



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la Obtención del Título de:**

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO, AUDITOR**

**“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA  
AGRÍCOLA QUALITY PLANT, UBICADA EN EL CANTON EL  
QUINCHE, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**AUTOR: KARLA SOFIA BERMEO JARAMILLO**

**SANGOLQUI, Diciembre 2010**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Karla Sofía Bermeo Jaramillo, declaro que la tesis de grado titulada: “DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA AGRÍCOLA QUALITY PLANT, UBICADA EN EL CANTON EL QUINCHE, PROVINCIA DE PICHINCHA”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva de mi parte, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

Sobre la base de la presente declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado mencionado.

Sangolquí, Diciembre de 2010

Karla Sofía Bermeo Jaramillo

## **CERTIFICADO**

Certificamos que el trabajo titulado “DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA AGRÍCOLA QUALITY PLANT, UBICADA EN EL CANTON EL QUINCHE, PROVINCIA DE PICHINCHA” realizado por la señorita KARLA SOFIA BERMEO JARAMILLO como requisito para la obtención del Título de INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO, AUDITOR, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO.

Sangolquí, Diciembre de 2010

Ing. Álvaro Carrillo Punina

DIRECTOR

Eco. Galo Acosta Palomeque

CODIRECTOR

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Karla Sofía Bermeo Jaramillo, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la Institución de la tesis de grado titulada "DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA AGRÍCOLA QUALITY PLANT, UBICADA EN EL CANTON EL QUINCHE, PROVINCIA DE PICHINCHA", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Diciembre de 2010

Karla Sofía Bermeo Jaramillo

## ***DEDICATORIA***

*Mi proyecto de grado dedico a mi Dios por ser mi guía, fortaleza y facilitador de todo, para el cumplimiento de mi meta profesional.*

*Dedico este valioso esfuerzo a mi amada Madre quién con su amor y dedicación me ha impartido invaluable valores que me han permitido realizarme personalmente y profesionalmente.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a mi Padre Celestial y a mi Madre y mejor amiga, por ser mis guías y cómplices en este largo camino.*

*Agradezco a mi Ñaña por haberme motivado y apoyado en la elección y culminación de mi valiosa carrera.*

*Agradezco a Javi quién ha sido mi apoyo incondicional en todo momento.*

*Agradezco al Ingeniero Álvaro Carrillo y al Economista Galo Acosta por haberme guiado de forma excepcional para la culminación de mi tesis.*

*Agradezco también al Director de la Carrera de Finanzas y Auditoría, Economista Juan Lara por el respaldo en la realización de mi meta.*

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XV</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. GENERALIDADES .....	1
1.1 LA EMPRESA.....	1
1.1.1 Reseña Histórica .....	1
1.1.2 Base Legal .....	2
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE GRADO .....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO DE GRADO.....	4
1.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
1.4.1 Planeación Financiera .....	6
1.4.2 Importancia de la Planeación Financiera .....	9
1.4.3 Etapas de la Planeación Financiera.....	9
1.4.4 Análisis Financiero .....	13
1.4.5 Estrategia y Planeación Financiera .....	14
1.4.6 Pronósticos de Estados Financieros .....	16
1.4.7 Riesgo, Rendimiento y Liquidez en Equilibrio .....	17
1.4.7.1 Riesgo .....	17
1.4.7.2 Rentabilidad .....	18
1.4.7.3 Liquidez .....	19
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	21
2.1 ANÁLISIS EXTERNO .....	21
2.1.1 Macro ambiente .....	21
2.1.1.1 Factor Económico .....	21
2.1.1.1.1 Inflación .....	22

2.1.1.1.2	Producto Interno Bruto PIB.....	24
2.1.1.1.3	Tasas de Interés.....	26
2.1.1.1.4	Canasta Básica Familiar y Canasta Familiar Vital .....	31
2.1.1.1.5	Balanza Comercial.....	33
2.1.1.2	Factor Político Legal .....	35
2.1.1.3	Factor Socio Cultural.....	36
2.1.1.4	Factor Tecnológico.....	42
2.1.1.5	Factor Ambiental.....	43
2.1.2	MICROAMBIENTE.....	50
2.1.2.1	Proveedores.....	50
2.1.2.2	Clientes .....	51
2.1.2.3	Competencia .....	53
2.2	ANÁLISIS INTERNO .....	56
2.2.1	Área Administrativa.....	56
2.2.2	Área de Comercialización .....	66
2.2.3	Área Financiera.....	69
2.2.4	Área de Producción.....	71
2.3	RESULTADOS FODA .....	75

### **CAPÍTULO III**

3.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	79
3.1	ESTADOS FINANCIEROS.....	79
3.1.1	Balance General.....	79
3.1.2	Estado de Resultados .....	79
3.2	ANÁLISIS DE TENDENCIAS.....	82
3.2.1	ANÁLISIS VERTICAL O DE TAMAÑO COMÚN .....	83
3.2.2	ANÁLISIS HORIZONTAL O DE ÍNDICE .....	89
3.3	RAZONES FINANCIERAS .....	93
3.3.1	Razones de Liquidez .....	93
3.3.2	Razones de Apalancamiento.....	97
3.3.3	Razones de Actividad.....	101
3.3.4	Razones de Rentabilidad .....	106
3.3.4.1	Análisis DuPont .....	117

3.4	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	121
3.5	MATRIZ DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	123

## CAPÍTULO IV

4.	DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO.....	124
4.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.....	126
4.1.1	Misión Financiera .....	127
4.1.2	Visión Financiera.....	128
4.1.3	Definición de Objetivos Empresariales.....	129
4.2	OBJETIVOS FINANCIEROS .....	131
4.2.1	Objetivo Financiero General .....	131
4.2.2	Definición de Objetivos Financieros .....	131
4.3	ESTRATEGIAS FINANCIERAS .....	133
4.3.1	Definición de Estrategias Financieras.....	133
4.3.2	Priorización de Estrategias Financieras .....	135
4.3.3	Diseño del Presupuesto de las Estrategias Financieras Priorizadas.....	138
4.3.4	Detalle del Presupuesto de las Estrategias Financieras Priorizadas .....	140
4.4	TIPOS DE PRESUPUESTOS Y PARÁMETROS DE PRESUPUESTACIÓN ...	141
4.4.1	Presupuesto de Ventas .....	141
4.4.2	Presupuesto de Compras .....	141
4.4.3	Presupuesto de Comercialización .....	142
4.4.4	Presupuesto de Gastos Administrativos .....	143
4.4.5	Elaboración del Presupuesto de Efectivo .....	143
4.5	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.....	147
4.5.1	Estado de Resultados Proforma .....	147
4.5.2	Balance General Proforma .....	150
4.5.3	Presupuesto de Efectivo .....	154
4.6	ANÁLISIS DE TENDENCIAS.....	156
4.6.1	Análisis Vertical de los Estados Financieros Proforma .....	156
4.6.2	Análisis Horizontal de los Estados Financieros Proforma .....	160
4.7	ANÁLISIS FINANCIERO PRESUPUESTAL.....	165
4.7.1	Razones Financieras.....	165

## **CAPÍTULO V**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	174
5.1 CONCLUSIONES.....	174
5.2 RECOMENDACIONES .....	176
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	178

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

## CAPÍTULO I

Gráfico No. 1.1 FLUJO DE RECURSOS .....	20
---	----

## CAPÍTULO II

Gráfico No. 2.1 INFLACIÓN .....	23
Gráfico No. 2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	25
Gráfico No. 2.3 TASA DE INTERÉS ACTIVA .....	29
Gráfico No. 2.4 TASA DE INTERÉS PASIVA .....	30
Gráfico No. 2.5 CANASTA BÁSICA .....	32
Gráfico No. 2.6 BALANZA COMERCIAL (MILL. USD) .....	34
Gráfico No. 2.7 CLIENTES .....	52
Gráfico No. 2.8 COMPETENCIA .....	55

## CAPÍTULO III

Gráfico No. 3.1 RAZÓN CIRCULANTE .....	94
Gráfico No. 3.2 PRUEBA ÁCIDA .....	95
Gráfico No. 3.3 CAPITAL DE TRABAJO .....	96
Gráfico No. 3.4 RAZÓN DE DEUDA A ACTIVO TOTAL .....	98
Gráfico No. 3.5 RAZÓN DE DEUDA A LARGO PLAZO A PASIVO TOTAL .....	99
Gráfico No. 3.6 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR .....	102
Gráfico No. 3.7 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR .....	103
Gráfico No. 3.8 PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS .....	105
Gráfico No. 3.9 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA .....	107
Gráfico No. 3.10 MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL .....	109
Gráfico No. 3.11 MARGEN DE UTILIDAD NETA .....	111
Gráfico No. 3.12 ROTACIÓN DEL ACTIVO .....	112
Gráfico No. 3.13 RENDIMIENTO DEL ACTIVO .....	114
Gráfico No. 3.14 RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO .....	116
Gráfico No. 3.15 ANÁLISIS DE DUPONT .....	118

Gráfico No. 3.16 ANÁLISIS DE DUPONT .....	119
Gráfico No. 3.17 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	122

#### **CAPÍTULO IV**

Gráfico No. 4.1 PRUEBA ACIDA .....	166
Gráfico No. 4.2 DEUDA A ACTIVO TOTAL .....	167
Gráfico No. 4.3 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR .....	169
Gráfico No. 4.4 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR.....	170
Gráfico No. 4.5 RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO .....	172

# ÍNDICE DE TABLAS

## CAPÍTULO II

Tabla No. 2.1 INFLACIÓN.....	23
Tabla No. 2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	25
Tabla No. 2.3 TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	28
Tabla No. 2.4 TASA DE INTERÉS PASIVA.....	30
Tabla No. 2.5 CANASTA BÁSICA.....	32
Tabla No. 2.6 BALANZA COMERCIAL (MILL. USD).....	33

## CAPÍTULO III

Tabla No. 3.1 BALANCE GENERAL.....	80
Tabla No. 3.2 ESTADO DE RESULTADOS.....	82
Tabla No. 3.3 ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL.....	85
Tabla No. 3.4 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS.....	88
Tabla No. 3.5 ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL.....	90
Tabla No. 3.6 ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS.....	92
Tabla No. 3.7 RAZONES DE LIQUIDEZ.....	93
Tabla No. 3.8 RAZONES DE APALANCAMIENTO.....	97
Tabla No. 3.9 RAZONES DE ACTIVIDAD.....	101
Tabla No. 3.10 RAZONES DE RENTABILIDAD.....	106
Tabla No. 3.11 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	121

## CAPÍTULO IV

Tabla No. 4.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	130
Tabla No. 4.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS FINANCIEROS.....	132
Tabla No. 4.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	134
Tabla No. 4.4 PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS.....	136
Tabla No. 4.5 PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS PRIORIZADAS.....	139

Tabla No. 4.6 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA .....	148
Tabla No. 4.7 BALANCE GENERAL PROFORMA .....	151
Tabla No. 4.8 PRESUPUESTO DE EFECTIVO .....	155
Tabla No. 4.9 ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL PROFORMA.....	157
Tabla No. 4.10 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA.....	159
Tabla No. 4.11 ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROFORMA .....	161
Tabla No. 4.12 ANALISIS HORIZONTAL ESTADO RESULTADOS PROFORMA .....	163
Tabla No. 4.13 RAZONES DE LIQUIDEZ.....	166
Tabla No. 4.14 RAZONES DE APALANCAMIENTO.....	167
Tabla No. 4.15 RAZONES DE ACTIVIDAD .....	169
Tabla No. 4.16 RAZONES DE RENTABILIDAD .....	171

# INTRODUCCIÓN

La riqueza de nuestro país ha permitido la actividad agrícola en las diferentes regiones del Ecuador, dando como resultado la producción y comercialización de diferentes productos e insumos agrícolas. Como consecuencia de ello, la actividad agrícola es pilar fundamental para la economía del Ecuador, así como para su desarrollo. Por esta razón es inminente dinamizar este sector de la economía con miras hacia el mercado nacional e internacional, y para ello se requiere el desarrollo, diseño y puesta en marcha de planes financieros y estratégicos que le permita despuntar.

La empresa Quality Plant es una empresa agrícola de origen ecuatoriano, que se dedica a la producción y comercialización de hortalizas a nivel nacional, misma que se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón el Quinche. Quality Plant es una de las empresas que conforma el sector agrícola, la misma que contribuye con el desarrollo de este sector de la economía ecuatoriana.

Para impulsar la actividad agrícola no basta únicamente con trabajar la tierra, producir y vender productos, sino también sobre la base de una sólida estructura financiera, y para lograrlo, se debe desarrollar planes financieros mediante los cuales se lleven a cabo presupuestos, flujos financieros, análisis financiero y todo lo que comprende la parte financiera como tal, con la finalidad de obtener los resultados propuestos.

Por ello la presente investigación se basa en el desarrollo de un plan financiero para la empresa Quality Plant, con la finalidad de establecer estrategias que busquen el incremento del rendimiento y la rentabilidad de la empresa.

# CAPÍTULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 LA EMPRESA

#### 1.1.1 Reseña Histórica

QUALITY PLANT es una empresa dedicada a la producción de hortalizas de calidad. Nació en el año 2003 gracias a la visión de una persona trabajadora que ha querido brindar al Ecuador una variedad de hortalizas de calidad. Su dueño y fundador es el Ing. Francisco Sevilla, ingeniero agrónomo de la Universidad San Francisco de Quito.

En el Cantón Quito de la Provincia de Pichincha se encuentran los cultivos de Quality Plant con una amplia extensión de siembras de diferentes productos bajo la marca **TERRA FARM**, con la cual la empresa comercializa diversas variedades de hortalizas tales como: lechuga (crespa, romana, crespa roja, lolorosa, criolla), brócoli, coliflor, col, cebolla puerro y apio.

Quality Plant opera en el mercado, abasteciendo a varias empresas como supermercados, restaurantes y hoteles a nivel nacional, caracterizándose por ser una empresa seria y responsable; logrando así credibilidad y confianza entre sus clientes. El trabajo que han llevado a cabo durante estos años les ha permitido implementar un sistema de producción

programada y de esta forma poder cumplir a cabalidad con los requerimientos y expectativas de cada uno de sus clientes en tiempo de entrega y calidad de cada uno de sus productos. La calidad de su materia prima empieza en el área de producción, donde se maneja un sistema de abono orgánico y un sistema de riego tecnificado con la finalidad de entregar un producto libre de influencias químicas.

### **1.1.2 Base Legal**

La empresa Quality Plant inició sus actividades el 08 de Julio del 2003. La empresa forma parte del sector agrícola. Su giro de negocio es la producción y comercialización de hortalizas. La empresa cuenta con una amplia extensión de siembras ubicadas en el Cantón El Quinche de la Provincia de Pichincha. En esta zona es donde la empresa realiza todo el proceso de producción y empaque de los productos. La empresa cuenta con una oficina principal donde realiza toda la gestión administrativa – contable, la misma que se encuentra ubicada en la calle Francisco Salas y Maldonado en Tumbaco, Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

La razón social de la empresa corresponde a Francisco Javier Sevilla Amaya, con RUC 1712229291001. El nombre comercial de la empresa corresponde a Quality Plant. Sus actividades económicas corresponden al cultivo de semillas, investigación y desarrollo en la agronomía, cultivo de hortalizas, así como la fabricación de productos de la industria de abonos y fertilizantes.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE GRADO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Financiero a corto plazo para la empresa agrícola QUALITY PLANT ubicada en el Cantón El Quinche de la Provincia de Pichincha, con la finalidad de establecer los objetivos y estrategias financieras que permitan alcanzar mayor rendimiento y rentabilidad para la empresa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar los factores internos y externos de la empresa, para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Analizar los aspectos financieros de Quality Plant, para establecer su situación financiera en cuanto a Liquidez (administración del efectivo), Apalancamiento o endeudamiento, Actividad (cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios) y Rentabilidad.
- Diseñar los objetivos y estrategias financieras basados en la matriz de situación financiera de la empresa.

- Desarrollar los Estados Financieros Proforma para la empresa incluyendo cada una de las estrategias financieras propuestas; así como el desarrollo del Presupuesto de Efectivo.
- Realizar el diagnóstico financiero de la empresa en base a las cifras de los Estados Financieros Proforma.
- Proponer el sistema de control de mantenimiento y mejora en la ejecución del Plan Financiero.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO DE GRADO**

La empresa ecuatoriana Quality Plant inició sus actividades el 08 de Julio de 2003, bajo la dirección del Ing. Francisco Sevilla, como propietario de la empresa. Su principal actividad es la producción y comercialización de diversas variedades de hortalizas tales como: lechuga (crespa, romana, crespa roja, lolorosa, criolla), brócoli, coliflor, col, cebolla puerro y apio.

Del 100% de la cartera de clientes, el 70% comprende supermercados y el 30% hoteles y restaurantes. Esta empresa se encuentra en un mercado con fuertes competidores como son las empresas agrícolas: Hortana, Hortalizas Zamorano, Andean Organics y La Huerta, por lo cual es necesario convertir a la empresa en una unidad de producción más competitiva, mediante una planeación financiera adecuada.

La empresa desde su creación hasta la actualidad maneja una estructura netamente empírica, sin una estructura financiera sólida, la misma que no es adecuada ante el presente crecimiento que muestra la empresa, siendo imperioso definir métodos, instrumentos y objetivos que permitan a la empresa establecer pronósticos y metas financieras. Por lo tanto el principal punto crítico de la empresa se genera en el área financiera por cuanto no cuenta con un plan financiero que le permita el cumplimiento de los planes y objetivos organizacionales.

La ventaja de la planeación financiera es que obliga a la administración a tomar en cuenta las posibles desviaciones de la ruta anticipada de la compañía. Por lo general la empresa se impondrá metas, y ayudar al logro de éstas es una de las más grandes responsabilidades del principal funcionario financiero y de su equipo de trabajo. El horizonte de la planeación depende de la compañía. La mayoría de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año. Muchas empresas preparan planes detallados para un año y planes financieros más generales para tres a cinco años. Para el caso de Quality Plant el plazo que tendrá el plan financiero será de un año.

La planeación financiera consiste en analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va. Si las circunstancias resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> JAMES C. VAN HORNE, Administración Financiera, Décima edición, Prentice-Hall, pág. 799

La planeación financiera tiene gran importancia en el logro de los objetivos de una empresa. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervisión de la organización. La administración de la empresa agrícola Quality Plant ha considerado de vital importancia el aspecto financiero dentro de sus operaciones y ha estimado necesaria una planeación financiera adecuada.

Para ello la presente investigación propone el diseño de un plan financiero para la empresa Quality Plant, el mismo que le permita establecer pronósticos y metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el objetivo de incrementar su rendimiento y rentabilidad, mediante herramientas financieras que le permitan alcanzar esta meta.

## **1.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.4.1 Planeación Financiera**

La planeación financiera establece el modo por el cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. Definiendo el plan financiero y presupuestos la empresa estará en la capacidad para alcanzar sus objetivos.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de la

empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace.<sup>2</sup>

El planeamiento consiste en el establecimiento de objetivos y en la determinación de lo que deberá ser hecho y de qué forma esos objetivos serán logrados. En ese proceso el administrador utiliza informaciones referentes al pasado y al presente, o sea, los actos o medios en los cuales son elaboradas las previsiones que pueden ser hechas. Según Hoji (2000, p.359) el planeamiento consiste en establecer, con anticipación, acciones a ser ejecutadas dentro de los escenarios y condiciones antes establecidas, estimándose los recursos a ser utilizados, y atribuyendo responsabilidades para lograr los objetivos fijados. Esos objetivos solamente podrán ser logrados con un sistema de planeamiento adecuado y formalmente estructurado.

Inicialmente se hace necesario definir lo que es un planeamiento financiero que según Gropelli & Nikbakth (2002, p. 319) es el proceso por el cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales. El planeamiento financiero establece el modo por lo cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es, por lo tanto, una

---

<sup>2</sup> ALFONSO LEOPOLDO ORTEGA CASTRO, Planeación Financiera Estratégica, Primera edición, McGraw-Hill, Pág. 192

declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. En una situación de incertidumbre, debe ser analizado con gran anticipación. El planeamiento financiero es una parte importante del trabajo del administrador definiendo los planes financieros y presupuestos para lograr objetivos de la empresa. Además de eso, estos instrumentos ofrecen una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa y actúan como mecanismos de control, estableciendo un padrón de desempeño contra el cual es posible evaluar los eventos reales (Gitman, 1997).

En la elaboración de un plan, será necesaria una adecuación a la realidad económica en que la empresa vive. A corto plazo el plan financiero se preocupa principalmente con el análisis de decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes. La ausencia de planeamiento financiero eficaz a largo plazo es una razón a menudo citada en la ocurrencia de dificultades financieras y falencia de empresas. El plan financiero permite determinar el tipo y la naturaleza de las necesidades de financiamiento. El suceso de la operación, del desempeño y de la viabilidad a largo plazo de cualquier negocio depende de una secuencia continua de decisiones individuales y colectivas tomadas por el equipo gerencial. Cada una de esas decisiones, en última instancia, ocasiona un impacto económico, para mejorar o no; en el negocio.

El planeamiento financiero, a través de sus métodos, formaliza el procedimiento por lo cual las metas financieras deben ser logradas, integrando las decisiones de inversiones y financiamientos.

## **1.4.2 Importancia de la Planeación Financiera**

El propósito de la planeación consiste en lograr los objetivos deseados en los negocios, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre y combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto. El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas.<sup>3</sup>

## **1.4.3 Etapas de la Planeación Financiera**

- Diseño e implementación de sistemas de información gerencial
- Diagnóstico estratégico interno y externo
- Formulación del plan estratégico global
- Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional de la organización
- Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos
- Asignación de recursos
- Fijación de los indicadores del desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados con el control
- Puesta en marcha del plan
- Evaluación o monitoreo del cumplimiento.

---

<sup>3</sup> ALFONSO LEOPOLDO ORTEGA CASTRO, Planeación Financiera Estratégica, Primera edición, McGraw-Hill, Pág. 194

## **Etapa No. 1 Diseño e implementación de sistemas de información gerencial**

Al considerar la trascendencia de la recolección, el procesamiento y el análisis de la información, como fundamentos del planeamiento, es irrefutable que la tenencia de información actualizada reviste singular importancia para toda empresa. Por ello, y como campo crucial de apoyo a los objetivos empresariales, cada vez los sistemas de información adquieren mayor trascendencia por la incidencia de los mismos sobre los propósitos gerenciales relacionados con la consolidación comercial, la solidez financiera, la modernización de los procesos fabriles y la reacción oportuna de la empresa ante el comportamiento del entorno.

## **Etapa No. 2 Diagnóstico estratégico interno y externo**

El diagnóstico estratégico de cualquier empresa pública o privada se realiza con base en sistemas de información endógena y exógena, tiene el propósito de evaluar las causas del incumplimiento detectado en los planes, representa el soporte para formular los planes estratégicos y tácticos y, en última instancia, constituye el punto de partida de las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el alcance de los objetivos previstos, con base en el análisis preliminar de información consultada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el medio, así como las fortalezas y debilidades internas.

### **Etapa No. 3 Formulación del plan estratégico global**

Si el plan es a corto plazo, adquiere especial trascendencia en el máximo aprovechamiento de los medios productivos y la eficaz administración del capital de trabajo se impone como asunto prioritario de la gestión. A largo plazo, la proyección empresarial y el pronóstico de las variables constitutivas del crecimiento explican el énfasis puesto en el planeamiento de las necesidades de capital permanente o capital fijo.

### **Etapa No. 4 Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional de la organización**

Una vez determinada la estrategia competitiva, y definidos los objetivos del negocio, se aborda la formulación de los planes estratégico y táctico, especificando los programas coadyuvantes de los mismos para cada una de las áreas que integran la organización.

### **Etapa No. 5 Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos**

El planeamiento demanda la participación activa de la gerencia financiera en la etapa relacionada con la prospección monetaria y la evaluación de los planes, programas y proyectos.

### **Etapa No. 6 Asignación de recursos**

La gerencia financiera interviene activamente como filtro utilizado en el proceso de distribución de recursos, al conocerse que la existencia de múltiples oportunidades de inversión tiene el contrapeso del racionamiento de capitales.

## **Etapa No. 7 Fijación de los indicadores del desempeño**

Antes de poner en marcha el plan estratégico es procedente fijar los indicadores del desempeño, que contribuirán a valorar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, precisar los motivos que explican el distanciamiento entre lo programado y lo ejecutado, y realizar las acciones que aseguren el alcance de los objetivos consignados en el plan.

## **Etapa No. 8 Puesta en marcha del plan**

El funcionamiento del plan impone la adopción del sistema de administración por objetivos que genera una cultura de éxito en la organización, que se concibe como una actitud ante la vida y el trabajo, que incluye la revisión periódica del grado de progreso y que incorpora un programa mediante el cual se busca incentivar al recurso humano, instaurando los círculos de calidad, el plan de sugerencias y los planes de mejoramiento.<sup>4</sup>

## **Etapa No. 9 Evaluación o monitoreo del cumplimiento**

Una vez puesto en marcha el plan, conviene realizar su seguimiento por parte del comité gerencial previamente designado, aplicando los indicadores de gestión diseñados para tal fin.

---

<sup>4</sup> ALBERTO ORTIZ GOMEZ, Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico, McGraw-Hill, Pág. 65 a 103

#### **1.4.4 Análisis Financiero**

La planeación y el control efectivo son de vital importancia para incrementar el valor de la empresa. Los planes financieros pueden asumir varias formas, pero cualquier plan de buena calidad debe relacionarse con los actuales aspectos fuertes y débiles de la empresa. Los aspectos fuertes deben entenderse y utilizarse para obtener una estructura significativa, mientras que deben localizarse las debilidades para tomar una acción correctiva. El administrador financiero puede planear los requerimientos financieros futuros de acuerdo con los procedimientos de pronóstico y de preparación de presupuestos y con el respectivo análisis financiero. No basta analizar el desempeño operativo, el análisis financiero también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo. Además, deben ampliarse las categorías de integrantes de la empresa.

Las razones financieras proporcionan información acerca de la fuerza financiera de la compañía. Permiten establecer la situación financiera de la empresa comparada con su evolución, metas, competencia y la industria.

- En el análisis de estados financieros, el término razón indica una relación numérica entre partidas o grupo de partidas incluidas en los estados financieros.
- Las razones se determinan simplemente dividiendo una partida por otra u otras.

- Las razones que relacionan partidas del balance general se expresan en relación a 1 (tanto por uno). Las correspondientes al estado de ganancias y pérdidas se relacionan en forma de porcentajes.
- Las razones financieras solo pueden indicar posibilidades y sugerir situaciones fuertes o débiles de las actividades financieras, tales como: solvencia, estabilidad o rentabilidad financiera.
- Las razones financieras debe ser comparadas con las de la misma empresa de años anteriores, con el promedio de la industria, y / o con las de otras empresas del mismo ramo o industria.
- En términos generales se pueden reconocer razones del balance general, razones del estado de ganancia y pérdidas y razones inter-estados financieros.

### **1.4.5 Estrategia y Planeación Financiera**

Debido al hecho de que las funciones que desempeñan los administradores financieros implican mirar hacia el futuro, las finanzas deben verse involucradas directamente con la planeación estratégica de largo plazo, así muchos especialistas relacionan la estrategia con la planeación de largo plazo. La Estrategia es una forma de pensar que requiere de diversos insumos. Además se ha incrementado el uso de listas de verificación y de diagramas similares a dichas listas. Así, la planeación financiera y los procesos de control se hallan íntimamente unidos a la planeación estratégica, en este aspecto, la administración financiera tiene ciertas

responsabilidades fundamentales que debe desempeñar, particularmente en las áreas de planeación y control financieros.

La planeación y el control financieros implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. Se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas y cada una de las áreas significativas de las actividades de una empresa. El logro de las ventas, requiere de presupuestos de compras y presupuestos de mercadotecnia, presupuestos de personal y de publicidad y promoción. Los resultados que se obtienen de los presupuestos de ingresos y gastos se reflejan en el estado de resultados presupuestado. Las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones más el balance general inicial, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general.

Los activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujo de efectivo, que indica los efectos combinados de las operaciones presupuestadas sobre los flujos de efectivo de la empresa. Un flujo de efectivo neto y positivo indica que la empresa tiene un financiamiento suficiente. Sin embargo, un incremento del volumen de las operaciones produce un flujo de efectivo negativo, por lo que se requerirá de un financiamiento adicional. Mientras más prolongado sea el plazo que se requiera para acordar el financiamiento necesario, mayor será la oportunidad para elaborar la documentación requerida y concertar los arreglos y convenios en las fuentes de financiamiento.

La planeación y control financieros tienen como propósito mejorar la rentabilidad, evitar estrangulamientos de efectivo e incrementar el desempeño de las divisiones individuales de la compañía.<sup>5</sup>

#### **1.4.6 Pronósticos de Estados Financieros**

Los Pronósticos son presupuestos que proporcionan un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija para cada año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa. Los beneficios de pronosticar son:

- Define objetivos básicos de la empresa.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

---

<sup>5</sup> WESTON FRED. FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN. PÁGS. 227-283. RESUMEN

## 1.4.7 Riesgo, Rendimiento y Liquidez en Equilibrio

Bajo condiciones de incertidumbre se torna difícil tomar decisiones sobre la cantidad de rendimiento adicional que debería requerirse para aceptar un riesgo medible en el negocio.

### 1.4.7.1 Riesgo

Riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados o posibilidad de que algún evento desfavorable ocurra, se puede clasificar como:

- **Riesgo Operativo:** "Es el riesgo de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación".
- **Riesgo Financiero:** "Es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros".
- **Riesgo Total:** "posibilidad de que la empresa no pueda cubrir los costos, tanto de operación como financieros".

Hay otras formas de clasificar el riesgo:

- **Riesgo Sistemático (No Diversificable o Inevitable):** Afecta a los rendimientos de todos los valores de la misma forma. no existe forma alguna para proteger los portafolios de inversiones de tal riesgo, y es muy útil conocer el grado en que los rendimientos de un

activo se ven afectados por tales factores comunes. por ejemplo una decisión política afecta a todos los títulos por igual. el grado de riesgo sistemático se mide por  $\beta$ .

- **Riesgo No Sistemático (Diversificable o Evitable):** Este riesgo se deriva de la variabilidad de los rendimientos de los valores no relacionados con movimientos en el rendimiento del mercado como un conjunto. Es posible reducirlo mediante la diversificación.
- **Riesgo Total:** Riesgo Sistemático + Riesgo no Sistemático

### 1.4.7.2 Rentabilidad

La rentabilidad es una relación porcentual que dice cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También se puede definir como "cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Otros lo definen simplemente como la relación entre los ingresos y los costos. Existen tres tipos de rentabilidad desde el enfoque gerencial, así:

- **Rentabilidad económica:** "es el motor del negocio y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y el activo o la inversión operativa".

- **Rentabilidad financiera:** corresponde a la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, es decir "cuánto se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera".
- **Rentabilidad total:** "corresponde a la rentabilidad medida en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total".

Existen otras medidas de rentabilidad, tales como:

- **Rendimiento Sobre el Patrimonio (Return On Equity / ROE):** El cual mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre su inversión en el capital de la empresa. Se determina mediante la relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el patrimonio promedio.
- **Rendimiento Sobre la Inversión (Return On Investment / ROI):** Mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre la inversión total. Se mide por la relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el capital total empleado (patrimonio + préstamos).

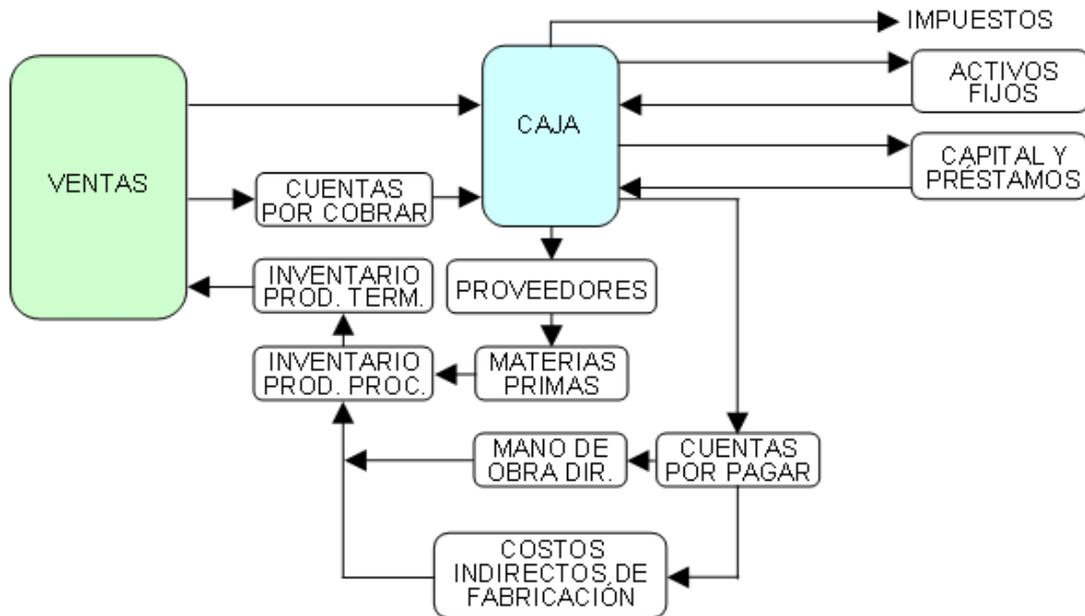
### 1.4.7.3 Liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir a quien le adeuda. El flujo de recursos en una empresa está dado por la siguiente figura:

## FLUJO DE RECURSOS

Gráfico No. 1.1

FLUJO DE RECURSOS



Fuente: Finanzas en Administración

Elaborado Por: Fred Weston

# **CAPÍTULO II**

## **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Se refiere al análisis de los factores y variables que afectan a la organización y que pueden facilitar o limitar su actividad, incidiendo en su funcionamiento, afectando los resultados ya sea favorable o negativamente. Se analizan factores y variables externas y capacidades internas.<sup>6</sup>

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo comprende los factores del medio externo que afectan a la organización y sus relaciones con la sociedad, la industria a la que pertenecen y compiten. Se analiza en dos fases: el macro ambiente y el microambiente.

#### **2.1.1 Macro ambiente**

##### **2.1.1.1 Factor Económico**

Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: Inflación, PIB, Tasas de interés, Canasta básica y Balanza comercial.

---

<sup>6</sup> STEINNER A, George; "Planeación Estratégica"; Editorial Continental; México, 1990

### **2.1.1.1.1 Inflación**

La inflación es el aumento general y continuado en el tiempo de los precios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias prima, energía, salario, etc.), cuando se produce una baja continuada de los precios se denominan deflación.

La inflación es además un indicador económico de importancia, ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía, en un periodo de tiempo determinado. Este promedio, si bien es cierto, es una buena medida de resumen, no permite ver las particularidades de cada producto o cada ciudad al momento de medir la inflación, pero permite conocer la estadística agregada sin un nivel de detalle, es una limitante para cualquier analista que quiera encontrar respuestas al movimiento de precios.

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La medición de la inflación estadísticamente es 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 a bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

A continuación veremos en cifras la evolución de la inflación en el Ecuador.

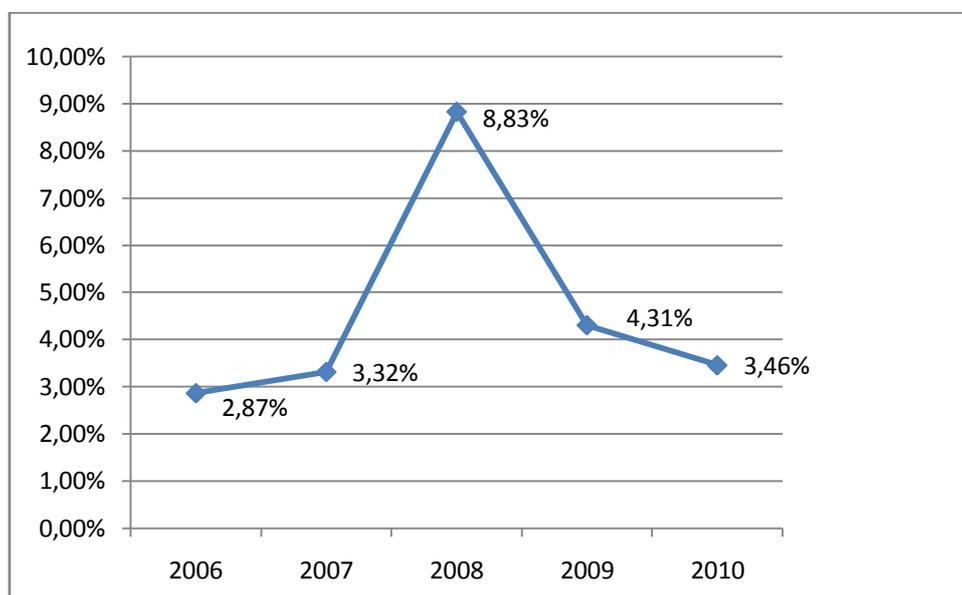
**Tabla No. 2.1 INFLACIÓN**

<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
2,87%	3,32%	8,83%	4,31%	3,46%

Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

**Gráfico No. 2.1 INFLACIÓN**



Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

## **Impacto Gerencial**

Como se observa en el gráfico 2.1, la inflación tiene una tendencia al decremento desde el año 2008 a Octubre de 2010 de 8,83% a 3,46%, lo cual va a influir en los precios de los productos que comercializa Quality Plant, evitando que aumenten significativamente. Adicionalmente los clientes de la empresa tendrán mayor poder adquisitivo, lo cual les

permitirá adquirir más productos y no limitarán las compras por el factor inflacionario del país.

Se prevé que al final del año 2010 la inflación será inferior a 3,46% registrada a octubre del presente año, debido a que la tendencia de este indicador se encuentra en decremento y para el año 2011 tampoco habrá una variación muy significativa, por lo cual la empresa no se verá afectada por el índice de inflación.

#### **2.1.1.1.2 Producto Interno Bruto PIB**

El Producto Interno Bruto, producto interior bruto (PIB) o producto bruto interno (PBI) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).

Según el presidente Correa, el modelo productivo no apunta a sostener el petróleo como eje, sino a diversificar otros sectores, como la industria que creció 4,6%, la agricultura que repuntó un 4,9%, la construcción que alcanzó un 4,5%, o el turismo que rompió las expectativas con un 14%". (GC).

A continuación se presenta la variación del Producto Interno Bruto en el Ecuador:

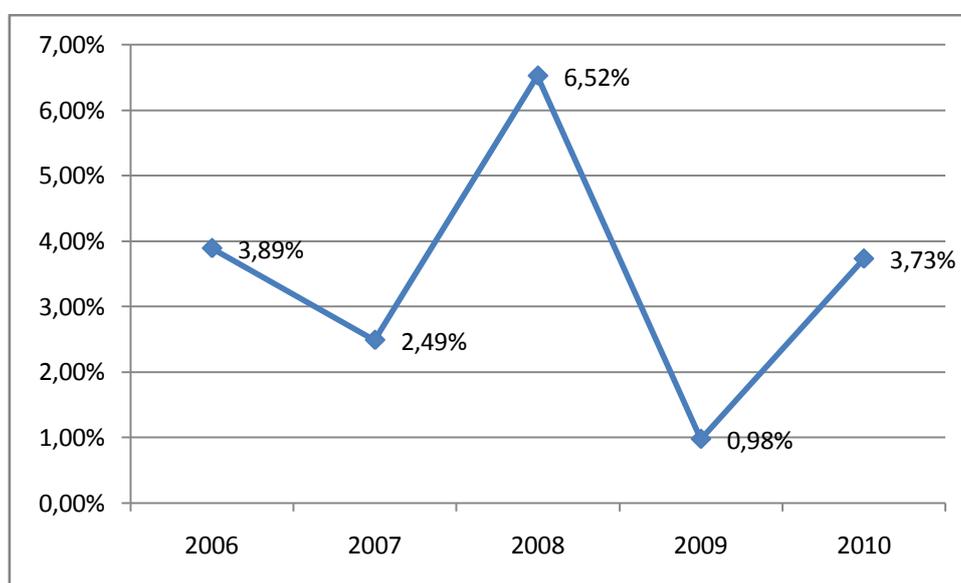
**Tabla No. 2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO**

<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
3,89%	2,49%	6,52%	0,98%	3,73%

Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

**Gráfico No. 2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO**



Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

### **Impacto Gerencial**

En el gráfico 2.2 se observan tendencias crecientes y decrecientes que varían desde 3,89% en el año 2006 a 3,73% para el año 2010. El producto interno bruto actual es 3,73% sobre el cual se estima un leve incremento al 31 de diciembre, lo cual muestra que la producción del país ha incrementado con respecto al año 2009 y que existe un entorno productivo más favorable para el país. Adicionalmente se mencionó que el sector agrícola ha tenido un

importante desarrollo lo cual indica que Quality Plant tiene una proyección favorable de crecimiento que permitirá su fortalecimiento y contribuirá al desarrollo del área agrícola.

De acuerdo a esta tendencia que refleja el PIB, el país se encuentra en un ciclo expansivo de la economía esto significa que Quality Plant se encuentra en un buen momento para emprender una acción positiva y ello permitirá que el negocio determine nuevos nichos de mercado.

### **2.1.1.1.3 Tasas de Interés**

*Interés* es un indicador para medir la rentabilidad de los ahorros o el costo de un crédito. Se da en cifra porcentual. Indica en una cantidad determinada de dinero y tiempo dados, qué en porcentaje de ese dinero se obtendría o se pagaría en el caso de un crédito. Normalmente el plazo aproximadamente es de 12 meses.

La tasa de interés expresada en porcentajes representa el costo de oportunidad de la utilización de una suma de dinero. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo. Entonces, el poseedor de una suma de dinero deseará obtener la máxima rentabilidad posible para su capital, conforme a las oportunidades de inversión del mismo.

Las tasas de interés son de gran importancia ya que intervienen en el mercado financiero y en el precio del dinero; mismo que cuando aumenta se disminuyen las tasas de interés y cuando hay menos dinero las tasas de interés se elevan.

## **Diferencias entre las diferentes tasas de interés:**

### **Tasa Nominal:**

Se refiere al retorno de los ahorros en términos de la cantidad de dinero que se obtiene en el futuro para un monto dado de ahorro actual. "La tasa de interés nominal es igual a la tasa real más la inflación".

Hay dos tipos de indicadores para medir la rentabilidad de los ahorros o carestía de un crédito: el Tipo de Interés Nominal (TIN) al porcentaje de dinero que se da cuando se realiza el pago de intereses y la tasa anual equivalente o tasa anual efectiva (TAE). Se calcula como el resultado de una fórmula matemática normalizada que tiene en cuenta tipo de interés, comisiones bancarias, frecuencia de los pagos (mensuales, trimestrales, etc.) y otros gastos o ingresos.

### **Tasa Efectiva:**

Es el rendimiento que efectivamente produce la unidad monetaria, desde la fecha de colocación hasta el vencimiento. Podemos decir además, que la tasa efectiva capitaliza en forma simple, una sola vez en el período bajo análisis.

### **Tasa Referencial Activa:**

Es un promedio ponderado de cada segmento: corporativo vivienda, etc. Sirve como insumo para calcular la tasa máxima convencional.

Tasa activa o de colocación es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

### **Tasa Referencial Pasiva:**

Tasa pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. Refleja un interés promedio que los bancos están pagando por depósitos.

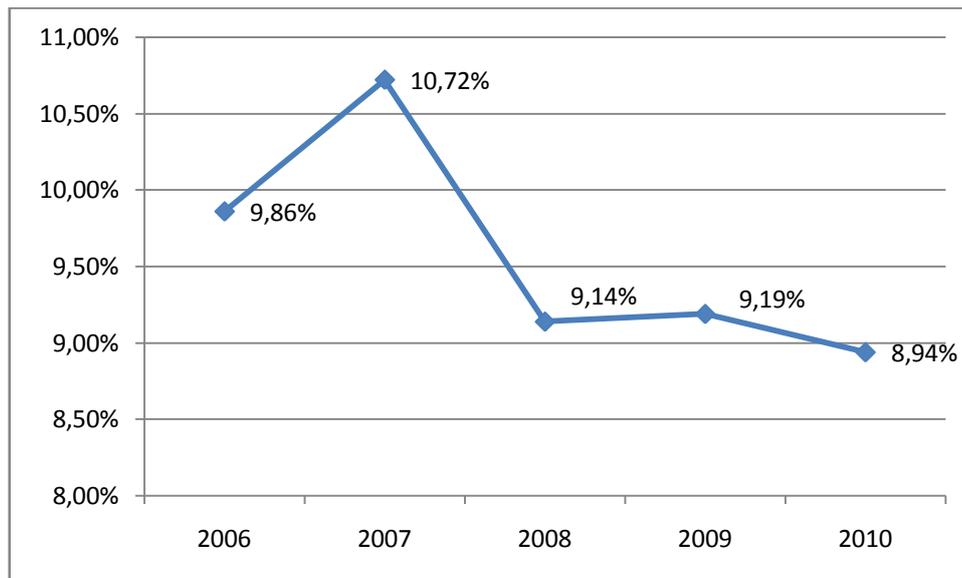
**Tabla No. 2.3 TASA DE INTERÉS ACTIVA**

<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
9,86%	10,72%	9,14%	9,19%	8,94%

Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

**Gráfico No. 2.3 TASA DE INTERÉS ACTIVA**



Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

### **Impacto Gerencial**

La tasa de interés activa ha sufrido un importante decremento sobre todo desde el año 2007 hasta el año actual, de 10,72% a 8,94%. Para el sector financiero la tasa de interés activa actual representa una importante disminución de recuperación de liquidez sobre los créditos otorgados a sus clientes. Sin duda uno de los principales objetivos del gobierno actual ha sido alcanzar este decremento en el valor que reciben las instituciones financieras por el financiamiento que otorgan tanto a personas naturales y jurídicas.

Esta baja en la tasa de interés activa representa para Quality Plant una mayor factibilidad en la obtención de créditos en cuanto a costo sobre el capital requerido en caso de necesitar dinero de terceros para su crecimiento.

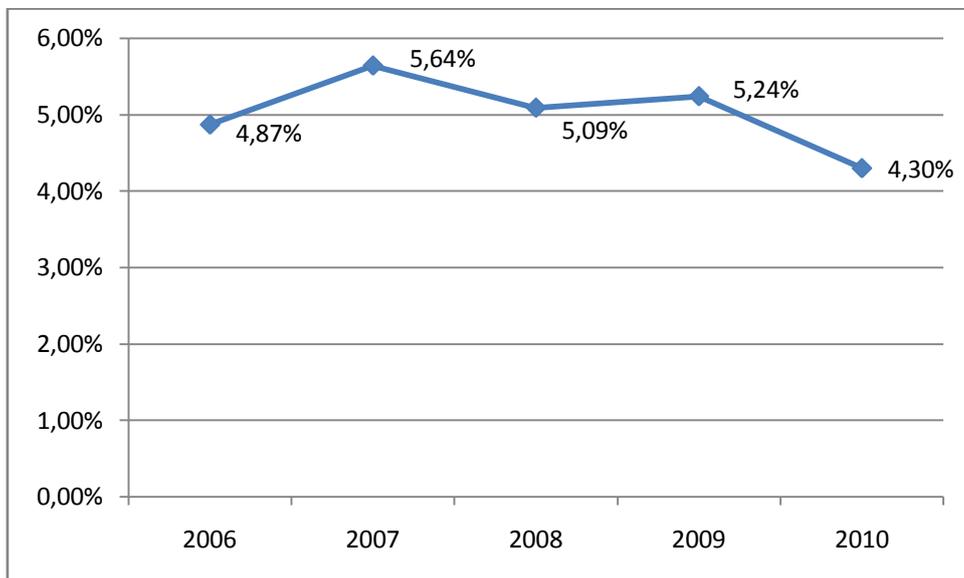
**Tabla No. 2.4 TASA DE INTERÉS PASIVA**

2006	2007	2008	2009	2010
4,87%	5,64%	5,09%	5,24%	4,30%

Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

**Gráfico No. 2.4 TASA DE INTERÉS PASIVA**



Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

### **Impacto Gerencial**

Mediante el gráfico 2.4 se puede observar la tendencia de la tasa de interés pasiva desde el año 2006 hasta el año 2010, la misma que presenta una tendencia ondulatoria con incrementos y decrementos de un año a otro. En el presente año la tasa de interés pasiva ha disminuido a 4,30%, lo cual implica que así como ha disminuido la tasa activa, también ha

ocurrido con la tasa pasiva, es decir, que las instituciones financieras ofrecen un menor rendimiento sobre las inversiones de sus clientes.

Para Quality Plant la disminución de la tasa pasiva implica que no sería favorable realizar inversiones en las cuales su retorno correspondería al porcentaje de tasa de interés pasiva, por lo cual no se recomienda a la empresa invertir en instituciones financieras.

#### **2.1.1.1.4 Canasta Básica Familiar y Canasta Familiar Vital**

Estas canastas se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, con 1,60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada, están constituidas por alrededor de 75 artículos de los 299 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Los artículos que conforman estas canastas analíticas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerado en: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos.

Para el presente mes la Canasta Familiar Básica, tiene un costo de 540.10 USD, en tanto que la Canasta Familiar Vital, alcanza un costo de 386.32 USD.

Dichos costos, frente al Ingreso Familiar del mes 448.00 USD obtenido con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada, plantean una restricción en el consumo de 92.10 USD, esto es del 17.05% del costo actual de la Canasta Familiar Básica; y, una recuperación en el consumo de 61.68 USD, esto es el 15.97 % del costo actual de la Canasta Familiar Vital.

En consecuencia, con su Presupuesto Familiar, los Hogares Urbanos de Ingresos Bajos no pudieron adquirir la Canasta Familiar Básica, pues el poder adquisitivo del ingreso familiar disponible fue insuficiente en 17.05%; pero adecuado para alcanzar una recuperación de 15.97% en la Canasta Familiar Vital.

La Remuneración Básica Unificada es de 240 USD.

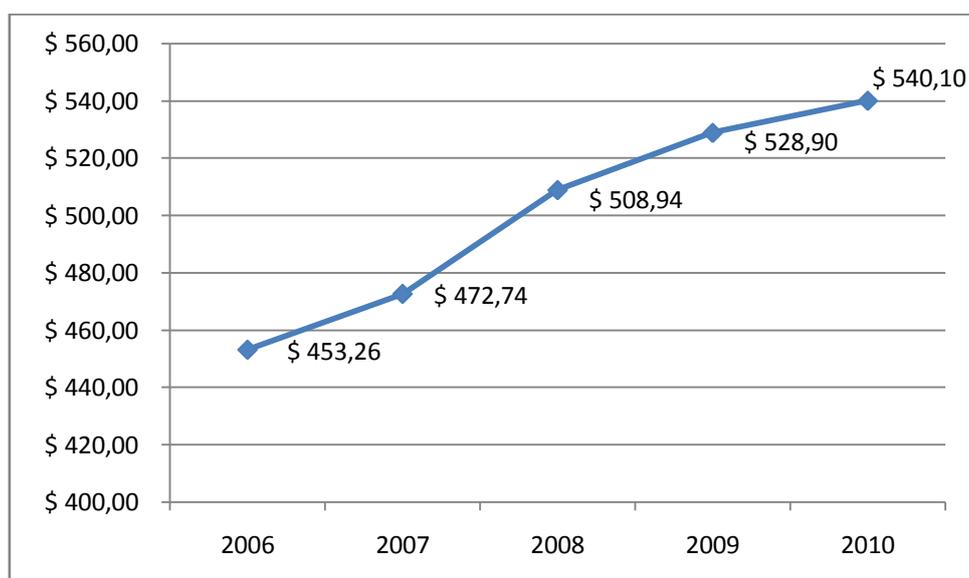
**Tabla No. 2.5 CANASTA BÁSICA**

2006	2007	2008	2009	2010
\$ 453,26	\$ 472,74	\$ 508,94	\$ 528,90	\$ 540,10

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC

Elaborado Por: Autora

**Gráfico No. 2.5 CANASTA BÁSICA**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC

Elaborado Por: Autora

## Impacto Gerencial

El valor en USD de la canasta básica familiar ha ido incrementando de un año a otro como se observa en la gráfica. Esto significa que el costo de los requerimientos imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar ha ido creciendo cada año en forma significativa con respecto a la remuneración básica, la cual es inferior al valor de la canasta básica.

Es evidente que muchos hogares no cuentan con niveles salariales acordes al valor de la canasta básica familiar, por lo que existe un déficit en el presupuesto familiar, y esto ocasiona que Quality Plant pueda tener un efecto negativo en sus ventas, por carencia de liquidez en los compradores.

### 2.1.1.1.5 Balanza Comercial

Es el valor de las importaciones de bienes de una nación menos sus exportaciones de bienes.<sup>7</sup> En el Ecuador se presentan los siguientes saldos de importaciones y exportaciones:

**Tabla No. 2.6 BALANZA COMERCIAL (MILL. USD)**

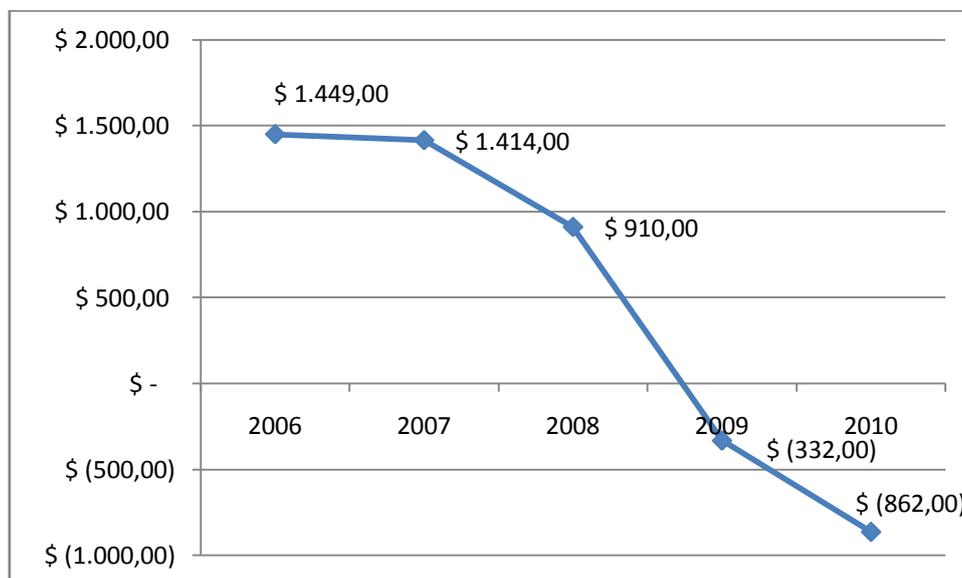
2006	2007	2008	2009	2010
\$ 1.449	\$ 1.414	\$ 910	\$ (332)	\$ (862)

Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

<sup>7</sup> TUCKER Irvin; Fundamentos de Economía, Tercera Edición; Editorial Thomson, año 2002, pág. 470

**Gráfico No. 2.6 BALANZA COMERCIAL (MILL. USD)**



Fuente: Banco Central

Elaborado Por: Autora

### **Impacto Gerencial**

El gráfico nos muestra los valores en millones de dólares de la balanza comercial total ecuatoriana de los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010. A la fecha tenemos una balanza comercial negativa de (862) millones de dólares, lo cual implica que las importaciones son mayores que las exportaciones, por lo tanto la empresa Quality Plant se ve afectada por la tendencia de la población a consumir productos importados en lugar del producto nacional.

Ante esta situación el gobierno realiza una campaña exhaustiva para que la población consuma productos nacionales debido a su alta calidad y diversidad; y con ello disminuir el consumo de productos del extranjero.

### 2.1.1.2 Factor Político Legal

El Factor Político – Legal se refiere al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.<sup>8</sup>

Las principales leyes que afectan al desarrollo del negocio en Quality Plant son:

- Constitución de la República del Ecuador; Leyes del Buen Vivir.
- Ley de Régimen Tributario Interno, sobre la obligación para cumplir con obligaciones tributarias como son el pago de los impuestos al valor agregado y el impuesto a la renta.
- Código de Trabajo del Ecuador; sobre las formas de contratación de personal, deberes y derechos de los trabajadores.
- Registro Mercantil; para cumplir con las obligaciones municipales de funcionamiento de la empresa.

Actualmente, con el gobierno de Rafael Correa, existe mucha incertidumbre en el sector empresarial, es evidente que busca dar apoyo a los productores nacionales, pero existen reformas de leyes cruciales para el productor como la Ley del Agua, las leyes de expropiación de las propiedades de la tierra que no se usan, el famoso Bono de Desarrollo Humano, que hace que la gente de campo no quiera laborar seriamente en las empresas, porque buscan el facilismo en la obtención de dinero con poco esfuerzo dejando de lado el

---

<sup>8</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”, Ram Editores; Colombia, 1996  
Pág. 34

trabajo agrícola. Existen otras leyes perjudiciales como las que permiten el ingreso de extranjeros colombianos, peruanos y cubanos al país, que no garantizan trabajos de buena calidad y generan desmotivaciones en la mano de obra nacional.

## **Impacto Gerencial**

Constituye una amenaza la política actual del gobierno socialista de Correa para un desarrollo certero del sector agrícola. La implementación de estas nuevas leyes y reformas políticas influye en el desarrollo de las empresas y en este caso puede repercutir desfavorablemente dentro de la actividad productiva de Quality Plant.

### **2.1.1.3 Factor Socio Cultural**

Afecta el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)<sup>9</sup>

Actualmente el Ecuador se encamina hacia la industrialización sin darse cuenta que está dejando de explotar el área Agrícola que ha sido en el pasado una de sus más grandes fortalezas, debido a que el país es privilegiado al poseer gran variedad de recursos renovables y no renovables con características climáticas y geográficas, tal es así que el Ecuador es uno de los países más ricos del mundo en especies de Fauna y Flora por unidad de superficie.

---

<sup>9</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; "Planeación y Gestión Estratégica", Ram Editores; Colombia, 1996  
Pág. 34

La Agricultura Orgánica aparece como una propuesta alternativa para el desarrollo eficiente del sector agrícola del país, ya que éste se enfoca tanto hacia el mejoramiento del suelo como de la fecundidad de las plantas por medio de la utilización de desechos de animales y vegetales reciclados que ayudan a dar una mayor capacidad de producción. El solo enunciado de buscar alternativas constituye como tal un tema que se presta para largas y complejas discusiones y que bien podría constituirse en el objetivo central de un evento específico.

Ahora es una prioridad mundial al consumo de fruta y hortalizas, ya que muy pocas personas consumen suficientes frutas y hortalizas. Algunos de los trastornos más comunes y debilitantes del mundo, comprendidos algunos defectos congénitos, el retraso mental y del crecimiento, la debilidad del sistema inmunitario, la ceguera e incluso la muerte, se deben a una alimentación carente de vitaminas y minerales (comúnmente denominados “micronutrientes”). El consumo insuficiente de fruta y hortalizas es uno de los principales factores de tal falta de micronutrientes. Por lo tanto, para los educadores en nutrición suele ser prioritario fomentar el consumo de fruta y hortalizas. Sin embargo, la mayoría de la población sigue sin consumir suficientes de estos alimentos, según indica un informe FAO/OMS (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación “*por un mundo sin hambre*”) de expertos en alimentación, nutrición y prevención de enfermedades crónicas, presentado este año.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO, conduce las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre. Al brindar sus servicios tanto a países desarrollados como a países en desarrollo, la FAO actúa como un foro neutral donde todos los países se reúnen en pie de igualdad para negociar acuerdos y debatir

políticas. La FAO también es una fuente de conocimientos y de información. La Organización ayuda a los países en desarrollo y a los países en transición a modernizar y mejorar sus actividades agrícolas, forestales y pesqueras, con el fin de asegurar una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 la FAO ha prestado especial atención al desarrollo de las zonas rurales, donde vive el 70 por ciento de la población mundial pobre y que pasa hambre.

La investigación realizada por la FAO revela que lo mejor es tomar nueve o diez porciones de fruta y hortalizas al día, las normas alimentarias tienden a recomendar un mínimo de cinco porciones al día. Pero otros estudios indican que la mayoría de la población no satisface siquiera la mitad de este objetivo. Esto resulta particularmente inquietante dado que estudios científicos recientes indican que la fruta y las hortalizas no sólo contribuyen a prevenir los trastornos causados por la falta de nutrientes, sino que también reducen el peligro de padecer enfermedades cardiovasculares -otra de las principales causas de enfermedad y muerte en todo el mundo- y distintos tipos de cáncer.

El aumento de las enfermedades no contagiosas tanto en los países ricos como en los países pobres se debe, en parte, a la disminución de la actividad física y a un consumo excesivo de energía alimentaria. Pero la OMS (Organización Mundial de la Salud) atribuye alrededor de tres millones de muertes al año por esas enfermedades al consumo insuficiente de fruta y hortalizas, factor de riesgo casi tan fatal como el consumo de tabaco y el sexo sin precaución. En estos momentos es un gran desafío para la salud pública incrementar el consumo de fruta y hortalizas”, afirma Kraissid Tontisirin, Director de Alimentación y Nutrición, en la FAO.

La población no consume fruta y hortalizas por distintas razones: el costo, la conveniencia, el sabor y prejuicios, entre otras. Pero conforme la ciencia reitera la importancia del consumo de estos alimentos, los organismos nacionales de salud, los representantes de la industria y las organizaciones internacionales, comprendida la FAO, están colaborando para tratar estos problemas y encontrar la forma de incrementar el consumo de fruta y hortalizas en todo el planeta.

Son indispensables la fruta y las hortalizas, porque contienen muchas vitaminas y minerales, que cumplen toda una serie de funciones en el organismo: la vitamina A, por ejemplo, mantiene la salud de la vista y la inmunidad contra las infecciones; el potasio favorece el correcto funcionamiento del sistema nervioso y los músculos; y las vitaminas del grupo B son necesarias para transformar los alimentos en energía. (El ácido fólico, una de las vitaminas del grupo B más frecuentes en los alimentos, también contribuye a reducir el peligro de transmitir defectos neurológicos congénitos y a prevenir cardiopatías).

Otros micronutrientes presentes en la fruta y las hortalizas, como la vitamina C y la vitamina E, tienen muchas propiedades antioxidantes que protegen las células de los agentes cancerígenos. La vitamina C, en particular, puede incrementar la absorción de calcio, mineral esencial para la salud ósea y dental, así como la de hierro de otros alimentos (la falta de hierro puede causar anemia, uno de los trastornos más graves asociados a la alimentación, que padecen unos 2.000 millones de personas en todo el mundo).

Muchas frutas y hortalizas además contienen una gran cantidad de fibra, que ayuda a eliminar a través de la digestión sustancias que pueden ser nocivas y a reducir los niveles de colesterol. Se piensa que gran parte de la fuerza de la fruta y las hortalizas procede de unas

sustancias denominadas "fitoquímicas". Las plantas producen estos singulares compuestos para protegerse contra los virus, las bacterias y los hongos.

En los últimos 10 años los científicos han comenzado a aislar cientos de estos compuestos y a descubrir el gran alcance de sus beneficios para la salud. Pero el mecanismo exacto a través del cual las sustancias fitoquímicas defienden la salud, no está claro todavía. Los científicos sospechan que puede deberse a repercusiones individuales y a su interacción, tanto en el mismo alimento como con las sustancias fitoquímicas de otras frutas y hortalizas, así como con las de los cereales integrales, las nueces y las legumbres. Los nutrientes de otros tipos de alimentos también pueden ser un elemento importante del conjunto, porque se conoce que la absorción y el aprovechamiento de algunas vitaminas y minerales –y determinadas sustancias fitoquímicas- dependen de otros nutrientes.

“La mejor recomendación es diversificar lo más posible la alimentación”, explica William D. Clay, Jefe del Servicio de Programas de Nutrición, de la FAO. Este es uno de los principales mensajes de la campaña de la FAO denominada “Aproveche al máximo su alimentación”, iniciativa de información pública orientada a promover una alimentación apropiada y formas de vida saludables. “Consumir una abundancia de fruta y hortalizas en el marco de una dieta diversificada contribuirá a satisfacer las necesidades de nutrición”, afirma Clay (artículo relacionado, "La clave está en el color").

Con lo difícil que puede ser lograr que la población haga caso de un mensaje sencillo, como: “consume más fruta y hortalizas”, el verdadero desafío puede encontrarse en los sistemas de suministro y distribución de alimentos del mundo. La FAO está interviniendo para asegurar que la agricultura, en particular en el mundo en desarrollo, ayude a satisfacer la

demanda de alimentos saludables. Uno de los principales objetivos es asegurar que el incremento de la producción no comprometa la inocuidad y el valor nutritivo de los alimentos”, explica Alison Hodder, oficial de agricultura de la Dirección de Producción y Protección Vegetal de la FAO. La Organización fomenta las buenas prácticas agrícolas y colabora con diversos asociados en la elaboración de un marco general para los sistemas de producción de alimentos, que sea a la vez económico y sostenible desde el punto de vista ambiental. Como el período de cosecha de muchos frutos y hortalizas puede ser limitado, la FAO también ofrece información sobre los mejores métodos de conservación de los productos (por ejemplo: secado, elaboración química y tratamientos con calor), que conserven a la vez la máxima cantidad de nutrientes.

Otro objetivo de la FAO es contribuir a que la población tenga más acceso al consumo de fruta y hortalizas. En las zonas rurales, la FAO se esfuerza por divulgar información de horticultura y nutrición, fomentando en las comunidades la producción y el consumo de una variedad de cultivos. En las zonas urbanas la FAO ha presentado la iniciativa “Alimentos en las ciudades”, que es un programa concebido para asociar las estrategias de producción a las de transporte, almacenamiento y comercialización, y atender cuestiones críticas como la pobreza urbana y el costo de los alimentos.

La difusión cada vez más mayor de los beneficios del consumo de fruta y hortalizas ofrece a los productores una ocasión irrepetible de incrementar su producción e participar en nuevos mercados. “La clave es utilizar técnicas como la programación de cultivos, que ayuda a los productores a programar la producción de fruta y hortalizas durante el año –explica Hodder-.

La agricultura puede abrirse para satisfacer las necesidades cada vez mayores del consumidor, siempre que el productor sepa anticiparlas”<sup>10</sup>

## **Impacto Gerencial**

El consumo de hortalizas es promovido por organizaciones mundiales como fuente de salud, lo que representa una oportunidad de negocio. El Ecuador es un país agrícola que debe ser explotado para la producción de hortalizas para exportación, lo cual representa un oportunidad para Quality Plant.

### **2.1.1.4 Factor Tecnológico**

El Factor Tecnológico está relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (Software).<sup>11</sup>

La actividad agrícola se ha desarrollado desde los inicio de la humanidad. Antiguamente la práctica de esta actividad era muy primitiva, ya que trabajaban el campo sin recursos tecnológicos.

Actualmente la tecnología es un elemento indispensable para el desarrollo de las actividades en cualquier sector de la economía. Vivimos en una era digital donde la tecnología es la base sobre la cual se desarrollan grandes negocios a nivel mundial. A través de los celulares, el internet, la comunicación virtual y todos los recursos tecnológicos que

---

<sup>10</sup> <http://www.fao.org/spanish/newsroom/focus/2003/fruitveg1.htm>

<sup>11</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”, Ram Editores; Colombia, 1996  
Pág. 34

existen actualmente, se ha dinamizado en gran escala la economía mundial. La agricultura es una actividad ciertamente empírica que requiere inminentemente del trabajo de la mano del hombre sobre la tierra, sin embargo el factor tecnológico ha permitido que este sector de la economía se desarrolle y se fortalezca.

Para el desarrollo de la actividad agrícola se emplean diversos recursos tecnológicos que permiten el logro de mayores resultados dentro del proceso de producción así como en el proceso de comercialización de los productos. Se emplean herramientas y maquinarias que permiten la optimización de tiempo y recursos. Los sistemas de riego, por ejemplo, son muy utilizados dentro del proceso productivo. Los equipos de riego, fertilización y fumigación permiten que las plantas tengan un crecimiento uniforme y por ende puedan ofrecer estabilidad en la disponibilidad del producto para los compradores.

### **Impacto Gerencial**

Existen varias tecnologías innovadoras en el campo de la agricultura, lo que puede ser aprovechado por Quality Plant para mejorar y optimizar sus sistemas de producción.

#### **2.1.1.5 Factor Ambiental**

Esta Crisis Global y emergencia mundial tiene su origen en varias grandes tendencias que avanzan rápidamente y que se fortalecen al acercarse y afectarse mutuamente. Estas tendencias se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. El cambio climático, que causa trastornos y desastres naturales como los del Fenómeno del Niño y de La Niña, sequías, inundaciones, olas de calor, huracanes y tornados cada vez más fuertes y más frecuentes, ocasionando una tragedia económica y social con problemas especialmente graves para las naciones y pueblos más empobrecidos. Traspasando ciertos umbrales críticos, el cambio lento puede saltar repentinamente realizando cambios abruptos con consecuencias catastróficas.
2. El agotamiento de los recursos naturales del planeta, que se están reduciendo drásticamente por la sobreexplotación de las naciones industrializadas que cada año consumen 30 por ciento más recursos que la Tierra logra regenerar, lo que amenaza tanto la Vida en el planeta como el bienestar de la humanidad y la sobrevivencia de naciones y culturas ancestrales que tradicionalmente hemos ofrecido modelos y prácticas alternativas en armonía con la naturaleza.
3. La crisis del agua, donde la urbanización, la industrialización y el mayor uso de energía implica un mayor consumo de agua y un incremento en la extracción de los recursos subterráneos, lo que está bajando el nivel de este vital líquido en muchas partes del mundo, resultando en que un 15 al 35 por ciento de las extracciones para riego no son sostenibles.
4. La crisis en la producción de alimentos por el impacto del cambio climático y la creciente conversión de productos agrícolas en materias primas de agro combustibles, lo que está reduciendo gradualmente las reservas mundiales de alimentos. Junto al encarecimiento de los combustibles, los fertilizantes y el costo de transporte, ello está causando un aumento dramático en los precios de los alimentos, que ya alcanzaron los

niveles máximos en los últimos 50 años y probablemente continuarán siendo elevados durante los próximos años.

5. El fin de la era de energía barata, en primer lugar de petróleo y gas, sin que hayamos encontrado energías alternativas que pueda sustituir éstos en las cantidades a las cuales somos acostumbrados, lo que amenaza la sobrevivencia a largo plazo del industrialismo en su actual magnitud y la misma “civilización” occidental, pero a la vez puede significar la salvación del planeta y una oportunidad para cambiar nuestro modo de vivir, de rediseñar nuestra producción de alimentos y nuestras ciudades.
6. La crisis financiera mundial, provocada por la reducción del crecimiento económico causado por el estancamiento de la producción del petróleo desde 2005, lo que junto al ímpetu del cambio climático hace desacelerar la producción y desplomar el precio de la energía y los minerales. Pero, las expectativas de poder salir de la crisis y retomar el crecimiento se verán con mucha probabilidad frustradas por el estancamiento de la extracción del petróleo, que durante 2009 ya está haciendo subir su precio de nuevo, lo que dificultará la recuperación económica, llevándonos hacia un período largo de descenso económico.
7. La crisis del tiempo, donde el tiempo global de la producción industrial, el ciberespacio y las telecomunicaciones chocan brutalmente contra el tiempo de la vida, ocasionando una tremenda colisión de tiempos entre el tiempo cíclico de la naturaleza y el tiempo lineal de la historia, el tiempo de reloj.

La combinación de estas tendencias peligrosas puede pronto traer, si no sean revertidas, un colapso ecológico y social a nivel mundial que desbarataría el funcionamiento económico y operativo más básico de la sociedad y acabaría con la vida humana y demás seres vivos del planeta. Algunos dicen que tal colapso ya es inevitable, colapso que afectará a toda la humanidad pero en particular a los países más empobrecidos, lo que puede echar por tierra hasta los más modestos planes de vida y de desarrollo.

La concentración en la atmósfera de gases que provocan el efecto invernadero ha aumentado sustancialmente desde el comienzo de la revolución industrial (un 37% en los últimos 200 años). La concentración preindustrial era de 280 ppm (partes por millón) mientras en 2008 fue de 390 ppm, y si no dejamos de emitir estos gases, va camino a las 600 durante este siglo XXI, mientras en el último millón de años - hasta 1960, la concentración de CO<sub>2</sub> en la atmósfera nunca superó las 310 ppm. Las 600 ppm no se han alcanzado en el planeta desde hace 18 millones de años, mientras la variación de CO<sub>2</sub> no ha superado aproximadamente 10% en el planeta durante los últimos 10.000 años.

El cambio de equilibrio climático afecta todas las regiones de la tierra sin excepción. Las áreas más vulnerables del mundo a este cambio climático son cuatro: El Ártico, donde las temperaturas están aumentando rápidamente y el hielo de los casquetes polares se está derritiendo. El África Subsahariana, en donde se prevé una mayor sequedad en las áreas ya bastante secas. Las islas pequeñas, por su falta de capacidad para adaptarse a la subida del nivel del mar. Y “los mega deltas del Asia”, donde miles de millones de personas estarán ante un riesgo incrementado de inundación.

Grandes masas de hielo del casquete de hielo del Ártico y en el Antártico están comenzando a deshacerse más rápido que lo que se creía. Por ello, los niveles del mar han aumentado de 10 a 20 cm, y para el año 2100 pueden aumentar más allá de los 88 cm pronosticadas hasta ahora si sobrepasando algunos umbrales críticos se funden los hielos de Groenlandia y de la Antártida, llegando a tener subidas de entre 12 y 25 metros, aumento que seguirá durante más de mil años aún cuando consigamos disminuir el aumento de temperaturas previsto para este siglo. La subida del nivel del mar y el incremento de tormentas causarán inundaciones y otros daños en los territorios costeros en cuyas cercanías vive el 60% de la población mundial. Allí, los sitios más vulnerables serán las islas bajas del Pacífico, las costas en todo el planeta y ciudades como Shanghai o Buenos Aires. En latitudes templadas, las olas de calor se están volviendo más intensas, más largas y mucho más frecuentes. Desde el principio del siglo XXI, estamos viviendo los años más calientes de los últimos mil años.

Tomando en cuenta que la temperatura sólo ha variado en un grado (Celsius) durante los últimos 10.000 años, cualquier aumento de temperatura por encima de los 2 grados centígrados podría provocar cambios “peligrosos” e irreversibles, significando la pérdida y desertificación de grandes extensiones de las tierras agrícolas más productivas del mundo, si bien será la agricultura de muchos países empobrecidos de las zonas semi tropicales y tropicales la que sufrirá las principales consecuencias. Las cosechas podrían caer hasta en un 30% en el Sur y Centro de Asia, mientras para América Latina significará una disminución de los rendimientos de varios cultivos, como cebada, maíz, papa, uva, soya y trigo.

El incremento de la temperatura, la variación de la precipitación, cambios en la duración de la estación de crecimiento de los cultivos, la mayor frecuencia y severidad de los llamados

desastres naturales y fenómenos climáticos extremos, están causando los efectos directos más importantes sobre la agricultura resultando en degradación de los suelos, disminución de la recarga de los acuíferos, reducida disponibilidad de agua y de su calidad, y un aumento de las plagas y enfermedades de los cultivos, el ganado y los humanos.

Ello puede causar desabastecimiento y afectar negativamente a la seguridad alimentaria y la disponibilidad de alimentos, posiblemente aumentando el hambre en muchas de las regiones que son actualmente vulnerables, particularmente en los trópicos, donde algunos cultivos se aproximan a su nivel máximo de tolerancia de temperaturas extremas y es muy probable que la producción resulte muy afectada. Debido al menos parcialmente por el cambio climático, existe un acelerado proceso de reducción de las superficies cultivadas en 40 países del Sur afectando a 2 mil millones de personas, lo que puede elevar en forma dramática la carencia de alimentos en estos países.

La agricultura de secano, que comprende el 96 por ciento del total de la superficie agrícola en el África subsahariana, el 87 por ciento en América del Sur y el 61 por ciento en Asia, será la más afectada. En las zonas marginales semiáridas donde hay prolongadas estaciones secas, habrá mayor riesgo de que se malogren las cosechas. Donde no se puede asegurar la estabilidad de la producción, la población tendrá que emigrar. Para el año 2020, hasta 250 millones de habitantes de África subsahariana afrontarán escasez de agua, y en algunos países la producción de alimentos podría reducirse a la mitad.

En las grandes cuencas fluviales y los deltas de los ríos, la irrigación también corre riesgos debido al conjunto de la disminución del flujo de agua, la salinidad, el aumento de las inundaciones y del nivel del mar, así como por la contaminación urbana e industrial. Estas

presiones sobre una parte de las principales tierras productivas del mundo reducirán la producción agrícola, la variedad de especies y la capacidad natural de recuperarse de los ecosistemas, con posibles repercusiones negativas para millones de agricultores y consumidores debido a la gradual limitación del suministro de alimentos.

Hay tres veces más agua dulce en las represas que en los ríos del planeta, porque de los 227 mayores ríos del mundo, 60% fueron intervenidos por alguna represa solamente en los últimos cincuenta años. En ese mismo periodo, entre 40 y 80 millones de personas, casi siempre campesinos y pobladores originarios, fueron alcanzados por inundaciones de sus tierras que tenían el objetivo de construir diques y embalses. En 1998, estaban siendo construidas nada menos que 349 represas con más de 60 metros de altura en diferentes países del mundo, en gran parte financiadas por el Banco Mundial, con enorme impacto socio ambiental.

A medida que el agua dulce se vaya haciendo cada vez más escasa, aumentará la utilización de aguas residuales en la agricultura, acuicultura, el relleno de las bolsas subterráneas y demás sitios, dejando expuesta a este peligro a la mitad de la población de los países del Sur. En algunos casos, el agua residual y contaminada es el único recurso hídrico disponible para la gente empobrecida y las comunidades agrícolas en niveles de supervivencia. Más de 5 millones de personas mueren anualmente por enfermedades relacionadas con la falta de agua.

La tendencia de los precios de estar por los aires ha sido mucho mayor que en el pasado y se ha prolongado durante más tiempo. Aunque sean disipados los efectos de las crisis de breve duración, y no es probable que se pueda reponer las reservas a corto plazo, los precios

más altos de los alimentos en general seguirán durante los próximos años un 30 a 50 por ciento por encima de los niveles de equilibrio anteriores. Ello indica un cambio estructural en los mercados con la posibilidad que el descenso a largo plazo en los precios reales podría interrumpirse.

## **Impacto Gerencial**

La tierra se va desgastando y puede erosionar rápidamente en el Ecuador por causa de la crisis climática; los precios podrán subir por la deficiente producción de hortalizas a futuro por el mismo efecto climático. Por lo tanto Quality Plant puede encarecer sus sistemas de producción y comercialización de hortalizas debido al factor ambiental que ahora es más predecible; dados los efectos climáticos negativos presentes y los que están por venir.

### **2.1.2 MICROAMBIENTE**

El microambiente de la empresa está compuesto por factores que la empresa puede controlar y mediante los cuales se pretende lograr el cambio deseado. A partir del análisis del microambiente se puede determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Estos factores corresponden a proveedores, clientes y competencia.

#### **2.1.2.1 Proveedores**

Quality Plant posee diferentes proveedores de insumos agrícolas tales como: fertilizantes, insecticidas y fungicidas. También cuenta con proveedores de semillas para la producción de

las hortalizas que comercializa a sus clientes. La empresa “Campoverde Insumos Agrícolas” ubicada en la Provincia del Quinche, cuyo dueño es el Sr. Santiago Guerrón, provee a Quality Plant todos los insumos agrícolas como fertilizantes, insecticidas y fungicidas para la exterminación y control de plagas o insectos que afectan a los productos hortícolas. El uso de estos productos es indispensable para mantener el producto libre de plagas, ya que siempre están expuestos a insectos o plagas que afectan la salud de las plantas y pueden terminar con plantaciones enteras en algunos casos. Los productos químicos que utiliza son de nula toxicidad para el ser humano, lo cual hace que el producto sea apto para el consumo humano.

La empresa “Insusemillas” ubicada en la calle Felix Valdiviezo S/N, provee de semillas a Quality Plant para la producción de hortalizas, adicionalmente la empresa “Alaska” es proveedor de semillas. La empresa de riego “Agro Consultores”, ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Amazonas instaló el sistema de riego requerido por la empresa.

### **2.1.2.2 Clientes**

La empresa agrícola Quality Plant está orientada a la producción y comercialización de hortalizas tales como: lechuga (crespa, romana, crespa roja, lolorosa, criolla), brócoli, coliflor, col, cebolla puerro y apio. La empresa distribuye sus productos con la marca ***Terra Farm***. La empresa cuenta con una cartera de clientes dentro de la cual se encuentran varios supermercados del país, hoteles y restaurantes. Del 100% de su cartera de clientes, el 70% comprenden supermercados y el 30% restante corresponde a hoteles y restaurantes.

Los supermercados que son clientes de la empresa se detallan a continuación:

- Santa María

- Tía
- Magda
- Akí
- El Rosado

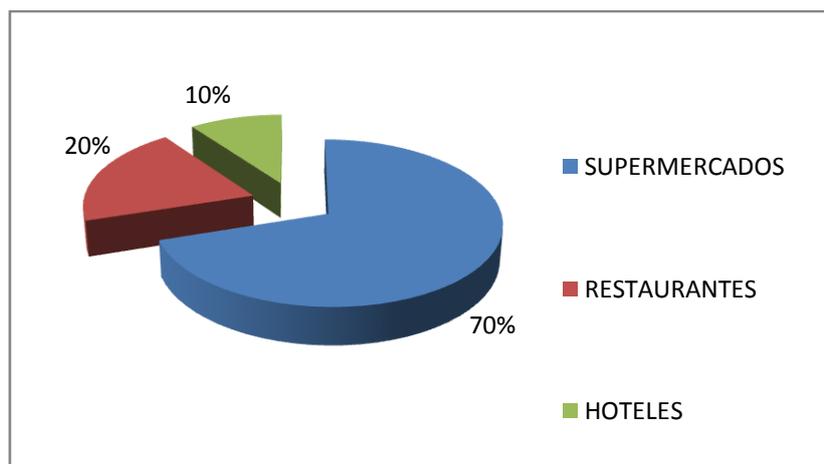
Los restaurantes y hoteles que son clientes de la empresa se detallan a continuación:

- Crepes & Waffles
- Restaurantes ubicados en la Plaza Fosh (Azuca, Focaccia, Q Bar, Coffe Tree, etc.)
- Hotel Embassy
- Hotel Sebastian

Quality Plant es reconocida entre sus clientes por la calidad de los productos que ofrece, los cuales son producidos, empaçados y distribuidos con alta calidad.

### CLIENTES - QUALITY PLANT

Gráfico No. 2.7



Fuente: Archivos Quality Plant

Elaborado Por: Autora

Como se muestra en el gráfico del 100% del total de ventas o ingresos por ventas de la empresa, el 70% corresponde a las ventas efectuadas a los supermercados, el 20% corresponde a las ventas efectuadas a los restaurantes y el 10% restante comprende las ventas a hoteles.

### **2.1.2.3 Competencia**

La empresa agrícola Quality Plant posee diferentes competidores en el sector agrícola, dentro la actividad productora y comercializadora de hortalizas a nivel nacional. Las marcas competidoras se detallan a continuación:

- Hortana
- Andean Organics
- Hortalizas Zamorano
- La Huerta

Dentro de los competidores detallados anteriormente, la empresa Quality Plant posee competidores y potenciales competidores.

### **POTENCIALES COMPETIDORES**

Los potenciales competidores para Quality Plant constituyen las empresas HORTANA y ANDEAN ORGANICS, debido a su posición dentro del mercado y a su capacidad financiera. Estas empresas del sector agrícola son los mayores competidores a nivel nacional, ya que se

encuentran mejor posicionadas dentro del mercado y entre sus clientes se encuentran los principales y más grandes supermercados, hoteles y restaurantes.

## **COMPETIDORES**

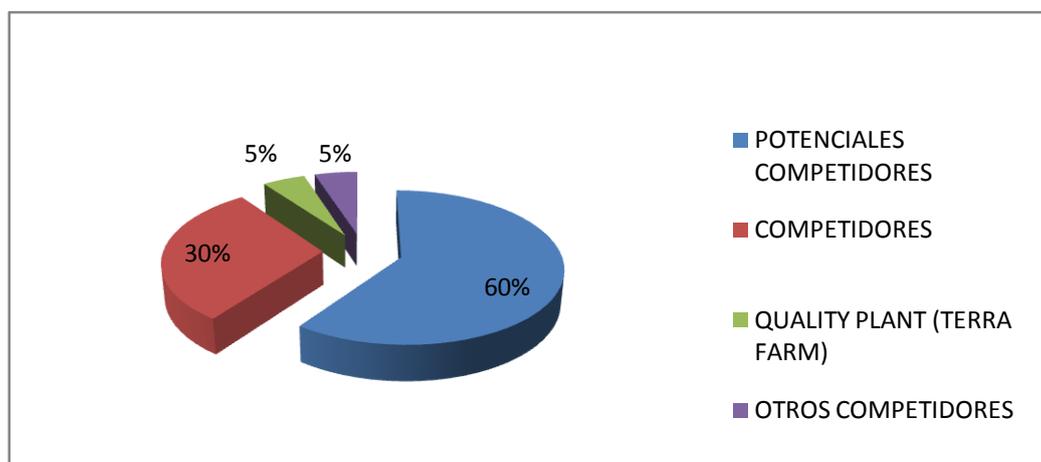
Los competidores para Quality Plant constituyen las empresas HORTALIZAS ZAMORANO y LA HUERTA, las cuales se encuentran posicionadas en el mercado, sin embargo con un menor porcentaje que los potenciales competidores; cuyas marcas son significativamente más reconocidas entre sus clientes y superan en niveles de producción y comercialización de hortalizas a nivel nacional.

## **INTELIGENCIA COMPETITIVA**

Se aplica la inteligencia competitiva para realizar un seguimiento continuo sobre las estadísticas con las que cuenta la competencia, cifras de ventas, los precios a los cuales está distribuyendo en el mercado, así como alianzas estratégicas que posea, con la finalidad de mantenerse a la vanguardia. A continuación se puede observar el porcentaje de mercado que ocupan los competidores y Quality Plant, de la totalidad del mercado hortícola.

## COMPETENCIA - QUALITY PLANT

Gráfico No. 2.8



Fuente: Archivos Quality Plant

Elaborado Por: Autora

### Impacto Gerencial del Microambiente

- Proveedores de alta calidad y con relación de largo plazo con la empresa.
- Atractiva cartera de clientes que dispone Quality Plant.
- Fuerte Competencia formal e informal en el mercado local y nacional.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

Dentro de los factores ambientales internos se analizarán las capacidades que tiene la organización, mismas que le permitirán ganar una competitividad en el mercado agrícola.

### **2.2.1 Área Administrativa**

#### **Visión Corporativa**

Constituirnos en una empresa líder en el mercado hortícola, otorgando a nuestros clientes productos bajo estrictos controles de calidad, logrando el desarrollo de nuestro personal, ayudando a la comunidad y generando fuentes de empleo.

#### **Misión Corporativa**

Ser una empresa líder e innovadora en la producción de hortalizas, satisfaciendo a nuestros clientes en calidad y servicio.

#### **Valores Corporativos**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Integridad

## **Objetivo Empresarial**

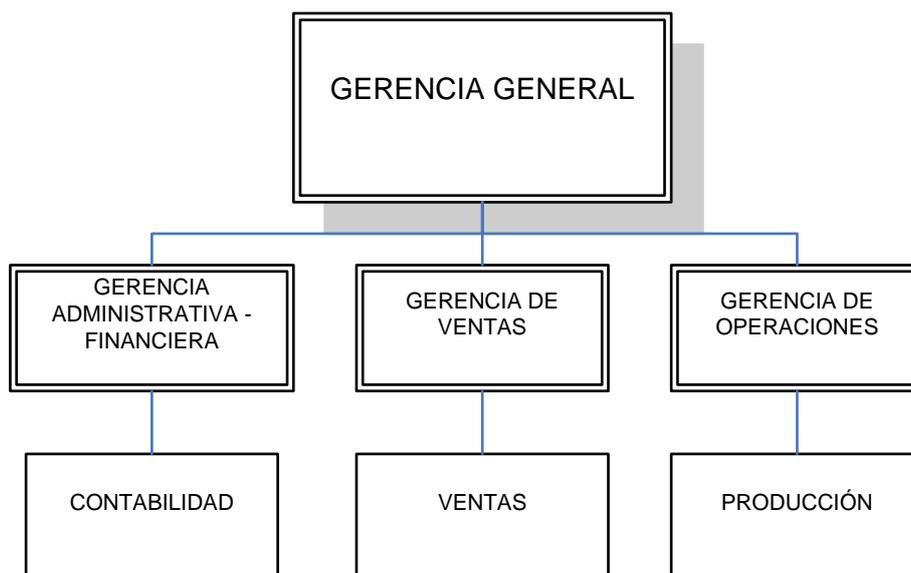
Ofrecer a la comunidad ecuatoriana productos de calidad, mediante la eficiencia de nuestros procesos y excelencia en el servicio. Además obtener una rentabilidad atractiva, acorde a las expectativas financieras y a los requerimientos de la empresa.

## **Estrategias Corporativas**

Constituyen las diferentes formas de la manera cómo se debe conducir la empresa para alcanzar sus objetivos. Las Estrategias Corporativas de Quality Plant son las siguientes:

- Con el fin de incrementar su participación en el mercado ecuatoriano, identificará su demanda potencial y aplicará sistemas de promoción enfocados a los nichos descubiertos.
- Para incrementar las ventas, mantendrá sus precios competitivos basados en la alta calidad de sus productos e insumos, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Si se desea ampliar la diversidad de sus productos, identificará nuevos proveedores a nivel nacional que ofrezcan insumos o productos a precios competitivos.
- Para incrementar la utilidad, la empresa impulsará las ventas y controlará los gastos de operación por áreas.

## Organigrama



## Manuales de Funciones

Es un instrumento administrativo de gran utilidad en el manejo de las funciones por unidades estratégicamente concebidas para que el negocio funcione de manera coordinada por medio de la identificación y agrupamiento de las actividades de una empresa. <sup>12</sup>

Al determinar claramente las funciones de cada área de la empresa, se podrá asignar recursos de manera más eficiente ya que sus integrantes pueden trabajar de manera ordenada para alcanzar las metas de la organización. Una de las principales utilidades de los manuales orgánico funcionales aplicados a esta empresa será evitar que se dupliquen las funciones y se presenten dudas o confusiones en cuanto a las tareas y actividades de cada función, así como determinar los responsables y su línea de mando o de subordinación. El manual orgánico funcional que se presenta a continuación muestra el análisis detallado de los puestos especificados en el organigrama anterior:

---

<sup>12</sup> STONER James, Administración, Edición Quinta, Editorial Prentice Hall, México, 1997, pág. 223

<b>QUALITY PLANT</b>	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>HOJA 1</b>
<p><b>CARGO:</b> <b>GERENTE GENERAL</b></p>		
<p><b>RELACION FUNCIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EXTERNA: Clientes, Proveedores, Entidades Financieras, Organismos de Control</li> <li>- INTERNA: Recurso Humano</li> </ul>		
<p><b>AREAS DEPENDIENTES:</b></p> <p>Departamento de Ventas</p> <p>Departamento de Operaciones</p> <p>Departamento Administrativo / Financiero</p>		
<p><b>MISIÓN:</b></p> <p>Proporciona un buen liderazgo para el funcionamiento adecuado de todas las áreas de la empresa a través de excelencia y competitividad, implementa políticas para alcanzar altos índices de crecimiento y rentabilidad.</p>		
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar el cumplimiento de objetivos y metas a corto y largo plazo;</li> <li>• Planificar actividades, políticas y planes hacia diferentes áreas de la empresa;</li> <li>• Establecer estrategias para alcanzar objetivos propuestos;</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir principios y valores del accionar de la empresa;</li> <li>• Aplicar el reglamento interno del manual orgánico funcional;</li> </ul>		



<b>QUALITY PLANT</b>	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>HOJA 2</b>
<b>CARGO:</b> <b>GERENCIA DE VENTAS</b>		
<b>RELACION DE DEPENDENCIA:</b> Gerencia General		
<b>RELACION FUNCIONAL:</b> - EXTERNA: Clientes - INTENA: Adquisiciones, control de inventarios, administración y finanzas.		
<b>AREAS DEPENDIENTES:</b> Áreas de Ventas Facturación y Cobranzas Servicios al Cliente y Distribución		
<b>MISIÒN:</b> Comercializa los productos agrícolas de Quality Plant y mantiene un control adecuado del nivel de ventas.		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer objetivos de ventas y evaluar su comportamiento;</li> <li>• Planificar ventas semanales, mensuales, semestrales, anuales;</li> <li>• Medir la satisfacción del cliente;</li> <li>• Mantener canales de comunicación abiertos entre la empresa y sus clientes;</li> <li>• Centrar actividades en las necesidades del cliente;</li> <li>• Proporcionar al cliente información adecuada acerca de los productos.</li> </ul>		

<b>QUALITY PLANT</b>	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>HOJA 3</b>
<b>CARGO: GERENCIA DE OPERACIONES</b>		
<b>RELACION DE DEPENDENCIA:</b> Gerencia General		
<b>RELACION FUNCIONAL:</b> - EXTERNA: Clientes - INTERNA: Operaciones, adquisiciones, inventarios, calidad y proyectos		
<b>AREAS DEPENDIENTES:</b> Operaciones, Adquisiciones, Inventarios, Calidad y Proyectos		
<b>MISIÓN:</b>  Controla y supervisa las operaciones del área de producción de la empresa, por medio de estudios técnicos y trabajo de campo que debe ser controlado adecuadamente para entregar productos de calidad que satisfagan al cliente.		
<b>FUNCIONES:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la construcción de los sistemas de riego;</li> <li>• Planificar y supervisar las actividades dentro del área de producción;</li> <li>• Planificar las cronogramas de actividades de producción agrícola semanales y mensuales;</li> <li>• Elaborar reportes de cada trabajo realizado;</li> <li>• Monitorear mensualmente como está funcionando los sistemas de riego;</li> </ul>		

<b>QUALITY PLANT</b>	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>HOJA 3.1</b>
<b>CARGO: GERENCIA DE OPERACIONES</b>		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monitorear el nivel de rendimiento y productividad en el trabajo de campo</li><li>• Planificar y coordinar todas las operaciones de compra de materiales e insumos para la producción.</li></ul>		

<b>QUALITY PLANT</b>	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>HOJA 4</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA ADMINISTRATIVA / FINANCIERA</b>		
<b>RELACION DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL</b>		
<b>RELACION FUNCIONAL:</b> - EXTERNA: Proveedores, bancos, organismos de control. - INTERNA: Adquisiciones, control de inventario, recurso humano		
<b>AREAS DEPENDIENTES:</b> FINANCIERA, CONTABILIDAD, RECURSOS HUMANOS, RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO		
<b>MISIÓN:</b> <p>Administra los recursos económicos, humanos y materiales que la empresa genera con el fin de optimizarlos, por medio de una valoración eficaz de aspectos financieros y administrativos para obtener un mejor rendimiento personal y mayor rentabilidad de la organización.</p>		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar manuales administrativos y financieros;</li> <li>• Evaluar los recursos humanos y económicos de la empresa;</li> <li>• Implantar procesos administrativos que se requieran;</li> <li>• Organizar actividades para mantener la cultura empresarial en la empresa;</li> <li>• Entregar recursos para el normal desenvolvimiento de la empresa;</li> </ul>		

<b>QUALITY PLANT</b>	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>HOJA 4.2</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA ADMINISTRATIVA / FINANCIERA</b>		
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir políticas administrativas y financieras;</li> <li>• Entregar informes regulares a la Gerencia General para medir resultados de cada área;</li> <li>• Mantener reuniones de trabajo permanentemente para planificar de manera adecuada;</li> <li>• Proponer flujogramas de procesos y normas para evitar desperdicio de recursos;</li> <li>• Elaborar presupuestos para todas las áreas de la empresa;</li> <li>• Organizar actividades financieras y presentar balances proyectados;</li> <li>• Mantener el control adecuado de activos de la empresa;</li> <li>• Evaluar el desenvolvimiento de la empresa; y,</li> <li>• Presentar informes sobre situación económica a fin de año.</li> </ul>		

### **Indicadores de Gestión Administrativa**

La empresa no ha realizado un evaluación de la gestión administrativa a través de indicadores que le permitan identificar la eficiencia y efectividad en el alcance y logro de objetivos dentro del área administrativa.

## 2.2.2 Área de Comercialización

### Descripción de Productos

Quality Plant se dedica a la producción y comercialización de hortalizas a nivel nacional, tales como: lechuga (crespa, romana, crespita roja, lolorosa, criolla), brócoli, coliflor, col, cebolla puerro y apio. Los cultivos son desarrollados con técnicas de alta calidad respetando la ecología contribuyendo así la preservación del medio ambiente.

### *Lechuga*

En Quality Plant se produce una variedad de lechuga: crespita, romana, crespita roja, lolorosa y criolla. A continuación se muestran algunas de las clases de lechuga que producen.



### *Coliflor*

En Quality Plant se cultiva Coliflor de alta calidad que se muestra a continuación:



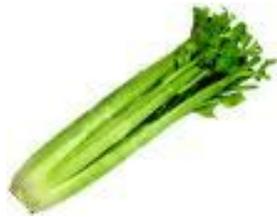
## ***Brócoli***

La empresa produce brócoli de calidad a sus clientes:



## ***Apio***

En Quality Plant también se cultiva Apio de excelente calidad:



## ***Cebolla Puerro***

Este es uno de los productos más recientes que produce la empresa a sus clientes:



## ***Col***

En Quality Plant se cultiva col de alta calidad:



## **Precios**

Los precios de los productos varían de acuerdo a la hortaliza y de acuerdo a su proceso de producción. Además se toma como referencia el precio de mercado sobre el cual se vende cada uno de estos productos, con la finalidad de poder ofrecer precios más competitivos dentro del mercado.

## **Lugares de Distribución**

Quality Plant opera en el mercado, abasteciendo a varias empresas como supermercados, restaurantes y hoteles a nivel nacional. Del 100% de la cartera de clientes, el 70% comprende supermercados y el 30% hoteles y restaurantes.

El trabajo que han llevado a cabo durante estos años les ha permitido implementar un sistema de producción programada y de esta forma poder cumplir a cabalidad con los requerimientos y expectativas de cada uno de sus clientes en tiempo de entrega y calidad de cada uno de sus productos.

## **Estrategias de Mercado**

La empresa Quality Plant si realiza publicidad y promoción de sus productos agrícolas. Esta promoción consiste en la degustación dentro de los supermercados a los cuales distribuye sus productos. Además ofrece descuentos a sus clientes en ventas al por mayor.

## **Indicadores de Gestión de Comercialización**

La empresa no ha evaluado la gestión de comercialización y ventas a través de indicadores que le permitan medir márgenes de ventas alcanzados, calidad en servicio al cliente, tiempos de entrega, enfocados al logro de objetivos dentro del área de comercialización.

### **2.2.3 Área Financiera**

#### **Estados Financieros**

En la empresa se elaboran Estados Financieros mensuales y anuales de cada ejercicio económico de la empresa. Los Estados Financieros que se elaboran son: Balance General y Estado de Resultados.

#### **Sistema Contable**

Para el desarrollo de la contabilidad de la empresa, se utiliza un sistema personalizado el mismo que permite ingresar todas las operaciones que desarrolla la empresa y obtener como resultado los Estados Financieros. El sistema cuenta con varios módulos como son: Plan de cuentas, mayorizaciones, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, libro diario, conciliaciones, impuestos y reportes.

## **Análisis Financiero**

La empresa no realiza el análisis financiero de sus cuentas, que le permita evaluar o diagnosticar la situación presente y futura de la empresa; y así tomar decisiones en caso de contingencias.

## **Plan Financiero**

La empresa no cuenta con un plan financiero, y por ello la presente investigación propone el diseño de un plan financiero para la empresa Quality Plant, el mismo que le permita establecer pronósticos y metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el objetivo de incrementar su rendimiento y rentabilidad, mediante herramientas financieras, que le permitan alcanzar esta meta.

## **Indicadores De Gestión Financiera**

La empresa no ha evaluado la gestión financiera y tampoco ha realizado un diagnóstico financiero completo capaz de proporcionar al área financiera la información relevante y suficiente para determinar la situación financiera actual de la empresa y con ello tomar decisiones y acciones enfocadas al desarrollo y mejoramiento financiero de la empresa en cuanto a rendimiento y rentabilidad prioritariamente.

## **2.2.4 Área de Producción**

Quality Plant opera en el mercado, abasteciendo a varias empresas como supermercados, restaurantes y hoteles a nivel nacional. El trabajo que han llevado a cabo durante estos años les ha permitido implementar un sistema de producción programada y de esta forma poder cumplir a cabalidad con los requerimientos y expectativas de cada uno de sus clientes en tiempo de entrega y calidad de cada uno de sus productos. La calidad de su materia prima empieza en el área de producción, donde se maneja un sistema de abono orgánico y un sistema de riego tecnificado con la finalidad de entregar un producto libre de influencias químicas.

Para el desarrollo de la actividad agrícola se emplean diversos recursos tecnológicos que permiten el logro de mayores resultados dentro del proceso de producción. Se emplean herramientas y maquinarias que permiten la optimización de tiempo y recursos. Los sistemas de riego, por ejemplo, son muy utilizados dentro del proceso productivo. Los equipos de riego, fertilización y fumigación permiten que las plantas tengan un crecimiento uniforme y por ende puedan ofrecer estabilidad en la disponibilidad del producto para los compradores.

### **Cadena de Valor**

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, descrito y popularizado por Michael E. Porter. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

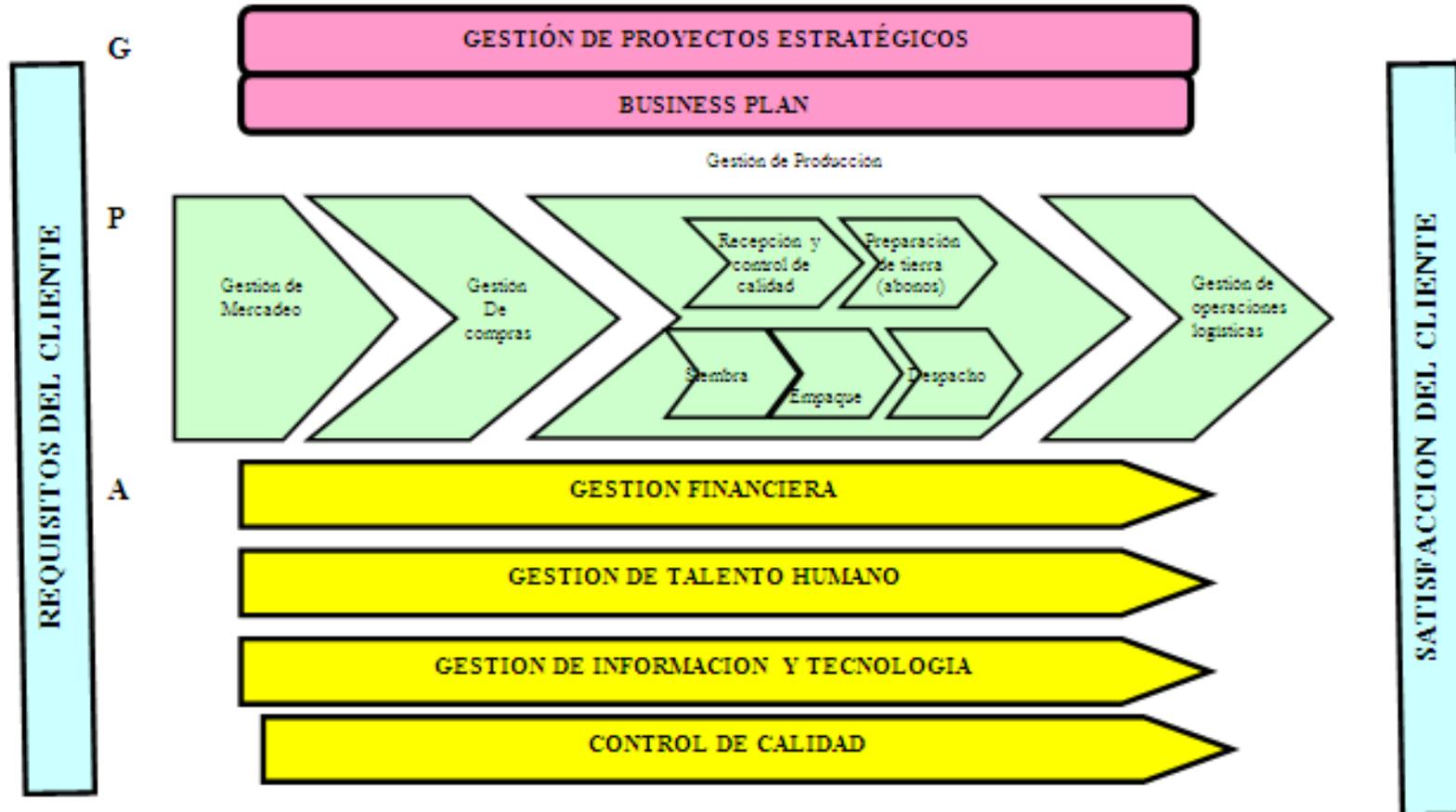
Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias.

A continuación se presente la cadena de valor para Quality Plant en función a su proceso de producción de principio a fin:

# CADENA DE VALOR

## QUALITY PLANT



Los procesos que agregan valor a la empresa Quality Plant constituyen: la Gestión de Mercadeo, Gestión de Compras, Gestión de Producción, Gestión de Operaciones Logísticas.

***Gestión de Mercadeo:*** La empresa realiza mercadeo y publicidad de sus productos a través de diversas estrategias de mercado con las cuales da a conocer sus productos a sus clientes.

***Gestión de Compras:*** Quality Plant realiza un análisis de sus requerimientos y realiza el pedido de los productos a sus diferentes proveedores.

***Gestión de Producción:*** En este proceso se encuentran varios subprocesos que comprenden: recepción y control de materia prima, se analiza la materia prima que cumpla con las especificaciones indicadas. Para la siembra se prepara la tierra y se emplean abonos orgánicos para cosechar un producto libre de químicos. Posteriormente se realiza el empaque y el despacho de los diferentes productos hacia los clientes de manera oportuna.

***Gestión de Operaciones Logísticas:*** Controla y supervisa las operaciones del área de producción de la empresa, por medio de estudios técnicos y trabajo de campo que debe ser controlado adecuadamente para entregar productos de calidad que satisfagan al cliente.

## **Indicadores De Gestión**

Quality Plant no ha evaluado la gestión de producción a través de indicadores que le permitan medir niveles de eficiencia y efectividad en cuanto al logro de objetivos dentro del área de producción. Nos referimos a niveles de eficiencia en cuanto a optimización de

recursos y a efectividad en cuanto al logro de resultados alcanzados frente a los resultados propuestos en el área.

## **2.3 RESULTADOS FODA**

El término FODA es la sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar más directamente sobre ellas.<sup>13</sup>

El análisis FODA, permite visualizar la estructura conceptual administrativa de la organización y ésta permite realizar el análisis sistemático, tanto del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades), como del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades). El resultado de utilizar ésta herramienta administrativa es básicamente lograr que en una matriz se refleje la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso.

La metodología que se ha aplicado para el análisis FODA, fue iniciar con el análisis externo que contempla variables tales como: Inflación, PIB, Tasas de Interés, Canasta Básica y Balanza Comercial. En un segundo momento se realizó el análisis del microambiente que involucra elementos que forman parte importante de la empresa tales como: proveedores, clientes y competencia.

---

<sup>13</sup> PÉREZ Manuel; "Diccionario de Administración y Finanzas"; Año 1.999, pág. 35.

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, y actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.<sup>14</sup>
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que puede llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

---

<sup>14</sup> SERNA G. Humberto; "Planeación y Gestión Estratégica", Serie Gerentes, Cuarta edición, Colombia, año 1996

<b>QUALITY PLANT</b>	<b>F.O.D.A.</b>	<b>HOJA N° 1</b>	
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>			
<b><u>MACROAMBIENTE</u></b>		<b>IMPACTO</b>	
FACTOR ECONÓMICO		<b>O</b>	<b>A</b>
➤ INFLACIÓN		X	
➤ PIB		X	
➤ TASAS DE INTERÉS		X	
➤ CANASTA BÁSICA			X
➤ BALANZA COMERCIAL			X
FACTOR POLÍTICO – LEGAL			X
FACTOR SOCIO CULTURAL		X	
FACTOR TECNOLÓGICO		X	
FACTOR AMBIENTAL			X
<b><u>MICROAMBIENTE</u></b>			
PROVEEDORES		X	
CLIENTES		X	
COMPETENCIA			X

<b>QUALITY PLANT</b>	<b>F.O.D.A.</b>	<b>HOJA N° 2</b>	
<b>ANALISIS INTERNO</b>			
		<b>IMPACTO</b>	
<b><u>ÁREA ADMINISTRATIVA</u></b>		<b>F</b>	<b>D</b>
VISIÓN Y MISIÓN CORPORATIVA		X	
VALORES CORPORATIVOS		X	
OBJETIVO EMPRESARIAL		X	
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS		X	
ORGANIGRAMA		X	
MANUALES DE FUNCIONES		X	
INDICADORES DE GESTIÓN			X
<b><u>AREA DE COMERCIALIZACIÓN</u></b>			
PRECIOS		X	
LUGARES DE DISTRIBUCIÓN		X	
ESTRATEGIAS DE MERCADO		X	
INDICADORES DE GESTIÓN			X
<b><u>ÁREA FINANCIERA</u></b>			
ESTADOS FINANCIEROS		X	
SISTEMA CONTABLE		X	
ANÁLISIS FINANCIERO			X
PLAN FINANCIERO			X
INDICADORES DE GESTIÓN			X
<b><u>AREA DE PRODUCCIÓN</u></b>			
PRODUCTOS		X	
CADENA DE VALOR		X	
INDICADORES DE GESTIÓN			X

# CAPÍTULO III

## 3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

### 3.1 ESTADOS FINANCIEROS

#### 3.1.1 Balance General

En el balance general se presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa en determinado momento, al final de un año o trimestre. El balance general es una panorámica de la situación financiera de una compañía en determinado período.<sup>15</sup>

#### 3.1.2 Estado de Resultados

El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de las empresas en determinado período, que casi siempre es de un año o trimestre. El estado de resultados es un resumen de la rentabilidad de una compañía a través del tiempo. A partir de estos los dos estados tanto del balance general como del estado de resultados (además, en algunos casos, de cierta información adicional) se pueden generar otros estados secundarios, como el de utilidades retenidas, un estado de las fuentes y aplicaciones de los fondos y otro de los flujos de efectivo.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 126

<sup>16</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 126

La empresa Quality Plant presenta los siguientes Estados Financieros correspondientes a los cuatro últimos años:

### BALANCE GENERAL - QUALITY PLANT

Tabla No. 3.1

<u>EJERCICIO ECONÓMICO</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
<b>ACTIVO</b>				
<i><b>Activo Corriente</b></i>				
Caja Bancos	9.911,66	5.770,43	2.267,85	14.018,41
Cuentas por cobrar	21.466,07	8.946,05	33.267,05	9.301,20
Inventarios	2.727,03	2.356,04	2.690,23	4.156,12
Pagos anticipados	9.169,80	20.458,81	-	-
Otros activos corrientes	1.469,07	7.970,85	735,40	2.844,85
<b>Total Activo corriente</b>	<b>44.743,63</b>	<b>45.502,18</b>	<b>38.960,53</b>	<b>30.320,58</b>
<i><b>Activo fijo</b></i>				
Inmuebles	67.878,40	-	-	-
Muebles y Enseres	1.540,00	1.540,00	1.540,00	1.540,00
Vehículos	48.346,39	15.418,00	15.418,00	15.418,00
Depreciación Activo Fijo	(14.309,75)	(9.558,60)	(6.321,20)	(3.083,60)
<b>Total Activo fijo</b>	<b>103.455,04</b>	<b>7.399,40</b>	<b>10.636,80</b>	<b>13.874,40</b>
<i><b>Activo Diferido</b></i>				
Gastos de organización y constitución	8.781,02	8.781,02	8.781,02	8.781,02
Amortización Acumulada a 5 años	(7.024,80)	(5.268,60)	(3.512,40)	(1.756,20)
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>1.756,22</b>	<b>3.512,42</b>	<b>5.268,62</b>	<b>7.024,82</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>149.954,89</b>	<b>56.414,00</b>	<b>54.865,95</b>	<b>51.219,80</b>

<b><u>EJERCICIO ECONÓMICO</u></b>	<b><u>2009</u></b>	<b><u>2008</u></b>	<b><u>2007</u></b>	<b><u>2006</u></b>
<b>PASIVO</b>				
<i><b>Pasivo Corriente</b></i>				
Cuentas por pagar a proveedores	3.074,69	6.109,08	24.134,83	23.608,54
Otras cuentas por pagar	810,20	437,40	1.858,02	13.971,06
Provisiones	185,47	69,80	676,00	985,37
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>4.070,36</b>	<b>6.616,28</b>	<b>26.668,85</b>	<b>38.564,97</b>
<i><b>Pasivo a Largo plazo</b></i>				
Préstamo Bancario	117.618,07	40.561,69	15.000,00	10.498,71
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>117.618,07</b>	<b>40.561,69</b>	<b>15.000,00</b>	<b>10.498,71</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>121.688,43</b>	<b>47.177,97</b>	<b>41.668,85</b>	<b>49.063,68</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Utilidades Retenidas	26.266,46	7.236,03	11.197,10	156,12
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>28.266,46</b>	<b>9.236,03</b>	<b>13.197,10</b>	<b>2.156,12</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>149.954,89</b>	<b>56.414,00</b>	<b>54.865,95</b>	<b>51.219,80</b>

Elaborado Por: Autora

Fuente: Archivos Quality Plant

## ESTADO DE RESULTADOS - QUALITY PLANT

**Tabla No. 3.2**

<b><u>EJERCICIO ECONÓMICO</u></b>	<b><u>2009</u></b>	<b><u>2008</u></b>	<b><u>2007</u></b>	<b><u>2006</u></b>
Ventas	90.901,02	78.534,62	89.674,23	69.268,63
Costo de Ventas	51.371,05	64.896,16	63.321,38	50.990,80
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>39.529,97</b>	<b>13.638,46</b>	<b>26.352,85</b>	<b>18.277,83</b>
Gastos Administrativos	6.379,66	5.777,86	9.552,28	13.335,39
Gastos de Ventas	3.246,58	1.928,21	1.705,11	1.295,76
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>29.903,73</b>	<b>5.932,39</b>	<b>15.095,46</b>	<b>3.646,68</b>
Gastos Financieros	5.873,63	2.142,99	1.398,32	1.243,84
<b>Utilidad antes Participación Trabajadores</b>	<b>24.030,10</b>	<b>3.789,40</b>	<b>13.697,14</b>	<b>2.402,84</b>
15% de participación a los trabajadores	3.604,52	568,41	2.054,57	360,43
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>20.425,59</b>	<b>3.220,99</b>	<b>11.642,57</b>	<b>2.042,41</b>
Impuesto a la Renta	716,04	-	189,63	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>19.709,55</b>	<b>3.220,99</b>	<b>11.452,94</b>	<b>2.042,41</b>

Elaborado Por: Autora

Fuente: Archivos Quality Plant

### 3.2 ANÁLISIS DE TENDENCIAS

El análisis de las tendencias de las razones financieras a través del tiempo, además de la comparación de los promedios industriales, puede aportar a los analistas datos invaluables con respecto a los cambios registrados en la situación y desempeño financieros de una

compañía. Se puede tener información adicional si el análisis incluye comparaciones con competidores similares en la industria.<sup>17</sup>

Además del análisis de las relaciones financieras a los largo del tiempo, muchas veces sirve expresar rubros del balance general y del estado de resultados en términos porcentuales. Estos porcentajes se pueden relacionar con totales como los activos totales o las ventas netas totales, o con algún año base. Conocida como **análisis de tamaño común** y **análisis de índice**, respectivamente, la evaluación de los niveles y tendencias en porcentajes en los estados financieros a lo largo del tiempo ofrece a los analistas información acerca del mejoramiento o deterioro básicos de la situación y desempeño financieros. Aunque gran parte de esta información surge tras el análisis de las razones financieras, se entenderán mejor las tendencias cuando el análisis incluya las consideraciones anteriores. Además, estas dos nuevas clases de análisis son bastante útiles cuando se comparan empresas cuya información difiere mucho en términos de volumen, porque cada rubro de los estados financieros se clasifica sobre una base relativa o estandarizada.<sup>18</sup>

### **3.2.1 ANÁLISIS VERTICAL O DE TAMAÑO COMÚN**

Análisis en términos porcentuales de los estados financieros, en el que todos los rubros del balance general se dividen entre los activos totales, y todos los rubros del estado de resultados se dividen entre las ventas netas o los ingresos. En el análisis de tamaño común se expresan los diferentes elementos de un balance general como porcentaje de los activos totales de la empresa. Además, esto se puede hacer con el estado de resultados, pero aquí las partidas se

---

<sup>17</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 150

<sup>18</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 150

relacionan con las ventas netas. Los márgenes de utilidad neta y bruta, son ejemplos de este tipo de expresión, y en el procedimiento se pueden incluir todos los rubros en el estado de resultados. La expresión de rubros por separado de los estados financieros como porcentaje de los totales ayuda a los analistas a detectar las tendencias con respecto a la importancia relativa de estos rubros a lo largo del tiempo.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 150 y 151

## ANÁLISIS VERTICAL

### BALANCE GENERAL - QUALITY PLANT

Tabla No. 3.3

<b>EJERCICIO ECONÓMICO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>ACTIVO</b>				
<i><b>Activo Corriente</b></i>				
Caja Bancos	6,61%	3,85%	1,51%	9,35%
Cuentas por cobrar	14,32%	5,97%	22,18%	6,20%
Inventarios	1,82%	1,57%	1,79%	2,77%
Pagos anticipados	6,12%	13,64%	0,00%	0,00%
Otros activos corrientes	0,98%	5,32%	0,49%	1,90%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>29,84%</b>	<b>30,34%</b>	<b>25,98%</b>	<b>20,22%</b>
<i><b>Activo fijo</b></i>				
Inmuebles	45,27%	-	-	-
Muebles y Enseres	1,03%	2,73%	2,81%	3,01%
Vehículos	32,24%	27,33%	28,10%	30,10%
Depreciación Activo Fijo	-9,54%	-16,94%	-11,52%	-6,02%
<b>Total Activo fijo</b>	<b>68,99%</b>	<b>13,12%</b>	<b>19,39%</b>	<b>27,09%</b>
<i><b>Activo Diferido</b></i>				
Gastos de organización y constitución	5,86%	15,57%	16,00%	17,14%
Amortización Acumulada a 5 años	-4,68%	-9,34%	-6,40%	-3,43%
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>1,17%</b>	<b>6,23%</b>	<b>9,60%</b>	<b>13,72%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<i><b>Pasivo Corriente</b></i>				
Cuentas por pagar a proveedores	2,05%	10,83%	43,99%	46,09%
Otras cuentas por pagar	0,54%	0,78%	3,39%	27,28%
Provisiones	0,12%	0,12%	1,23%	1,92%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>2,71%</b>	<b>11,73%</b>	<b>48,61%</b>	<b>75,29%</b>
<i><b>Pasivo a Largo plazo</b></i>				
Préstamo Bancario	78,44%	71,90%	27,34%	20,50%
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>78,44%</b>	<b>71,90%</b>	<b>27,34%</b>	<b>20,50%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>81,15%</b>	<b>83,63%</b>	<b>75,95%</b>	<b>95,79%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	1,33%	3,55%	3,65%	3,90%
Utilidades Retenidas	17,52%	12,83%	20,41%	0,30%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>18,85%</b>	<b>16,37%</b>	<b>24,05%</b>	<b>4,21%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado Por: Autora

En la tabla 3.3 se puede observar lo siguiente:

En el **Activo Corriente** existe un incremento en el lapso de tres años (2006, 2007 y 2008), sin embargo, en el último año (2009) se refleja una mínima disminución en relación al año anterior. Los porcentajes más representativos del total del activo corriente corresponden a los años 2008 y 2009; y esto se debe a los porcentajes que tiene la empresa en las cuentas caja bancos, cuentas por cobrar y pagos anticipados; que son las más representativas dentro del grupo de cuentas del activo corriente en esos dos años.

En la cuenta caja bancos en el año 2007 existe una baja a 1,51% debido a que se cubren obligaciones a corto plazo con proveedores. En el año 2009 y 2007 en cuentas por cobrar existe un incremento considerable de 14,32 en el año 2009 y 22,18 en el año 2007, debido a que no existe una política de crédito a clientes que establezca plazos de cobro, así como intereses por mora. En pagos anticipados en el año 2008 existe un incremento debido al anticipo otorgado para la compra de oficinas a realizarse en el año 2009. La cuenta otros activos corrientes se incrementaron de forma significativa en el 2008 a 5,32% debido a la compra de un software personalizado para los procesos contables, administrativos y de producción de la empresa.

En el rubro de **Activos Fijos** se puede observar que en el lapso de tres años (2006, 2007 y 2008) disminuyó el porcentaje del activo fijo y en el cuarto año (2009) este porcentaje aumentó considerablemente en términos absolutos y relativos; y esto es particularmente válido en las cuentas inmuebles y vehículos.

Los incrementos significativos en inmuebles se debe a la compra de oficinas ubicadas un Tumbaco en el año 2009 y la compra de un camión para la entrega de productos durante el mismo año.

El **Pasivo Corriente**, ha tenido una disminución significativa cada año, del 2006 al 2009; y esto es particularmente evidente en las cuentas por pagar a proveedores, las cuales disminuyeron de manera considerable durante los últimos cuatro años. El financiamiento de la deuda de la empresa en el año 2006 y 2007 fue a corto plazo debido a la ponderación que tiene el pasivo corriente en esos años.

Los rubros más representativos son las cuentas por pagar a proveedores, las mismas que en los años 2006 y 2007 se mantenían altas debido a que existían plazos más prolongados para el pago a proveedores, mientras que en los años 2008 y 2009 no se mantuvieron las mismas políticas de crédito con sus proveedores. Otras cuentas por pagar tienen un valor representativo en el año 2006 de 27,28% debido a la compra de un sistema de riego automatizado para el mejoramiento de los niveles de producción y calidad de sus productos.

El **Pasivo a Largo Plazo** ha aumentado significativamente cada año desde el 2006 hasta el año 2009, de lo cual, el porcentaje más significativo corresponde al año 2009 con 78,44%; esta cifra se relaciona con el porcentaje del activo corriente del año 2009, la cual también es significativa, dado a la adquisición de activos fijos que efectuó la compañía en el año 2009 mediante deuda a largo plazo. El financiamiento de la deuda de la empresa en el año 2008 y 2009 fue a largo plazo debido a la ponderación que tiene el pasivo a largo plazo en esos años. Está representado por el préstamo solicitado al Banco del Pichincha para la compra de oficinas y un camión para la comercialización de sus productos.

## ANÁLISIS VERTICAL

### ESTADO DE RESULTADOS - QUALITY PLANT

Tabla No. 3.4

<b>EJERCICIO ECONÓMICO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	56,51%	82,63%	70,61%	73,61%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>43,49%</b>	<b>17,37%</b>	<b>29,39%</b>	<b>26,39%</b>
Gastos Administrativos	7,02%	7,36%	10,65%	19,25%
Gastos de Ventas	3,57%	2,46%	1,90%	1,87%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>32,90%</b>	<b>7,55%</b>	<b>16,83%</b>	<b>5,26%</b>
Gastos Financieros	6,46%	2,73%	1,56%	1,80%
Utilidad antes Participación Trabajadores	26,44%	4,83%	15,27%	3,47%
15% de participación a los trabajadores	3,97%	0,72%	2,29%	0,52%
Utilidad antes de impuestos	22,47%	4,10%	12,98%	2,95%
Impuesto a la Renta	0,79%	0,00%	0,21%	0,00%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>21,68%</b>	<b>4,10%</b>	<b>12,77%</b>	<b>2,95%</b>

Elaborado Por: Autora

El estado de resultados de tamaño común que se presenta en la tabla 3.4 muestra la fluctuación del margen de utilidad bruta de un año a otro con tendencias crecientes y decrecientes de forma significativa. El incremento del margen de utilidad bruta en 2007 y 2009, aunado la reducción de los gastos administrativos mediante el reemplazo de mano de obra por tecnología, contribuyó a que la rentabilidad en 2007 y 2009 mejorara de manera significativa con respecto a los años 2006 y 2008.

El porcentaje de costo de ventas en el año 2007 y 2009 especialmente, es menor en comparación con los otros dos años, lo cual contribuye al incremento del margen de utilidad bruta en el año 2007 y 2009, con respecto a los anteriores, así como en una mejora significativa de la rentabilidad en esos años. El incremento significativo del costo de ventas en el año 2008 se da por el costo de implementación de un software personalizado para la

empresa, el mismo que contribuye hoy por hoy en los procesos contables, administrativos y de producción dentro de la empresa, coadyuvando al mejoramiento de sus procesos y evitando el uso innecesario de recursos. Los gastos financieros muestran una tendencia creciente de año a año; alcanzando una máxima de 6,46% en el año 2009, lo cual es particularmente válido dadas las obligaciones financieras que posee la empresa en ese año por la adquisición de activos fijos.

### **3.2.2 ANÁLISIS HORIZONTAL O DE ÍNDICE**

En el análisis indexado las partidas del balance general y el estado de resultados se expresan como un índice relativo a un año base inicial.<sup>20</sup>

Análisis de los estados financieros expresados en términos porcentuales, en el que las cifras del balance general o estado de resultados de un año base equivalen a 100% y los rubros de los estados financieros posteriores se expresan como porcentajes de sus valores en el año base.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 154

<sup>21</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 150

## ANÁLISIS HORIZONTAL

### BALANCE GENERAL - QUALITY PLANT

**Tabla No. 3.5**

<b><u>EJERCICIO ECONÓMICO</u></b>	<b><u>2009</u></b>	<b><u>2008</u></b>	<b><u>2007</u></b>
<b>ACTIVO</b>			
<b><i>Activo Corriente</i></b>			
Caja Bancos	71,77%	154,44%	-83,82%
Cuentas por cobrar	139,95%	-73,11%	257,66%
Inventarios	15,75%	-12,42%	-35,27%
Pagos anticipados	-55,18%		
Otros activos corrientes	-81,57%	983,88%	-74,15%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>-1,67%</b>	<b>16,79%</b>	<b>28,50%</b>
<b><i>Activo fijo</i></b>			
Inmuebles			
Muebles y Enseres	0,00%	0,00%	0,00%
Vehículos	213,57%	0,00%	0,00%
Depreciación Activo Fijo	49,71%	51,21%	104,99%
<b>Total Activo fijo</b>	<b>1298,15%</b>	<b>-30,44%</b>	<b>-23,34%</b>
<b><i>Activo Diferido</i></b>			
Gastos de organización y constitución	0,00%	0,00%	0,00%
Amortización Acumulada a 5 años	33,33%	50,00%	100,00%
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>-50,00%</b>	<b>-33,33%</b>	<b>-25,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>165,81%</b>	<b>2,82%</b>	<b>7,12%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b><i>Pasivo Corriente</i></b>			
Cuentas por pagar a proveedores	-49,67%	-74,69%	2,23%
Otras cuentas por pagar	85,23%	-76,46%	-86,70%
Provisiones	165,72%	-89,67%	-31,40%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>-38,48%</b>	<b>-75,19%</b>	<b>-30,85%</b>
<b><i>Pasivo a Largo plazo</i></b>			
Préstamo Bancario	189,97%	170,41%	42,87%
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>189,97%</b>	<b>170,41%</b>	<b>42,87%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>157,93%</b>	<b>13,22%</b>	<b>-15,07%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidades Retenidas	263,00%	-35,38%	7072,21%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>206,05%</b>	<b>-30,01%</b>	<b>512,08%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>165,81%</b>	<b>2,82%</b>	<b>7,12%</b>

Elaborado Por: Autora

En la tabla 3.5 se puede observar lo siguiente:

En el **Activo Corriente**, la cuenta caja bancos tiene una tendencia creciente en el año 2008 con respecto al 2007, sin embargo en el 2009 el porcentaje de esta cuenta disminuyó de manera importante. Este último cambio en el año 2009 no fue aparente en el análisis vertical, en el cual se observó una tendencia creciente de esta cuenta desde el año 2007 hasta el 2009. La disminución en el año 2007 de la cuenta caja bancos es producto del pago de otras cuentas por cobrar. Para los siguientes años se observa un incremento en el año 2008 debido a una mayor recuperación de las cuentas por cobrar y una disminución de las cuentas por pagar a corto plazo, lo cual ha permitido que no se utilice efectivo para cubrir las obligaciones de corto plazo. Finalmente se observa una disminución de la cuenta caja bancos en el año 2009 debido la falta de recuperación de cartera y la compra de inventarios.

A diferencia del análisis vertical cuyo inventario mostraba una tendencia decreciente del 2006 al 2008 y un incremento en el año 2009, en el análisis horizontal o de índice, el inventario muestra una tendencia creciente del 2007 al 2009. El Inventario incrementa del 2007 al 2009 producto de la operatividad de la empresa y su nivel en ventas, lo cual hace que la empresa requiera comprar más inventario para poder producir en mayor cantidad.

En referencia al **Activo Fijo**, se puede observar que del año 2007 al 2008 disminuyó el porcentaje del activo fijo y en el año 2009 aumentó considerablemente en términos absolutos y relativos, al igual que en el análisis vertical.

El **Pasivo Corriente y Pasivo a Largo Plazo** muestran tendencias similares a las del análisis vertical, el mismo que fue analizado anteriormente a partir de la tabla 3.3

## ANÁLISIS HORIZONTAL

### ESTADO DE RESULTADOS - QUALITY PLANT

Tabla No. 3.6

<b>EJERCICIO ECONÓMICO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Ventas	15,75%	-12,42%	29,46%
Costo de Ventas	-20,84%	2,49%	24,18%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>189,84%</b>	<b>-48,25%</b>	<b>44,18%</b>
Gastos Administrativos	10,42%	-39,51%	-28,37%
Gastos de Ventas	68,37%	13,08%	31,59%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>404,08%</b>	<b>-60,70%</b>	<b>313,95%</b>
Gastos Financieros	174,09%	53,25%	12,42%
Utilidad antes Participación Trabajadores	534,14%	-72,33%	470,04%
15% de participación a los trabajadores	534,14%	-72,33%	470,04%
Utilidad antes de impuestos	534,14%	-72,33%	470,04%
Impuesto a la Renta		-100,00%	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>511,91%</b>	<b>-71,88%</b>	<b>460,76%</b>

Elaborado Por: Autora

En la tabla 3.6 se observa que las ventas fluctúan de año a año con tendencias crecientes y decrecientes. En el año 2009 por ejemplo, el porcentaje de ventas tuvo un crecimiento importante de -12,42% a 15,75% como resultado de la comercialización de productos a nuevos clientes. Adicionalmente se muestran los costos de ventas decrecientes en lo que va del año 2007 hasta el año 2009. Esta tendencia decreciente en costo ha influido en el incremento del margen de utilidad bruta, operacional y neta, en especial en el año 2009; donde se obtuvo el mayor porcentaje de margen de utilidad neta, con respecto a los años anteriores.

Del 2008 al 2009 se evidencia un crecimiento de los porcentajes de gastos administrativos y de ventas, lo cual refleja que así como se incrementaron las ventas en el 2009 también se incrementaron los gastos, sin embargo estos gastos se han incrementado de forma controlada sin afectar el margen de rentabilidad de la empresa.

### 3.3 RAZONES FINANCIERAS

Para evaluar la situación y el desempeño financieros de una empresa, los analistas necesitan “revisar” diferentes aspectos de su salud financiera. Una de las herramientas que utilizan durante esta revisión es la razón financiera, o índice, en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre la otra.<sup>22</sup>

#### 3.3.1 Razones de Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de la solvencia de las empresas y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad.<sup>23</sup>

**Tabla No. 3.7 RAZONES DE LIQUIDEZ**

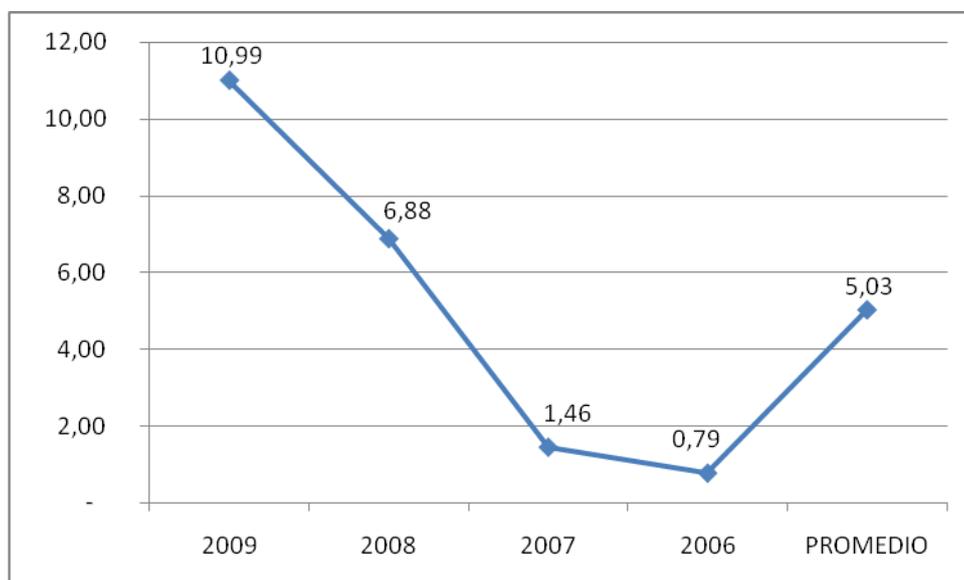
RAZONES DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2009	2008	2007	2006	PROMEDIO
Razón Circulante	Activo Corriente / Pasivo Corriente	10,99	6,88	1,46	0,79	5,03
Prueba Acida	(Activo Corriente - Inventarios)/Pasivo Corriente	10,32	6,52	1,36	0,68	4,72
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	40.673,27	38.885,90	12.291,68	(8.244,39)	20.901,61

Elaborado Por: Autora

<sup>22</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 132

<sup>23</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 134

**Gráfico No. 3.1 RAZÓN CIRCULANTE**



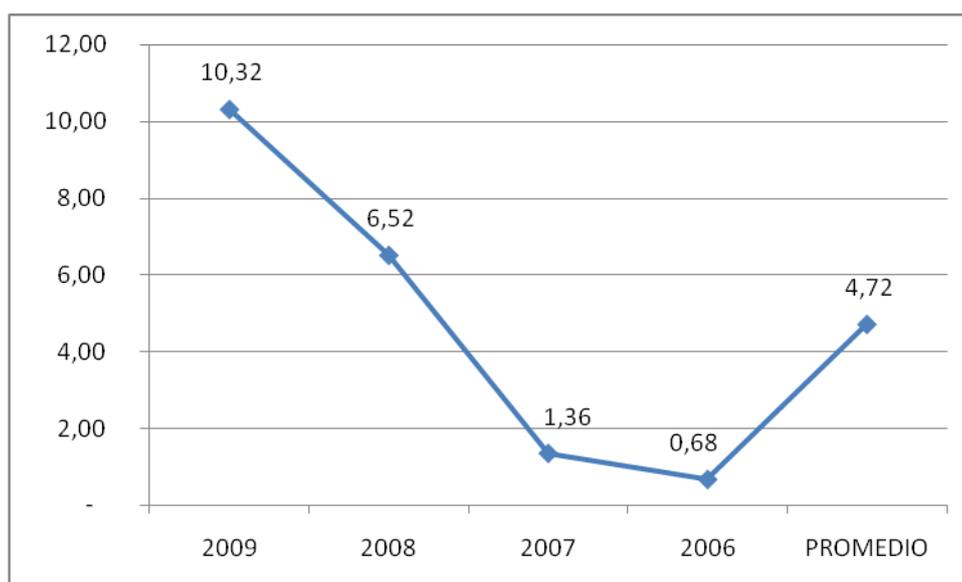
Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

*La razón circulante;* se calcula dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes e indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera que se conviertan en efectivo. Para la empresa Quality Plant la razón del circulante del año 2007 al 2009 es favorable, porque dispone de activo corriente para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo, por ejemplo en el último año tenía 10.99 dólares de activo corriente por cada dólar de pasivo corriente. Del año 2007 al 2009 la razón circulante ha tenido una tendencia creciente. En el año 2006 la razón del circulante fue desfavorable, ya que la empresa no disponía de suficiente activo corriente para cubrir sus deudas a corto plazo.

En el año 2009 este indicador es significativo debido a que existe un remanente del préstamo bancario otorgado a la empresa; el mismo que se encuentra reflejado en la cuenta caja bancos. Además existe mayor liquidez en el año 2009 debido al ingreso de efectivo por ventas al contado que ha realizado la empresa. La liquidez que posee la empresa es utilizada para el pago de sus obligaciones a largo plazo en mayor proporción y de corto plazo en menor proporción, lo cual implica que la empresa no tiene efectivo ocioso o exceso de liquidez.

**Gráfico No. 3.2 PRUEBA ÁCIDA**



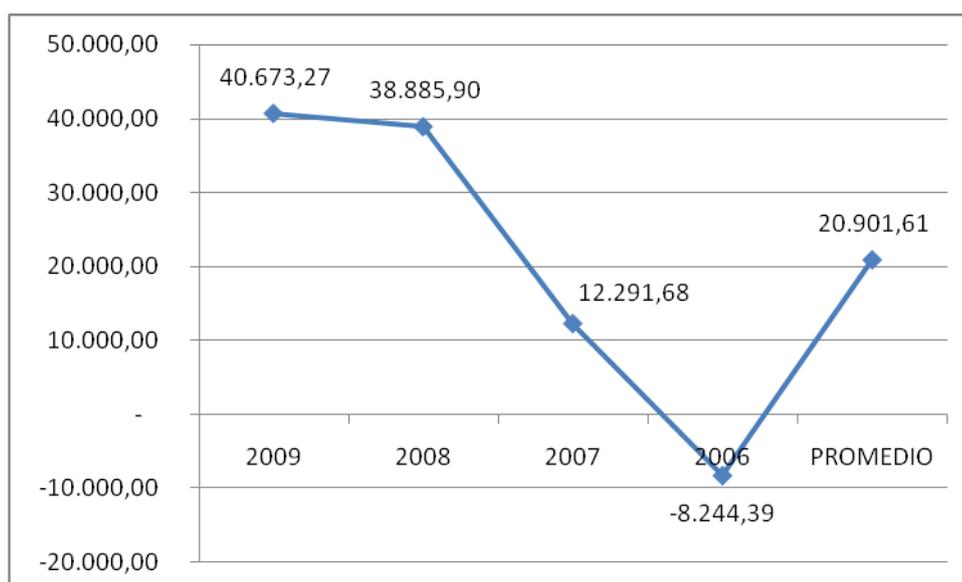
Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

*La razón rápida o prueba de ácido;* es una variación de la razón circulante que se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo la parte restante entre los pasivos circulantes. Para la empresa Quality Plant, este indicador refleja niveles de liquidez

favorable desde el año 2007 al 2009; donde la razón rápida o prueba de ácido muestra una tendencia creciente y favorable para la empresa, ya que dispone de suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo. El año 2006 es el único año en el que se observa una tendencia desfavorable para la empresa, ya que no cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Este indicador no muestra variación significativa con respecto a la razón circulante, debido a que la cuenta inventarios no es muy significativa y se ha mantenido constante durante los cuatro últimos años.

**Gráfico No. 3.3 CAPITAL DE TRABAJO**



Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

*El Capital de Trabajo;* constituye la inversión en activos circulantes o de corto plazo como son: efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. El capital de trabajo neto es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

El capital de trabajo para la empresa Quality Plant, ha aumentando de forma significativa de año a año a partir del año 2006 al 2009. Este indicador es favorable a partir del año 2007, en el cual, la empresa disponía de un capital para operar de 12.291,68 y finalmente en el año 2009 alcanzó una cifra de 40.673,27 como capital de trabajo disponible. Este indicador permite evidenciar que la empresa año tras año ha ido evolucionando positivamente y obteniendo una mayor capacidad financiera.

### 3.3.2 Razones de Apalancamiento

Razones que permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deuda. Las razones de endeudamiento contemplan la razón de deuda a capital y la razón de deuda a activo total.<sup>24</sup>

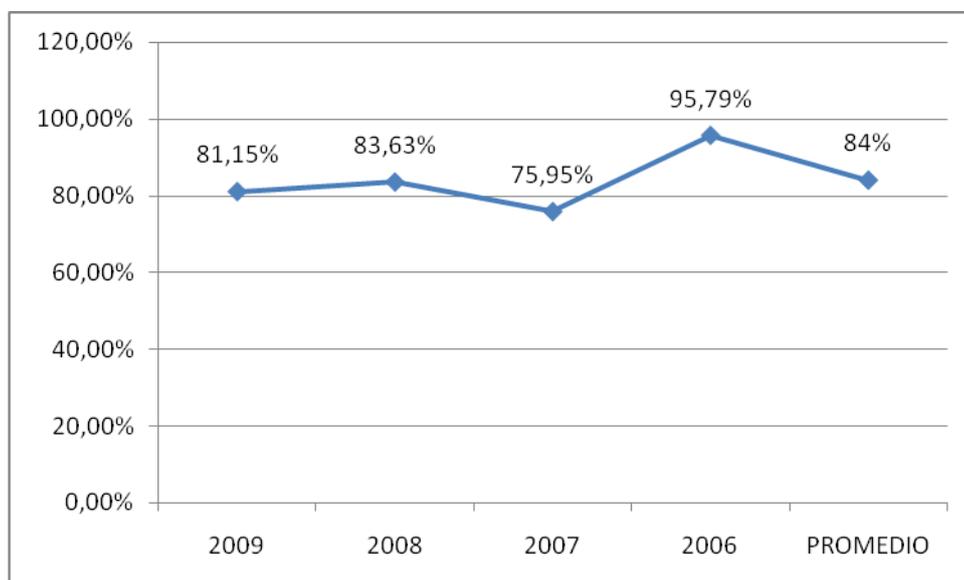
**Tabla No. 3.8 RAZONES DE APALANCAMIENTO**

RAZONES DE APALANCAMIENTO	FÓRMULA	2009	2008	2007	2006	PROMEDIO
Deuda a Activo Total	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	81,15%	83,63%	75,95%	95,79%	84%
Deuda Largo Plazo a Pasivo Total	$\text{Pasivo Largo Plazo} / \text{Pasivo Total}$	96,66%	85,98%	36,00%	21,40%	60%

Elaborado Por: Autora

<sup>24</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 136

**Gráfico No. 3.4 RAZÓN DE DEUDA A ACTIVO TOTAL**



Elaborado Por: Autora

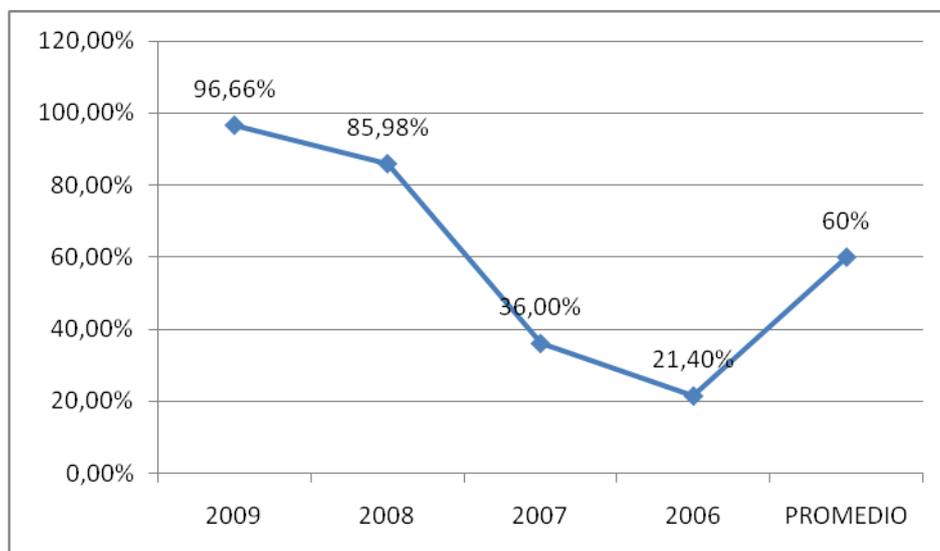
### **INTERPRETACIÓN:**

La razón de Deuda a Activo Total, se determina dividiendo la deuda total de la empresa entre sus activos totales. Esta razón pone de manifiesto la importancia relativa del financiamiento de deuda de la empresa al mostrar el porcentaje de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda. En el caso de Quality Plant este índice muestra una tendencia creciente y decreciente de año a año. En el año 2006 la razón de deuda a activo total fue de 95,79%, lo cual representa que el 95,79% de los activos totales están financiados con deuda y el restante 4,21% está financiado a través de patrimonio. En el año 2007 este indicador fue de 75,95%, es decir, que este porcentaje de activos fue financiado con deuda y el restante 24,05% fue financiado a través de patrimonio. En el año 2008 el 83,63% de los activos totales fueron financiados con deuda y el restante 16,37% fue financiado mediante patrimonio de la empresa.

Finalmente en el año 2009 el 81,15% de los activos totales fueron financiados con deuda y el restante 18,85% fueron financiados mediante patrimonio de la empresa. Es favorable que este indicador sea inferior a fin de mitigar el riesgo financiero, ya que de lo contrario, representa un mayor riesgo para los acreedores de la empresa.

La deuda a activo a total de 95,79% en el año 2006 se debe a que gran parte de los activos de la empresa se encontraban financiados con pasivo corriente, mientras que en los años 2008 y 2009 la empresa se encuentra financiada a través de instituciones financieras como el Banco del Pichincha, que otorgó un crédito a la empresa para la compra de activos fijos.

**Gráfico No. 3.5 RAZÓN DE DEUDA A LARGO PLAZO A PASIVO TOTAL**



Elaborado Por: Autora

## **INTERPRETACIÓN:**

*La razón de Deuda a Largo Plazo a Pasivo Total;* se determina dividiendo la deuda a largo plazo entre el pasivo total. Esta razón pone de manifiesto la importancia relativa del financiamiento de deuda de la empresa al mostrar el porcentaje de pasivos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda a largo plazo. Mientras mayor sea este indicador será más favorable para la empresa, dado a que la mayor parte de sus pasivos comprenden deuda a largo plazo y en su minoría comprende deuda a corto plazo. Para la empresa Quality Plant, este indicador es favorable ya que ha ido incrementando de año a año desde el 2006 al 2009. En el año 2006 la razón de deuda a largo plazo a pasivo total fue de 21.40%, lo cual representa que del total de pasivos el 21.40% corresponde a deuda a largo plazo. Este indicador muestra una tendencia creciente hasta alcanzar en el año 2009 una razón de deuda a largo plazo de 96.66% lo cual representa que del total de pasivos, el 96.66% corresponde a deuda a largo plazo y apenas un 3.34% a corto plazo.

Este indicador sugiere que la empresa año a año ha ido incrementando su porcentaje de deuda a largo plazo y disminuyendo su porcentaje de deuda a corto plazo. Es más conveniente que la empresa tenga apalancamiento a largo plazo, convirtiendo sus deudas de larga duración, haciendo que la empresa disminuya el riesgo de liquidez. La empresa en el año 2009 muestra que tiene apalancamiento mediante deuda a largo plazo, lo cual se evidencia en el préstamo bancario que posee la empresa para la compra de oficinas y un camión.

### 3.3.3 Razones de Actividad

Razones que miden la eficiencia de las empresas en cuanto al uso de sus activos. Las razones de actividad también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, sirven para determinar la eficiencia de las empresas en el uso de sus activos.<sup>25</sup>

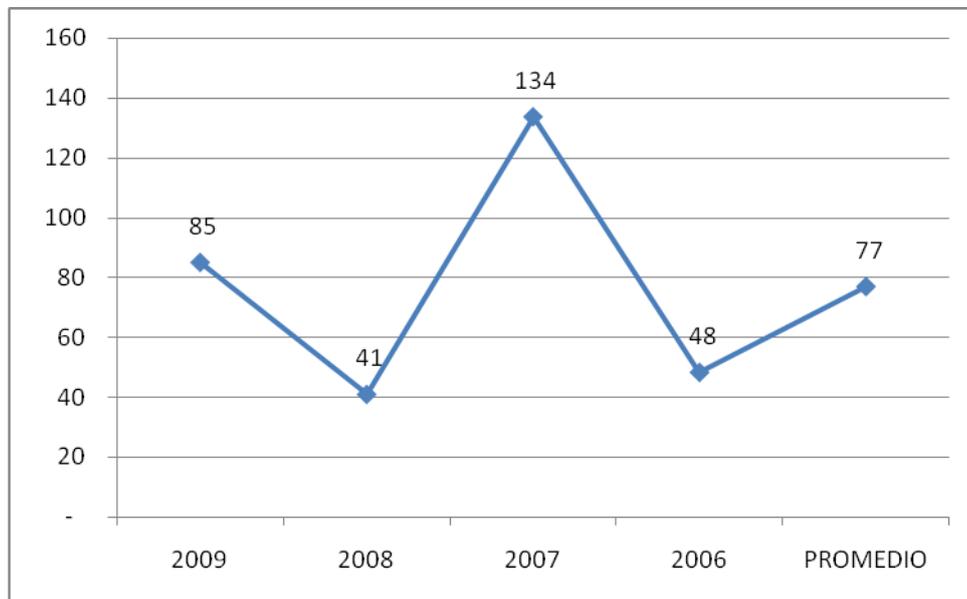
**Tabla No. 3.9 RAZONES DE ACTIVIDAD**

<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>PROMEDIO</b>
Rotación Cuentas por Cobrar	Ventas Netas / Cuentas por Cobrar	4,23	8,78	2,70	7,45	5,79
Plazo Promedio Cuentas por Cobrar	360 días / Rotación cuentas por cobrar	85	41	134	48	77
Rotación Cuentas por Pagar	Compras Netas / Cuentas por Pagar	16,71	10,62	2,62	2,16	8,03
Plazo Promedio Cuentas por Pagar	360 días / Rotación cuentas por pagar	22	34	137	167	90
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventarios	18,84	27,54	23,54	12,27	20,55
Plazo Promedio Inventarios	360 días / Rotación de inventarios	19	13	15	29	19

Elaborado Por: Autora

<sup>25</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 139

**Gráfico No. 3.6 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR**



Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

*La razón de rotación de cuentas por cobrar (RC), permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de una empresa y qué tanto éxito tiene en su cobro. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas netas anuales a crédito.<sup>26</sup>*

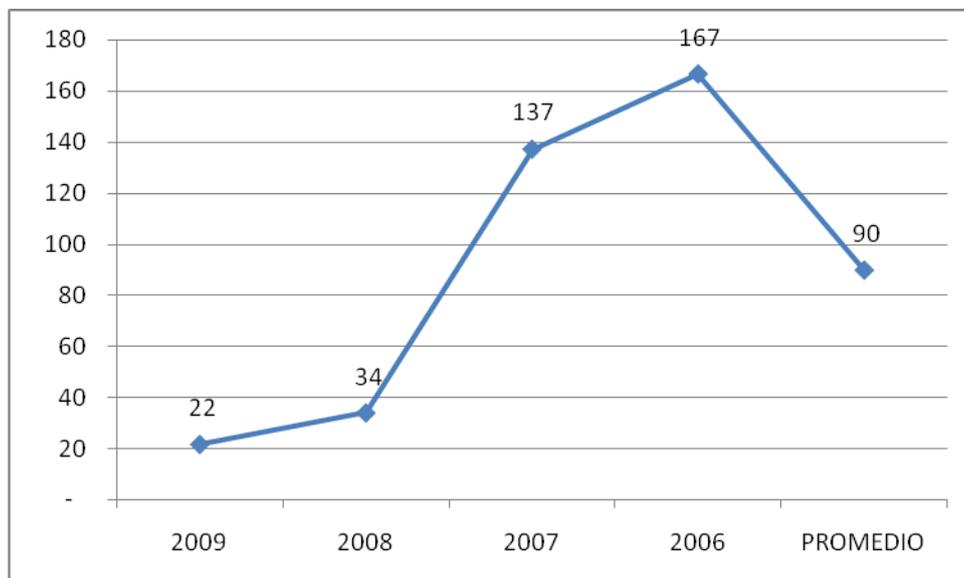
En el gráfico No. 3.6 se observa una tendencia creciente y decreciente de año a año del plazo promedio de cuentas por cobrar, que varía desde 48 días en el año 2006 hasta 85 días en el año 2009. Se observa un importante incremento del plazo promedio de cuentas por cobrar especialmente en los años 2009 y 2007 con respecto a los años 2008 y 2006. Para la empresa Quality Plant este indicador es desfavorable, debido a que la empresa tarda un

<sup>26</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 139

tiempo prolongado para convertir en efectivo sus cuentas por cobrar. A medida que disminuye el plazo promedio de cuentas por cobrar, la empresa alcanza mayor eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar y dispone de mayor capacidad financiera para cumplir sus obligaciones.

Del año 2007 al 2009 el plazo promedio de cuentas por cobrar alcanzó cifras significativas, lo cual significa que la empresa tarda más tiempo en recuperar su cartera que en cumplir las obligaciones con sus proveedores, por lo cual se recomienda establecer una política de crédito con los clientes que establezca plazos e intereses por mora al incumplimiento de los mismos, con esto se logrará recaudar los recursos en menor tiempo y cumplir con sus obligaciones mediante la recuperación de cartera.

**Gráfico No. 3.7 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR**



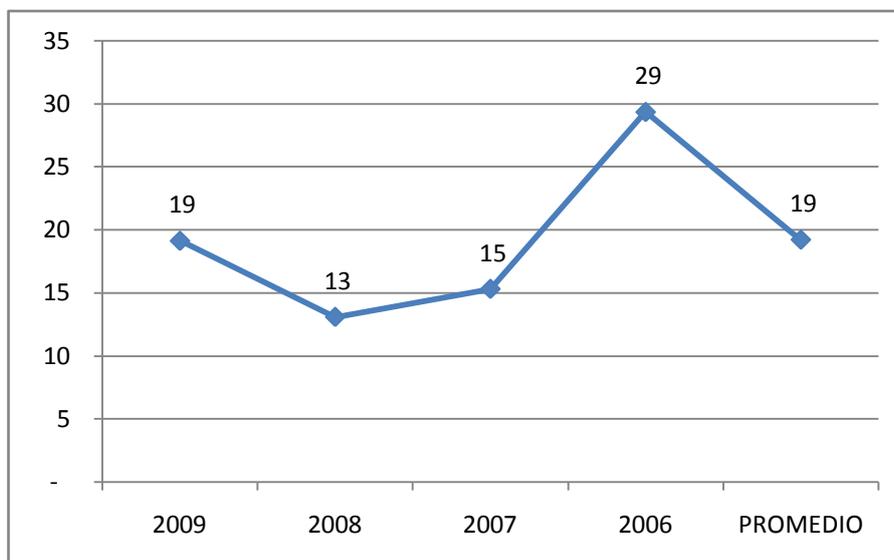
Elaborado Por: Autora

## **INTERPRETACIÓN:**

*La razón de rotación de cuentas por pagar (RCP)*, permite conocer la capacidad, para pagar a los proveedores, o la de algún posible cliente a crédito. En este caso es aconsejable llevar a cabo un análisis de la antigüedad de las cuentas por pagar. Este método combinado con la razón de la rotación de cuentas por pagar – compras anuales a crédito entre cuentas por pagar, permite analizar las cuentas por pagar.

En el gráfico No. 3.7 se observa que el plazo promedio de cuentas por pagar tiene una tendencia decreciente desde el año 2006 al 2009. Esto refleja que la empresa ha cubierto con oportunidad sus cuentas por pagar, sin embargo este indicador también nos demuestra que el plazo promedio de cuentas por pagar es desfavorable, debido a que la empresa cumple sus obligaciones con sus proveedores en un tiempo sumamente corto con respecto al tiempo en el cual recupera sus cuentas por cobrar. Ello implica además, que la empresa no maneja líneas de crédito adecuadas con sus proveedores y los pagos los realiza al contado o en un plazo relativamente corto.

**Gráfico No. 3.8 PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS**



Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

*La razón de rotación del inventario (RI)* se calcula para poder establecer la eficiencia con que una empresa maneja su inventario y para conocer la liquidez del mismo, Se calcula dividiendo el costo de los bienes vendidos por el inventario. El plazo promedio de inventarios para Quality Plant es favorable ya que ha decrecido considerablemente de año a año desde el año 2006 al 2008, con un leve incremento en el año 2009. Este indicador muestra que en los años 2007, 2008 y 2009 existe una mayor rotación de inventario que en el año 2006, lo cual permite identificar que existe eficiencia en el manejo del inventario. Este indicador permite analizar que la empresa no mantiene el inventario en stock por periodos prolongados y que mantiene liquidez a través de su eficiente rotación del inventario.

### 3.3.4 Razones de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que los hacen con respecto a la inversión. Juntas, estas relaciones permiten conocer la eficiencia operativa de las empresas.<sup>27</sup>

A continuación se muestra la tabla No. 3.10 de Razones de Rentabilidad, en la cual se observa los porcentajes de los últimos cuatro años para la empresa Quality Plant. Este cuadro resumen de razones financieras permite tener una visión en conjunto de los resultados en cuanto a rentabilidad de la empresa para un mejor análisis de los mismos.

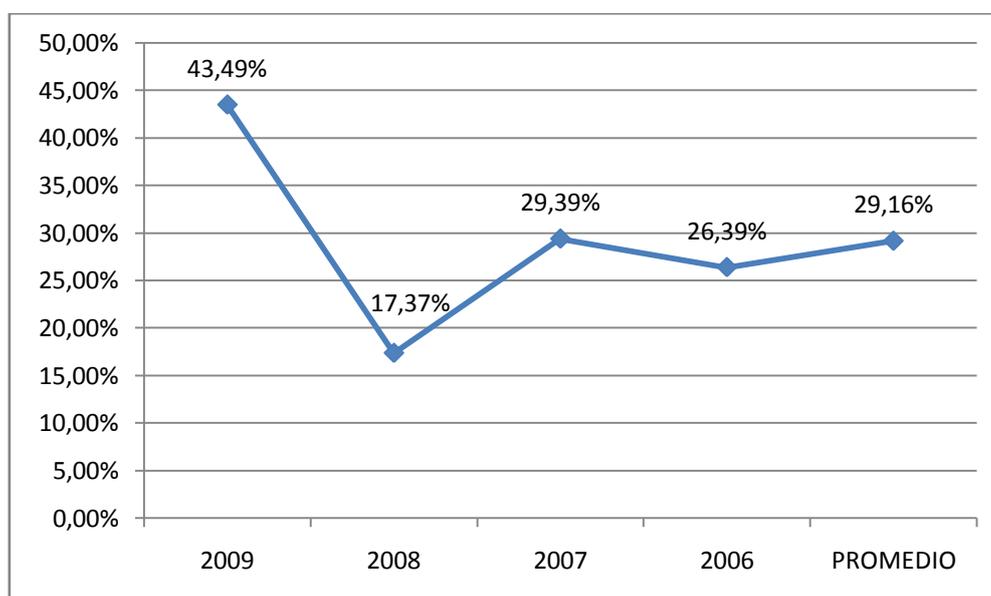
**Tabla No. 3.10 RAZONES DE RENTABILIDAD**

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>PROMEDIO</b>
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas Netas	43,49%	17,37%	29,39%	26,39%	29,16%
Margen de Utilidad Operacional	Utilidad Operacional / Ventas Netas	32,90%	7,55%	16,83%	5,26%	15,64%
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	21,68%	4,10%	12,77%	2,95%	10,38%
Rotación del Activo	Ventas Netas / Activo Total	0,61	1,39	1,63	1,35	1,25
Rendimiento del Activo	Utilidad Neta / Activo Total	13,14%	5,71%	20,87%	3,99%	10,93%
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	69,73%	34,87%	86,78%	94,73%	71,53%

Elaborado Por: Autora

<sup>27</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 146

**Gráfico No. 3.9 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA**



Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

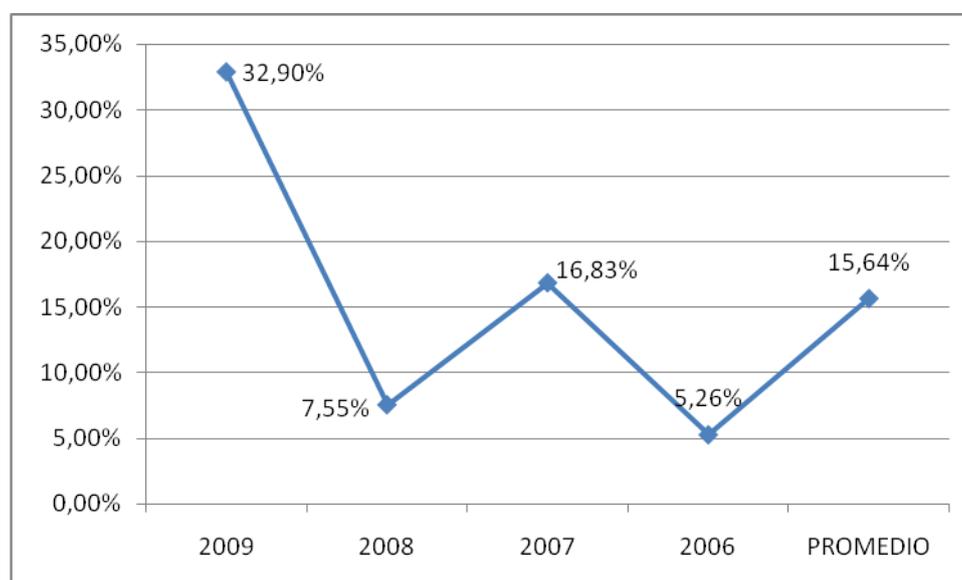
*El Margen de Utilidad Bruta*, indica la utilidad de la empresa en relación con las ventas, después de deducir el costo de producción de los bienes. Es un parámetro referente a la eficiencia operativa de las empresas, y un signo con respecto a la forma de fijar el precio de los productos. Adicionalmente, este indicador mide en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (Gastos Operativos, Costo Integral de financiamiento, Impuestos, etc.).

El margen de utilidad bruta se calcula deduciendo -el costo de los bienes vendidos- de -las ventas netas- y dividiendo la parte restante entre las ventas netas, o lo que es igual, utilidad bruta en ventas dividida entre las ventas netas.

En el caso de Quality Plant el margen de utilidad bruta es favorable en términos generales. Este indicador tuvo una tendencia creciente del año 2006 al 2007, en el año 2008 muestra una disminución porcentual significativa, sin embargo, en el año 2009 alcanzó un crecimiento importante. En el gráfico 3.9 se observa una tendencia creciente del margen de utilidad bruta en los años 2007 y 2009, que son los años en los cuales la empresa obtuvo un mayor margen de utilidad bruta, lo cual indica que la empresa en dichos años fue más efectiva para elaborar y vender los productos por arriba del costo.

El incremento del margen de utilidad bruta en una empresa, se da mediante dos factores: el nivel en ventas y/o un costo reducido en ventas. En el caso de Quality Plant tanto en el año 2007 como 2009 se da un crecimiento significativo en ventas y una reducción importante de los costos de ventas, lo cual generó que el margen de utilidad bruta en esos años alcance un nivel porcentual mucho mayor que en los años 2006 y 2008. El incremento en ventas en el año 2009 es el resultado de una mayor cartera de clientes que posee actualmente la empresa y una reducción de costo de ventas debido a la ventaja tecnológica a través de un software automático para mejoramiento de procesos y controles así como un sistema de riego automatizado para el mejoramiento e incremento de la producción. Estos dos factores de implementación tecnológica han permitido a la empresa reducir costos y mejorar su nivel de ventas, que va de la mano con la fuerza de ventas, que representa el personal para la comercialización de los productos.

### Gráfico No. 3.10 MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL



Elaborado Por: Autora

#### INTERPRETACIÓN:

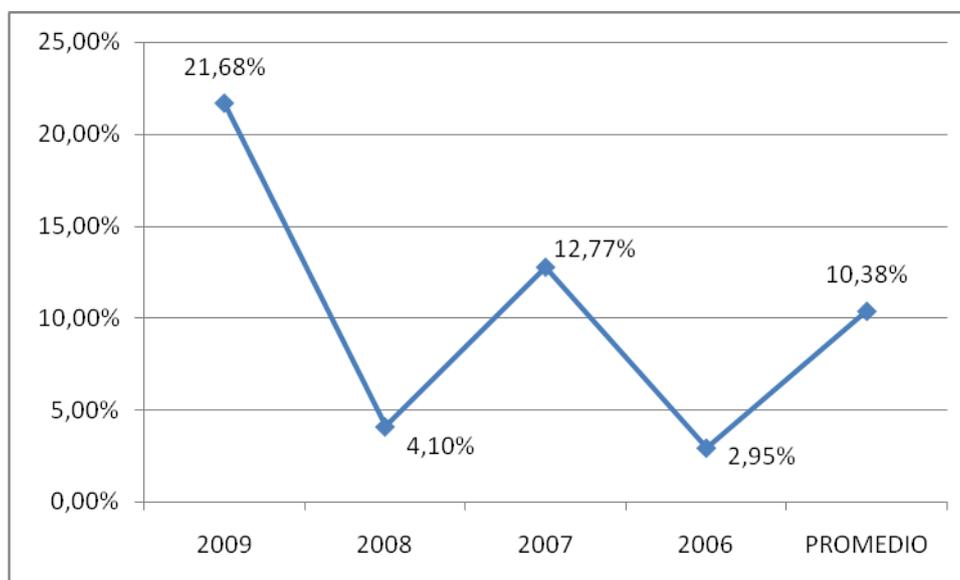
*El Margen de Utilidad en Operaciones*, en las finanzas modernas, es uno de los indicadores de mayor relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento. El margen de utilidad en operaciones se calcula dividiendo la utilidad en operaciones entre las ventas netas.

En el caso de Quality Plant, el margen de utilidad operacional, al igual que el margen de utilidad bruta, tiene una tendencia que fluctúa entre porcentajes crecientes y decrecientes de un año a otro. En el año 2007 y 2009 la empresa obtuvo un porcentaje significativo en su margen de utilidad operacional, lo cual demuestra que la empresa en esos años obtuvo suficiente utilidad (deducidos los gastos administrativos y de ventas) para cubrir sus gastos financieros, participación a sus trabajadores e impuesto a la renta.

La empresa obtuvo un margen de utilidad operacional en el año 2007 de 16,83% y en el año 2009 de 32,90%. Esto significa para Quality Plant que alrededor de 16 centavos de cada dólar de ventas representa la utilidad operacional en el año 2007 y que alrededor de 32 centavos de cada dólar de ventas representa la utilidad operacional en el año 2009. La empresa en los años 2006 y 2008 obtuvo un bajo porcentaje de su margen de utilidad operacional, lo que muestra que la empresa no disponía de la rentabilidad operacional necesaria para cubrir sus gastos de financiamiento e impuestos.

Al igual que en el margen de utilidad bruta, las cifras más significativas para el margen de utilidad operacional se muestran en los años 2007 y 2009. Este margen de utilidad se debe indiscutiblemente a la reducción de gastos administrativos que deducidos de un margen favorable de utilidad bruta han dado como resultado un margen de utilidad operacional favorable también para esos años. La reducción de gastos administrativos se debe evidentemente al reemplazo de tecnología por mano de obra y a la compra de oficinas, este último antecedente no permitió que la empresa incurra en gastos por concepto de arriendo.

**Gráfico No. 3.11 MARGEN DE UTILIDAD NETA**



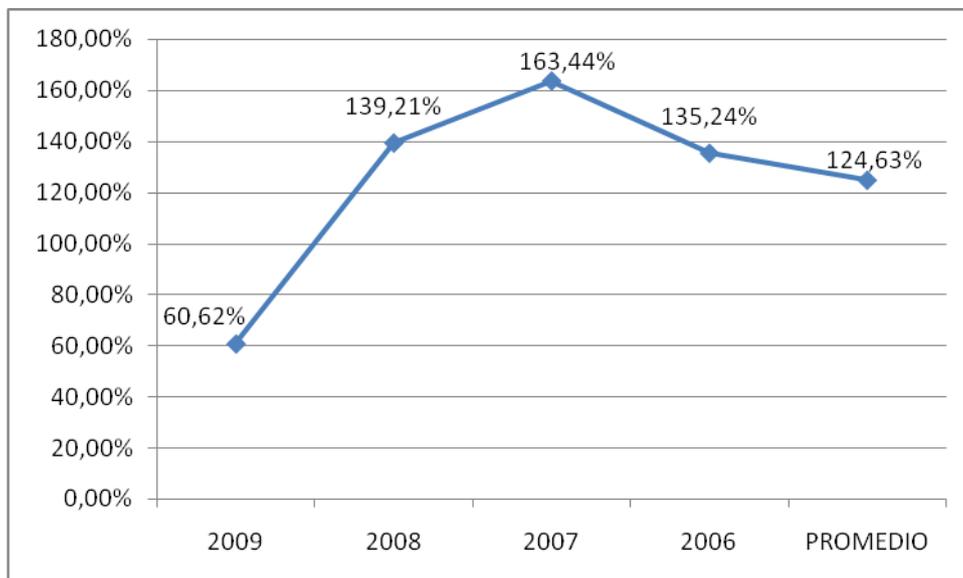
Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

*El Margen de Utilidad Neta*, es un parámetro de la rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos sobre la renta. Permite conocer la renta neta por dólar de ventas. Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios para operar la empresa. El margen de utilidad neta se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas netas. En el caso de Quality Plant, alrededor de \$0,12 y \$0,21 centavos de cada dólar de ventas representa las utilidades después de impuestos en los años 2007 y 2009 respectivamente. Esto indica que la empresa tiene un nivel más elevado en “rentabilidad de las ventas” en los años 2007 y 2009, mientras que en los otros dos años la empresa alcanzó un nivel inferior de rentabilidad, luego de deducir costos de ventas, gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros, así como impuestos.

Los gastos financieros en el año 2009 tuvieron un incremento importante como consecuencia del préstamo bancario que registra la empresa, sin embargo la empresa alcanzó en ese año un margen de utilidad neta favorable, dado a que existía un margen de utilidad operacional favorable.

**Gráfico No. 3.12 ROTACIÓN DEL ACTIVO**



Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

La rotación del activo, determina la eficiencia en el uso de los activos para generar ventas. Mientras mayor es este indicador más favorable es para la empresa, debido a que muestra mayor eficiencia en el uso de los activos para generar ventas. La eficiencia de los activos se mide calculando las ventas netas entre los activos totales.

Para Quality Plant, este indicador tiene una tendencia creciente del año 2006 al año 2007; pero a partir de este último muestra una tendencia decreciente hacia los años 2008 y 2009. En el año 2006 la empresa muestra que por cada dólar invertido en activo obtuvo 1,35 en ventas. Esto quiere decir que en el año 2006 la empresa disponía suficiente en ventas para cubrir su inversión en activo, además de un excedente en ventas de 0,35. La empresa en ese año es eficiente ya que obtuvo 35 centavos adicionales en ventas por cada dólar de activo disponible.

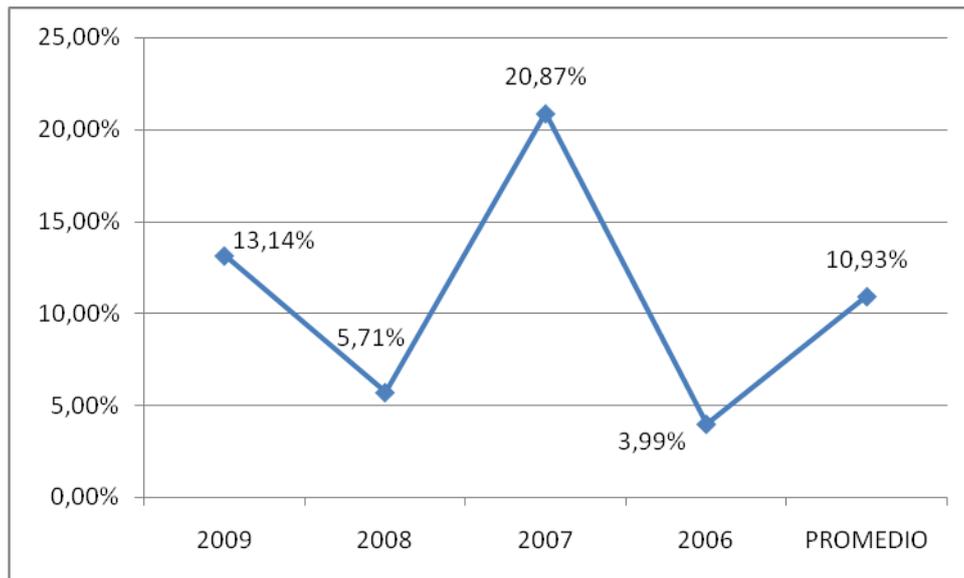
En los años 2007 y 2008 la empresa obtuvo una rotación de activos del 1,63 y 1,39 respectivamente. La empresa muestra que por cada dólar invertido en activo ganó 1,63 en el año 2007 y de 1,39 en el 2008. La empresa en estos dos años es mucho más eficiente en el uso de los activos para generar ventas con respecto a los otros dos años, ya que mantiene un margen superior en ventas en relación a su total de activo.

Desfavorablemente en el año 2009 existe una baja rotación del activo, lo cual implica que la empresa no alcanzó eficiencia en el uso de sus activos para generar ventas, dado a que obtuvo una rotación de activos de 0,61, lo cual no permite cubrir ni siquiera la inversión en activos. Esto se debe a que la empresa adquirió activo en el último trimestre del año 2009 por una cifra considerable, lo cual no permitió una mayor generación en ventas en ese año, debido la inversión al final del ejercicio económico, generando que este indicador no sea favorable para la empresa.

Este indicador da la idea que existe activo ocioso, sin embargo por la adquisición de estos activos al final del año muestra que no lo son. Se espera que en el año 2010 esta adquisición

le permita a la empresa incrementar considerablemente su nivel de ventas, mediante una mayor eficiencia de los activos.

**Gráfico No. 3.13 RENDIMIENTO DEL ACTIVO**



Elaborado Por: Autora

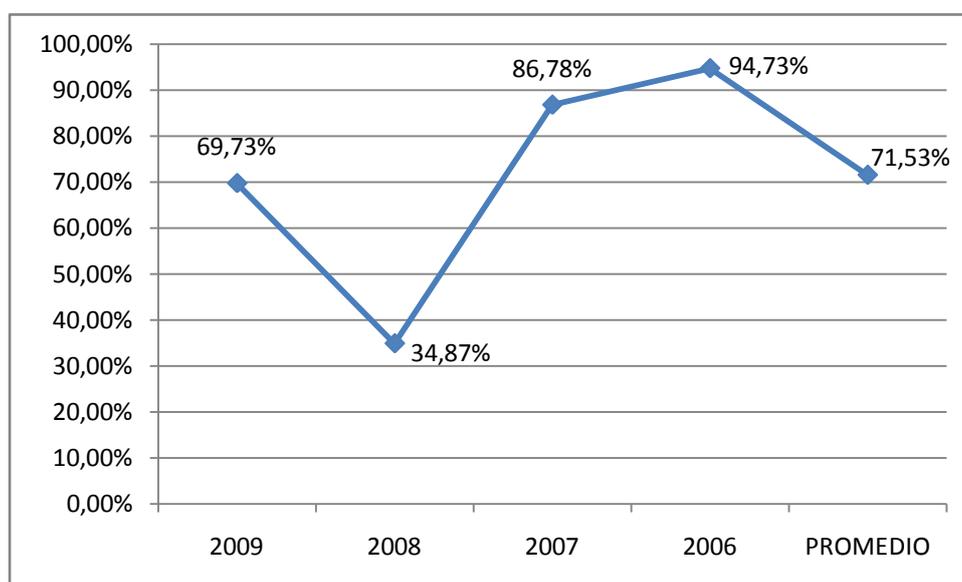
### **INTERPRETACIÓN:**

*El Rendimiento sobre Activos*, da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión. También se conoce este indicador como Basic Earning Power (capacidad para generar utilidades); ROA (return on assets); y ROI (Return on Investment). Se calcula dividiendo la utilidad neta para el total de activos. Este grupo de razones de rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones. Este indicador es la razón de rendimiento sobre la inversión (RSI) o rendimiento del activo.

Este indicador es favorable para Quality Plant en los años 2007 y 2009. La empresa obtuvo un 20,87% de rendimiento sobre los activos en el año 2007 y 13,14% en el 2009. En relación a esos años, el 2006 y 2008 se comparan de manera poco favorable con un promedio de 3,99% en el año 2006 y 5,71% en el año 2008. El rendimiento sobre activos favorable en los años 2007 y 2009 para la empresa, se debe a que justamente en esos mismos años el margen de utilidad neta fue favorable para la empresa. Adicionalmente el porcentaje de rotación de activo también es significativo en esos años, lo cual ha permitido que el rendimiento sobre los activos en el 2007 y 2009 sea superior al rendimiento de los otros dos años. A pesar de que la rotación de activos en los años 2006 y 2008 son favorables, el margen de utilidad neta no fue favorable, por lo tanto, el resultado que esto generó, fue una disminución significativa en el rendimiento de activos. Es necesario tomar en cuenta que tanto el margen de utilidad neta como la rotación de activos influyen en el resultado del rendimiento sobre activos, en su disminución o incremento relativos o significativos dentro de una empresa.

Cabe mencionar además que el rendimiento sobre la inversión, o rendimiento sobre los activos, determina la eficacia general en la generación de utilidades con el activo disponible. Esta definición, permite analizar, que la empresa Quality Plant, generó mayor utilidad en los años 2007 y 2009 mediante el activo disponible.

**Gráfico No. 3.14 RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO**



Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

El rendimiento sobre el patrimonio, es otro parámetro resumido del desempeño general de una empresa. El rendimiento sobre patrimonio o sobre el capital (RSC) compara la utilidad neta después de impuestos (menos los dividendos de las acciones preferentes, si los hubiera) con el capital que invierten en la empresa los accionistas. Esta razón indica el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas y muchas veces se utiliza para comparar dos o más empresas en una industria. Un alto rendimiento del capital muchas veces refleja la aceptación de grandes oportunidades de inversión por parte de una empresa y la administración eficaz del gasto. Sin embargo si una empresa decide aplicar un nivel de deuda elevado según los estándares de la industria, tal vez un RSC elevado simplemente sea el resultado de asumir un riesgo financiero excesivo.

El RSC de Quality Plant tiene una tendencia inicial decreciente; que va de 94,73% en el año 2006 a 86,78% en el año 2007 y 34,87% en el año 2008. En el 2009 se incrementa este indicador a 69,73%.

En los años los dos primeros años (2006 y 2007) la empresa generó un mayor rendimiento sobre patrimonio, lo cual muestra que la empresa ha obtenido en esos años mayor rendimiento en relación a la inversión de capital. Este porcentaje en RSC en estos años se genera debido a que el margen de utilidad neta está en relación con el patrimonio total de la empresa, lo que no ocurre en los años 2008 y 2009 por ejemplo, ya que en el año 2008 la empresa obtuvo un margen de utilidad neta muy inferior en relación con el patrimonio y en el año 2009 el patrimonio de la empresa superó significativamente el margen de utilidad neta, generando en ambos años que el RSC sea inferior.

### **3.3.4.1 Análisis DuPont**

**El RSI y el enfoque de Du Pont:** Alrededor de 1919, Du Pont Company comenzó a aplicar un método particular de análisis de razones para evaluar la eficacia de la empresa. Una variante de este enfoque tiene especial relevancia para entender el rendimiento sobre la inversión de una compañía. Cuando se multiplica el margen de utilidad neta de una empresa por la rotación de los activos totales, se obtiene el rendimiento de la inversión o el poder productivo de los activos totales.

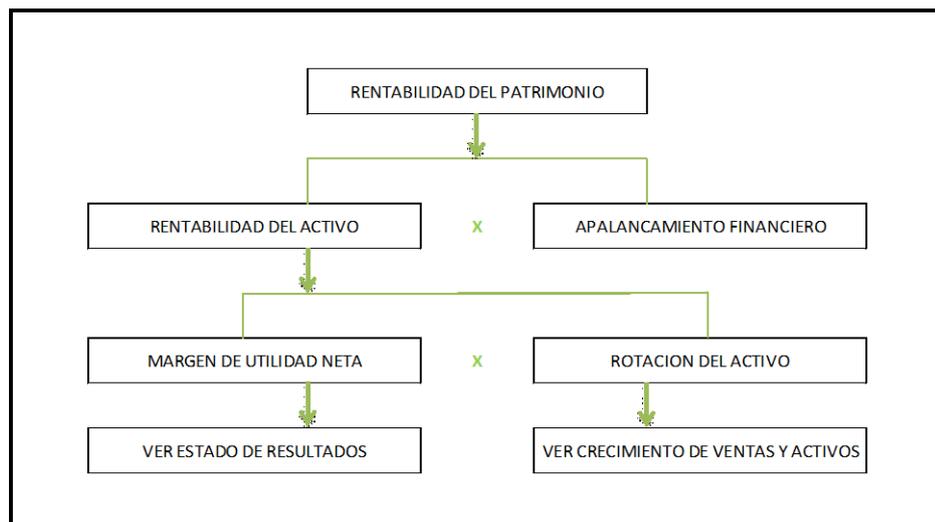
Ni el margen de utilidad neta ni la razón de rotación de los activos totales en sí ofrecen un parámetro adecuado de la eficacia general. El primero pasa por alto el uso de los activos y el segundo ignora la rentabilidad de las ventas. La razón de rendimiento sobre la inversión o

poder productivo resuelve estos inconvenientes. Se tendrá un mejoramiento del poder productivo de las empresas si aumenta la rotación de los activos, un incremento del margen de utilidad neta, o ambas cosas. Es posible que dos empresas con diferentes márgenes de utilidad neta y razones de activos totales tengan el mismo poder productivo.

El análisis DuPont, al establecer las relaciones causa efecto permite descubrir las fortalezas y debilidades en las tres áreas claves de la gerencia financiera y se sugiere como instrumento sistemático para estructurar el análisis:

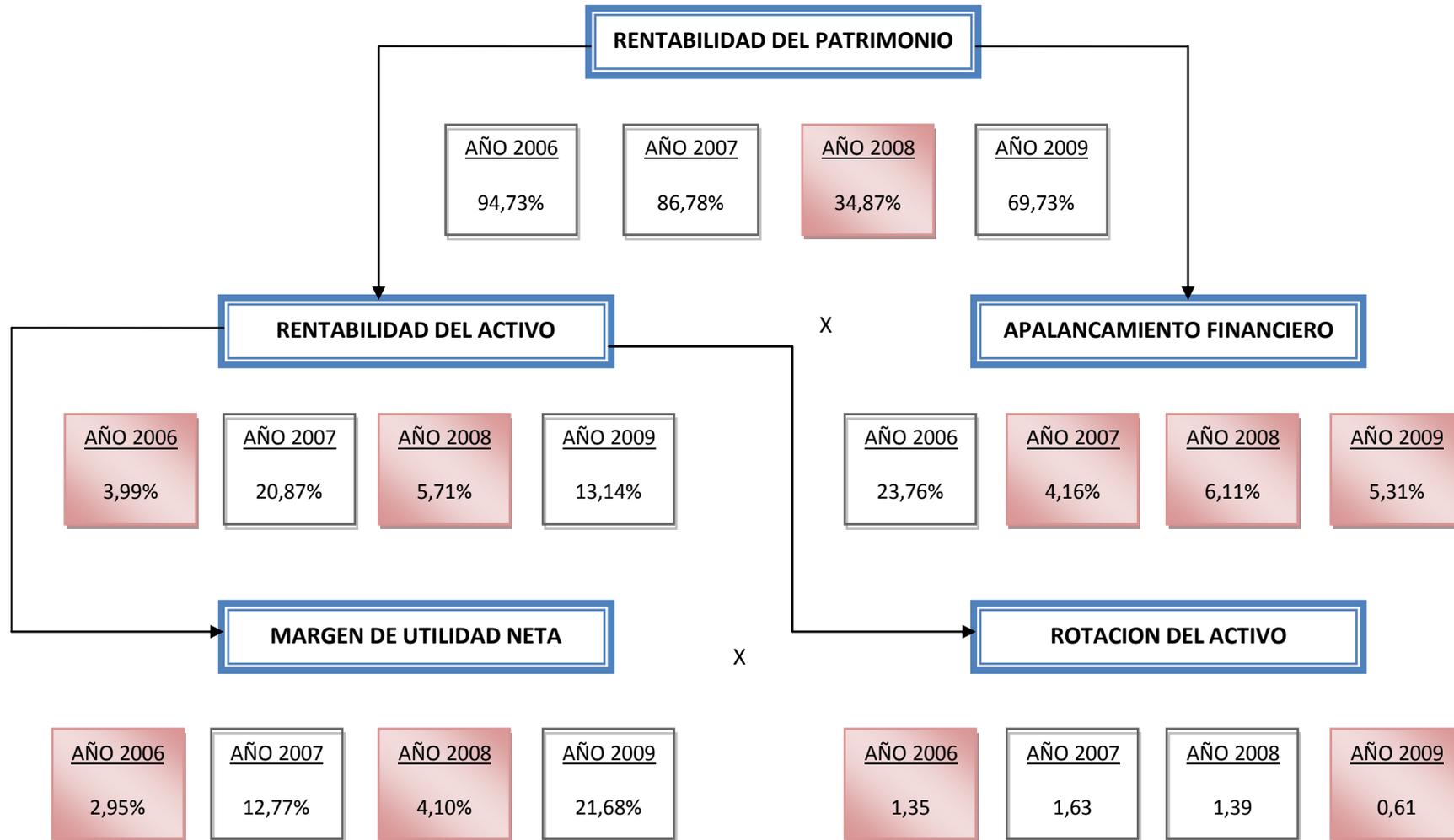
- **Control de Costos** verificando la estructura vertical del estado de resultados
- **Eficiencia en el uso de los activos** para generar ventas, comparando tasas de crecimiento en activos con el crecimiento de las ventas.
- **Uso de la deuda** para apalancar la rentabilidad del patrimonio.

**Gráfico No. 3.15 ANÁLISIS DE DUPONT**



Elaborado Por: Autora  
 Fuente: Gerencia Financiera, Eco. Galo Acosta

Gráfico No. 3.16 ANÁLISIS DE DUPONT



En el Gráfico 3.16 se puede observar que la Rentabilidad del Patrimonio en el año 2006 fue de **94,73%** debido a un mayor apalancamiento financiero de 23,76%, en el año 2007 la rentabilidad del patrimonio fue de **86,78%** debido a una mayor rentabilidad del activo de 20,87%, en el año 2008 la rentabilidad del patrimonio disminuyó significativamente a **34,87%** debido a que existe una menor rentabilidad del activo de 5,71%, y finalmente en el año 2009 la rentabilidad del patrimonio incrementó a **69,73%** debido a una mayor rentabilidad del activo de 13,14%.

Además se puede observar que la Rentabilidad del Activo fue de **3,99%** en el año 2006 debido a una baja rotación del activo de 1,35, para el año 2007 la rentabilidad del activo incrementó de manera significativa a **20,87%** debido a que existe un mayor margen de utilidad neta de 12,77%, en el año 2008 la rentabilidad del activo disminuyó a **5,71%** debido a que existe una baja en la rotación del activo de 1,39 y en el año 2009 la rentabilidad del activo incrementó a **13,14%** debido a una menor rotación del activo de 0,61.

El margen de utilidad neta en el año 2006 fue de **2,95%** debido a un elevado costo de ventas y gastos administrativos, en el año 2007 el margen de utilidad neta incrementó a **12,77%** debido a una disminución de costo de ventas con respecto a las ventas netas totales y una reducción de los gastos administrativos con respecto al año anterior, en el año 2008 el margen de utilidad neta disminuyó con respecto al año anterior a **4,10%** debido a un incremento de los costos de ventas con relación al año anterior y en el año 2009 existe un incremento significativo del margen de utilidad neta a **21,68%** debido a una importante reducción del costo de ventas en relación a las ventas netas totales de ese año y al control de los gastos administrativos y de ventas a pesar del crecimiento en ventas en ese año y al nivel de operatividad de la empresa.

### 3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto que representa el nivel de ventas cuyos ingresos operativos es igual a cero: punto en el cual los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los gastos operativos totales. Punto de equilibrio = costo fijo / (1- Costo variable / Ingresos totales)

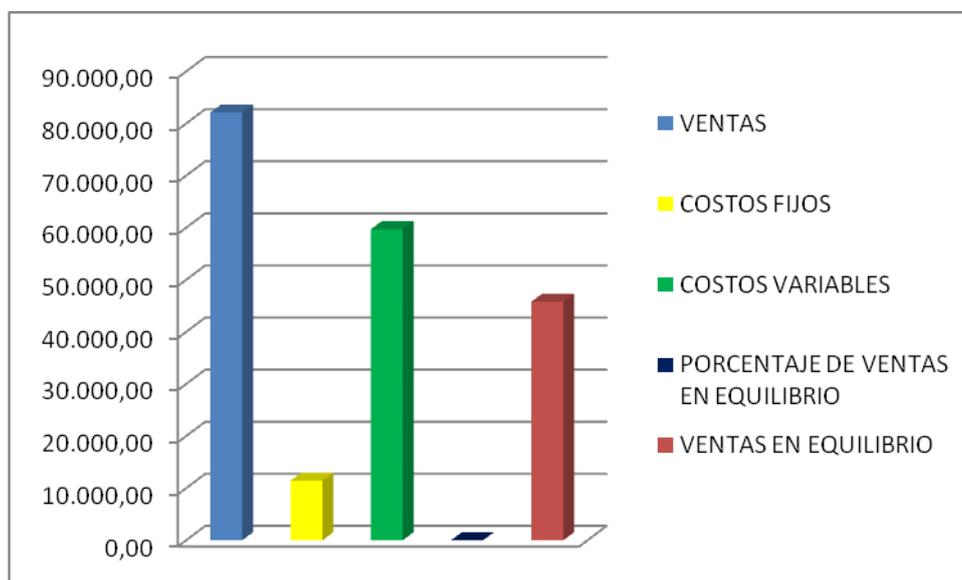
Costo fijo, es aquel que se mantiene fijo sin importar el nivel de utilización de la capacidad instalada. Costo variable es aquel que varia conforme a la utilización de la capacidad instalada.

**Tabla No. 3.11 PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>EJERCICIO ECONÓMICO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>PROMEDIO</b>
VENTAS	90.901,02	78.534,62	89.674,23	69.268,63	82.094,63
COSTOS FIJOS	12.253,29	7.920,85	10.950,60	14.579,23	11.425,99
COSTOS VARIABLES	54.617,63	66.824,37	65.026,49	52.286,56	59.688,76
PORCENTAJE VENTAS EN EQUILIBRIO	33,77%	67,64%	44,43%	85,85%	57,92%
<b>VENTAS EN EQUILIBRIO</b>	<b>30.698,25</b>	<b>53.121,06</b>	<b>39.840,84</b>	<b>59.467,62</b>	<b>45.781,94</b>

Elaborado Por: Autora

**Gráfico No. 3.17 PUNTO DE EQUILIBRIO**



Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

Mediante el análisis del Punto de Equilibrio se ha podido determinar el porcentaje de ventas en equilibrio y el valor en ventas de equilibrio para los años 2006 al 2009. En el año 2009 por ejemplo se obtuvo un porcentaje de ventas en equilibrio de 33,77% y representa \$30.698,25 dólares del total de ventas. De acuerdo al promedio se obtuvo un porcentaje de 57,92% de ventas en equilibrio lo cual representa \$45.781,94 dólares del total de ventas.

### 3.5 MATRIZ DE SITUACIÓN FINANCIERA

<b>QUALITY PLANT</b>	<b>MATRIZ DE SITUACION FINANCIERA</b>	<b>HOJA N° 1</b>	
<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>			
<b><u>RAZONES FINANCIERAS</u></b>		<b>IMPACTO</b>	
<b>Razones de Liquidez</b>		<b>F</b>	<b>D</b>
Razón Circulante		X	
Prueba Ácida		X	
Capital de Trabajo		X	
<b>Razones de Apalancamiento</b>			
Razón de deuda a activo total			X
Razón de deuda a largo plazo a pasivo total		X	
<b>Razones de Actividad</b>			
Plazo promedio de las cuentas por cobrar			X
Plazo promedio de las cuentas por pagar			X
Plazo promedio de inventarios		X	
<b>Razones de Rentabilidad</b>			
Margen de Utilidad Bruta		X	
Margen de Utilidad Operacional		X	
Margen de Utilidad Neta		X	
Rotación del Activo		X	
Rendimiento del Activo		X	
Rendimiento del Patrimonio		X	
<b>Punto de Equilibrio</b>		X	

## CAPÍTULO IV

### 4. DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO

La necesidad de implantar la planeación financiera estratégica en las organizaciones públicas o privadas satisface el interés de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y humanos que concurren en los procesos económicos basados en el intercambio de bienes y servicios. De la misma manera, se recalca que las instituciones desinformadas tienden a “cavar su propia sepultura” por no tener datos actualizados, internos y del entorno, con los cuales poder determinar las debilidades competitivas, las amenazas ambientales, las oportunidades de negocios y las fortalezas definidas en función de las áreas donde cada firma tiene ventajas respecto a las compañías rivales.

En materia de objetivos empresariales, las utilidades representan el puente entre los objetivos que comprometen la acción gerencial (captación de mercados, minimización de costos, eficiencia, productividad, avance tecnológico y crecimiento) y los objetivos que contribuyen al prestigio, a la imagen corporativa y al crecimiento del valor asignado a cada empresa. Esta síntesis de propósitos, sin embargo, encuentra en los fenómenos económicos diversos obstáculos que coartan la evolución creciente de las compañías, por ello es imperioso implantar en un marco teórico el derrotero de cualquier organización productiva, partiendo del supuesto de que con adecuados parámetros de planeación puede vencerse la influencia de los sectores económicos sobre el quehacer diario de las firmas. <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> ORTIZ GOMEZ, Alberto; “Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico”, Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Colombia, 1994 Pág. 118

Los planes financieros estratégicos y tácticos como sus fundamentos (programas, proyectos, estrategias y políticas), deben tener expresión en términos monetarios. Para ellos la planeación financiera integra información relativa a los precios, los costos de los diversos factores productivos y los datos de índole cualitativa y cuantitativa (volúmenes previstos de ventas, niveles de compras, horas-hombre a invertir en los procesos de transformación, etc.) recopilados y analizados en la fase de diagnóstico interno y externo.

La planeación financiera está cimentada en la recolección y el procesamiento de información externa e interna que contribuye al costeo, la presupuestación, la elaboración de los flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados. Además, el ejercicio del planeamiento se sustenta en acuerdos para armonizar los intereses de los diversos niveles organizacionales. Respecto a las fuentes de información relacionadas con las fuerzas ambientales que tienen injerencia sobre los pronósticos financieros, es imprescindible que los ejecutivos financieros tengan un profundo conocimiento sobre la economía nacional e internacional. Sólo así podrán precisar cómo las políticas monetaria, tributaria, salarial y de comercio exterior incidirán en las proyecciones. <sup>29</sup>

Otro aspecto que de igual forma reviste gran importancia consiste en que la complementación del estudio de la administración del capital de trabajo, mediante la planeación financiera. Esta permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

---

<sup>29</sup> ORTIZ GOMEZ, Alberto; "Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico", Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Colombia, 1994 Pág. 20

La planeación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va; si las cosas resultan desfavorables, debe tener la empresa un plan de apoyo de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

El proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. Existen distintas formas o métodos para realizar el proceso.<sup>30</sup>

#### **4.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA**

La *Misión Financiera* se mide en términos de eficiencia y calidad para obtener un camino seguro hacia el cumplimiento de la *Visión Financiera*, encaminada a obtener una mayor rentabilidad por medio de estrategias que se pondrán en práctica para alcanzar los *Objetivos Financieros* propuestos por la organización.

---

<sup>30</sup> <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>

### 4.1.1 Misión Financiera

La misión financiera es la formulación de los propósitos financieros de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones y resultados financieros que soportan el logro de estos propósitos. La misión financiera, por tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión financiera de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos.<sup>31</sup>

En aras de definir con claridad la misión de una empresa, urge contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
- ¿Con qué públicos o sectores tenemos responsabilidades y compromisos?
- ¿En cuáles valores empresariales podremos apoyar el ejercicio competitivo?
- ¿Cuáles serán los objetivos primarios de la organización?
- ¿Cuáles son nuestros compromisos con el país, los clientes, el mercado, el recurso humano vinculado a la organización, los inversionistas y el medio (conciencia ecológica)?
- ¿Quiénes son y quienes serán nuestro clientes?
- ¿Cuáles necesidades vamos a satisfacer teniendo en cuenta un conocimiento profundo del mercado?

---

<sup>31</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; "Planeación y Gestión Estratégica", Ram Editores; Colombia, 1996  
Pág. 22

- ¿Qué haremos para cubrir las necesidades del consumidor y optimizar sus ingresos?
- ¿A qué mecanismos recurriremos para que el comprador maximice la relación beneficio / costo asociado con los recursos invertidos?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de nuestro negocio?
- ¿Cómo tendremos que proceder para concientizar a ejecutivos, mandos medios, trabajadores y operarios sobre las ventajas que proporciona trabajar con el criterio de la calidad total?<sup>32</sup>

*Para la formulación estratégica financiera se plantea la siguiente Misión Financiera para la empresa Quality Plant:*

“Quality Plant es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de hortalizas en el Ecuador, garantizando su eficiencia y eficacia mediante una sólida estructura financiera que brinda soporte a todas las áreas de la empresa permitiendo solidez, liquidez y rentabilidad para la empresa, así como el crecimiento sostenido de la misma dentro del sector agrícola a nivel nacional”

#### **4.1.2 Visión Financiera**

La visión financiera señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

---

<sup>32</sup> ORTIZ GOMEZ, Alberto; “Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico”, Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Colombia, 1994 Pág. 92

La visión financiera de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias financieras, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias financieras de la empresa y se hace tangible cuando se materializa en metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices financieros bien definido.<sup>33</sup>

***Para la formulación estratégica financiera se plantea la siguiente Visión Financiera para la empresa Quality Plant:***

“Constituirnos en una empresa líder en el mercado para la Provincia de Pichincha hasta el año 2015, con alta rentabilidad y eficiencia en la administración de sus recursos financieros, mediante la generación de ventas sobre el promedio que permita alcanzar los objetivos financieros propuestos”

### **4.1.3 Definición de Objetivos Empresariales**

La definición de Objetivos Empresariales se refiere a la determinación de los objetivos globales de la empresa una vez que se ha desarrollado el análisis situacional y financiero de la empresa, mediante la matriz FODA y la matriz de Situación Financiera de la empresa, ya que mediante estos dos análisis se definen los objetivos empresariales que serán el pilar para la definición de los objetivos financieros de la empresa y la posterior puesta en marcha del plan financiero mediante las estrategias financieras.

---

<sup>33</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”, Ram Editores; Colombia, 1996 Pág.21

**Tabla No. 4.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS EMPRESARIALES**

<b>ASPECTOS CRÍTICOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Factor Económico</b> (Macro ambiente – Análisis Externo)	Evaluar periódicamente la situación económica del país para poder afrontar a tiempo cualquier riesgo exógeno a la empresa.
<b>Factor Ambiental</b> (Macro ambiente – Análisis Externo)	Tomar contingencias ante cualquier desastre natural o efectos nocivos del medio ambiente.
<b>Factor Tecnológico</b> (Macro ambiente – Análisis Externo)	Alcanzar el desarrollo tecnológico a pesar de las limitaciones o la influencia del entorno.
<b>Competencia</b> (Microambiente - Análisis Externo)	Lograr mayor posicionamiento en el mercado para obtener más clientes y reducir la competencia.
<b>Estrategias de Mercado</b> (Área de Comercialización – Análisis Interno)	Realizar marketing o publicidad de sus productos para impulsar las ventas.
<b>Análisis Financiero</b> (Área Financiera – Análisis Interno)	Desarrollar el diagnóstico financiero de la empresa de forma trimestral.
<b>Plan Financiero</b> (Área Financiera – Análisis Interno)	Ejecutar el plan financiero propuesto en la presente investigación y realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos financieros propuestos.
<b>Indicadores de Gestión Financiera</b> (Área Financiera – Análisis Interno)	Calcular e interpretar los indicadores financieros que se encuentren relacionadas con la actividad de la empresa.
<b>Razones de Liquidez</b>	Mantener una liquidez favorable para la empresa, la misma que le permita cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
<b>Razones de Apalancamiento</b>	Adquirir más activos con recursos propios de la empresa a fin de reducir la cantidad de activo que se encuentra financiado con deuda.
<b>Razones de Actividad</b>	Reducir el índice de plazo promedio de cuentas por cobrar e incrementar el plazo promedio de cuentas por pagar.
<b>Razones de Rentabilidad</b>	Mantener en constante crecimiento los márgenes de utilidad a través de la reducción de costos y gastos y el incremento de los ingresos por ventas netas. Generar rentabilidad mediante los activos y el patrimonio.

Elaborado Por: Autora

## **4.2 OBJETIVOS FINANCIEROS**

Los objetivos financieros son los resultados que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión financiera de la empresa.<sup>34</sup>

### **4.2.1 Objetivo Financiero General**

Diseñar un Plan Financiero a corto plazo para la empresa agrícola QUALITY PLANT ubicada en el Cantón El Quinche de la Provincia de Pichincha, con la finalidad de establecer objetivos y estrategias financieras que permitan alcanzar mayor rendimiento y rentabilidad para la empresa.

### **4.2.2 Definición de Objetivos Financieros**

La definición de Objetivos Financieros son todos los objetivos relacionados al área financiera y al impacto financiero que tienen para la empresa. Estos objetivos financieros se obtienen una vez realizada la definición de los objetivos empresariales, con lo cuales se puede tener una visión más clara de los objetivos globales que la empresa requiere cumplir para alinearlos hacia la parte financiera.

---

<sup>34</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; "Planeación y Gestión Estratégica", Ram Editores; Colombia, 1996  
Pág.31

**Tabla No. 4.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS FINANCIEROS**

<b>ASPECTOS CRÍTICOS</b>	<b>INDICADOR ACTUAL</b>	<b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>
Factor Tecnológico	<i>Capacidad tecnológica instalada (Hardware: maquinaria, herramientas, equipos, etc.; y Software: procesos, sistemas, etc.)</i>	Evaluar anualmente los requerimientos tecnológicos en cuanto a software y hardware necesarios para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
Plan Financiero	<i>No se ejecuta</i>	Ejecutar más del 50% del plan financiero al término del año 2011.
Indicadores Financieros	<i>Índices de Liquidez, Actividad, Apalancamiento y Rentabilidad</i>	Realizar de forma trimestral el cálculo e interpretación de las razones financieras de la empresa.
Razones de Liquidez	<i>Razón circulante y prueba ácida</i>	Mantener una liquidez de 1 a 3 que refleje una mejor utilización del efectivo.
Razones de Apalancamiento	<i>Índice de Deuda a Activo Total</i>	Reducir el porcentaje de activos sustentados con deuda en un 20% para el año 2011, mediante la disminución de la deuda que mantiene la empresa con el Banco del Pichincha para la compra de activos fijos.
Razones de Actividad	<i>Plazo promedio de cuentas por cobrar y cuentas por pagar</i>	Realizar la gestión de cobro en un plazo de 30 a 45 días y efectuar el pago a proveedores en un plazo de 60 días con el objetivo de recaudar los recursos monetarios provenientes de los clientes y con ello pagar las obligaciones con los proveedores.
Razones de Rentabilidad	<i>Margen de Utilidad Bruta, Operacional y Neta</i>	Incrementar el nivel de ventas para el año 2011 en un 60%. Administrar adecuadamente los gastos administrativos, financieros y de ventas, mediante presupuestos, flujos y evaluación financiera.

Elaborado Por: Autora

## **4.3 ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos financieros de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias financieras son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo financiero y cada proyecto estratégico.<sup>35</sup>

### **4.3.1 Definición de Estrategias Financieras**

La definición de estrategias financieras se lleva a cabo luego de la definición de los objetivos financieros. Mediante las estrategias financieras se determina los medios mediante los cuales se logrará el cumplimiento de los objetivos financieros.

La definición de estrategias financieras se observa a continuación en la tabla No. 4.3:

---

<sup>35</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; "Planeación y Gestión Estratégica", Ram Editores; Colombia, 1996  
Pág. 32

**Tabla No. 4.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

<b>ASPECTOS CRÍTICOS</b>	<b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>
Factor Tecnológico	Evaluar anualmente los requerimientos tecnológicos en cuanto a software y hardware necesarios para el desarrollo y crecimiento de la empresa.	Contratar un profesional para realizar un control de gestión en todas las áreas de la empresa con la finalidad de evaluar los niveles de eficiencia y efectividad en los niveles de producción, en la utilización de recursos, manejo del tiempo, manejo de procesos, etc., con la finalidad de identificar la implementación tecnológica para la empresa en miras hacia una mejor gestión a través de los avances tecnológicos.
Plan Financiero	Ejecutar más del 50% del plan financiero al término del año 2011.	Contratar a un profesional en finanzas para la ejecución, puesta en marcha y seguimiento del plan financiero para la empresa.
Indicadores Financieros	Realizar de forma trimestral el cálculo e interpretación de las razones financieras de la empresa.	Generar Estados Financieros mensuales, mediante cierres de contabilidad cada 30 días, a fin de disponer de información completa, real, oportuna y confiable para el cálculo e interpretación de las razones o indicadores financieros.
Razones de Liquidez	Mantener una liquidez de 1 a 3 que refleje una mejor utilización del efectivo.	Efectuar el recaudo de cartera y pago a proveedores de acuerdo a la política de crédito y pago establecido. Mantener una adecuada rotación y adquisición del inventario de acuerdo al nivel de producción y ventas.
Razones de Apalancamiento	Reducir el porcentaje de activos sustentados con deuda en un 20% para el año 2011, mediante la disminución de la deuda que mantiene la empresa con el Banco del Pichincha para la compra de activos fijos.	Emplear el exceso de liquidez actual de la empresa para liquidar parte del préstamo bancario que mantiene con el banco del pichincha por la adquisición de activos fijos y refinanciar la deuda para reducir los gastos por intereses bancarios y la cifra de activos sustentados con deuda que mantiene la empresa al 2009.
Razones de Actividad	Realizar la gestión de cobro en un plazo de 30 a 45 días y efectuar el pago a proveedores en un plazo de 60 días con el objetivo de recaudar los recursos monetarios provenientes de los clientes y con ello pagar las obligaciones con los proveedores.	Establecer políticas de crédito de 30 a 45 días y políticas de pago de 60 días. Mediante esta política se plantea mantener un total de cuentas por cobrar de hasta el 10% del total de ventas.
Razones de Rentabilidad	Incrementar el nivel de ventas para el año 2011 en un 60%. Administrar adecuadamente los gastos administrativos, financieros y de ventas, mediante presupuestos, flujos y evaluación financiera.	Adquirir maquinaria agrícola con la finalidad de incrementar el nivel de producción y ventas de la empresa. Contratar una persona adicional para el área de comercialización y ventas.

Elaborado Por: Autora

### **4.3.2 Priorización de Estrategias Financieras**

La priorización de las Estrategias Financieras consiste en determinar para cada una de las estrategias financieras una puntuación o nivel de importancia de acuerdo los factores de Liquidez, Rentabilidad, Solidez o Endeudamiento y Ventas.

La priorización de Estrategias Financieras permite determinar las estrategias financieras que tienen mayor nivel de importancia e impacto financiero dentro de la empresa y enfocarse en la ejecución de cada una de ellas para el cumplimiento de los objetivos financieros que correspondan a estas estrategias financieras priorizadas.

La priorización de estrategias financieras se observa a continuación en la tabla No. 4.4:

**Tabla No. 4.4 PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS**

ESTRATEGIAS FINANCIERAS	NIVEL DE IMPORTANCIA				TOTAL
	LIQUIDEZ	RENTABILIDAD	SOLIDEZ	VENTAS	
Contratar un profesional para realizar un control de gestión en todas las áreas de la empresa con la finalidad de evaluar los niveles de eficiencia y efectividad en los niveles de producción, en la utilización de recursos, manejo del tiempo, manejo de procesos, etc., con la finalidad de identificar la implementación tecnológica para la empresa en miras hacia una mejor gestión a través de los avances tecnológicos.	2	7	4	7	<b>20</b>
Contratar a un profesional en finanzas para la ejecución, puesta en marcha y seguimiento del plan financiero para la empresa.	8	10	5	10	<b>33</b>
Generar Estados Financieros mensuales, mediante cierres de contabilidad cada 30 días, a fin de disponer de información completa, real, oportuna y confiable para el cálculo e interpretación de las razones o indicadores financieros.	3	3	1	3	10
Efectuar el recaudo de cartera y pago a proveedores de acuerdo a la política de crédito y pago establecido. Mantener una adecuada rotación y adquisición del inventario de acuerdo al nivel de producción y ventas.	6	3	2	4	15
Emplear el exceso de liquidez actual de la empresa para liquidar parte del préstamo bancario que mantiene con el banco del pichincha por la adquisición de activos fijos y refinanciar la deuda para reducir los gastos por intereses bancarios y la cifra de activos sustentados con deuda que mantiene la empresa al 2009.	8	5	8	4	<b>25</b>
Establecer políticas de crédito de 30 a 45 días y políticas de pago de 60 días. Mediante esta política se plantea mantener un total de cuentas por cobrar de hasta el 10% del total de ventas.	10	4	3	6	<b>23</b>
Adquirir maquinaria agrícola con la finalidad de incrementar el nivel de producción y ventas de la empresa. Contratar una persona adicional para el área de comercialización y ventas.	7	9	9	10	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>					<b>161</b>

Elaborado Por: Autora

La priorización de Estrategias Financieras se desarrolló determinando la puntuación o nivel de importancia de cada estrategia financiera de acuerdo a los factores de Liquidez, Rentabilidad, Solidez o Endeudamiento y Ventas desde el número 1 hasta el 10.

La calificación 1 significa que la estrategia financiera propuesta tiene bajo nivel de importancia o impacto financiero en cualquiera de los factores de Liquidez, Rentabilidad, Solidez o Endeudamiento y Ventas.

La calificación 10 significa que la estrategia financiera propuesta tiene alto nivel de importancia o impacto financiero en cualquiera de los factores de Liquidez, Rentabilidad, Solidez o Endeudamiento y Ventas.

De las siete estrategias financieras propuestas, se ha priorizado cinco estrategias financieras que alcanzaron mayor puntuación o nivel de importancia en relación a la Liquidez, Rentabilidad, Solidez o Endeudamiento y Ventas. En base a las cinco estrategias financieras priorizadas, se desarrollará el presupuesto financiero detallando los costos que corresponden a la puesta en marcha de cada estrategia.

### 4.3.3 Diseño del Presupuesto de las Estrategias Financieras Priorizadas

Empezaremos definiendo el término Presupuesto, el mismo que se le puede concebir como la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un período determinado.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas.<sup>36</sup>

Se elaborarán los presupuestos para la empresa, los mismos que estimarán las condiciones de operación, así como los resultados que deberá alcanzar la empresa. De esta forma se puede analizar el impacto financiero sobre la base de diversos escenarios.

De las estrategias que fueron priorizadas en la tabla anterior, se selecciona las estrategias financieras con la mayor puntuación para la elaboración del presupuesto, incluyendo el tiempo de cumplimiento de la estrategia y los responsables en la ejecución y monitoreo del cumplimiento de las mismas. Dentro de este proceso el rol que desempeña la gerencia y el Área Financiera son fundamentales y esenciales, sin embargo el rol de toda la organización y la coordinación para el cumplimiento de los objetivos financieros es trascendental e inminente.

---

<sup>36</sup> ALFONSO LEOPOLDO ORTEGA CASTRO, Planeación Financiera Estratégica, Primera edición, McGraw-Hill, Pág. 194

**Tabla No. 4.5 PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS PRIORIZADAS**

<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1. Contratar un profesional para realizar un control de gestión en todas las áreas de la empresa con la finalidad de evaluar los niveles de eficiencia y efectividad en los niveles de producción, en la utilización de recursos, manejo del tiempo, manejo de procesos, etc., con la finalidad de identificar la implementación y/o mejora tecnológica para la empresa en miras hacia una mejor gestión a través de los avances tecnológicos.	Gerencia General Gerencia Financiera	Año 2011	\$ 2.500,00
2. Contratar a un profesional en finanzas para la ejecución, puesta en marcha y seguimiento del plan financiero para la empresa.	Gerencia General Gerencia Financiera Contador	Año 2011	\$ 5.400,00
3. Establecer políticas de crédito de 30 a 45 días y políticas de pago de 60 días. Mediante esta política se plantea mantener un total de cuentas por cobrar de hasta el 10% del total de ventas.	Gerencia Financiera Contador	Año 2011	\$200,00
4. Emplear el exceso de liquidez actual de la empresa para liquidar parte del préstamo bancario que mantiene con el banco del pichincha por la adquisición de activos fijos y refinanciar la deuda para reducir los gastos por intereses bancarios y la cifra de activos sustentados con deuda que mantiene la empresa al 2009.	Gerencia General Gerencia Financiera	Año 2011	\$250,00
5. Adquirir maquinaria agrícola con la finalidad de incrementar el nivel de producción y ventas de la empresa. Contratar una persona adicional para el área de comercialización y ventas.	Gerencia General Gerencia Financiera Gerencia Operaciones	Año 2011	\$21.800,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 30.150,00</b>

Elaborado Por: Autora

#### **4.3.4 Detalle del Presupuesto de las Estrategias Financieras Priorizadas**

La estrategia financiera No.1 tiene un costo de \$2.500,00 que corresponde a la contratación temporal de un profesional por el año 2011 exclusivamente, durante la ejecución del plan financiero.

La estrategia financiera No. 2 tiene un costo de \$5.400,00 que corresponde a la contratación fija de un profesional en finanzas para la ejecución, puesta en marcha y seguimiento del plan financiero para la empresa a partir del año 2011, con un sueldo mensual de \$450,00 que al año corresponden a los \$5.400,00

La estrategia financiera No. 3 tiene un costo de \$200,00 que corresponde a todos los trámites y documentación requeridos para calificar como clientes y consecuentemente establecer las políticas de crédito y efectuar el recaudo de los recursos provenientes de los clientes y con ello realizar el pago a los proveedores en el plazo que consta en la política de la empresa.

La estrategia financiera No. 4 tiene un costo de \$250 que corresponde a todos los gastos bancarios para liquidación parcial del préstamo bancario y refinanciamiento de la deuda.

La estrategia No. 5 tiene un costo de \$21.800,00 que comprende la contratación de una persona adicional para el área de comercialización y ventas con un sueldo mensual de \$400 que suman al año \$4.800,00. Adicionalmente la compra de un tractor de uso agrícola valorado en \$17.000,00 para la siembra.

## **4.4 TIPOS DE PRESUPUESTOS Y PARÁMETROS DE PRESUPUESTACIÓN**<sup>37</sup>

### **4.4.1 Presupuesto de Ventas**

Éste es el soporte para determinar los ingresos que percibirá la empresa al comercializar sus productos o servicios. Para conocer el monto de recursos líquidos que tiene la empresa para cancelar sus deudas, se recurre a la siguiente información: unidades a vender por línea de producto o tipo de servicio, periodicidad de los negocios, precios o tarifas y pautas de crédito. El pronóstico de ventas responderá a la multiplicación de las unidades por los precios. Los verdaderos recaudos corresponderán a la política de crédito fijada por la empresa en cuanto a plazos y descuentos. Definido el presupuesto de ventas, compete a las diferentes áreas organizacionales planificar los requerimientos de insumos y materiales precisados por la operación.

### **4.4.2 Presupuesto de Compras**

Éste presupuesto consolida el ejercicio del abastecimiento en los campos comerciales y de apoyo logístico. El insumo a tener en cuenta para elaborar el pronóstico de compras es el presupuesto de producción, que a su vez depende de las proyecciones de ventas. Con la información de producción y de los estándares técnicos de consumo de insumos por unidad producida, se calcula el volumen de unidades de cada componente de producto final para los diferentes periodos del año. El consumo mensual se multiplica por el costo unitario estimado

---

<sup>37</sup> ALBERTO ORTIZ GOMEZ, Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico, McGraw-Hill, Pág. 185 a 191

para cada insumo, cuantificándose así el presupuesto de materias primas. Los desembolsos de efectivo se calculan según las condiciones de crédito estipuladas por los proveedores. Para determinar las adquisiciones anuales de insumos debe considerarse la aplicación de la siguiente fórmula: Consumo anual calculado + inventario final previsto o existencias de seguridad – inventario inicial disponible.

Los pagos derivados de la operación administrativa por concepto de suministros obedecen a un plan que refleja las tendencias históricas de consumos y precios, así como el momento más oportuno para acometer el abastecimiento. Las pautas que regulan el crédito otorgado por las firmas que atienden el suministro de elementos vitales para las funciones administrativas y de apoyo logístico (papelería, consumo de combustibles, útiles de escritorio) hacen parte del plan.

#### **4.4.3 Presupuesto de Comercialización**

Corresponde a los costos en que incurre para llevar un producto desde el origen (fábrica) hasta el consumidor final, incluidas la publicidad, la promoción y las comisiones por ventas, entre otros. Renglones como la publicidad y la promoción pueden cuantificarse según el parámetro “metas de ventas”. En el presupuesto de efectivo los egresos reales examinan las cláusulas de créditos estatuidas por los medios publicitarios y las agencias de publicidad. En cuanto a las comisiones, éstas constituyen un porcentaje sobre las ventas, por lo que los costos y las salidas de efectivo ocurren durante el periodo en que los negocios se realizan.

#### **4.4.4 Presupuesto de Gastos Administrativos**

Éste recopila los diferentes gastos causados por la gestión administrativa, o sea, interpreta el apoyo logístico humano proporcionado a las funciones del abastecimiento, la producción y el transporte hacia la empresa y desde ella. Tales gastos se computan mediante la sumatoria de las remuneraciones estimadas para los cargos administrativos y las salidas de efectivo se presentan durante el periodo en que dichos gastos se causan.

El trabajo de confección final del presupuesto de efectivo involucra los compromisos en contra (amortización de empréstitos, pago de intereses y deudas comerciales) y a favor (cuentas por cobrar), que aparecen en el balance general. Además, en dicho presupuesto se contemplan los pagos de impuestos y dividendos programados.

#### **4.4.5 Elaboración del Presupuesto de Efectivo**

A continuación se presenta el esquema general para la elaboración del presupuesto de efectivo, considerando las fuentes de información de dónde extraer los datos respectivos y las múltiples posibilidades de financiamiento con las cuales alimentar los niveles de efectivo, así como las transacciones financieras que determinan pagos con los recursos líquidos.

Como complemento del esquema, la gráfica 4.2 recoge el proceso seguido para establecer los niveles de fondos líquidos y permite inferir que la labor presupuestal cubre los siguientes pasos:

1. Conocimiento del saldo existente (SI) al comienzo del periodo de planeamiento.

2. Suma del saldo de las entradas previstas (E) para cuantificar las disponibilidades ( $D = SI + E$ ).
3. Cómputo de las salidas de efectivo programadas (S).
4. Establecimiento de los saldos finales ( $SF = D - S$ ), deduciendo las salidas de las disponibilidades previamente estimadas.
5. Comparación del flujo neto (FN) y los saldos mínimos (SM) requeridos, para precisar si es necesario gestionar la contratación de créditos a corto plazo o redimir títulos valores cuando FN es inferior a SM. En el caso contrario ( $FN > SM$ ), la gerencia conocerá antes en qué momento conviene colocar externamente los excedentes de liquidez y evitar la posesión de fondos no requeridos por la operación. La inmovilización de recursos, afecta las metas de rentabilidad y tienen el agravante de la pérdida del poder adquisitivo derivada de los procesos inflacionarios.

Según la gráfica 4.2 el proceso seguido para determinar las necesidades de efectivo consulta inicialmente los objetivos comerciales, dado que éstos condicionan las políticas de inventarios y los programas de producción. Las metas de ventas, unidas al conocimiento de la estructura de precios por productos, de la estacionalidad imputable a los negocios y de las condiciones de créditos que regulan las transacciones con la clientela (compradores y/o canales de distribución), permite conocer en qué momento del periodo de presupuestación ocurrirá el ingreso de fondos líquidos.

En materia de desembolsos, al integrar la información de las ventas previstas por producto, los niveles medios de inventarios de productos terminados y la periodicidad de los negocios, es posible precisar los programas de producción para definir el volumen de insumos exigidos para atender la transformación o ensamble de bienes finales. Dicho

volumen refleja el tamaño de la producción estimada y la composición química o física de los artículos.

Una vez calculada la demanda de insumos o suministros por someter a procesamiento industrial, el tamaño de la compras (C) se cuantifica con base en dicha demanda (D) y en los niveles de inventarios iniciales (II), y finales (IF), así:  $C = D + IF - II$

Para determinar el nivel de efectivo óptimo, obviar los costos en que pueden incurrirse por yerros en la administración de los fondos líquidos y mejorar la posición de liquidez, la gerencia financiera sustenta la política del efectivo en limitar la ocurrencia de dos fenómenos: saturación o insuficiencia de recursos líquidos.

En caso de saturación o tenencia de efectivo por encima de los saldos óptimos, la inmovilización de fondos influencia negativamente la rotación (factor de la rentabilidad) y constituye un represamiento de recursos que plantea la pérdida de oportunidades de obtención de ganancias en alternativas externas de inversión. Cuando el exceso de efectivo es fruto de una actitud deliberada tendiente a posponer la cancelación de los compromisos comerciales o financieros, la empresa verá restringidos sus niveles de efectivo y, hacia el futuro, no sólo deberá absorber el pago de intereses de mora, sino sufrir las consecuencias de la pérdida de imagen ante los proveedores, bancos y entidades financieras, acarreado ello la no concesión de descuentos, el no suministro de insumos y demás elementos requeridos por la operación productiva, y la negativa al financiamiento monetario.

Ante situaciones de insuficiencia, si no se procede oportunamente para conseguir los préstamos que permitan cubrir los faltantes, la secuela de hechos que conducen a la merma de los rendimientos comienza por la cesación de pagos, prosigue con la cancelación del crédito, continúa con la no tenencia de insumos y culmina con la caída de los niveles de producción, de las ventas y de las utilidades. Al estudiar la trascendencia de una mala programación y gestión en el manejo del efectivo, plasmada en los extremos de saturación o insuficiencia, es que la formulación de su política y la estimación de los niveles óptimos deben responder a un pormenorizado planeamiento.

## 4.5 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.<sup>38</sup>

Los estados financieros pro-forma son el estado de resultados y balance “presupuestados”, Para realizar debidamente el estado de resultados y el balance pro forma deben desarrollarse primero los presupuestos, de ahí elaborar el flujo para posteriormente realizar el estado financiero a una fecha determinada futura. Para esto es necesario contar con el detalle de los presupuestos, como ejemplo: presupuesto de ventas, de producción (para obtener el costo) de sueldos directos, gastos indirectos, gastos de administración, entre otros.<sup>39</sup>

### 4.5.1 Estado de Resultados Proforma

Estado de resultados proforma: resume de modo proyectado los ingresos y gastos de una entidad. Presenta la información relativa a los resultados netos (utilidad o pérdida), abarcando un periodo económico. Una forma bien sencilla para desarrollar dicho estado consiste en pronosticar las ventas, es decir, los valores del costo de ventas, gastos de operación y gastos por intereses, que corresponden a un determinado porcentaje de ventas proyectadas.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>

<sup>39</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Estados\\_financieros\\_pro\\_forma](http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros_pro_forma)

<sup>40</sup> <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>

## ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

### QUALITY PLANT

Tabla No. 4.6

<b>EJERCICIO ECONÓMICO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ventas	145.441,63	109.081,22	90.901,02
Costo de Ventas	66.782,37	56.508,16	51.371,05
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>78.659,27</b>	<b>52.573,07</b>	<b>39.529,97</b>
Gastos Administrativos	13.900,00	7.336,61	6.379,66
Gastos de Ventas	7.000,00	3.733,57	3.246,58
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>57.759,27</b>	<b>41.502,89</b>	<b>29.903,73</b>
Gastos Financieros	4.698,93	5.873,63	5.873,63
<b>Utilidad antes Participación Trabajadores</b>	<b>53.060,34</b>	<b>35.629,26</b>	<b>24.030,10</b>
15% de participación a los trabajadores	7.959,05	5.344,39	3.604,52
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>45.101,29</b>	<b>30.284,87</b>	<b>20.425,59</b>
Impuesto a la Renta	2.868,46	2.100,28	716,04
<b>Utilidad Neta</b>	<b>42.232,83</b>	<b>28.184,59</b>	<b>19.709,55</b>

Elaborado Por: Autora

Fuente: Archivos Quality Plant (E/F hasta el año 2010)

## MÉTODO PARA ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA AÑO 2011

El Estado de Resultados Proforma para el año 2011 se desarrolló en base al método de tasas de crecimiento para cada una de las cuentas que conforman el estado de resultados de la empresa, tomando en cuenta los objetivos y estrategias financieras planteadas en las tablas anteriores para el 2011.

Los valores proyectados en el estado de resultados proforma al 2011 se detallan a continuación:

Las **Ventas Netas** son el resultado de un incremento del 60% sobre el valor de ventas netas del año 2009. Este incremento corresponde al objetivo financiero de incremento en ventas para el año 2011.

El **Costo de Ventas** es producto de un incremento del 30% sobre el valor del costo de ventas del año 2009, que está proporcionalmente relacionado con las ventas proyectadas para el año 2011.

Los **Gastos Administrativos** son el resultado de los gastos presupuestados para la ejecución de las estrategias financieras planteadas para el cumplimiento de los objetivos financieros al 2011. Estos gastos administrativos contemplan la contratación de un profesional para evaluación de procesos enfocados a la parte tecnológica dentro de la empresa y contratación de un profesional para la ejecución y puesta en marcha del plan financiero, los mismos que están valorados en \$7900; y adicionalmente se mantiene gastos de \$6.000,00 en base al promedio del gasto administrativo de años anteriores.

Los **Gastos de Ventas** representan \$4.800,00 para la contratación de una persona adicional para el área de comercialización y ventas, más \$200,00 para gastos de trámites y documentación requerida para cumplir con el establecimiento de políticas de crédito a clientes y pago a proveedores; y adicionalmente se mantiene gastos de \$2.000,00 en base al promedio del gasto de ventas de años anteriores

Los **Gastos Financieros** se redujeron como consecuencia del pago del 20% del préstamo bancario que mantiene la empresa con el Banco del Pichincha y a ello se incrementó los gastos bancarios que contempla el refinanciamiento de la deuda.

#### **4.5.2 Balance General Proforma**

Balance general proforma: es un balance de carácter conjetural que se practica para estimar la situación y los resultados probables de una empresa, con arreglo a las operaciones o planes en curso de realización. Para calcular el Balance General Proforma se tiene en cuenta el cálculo de determinados niveles deseados de algunas partidas del Balance y la estimación de otras, utilizando el financiamiento como cifra de compensación.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>

**BALANCE GENERAL PROFORMA****QUALITY PLANT****Tabla No. 4.7**

<b><u>EJERCICIO ECONÓMICO</u></b>	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>2009</u></b>
<b>ACTIVO</b>			
<b><i>Activo Corriente</i></b>			
Caja Bancos	6.410,79	8.920,49	9.911,66
Cuentas por cobrar	14.544,16	28.549,87	21.466,07
Inventarios	4.363,25	3.272,44	2.727,03
Pagos anticipados	-	7.000,00	9.169,80
Otros activos corrientes	920,70	1.175,26	1.469,07
<b>Total Activo corriente</b>	<b>26.238,90</b>	<b>48.918,06</b>	<b>44.743,63</b>
<b><i>Activo fijo</i></b>			
Inmuebles	67.878,40	67.878,40	67.878,40
Muebles y Enseres	1.540,00	1.540,00	1.540,00
Vehículos	48.346,39	48.346,39	48.346,39
Maquinaria y Equipo	26.000,00	9.000,00	
Depreciación Activo Fijo	(17.469,04)	(15.403,35)	(14.309,75)
<b>Total Activo fijo</b>	<b>126.295,75</b>	<b>111.361,44</b>	<b>103.455,04</b>
<b><i>Activo Diferido</i></b>			
Gastos de organización y constitución	-	8.781,02	8.781,02
Amortización Acumulada a 5 años	-	(8.781,00)	(7.024,80)
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>-</b>	<b>0,02</b>	<b>1.756,22</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>152.534,65</b>	<b>160.279,52</b>	<b>149.954,89</b>

<b><u>EJERCICIO ECONÓMICO</u></b>	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>2009</u></b>
<b>PASIVO</b>			
<i><b>Pasivo Corriente</b></i>			
Cuentas por pagar a proveedores	11.353,00	3.382,16	3.074,69
Otras cuentas por pagar	972,24	891,22	810,20
Provisiones	227,06	204,02	185,47
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>12.552,30</b>	<b>4.477,40</b>	<b>4.070,36</b>
<i><b>Pasivo a Largo plazo</b></i>			
Préstamo Bancario	94.094,46	115.265,71	117.618,07
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>82.332,65</b>	<b>115.265,71</b>	<b>117.618,07</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>94.884,95</b>	<b>119.743,10</b>	<b>121.688,43</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Utilidades Retenidas	55.649,70	38.536,42	26.266,46
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>57.649,70</b>	<b>40.536,42</b>	<b>28.266,46</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>152.534,65</b>	<b>160.279,52</b>	<b>149.954,89</b>

Elaborado Por: Autora

Fuente: Archivos Quality Plant (E/F hasta el año 2010)

## MÉTODO PARA ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL PROFORMA AÑO 2011

El Balance General Proforma para el año 2011 se desarrolló en base al método de tasas de crecimiento para cada una de las cuentas que conforman el Balance General de la empresa, tomando en cuenta los objetivos y estrategias financieras planteadas en las tablas anteriores para el 2011.

Los valores proyectados en el balance general proforma al 2011 se detallan a continuación:

Las **Cuentas por Cobrar** corresponden al 10% del total de ventas netas del año 2011. Este porcentaje de cuentas por cobrar es una estrategia financiera para la disminución de cartera de clientes, planteada para su ejecución en el año 2011.

La cuenta **Maquinaria y Equipo** contempla el valor de compra de un tractor de uso agrícola valorado en \$17.000,00 para la siembra conforme a la estrategia planteada de adquisición de maquinaria para el incremento de la producción y ventas, más el valor de compra de un molino triturador valorado en \$9.000,00 para la preparación de abono para las hortalizas. La empresa entrega un pago anticipado para la compra del molino triturador de \$7.000,00 y registra el activo fijo en su contabilidad, la diferencia de \$2.000,00 será cancelada en el año 2011.

Las **Cuentas por Pagar a Proveedores** corresponden al 17% sobre el valor del costo de ventas al 2011, con el objetivo de cumplir con la política de pago a proveedores establecida a 60 días a partir del año 2011.

La cuenta **Préstamo Bancario** disminuyó en un 20% del valor total de dicho préstamo realizado en el año 2009. Esta disminución de la deuda se lo realizó mediante el uso de exceso de liquidez que registra la empresa en el análisis financiero ya realizado en el capítulo anterior.

### **4.5.3 Presupuesto de Efectivo**

Se presenta a continuación el presupuesto de efectivo para el año 2011 de acuerdo a la base teórica acerca de la Elaboración del Presupuesto de Efectivo anteriormente expuesta junto con la descripción de los demás tipos de presupuesto; que juntos exteriorizan la planeación financiera y constituyen la base para proyectar los estados financieros convencionales.

**PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

**QUALITY PLANT**

**Tabla No. 4.8**

<b>AÑO</b>	<b>2011</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Recuperación por ventas	130.897,47
Parcial	0,00
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>	
Pago a proveedores	54.457,12
Gastos de ventas	7.000,00
Gastos de administración	13.900,00
Parcial	75.357,12
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	55.540,35
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	
Otros Ingresos	0,00
Aportes de capital	0,00
Parcial	0,00
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	
Gastos Financieros	4.698,93
Pago de principal (capital) de los pasivos	23.523,61
Pago participación de trabajadores	7.959,05
Pago de impuesto a la renta	2.868,46
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>	
Inmuebles	0,00
Muebles y Enseres	0,00
Vehículos	0,00
Maquinaria y Equipo Operacional	19.000,00
Parcial	58.050,05
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)</b>	-58.050,05
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C + F)</b>	-2.509,71
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	8.920,49
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G + H)</b>	<b>6.410,79</b>

Elaborado Por: Autora

## 4.6 ANÁLISIS DE TENDENCIAS

El análisis de las tendencias de las razones financieras a través del tiempo, además de la comparación de los promedios industriales, puede aportar a los analistas datos invaluable con respecto a los cambios registrados en la situación y desempeño financieros de una compañía. Se puede tener información adicional si el análisis incluye comparaciones con competidores similares en la industria.<sup>42</sup>

Además del análisis de las relaciones financieras a lo largo del tiempo, muchas veces sirve expresar rubros del balance general y del estado de resultados en términos porcentuales. Estos porcentajes se pueden relacionar con totales como los activos totales o las ventas netas totales, o con algún año base. Conocida como **análisis de tamaño común y análisis de índice**, respectivamente, la evaluación de los niveles y tendencias en porcentajes en los estados financieros a lo largo del tiempo ofrece a los analistas información acerca del mejoramiento o deterioro básicos de la situación y desempeño financieros. Aunque gran parte de esta información surge tras el análisis de las razones financieras, se entenderán mejor las tendencias cuando el análisis incluya las consideraciones anteriores. Además, estas dos nuevas clases de análisis son bastante útiles cuando se comparan empresas cuya información difiere mucho en términos de volumen, porque cada rubro de los estados financieros se clasifica sobre una base relativa o estandarizada.<sup>43</sup>

### 4.6.1 Análisis Vertical de los Estados Financieros Proforma

---

<sup>42, 43</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 150

## ANÁLISIS VERTICAL

### BALANCE GENERAL PROFORMA

**Tabla No. 4.9**

<b><u>EJERCICIO ECONÓMICO</u></b>	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>2009</u></b>
<b>ACTIVO</b>			
<b><i>Activo Corriente</i></b>			
Caja Bancos	4,28%	5,95%	6,61%
Cuentas por cobrar	9,70%	19,04%	14,32%
Inventarios	2,91%	2,18%	1,82%
Pagos anticipados	0,00%	4,67%	6,12%
Otros activos corrientes	0,61%	0,78%	0,98%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>17,50%</b>	<b>32,62%</b>	<b>29,84%</b>
<b><i>Activo fijo</i></b>			
Inmuebles	44,50%	42,35%	45,27%
Muebles y Enseres	1,01%	0,96%	1,03%
Vehículos	31,70%	30,16%	32,24%
Maquinaria y Equipo	17,05%	5,62%	0,00%
Depreciación Activo Fijo	-11,45%	-9,61%	-9,54%
<b>Total Activo fijo</b>	<b>82,80%</b>	<b>69,48%</b>	<b>68,99%</b>
<b><i>Activo Diferido</i></b>			
Gastos de organización y constitución	0,00%	5,48%	5,86%
Amortización Acumulada a 5 años	0,00%	-5,48%	-4,68%
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,17%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b><i>Pasivo Corriente</i></b>			
Cuentas por pagar a proveedores	7,44%	2,11%	2,05%
Otras cuentas por pagar	0,64%	0,56%	0,54%
Provisiones	0,15%	0,13%	0,12%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>8,23%</b>	<b>2,79%</b>	<b>2,71%</b>
<b><i>Pasivo a Largo plazo</i></b>			
Préstamo Bancario	61,69%	71,92%	78,44%
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>53,98%</b>	<b>71,92%</b>	<b>78,44%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>81,15%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	1,31%	1,25%	1,33%
Utilidades Retenidas	36,48%	24,04%	17,52%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>37,79%</b>	<b>25,29%</b>	<b>18,85%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado Por: Autora

En el Análisis Vertical del Balance General Proforma que se presenta en la tabla 4.9 se observa lo siguiente para el año 2011.

El **Activo Corriente** para el año 2011 muestra una disminución significativa con respecto a los dos años anteriores debido a la disminución de la cuenta caja bancos, cuentas por cobrar y pagos anticipados. Las Cuentas por Cobrar han disminuido considerablemente debido a la implantación de la estrategia financiera para el recaudo de cartera en un plazo de 30 a 45 días. Esto quiere decir que la empresa realiza una mejor gestión de cobranzas en base a la política de crédito establecida para sus clientes.

El **Activo Fijo** refleja el incremento significativo con respecto a los otros dos años anteriores debido a la compra de maquinaria para el incremento de la producción y ventas. La cuenta Maquinaria y Equipo corresponde a la compra de un tractor de uso agrícola para la siembra con el objetivo de incrementar la producción y ventas de la empresa. Por ello se observa un incremento significativo de esta cuenta en el año 2011. Cabe mencionar que la empresa en el año 2010 adquiere un molino triturador para la elaboración de abono, el cual se encuentra valorado en \$9.000,00 y registrado dentro de la cuenta maquinaria y equipo.

El **Activo Diferido** disminuyó a 0% debido a que los Gastos de Constitución y Organización han sido amortizados los 5 años que correspondía hasta el año 2010, por lo cual en el año 2011 la cuenta se registra en cero.

El **Pasivo Corriente** ha alcanzado un incremento significativo debido al crecimiento de las cuentas por pagar a corto plazo. Las Cuentas por Pagar a Proveedores muestran un crecimiento con respecto a los años 2009 y 2010, debido a que el pago que realizará la

empresa en el año 2011 estará acorde a la política de pago a proveedores de 60 días. Este incremento en las cuentas por pagar se debe principalmente a que en los dos años anteriores la empresa cancelaba sus deudas en un plazo inferior a 60 días, por lo cual se plantea un plazo superior a 60 días a fin de mantener una adecuada rotación de cuentas por pagar.

El **Pasivo a Largo Plazo** muestra una disminución significativa con respecto a los dos años anteriores, debido a la disminución del Préstamo Bancario. La Cuenta Préstamo Bancario disminuye con respecto a los años anteriores como resultado del pago del 20% del capital de deuda que mantiene la empresa con la institución financiera.

## ANÁLISIS VERTICAL

### ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

**Tabla No. 4.10**

<b><u>EJERCICIO ECONÓMICO</u></b>	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>2009</u></b>
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	45,92%	51,80%	56,51%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>54,08%</b>	<b>48,20%</b>	<b>43,49%</b>
Gastos Administrativos	9,56%	6,73%	7,02%
Gastos de Ventas	4,81%	3,42%	3,57%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>39,71%</b>	<b>38,05%</b>	<b>32,90%</b>
Gastos Financieros	3,23%	5,38%	6,46%
Utilidad antes Participación Trabajadores	36,48%	32,66%	26,44%
15% de participación a los trabajadores	5,47%	4,90%	3,97%
Utilidad antes de impuestos	31,01%	27,76%	22,47%
Impuesto a la Renta	1,97%	1,93%	0,79%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>29,04%</b>	<b>25,84%</b>	<b>21,68%</b>

Elaborado Por: Autora

En el Análisis Vertical del Estado de Resultados Proforma que se presenta en la tabla 4.10 se observa lo siguiente para el año 2011.

La **Utilidad Bruta** ha alcanzado un importante crecimiento con respecto a los dos años anteriores como resultado de una reducción del costo de ventas en relación a las ventas netas alcanzadas.

Así también se observa el incremento de la **Utilidad Operacional** con respecto a los dos años anteriores, como resultado del control adecuado de gastos operacionales mediante el reemplazo de mano de obra por tecnología, lo que permitirá alcanzar buenos resultados en el año 2011. Para el año 2011 se proyecta un incremento de los gastos de administración y ventas debido a la contratación de personal para las dos áreas con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto dentro del plan financiero, y a su vez se realiza un control adecuado de los mismos acorde a los ingresos esperados, que permitan alcanzar rentabilidad mediante la inversión en recursos humanos y materiales que permitan el desarrollo y fortalecimiento de la parte financiera de la empresa a nivel global.

La disminución de los gastos financieros no operacionales, permitieron también que la **Utilidad Neta** refleje un incremento significativo con respecto a los dos años anteriores, permitiendo obtener rentabilidad para la empresa.

#### **4.6.2 Análisis Horizontal de los Estados Financieros Proforma**

## ANÁLISIS HORIZONTAL

### BALANCE GENERAL PROFORMA

**Tabla No. 4.11**

<b><u>EJERCICIO ECONÓMICO</u></b>	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>2009</u></b>
<b>ACTIVO</b>			
<b><i>Activo Corriente</i></b>			
Caja Bancos	-28,13%	-10,00%	71,77%
Cuentas por cobrar	-49,06%	33,00%	139,95%
Inventarios	33,33%	20,00%	15,75%
Pagos anticipados	-100,00%	-23,66%	-55,18%
Otros activos corrientes	-21,66%	-20,00%	-81,57%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>-46,36%</b>	<b>9,33%</b>	<b>-1,67%</b>
<b><i>Activo fijo</i></b>			
Inmuebles			
Muebles y Enseres	0,00%	0,00%	0,00%
Vehículos	0,00%	0,00%	213,57%
Maquinaria y Equipo	188,89%	0,00%	
Depreciación Activo Fijo	13,41%	7,64%	49,71%
<b>Total Activo fijo</b>	<b>13,41%</b>	<b>7,64%</b>	<b>1298,15%</b>
<b><i>Activo Diferido</i></b>			
Gastos de organización y constitución	-100,00%	0,00%	0,00%
Amortización Acumulada a 5 años	-100,00%	25,00%	33,33%
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>-100,00%</b>	<b>-100,00%</b>	<b>-50,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>-4,83%</b>	<b>6,89%</b>	<b>165,81%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b><i>Pasivo Corriente</i></b>			
Cuentas por pagar a proveedores	235,67%	10,00%	-49,67%
Otras cuentas por pagar	9,09%	10,00%	85,23%
Provisiones	11,29%	10,00%	165,72%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>180,35%</b>	<b>10,00%</b>	<b>-38,48%</b>
<b><i>Pasivo a Largo plazo</i></b>			
Préstamo Bancario	-18,37%	-2,00%	189,97%
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>-28,57%</b>	<b>-2,00%</b>	<b>189,97%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-20,76%</b>	<b>-1,60%</b>	<b>157,93%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidades Retenidas	44,41%	46,71%	263,00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>42,22%</b>	<b>43,41%</b>	<b>206,05%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>-4,83%</b>	<b>6,89%</b>	<b>165,81%</b>

Elaborado Por: Autora

En el Análisis Horizontal del Balance General Proforma que se presenta en la tabla 4.11 se observa lo siguiente para el año 2011.

Las cuentas por cobrar muestran una disminución importante con respecto a los dos años anteriores; así como se observó en el análisis vertical del Balance General Proforma, en el cual se mencionó que la disminución era el resultado de la implantación de la estrategia financiera para el recaudo de cartera en un plazo de 30 a 45 días.

La cuenta inventarios muestra un crecimiento mayor con respecto al análisis vertical, lo cual está dado por el incremento de la producción y ventas de la empresa, lo que hace que se requiera de mayor cantidad de inventario para poder suplir los requerimientos de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa.

La cuenta Maquinaria y Equipo muestra un crecimiento significativo en el año 2011, así como se muestra en el análisis vertical del Balance General Proforma. Esto se debe a la adquisición de activo fijo para el incremento de producción y ventas.

Las cuentas por pagar a proveedores muestran un repunte importante al igual que en el análisis vertical. Como se mencionó anteriormente en el análisis vertical, este incremento es el resultado del cumplimiento de la política de pago a proveedores.

La cuenta Préstamo Bancario muestra un decremento significativo que también está reflejado en el análisis vertical, debido a la cancelación parcial de la deuda a largo plazo con el banco del Pichincha por la compra de activos fijos en el año 2009.

**ANÁLISIS HORIZONTAL**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**

**Tabla No. 4.12**

<b>EJERCICIO ECONÓMICO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ventas	33,33%	20,00%	15,75%
Costo de Ventas	18,18%	10,00%	-20,84%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>49,62%</b>	<b>33,00%</b>	<b>189,84%</b>
Gastos Administrativos	89,46%	15,00%	10,42%
Gastos de Ventas	87,49%	15,00%	68,37%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>39,17%</b>	<b>38,79%</b>	<b>404,08%</b>
Gastos Financieros	-20,00%	0,00%	174,09%
Utilidad antes Participación Trabajadores	48,92%	48,27%	534,14%
15% de participación a los trabajadores	48,92%	48,27%	534,14%
Utilidad antes de impuestos	48,92%	48,27%	534,14%
Impuesto a la Renta	36,57%	193,32%	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>49,84%</b>	<b>43,00%</b>	<b>511,91%</b>

Elaborado Por: Autora

En el Análisis Horizontal del Estado de Resultados Proforma que se presenta en la tabla 4.12 se observa lo siguiente para el año 2011.

Las Ventas Netas tienen un crecimiento significativo con respecto a los dos años anteriores, lo cual se debe al objetivo financiero planteado para el año 2011 de un incremento en ventas del 60% con respecto a las ventas del año 2009.

El costo de Ventas también muestra crecimiento debido al incremento en ventas. Este crecimiento del costo de ventas es proporcional al margen de ventas netas propuesto para el año 2011.

Los gastos administrativos y de ventas también muestran un incremento para el cumplimiento de la estrategia financiera planteada en relación a la contratación de personal

para el área administrativa – financiera así como para el área de comercialización y ventas. Los gastos administrativos y de ventas que están relacionados con las estrategias financieras se cumplirán con el propósito de mejorar la gestión financiera de la empresa e incrementar el volumen de ventas.

Los gastos financieros muestran una disminución como consecuencia de la reducción del pago de intereses bancarios que se han generado debido al pago parcial de capital de deuda a largo plazo que mantenía la empresa en el año 2009.

## **4.7 ANÁLISIS FINANCIERO PRESUPUESTAL**

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

### **4.7.1 Razones Financieras**

Para evaluar la situación y el desempeño financieros de una empresa, los analistas necesitan “revisar” diferentes aspectos de su salud financiera. Una de las herramientas que utilizan durante esta revisión es la razón financiera, o índice, en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre la otra.<sup>44</sup>

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.<sup>45</sup>

A continuación se desarrolla el cálculo y análisis de las razones financieras más relevantes en cuanto a Liquidez, Apalancamiento, Actividad y Rentabilidad.

---

<sup>44</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 132

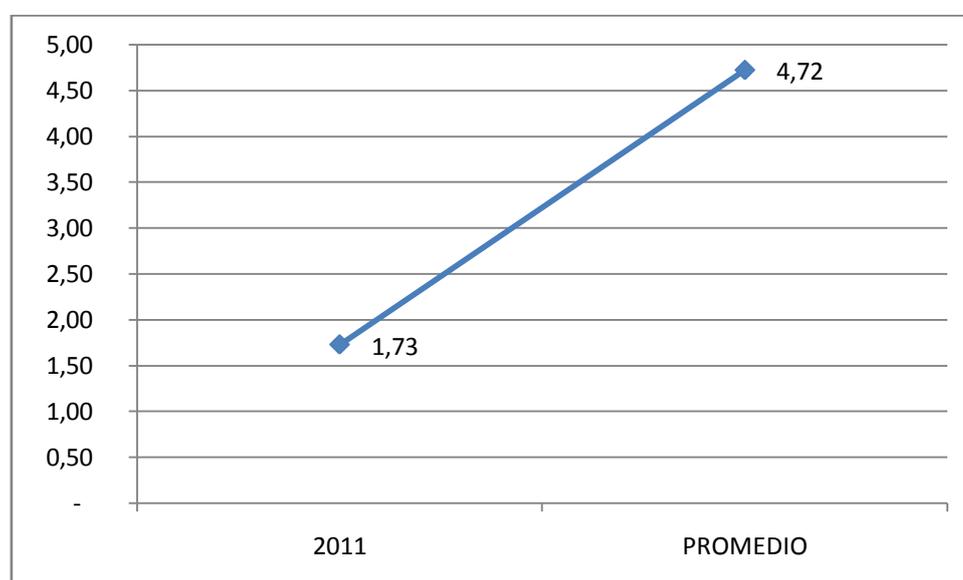
<sup>45</sup> <http://www.cinap.cl/clientes/cinap/contabilidad/Ratios%20Financieros.htm>

**Tabla No. 4.13 RAZONES DE LIQUIDEZ**

RAZONES DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2011	2010	2009	PROMEDIO AÑO 2006 A 2009
Prueba Acida	(Activo Corriente - Inventarios)/Pasivo Corriente	1,73	10,19	10,32	<b>4,72</b>

Elaborado Por: Autora

**Gráfico No. 4.1 PRUEBA ACIDA**



Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

De las razones de liquidez, la de la prueba del ácido es la que permite medir la liquidez con mayor exactitud, por ello se ha realizado el cálculo de este indicador para el análisis presupuestal al 2011, el mismo que es de 1,73 con respecto al promedio de 4,72. Este promedio corresponde a los años 2006 al 2009.

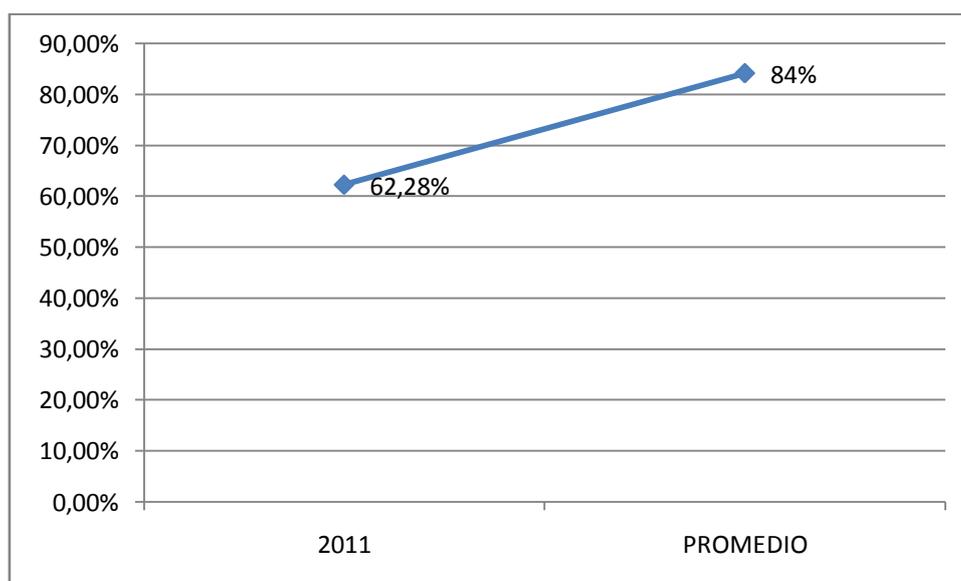
El indicador de prueba de ácido para el 2011 es el adecuado debido a que se encuentra en un rango favorable donde no existe escasez ni exceso de liquidez. Nuestro objetivo financiero para el 2011 es alcanzar un nivel de liquidez de 1 a 3. La liquidez promedio es superior a este rango, lo cual indica que los años anteriores ha existido exceso de liquidez y no ha habido un uso adecuado del efectivo. La disminución de liquidez en el año 2011 se debe principalmente a la disminución de cuentas por cobrar mediante la recuperación oportuna de cartera y la inversión en activos fijos para el incremento de la producción y ventas de la empresa.

**Tabla No. 4.14 RAZONES DE APALANCAMIENTO**

RAZONES DE APALANCAMIENTO	FÓRMULA	2011	2010	2009	PROMEDIO AÑO 2006 A 2009
Deuda a Activo Total	Pasivo Total / Activo Total	62,28%	73,98%	81,15%	84%

Elaborado Por: Autora

**Gráfico No. 4.2 DEUDA A ACTIVO TOTAL**



Elaborado Por: Autora

## **INTERPRETACIÓN:**

De las razones de apalancamiento que fueron calculadas y analizadas en el capítulo anterior se determinó que existe en la empresa un porcentaje muy elevado de activos financiados mediante deuda a largo plazo. El promedio de este indicador del año 2006 al año 2009 es de 84%, lo cual se mencionó que no es favorable, y para ello se estableció el objetivo de disminuir el porcentaje de activos financiados con deuda en un 20% para el año 2011 con respecto a la deuda a largo plazo que mantiene la empresa al 2009. Llevando a cabo este objetivo mediante la aplicación de la estrategia financiera propuesta, se ha logrado disminuir este porcentaje a 62,28%.

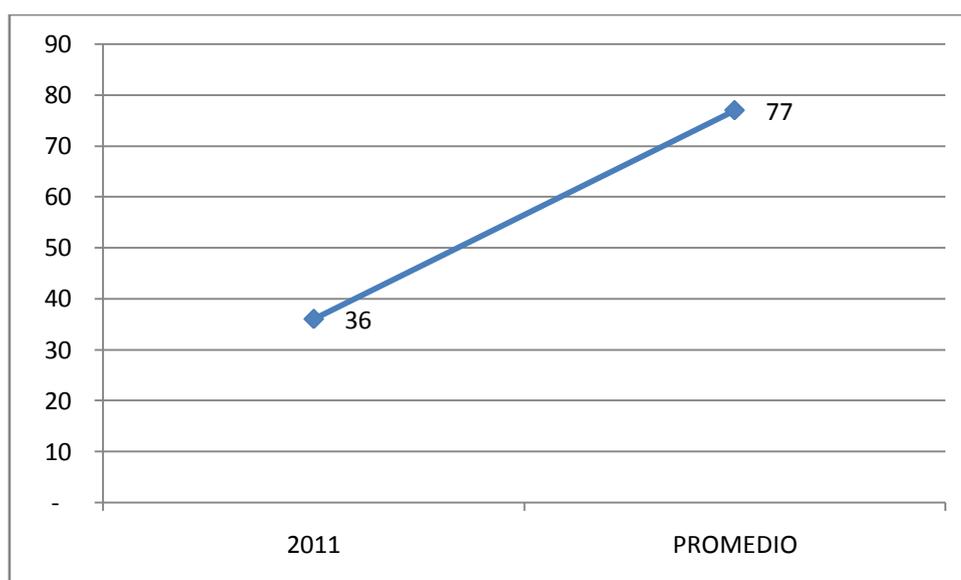
Es favorable que este indicador sea inferior a fin de mitigar el riesgo financiero, ya que de lo contrario, representa un mayor riesgo para los acreedores de la empresa. Adicionalmente si el porcentaje de activos financiados con deuda es menor significa para el año 2011 que los activos se encuentran financiados con deuda en 62,28% y el restante 37,72% se encuentra financiado mediante patrimonio de la empresa, lo cual es más favorable en relación al promedio; que muestra que los años anteriores los activos han sido financiados con deuda a largo plazo en un 84% y el restante 16% financiado con patrimonio.

**Tabla No. 4.15 RAZONES DE ACTIVIDAD**

RAZONES DE ACTIVIDAD	FÓRMULA	2011	2010	2009	PROMEDIO
Rotación Cuentas por Cobrar	Ventas Netas / Cuentas por Cobrar	10,00	3,82	4,23	5,79
Plazo Promedio Cuentas por Cobrar	360 días / Rotación cuentas por cobrar	36	94	85	<b>77</b>
Rotación Cuentas por Pagar	Compras Netas / Cuentas por Pagar	5,88	16,71	16,71	8,03
Plazo Promedio Cuentas por Pagar	360 días / Rotación cuentas por pagar	61	22	22	<b>90</b>

Elaborado Por: Autora

**Gráfico No. 4.3 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR**



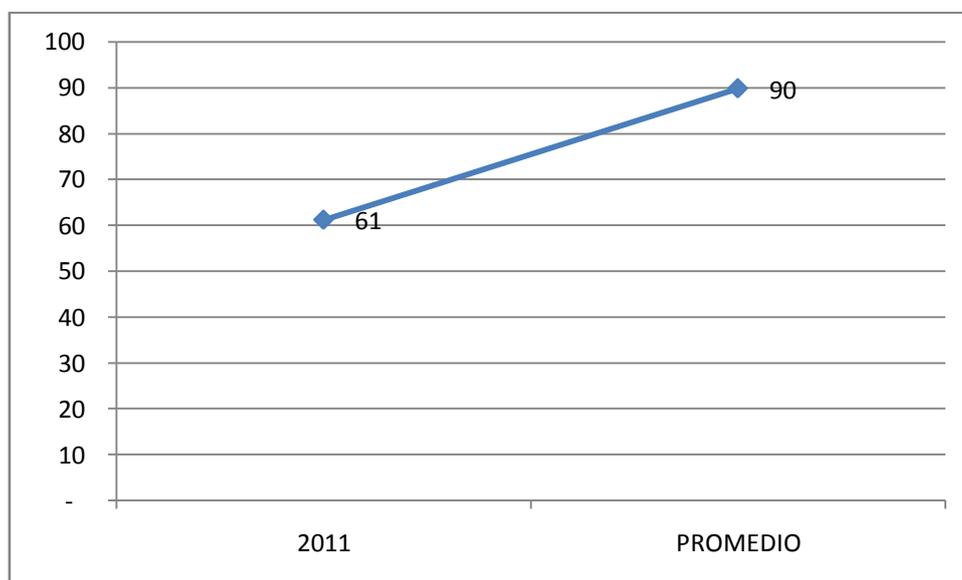
Elaborado Por: Autora

### INTERPRETACIÓN:

El plazo promedio de cuentas por cobrar disminuirá para el año 2011 a 36 días con relación al promedio de 77 días desde el año 2006 al 2009.

En el análisis de las razones de actividad del capítulo anterior se determinó que el plazo promedio de cuentas por cobrar era muy alto, debido a que la empresa ha estado cancelando a sus proveedores en un plazo inferior al plazo en el que recupera el efectivo. Por ello se planteó como objetivo financiero para el año 2011 establecer políticas de crédito para los clientes de 30 a 45 días máximo para el pago y una estrategia financiera enfocada a mantener máximo un 10% de las ventas netas totales en cuentas por cobrar.

**Gráfico No. 4.4 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR**



Elaborado Por: Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

El plazo promedio de cuentas por pagar disminuirá para el año 2011 a 61 días con relación al promedio de 90 días desde el año 2006 al 2009.

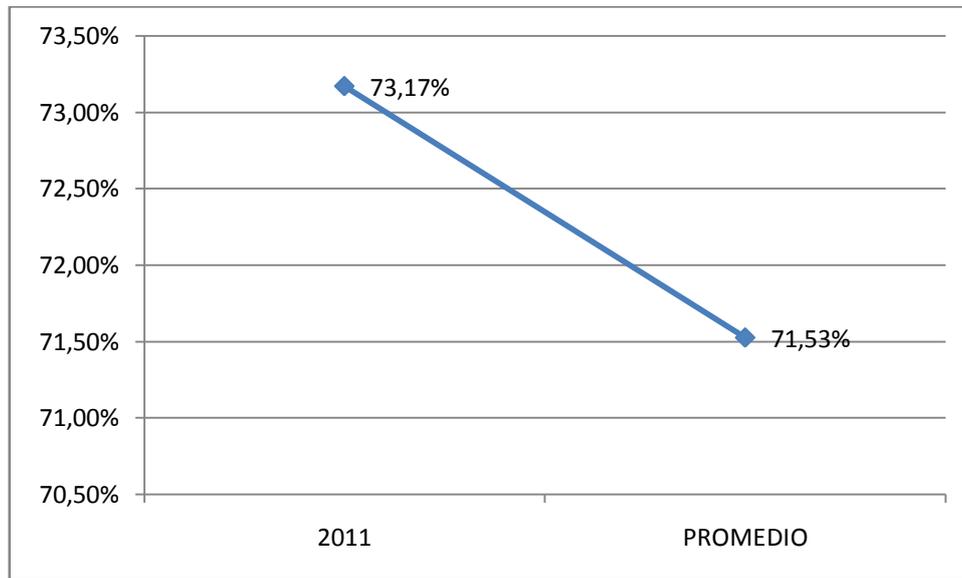
En el análisis de las razones de actividad del capítulo anterior se determinó que el plazo promedio de cuentas por pagar en el año 2009 por ejemplo fue de 22 días en el 2008 fue de 34 días lo cual era muy bajo en relación al periodo que la empresa tarda en recuperar la cartera de clientes. Por ello se planteó como objetivo financiero para el año 2011 establecer políticas de pago a proveedores superiores a 60 días y una estrategia financiera enfocada a mantener máximo un 20% de las compras en cuentas por pagar a fin de cumplir con la política establecida, es decir cobrar a los clientes de 30 a 45 días y cancelar a los proveedores en 60 días.

**Tabla No. 4.16 RAZONES DE RENTABILIDAD**

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>PROMEDIO</b>
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas Netas	54,08%	48,20%	43,49%	29,16%
Margen de Utilidad Operacional	Utilidad Operacional / Ventas Netas	38,72%	38,05%	32,90%	15,64%
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	28,91%	25,84%	21,68%	10,38%
Rotación del Activo	Ventas Netas / Activo Total	0,95	0,68	0,61	1,25
Rendimiento del Activo	Utilidad Neta / Activo Total	27,60%	17,58%	13,14%	10,93%
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	73,17%	67,57%	69,73%	<b>71,53%</b>

Elaborado Por: Autora

#### Gráfico No. 4.5 RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO



Elaborado Por: Autora

#### INTERPRETACIÓN:

El Rendimiento del Patrimonio del promedio del 2006 al 2009 fue de 71,53% y se incrementará para el año 2011 a 73,17%, esto quiere decir que en el 2011 la empresa logrará un mayor rendimiento sobre su patrimonio, este valor indica el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas.

El margen de utilidad neta para el año 2011 será de 28,9%, la rotación del activo será de 0,95% y el producto de los dos dará como resultado un rendimiento sobre activo de 27,60%. El producto del rendimiento sobre activos y el apalancamiento financiero de 2,65 dará como resultado un rendimiento sobre el patrimonio de 73,17%. Este incremento del rendimiento sobre patrimonio se debe al porcentaje de rendimiento sobre activos.

Los márgenes de utilidad bruta, operacional y neta; así como la rotación de activos, el rendimiento sobre activos y finalmente el resultado del rendimiento sobre el patrimonio son superiores al promedio de los años 2006 al 2009 y superior a rendimiento sobre patrimonio aproximado del año 2010.

# CAPÍTULO V

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Quality Plant es una empresa unipersonal que ha tenido un importante crecimiento en los dos últimos años; en los cuales también el sector agrícola se ha desarrollado en gran manera. En este punto de crecimiento, es donde la empresa requiere consolidarse financieramente para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- De acuerdo al análisis externo, se ha determinado que el factor político legal y el factor ambiental representan una amenaza potencial para la empresa, ante lo cual se deben tomar precauciones y medidas que no permitan que la empresa se vea afectada, además se ha determinado que la empresa posee una fuerte competencia la cual tiene un importante segmento de mercado y reconocimiento por parte de los clientes.
- Según el análisis interno la principal debilidad de la empresa es el área financiera, ya que no cuenta con un plan financiero mediante el cual se realice un diagnóstico financiero completo y periódico.

- La empresa dispone actualmente de alta liquidez sobre los niveles considerados como favorables, la cual está dada en el 2009 por un remanente del préstamo bancario y cuentas por cobrar; y en el 2010 principalmente por las cuentas cobrar. La elevada liquidez nos ha llevado a evidenciar que la empresa mantiene cuentas por cobrar excesivas en relación a las ventas, lo cual está dado por la falta de una política de crédito adecuada.
  
- Paralelamente al análisis de las cuentas por cobrar también se desarrolló el análisis de las cuentas por pagar, evidenciando que la empresa liquida sus deudas con proveedores en un plazo inferior al que tarda en recaudar el efectivo proveniente de las cuentas por cobrar como resultado de las ventas a crédito.
  
- Se ha analizado que no es conveniente que la empresa disponga un porcentaje tan elevado en los dos últimos años de activos financiados mediante deuda. La empresa ha generado valores representativos en cuentas por pagar a largo plazo para compra de activos fijos tal como oficinas, un camión para transportar los productos y un molino para la elaboración de abono, lo cual genera que exista mayor riesgo financiero debido a que la mayor parte de su total de activos se encuentran financiados por instituciones financieras.
  
- La empresa actualmente realiza muchos procesos de carácter manual, donde no existe un control adecuado de procesos, tiempo, utilización de recursos, mejoramiento en el uso de recursos materiales y recurso humano, etc. En todas las áreas no existe fluidez en los procesos de la información y en especial en el área financiera la misma que no se encuentra debidamente estructurada.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Ante el importante crecimiento de la empresa en los dos últimos años y el crecimiento sostenido del sector agrícola, la administración de la empresa ha evaluado la relevancia que tiene la parte financiera como base para el cumplimiento de sus objetivos, por ello se recomienda el desarrollo y puesta en marcha de un plan financiero a corto plazo que le permita definir métodos, objetivos, estrategias y presupuestos para establecer metas y pronósticos financieros.
- En relación al factor político legal que contempla el análisis externo de la empresa, se recomienda tomar en cuenta todas las leyes y reformas establecidas por el gobierno a fin de no tener inconvenientes a futuro. Con respecto al factor ambiental es pertinente que la empresa tome acciones de seguridad para evitar efectos negativos del ambiente que puedan afectar a la producción. En lo que se refiere a la competencia, es necesario que la empresa mejore continuamente la calidad de sus productos, la calidad del servicio, precios, establezca nuevas estrategias de mercado y sobre todo que correlacione la parte de producción y comercialización al área financiera a fin de que la mayor parte de los objetivos puedan ser logrados.
- Dentro del análisis interno se ha determinado que el área financiera debe realizar un diagnóstico financiero cada tres meses que contemplará el cálculo y análisis de indicadores financieros que permitan determinar la situación financiera actual de la empresa.

- La liquidez que posee la empresa debe ser invertida, por una parte en la cancelación parcial de sus cuentas por pagar a largo plazo con la finalidad de reducir el porcentaje de activos financiados con deuda y mitigar el riesgo financiero; así como la inversión en activos fijos con la finalidad de incrementar las ventas para el año 2011 en un 60%.
  
- Con miras hacia un incremento en ventas se recomienda a la empresa contratar una persona adicional para el área de comercialización y ventas que permita potenciar las ventas.
  
- Es inminente que la empresa genere una política de crédito a clientes y pago a proveedores adecuada, con la finalidad de recaudar sus cuentas por cobrar en un plazo de 30 a 45 días y cancelar a sus proveedores en un plazo mayor a 60 días. Esto le permitirá a la empresa obtener suficiente liquidez para cancelar sus deudas sin emplear capital propio.
  
- Debido a la falta de utilización de herramientas tecnológicas que faciliten los procesos y actividades que desarrolla la empresa, se recomienda la contratación de un profesional calificado que le permita crear y mejorar procesos para evitar el uso inadecuado de recursos y tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- JAMES C. VAN HORNE, Administración Financiera, Décima edición, Prentice-Hall, pág. 126, 132, 134, 136, 139, 146, 150, 151, 154, 799
- ECO. GALO ACOSTA P., Gerencia Financiera, Año 2010.
- ALFONSO LEOPOLDO ORTEGA CASTRO, Planeación Financiera Estratégica, Primera edición, McGraw-Hill, Pág. 192, 194
- ALBERTO ORTIZ GOMEZ, Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico, McGraw-Hill, Pág. 65 a 103
- WESTON FRED. FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN. PÁGS. 227-283.  
RESUMEN
- STEINNER A, George; “Planeación Estratégica”; Editorial Continental; México, 1990
- SERNA GOMEZ, Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”, Ram Editores; Colombia, 1996 Pág. 22, 34
- STONER James, Administración, Edición Quinta, Editorial Prentice Hall, México, 1997, pág. 223
- PÉREZ Manuel; “Diccionario de Administración y Finanzas”; Año 1.999, pág. 35
- SERNA G. Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”, Serie Gerentes, Cuarta edición, Colombia, año 1996

- ORTIZ GOMEZ, Alberto; “Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico”, Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Colombia, 1994 Pág. 20, 21, 31, 32, 92, 118, 185 a 191
- ALFONSO LEOPOLDO ORTEGA CASTRO, Planeación Financiera Estratégica, Primera edición, McGraw-Hill, Pág. 194
- WESTON FRED, Finanzas en Administración.

## **INTERNET**

- <http://www.bce.gov.ec>
- <http://www.inec.gov.ec>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Estados\\_financieros\\_pro\\_forma](http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros_pro_forma)
- <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>
- <http://www.cinap.cl/clientes/cinap/contabilidad/Ratios%20Financieros.htm>
- <http://www.fao.org/spanish/newsroom/focus/2003/fruitveg1.htm>