTO</p> <p>Verificar los incrementos que corresponden a conceptos determinados en el Manual de Contabilidad.</p>	
INGRESOS	<p>Alto / Alto</p> <p>Las transferencias entran a los bancos</p>	<p>CUMPLIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar si los saldos están acorde a información que nosotros tenemos 	<p>INSTRUCCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - mediante Internet revisar la información bancaria.
GASTOS	<p>Bajo / Bajo</p> <p>Monto de operaciones no muy alto</p>	<p>CUMPLIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar que se cumplan con las obligaciones de la empresa <p><i>SUSTANTIVOS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener respaldos de pagos que se efectuaron. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener detallado el control de las obligaciones de la empresa con terceros. - Recibos, facturas, etc, que den fe que se realizaron los pagos.

Fuente: Folleto de Auditoría; Badillo Jorge

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

5.4.3.4 Información de deficiencias

Naturalmente, todas las deficiencias que puedan afectar a la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de las personas que

puedan tomar las medidas necesarias. La naturaleza de los temas a comunicar dependerá del nivel de autoridad asignada al que detecta las incidencias para resolverlas a medida que vayan surgiendo, así como de las actividades de supervisión de los superiores. Para determinar que deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas.

La información generada por los empleados en el curso normal de sus tareas se comunica a través de los canales habituales a su superior inmediato, quien, a su vez, puede llevar la información a niveles superiores u horizontales en la organización, de forma que llegue a las personas que puedan y deben tomar medidas.

Al detectar una deficiencia del control interno, se debe comunicar el hecho a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas, así como al nivel superior e la entidad.

5.4.3.5 Fuentes de información

Una de las mejores fuentes de información referente a las deficiencias de control es el propio sistema de control interno. Las actividades de supervisión continuada en una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la empresa.

5.4.4 Directrices sobre reportes

Carátula.- Incluir como mínimo:

- Nombre completo de la empresa (VERAFLOWERS CIA. LTDA.)
- Sigla si es del caso,
- Nombre del informe y
- Fecha de presentación del mismo.

Índice.- Donde se incluya el contenido del informe.

Descripción Metodológica.- Debe indicar el tamaño de la muestra para la aplicación de la encuesta referencial (con relación al total de la planta de personal), técnicas empleadas para la evaluación y cobertura institucional (áreas, dependencias, seccionales, entre otros)

Concepto del Jefe de Control Interno.- Debe responder a la evaluación llevada a cabo durante la vigencia y expresar concretamente el desarrollo del sistema frente a los resultados de la entidad en concordancia con el nivel de desarrollo arrojado en la matriz de calificación, complementado con los siguientes cuadros:

Cuadro No. 4
Análisis por fases

FASE	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AVANCES O LIMITACIONES CON RELACION AL AÑO ANTERIOR
Ambiente de Control			
Administración del Riesgo			
Actividades de Control			
Información y comunicación			
Supervisión			

Fuente: Folleto de Auditoría; Badillo Jorge

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

Los o él responsables del control interno debe llenar el cuadro No. 5 según los resultados de su gestión lo indiquen.

Este cuadro servirá a la gerencia para ver cuáles son sus fortalezas y debilidades, con ello pueden sacar mejor provecho de las oportunidades y tomar acciones correctivas para eliminar las debilidades.

Cuadro No. 5

Oportunidades de mejoramiento con respecto al año anterior

DEBILIDADES AÑO ANTERIOR	CAUSA	EFECTO	ACCION CORRECTIVA O DE MEJORAMIENTO EMPRENDIDA DURANTE LA VIGENCIA	ACCIONES EN CURSO O PENDIENTES DE ADELANTAR

Fuente: Folleto de Auditoría; Badillo Jorge

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

Este cuadro servirá para tener en cuenta las debilidades encontradas el año anterior y ver su evolución, verificar si se tomó en cuenta las recomendaciones hechas por el responsable del Control Interno con acciones correctivas con el fin de obtener un mejoramiento continuo de la empresa.

CAPITULO VI

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE LARGO PLAZO.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿Adónde queremos llegar?. Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber adonde se quiere llegar.

“Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas”¹⁷.

6.1 Mecanismos básicos de análisis.

Se realizará un análisis de la industria, desarrollando un estudio de las cinco fuerzas de la competencia (Cinco fuerzas de Porter), su importancia y repercusión para VERAFLOWERS, también se realizará un estudio de la competencia.

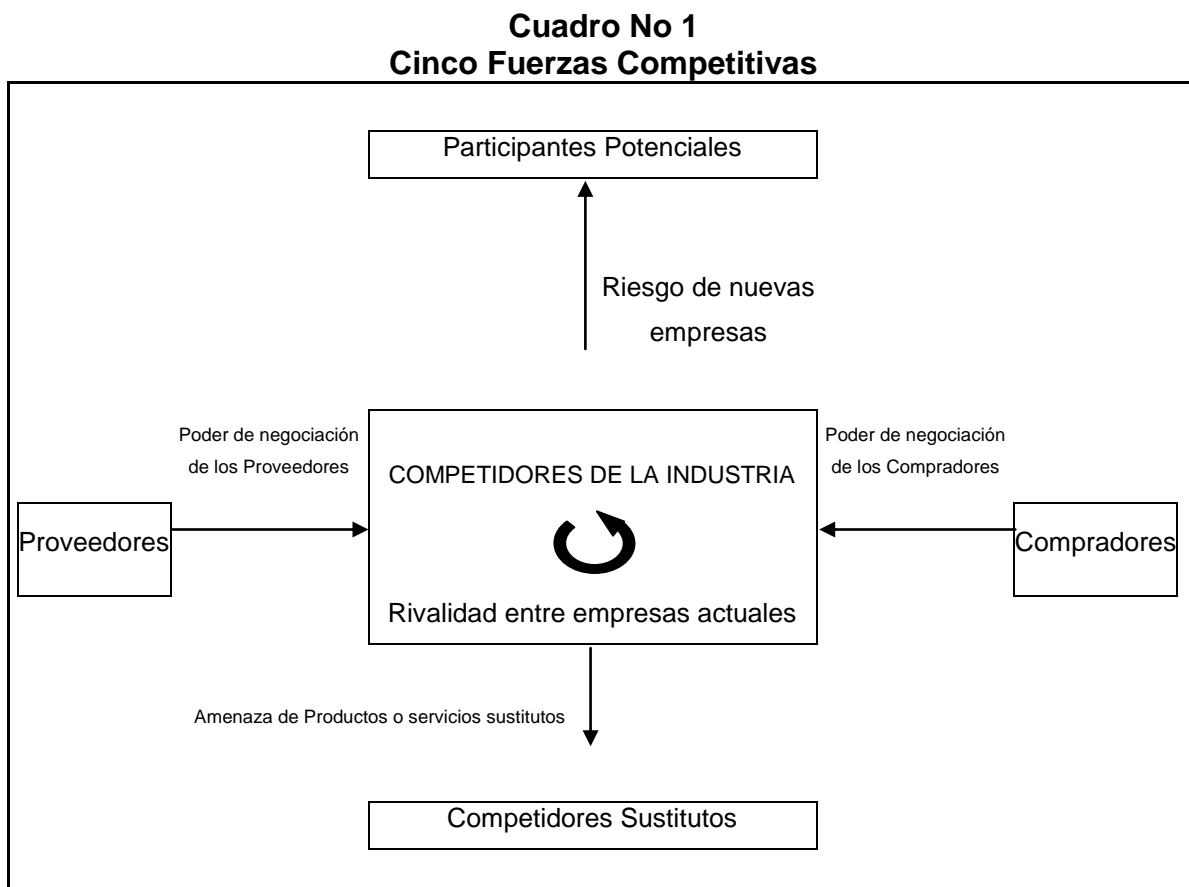
Luego de identificar las fortalezas y debilidades, y tomando como apoyo las oportunidades y amenazas del capítulo uno cuando se analizó el macro ambiente, se determinará la estrategia competitiva genérica que mejores resultados le brindará a la empresa, o si es el caso la mezcla de ellas.

¹⁷PORTER, Michael; ESTRATEGIA COMPETITIVA; Edición Revisada, Pág. 43

6.2 Análisis de la industria.

“La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relativamente es muy amplio, contiene fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso la empresa”.¹⁸

La intensidad en la industria depende de cinco fuerzas competitivas que se muestran en la siguiente figura:



Fuente: Estrategia Competitiva; Michael Porter

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

¹⁸ PORTER, Michael; ESTRATEGIA COMPETITIVA; Edición Revisada, Pág. 19

Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.

En este punto se va a identificar las principales características estructurales de la industria floricultora que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas

La meta de la estrategia competitiva de una empresa consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

Se debe reconocer las fortalezas, analizarlas y reconocer la fuente de cada una. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la organización, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos. Descubrir las fuentes será también útil para saber a donde diversificarse. Así pues el análisis estructural es fundamental para formular una estrategia competitiva.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en lo absoluto a participantes bien establecidos. Los clientes, proveedores, los participantes potenciales, y los sustitutos son todos competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.¹⁹

La fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas para la formulación de estrategias. Por ejemplo si una empresa consolidada en el mercado, donde los nuevos competidores no presentan mayor peligro, un producto sustituto de mayor calidad y menor precio puede afectar seriamente a sus rendimientos.

¹⁹ PORTER, Michael; ESTRATEGIA COMPETITIVA; Edición Revisada, Pág. 21

El análisis de la estructura industrial busca ante todo identificar las características esenciales de un sector industrial, basadas en la economía y en la tecnología que configuran el ámbito donde habrá que establecer la estrategia competitiva.

A continuación se estudian las cinco fuerzas que impulsan la competencia de la industria, sus características y como pueden afectar a VERAFLOWERS.

1. **RIESGO DE QUE ENTREN MÁS PARTICIPANTES**

Al ingresar un nuevo competidor, la participación en el mercado puede verse afectada para VERAFLOWERS. Los riesgos de que entren más participantes en una industria dependerán de las barreras actuales contra la entrada y también de la acción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si es que las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran amenaza por parte de las ya consolidadas.

Barreras de entrada.- Las principales fuentes de las barreras de entrada para el mercado en el que opera VERAFLOWERS son cinco:

a. **Economías de Escala.**

Indica las reducciones de los costos unitarios de producir un producto, a medida que aumenta el volumen absoluto por período. Esto implica que los participantes potenciales tengan que hacer grandes inversiones para ponerse a la par de las otras empresas del sector o aceptar una desventaja en costos.

Las plantaciones del sector florícola tienen tecnología muy avanzada y acorde a sus necesidades, lo que les hace muy competitivas por la maximización de la productividad y por ende una baja en los costos unitarios. Al ser la economía de

escala, uno de los fuertes del sector, se transforma en una barrera de entrada muy importante, el cual hace que los posibles competidores prefieran otro tipo de negocio.

Según los actuales reportes de producción de VERAFLOWER, la producción se ha ido incrementando en los últimos meses en comparación a años anteriores. Su incremento en el volumen de producción genera un menor costo unitario ya que sus costos fijos se deben dividir para más unidades.

Al ocurrir esta variable, las empresas del sector tienen el poder de decidir por el precio de venta y hacerle más difícil la entrada a posibles competidores ya que es una industria bien establecida y cada vez más competitiva.

b. Diferenciación de Productos.

Significan que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores.

En el mercado mundial de flores es importante alcanzar un buen nombre por la calidad de la flor ya que si la plantación despacha flor de calidad inferior a sus competidores debe bajar sus precios significativamente o la otra alternativa es desaparecer. La flor ecuatoriana es reconocida mundialmente por su alta calidad, lo cual lo hace más atractivo a clientes, que no solo buscan precios competitivos, si no que para ellos es importante que el producto que se le va a proporcionar al cliente sea el mejor del mercado.

La lealtad en este negocio es fundamental, los clientes son por lo general gente muy honesta y que quiere el mismo trato, una vez ganada su confianza es fácil trabajar con ellos.

Para un participante comercial ganar mercado es muy difícil y costoso ya que ellos son los que están buscando a los clientes y deben ganarse su confianza y respeto como buena finca en cuanto a calidad de la flor y de la atención, así como también en el precio. Por lo general las fincas nuevas ponen sus despachos en

ofertas de precios para que el cliente verifique las bondades del producto, en algunos casos la fincas envían flor de muestra sin costo a sus clientes potenciales.

Se debe tener cuidado en las temporadas altas de venta, ya que los clientes quieren mucha flor y a precios convenientes. En estas temporadas las fincas alzan sus precios significativamente, aquí es cuando los participantes potenciales pueden ingresar con más facilidad.

c. Necesidades de Capital.

La necesidad de invertir grandes recursos financieros es una barrera de entrada para participantes potenciales.

La inversión en el sector florícola depende de cuantas hectáreas de flor se quiera sembrar. Para el caso del HYPERICUM, que es la variedad que cultiva VERAFLOWERS, se obtuvo que se necesita USD \$ 125.400,00 por hectárea y que al menos se debe tener 3.5 hectáreas para lograr un punto de equilibrio

Sin ser una cantidad demasiado elevada para invertir en comparación con grandes industrias como las petroleras o las que necesitan de maquinaria muy tecnificada y costosa, el valor para montar una plantación de flores es privativo para muchas personas que tienen la capacidad de hacerlo debido a sus conocimientos como agrónomos con especialización en cultivo de flores e invernaderos.

d. Acceso a los canales de distribución.

Se refiere a la dificultad de los participantes potenciales de ingresar a los medios de distribución que utiliza la industria para que los productos lleguen a sus clientes,

En las flores este no viene a ser una barrera predominante ya que normalmente la finca se encarga de dejar la flor en el cuarto frío contratado por el cliente y ellos

son los encargados de la logística hasta que llegue a la ubicación requerida por el comprador “cliente”. Es decir, que el cliente se encarga de mover la flor al destino deseado desde el curto frío al que se le solicitó a la finca que sea dejada la flor.

Puede existir una barrera cuando el cliente pide que la finca sea la que se encargue de la exportación. Esto suele suceder en temporada alta, ya que los cupos de vuelo son limitados en comparación a los requerimientos del mercado. También se puede dar al contactar un cliente que no trabaje con fincas del país y que pida que para despacharle la flor se le encuentren espacios en los vuelos. Si el competidor es nuevo tiene esa gran barrera.

e. Desventaja de costos independientes de las economías de escala.-

Se refiere a que los competidores ya establecidos tienen ventajas que no están al alcance de los participantes potenciales.

Las ventajas más importantes son factores como los siguientes:

- Tecnología de productos patentados.- Puede ser que una finca tenga patentada una variedad que el participante potencial quiera sembrar.
- Acceso preferencial a Materias Primas.- Si se toma como materia prima a las plantas que se utilizan para el cultivo, puede llegar a ser una barrera si es que el obtentor (Dueño de la variedad) tiene alianzas con ciertas fincas de flor.
- Ubicación favorable.- Este punto ya se lo tocó en el primer capítulo y es que en la producción de flores la ubicación de la plantación es muy importante debido a la situación climática y geográfica. Este es un negocio mundial, en el que compiten florícolas de muchos países. En ciertos sitios es más difícil y costoso su cultivo y no se puede producir en todo el año por la situación climática. La situación geográfica contribuye a una mejor calidad de flor ya que mientras más alto se cultiven ciertas variedades como las rosas, mejor va a ser su calidad. Este punto puede representar

una barrera al momento de una toma de decisión de un participante potencial de si ingresa o no en esta industria.

- **Curva de aprendizaje o de experiencia.-** Se refiere a la baja en los costos unitarios debido al aprendizaje o experiencia que los competidores han adquirido a lo largo de su permanencia en la industria. VERAFLOWERS por ejemplo a tenido un incremento sostenible de producción a lo largo de su vida. Esto lo ha ganado debido a mejoras en el proceso de cultivo que lo han identificado en el camino. También a lo largo del tiempo las empresas van identificando mejores proveedores y mejores clientes que hacen por un lado que los costos disminuyan y por otro que disminuya el riesgo de no pago.
- **Política gubernamental.-** Se refiere a que el estado regula la entrada de nuevos competidores mediante controles y restricciones. Este no afecta al sector florícola ya que si en el país se comienza a regular el ingreso de nuevos productores de flores, los inversionistas se pueden ir a países que no tengan estos problemas.

Represalia esperada.- Se refiere a la expectativa del posible participante respecto de la reacción de los competidores actuales.

Es importante recalcar que las barreras contra la entrada de participantes potenciales pueden cambiar con el tiempo, **por ejemplo la barrera de necesidad al momento es importante, al menos en el país, ya que no todos pueden acceder a créditos de montos considerables y no mucha gente en el país tiene el dinero disponible para realizar una inversión de al menos unos USD \$ 500 000,00; pero supongamos que en el futuro un gobierno realiza gestiones para dar préstamos que realmente ayuden a los posibles floricultores, con tasas bajas y con fácil acceso, es ahí cuando esta barrera puede tener una importancia casi insignificante.**

Aunque las barreras a veces cambian por motivos totalmente ajenos al control de las empresas, sus decisiones estratégicas pueden ejercer un flujo poderoso. Por

ejemplo con convenios entre los floricultores y dueños de las patentes para tener exclusividad y entre ellos realizar un grupo de plantaciones para alcanzar mayor peso internacional, puede poner una barrera tan grande que muy pocos puedan ingresar.

2. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

Aquí encontramos la adopción de conocidas formas de manipular por parte de los competidores con el fin de alcanzar una posición en el mercado, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, fuertes campañas de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a la oportunidad de mejorar la posición de la empresa. Esta situación puede mejorar a las industrias ya que hace que tomen acciones para mejorar a la competencia.

Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las industrias pueden salir perjudicadas. Por ejemplo si se utiliza la estrategia de liderazgo en precios, los rendimientos de la empresa que la adoptó disminuye, así como también los de la industria ya que los competidores se pueden ver en la necesidad de igualar esos precios para no perder mercado. Demasiada publicidad encarece al producto ya que el costo generado por la propaganda se lo tiene que incluir en el costo del producto y por ende el precio debe aumentar.

En la industria de las flores frescas existe **la participación muchos competidores**, en el caso específico de los que cultivan HYPERICUM, se tiene que en los últimos años la oferta ha crecido ya que nuevos inversionistas han visto que la producción de esta variedad puede ser rentable y algunos de los grandes floricultores también han querido integrar dentro de sus variedades a este tipo de flor de verano.

En un balance general se puede concluir que el HYPERICUM es una variedad relativamente nueva en el mercado de flores frescas y que no muchos países la producen. Según datos de la CORPEI, los países que producen en forma

significativa el HYPERICUM para usarlo en arreglos florales son: Colombia, Kenya, Perú y Ecuador (el orden no está de acuerdo al volumen de producción).

Cuando existen **altos costos fijos**, las empresas tratarán de utilizar al máximo su capacidad instalada, en el caso de las plantaciones de flores esto puede que sea algo que no se pueda hacer más de lo que ya se utiliza, ya que los cultivos están creciendo todo el tiempo, sin descanso. Lo que puede hacer la gente encargada de su producción es tomar las medidas necesarias en su cuidado e incrementar el volúmenes de flor cortadas listas para ola venta. Por ejemplo se puede realizar un mejor seguimiento de la humedad que tiene el suelo de los invernaderos y comprobar que sea el óptimo para obtener más flor y de mejor calidad.

Existen **Barreras contra la salida**, que son factores de carácter económico, estratégico y emocional, que les permiten a las compañías competir en la industria. Las barreras que pueden afectar a la salida de VERAFLOWERS del sector florícola son:

- **Activos especializados.**- Son activos especializados en la industria como los invernaderos y ofrecen bajos valores de liquidación o altos costos de transferencia.
- **Barreras emocionales.**- Los directivos se pueden negar la posibilidad de salir del sector florícola por motivos económicos, por su lealtad con el negocio en particular, por su lealtad a los empleados, por temor o arruinar su carrera y por orgullo.

Si es que las barreras de salida son muy fuertes para una industria, por lo general se toman estrategias desesperadas, ocasionando reducción persistente de la rentabilidad de toda la industria.

Los factores que rigen **la rivalidad competitiva cambian** con el tiempo, por ejemplo si al momento la industria cuenta con pocos competidores pero, por el buen momento que vive el productos que comercializa VERAFLOWERS, en un par de años la industria a crecido al triple de lo actual. Esto llevaría a una posible

minimización del rendimiento del sector ya que existiría demasiada oferta en comparación a la demanda por lo que los precios deben disminuir.

d. PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.

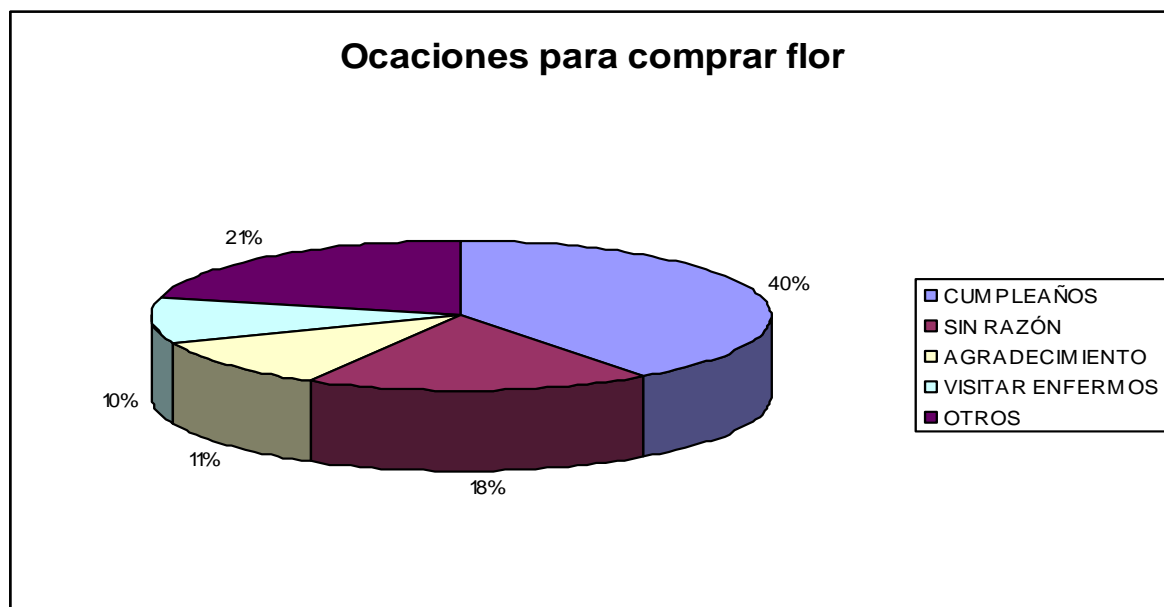
En un sentido general todas las compañías de una industria compiten con industrias que generan productos sustitutos.

La industria que se dedica a la producción y venta de flores frescas son plantaciones de flores que cultivan distintos tipos de variedades las cuales son vendidas a los grandes importadores de países consumidores, estos a su vez, venden los productos a floristerías o gente que realiza arreglos florales.

Según un estudio realizado por una empresa holandesa, mencionado anteriormente en el capítulo 1, las razones principales de compra de flor son:

Gráfico No. 1

Ocasiones de Compra de flor



Fuente: GFK CADEAUMONITOR, Horticulture Commodity Borrada

Elaborado por: Juan Francisco Palacios

Según este estudio realizado en por una empresa holandesa, el porcentaje de compra de flor por motivos de regalo, es decir que compran arreglos florales

preparados, es del 79%; en este caso los productos sustitutos pueden ser regalos que cumplan con la ocasión, por ejemplo en un cumpleaños se puede regalar una caja de chocolates. También se debe tomar en cuenta la idiosincrasia de cada cultura, por ejemplo al visitar un enfermo es normal que el acompañante ideal sea un arreglo floral, o que la cultura indique al individuo que al regalar un obsequio por el cumpleaños, a su pareja, tenga que ir como adicional un ramos de flores.

En si el consumo de flores es una práctica que hacen países con culturas y situaciones económicas desarrolladas, por eso es que los grandes consumidores de flores son países muy desarrollados como los de la unión Europea, Estados Unidos y países asiáticos. El consumidor final en la industria de las flores toma su decisión por costumbres que tiene su ambiente social, por lo que es difícil que los productos sustitutos puedan repercutir en gran medida a las ventas de este sector.

Otro producto sustituto que en algún momento podría suplir a la venta de flores frescas, son los arreglos florales artificiales. El inconveniente de este tipo de bien es que no es bien visto dentro de las características para las que se usa, volviendo a caer en la idiosincrasia de los compradores finales que son los que mueven al mercado.

El otro 21% que queda en la encuesta hecha para determinar las razones del motivo de compra de flores no está especificado, pero un buen porcentaje debe ser destinado a arreglos para eventos sociales, en los cuales un arreglo de flores frescas es un distintivo muy agradable y que difícilmente se podrá cambiar por otro adorno.

En conclusión, los productos sustitutos de las flores frescas viéndole desde el punto de la industria, es muy difícil que tenga cabida, ya que los motivos principales de la compra hacen que este producto sea difícil de ser relegado.

Los productos sustitutos puede que al momento no tengan mayor importancia, pero siempre se debe evaluarlos, para no perder la condición que la industria posee al momento. Para ello siempre se debe poner atención en: 1. Si están

sujetos a tendencias que mejoran su relación precio-desempeño con el producto de la industria y 2. Si estas industria comienzan a generar utilidades altas. Este segundo puede ser por una rápida introducción de productos sustitutos debido a algún adelanto en la competencia de la industria.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES

“Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicio y cuando enfrentan a los rivales entre sí.”²⁰

Un comprador tendrá una buena cuota de poder de negociación con VERAFLOWER o con cualquier finca de flores cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- El comprador adquiere grandes volúmenes en relación con las ventas de la empresa.
- Los productos que le compra el cliente a la finca representan una parte considerable de las adquisiciones que realiza. En este caso los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable.
- Los compradores representan una serie amenaza contra la integración hacia atrás. Esto significa que los clientes se pueden hacer productores y dejarlos a un lado a los proveedores actuales, que es un caso común en muchas industria, o también se da el caso de que el comprador hace estudios de cuanto es el costo de producción de los bienes que está adquiriendo y tiene la certeza de hasta cuanto el proveedor puede bajarse en sus precios de venta.

²⁰ PORTER, Michael; ESTRATEGIA COMPETITIVA; Edición Revisada, Pág. 40

- Cuando la calidad del producto que ofrece la empresa no es decisivo en la calidad del producto del cliente. En este caso el producto no exigirá mayores prestaciones del producto, y al no ser exigente en ese aspecto puede influir en los precios de venta. No es normal este comportamiento en esta industria, pero no está por demás el tener el conocimiento de este aspecto ya que el HYPERICUM es uno de los acompañantes del arreglo, no la flor principal, por lo que el cliente en algún momento puede enfocarse en eso.
- El cliente tiene toda la información. Esto se da cuando el interesado tiene conocimiento de la demanda, los precios del mercado e incluso los costos del proveedor, en este caso el comprador tiene mayor ventaja de negociación.

En la industria florícola el poder que puede llegar a tener un comprador puede ser muy importante si es que incurre en algunos de los puntos anteriormente mencionados. Sin duda el que mayor peso tiene en esta industria es el del volumen que el cliente adquiere, ya que se puede crear una dependencia de este. Por ejemplo el caso de DOLE, fue un impacto importante para la empresa al momento de su salida del mercado ecuatoriano, ya que era uno de los mejores clientes por que llevaba un buen porcentaje de la producción mensual de la finca. Cuando el cliente es regular, lleva buen volumen y paga según lo acordado, se lo considera como un buen cliente. Al tener estas características básicas, el cliente comienza a tener más poder de negociación debido a que se convierte en un comprador de importancia para la empresa al cual no se lo quiere dejar ir.

En la actualidad la cartera de clientes de VERAFLOWERS está bien diversificada, lo cual disminuye el poder de negociación de los compradores. También es importante destacar que si bien, la proliferación de plantaciones que han acogido al HYPERICUM como una de sus variedades de producción, el mercado todavía tiene la suficiente demanda como para que los proveedores tengan el poder de negociación en sus manos.

En la industria floricultora, la calidad es muy importante y es uno de los puntos fuertes de las flores ecuatorianas y uno de los más relevantes de VERAFLOWERS. Muchos clientes buscan a la finca por su conocida calidad y su amplia gama de colores que producen de este tipo de flor.

Modificación del poder del comprador.- El poder de los compradores crecerá o disminuirá conforme los factores antes mencionados cambien con el tiempo o a causa de las decisiones estratégicas de la compañía.

5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores también pueden ejercer control sobre el poder de negociación con la empresa, si amenazan con subir precios o disminuir la calidad de sus productos, siempre y cuando sean muy pocos los proveedores de estos productos.

Un proveedor puede alcanzar un alto poder de negociación con VERAFLOWERS cuando:

- Si es el único proveedor del mercado.
- Si el producto que ofrece el proveedor no tiene sustitutos.
- Si VERAFLOWERS no es un cliente importante para el proveedor.
- El nivel de importancia que tiene el producto para la producción.

VERAFLOWERS se encuentra en dos escenarios, uno es cuando compra los insumos para la producción, como funguicidas, insecticidas, herramientas de trabajo, entre otros; aquí la empresa tiene gran poder de decisión en la negociación ya que existe gran cantidad de proveedores y productos sustitutos.

El otro escenario es con respecto a los proveedores de las plantas ya que ellos tienen las patentes. La finca necesita del permiso de los oftentor (dueños de las patentes) para poder producir cierto tipo de flor. Si el proveedor no le da el permiso de la utilización de sus variedades, la finca tendría que cambiar de tipo de flor o buscar otro oftentor que tenga variedades a partir del HYPERICUM. Esto significaría costos muy elevados para la empresa ya que tendría que cambiar todas las plantas. Esto significaría que pierde todo lo que estaba en proceso de producción y sumado al valor de las nuevas plantas y todo el costo que esto conlleva.

6.3 Análisis de la competencia

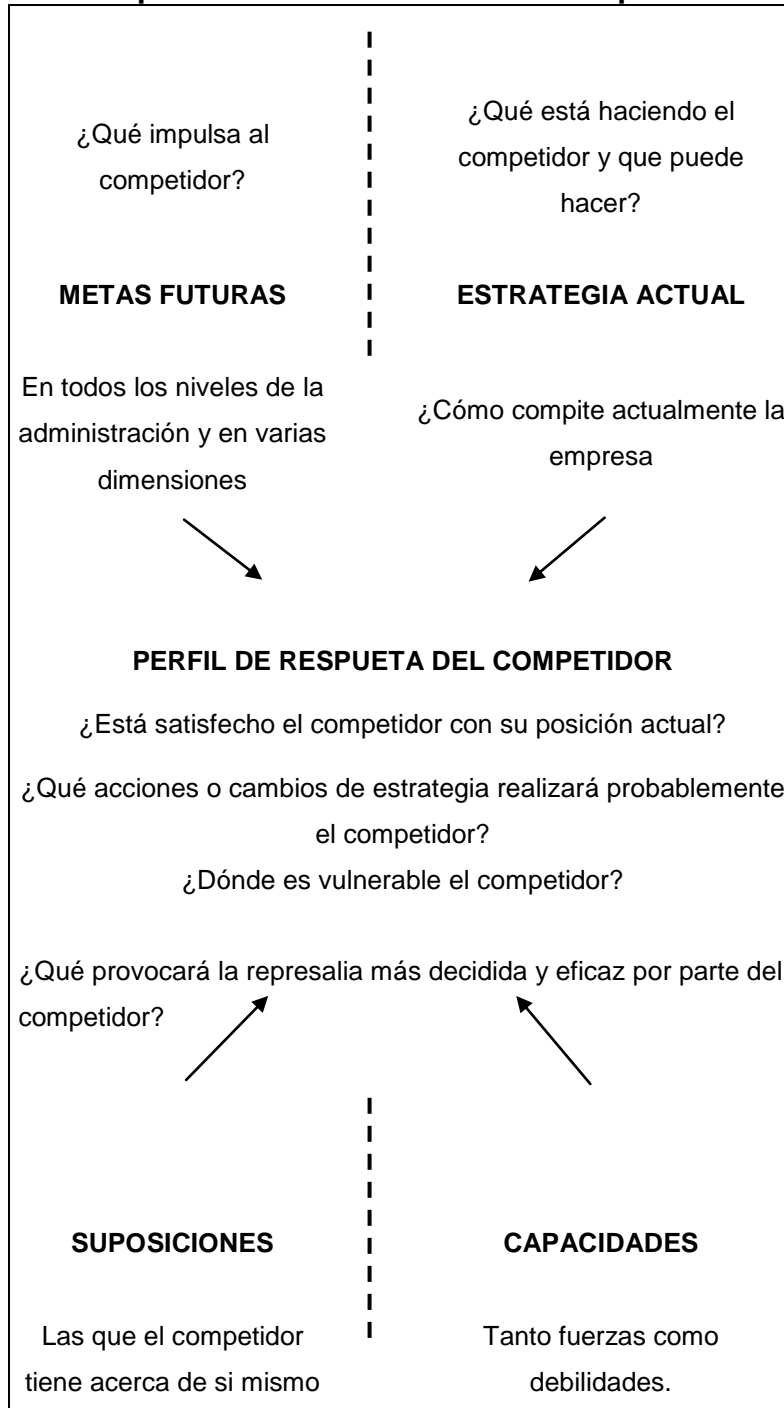
La estrategia consiste en posicionar una empresa aprovechando al máximo sus recursos, que le distinguen de sus rivales, por eso se debe analizar muy bien al competidor.

En este punto se analizará la competencia mediante el estudio de sus componentes, para ello se planteará una serie de preguntas que se les hace a sus rivales, poniendo más énfasis en sus metas y suposiciones reales.

Los componentes del análisis de la competencia se detallan en el siguiente esquema:

Cuadro No. 2

Componentes del análisis de la competencia



Fuente: Estrategia Competitiva; PORTER, Michael

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

A continuación se estudiará cada componente por separado y al final se tratará de integrarlos para contestar las preguntas planteadas en la figura No. 3

METAS FUTURAS.

Si se logra conocer sus metas, se puede estar al tanto de su conformidad con su situación actual, también servirá para pronosticar su comportamiento ante cambios en el mercado y a interpretar la seriedad de las iniciativas de otras empresas. Se debe analizar las metas en cuanto a rendimientos financieros, objetivos concernientes al liderazgo de mercado, posición tecnológica, y desempeño social.

Las siguientes preguntas tratarán de identificar las metas presentes de la competencia.

1. ¿Cuáles son las metas financieras del competidor?

Ventas a precios convenientes, disminuir costos y gastos para lograr el mayor rendimiento financiero.

2. ¿Cuál es la actitud del competidor ante los riesgos?

Tratar de transferir el riesgo al mercado, por ejemplo, si el mal clima afecta a la calidad de las cosechas, se baja el precio del tallo para perder lo menos posible, de esta manera afecta en cierto modo al mercado ya que baja el precio de mercado.

Se debe tomar en cuenta que casi todos los riesgos que corra la empresa se van a traducir en variación del precio, por ejemplo por problemas climáticos, la calidad de la flor baja, por lo que se debe disminuir el precio, si se retrasó la producción para despacharla en temporada alta, se debe disminuir los precios, si el mercado se inunda de un determinado tipo de flor, los productores se verán obligados a disminuir los precios, en el caso contrario, es decir, que exista muy poca oferta, el productor tendrá la oportunidad de subir sus precios si así lo estima conveniente (en el negocio de las flores, los precios no están establecidos, se los negocia cada día).

3. ¿Tiene el competidor opiniones organizacionales tanto económicas como de otra índole, que influyan directamente en sus metas?

Quieren lograr liderazgo en el mercado, ayudándose de la mejor tecnología, personal idóneo y materia prima de alta calidad.

4. ¿Qué sistema de control e incentivos han sido establecidos?

El control en las fincas de flores no a sido una prioridad de los administradores. En cuanto a los incentivos se trabaja con bonos por alto rendimiento para el área de producción y comisiones para el área de venta.

Los incentivos solo son económicos, no emplean estímulos de índole personal, por ejemplo reconocimientos públicos por alto rendimiento.

5. ¿Con que sistema contable y de comunicación se cuenta?

No tienen mucha tecnificación en los sistemas contables y de comunicación, utilizan sistemas convencionales y básicos, por ejemplo para la contabilidad el Excel y para las comunicaciones el MSN.

6. ¿Qué tipo de ejecutivos ocupan los puestos de alta gerencia del rival?

Los ejecutivos de las plantaciones son por lo general administradores de empresas, ingenieros agroindustriales.

Anteriormente era muy común que los administradores sean agrónomos.

Por lo general las plantaciones son empresas familiares y los altos cargos son para los dueños y su familia (hijos).

7. ¿Qué tipo de unanimidad existe entre los directivos respecto a la orientación futura de la empresa?

Al ser empresas familiares, la orientación por lo general la dará el jefe de familia.

8. ¿Hay suficientes personas ajenas a la empresa para obtener una visión externa?

Los agentes externos que afectan en la visión externa son las asociaciones (EXPOFLORES), aliados estratégicos, industria, entre otros.

9. ¿Qué compromisos contractuales pueden limitar las opciones?

Las que no puede manejar la empresa, por ejemplo variables macroeconómicas (tasas de interés, inflación, riesgo país, entre otros).

10. ¿Hay convenios de deuda que limiten el establecimiento de metas?

Cuando la plantación está muy endeudada suele acudir a financiamientos con alto costo, en ese punto se trabaja para terceros y es imposible establecer metas para la empresa.

11. ¿Hay restricciones regulatorias antimonopolios?

En el medio florícola no existe ninguna regulación antimonopolio.

SUPOSICIONES

El segundo componente es descubrir las suposiciones de cada competidor, toda compañía opera basándose en una serie de suposiciones concernientes a su situación. Por ejemplo, puede verse a si mismo como una compañía con una gran responsabilidad social, como líder de la industria, entre otras. Tales suposiciones

regirán la forma en que se comporta y en que reacción frente a los eventos. Así, si se considera un productor de costos bajos, quizá trate de castigar a un rival reductor de precios haciendo rebajas.²¹

Las suposiciones del competidor acerca de si mismo a veces son correctas, otras veces no. El segundo caso nos ofrece una interesante ventaja estratégica. Por ejemplo, si un competidor cree contar con la máxima lealtad de los consumidores y no es así, una drástica reducción de precios será muy eficaz para lograr mayor participación en el mercado. El se negará a igualar la rebaja, pues está convencido de que la reducción no le afectará a su participación, al menos no en demasía, cuando admita su error, ya habrá perdido un porcentaje del mercado.²²

Las siguientes preguntas se proponen descubrir las suposiciones de la competencia de VERAFLOWERS y las áreas donde no tiende a ser realmente objetiva o realista:

1. ¿Qué parece creer el competidor respecto a su posición relativa, en costos, calidad del producto, avance tecnológico?

Los competidores están de acuerdo que existe homogeneidad en cuanto a costos, calidad del producto y avance tecnológico, lo que les diferencia es la manera de utilizar los recursos, por lo que el factor que hace la diferencia es el capital humano. Por ejemplo el obtentor (creador y dueño de las variedades) al ofertar sus variedades a las fincas les da los parámetros de productividad, y depende del trato que se le da a la planta para que sea la mayor posible.

2. ¿Cuáles son para el sus puntos débiles y fuertes?

Los puestos fuertes principalmente están basados en la calidad del producto y en la alta productividad que puede alcanzar un floricultor ecuatoriano debido a las bondades de la tierra. Las debilidades que tienen los competidores inmediatos

²¹PORTER, Michael; ESTRATEGIA COMPETITIVA; Edición Revisada, Pág. 75

²²PORTER, Michael; ESTRATEGIA COMPETITIVA; Edición Revisada, Pág. 76

(plantaciones ecuatorianas) son las desventajas tecnológicas y de costos frente a países productores.

3. ¿Tiene el competidor una profunda identificación histórica o emotiva con determinados productos o con ciertas políticas funcionales que están profundamente arraigadas: forma de diseñar los productos, diseño de una calidad satisfactoria, ubicación de las plantas, método de ventas, estructura de la distribución?

La industria está identificada profundamente con la calidad que puede brindar su producto, que es medible por la vistosidad de la flor, el tiempo de durabilidad en florero y la pigmentación del botón, valla, pompon, flor o follaje.

La ubicación de las plantaciones no es tan flexible, el floricultor debe buscar sectores favorables para el cultivo de determinado tipo de flor.

El método de ventas del mercado es similar, las ventas son realizadas a diario y a precio de mercado y con ciertos clientes se establecen ordenes fijas a precios establecidos para el tiempo establecido.

La logística no puede ser otra que por medio aéreo ya que es el más rápido y llega a los destinos deseados, se debe tomar en cuenta que este producto es rápidamente perecible por lo que debe llegar a las manos del cliente final lo antes posible.

4. ¿Qué parece pensar el competidor sobre la demanda futura del producto y sobre la importancia de las tendencias de la industria?

En cuanto a la demanda del producto piensa que será estable en los meses comprendidos de noviembre a junio, teniendo sus picos más altos en enero-febrero por Valentín y en mayo por el día de la madre. En los meses de julio a octubre la demanda siempre baja por que los países a los que se exporta tienen producción propia

La industria tiende a crecer de manera sostenida, por lo que el competidor trata de incluirse en esta tendencia.

5. ¿Durará en aumentar la capacidad ante incertidumbres infundadas respecto a la demanda o tenderá a incrementarla excesivamente por la razón contraria?

La demanda de flores ya es conocida por los competidores y según eso realizan su planificación en la producción. Las flores, dependiendo de la variedad, necesitan de algunos meses para su producción, lo cual hace que si el competidor cree que necesita mucha flor para determinada fecha, las acciones se las debe hacer con un tiempo de al menos 6 meses de anticipación.

6. ¿Qué parece pensar el competidor en relación con las metas y capacidades de los rivales?

Los competidores creen que las metas son parecidas en toda la industria (plantaciones ecuatorianas), todos quieren más participación en el mercado, minimizar los costos, obtener la mejor tecnología para al final maximizar los rendimientos financieros.

7. ¿Subestimaré a alguno de ellos o exageran su importancia?

Todos los competidores son importantes, ya sea que estos sean grandes o pequeños. Es más importante medir a un competidor por su productividad y calidad que puede ofrecer al mercado.

La administración actual ya no tiene el mismo pensamiento que en la antigüedad, que el pez grande se comía al pequeño, ahora se tiene la certeza que el más rápido será el que sobreviva ante las adversidades.

ESTRATEGIA ACTUAL

El tercer componente de análisis de la competencia son las declaraciones de la estrategia actual de cada competidor con las que quiere alcanzar sus objetivos.

1. ¿Qué está haciendo el competidor?

Los competidores minimizan el costo del dinero jugando con el dinero de otros en el corto plazo, por ejemplo, se endeudan con proveedores a un lapso de tiempo mayor que el que ellos piensan recuperarlo por sus ventas, al hacer efectivo las cuentas o documentos por cobrar, cancelan sus deudas y se quedan con la utilidad si es que es el caso.

Utilizan tecnología avanzada y acorde a las necesidades, con el fin de lograr mayor productividad y por ende minimizar costos unitarios.

Capacitación y motivación al personal para evitar tiempo y recursos perdidos o mal usados.

El mercado que buscan es el internacional ya que el precio es mucho más elevado que el nacional y porque la demanda del país no sería suficiente para cubrir con la oferta.

La planificación de sus cosechas está dirigida a tener la mayor producción posible en temporada alta de ventas y acorde a los colores que en determinada fecha estará de moda.

Parte de la producción se la pone en órdenes fijas con el fin de asegurar las ventas de un porcentaje de la producción.

2. ¿Qué podría hacer el competidor?

Lo que el competidor puede hacer es focalizar más sus ventas, es decir, no vender por vender a cualquier cliente, si no que identificar que cliente es dentro de la cadena de distribución del mercado, esto evitaría intermediarios en demasía y estandarizaría más los precios de venta.

La gestión de venta en muchas de las fincas no tienen metas claras, el fin de ellos es despachar toda la flor cosechada a un precio mínimo que fijan los altos directivos.

Mejorar su productividad y obtener costos unitarios de producción más bajos, esto le ayudaría a optar por una baja en los precios en determinadas circunstancias, sin perjudicar en valores importantes s su rendimiento esperado.

3. ¿Cuáles son sus fortalezas y como las utiliza dentro de sus estrategias?

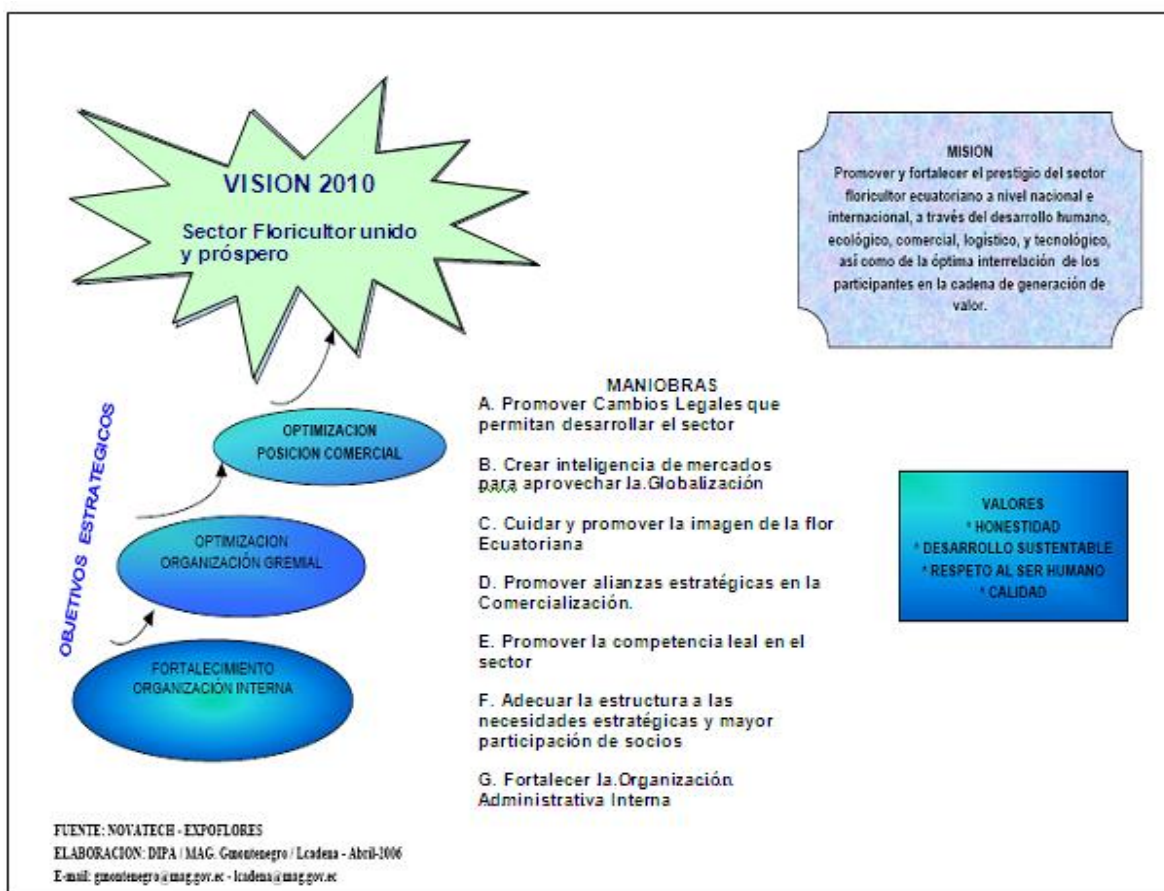
Las fortalezas que tienen las fincas en el Ecuador están sustentadas en los factores geográficos y climatológicos que posee el país, lo que ayuda a tener una flor de alta calidad y poder producir todo el año. Esto es algo que no pueden hacer muchos países productores de flores, ya que en ciertas épocas no logran cultivar debido a climas hostiles.

El modo como se utiliza las fortalezas es dependiente de cada empresa ya que los administradores son los que toman las decisiones de cómo sacarle provecho a estas herramientas.

A continuación se presenta el mapa estratégico de EXPOFLORES, que es la asociación de floricultores del Ecuador.

Gráfico No. 2

Mapa Estratégico de EXPOFLORES



CAPACIDADES

El último paso del diagnóstico del análisis de la competencia es una evaluación de las capacidades de los rivales. Sus metas, sus suposiciones, y su estrategia actual influirán en la probabilidad, en el tiempo, en la naturaleza y en la intensidad con que reaccione. De sus fortalezas y debilidades dependerá la capacidad de emprender acciones estratégicas o de reaccionar frente a ellas y de encarar los eventos industriales o ambientales cuando ocurran.²³

²³ PORTER, Michael; ESTRATEGIA COMPETITIVA; Edición Revisada, Pág. 81

Capacidades básicas

Para analizar las capacidades básicas de los competidores se plantea las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las capacidades del competidor?

El competidor ecuatoriano es capaz de producir flor de alta calidad durante todo el año con la ayuda de herramientas tecnológicas como el invernadero el cual ayuda a obtener un micro ambiente controlado, tanto en la temperatura como en el control de plagas y enfermedades.

Los competidores con liquidez pueden negociar mejores precios con proveedores por la ventaja del pronto pago o pago de contado.

Existen competidores como es el caso de HILSEA, que tienen la capacidad de crear nuevas variedades a partir de una planta ya que cuentan con la infraestructura y tecnología necesaria.

Las fuerzas de ventas son capaces de investigar nuevos mercado e incrementar sus carteras de clientes.

2. ¿En cuál es peor?

La deficiencia que tiene el sector florícola es el difícil manejo del personal de producción ya que son personas con inestabilidad laboral, lo cual provoca mucha rotación de personal, esto entorpece de alguna manera las labores normales y genera costos por capacitaciones continuas a nuevos elementos.

La falta de compromiso a lo largo de todas las organizaciones por parte del personal por no haber realizado una visión conjuntamente con todos los involucrados en el manejo de cada una de las áreas.

3. ¿Hay la probabilidad de que cambien las capacidades a medida que el competidor vaya madurando?

Por la experiencia que el competidor va ganando puede mejorar sus capacidades a medida que va madurando. La práctica empresarial dentro de la industria le dará a la organización un mejor manejo en todas las áreas conforme pase el tiempo.

4. ¿Aumentarán o disminuirán con el tiempo?

Las capacidades aumentarán o disminuirán dependiendo de la administración ya que son los responsables de guiar a las empresas. Si los encargados de tomar las decisiones han aprendido de errores y han sabido identificar oportunidades del mercado con el tiempo, es seguro que sus capacidades mejorarán con el buen uso de los recursos empresariales.

CAPACIDAD DE RESPUESTA RÁPIDA

¿Tiene el competidor la capacidad de responder rápidamente a las acciones de otras empresas o de preparar una ofensiva inmediata?

Existen competidores que si tienen la capacidad de respuestas rápidas ante estrategias nuevas de los competidores debido a su solidez financiera, su capacidad instalada y su representabilidad en el mercado.

PODER DE PERMANENCIA

¿Qué capacidad de sostener una guerra larga, que puede imponer presión a las utilidades o al flujo de efectivo tienen los competidores?

Al igual que la respuesta de la capacidad de respuesta, en la industria si existen empresas con la capacidad de soportar largas guerras de estrategias debido a

que son empresas lo suficientemente sólidas financieramente, tienen una organización unida y tienen metas a largo plazo.

INTEGRACIÓN DE LOS CUATRO COMPONENTES

Una vez analizado los cuatro componentes se puede realizar interrogantes que permitirán hacer un perfil de su reacción probable:

Acciones Ofensivas.- Consiste en predecir los cambios estratégicos que puede iniciar el competidor.

Las empresas del sector seguirán con las estrategias que hasta el momento están utilizando ya que creen que con ellas lograrán sus objetivos de liderazgo de mercado.

Para ganar mercado los competidores pueden lanzar ofertas especiales como una baja en sus precios significativa por compras de volúmenes considerables, o comenzar a enviar muestras de flor a clientes ajenos a su cartera con el fin de acaparar más mercado.

Capacidad defensiva.- Son las acciones que tomará el competidor al sentirse amenazado a perder posición en el mercado o quedar relegado del resto por alianzas que se pueden dar dentro de la industria.

Cuando se sientan amenazadas por perder mercado los competidores utilizarán la estrategia de realizar ofertas especiales en sus ventas o de disminuir sus precios a los clientes más importantes.

6.4 Definición de estrategias competitivas genéricas.

Al tener detectada la importancia de las cinco fuerzas de la competencia para VERAFLOWERS, la empresa puede optar por una de las siguientes estrategias genéricas o la combinación de dos o de las tres, para crear en el largo plazo esa

posición defendible y privilegiada ya que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

Estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración.

La propuesta es que la empresa implemente estas tres estrategias genéricas y con ello logre una mejor posición frente a las fuerzas del mercado y alcance una visión al 2013 que se plantea a continuación:

VISIÓN 2013

“SER LA EMPRESA FLORÍCOLA PRODUCTORA DE HYPERICUM LÍDER EN LA EXPORTACIÓN AL MERCADO ESTADOUNIDENSE, A TRAVÉS DE UN SÓLIDO POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO DE SUS PRODUCTOS CON BASE A LA IMPLEMENTACIÓN DE OPERACIONES EFICIENTES Y RENTABLES EN UN MARCO DE MEJORAMIENTO CONTINUO QUE SE SUSTENTE A SU VEZ EN LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVAS VARIEDADES”.

Los datos aportados en el estudio de esta tesis indican que utilizando las políticas necesarias se puede lograr el liderazgo en costos ya que se denota un alto grado de productividad; la diferenciación puede ser mejor aprovechada ya que la flor ecuatoriana es apreciada por su alta calidad frente a sus competidores mundiales, además que tiene la preferencia por parte del ofertor (creador y dueño de las variedades) por alianzas realizadas en el pasado y la tercera estrategia puede ser una herramienta más que busque beneficiar a la empresa, sacándole ventaja a la cadena de distribución.

LIDERAZGO EN COSTOS:

Consiste en alcanzar el liderazgo en costos, es decir, costos bajos frente a los que debe incurrir la industria para producir el producto, mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico.

La estrategia de costos bajos proporciona defensas en contra de los competidores ya que da más holgura en cuanto a la negociación de los precios con los clientes, pone a la empresa en mejor posición frente a los compradores fuertes ya que la empresa puede tomar la decisión de bajar sus precios hasta el que pide su siguiente competidor y todavía tener más utilidades que el resto de la industria.

Origina barreras fuertes contra entrada de nuevos competidores a partir de las economías de escala, también logra una situación ventajosa con relación a los productos sustitutos debido a los precios atractivos a los que se puede ofrecer el producto, aunque en el análisis de la estructura se pudo determinar que esta fuerza de la competencia no es determinante en estos momentos para la industria de las flores.

La fuerza estratégica referente a los proveedores es muy importante para lograr el liderazgo en costos ya que se tiene que lograr acuerdos tales que le pongan a la empresa en un lugar de preferencia con respecto a los competidores por parte de los proveedores.

A continuación se detalla los puntos en los que la empresa debe enfocarse para lograr un liderazgo en costos:

- **La persecución de las economías de escala.-** Se logra principalmente por la ejecución de dos componentes que debe tener la empresa que son la tecnología necesaria y la experiencia en la industria. VERAFLOWERS

utiliza tecnología de avanzada para su producción y con el pasar de los años en el mercado a logrado un importante grado de experiencia para el manejo de sus activos fijos y de su recurso humano.

La empresa debe estar en constante innovación en lo referente a sus recursos tecnológicos, para lograr así, mejores resultados en el número de tallos cosechados por año, que sean de excelente calidad y que el corte de la flor sea en los tiempos esperados para alcanzar un óptimo rendimiento financiero por el aprovechamiento de temporadas altas en precios y cantidad de venta.

La administración de la empresa tendrá la obligación de impartir constantes capacitaciones a los empleados para que estén siempre actualizados en la manipulación de la tecnología que utiliza la empresa y se eviten gastos por mal uso de estos recursos. La capacitación además tendrá repercusión en el trato que se le da a la planta, logrando mejor productividad, evitar desperdicios y de elevar la calidad. Los administrativos también tendrán que participar de adiestramientos dentro de sus áreas de trabajo para obtener el desempeño deseado.

También será necesario para el logro de la economía de escala el compromiso de todos los trabajadores, para lo cual se deben dar charlas de motivación, al menos una vez cada 2 meses.

En el cuadro siguiente se puede observar un estudio en el que se detalla el costo por tallo dependiendo de la productividad que tenga la empresa en un semestre, es decir se resalta la importancia que tendría la economía de escala en los costos por unidades en la empresa.

Cuadro No. 3
Costos de producción en Economías de Escala.
Veraflowers Cía. Ltda.

Producción y Exportación de Hypericum Flair □

DETALLE	X Planta (Product. 2 tallos)	X Planta (Product. 2,5 tallos)	X Planta (Product. 3 tallos)
POSTCOSECHA	\$ 0,0094	\$ 0,0094	\$ 0,0094
FERTILIZACION Y FUMIGACION	\$ 0,0389	\$ 0,0327	\$ 0,0285
MANO DE OBRA	\$ 0,0912	\$ 0,0730	\$ 0,0608
CIF	\$ 0,0444	\$ 0,0355	\$ 0,0118
COSTO DE FINANCIAMIENTO	\$ 0,0137	\$ 0,0109	\$ 0,0091
TOTAL DE COSTO	\$ 0,1975	\$ 0,1614	\$ 0,1196
DEPRECIACION	\$ 0,0260	\$ 0,0208	\$ 0,0174
COSTO DE PRODUCCION	\$ 0,2236	\$ 0,1823	\$ 0,1370

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

- **Acceso preferencial a materias primas.-** Para lograr costos de producción bajos es indispensable contar con proveedores de calidad, es decir que tanto el servicio como los productos que ofrecen, cumplan con los requerimientos necesarios.

La alta gerencia de la empresa debe mantener relaciones de cordialidad con los proveedores, lograr acuerdos comerciales que les beneficien a ambos, estableciendo una preferencia del proveedor hacia la empresa.

En especial la preferencia que se debe lograr es en cuanto a precios de compra, calidad del producto, servicio post venta, plazos de pago, tiempos de entrega.

- **Eficiencia elevada.-** Por parte del personal, la eficiencia es realizar lo previsto en el tiempo acordado y optimizando el uso de recursos. Para lograr este punto serán necesarias las capacitaciones y las charlas de motivación antes mencionadas.

Un mecanismo para lograr una cultura de eficiencia en la organización que se debe implementar es el de otorgar premio por alto rendimiento. Los premios no siempre deben ser económicos si no que se puede alternar según la circunstancia, por ejemplo con un reconocimiento público (entre los empleados de la empresa).

Para lograr una competencia sana entre trabajadores es importante establecer principios y valores organizacionales, siempre enseñando que el trabajo en equipo es el mejor camino al éxito.

- **Los gastos generales bajos.-** Los gastos no deben exceder de lo necesario.
- **La intolerancia al desperdicio.-** Se debe minimizar el desperdicio de: materias primas y del tiempo de trabajo de los trabajadores.
- **La revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto.-** Es importante analizar bien los gastos que se presupuestan en el año, para ello se realizó una guía de cómo realizar un presupuesto en el tercer capítulo.
- **Control periódico del presupuesto.-** Se debe llevar un control periódico de lo presupuestado y lo real, se recomienda hacerlo cada tres meses.
- **Los sistemas de control interno.-** Deberán dar a la empresa una seguridad razonable de que la empresa va por el camino correcto para el logro de sus objetivos. En el capítulo cinco se realiza una propuesta de un sistema de control interno ajustado a las necesidades de VERAFLOWERS.

DIFERENCIACIÓN:

La calidad en la flor ecuatoriana está casi intrínseca y conocida por todos los países de gran consumo, debido a la situación geográfica, las fincas tienen una ventaja competitiva ya que por bondades climáticas se puede producir todo el año y por la perpendicularidad del sol hacia la zona ecuatorial hace que el color de la flor sea más vistoso que si fuera sembrada y cosechada en otro sitio. La altura en la que se encuentra las zonas donde están situadas las plantaciones de flores también contribuye a mejorar la calidad en: el tamaño de los botones en el caso de las rosas o de las vallas en el HYPERICUM.

El HYPERICUM tiene más durabilidad en el florero (25 a 30 días aproximadamente) que el promedio de la durabilidad de las flores en general (15 días).

Esta estrategia ayudará a la empresa a encarar a las cinco fuerzas competitivas. Creará lealtad por parte de los compradores por lo que se tendrá ventaja por sobre los competidores, y se incrementará las barreras de entrada de posibles participantes del mercado. Se estará en mejor posición para negociar con los proveedores, el producto no será muy afectado por productos sustitutos, además que es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Para lograr explotar la ventaja competitiva que tiene VERAFLOWERS se recomienda:

- Enviar muestras de los colores que los clientes no tienen la costumbre de comprar para que se familiaricen con nuevos colores y que se denote la alta gama que produce la finca de este producto.
- Realizar pruebas a clientes de la durabilidad de la flor y compararla con otras variedades de flor.
- Pedir a los clientes que hagan un comparativo de la flor que le envía VERAFLOWERS con el de otro competidor, en cuanto al tamaño y

pigmentación de las vallas, durabilidad en el florero y porcentaje de flor que la empresa envía con problemas fitosanitarios.

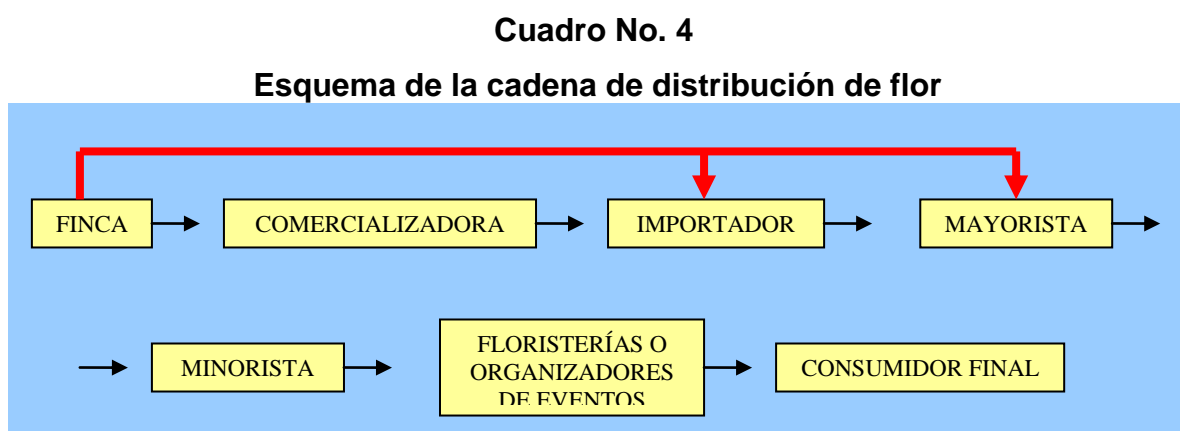
- Para lograr un valor agregado la empresa puede aliarse con una finca que cultive un acompañante en un bouquet, para que VERAFLOWERS los arme y envíe un mejor producto a sus clientes. Esto solo con parte de la producción.
- Acudir a las ferias de flores para mostrar la calidad del producto a posibles clientes.

ENFOQUE

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial para dirigir sus ventas a ellos.

VERAFLOWERS puede aprovechar esta estrategia dirigiendo sus ventas a los importadores o mayoristas de los países de destino de flor, eliminando en el camino a intermediarios innecesarios.

La cadena de distribución en el mercado de las flores es como se muestra en el siguiente esquema:



Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante.

Fuente: Revista EL FLORICULTOR, edición agosto 2006.

Ese es el esquema en el cual la flor pasa por muchas manos, si la empresa se enfoca en vender, principalmente a los mayoristas podrá suprimir intermediarios innecesarios. Hay casos en los que la flor pasa por más de 1 empresa comercializadora antes de llegar a ser negociada con los importadores o con los mayoristas del país de destino.

En el esquema se muestra con rojo el salto que la empresa debe dar para evitar intermediarios.

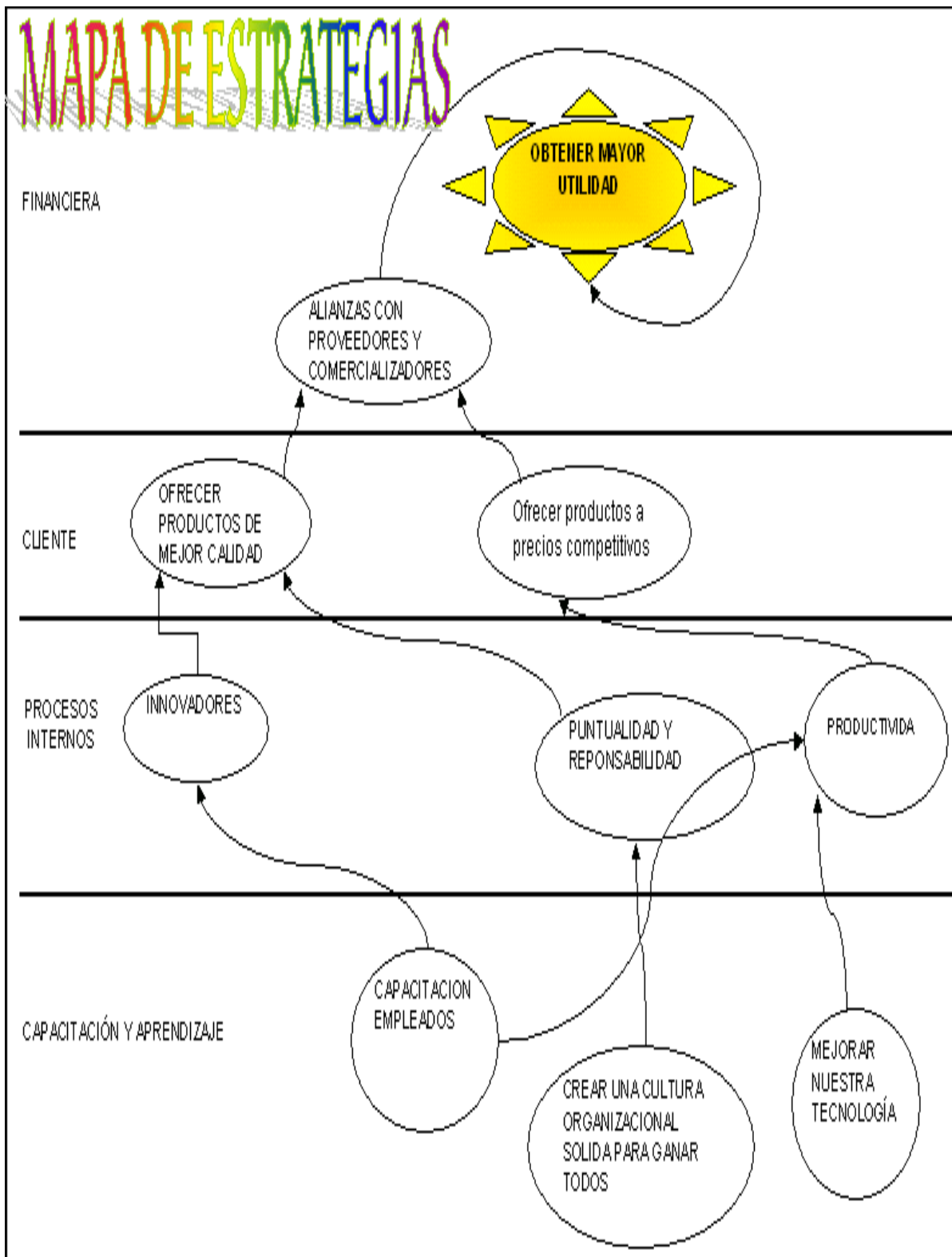
Para lograr esto se propone:

- Investigación por parte del departamento de ventas para localizar los clientes deseados.
- A los que ya se los tiene, darles trato preferencial frente a las comercializadoras.
- A los nuevos enviarles muestras para que conozcan las bondades del producto.
- Ir a las ferias mundiales para relacionarse con las empresas grandes de distribución de los países de mayor consumo de flor.
- Al comenzar a negociar, ceder un poco en los precios esperados, hasta consolidarse con los clientes.
- Dar un servicio personalizado a los clientes, es decir que cada vendedor tenga su cartera de clientes bien definida, para lograr una mejor comprensión de los gustos y necesidades de cada comprador.

A continuación se muestra un mapa estratégico que se propone a VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Gráfico No. 3

Mapa de Estrategias



Elaborado por: Juan Francisco Palacios Bustamante.

Fuente: Revista EL FLORICULTOR, edición agosto 2006.

Comentario.

El mapa de estrategias es una herramienta administrativa de más fácil entendimiento para los usuarios de la organización. Es un mapa en el que se detallan las estrategias principales para lograr la visión a futuro de la empresa.

Riesgos de las estrategias competitivas genéricas:**Liderazgo en Costos**

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

Diferenciación.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

Enfoque.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Comentario.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987), y buscar siempre el mercado que se ajuste mejor a la realidad presente de la empresa y que mayores rendimientos le genere.

CAPITULO VII

COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL ENFOCADO A PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DE “VERAFLOWERS CIA. LTDA.”

7.1 Establecimiento del costo de la implementación de la propuesta

La implementación inicial se la realizará en el lapso de un año, por lo que los costos de implementación son los rubros que se desembolsarán en ese período.

Cuadro No. 1
Costos de implementación de la propuesta

AÑO 1	
Desarrollo de la Propuesta	\$4,500.00
Asesoría de la Implementación	\$10,000.00
Costo de la implementación anual	
Capacitaciones	\$8,000.00
Charlas motivacionales	\$3,000.00
Ferias	\$14,500.00
TOTAL AÑO 1	\$40,000.00
AÑO 2	
Asesoría externa	\$2,000.00
Seguimiento y evaluación de la propuesta	\$ 2,000.00
Capacitaciones	\$8,000.00
Charlas motivacionales	\$3,000.00
Ferias	\$14,500.00
TOTAL AÑO 2	\$29,500.00
TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN EN 2 AÑOS	\$69,500.00

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

La propuesta en el primer año tiene un costo de implementación de USD \$40.000,00; período en el que se costea el desarrollo y la asesoría inicial.

A partir del segundo año la propuesta tendrá los costos de las capacitaciones que deben ser continuas, las charlas motivacionales y las de las ferias, además se contempla un rubro de asesoría por si se necesita en la organización.

Cuadro No. 2
Costo de la Feria en el Ecuador
FERIA EN EL ECUADOR

GASTOS	VALOR USD
Gastos Montaje Stand	\$ 700.00
Muebles y luces Stand	\$ 3,080.00
CAJA – FERIA	\$ 200.00
FLOTEROS	\$ 90.00
HOGAR TOTAL	\$ 250.00
PAGOS DE STAND A ORGANIZADORES	\$ 4,500.00
FLORISTA	\$ 450.00
MOVILIZACION	\$ 100.00
TOTAL	\$ 9,370.00

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

Se distingue el valor entre las dos ferias por razones de la cantidad de desembolso y del enfoque que se quiere para cada una.

En la feria mundial de flores que se realiza en el Ecuador se pondrá mayor énfasis debido a que somos anfitriones, por ser productores de este país, razón por la cual se tendrá mayores gastos de implementación del stand para lograr mayor vistosidad.

Cuadro No. 3

Costo de la Feria en el Estados Unidos

FERIA EN EEUU	
GASTOS	VALOR USD
ALIMENTACION	\$ 250.00
COMUNICACIONES	\$ 50.00
FERIA	\$ 2,300.00
HOSPEDAJE	\$ 750.00
MOVILIZACION	\$ 150.00
PASAJES	\$ 1,500.00
VARIOS	\$ 130.00
TOTAL	\$ 5,130.00

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

En la feria que se realiza fuera se realiza menos desembolsos en costos y gastos que los que se realizará en el Ecuador por que en esos países no somos los anfitriones, Igualmente el stand tiene que ser muy vistoso, lo que se espera es dar una buena imagen y ser cada vez más conocidos en el país donde se quiere ser líder. La razón de que sea en Estados Unidos es por que se espera ser el líder de ese mercado hasta el año 2013.

Cuadro No. 4

Tiempos en los que la propuesta debe ejecutarse anualmente

	MES											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
	TIEMPOS EN LOS QUE LA PROPUESTA DEBE EJECUTARSE ANUALMENTE											
CAPITULO I												
Análisis variables Macro y micro económicas	■											
ANALISIS MACRO ECONÓMICO	■											
ANALISIS MICRO ECONÓMICO		■										
CAPÍTULO II												
Diagnostico de la situación interna del área financiera de la empresa	■											
Análisis Financiero del período y periodos anteriores	■											
CAPÍTULO III												
Administración financiera del Capital de Trabajo	■											
Implementación de políticas y procedimientos	■											
Integración de políticas que gerencia estime conveniente							■					
Comparativo presupuestado con lo real y realizar ajustes	■		■		■		■		■		■	
Realización nuevo presupuesto según lo pasos recomendados											■	
CAPÍTULO IV												
Administración Financiera de Activos y Pasivos de largo plazo, Capital y Resultados.	■											
Implementación de políticas y procedimientos	■											
Integración de políticas que gerencia estime conveniente							■					
Análisis de resultados período anterior según modelo propuesto	■											
Decisión de estrategias en base al análisis de resultados propuesto	■		■									
Evaluación proyectos nuevos con modelo propuesto	■											
CAPÍTULO V												
Propuesta de un sistema de Control Interno	■											
Implementación de sistema de Control Interno a toda la organización	■											
CAPÍTULO VI												
Definición de estrategias competitivas genéricas de largo plazo.	■											
Implementación estrategias propuestas	■											
Capacitación y Aprendizaje	■											
Procesos Internos	■											
Cliente	■											
Financieros	■											

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

El cuadro No. 4 propone el tiempo en el que se espera sea implementada la propuesta, dependerá mucho del ánimo de la administración y del ímpetu que ponga el recurso humano para que se haga realidad.

La propuesta lo que quiere es mejorar los procesos de la organización no solo en el año de la implementación, si no, en toda su vida empresarial por lo que el tiempo de implementación puede ser una referencia anual, para que sea usado por todos los involucrados el mejoramiento continuo de VERAFLOWERS.

7.2 Beneficios a ser obtenidos por la empresa con la implementación de la propuesta

Los beneficios económicos anualmente de implementar la propuesta son las siguientes:

Cuadro No. 5
Beneficio anual de implementación de la propuesta

BENEFICIO ANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	
Ahorro en Costos de Producción Gastos 3% (más valor feria)	\$32,360.62
Incremento en las ventas 5% genera utilidades de	\$8,948.33
TOTAL BENEFICIOS POR IMPLEMENTACIÓN	\$41,308.95

Elaboración: Juan Francisco Palacios Bustamante

Comentario.

El beneficio económico se verá reflejado a partir del segundo año, período en el que la propuesta se ha pagado y se comienza a ver los beneficios que tiene una mejor administración de recursos, ayudado por herramientas tales como: políticas y procedimientos bien definidos y redactados en un documento, involucrar a todo el personal en el mejoramiento continuo de la empresa, siempre guiados por una visión de largo plazo para que sean mejor utilizadas las estrategias propuestas.

Al término del segundo año de haber implementado la propuesta los beneficios económicos serán de USD \$82.617,90; y el costo será de \$69.500,00. Lo que muestra que el integrar esta propuesta a VERAFLOWERS CIA. LTDA. será beneficioso para ambas partes, es decir, para la empresa y para el autor.

La empresa ya contempla gastos por ferias, una nacional y otra internacional, por lo que se le suma ese rubro a los beneficios para que en los gastos no afecte dos veces.

Otro tipo de beneficios que tiene la implementación de la propuesta es que se logrará una mejor cultura organizacional, la cual podrá hacer frente a las adversidades con más facilidad, se obtendrá un mayor compromiso por parte del capital humano que cual generará mejores resultados continuamente.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

VERAFLOWERS CIA. LTDA. es una empresa ecuatoriana dedicada al cultivo, producción y exportación de HYPERICUM, y que como toda empresa está expuesta a cambios en las variables macro y micro. Las más importantes para la florícola dentro del macro ambiente son: las de inflación (en el 2006 fue 5.31%), ya que repercute en los costos de producción, las tasas activas de interés bancario (a noviembre del 2006 era de 10.29%) debido a que la empresa emplea este medio para financiar parte de sus actividades e inversiones, otra muy importante es la variable tecnológica (al momento la empresa cuenta con la necesaria para dar el mejor producto del mercado) la cual va a influir en las economías de escala y en la calidad del producto; también es de sustancial importancia la variable sociocultural, es primordial porque es la que define los gustos y las intenciones de compra de los consumidores; las variables geográficas en esta industria es fundamental por que la producción depende las bondades del suelo en el que se cultive y de otros aspectos técnicos que el Ecuador posee y tiene ventaja ante sus competidores globales, otra variable macro son las político legales, que al momento se tiene ventajas porque este producto tiene exoneración de impuestos en lo países a los que se exporta en mayor volumen y que se debe tener muy presente ya que existe la posibilidad de que dicha exoneración se elimine en las exportaciones a los Estados Unidos. Al analizar las variables del micro ambiente se obtuvo información que afirma el gran momento que tiene el sector florícola en la economía del país y muestra su crecimiento acelerado desde sus inicios. El mercado principal de las flores ecuatorianas es el estadounidense, al año 2005 se exportó USD \$219.958,48 y las exportaciones totales alcanzaron en ese mismo año una cifra de USD \$368.990,04. La participación de la producción de tallos de VERAFLOWERS CIA.

LTDA. en lo que tiene que ver con su variedad "HYPERICUM" ES DEL 7,1% con 3'347.445 producidos y exportados. La demanda de las flores se pudo detectar que es global y principalmente en los países de alto desarrollo económico y cultural. También es destacable el papel fundamental que tienen los proveedores, por su importancia en el normal desempeño de las actividades productivas de la florícola, de los cuales se puede concluir que tienen un desempeño satisfactorio y existen en gran número. Por tales motivos, VERAFLOWERS CIA. LTDA. debe formular estrategias que al momento no posee, para minimizar el impacto negativo de estas o para beneficiarse de las oportunidades utilizando al máximo las fortalezas con las que cuenta.

Al efectuar el análisis financiero a VERAFLOWERS CIA. LTDA. se encontró que la empresa con el tiempo a logrado una estructura financiera sólida y sana, que le favorece para una mejor toma de decisiones; en su endeudamiento a largo plazo pasó del 2003 al 2006 de una deuda de USD \$ 243,294.19 a USD \$0.00 y en comparación a los competidores a obtenido mejores rendimientos. La utilidad de la empresa con respecto a las ventas en el año 2005 fue del 17,77% frente a un 10,18% del promedio de los competidores, principalmente por optimización de recursos y de la capacidad instalada, que generó costos de producción más bajos. Los índices financieros y de productividad determinaron que la gestión ha sido buena, especialmente por la eficiente utilización de sus activos, que han alcanzado una productividad mayor a la del promedio de la industria; la florícola tiene una productividad de 4,93 tallos por planta, la industria en el mismo lapso de tiempo (1 año) obtiene 3,19 tallos, la finca cosecha 478.206 tallos por hectárea, los otros productores de HYPERICUM llegan a los 268.258 tallos. En la rotación de cuentas por cobrar la industria tiene ventaja, ya que cobra sus derechos en menos tiempo y el pago a sus proveedores lo realiza igualmente en un período más corto que la empresa, lo cual depende de las alianzas con proveedores y clientes. Los índices de liquidez en su evolución muestran valores positivos y que con un buen manejo de las cuentas por cobrar se evitará posibles desfases de efectivo. El flujo de efectivo determinó que las actividades de operación han reportado rubros positivos y de importancia, al año 2006 fue de USD \$ 160.887,01, con lo que se está pagando deuda (se pagó USD \$94.536,88 por

concepto de financiamientos) y se está realizando inversión continuamente y según lo planificado (en el 2006 la inversión llegó a USD \$ 67.000,00).

En el capítulo referente a la administración financiera del Capital de Trabajo se encontró que la empresa cuenta con la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones inmediatas. Las cuentas por cobrar se hacen efectivas con más rapidez que las cuentas por pagar debido a condiciones preestablecidas tanto con los clientes como con los proveedores (las cuentas por cobrar se efectivizan en promedio en 51 días y las por pagar se las realiza en 159 promedio). La empresa al cierre del 2006 financia el 39,17% de sus activos totales con pasivo de corto plazo, el cual, el 64.82% no tiene costo. El presupuesto anual lo realizan utilizando datos históricos y ayudándose con una proyección de la producción, lo que lo hace no tan apegada a la realidad y sin lograr el compromiso que debería tener esta herramienta en toda la organización. No cuentan con manuales de políticas y procedimientos formales, es decir solo están establecidos de palabra y no plasmados en un documento para que el personal tenga acceso y le de un buen uso. En general la plantación tiene un manejo adecuado de su capital de trabajo, pero puede mejorar.

Al analizar la administración financiera de Activos y Pasivos a largo plazo, el patrimonio y los resultados de VERAFLOWERS CIA. LTDA., se pudo concluir que la empresa tiene un buen uso de sus activos fijos, logrando ventas de USD \$ 3,07 por cada dólar invertido en propiedad planta y equipo, del cual logra un 41.77% de utilidad después de impuestos, es decir que por cada dólar invertido en activos fijos la empresa genera USD \$ 0.4177 de utilidad neta. Al realizar un comparativo de la estructura financiera con la industria la empresa, en un balance general, tiene una mejor distribución. En este capítulo también se determinó la carencia de manuales de procedimiento para el buen uso de los recursos de la compañía. Otra falencia encontrada es que no efectúan un análisis de los resultados obtenidos en cada período, lo que les puede dar una visión más amplia de el porque se tiene la utilidad o perdida.

VERAFLOWERS CIA. LTDA. no cuenta con procedimientos establecidos de control interno, lo cual le puede dar una desventaja frente a sus competidores ya que el propósito de un control interno eficiente es encontrar las falencias de la organización e implementar las acciones necesarias, siempre con el fin de un mejoramiento continuo. Al no tener funcionando esta herramienta, básica en la actualidad, la florícola puede padecer de fraudes, tener mucho tiempo y materiales desperdiciados, por el mal uso y por la falta de supervisión adecuada. En lo referente a la planificación estratégica, los administradores de VERAFLOWERS saben que es lo que quieren para el futuro, pero hace falta tener un compromiso organizacional e identificar las estrategias que se implementarán para alcanzar lo deseados. El fijar una visión da el punto de referencia hacia donde se quiere llegar y las estrategias serán el camino que conduzca a la empresa hacia ese objetivo.

El beneficio de la propuesta si es que se llega a implementar en la empresa es positivo, en 2 años ya se recupera la inversión y queda un remanente de USD \$13.117,90 (en dos años el costo es de USD \$69.500,00, y un beneficio económico de \$82.617,90) y que con el pasar del tiempo se irá incrementando. Los beneficios no solo serán en términos de rendimiento financiero, ya que se logrará una mejor cultura organizacional, la cual podrá hacer frente a las adversidades con mayor preparación, se incrementarán las fortalezas organizacionales, se obtendrá un mayor compromiso por parte del capital humano que generará mejores resultados y se alcanzará la visión planteada al 2013, que es ser la empresa florícola productora de hypericum líder en la exportación al mercado estadounidense.

8.2 Recomendaciones

Las empresas están dentro de un ambiente en el cual existen variables macro y micro las cuales pueden provocar situaciones controlables o no. Por ello se recomienda su análisis una vez por año, debido a su constante cambio. Los encargados de valorar estas variables y sus posibles escenarios e identificar sus oportunidades serán los gerentes administrativos y financieros, junto con sus colaboradores. En el capítulo uno se identificó las oportunidades y amenazas actuales, las cuales se las puede tomar en cuenta para una mejor administración. En una futura valoración de las variables del macro y micro ambiente se puede tomar como guía el esquema usado en esta tesis e implementar o disminuir escenarios si es el caso. El costo inicial de realizar este análisis está valorado en USD \$1.000,00 y para el futuro debe estar incluido en las funciones del gerente administrativo y ayudado por el financiero.

El realizar continuamente un análisis de la situación financiera ayudará al administrador financiero a mejorar su gestión, por lo que se recomienda efectuar la evolución de las cuentas y de los índices financieros cada tres meses, en lo posible con la referencia de los datos promedio de la industria. El encargado de realizar este estudio será el personal de contabilidad y revisado por el gerente financiero. En el respaldo magnético se encuentra un esquema, que la empresa puede hacer uso, en el que se ingresan los datos de los estados de resultados y del de situación financiera y automáticamente se obtendrán los índices, los análisis vertical y horizontal de los estados y el estado de flujo de efectivo para tener una idea precisa de los movimientos financieros de la empresa. El costo inicial de implementar este análisis será de USD \$1.500,00. En el futuro será responsabilidad del departamento financiero y de contabilidad.

Se recomienda el uso del manual propuesto en esta tesis para la eficiente administración del Capital de Trabajo. El departamento encargado de implementar y ejecutar los procedimientos y políticas de buen uso del Capital de Trabajo será el Financiero junto con el de Ventas y ayudado en menor medida por toda la

organización. También se recomienda usar el modelo propuesto de cómo realizar un presupuesto, el cual involucra a toda la organización para alcanzar un compromiso global y lograr datos más cercanos a la realidad; los responsables de su elaboración y cumplimiento serán en primer lugar el gerente administrativo y el financiero, luego los jefes de cada área para terminar con los operativos de la florícola. El costo del manual, del modelo, e implementación inicial será de USD \$3.500,00. Cada año se deberá revisar y renovar. El manual debe ser un documento permanente de la empresa, tanto en exhibición como en su uso.

La carencia de documentos en los que consten procedimientos y políticas para el buen uso de los recursos de la empresa se encontró en toda la organización, por lo que en este capítulo referente a la administración financiera de activos y pasivos de largo plazo, patrimonio y resultados también se recomienda el uso del manual propuesto con el fin de lograr un manejo eficiente de la empresa. Este es un documento que tiene que ser conocido por toda la organización ya que los responsables son todos los trabajadores de VERAFLOWERS CIA. LTDA, su utilización será todos los días de labores empresariales. También se propone un modelo de análisis de resultados, que ayudará a identificar puntualmente cual es el producto más y menos vendido, del que se obtiene mayores rendimientos, así como también identificar con más detalle los costos y gastos por producto y por departamento, las áreas responsables de su análisis y de toma de decisiones para un mejoramiento continuo, que es el objetivo de estos manuales y modelos, son las de ventas y el financiero. Se recomienda realizar este análisis cada 6 meses. El costo inicial de desarrollo e implementación de la propuesta es de USD \$3.500,00, luego, su uso será responsabilidad de la alta gerencia.

Efectuar procesos de control interno es importante para cualquier organización, ya sea esta pequeña, mediana o grande, porque se puede lograr un mejoramiento continuo con la identificación de falencias y la ejecución de acciones para contrarrestarlas. Por tales en VERAFLOWERS CIA. LTDA. debe implementar los procedimientos de control interno propuestos en este documento, con lo cual conseguirá adicionar una herramienta a su administración para ser cada vez más

competitivo dentro de la industria. Los responsables principales son los supervisores y jefes de cada área, se lo debe realizar todos los días de labores en la empresa y su costo de desarrollo e implementación será de USD \$2.500,00.

Cuando una persona o empresa sabe a donde quiere llegar, tendrá que tomar acciones para lograrlo, por eso en esta tesis se propone el uso del capítulo que trata sobre definición de estrategias competitivas genéricas de largo plazo, que al implementarlas mejorará la posición de VERAFLOWERS CIA. LTDA. frente a sus competidores y para que consiga sus objetivos y su visión a futuro que es ser la empresa florícola productora de hypericum líder en la exportación al mercado estadounidense. Los responsables de la implementación y ejecución será la alta gerencia. Las estrategias deben ser usadas durante el período que comprende la visión, es decir hasta el 2013. El costo inicial del desarrollo e implementación es de USD \$ 2.500,00.

Por los motivos antes señalados y expuesto el costo beneficio que tiene la implementación de la propuesta se recomienda su ejecución. La empresa debe definir una visión clara y realista, la cual será el estímulo para luchar día a día. Establecer el camino para lograrla es en si la propuesta de esta tesis, una herramienta administrativa y financiera que tiene como objetivo principal la maximización de utilidades de la organización.

ANEXOS

Capítulo IV Anexo I

METODO CAPM																		
WACC	=	Kd *	(1-t)* $\frac{D}{D+E}$ +	$\frac{E}{D+E}$ (Kc+Riesgo País)														
Kc	=	14.42%	% Tasa Capital (CAPM)															
Kd	=	14%	% Tasa de Deuda															
T	=	36.25%	% Impuestos (36.25%)															
Rf	=	6.50%	% Libre de Riesgo (Bonos de los estados Unidos)															
Rm	=	15.50%	% Tasa de rendimiento promedio															
B	=	0.88	Coeficiente de riesgo sistémico															
D	=	187,828.61	Deuda															
E	=	291,695.90	Capital															
Rp	=	1052	Riesgo país															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Pasivo Total</td> <td style="padding: 2px;">=</td> <td style="padding: 2px;">187,828.61</td> <td style="padding: 2px;">=</td> <td style="padding: 2px;">0.6439</td> <td style="padding: 2px;">=</td> <td style="padding: 2px;">64.39%</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Patrimonio</td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;">291,695.90</td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;"></td> </tr> </table>					Pasivo Total	=	187,828.61	=	0.6439	=	64.39%	Patrimonio		291,695.90				
Pasivo Total	=	187,828.61	=	0.6439	=	64.39%												
Patrimonio		291,695.90																
Kc	=	rf +	B*	(Rm - rf)														
Kc	=	0.065	+	0.88 (15.5 - 6.5)														
Kc	=	14.42%																
WACC	=	Kd *	(1-t)* $\frac{D}{D+E}$ +	$\frac{E}{D+E}$ (Kc+Riesgo País)														
WACC	=	14.00%	*(1- 36.25%) x	$\frac{187,828.61}{479,524.51}$ + $\frac{291,695.90}{479,524.51}$ (14.42% + 10.52%)														
WACC	=	0.18667																
WACC	=	18.67%																

Capítulo V

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Para llevar el control interno administrativo se toma el siguiente cuestionario, del cual se partirá para tomar los correctivos necesarios y obtener un mejor manejo en la organización.

1. ¿El liderazgo de la empresa es ejercido por una o pocas personas?
2. ¿Mucha influencia por partes de empleados incompetentes a los que si son eficientes?
3. ¿La empresa rota el manejo de caja chica con diferentes funcionarios?
4. ¿Poca importancia a las actividades de control por parte de los directivos?
5. ¿Poca importancia a las actividades de control por parte de los empleados de nivel operativo?
6. ¿Falta de objetivos claros en cuanto a lo que quiere la organización con la implementación del control interno?
7. ¿Información adecuada de los parámetros a seguir en el proceso de Control?
8. ¿Existen procedimientos para corregir errores?
9. ¿Los administradores son gente preparada para tomar decisiones en momentos críticos de la entidad?
10. ¿Los objetivos son reales acorde con lo que la organización puede desempeñar?
11. ¿La administración consulta a sus operarios sobre asuntos de control?
12. ¿Los administradores son los gente que sabe acerca de las actividades operarias de la empresa?
13. ¿La administración se preocupa sobre riesgos que se pueden generar en el futuro?
14. ¿La administración de VERAFLOWERS tiene en cuenta las regulaciones que se deben dar para llegar a un control optimo en todas las áreas de la entidad?
15. ¿La administración lleva un manual de la forma como se debe llevar el control?

16. ¿La administración se preocupa por que la información llegue a quien compete?

CONTROL INTERNO FINANCIERO

PROPUESTA DE CONTROL DE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

La dirección financiera de la empresa debe asegurarse el control de las cuentas y documentos por cobrar que existen dentro de ella y para ello debe contestar unas preguntas que están encaminadas a proporcionar información suficiente de si las cuentas y documentos por cobrar están siendo administradas en forma eficiente. A continuación las preguntas:

2. ¿Existe una separación definitiva en las labores de los empleados que registran las cuentas por cobrar, de los que hacen las facturas, de quienes hacen los embarques y del tesorero?
3. ¿Las cuentas por cobrar son balanceadas mensualmente con libros de control?
4. ¿Se envían estados de cuenta en la fecha del corte a los clientes?
5. ¿Los estados de cuenta enviados están sujetos a un control por alguien que no haya balanceado con la cuenta de control?
6. ¿La cancelación de las cuentas incobrables son aprobadas por un funcionario autorizado?
7. ¿Existe un control apropiado sobre las cuentas incobrables canceladas?
8. ¿Las notas de crédito son aprobadas por algún funcionario con autorización?
9. ¿Se requiere alguna orden escrita y firmada para poder sacar flor de la plantación?
10. ¿Son estas órdenes controladas por la oficina de tal forma que se asegure que toda la flor que salga sea facturada?
11. ¿Los créditos por flor en mal estado son aprobados luego de haberse cerciorado de la veracidad de las razones expuestas por el cliente?
12. ¿El pago de los saldos de los clientes son revisados por alguien?
13. ¿Los documentos están físicamente guardados apropiados?
14. ¿Existen respaldos de las cuentas y documentos por cobrar a clientes?

La respuesta positiva a estas preguntas dará como resultado que la administración tenga seguridad para poder obtener buenos resultados. Si las respuestas son negativas, se debe tomar medidas para evitar irregularidades.

Sistema de Control de Cuentas por Pagar.

La administración de las cuentas de la florícola debe asegurarse del control existente de las cuentas por pagar dentro de la empresa, para ello deben contestar viarias preguntas con el fin de proporcionar información suficiente y competente sobre si las cuentas por pagar están siendo administradas de manera eficiente. Las preguntas son:

Función de Recepción

1. Las funciones del departamento de recepción se encuentran separadas de los departamentos de: ¿Embarque? y ¿Contabilidad?
2. ¿Existen lugares específicos para la recepción de las mercancías?
3. ¿Se tiene establecido el procedimiento que las mercancías recibidas lleguen a un lugar central o específico donde se ejerce el control de recepción?
4. ¿Se envían al departamento de recepción copias de los pedidos?
5. ¿Se tienen establecidos procedimientos de revisión, que aseguren las condiciones y calidad de las mercancías recibidas?
6. ¿Recepción comprueba que las cantidades, condiciones y precios de los pedidos coinciden con las facturas?
7. ¿Se elaboran informes de entrada o recepción para todas las mercancías recibidas?
8. ¿Se encuentran prenumerados los informes de entradas o recepción?
9. ¿El departamento de recepción controla las entradas a través de un registro o conservando una copia de los informes de recepción?

Función de Compras

1. Las funciones del departamento de compras están debidamente separadas de: ¿Recepción?. ¿Embarques?, ¿Contabilidad?. ¿Registros e inventarios perpetuos?
2. ¿Se necesita autorización escrita para efectuar todas las compras? (cuando menos aquellas que excedan de cantidades menores).

3. ¿Se emiten pedidos para todas las compras?
4. Los pedidos de compra:
 - a) ¿Se encuentran debidamente autorizados por funcionarios?
 - b) ¿Señalan las condiciones de pago, precios y descuentos en su caso?
 - c) ¿Están prenumeradas y se controlan debidamente? (Guarda: cancelaciones, distribución y secuencia).
5. ¿La relación de cuentas por pagar se obtiene mensualmente x se balancea con la cuenta de control?
6. ¿Los estados de cuenta mensuales recibidos de los proveedores, son conciliados con los comprobantes y el auxiliar de cuentas por pagar?
7. ¿Los adelantos a proveedores se consideran como cuentas por cobrar?
8. ¿Cuando se hacen pagos a proveedores por embarques directos a clientes, el sistema establecido es el adecuado para controlar que se expidan las facturas por esos conceptos?
9. ¿Las devoluciones hechas a proveedores se controlan de modo tal, que asegure que las cuentas de proveedores se han cargado por el importe de dichas devoluciones?

Función de Registro y Verificación

1. ¿Las compras se registran a través de los reportes de “entradas al almacén” con numeración progresiva?
2. El departamento de contabilidad:
 - a) ¿Comprueba que las cantidades, precios, condiciones de pagos y descuentos sean correctos cotejando con los pedidos, informes de recepción y las facturas?
 - b) ¿Verifica los cálculos que aparecen en las facturas?
 - c) ¿Revisa la aplicación contable de las cuentas y subcuentas?
 - d) ¿Revisa la autorización de pago?
 - e) ¿Revisa los fletes verificándolos con los pedidos?
3. ¿Si se reciben entregas parciales a cuenta de pedidos los departamentos de almacén, compras y contabilidad las controlan debidamente?
4. ¿Existen procedimientos de control que aseguren las inmediatas reclamaciones a proveedores por mercancías dañadas o incompletas?

5. ¿Las reclamaciones se encuentran amparadas por notas de crédito de los proveedores o controladas a través de otros procedimientos que aseguren el debido registro contable?
6. ¿Se tiene un sistema adecuado para el control y registro de las cuentas por pagar y es manejado en forma eficiente por el departamento de cuentas por pagar?
7. ¿Se turnan directamente al departamento de contabilidad las facturas de proveedores que se reciben por correo?
8. ¿Existe un control adecuado sobre las facturas recibidas de proveedores?
9. ¿Se indica en las copias de las facturas con un sello, que se trata precisamente de duplicados para evitar la posibilidad de duplicar los pagos?
10. ¿Cuando se reciben estados de cuentas de proveedores o acreedores, los saldos y movimientos se concilian con los registros de la empresa y se contestan las solicitudes de confirmación recibidas?
11. ¿Se investigan y controlan los saldos deudores dentro de cuentas por pagar?
12. ¿Se tienen auxiliares por cada proveedor y acreedor o se cuenta con algún sistema que proporcione información suficiente para una buena administración?
13. ¿Se requiere cuando menos la firma de un directivo en los documentos por pagar?
14. Tratándose de compras de activos fijos:
 - a) ¿Existen las aprobaciones apropiadas para su compra?
 - b) ¿Su recepción está comprobada y lo pedido coincide con lo recibido?
 - c) ¿Es necesaria una autorización especial de algún funcionario que autorice su pago?
15. ¿En los pagos de impuestos existe la aprobación del funcionario responsable del control de los impuestos?
16. ¿Tratándose de convenios por pasivos contratados, el registro es oportuno y la administración está debidamente informada?
17. ¿Todos los pasivos contratados se encuentran debidamente autorizados?
18. ¿La persona o departamento que autoriza finalmente el pago de los documentos y cuentas por pagar es independiente:
 - a) ¿Del departamento que compra?

- b) ¿De quien haya solicitado el pago?
- c) ¿Del cajero o de quien firme los cheques?

VERAFLOWERS debe asegurarse del control existente de las nóminas de la empresa para lo cual deben poder contestar en forma positiva varias preguntas encaminadas a proporcionar información sobre si las nóminas están siendo administradas eficientemente. Las preguntas son las siguientes:

1. Existe una separación definida de las labores entre:
 - a) ¿El personal que prepara las listas de nómina?
 - b) ¿El personal que hace los pagos?
 - c) ¿El tomador de tiempo?
2. ¿Las cuentas bancarias para pagos de sueldos y rayas son conciliadas por otras personas que no sean las nombradas en la pregunta anterior?
3. ¿Los nombres de obreros y empleados aumentados en las listas de raya y en las nóminas necesitan autorización escrita de algún funcionario autorizado, independiente del departamento que las prepara?
4. ¿Los cambios en las cuotas de sueldos son hechas solamente con aprobación escrita de algún funcionario autorizado independientemente del departamento que las prepara?
5. ¿Se llevan registros completos del personal, fuera del departamento que prepara las listas de raya y nóminas?. ¿Si es así, los registros incluyen el sueldo señalado?
6. ¿Se usan relojes marcadores u otro sistema de control como base para la preparación y verificación de las listas de raya y nóminas que asegure que los trabajadores y empleados han trabajado?
7. ¿Se paga con cheque a los empleados o se hacen depósitos en cuentas de cheques o tarjetas bancarias y se obtienen recibos firmados?
8. ¿Si no es así se toman las debidas precauciones para guardar y manejar el dinero para protegerlo contra robos de empleados o extraños?
9. ¿La guarda de los sueldos no reclamados está encomendada a otras personas que no sean las que preparan las listas de raya y nóminas, ni las que hicieron los pagos?
10. ¿La distribución de cheques de sueldos o efectivo es supervisada periódicamente por alguien, independiente del departamento que preparó las listas de raya y nóminas y de quién realiza el pago?
11. ¿Las personas que pagan son cambiadas de vez en cuando?

Comentario:

El asegurarse que las respuestas a las preguntas sean positivas proporcionará a la administración una seguridad razonable para la obtención de resultados esperados y que existan condiciones propicias para el manejo de la empresa.

Lo anteriormente mencionado en este punto es orientado a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar sus activos, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de una cultura de eficiencia y reglas a seguir por parte de la administración.

Control del financiamiento a corto plazo

VERAFLOWERS debe asegurarse de que exista un control de los financiamientos de corto plazo y para ello debe poder contestar varias preguntas encaminadas a proporcionar información suficiente y competente sobre si el endeudamiento de corto plazo está siendo administrado de manera eficiente.

A continuación las preguntas:

1. ¿Se tiene un sistema adecuado para el control, y registro de los financiamientos de corto plazo y es manejado en forma eficiente por el departamento financiero?
2. ¿Existe un control adecuado sobre la documentación recibida de las Instituciones de Crédito?
3. ¿Cuando se reciben estados de cuenta de las Instituciones de Crédito, los saldos y movimientos se concilian con los registros de la empresa y se contestan las solicitudes de confirmación recibidas?
4. ¿Se investigan y controlan los saldos deudores dentro de las cuentas de préstamos?
5. ¿Se tienen auxiliares para cada Institución de Crédito o acreedor o se cuenta con algún sistema que proporciona información suficiente para una buena administración?
6. ¿El registro de documentos por pagar permite balancearlo fácilmente con la cuenta de control? ¿Proporciona información para conocer los intereses por pagar acumulados?
7. ¿Se requiere cuando menos la firma de un directivo en los documentos por pagar?

8. ¿Todos los financiamientos a corto plazo se encuentra debidamente autorizados?
9. ¿El departamento de auditoría interna o personas distintas de quienes manejan los registros de los financiamientos a corto plazo, verifican los sistemas establecidos y elaboran informes acerca de las revisiones efectuadas?
10. ¿La persona o departamento que autoriza finalmente el pago de los financiamientos a corto plazo es independiente del cajero o de quien firma los cheques?

La empresa debe asegurarse que las respuestas sean positivas para asegurar razonablemente la obtención de buenos resultados de control y para que existan condiciones operativas favorables en general. Si existen respuestas son negativas, se debe implementar sistemas que garanticen controles óptimos los cuales evitarán irregularidades.

Lo anteriormente mencionado conlleva a establecer medidas de control en las operaciones de la empresa, para salvaguardar los intereses de los socio, las cuales pueden ser:

- Procedimientos de fondo que deban seguirse en relación con los deberes y obligaciones de los departamentos que integran la florícola.
- Las cualidades y requerimientos que debe tener el personal.
- Un plan organizativo que muestre una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- Una cultura de buenas costumbres para con todos los empleados que intervienen en el manejo de estos fondos.
- Un sistema de autorización y registros adecuados que provea un buen control contable.

Control Activos Fijos:

La dirección de la empresa debe asegurarse de las medidas de control sobre los Activos fijos que existan dentro de la empresa y para ello debe de poder contestar una serie de preguntas, todas ellas encaminadas a proporcionar información suficiente sí los Activos fijos están siendo administrados en forma eficiente.

A continuación se presenta una lista de puntos relativos al manejo de los activos fijos que darán respuesta de si están siendo administrados satisfactoriamente.

Adquisiciones

1. ¿Las adquisiciones de Activos fijos se realizan conforme a un plan o

presupuesto anual?

2. En inversiones importantes, ¿se realizan estudios de factibilidad antes de realizar las inversiones y se comparan varias alternativas para seleccionar la mejor y su forma de pago, incluyendo las alternativas de financiamiento, en su caso?
3. ¿Existe una política definida sobre la autorización de las inversiones en Activos fijos y están a cargo de determinadas personas o comités?
4. ¿Todos los pagos de anticipos por adquisición de bienes requieren autorización de un funcionario que haya verificado los términos del contrato, pedido o presupuesto aprobado?
5. ¿Los anticipos entregados a proveedores se registran en cuentas individuales a fin de tener un control contable adecuado de estas erogaciones?
6. ¿Las adquisiciones de bienes menores se autorizan después de cerciorarse que existe la necesidad de reponerlas?
7. ¿Se revisan los bienes recibidos por los departamentos que van a ser responsables de su uso y éstos firman de conformidad?

Registro de actualización

1. ¿Existe autorización por escrito de la administración de la empresa para la valuación de los bienes muebles e inmuebles en la contabilidad y ésta es de acuerdo con las reglas contenidas en los principios de contabilidad emitidas por el IMCP?
2. ¿Están separadas las funciones del registro contable de las relacionadas con la adquisición y las de custodia?
3. ¿Se manejan en la contabilidad cuentas en grupos homogéneos por su naturaleza y tasas de depreciación?
4. ¿Existen registros, listados o tarjetas individuales para cada bien que incluyan los datos relativos al nombre y clave, tipo del activo, fecha de adquisición, fecha de traspaso, fecha de baja, localización, costo en moneda nacional y extranjera en su caso, valor de desecho, tasa de depreciación, depreciación mensual y acumulada (fiscal), depreciación mensual y acumulada (contable), valor en libros pendiente de depreciar, departamento responsable, etcétera?
5. ¿Los registros auxiliares de los Activos fijos son balanceados con las cuentas del mayor, por lo menos una vez al año, y se investigan y aclaran las diferencias?
6. ¿Si no se llevan registros auxiliares detallados por cada bien, se tiene una base de datos adecuada para controlar la fecha y costo de adquisición de los bienes, su depreciación y actualización fiscal y contable?
7. La actualización del costo histórico de los bienes y su depreciación se realiza a través de un sistema (electrónico o manual) que asegure:
 - ¿Que todas las partidas que integran los Activos fijos se han actualizado?

- ¿Si se utilizan avalúos, constan en documentos firmados por el valuador y contienen el grado de análisis necesario para identificar los bienes contra los auxiliares de la compañía?
 - ¿Que en caso de utilizar índices de precios (generales o específicos) para la actualización se tiene evidencia documental de la fuente?
 - ¿Funcionarios responsables revisan y aprueban el resultado de la actualización de los bienes, su depreciación y su registro contable?
8. ¿Los bienes totalmente depreciados se *dan* de baja, o si continúan en uso se siguen controlando contablemente, valuándolos en su caso a su valor neto de realización?

Control y protección

1. Se tienen registros o listados de los bienes en los que alguna persona específica se ha responsabilizado de su custodia y uso?
2. ¿Los títulos de propiedad, facturas, contratos, etc., que amparan la propiedad de los bienes están convenientemente archivados y este archivo está protegido físicamente contra eventualidades como robo, siniestro, etcétera?
3. ¿Se tiene una política definida para asegurar y afianzar los activos contra incendio, robo, daños a terceros, explosión, etc., a su valor de reposición actualizada?
4. ¿Se practican inventarios completos o rotativos durante el año para verificar la existencia y estado de conservación de los bienes y se comparan contra los registros individuales, investigando y ajustado en la contabilidad las diferencias resultantes?
5. ¿Existe un almacén adecuado para guardar y controlar las herramientas, y éstas se entregan a los trabajadores para su uso con vales firmados?
6. ¿Los responsables de la custodia y uso de bienes están obligados a informar cualquier movimiento como ventas, adiciones, bajas, traspasos, desapariciones, excedentes, descomposturas, daños, obsolescencias, etcétera?

Depreciación

1. ¿Los métodos de depreciación utilizados son los más adecuados para la operación de la compañía y se apegan a principios de contabilidad?
2. ¿Los métodos de depreciación, en su caso, los cambios son aprobados por el consejo de administración o por la dirección general?
3. ¿La compañía conserva información de los cálculos de la depreciación financiera y los cálculos de depreciación fiscal?
4. Para los activos totalmente depreciados:
 - ¿Se tiene establecido un procedimiento para dejar de calcular depreciación en demasía al valor de desecho?
 - ¿Se reporta a la dirección cuáles bienes están depreciados, para decidir su

- destino?
 - En caso de darse de baja los bienes, ¿se cancela también su depreciación acumulada?
 - ¿Se conservan detalles del activo totalmente depreciado y que aún se encuentra en uso, aun cuando se haya dado de bajo en los libros de contabilidad?
5. ¿Son consistentes los métodos para calcular la depreciación de los bienes sobre el costo de adquisición y su valor actualizado?

Trasposos y bajas

1. ¿Se requiere autorización previa por escrito de los directores de la empresa para efectuar ventas, trasposos y bajas?
2. ¿Se realizan inspecciones periódicas en las obras en proceso o se tienen otros procedimientos que permitan documentar y traspasar oportunamente las obras terminadas?
3. ¿Se cuenta con un sistema para asegurar que los bienes vendidos, inservibles, retirados o abandonados se den de baja oportunamente, registrando los ingresos, la baja del activo, la cancelación de la depreciación y su resultado?

Comentario

El cerciorarse de que las respuestas sean positivas dará a la administración una seguridad para obtener buenos resultados de control y que existan condiciones operativas satisfactorias en general. Cuando haya contestaciones negativas deberá implementarse alguna forma que garantice un buen control y evite irregularidades.

Todo lo anterior conlleva a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar su activo, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de la eficiencia y reglas que deben seguir en el manejo del negocio.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Administración Financiera del Capital de Trabajo, Joaquín Moreno Fernández/ Sergio Rivas Merino.
- Administración Financiera de los Activos y pasivo de largo plazo, Capital y resultados, Joaquín Moreno Fernández/ Sergio Rivas Merino.
- Microeconomía y Conducta, 4ta Edición, Mc Graw Hill
- Curso Práctico de Análisis Financiero, Eco. Juan Lara Álvarez.
- Gestión Estratégica de Negocios, Francis Salazar
- Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano; L. Alberto Chiriboga Rosales.
- Auditoría Financiera, Jorge Badillo.
- Principios de Auditoría; Décimo cuarta edición. Whittington, Pany.
- Contabilidad General 4; Pedro Zapata Sánchez.

Revistas especializadas

- Ecuador y sus flores, febrero abril 2006, pág. 13 y 14
- Ecuador y sus flores, mayo 2004, pág. 24 y 25

Internet

- Página Web de la asociación de floricultores del Ecuador.
- Página Web del banco central del Ecuador
- Página Web del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC)
- Página Web de la CORPEI

ÍNDICE

CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2.2.1.3 Tamaño de Participación en el mercado51	
1.2.2.1.4 Economías de Escala51	
1.1.1 Constitución.....	2
1.1.2 Reseña histórica.....	4
1.1.3 Capital	4
1.1.3.1 Accionistas	4
1.1.3.2 Patrimonio	4
1.1.4 Marco Legal.....	5
1.1.5 Objeto Social	5
1.1.6 Mercado en el que se encuentra	5
1.2 Ambiente Externo	6
1.2.1 Macro ambiente	6
1.2.1.1 Variables Económicas	6
1.2.1.1.1 Inflación	6
1.2.1.1.2 Tasa de Interés	8
1.2.1.1.3 Balanza Comercial	10
1.2.1.1.4 Producto Interno Bruto (PIB)	13
1.2.1.1.5 Riesgo País	15
1.2.1.1.6 Desempleo	17
1.2.1.2 Tecnológicas	20
1.2.1.3 Socioculturales	23
1.2.1.4 Político Legales.	25
1.2.1.5 Demográficas.	29
1.2.1.6 Geográficas.	32
1.2.2 Micro ambiente	34
1.2.2.1 Mercado	34
1.2.2.1.1 Oferta	34
1.2.2.1.2 Demanda.....	48
1.2.2.1.5 Costos de Industria.....	53
1.2.2.2 Proveedores	54
1.2.2.2.1 Líneas de Producción.....	54
1.2.2.2.2 Lugar de Origen	54
1.2.2.2.3 Condiciones de Venta	54
1.2.2.2.4 Canales de Distribución.....	58
1.2.2.3 Clientes	58
1.2.2.3.1 Volumen de Ventas	58
1.2.2.3.2 Actuales y Potenciales.	60
1.2.2.3.3 Comportamiento del Consumidor	62
1.2.2.3.4 Necesidades.....	63
1.2.2.3.5 Características.....	64
CAPITULO II.....	65
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA.....	65
2.1 Análisis Financiero.....	65

2.1.1	Comparativo (Estados Financieros).....	66
2.1.1.1	Análisis Horizontal.....	66
2.1.1.2	Análisis Vertical.....	81
2.1.2	Razones Financieras.....	87
2.1.2.1	Liquidez.....	87
2.1.2.2	Actividad.....	92
2.1.2.3	Nivel de Utilización de Activos.....	95
2.1.2.4	Rentabilidad.....	97
	Cobertura.....	101
2.1.2.5	Apalancamiento.....	105
2.1.2.5.1	Operativo.....	107
2.1.2.5.2	Financiero.....	108
2.1.3	Flujo de Efectivo.....	111
2.1.3.1	Contenido y forma.....	111
2.1.3.2	Estado de fuentes y usos.....	113
2.1.3.3	Cálculo del flujo de efectivo.....	114
2.1.3.4	Análisis.....	117
	 CAPITULO III.....	 119
	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	119
3.1	Las Cuentas por Cobrar.....	124
3.1.1	Políticas de Cobro.....	129
3.1.2	Condiciones.....	133
3.1.3	Días de Crédito.....	136
3.1.4	Descuentos o promociones.....	140
3.1.5	Sistema de Control de Cuentas por Cobrar.....	141
3.2	Cuotas por Pagar.....	146
3.2.1	Sistema de Administración.....	147
3.2.2	Políticas de Financiamiento.....	149
3.2.3	Condiciones.....	150
3.2.4	Gastos e Impuestos.....	154
3.2.5	Sistema de Control de Cuentas por Pagar.....	155
3.3	Financiamiento.....	156
3.3.1	Nivel de financiamiento.....	158
3.3.2	Políticas.....	159
3.3.3	Banca Comercial.....	165
3.3.4	Control.....	166
3.4	Presupuesto.....	167
3.4.1	Análisis de los presupuestos de Venta.....	171
3.4.2	Análisis de los presupuestos de Costos y Gastos.....	178
3.4.3	Análisis de los presupuestos de Efectivo.....	188
	 CAPITULO IV.....	 194
	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE ACTIVOS Y PASIVOS DE LARGO PLAZO, CAPITAL Y RESULTADOS.....	194
4.1	Análisis de Activos a largo plazo.....	197
4.1.1	Nivel.....	203
4.1.2	Costo del Mantenimiento.....	207
4.1.3	Métodos de depreciación.....	208
4.1.4	Políticas Administrativas.....	212

4.1.5	Control.....	217
4.2	Activos Intangibles.....	218
4.2.1	Políticas.....	221
4.2.2	Control.....	223
4.3	Evaluación Proyectos de Inversión.....	224
4.3.1	Inversiones.....	226
4.3.2	Métodos de Valoración.....	227
4.3.3	Inversiones, incrementos.....	234
4.4	Estructura Financiera.....	239
4.4.1	Estructura Promedio (Industria v/s. Empresa).....	240
4.4.2	Deuda a Largo Plazo.....	244
4.4.2.1	Fuentes.....	249
4.4.2.2	Niveles.....	251
4.4.2.3	Control.....	252
4.5	Patrimonio.....	253
4.5.1	Importancia dentro del ciclo financiero.....	254
4.5.2	Nivel de la inversión del Patrimonio.....	254
4.5.3	Políticas del Patrimonio.....	255
4.5.4	Control del Patrimonio.....	256
4.6	Resultados.....	257
4.6.1	La administración financiera de los resultados.....	257
	CAPITULO V.....	277
	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	277
5.1	Ambiente de control.....	279
5.1.1	Integridad y valores éticos.....	281
5.1.2	Establecimiento de estrategias.....	282
5.2	Evaluación del riesgo (Área Financiera – Contable).....	284
5.2.1	Sistema de información Financiero – Contable.....	285
	Propuesta de criterios para manejar información relevante.....	286
5.2.1.1	Identificación de riesgos.....	287
5.2.1.2	Nivel de la actividad.....	288
5.2.1.3	Análisis de riesgos.....	288
5.3	Actividad de control.....	289
5.3.1	Políticas y procedimientos.....	290
5.3.2	Control sobre los sistemas de información.....	290
5.3.2.1	Generales.....	290
5.3.2.2	Específicos.....	291
5.3.3	Desarrollo de resultados.....	291
5.4	Monitoreo.....	292
5.4.1	Actividades de monitoreo.....	292
5.4.2	Alcance y frecuencia.....	293
5.4.3	Proceso de evaluación.....	293
5.4.3.1	Metodología.....	293
5.4.3.2	Documentación.....	295
5.4.3.3	Plan de acción.....	295
5.4.3.4	Información de deficiencias.....	296
5.4.3.5	Fuentes de información.....	297
5.4.4	Directrices sobre reportes.....	297

	CAPITULO VI	300
	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE LARGO PLAZO.	300
6.1	Mecanismos básicos de análisis.	300
6.2	Análisis de la industria.	301
	Cinco Fuerzas Competitivas.....	301
6.3	Análisis de la competencia	315
6.4	Definición de estrategias competitivas genéricas.	328
	Liderazgo En Costos:	330
	Diferenciación:.....	334
	Enfoque	335
	 CAPITULO VII	 340
	COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL ENFOCADO A PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DE “VERAFLOWERS CIA. LTDA.”	340
7.1	Establecimiento del costo de la implementación de la propuesta.....	340
7.2	Beneficios a ser obtenidos por la empresa con la implementación de la propuesta.....	344
	 CAPITULO VIII	 346
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	346
8.1	Conclusiones	346
8.2	Recomendaciones	350
	 ANEXOS	 353
	Capítulo IV.....	354
	METODO CAPM	354
	Capítulo V.....	355
	Cuestionarios De Control Interno	355
	Control Interno Administrativo	355
	Control Interno Financiero	356
	Control del financiamiento a corto plazo	361
	Bibliografía.....	361

Índice de Cuadros

CAPITULO I.....	1
Participación del sector florícola en el PIB.	13
Mano de obra directa en flores	19
Consumo Per cápita de Flores en la Unión Europea	24
EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA ETARIA	30
Exportación de flores a distintos mercados	35
Exportaciones ecuatorianas por tipo de flor	36
FLORES PERMANENTES: SUPERFICIE SEMBRADA Y COSECHADA, NÚMERO DE PLANTAS Y TALLOS CORTADOS EN EL 2005	47
Importaciones de Estados Unidos de flores “en miles de dólares”	49
Importaciones de la Unión Europea de flores por país.....	50
En miles de Euros	50
Costos de producción en escenarios de economías de escala.....	52
Costo de Inversión de 1 Ha. de flor.	53
Mercados a los que vende VERAFLOWERS	60
Consumo Mundial de flor por países a nivel precio consumidor	61
CAPITULO II.....	65
2.1.1.1 Análisis Horizontal.....	66
Estado de Situación (2003-2004)	66
Cuadro No. 2	69
Estado de Situación (2004-2005)	69
Estado de Situación (2005-2006*)	71
Estado de Situación (2003-2006*)	74
Estado de Resultados (2003-204).....	76
Estado de Resultados (2004-2005).....	77
Estado de Resultados (2005-2006*)	79
Estado de Resultados (2003-2006*).....	80
2.1.1.2 Análisis Vertical	81
Estado de Situación (2004-2005)	82
Estado de Resultados (2004-2005).....	85
2.1.2 Razones Financieras	87
Liquidez.....	87
Razones de Actividad	92
Otros indicadores de Gestión.....	94
Nivel de utilización de activos.....	95
Rentabilidad.....	97
Razones de Cobertura.....	101
Índices de estructura Financiera y Solvencia a L/p	102
Apalancamiento	105
Apalancamiento Operativo	107
Apalancamiento Financiero	108
Método DUPONT	110
2.1.3 Flujo de Efectivo	111
Fuente y Aplicación del Efectivo	113
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 2003-2004	114
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2004-2005)	115
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2005-2006*)	117

CAPITULO III	119
Ejemplo de Cuentas por Cobrar	126
Estado de cuenta VERAFLOWERS	130
Solicitud de Crédito de VERAFLOWERS CIA. LTDA.	134
Política de Prepago del 100% de la Producción	139
Política de Prepago del 50% de la Producción	140
Diagrama de flujo de cuentas por cobrar: CASO 1 (Productor identifica a cliente y contacta directamente).....	144
Diagrama de flujo de cuentas por cobrar: CASO 2 (Cliente identifica y contacta al proveedor).....	145
Diagrama de flujo de Cuentas por Pagar	153
Ejemplo de Financiamiento con EUROS	161
Diagrama de flujo Financiamiento de Capital de Trabajo.....	164
Secuencia del Presupuesto Anual	170
Proyección de la producción de VERAFLOWERS para el año 2007.....	172
Presupuesto de Ventas de VERAFLOWERS para el año 2007	173
Presupuesto 2007 Materia Prima.....	179
Presupuesto 2007 de Mano de Obra	180
Presupuesto 2007 de Gastos Indirectos de Fabricación.....	181
Presupuesto 2007 Total Costos de Producción.....	181
Presupuesto 2007 de Gastos Operativos.....	182
Presupuesto 2007 de VERAFLOWERS de ventas, costos y gastos mensuales.....	184
Estado de Resultados Presupuestado	186
Estado de Situación Presupuestado	187
Esquema Presupuesto de Efectivo	190
Ejemplo días que la empresa mantendrá inventarios.....	192
 CAPITULO IV	 194
Índices de Gestión	205
Porcentajes de Depreciación de Activos según la ley	210
Métodos de Depreciación	212
Evaluación de Proyecto de Inversión con endeudamiento	230
Valor actual del flujo de fondos neto anual	232
Valor actual neto VAN	233
Documento de Aprobación del proyecto producción de un producto nuevo.	235
Detalle de la inversión en Capital de Trabajo.....	236
Estado Financiero de la Inversión	237
Valor Actual Netos	238
Análisis Vertical 2004-2005 comparado con promedios de la industria.....	241
Análisis Vertical 2005-2006.....	243
Estado de Resultados (Real vs. Presupuesto)	259
Estado de Resultados detallado por variedad de flor (Real vs. Presupuesto).....	260
Análisis de la variación del precio de Venta	264
Análisis de la Variación de la Modificación de los Costos Estándar	266
Análisis de la variación de la modificación de la cuota del Gasto	269
Análisis de la variación en el volumen de las Ventas.....	270
Análisis de la variación en la mezcla de productos	273
Análisis de la variación de la Utilidad Operacional	274
Conciliación de la Utilidad Operacional, Presupuestada y Real	275

CAPITULO V	277
Componentes del Control Interno	279
Esquema de identificación y el análisis de riesgos es un proceso interactivo ongoing.	285
Cuestionario de Cuentas y Documentos por Cobrar	294
Plan de Acción del proceso de evaluación	295
Análisis por fases.....	298
Oportunidades de mejoramiento con respecto al año anterior	299
 CAPITULO VI.....	 300
Cinco Fuerzas Competitivas.....	301
Componentes del análisis de la competencia	316
Costos de producción en Economías de Escala.....	332
Esquema de la cadena de distribución de flor	335
 CAPITULO VII.....	 340
Costos de implementación de la propuesta.....	340
Costo de la Feria en el Ecuador	341
Costo de la Feria en el Estados Unidos	342
Tiempos en los que la propuesta debe ejecutarse anualmente.....	343
Beneficios de la propuesta.....	344

Índice de Gráficos

CAPITULO I.....	1
Inflación.....	7
Tasa Pasiva	8
Tasa Activa.....	9
BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR	10
Balanza Comercial en Productos Agroindustriales	11
Evolución del PIB por años	13
PIB en Flores	14
Crecimiento del Sector Florícola (%) con relación al PIB	14
Riesgo País	16
Desempleo	18
Desempleo en Quito	18
Funcionamiento de un invernadero	21
Ocasiones de Compra de flor.....	23
Crecimiento en las exportaciones ecuatorianas de flor por años.....	36
Provincias con producción de flor	38
Superficie cultivada por provincia.....	39
Porcentaje provincial de tallos comercializados.....	40
Contribución provincial a los mercados internos y externos.....	41
Porcentaje de Superficie Sembrada por especies	42
Porcentaje de UPAs y de superficie sembrada según comercialización y de tallos vendidos según comercialización	44
Fuentes principales de asistencia técnica	46
Servicios Principales que recibe el gremio o asociación.....	46
Distribución de Ventas por tipo de cliente de “VERAFLOWERS”	59
Mercados Actuales en los que opera “VERAFLOWERS CIA. LTDA.”	60
Consumo mundial por país a nivel de precios en porcentajes.....	61
 CAPITULO II.....	 65
Razón Circulante	88
Prueba Ácida.....	90
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas.....	97
Rentabilidad Neta sobre Activo Total	98
Rentabilidad Neta sobre Patrimonio.....	100
Patrimonio a Activo Total	103
Capital Neto a Pasivo Total.....	104
Apalancamiento	106
Método DUPONT	110
 CAPITULO V	 277
Gráfico de los componentes del Control Interno.....	279
 CAPITULO VI.....	 300
Ocasiones de Compra de flor.....	310
Mapa Estratégico de EXPOFLORES	325