



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**TEMA: "DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR
LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA FAMOSA
CORPORACIÓN CIA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN
CAYAMBE EN LA PARROQUIA DE OLMEDO (PESILLO)"**

AUTOR: MOYA BÁEZ, ESTEFANIA ELIZABETH

DIRECTOR: MBA. CARRILLO, ÁLVARO

SANGOLQUI

NOVIEMBRE - 2015



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA FAMOSA CORPORACIÓN CIA. LTDA., UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE, EN LA PARROQUIA DE OLMEDO (PESILLO)" realizado por la señorita ESTEFANIA ELIZABETH MOYA BÁEZ, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita, ESTEFANIA ELIZABETH MOYA BÁEZ para que los sustente públicamente.

Sangolquí, Noviembre del 2015

Atentamente:

MBA. Álvaro Carrillo



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, ESTEFANIA ELIZABETH MOYA BÁEZ, con cédula de identidad 172422460-3, declaro que este trabajo de titulación "DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA, FAMOSA CORPORACIÓN CIA. LTDA., UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE, EN LA PARROQUIA DE OLMEDO (PESILLO)" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, Noviembre del 2015

ESTEFANIA ELIZABETH MOYA BÁEZ

C.C. 172422460-3



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA

AUTORIZACIÓN

Yo, ESTEFANIA ELIZABETH MOYA BÁEZ, autorizo a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la Institución la presente trabajo de titulación "DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA FAMOSA CORPORACIÓN CIA. LTDA, UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE, EN LA PARROQUIA DE OLMEDO (PESILLO)" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, Noviembre del 2015

ESTEFANIA ELIZABETH MOYA BÁEZ

C.C. 172422460-3

DEDICATORIA

El presente Proyecto de Investigación, lo dedico principalmente a Dios, por guiar mi camino, llenarme de sabiduría y colmarme de bendiciones en cada una de las etapas de mi vida.

A mis Padres, Patricio Moya y Blanca Báez, quienes son el pilar fundamental en mi vida, mi apoyo incondicional para poder cumplir mis metas propuestas, quienes con su amor incondicional, guiaron cada uno de mis pasos y me dieron la fuerza para seguir a delante.

A mi hija, mi pequeña Zoeh Herrera, el amor de mi vida, por quién he luchado día a día por conseguir este título, porque sé que tú sigues mis pasos y quiero ser solo un ejemplo para ti, porque quiero que tu llegues mucho más lejos que yo.

A mis Hermanos, Miguel Ángel Moya y Patricia Moya, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente y confiaron en mí, para poder terminar esta etapa de mi vida.

Y de manera muy especial, en memoria a mi Abuelito Luis Enrique Báez, que aunque ya no se encuentre con nosotros, le agradezco por ser un ejemplo de amor y lucha constante, por su amor y cariño incondicional. Siempre te llevaré en mi corazón, se que desde el cielo me estas acompañando y siempre me estas bendiciendo.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera muy especial a mi director de tesis el Ing. Álvaro Carrillo por guiarme en este proceso, por su esfuerzo, dedicación y tiempo para poder culminar esta meta.

Agradezco infinitamente a todos aquellos profesores que formaron parte de mi formación académica, ya que impartieron cada uno de sus conocimientos y pude lograr cumplir este sueño.

A mi familia, mi apoyo incondicional, por el cariño, la paciencia y ayudarme en todo momento para continuar con mis estudios y culminar esta etapa que me ha dejado gratos momentos y muchas enseñanzas.

A mis amigos, quienes han formado parte de mi carrera y logramos culminar esta gran etapa. Con ustedes he compartido muchos momentos y me han apoyado siempre, gracias por su amistad.

Un agradecimiento especial a la empresa Famosa Corporación Cia. Ltda., por abrirme las puertas de la entidad y poder realizar este proyecto para la culminación de mi carrera.

ÍNDICE

CERTIFICADO.....	II
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIII
EXECUTIVE SUMMARY	XIV
CAPÍTULO I.....	1
1. Tema.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 El Problema	5
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2.2 Descripción del Problema	11
1.2.3 Justificación	11
1.2.4 Objetivo General	12
1.2.5 Objetivo Específico	13
1.3 Metodología de la Investigación.....	13
1.3.1 Tipos de Estudio	13
1.3.2 Métodos Investigativos.....	16
1.3.3 Fuentes de Recopilación de Información.....	18
1.3.4 Técnicas de análisis de la información	18
CAPITULO II.....	20
2. La Industria	20
2.1 Introducción	20
2.1.2 Datos de la empresa.....	22
2.1.3 Organización Interna.....	26
2.1.4 Accionistas.....	28
2.1.5 Organigrama.....	28
2.1.6 Filosofía Empresarial	34
2.2 Marco Teórico	35
2.2.1 Planeación Financiera	35

CAPITULO III.....	57
3. Análisis Situacional.....	57
3.1 Análisis Macro-Entorno.....	57
3.1.1 Factor Económico.....	58
3.1.3 Factor Político y Legal.....	76
3.1.4 Factor Socio Cultural.....	78
3.1.5 Factor Ambiental.....	80
3.2 Microambiente.....	82
3.2.1 Proveedores.....	82
3.2.2 Clientes.....	83
3.2.3 Competencia.....	85
3.3 Ambiente Interno.....	89
3.3.1 Área Administrativa.....	89
3.3.2 Área Financiera.....	92
3.3.3 Área De Comercialización.....	94
3.3.4 Área De Producción.....	96
3.3.5 Resultados FODA.....	100
3.4 Análisis Y Evaluación Financiera.....	103
3.4.1 Estados Financieros.....	103
3.4.2. Análisis De Tendencias.....	107
3.5 Razones Financieras.....	122
3.5.1 Razones De Liquidez.....	122
3.5.2 Razones De Actividad.....	123
3.5.3 Razones de Apalancamiento.....	125
3.5.4 Razones De Rentabilidad.....	126
CAPITULO IV.....	129
4. Diseño de un Plan Financiero.....	129
4.1 Formulación Estratégica Financiera.....	130
4.1.1 Misión Financiera.....	131
4.1.2 Visión Financiera.....	132
4.1.3 Definición De Objetivos Empresariales.....	132
4.1.4 Objetivos Financieros.....	134
4.1.5 Estrategias Financieras.....	136

4.2 Definición y Tipo de Presupuestos.....	143
4.2.2 Tipos de Presupuestos	143
4.3 Estados Financieros Proforma.....	148
4.3.1 Estado De Resultados Pro Forma	148
4.3.2 Estado De Situación Financiera Pro Forma	152
4.3.3 Análisis de Tendencias	156
4.4 Análisis Financiero Presupuestal	167
4.4.1 Razones Financeras	168
CAPITULO V.....	173
5. Conclusiones y Recomendaciones	173
5.1 Conclusiones	173
5.2 Recomendaciones	174
BIBLIOGRAFÍA.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cifras de las Exportaciones del Ecuador Diciembre 2014.	6
Tabla 2 Principales productos y destino de flores.....	7
Tabla 3 Principales sub partidas de flores de exportación.....	8
Tabla 4 Tasa de Interés Activa	62
Tabla 5 Tasa de Interés Pasiva	63
Tabla 6 Inflación del Ecuador últimos 5 años.....	66
Tabla 7 Producto Interno Bruto de los últimos 5 años del entaje (%) y.....	69
Tabla 8 Canasta Básica Unificada cinco últimos años.....	71
Tabla 9 Balanza Comercial Ecuatoriana alo largo del tiempo.....	73
Tabla 10 Estado de Situación Financiera	104
Tabla 11 Estado de Resultados	106
Tabla 12 Análisis Vertical Estado de Situación Financiera	110
Tabla 13 Análisis Vertical Estado de Resultados	113
Tabla 14 Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera	117
Tabla 15 Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	120
Tabla 16 Razones de Liquidez.....	122
Tabla 17 Razones De Actividad.....	124
Tabla 18 Razones De Apalancamiento.....	125
Tabla 19 Razones De Rentabilidad	127
Tabla 20 Estado de Resultados Proforma	150
Tabla 21 Estado de Situación Financiera Proforma.....	153
Tabla 22 Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera	157
Tabla 23 Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	160
Tabla 24 Analisis Vertical Estado de Situación Financiera	163
Tabla 25 Análisis Vertical Estado de Resultados.....	166
Tabla 26 Razones de Liquidez.....	168
Tabla 27 Razones de Actividad	169
Tabla 28 Razones de Apalancamiento	170
Tabla 29 Razones de Rentabilidad	171

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Datos de la Empresa FAMOSA CORPORACIÓN.....	22
Cuadro 2 Variedades de Rosa.....	23
Cuadro 3 Criterios clave para la selección de las estrategias.....	54
Cuadro 4 Descripción Del Producto.....	94
Cuadro 5 FOSA Empresa Famosa Corporación.....	101
Cuadro 6 Definición de Objetivos Empresariales.....	133
Cuadro 7 Definición de Objetivos Financieros	135
Cuadro 8 Definición de las Estrategias Financieras.....	137
Cuadro 9 Priorización Estrategias Financieras	140
Cuadro 10 Presupuesto de Estrategias Financieras.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exportaciones Ecuatorianas de Flores	3
Figura 2 Exportación de flores a principales destinos.....	7
Figura 3 Principales subpartidas de flores de exportación.....	9
Figura4. Descripción del problema	11
Figura 5 Organigrama Estructural.....	29
Figura 6 Organigrama Funcional	30
Figura 7 Tasa de Interés Activa	62
Figura8Tasa de Interés Pasiva	64
Figura 9 Inflación Anual del Ecuador	66
Figura10 Producto Interno Bruto en miles de dólares.....	69
Figura11 Producto Interno Bruto en porcentaje de variación.....	70
Figura 12 Canasta Familiar Básica en miles de dólares USD	72
Figura13 Balanza Comercial.....	74
Figura14 Clientes Famosa Corporación	85
Figura15 Inteligencia Competitiva Famosa Corporación	88
Figura16 Organigrama Famosa Corporación	91
Figura17Cadena De Valor Famosa Corporación.....	98

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto de Investigación, fue realizado después de haber efectuado un minucioso análisis, sobre los principales problemas que se encontraban afectando a la empresa Famosa Corporación Cía. Ltda., tomando en cuenta su situación pasada, actual y posteriormente realizar proyecciones que nos permitan conocer sobre el futuro de la empresa. Al realizar un análisis actual de la empresa, se pudo apreciar cuales son los principales problemas que la empresa se encuentra atravesando, para ellos fue necesario un análisis FODA y un análisis financiero el cual nos permita conocer la realidad de la empresa. Conociendo la situación actual de la empresa se procede a implementar estrategias financieras las cuales nos permitan cambiar el escenario actual de la empresa y poder crear uno nuevo, tratando de contrastar los acontecimientos pasados con los futuros, mediante la utilización de Estados Financieros proformas, los cuales nos permitan conocer si las decisiones que se han tomado son las correctas y la empresa pueda seguir realizando sus actividades. Los resultados que arrojó el análisis financiera, se pudo evidenciar que la empresa tenía pérdidas en dos años consecutivos, por lo que fue necesario plantear las estrategias financieras necesarias para corregir estos acontecimientos, posteriormente se procedió a realizar proformas de los Estados Financieros y en su análisis financiero, lo que se pudo evidenciar resultados positivos para la empresa.

PALABRAS CLAVE:

- **ANÁLISIS FINANICERO**
- **ESTADOS FINANCIEROS**
- **ESTRATEGIAS FINANCIERAS**
- **PROFORMAS**
- **RAZONES FINANCIERAS.**

EXECUTIVE SUMMARY

This research project, was conducted after performing a thorough analysis of the main problems those were affecting the company Famosa Corporation, considering its past situation, and then make projections those allow us to know about the future of the company. While performing an actual analysis of the company, it was observed which are the main problems that the company is going through, for them it was necessary a FODA analysis and a financial analysis which allows us to know the situation of the company. After knowing the current situation of the company will proceed to implement financial strategies which allow us to change the current situation of the company and to create a new one, trying to contrast the events in the past with the events un the future, through the use of perform financial statements, which allow us to know if the decisions that have been taken are correct and the company will be able to continue their activities. The results showed the financial analysis, it was evident that the company had losses in two consecutive years, therefore it was necessary to consider financial strategies necessary to correct these events, subsequently proceeded to make preforms of financial statements and financial analysis, which was evident positive results for the company.

KEYWORDS

- **FINANCIAL ANALYSIS**
- **FINANCIAL STATEMENTS**
- **FINANCIAL STRATEGIES**
- **PREFORM**
- **FINANCIAL REASONS**

CAPÍTULO I

1. Tema

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA FAMOSA CORPORACION CIA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE EN LA PARROQUIA DE OLMEDO (PESILLO).

1.1 Antecedentes

En los años ochenta el sector florícola, tuvo un gran despunte debido a la demanda que tenía la flor ecuatoriana por su calidad y hermosos colores, no solo en el país sino también internacionalmente. Para esta época la flor ecuatoriana ya era conocida en Europa, Asia, en América principalmente en países como Estados Unidos, Canadá entre otros.

Siendo ya por años el principal mercado y destino de exportación, Rusia y Estados Unidos, el cual es conocido como una tradición que se compra rosa ecuatoriana, para las principales festividades.

El sector florícola en el Ecuador fue por años una alternativa para producir debido a que otros sectores se encontraban saturados y se necesitaba emerger de la crisis que se encontraba atravesando en el país. Este sector resultaba muy atractivo debido a que no se encontraba explotado, tenía muy buena acogida en todo el mundo por la calidad que se ofrecía y por la mas de 300 variedades de rosas que se ofrece a los clientes. Además, el gobierno ecuatoriano a través de sus entidades como es el caso de la Corporación Financiera Nacional (CFN), brinda a los productores préstamos para que puedan abrir nuevas fincas y en otros casos crecer como floricultores.

Según (Pullas, 2014) en este sentido se da el aumento de las hectáreas destinadas a la producción; es así que en 1996 en el país existía un aproximado de 1484.96 hectáreas dedicadas al cultivo, mientras, en el 2006 esta cifra se ubicó en las 3440.65 hectáreas. En este mismo marco, los ingresos obtenidos por el desarrollo de este sector productivo crecieron en 336% en una sola década, de esta manera las exportaciones de flores ecuatorianas se encontraban en un aproximado de 104 millones de dólares anuales, mientras que para el año 2006 este indicador se ubicó en más de 444 millones de dólares.

En los últimos años se dio un crecimiento en lo que respecta a las exportaciones del sector florícola que representa, uno de los motores del comercio exterior de Ecuador; es así que presentó un leve incremento porcentual pasando del 11% al 13% en ingresos y del 2,5% al 4% en tonelaje, respecto a 2011. Con respecto al año 2012 se comercializó en el exterior aproximadamente 203.000 toneladas métricas de estos productos, lo que representa para el país el ingreso de alrededor de 728 millones de dólares.

Entre los principales lugares de producción de rosas en todo el país se encuentran: Pichincha, Latacunga, Carchi, Imbabura y Tungurahua, tomando como referencia al (INEC, 2014) nos indica que para el año 2014 se encuentran alrededor de 571 fincas de rosas, que representan 4 mil hectáreas destinadas a la producción de rosa las mismas que dan trabajo y abrieron posibilidades de trabajo para los sectores aledaños de donde se encuentran asentadas, ya que para cada hectárea que posee una florícola se contratan entre diez y doce personas para la producción, esto nos indica que es un sector que a más de beneficiar en exportaciones al país, beneficia a la disminución de desempleo, ya que la mayoría de las personas que trabajan en esta industria son dedicadas al agro.

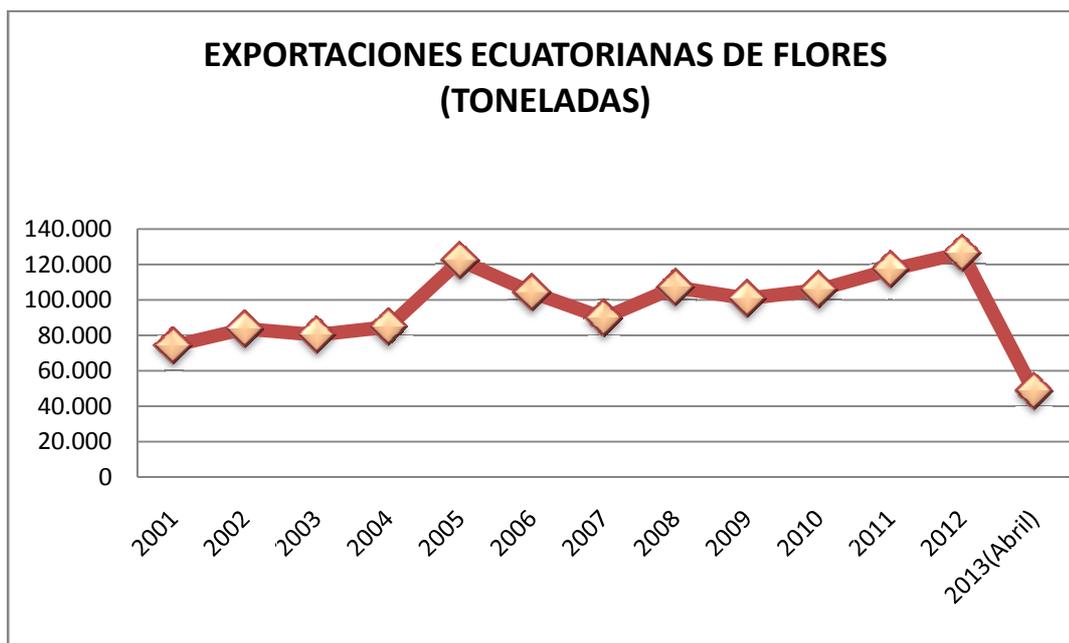


Figura 1 Exportaciones Ecuatorianas de Flores

Fuente: (ProEcuador, 2013)

Podemos observar en el cuadro que a partir del año 2001 hasta el año 2004 existen constantes de exportaciones de flores, entre 70.000 y 80.000 toneladas por año, debido a la demanda que se tenía, ya que la flor se estaba dando a conocer en todo el mundo. El Ecuador para esos años estaba empezando a estabilizarse por la crisis debido al cambio de moneda que el Ecuador se encontraba atravesando.

En el año 2005 podemos ver que existe un despunte en las exportaciones, debido a que existe gran acogida en el mercado la flor ecuatoriana, y se han expandido los horizontes de la venta de flor. Hasta el año 2013 fueron años de bonanza para el mercado florícola, pero de ahí en adelante se ha perjudicado debido a que los principales mercados como son Estados Unidos y Rusia, sufrieron caídas financieras provocando la

disminución en la compra de flor a nuestro país, lo que provocó que muchas de las fincas cerraran sus operaciones.

Para el año 2014 se sintió con fuerza la caída del sector florícola, debido a factores externos como guerras sucintados en Europa, problemas económicas en Estados Unidos, la caída de nuestro principal destino Rusia ha hecho que otros mercados se saturen provocando que muchas de las florícolas existentes quiebren y decidan cerrar sus puertas debido a que no pueden mantener mas sus gastos operacionales.

La empresa FAMOSA CORPORACIÓN CIA. LTDA. ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe en la zona de Pesillo, es una finca tipo rusa es decir que cuenta con variedades que son de preferencia para el mercado ruso, la misma que se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías al ser un ente comercial que se encuentra establecida en un marco legal, la empresa tiene responsabilidad limitada al encontrarse conformada por tres socios los mismos que cada uno tiene su función en la entidad.

Todas las fincas productoras de flores deben encontrarse inscritas en EXPOFLORES que es La Asociación de Productores y Exportadores de Flores, la misma que representa a sus socios y al sector ante la autoridades nacionales, seccionales y locales en diferentes temas de vital importancia para sus socios, como lo son: impuestos, sanciones, etc., al igual que mantienen alianzas estratégicas con distintas empresas tanto privadas como públicas que ayudan a beneficio de los socios. (Expoflores, 2014)

1.2 El Problema

1.2.1 Planteamiento del Problema

El sector florícola representa uno de los rubros más importantes de exportación los cuales han tenido constantes decaídas en el mercado, debido a ciertos factores externos que han afectado gravemente a florícolas y comercializadoras de flores en nuestro país.

Según (INEC, 2014) los principales lugares de destino de la flor ecuatoriana se encuentran en Estados Unidos con un 40%, Rusia con un 25% y un 35% destinado a países como: Brasil, Chile, Canadá, España, Italia, Países Bajos, entre otros.

FAMOSA CORPORACIÓN al ser una finca tipo europeo, la mayor parte de su producción se encuentra destinada hacia Rusia con un 50% y el 50% restante se encuentra dividido entre Suiza, Hungría, Rumania, Dubai, China y una pequeña parte a Estados Unidos, entre otros.

Los diferentes factores externos han afectado gravemente a las florícolas del Ecuador debido a que acontecimientos como la guerra de DOMBAS, la misma que se suscitó en el año 2014 entre Rusia y Ucrania, el cual impedía que se realicen importaciones a dichos países, además que el precio del rublo ruso se encontraba totalmente devaluado; otro acontecimiento importante que estamos viviendo actualmente es la caída de petróleo, provocando que el dólar aumente su valor y sea complicado para los países extranjeros adquirir bienes, ya que en el caso de Rusia necesitan más rublos para poder comprar dólares. Y este no es el único caso ya que Chile no compra flor ecuatoriana en la cantidad que lo hacían antes debido a que ellos tienen que pagar aranceles elevados por nuestra flor.

Estos casos se los puede ver reflejados en los siguientes cuadros del Banco Central del Ecuador en el cual constan por años las estadísticas de

las exportaciones de la flores a los principales destinos que son Estados Unidos y Rusia, además de presentarles una visión global de las exportaciones:

Tabla 1

Cifras de las Exportaciones del Ecuador Diciembre 2014.

Años	Toneladas	USD Miles	Var. Anual Tons.	Var. Anual USD
2011	117.059	675.675		
2012	117.033	713.930	-0,02%	5,66%
2013	148.334	808.131	26,74%	13,19%
2014	139.340	798.437	-6,06%	-1,20%

Fuente: (Exporflores, 2014).

En este cuadro (ver tabla 1) podremos apreciar que las exportaciones de flores hacia el exterior en cuanto a toneladas, una constante tan solo en el año 2013 hubo un incremento considerable de 30.000 toneladas para luego descender en el año 2014 un leve descenso; estos datos se ven reflejados en unidades monetarias, ya que nos indica que el mejor año para las exportaciones fue le 2013.

Tabla 2

Principales productos y destino de flores

DESTINO	2012	2013	2014
Estados Unidos	116.998	123.974	99.427
Rusia	72.149	78.479	50.663
Holanda	26.455	24.540	20.822
Italia	11.016	9.947	10.037
Ucrania	8.768	9.858	10.037
Otros Países	53.653	60.771	95.432

Fuente: (EcuadorPro, 2014)

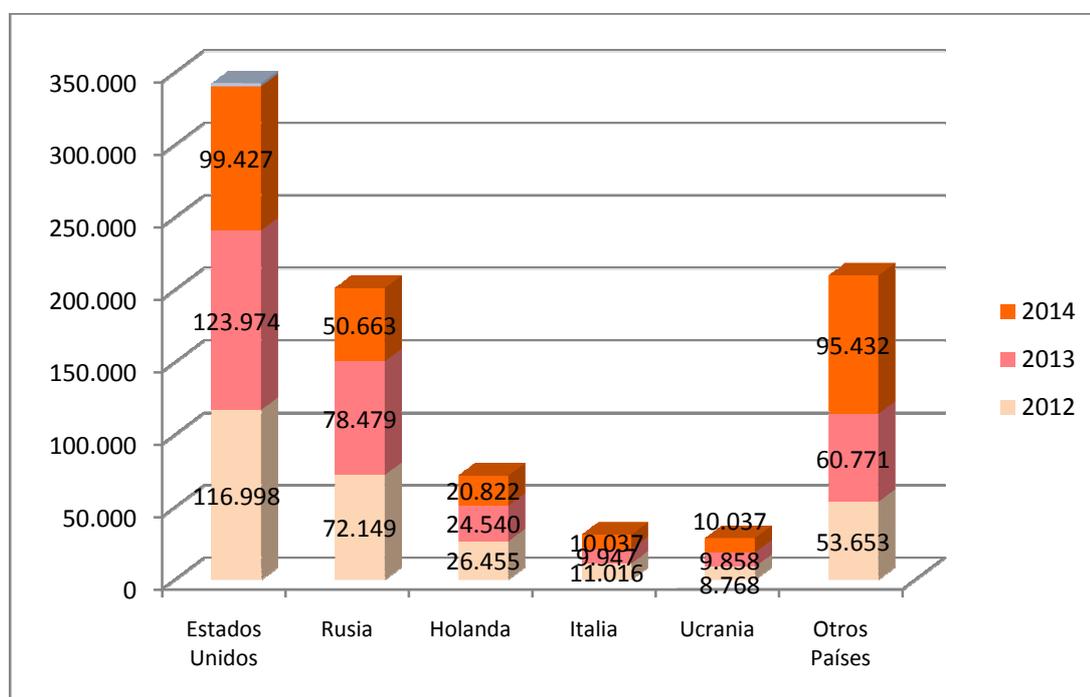


Figura 2 Exportación de flores a principales destinos

Fuente: (EcuadorPro, 2014)

Los Principales destinos en su mayoría de la flor ecuatoriana son Estados Unidos liderando, seguido por Rusia, Holanda, Italia, Ucrania y Otros países tanto de Latinoamérica como europeos.

Tabla 3

Principales sub partidas de flores de exportación

PRINCIPALES SUB PARTIDAS	2012	2013	2014
ROSAS FRESCAS CORTADAS	219.469	231.619	219.670
GYPSOPHILA	24.261	27.882	21.584
LAS DEMÁS FLORES Y CAPULLOS	28.237	27.593	24.675
CLAVELES FRESCOS	3.784	5.593	3.303

Fuente: (EcuadorPro, 2014)

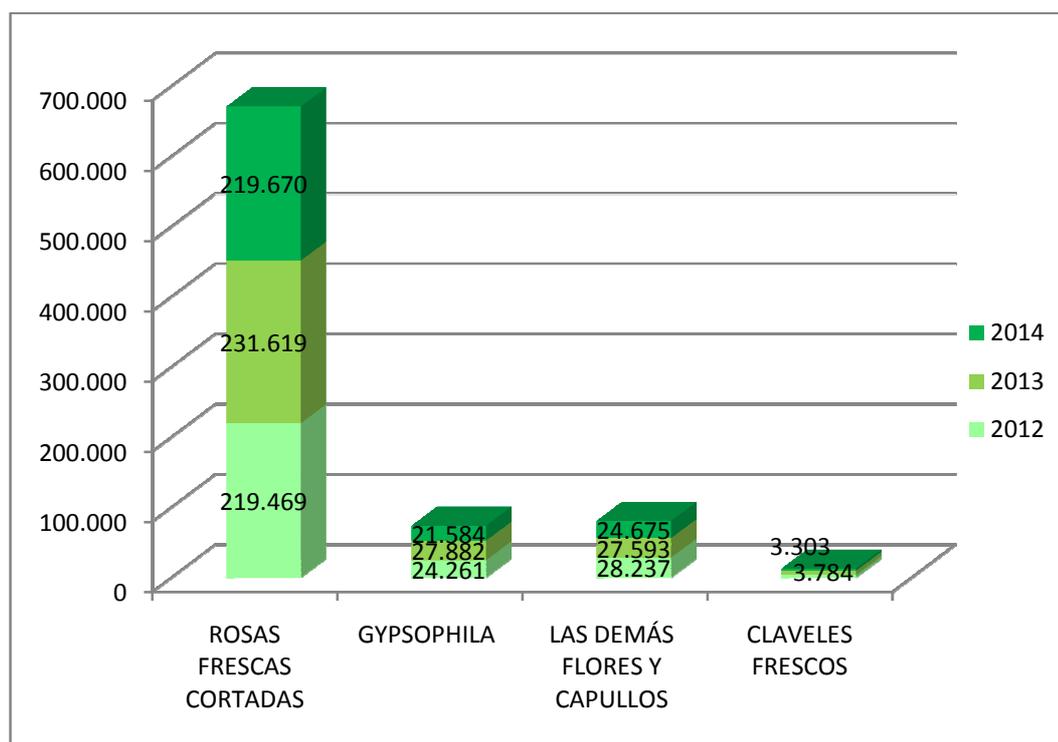


Figura 3 Principales subpartidas de flores de exportación

Fuente: (EcuadorPro, 2014)

Para los principales destinos Estados Unidos y Rusia el año 2013 ha sido uno de los mejores con 123.974\$ en EEUU y 78.479\$ para Rusia a comparación del 2012 y 2014, que se encontraban bajos en cuanto a exportaciones debido a problemas económicos en dichos países, los cuales seguirán afectando hasta el año 2016 que posiblemente se existirá un aumento en la comercialización de la flor ecuatoriana.

Las exportaciones a países como Holanda, Italia y Ucrania son bajas pero se han mantenido a lo largo de los años, sin mayores variaciones, pero se puede determinar que se siguen abriendo nuevos destinos para comercializar y dar a conocer la flor ecuatoriana.

Podemos concluir que las exportaciones se realizan en su mayoría a Estados Unidos, concentrándose la mayoría de exportaciones a este destino, debido a que este mercado se encuentra mucho más estable que el Europeo, por ello los exportadores se concentran en este nicho.

El Ecuador es un gran productor de variadas flores ecuatorianas, entre ellas se encuentran las rosas frescas, gypsophila, claveles y variadas flores de verano, las cuales son muy cotizadas en todo el mundo.

El producto más cotizado son las rosas frescas que para el año 2013 fue de gran volumen en exportaciones ya que para el 2012 y 2014 fueron años bajos debido a problemas económicos en países Europeos, los cuales afectan gravemente en la demanda del producto.

Otro producto es la Gypsophilia que la demanda no es muy grande pero también es otro producto variado que se envía a otros países y es muy cotizado especialmente en Europa, este producto ha mantenido los niveles de exportaciones pero como en otros casos de igual manera por la caída del mercado ha sido imposible levantar los niveles de exportación a países especialmente europeos por problemas económicos que han afectado gravemente a la demanda de los mismos.

1.2.2 Descripción del Problema

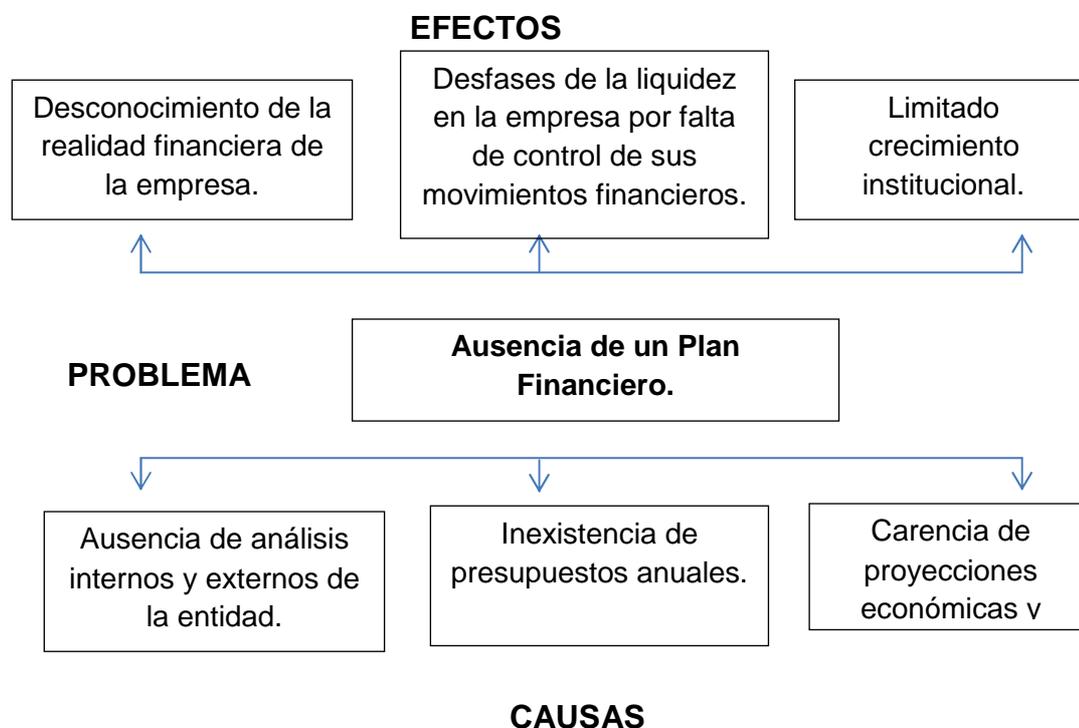


Figura 4. Descripción del problema

1.2.3 Justificación

Famosa Corporación no cuenta con un plan financiero para medir los niveles de liquidez de la empresa, el cual es muy importante ya que ayudaría a la empresa a manejar de una manera optimizarrecursos financieros, los cuales son una pieza clave al momento de tomar decisiones oportunas.

La empresa siendo una florícola ubicada en el catón Cayambe en la zona de Pesillo, tiene como fin encontrar soluciones a los problemas de iliquidez que ha venido presentando por los diferentes factores tanto internos

como externos a la entidad, para lo cual es necesario realizar un plan financiero, el cual ayudará a evitar que la empresa arroje pérdidas irrecuperables para los socios, como ha sucedido en muchas de las florícolas de nuestro país, las cuales han tenido que cerrar las instalaciones por falta de liquidez y de otros factores que se encuentran afectando gravemente a este sector de la producción.

Para evitar que aquellos factores afecten a la empresa se debe realizar un análisis FODA, el mismo que, nos ayuda a determinar aquellos factores que pueden afectar y beneficiar a la entidad y poder encontrar soluciones ante factores negativos utilizando como estrategias los positivos.

El objetivo es realizar un plan para la mejora de la liquidez de la empresa, el cual ayuda a evaluar como la empresa se ha venido desempeñando desde el momento de su creación y lograr que a futuro la misma pueda tener una guía que evite que la empresa llegue al punto de insolvencia, para ello se debe utilizar distintas herramientas financieras que faciliten el análisis financiero de la misma, para que posteriormente se pueda dar una conclusión la cual sirva de referencia y ayude a una toma de decisiones por parte de la empresa.

1.2.4 Objetivo General

Diseñar un Plan para la mejora de la Liquidez de la empresa Famosa Corporación Cía. Ltda., mediante un análisis y planificación financiera, para así tener una herramienta que permita a la empresa tomar decisiones oportunas y que se logre conseguir estabilidad financiera a futuro, asegurando la existencia de la empresa.

1.2.5 Objetivo Específico

- Elaborar un plan que nos ayude a mejorar la liquidez de la empresa utilizando variables, las cuales nos ayuden a tener una herramienta que permita tener Estados Financieros proyectados.
 - Realizar un diagnóstico financiero, tomando en consideración factores tanto internos como externos, los cuales nos van a permitir tener bases para la elaboración del plan para la mejora de la liquidez.
 - Elaborar Estados Financieros proforma el mismo que deben incluir las estrategias propuestas para la entidad con el fin de que se pongan en práctica.
 - Desarrollar un plan estratégico tomando como base un análisis de estados financieros y la filosofía organizacional, con la cual se puede diseñar la propuesta de mejora de la liquidez de la empresa con la elaboración de un plan.
 - Mantener un control constante y mejora continua de la ejecución del Plan Financiero para la empresa Famosa Corporación.

1.3 Metodología de la Investigación

1.3.1 Tipos de Estudio

El tipo de estudio depende la estrategia de la investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el tipo de muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en cada uno de estos tipos de estudio.

1.3.1.1 Estudio Exploratorio

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado

o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideadas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables pro misionarias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verticales. (Narvaez, 2009)

"Tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad". (Ander-Egg, 1995)

1.3.1.2 Estudios Descriptivos

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos centran en medir con la mayor precisión posible. En esta clase de estudio el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y como lograr la precisión en esa medición. (Narvaez, 2009)

Fases de un estudio descriptivo.

- Identificar la población de estudio. Definir la muestra si es necesario.
- Definir los objetivos del estudio.
- Definir fenómeno en estudio.
- Definir las variables del estudio, así como las categorías y escalas de medida de dichas variables.
- Seleccionar las fuentes de información que vamos a utilizar para recoger información sobre esas variables.

Ventajas de los estudios descriptivos

- Son baratos.
- Fáciles de diseñar y ejecutar.
- Fácilmente repetibles.
- Caracterizan la frecuencia y/o la distribución de la enfermedad o fenómeno en estudio, con respecto a diferentes variables.
- Puerta de entrada, que facilita la realización de estudios analíticos.
- Útiles para valorar la repercusión de enfermedades remitentes.
- Identifican diferentes variables, que pueden guardar relación con la enfermedad o fenómeno de estudio y por tanto puede identificar grupos vulnerables.
- Útiles en la planificación y administración sanitarios. Posibilitan el conocimiento de la demanda de servicios de salud en los servicios sanitarios.

1.3.1.3 Estudios Correlacionales

Estos estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en contexto particular).

En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones en tres variables pero otras veces se incluye relaciones múltiples.

El propósito y utilidad principal de los estudios correlacionales son de saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Las correlacionadas se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras estos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionados evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una investigación. (Narvaez, 2009)

1.3.2 Métodos Investigativos

Los métodos de investigación se encuentran dentro de las disciplinas sociales, que tratan de explicar o describir mediante preguntas para descubrir el por qué, cómo y cuándo de las relaciones de eventos o situaciones, de todo lo que nos rodea; con ello podremos dar solución a problemas que se nos presentan.

Aunque en las ciencias experimentales, la experiencia ocupa un lugar preeminente, también es cierto que las construcciones teóricas tienen un papel muy importante. Por ello se ha indicado que en la actividad científica se distinguen dos procesos: uno ascendente y otro descendente que consiste en la comprobación experimental de las construcciones teóricas (Sánchez J. C., 2012)

Método Inductivo: Se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Torres C. A., 2006).

El Método Inductivo consiste en la generalización de hechos, prácticas, situaciones y costumbres observadas a partir de casos particulares. Tiene la ventaja de impulsar al sujeto investigador, o investigador y ponerlo en contacto con el sujeto investigado u objeto de investigación. El camino va de la pluralidad de los objetos a la unidad de conceptos. (Gortari, 2007)

Según (Mello, 2007) El Método inductivo se caracteriza por:

- Toma como punto de partida la observación de los hechos, o la de registros o documentos sobre hechos. De aquí que el observador ha de formular enunciados observacionales que posibilitan la formulación de las hipótesis científicas.
- Considera que la observación es la base segura para elaborar hipótesis y para corroboración empírica de las mismas.
- Se obtienen las hipótesis por inducción a partir de los enunciados observacionales.
- Requiere el cumplimiento de las siguientes condiciones:
 1. Cantidad de enunciados observacionales debe ser suficientemente importante.
 2. Las observaciones deben ser variadas y obedecer a diferentes perspectivas.
 3. Todos los enunciados observacionales tienen que contribuir a sostener la hipótesis.

1.3.3 Fuentes de Recopilación de Información

La información puede ya existir cuando surge su necesidad para realizar una investigación o, por el contrario, debe ser creada para cumplir este cometido. En función de su disponibilidad de habla, respectivamente, de información secundaria y primaria.

La información primaria, es la que el investigador crea expresamente para un estudio concreto. Esta información no existe en el momento en que se plantea la necesidad de utilizarla. Las organizaciones deben entonces, acudir a investigaciones ex profeso para adquirirlas, empleando para ello diversas técnicas, como la observación, la pseudocompra, las reuniones de grupo o los métodos experimentales. (Grande, 2009)

Los investigadores encuentran datos, informes, páginas web o metodologías que les resultan sumamente útiles para sacar a delante sus proyectos. Esta información que ya existe, que se encuentra disponible en el momento que surge la necesidad de su utilización, recibe el nombre de **información secundaria**. (Grande, 2009)

La información secundaria puede haber sido creada en el pasado, por los investigadores o puede haber sido generada por terceros ajenos a ellos.

1.3.4 Técnicas de análisis de la información

Los investigadores cualitativos consideran datos, toda una serie de informaciones relativas a las interacciones de los sujetos entre sí y con el propio investigador, sus actividades y los contextos en que tienen lugar, la información proporcionada por los sujetos.

Los datos son entendidos como interacciones, situaciones, fenómenos u objetos de la realidad estudiada, que el investigador recoge a lo largo de su proceso de investigación y que poseen un contenido informativo útil para los objetivos perseguidos en la misma.

El investigador construye los datos y al hacerlo registra la información en algún soporte físico (notas de campo, grabación de audio o vídeo). El dato soporta una información sobre la realidad, implica una mayor o menor elaboración conceptual de la misma.

Consideramos dato como una elaboración, de mayor o menor nivel, realizada por el investigador o por cualquier otro sujeto presente en el campo del estudio, en la que se recoge información acerca de la realidad. El dato soporta una información sobre la realidad, implica una elaboración conceptual de esa información y un modo de expresarla que hace posible su conservación y comunicación.

Dado que en la investigación cualitativa se suele utilizar la entrevista, la observación, las preguntas abiertas presentadas mediante cuestionarios, los diarios, etc.

El tipo de datos recogidos suelen venir expresados en forma de cadenas verbales y no mediante valores numéricos. Se trata de datos que reflejan la comprensión de los procesos y las situaciones por parte de los propios participantes en los contextos estudiados.

Para realizar el análisis y la posterior planificación de la información financiera de la información se debe recopilar, ordenar y clasificar la información para poder desarrollar el trabajo propuesto mediante cuadros estadísticos, técnicas para la elaboración de la información, cuadros comparativos, gráficas, etc.

CAPITULO II

2. La Industria

2.1 Introducción

En América Latina existen tres principales productores de rosa, entre los más destacados se encuentra Colombia quien fue el precursor de la producción de rosas, seguido por Ecuador y en una minoría Perú.

El sector florícola en el Ecuador abarca distintos tipos de flores como son: claveles, follajes, flores de verano, alstroemerias, flores tropicales, entre otras; pero el producto más cotizado en todo el mundo son las rosas, lo cual se debe a que la rosa ecuatoriana es de muy buena calidad, siendo que la Sierra ecuatoriana es el lugar ideal para producir flor con tallo grueso, botón de gran tamaño las mismas que se pueden encontrar en variados colores, por estas razones es que son muy cotizados en el mercado.

Para el año 2013 la economía ecuatoriana mostró nuevamente un crecimiento en sus actividades. Los sectores más dinámicos, según fuentes gubernamentales fueron: transporte, comunicación, construcción y el sector florícola.

Es por ello que los socios Miguel Ángel Moya, Olivier Salamanca y Santiago Cacuango, teniendo un gran objetivo en común que fue la puesta en marcha de una finca productora de rosas, por ello, el día 2 de Julio del año 2013 deciden formar Famosa Corporación Cía. Ltda., ubicada en el Cantón Cayambe en la Parroquia de Pesillo (Olmedo), barrio Llanos de Alba, ubicada a 3.000 metros sobre el nivel del mar.

Por el lugar donde se encuentra ubicada la finca hace que la calidad de la rosa sea diferente cuyo principal factor es la altura en la que se encuentra, la tierra es mucho más fértil, el aire es más puro debido a que se encuentra alejado de la población urbana.

Por todas las oportunidades que se vieron atractivas para generar este gran negocio, los socios emprendieron la etapa de inversión con base a un presupuesto programado, para lo cual debieron tomar en cuenta todas las actividades que deben realizarse en el tiempo estimado todo lo que se encontraba proyectado.

Se realizó la adquisición del terreno para cultivo el cual es de 2 hectáreas para la siembra de 15 variedades entre las que se encuentran: Alba, Sweetness, Pink Floyd, Stardust, High Magic, Freedom, 3D, Carrousel, Deep Purple, Enaggement, Explorer, Limbo, Mondial, Nina y High Intenz las mismas que podemos encontrar en diferentes medidas ya sean estas de 50cm, 60cm, 70cm, 80cm y 90cm del largo del tallo, para lo cual se realizó la contratación de la construcción del invernadero y posterior preparación del terreno para poder realizar la siembra, donde se colocarían los primeros injertos de las rosas.

Para poder empezar con la producción se realizó la construcción de un reservorio, para el riego de las plantas, pero este reservorio debe tener controles cada cierto tiempo para constatar que no tiene químicos que pueden afectar a la población y concluyendo con la adecuación de la finca se realizó la implementación de la energía eléctrica para poder instalar los equipos de oficina, cortadoras, empaques, etiquetado, etc. todo esto para poder realizar el trabajo de una manera óptima y con el mejor servicio para el cliente.

2.1.2 Datos de la empresa

Cuadro 1

Datos de la Empresa FAMOSA CORPORACIÓN

Nombre de la Empresa	Famosa Corporación CIA. Ltda.
Fecha de Constitución	2 de Julio del 2013
Denominación	Compañía Limitada
Razón Social	La producción, siembra, compra, venta, distribución al por mayor y menor, exportación, importación de cualquier variedad de flor.
Número de Socios	Se encuentra conformado por 3 Socios <ul style="list-style-type: none"> • Miguel Ángel Moya. • Olivier Salamanca • Santiago Farinango
Ubicación	Cantón Cayambe, Parroquia Olmedo (Pesillo), Barrio: Llanos de Alaba Altitud: 3.000 metros sobre el nivel del mar.
Número de Trabajadores	24 Empleados.

Fuente: Empresa Famosa Corporación

Cuadro 2**Variedades de Rosa Empresa Famosa Corporación**

<ul style="list-style-type: none">• ALABA	
<ul style="list-style-type: none">• SWEETNESS	
<ul style="list-style-type: none">• PINK FLOYD	
<ul style="list-style-type: none">• STARDUST	

CONTINUA



<ul style="list-style-type: none">• HIGH MAGIC	
<ul style="list-style-type: none">• FREEDOM	
<ul style="list-style-type: none">• 3D	
<ul style="list-style-type: none">• CARROUSEL	

CONTINUA



<ul style="list-style-type: none">• DEEP PURPPLE	
<ul style="list-style-type: none">• ENAGGEMENT	
<ul style="list-style-type: none">• EXPLORER	
<ul style="list-style-type: none">• LIMBO	

CONTINUA



<ul style="list-style-type: none"> • MONDIAL 	
<ul style="list-style-type: none"> • NINA 	
<ul style="list-style-type: none"> • HIGH INTENZ 	

Fuente: FAMOSA CORPORACIÓN

2.1.3 Organización Interna

Famosa Corporación Cía. Ltda., se encuentra constituida bajo la denominación de Compañía Limitada, la misma que la Superintendencia de Compañías y Seguros nos presenta detalles de las características que este tipo de Empresas posee:

- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social.

- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.
- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. El capital mínimo para su constitución es de 400\$ por socio.

En cuanto a la responsabilidad de los socios nos indica que:

- Al intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto.
- A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social.
- A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.
- Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social.

Todas estas responsabilidades deben ser cumplidas a cabalidad por los socios para que exista armonía al momento de dirigir la empresa, además es necesario tener presente que al tener cada socio una responsabilidad con la empresa se asegura la estabilidad de la misma.

2.1.4 Accionistas

FAMOSA CORPORACIÓN CIA. LTDA. legalmente constituida, se encuentra conformada por tres socios, Miguel Ángel Moya (Ecuatoriano), Olivier Salamanca (Colombiano) y Diego José Farinango (Ecuatoriano), las mismas siendo personas naturales y teniendo capacidad para contratar, conformaron esta organización la misma que tiene por objeto la producción, siembra, compra, venta, distribución al por mayor y menor, exportación, importación de cualquier variedad de flor.

Los socios se encuentran en la obligación de participar de forma activa y directa de dicha actividad, así como resolver todos los asuntos relativos a los negocios y tomar decisiones necesarias en defensa de la empresa.

Los accionistas tienen la potestad de elegir quien es la persona que se va a encontrar a cargo de la presidencia de la entidad en todo momento. La persona que se encuentra al mando de este cargo para hacer frente a todas los acontecimientos que se halle atravesando la entidad, en este caso es el Sr. Manuel Farinango quien fue elegido por la junta de socios, y es el responsable de guiar a la entidad tomando las mejores decisiones en el momento indicado para que siga con la actividad para la que fue creada.

2.1.5 Organigrama

Para conocer cómo se encuentra conformada la estructura orgánica y formal de la empresa Famosa Corporación Cía. Ltda., el mejor método utilizado en la empresa son los organigramas.

“El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, entre otros, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría” (ALFONSO, 2000)

Este instrumento es importante por cuanto nos especifica:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de información
- La naturaleza lineal o de staff del departamento
- Los jefes de cada área de trabajo
- Los jefes de grupo de empleados
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

2.1.5.1 Organigrama Estructural

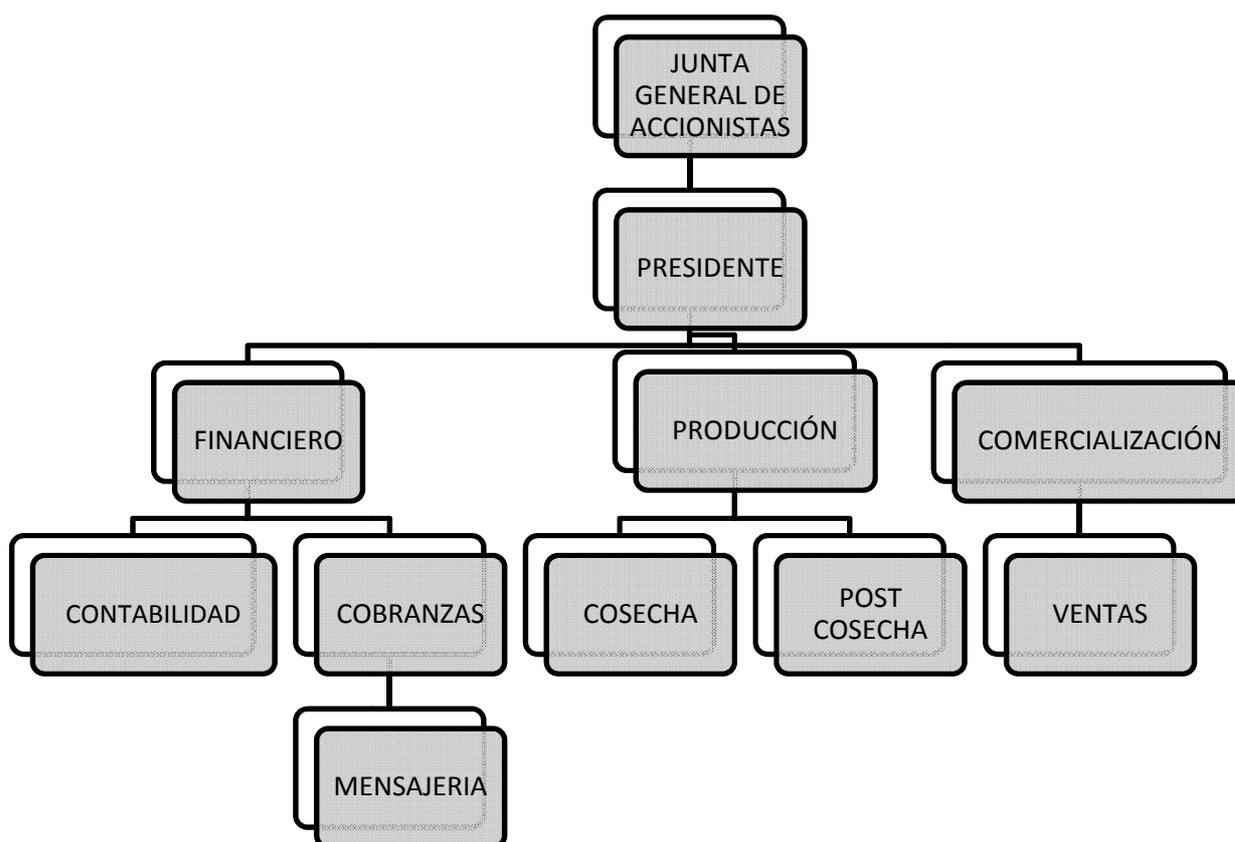


Figura 5 Organigrama Estructural

Fuente: Famosa Corporación Cía. Ltda.

Famosa Corporación Cía. Ltda. se encuentra integrada por jerarquías, teniendo como su principal autoridad a la Junta de Accionistas los cuales son los encargados de la toma de decisiones importantes en la empresa, seguida por el Gerente General quien se encuentra a cargo de la entidad y las subdivisiones de los departamentos que se encuentran conformados, como lo indica en el organigrama estructural.

2.1.5.2 Organigrama Funcional

"Como **organigrama funcional** se denomina aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas. Tiene una gran utilidad informativa para cursos de capacitación o para realizar una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la empresa." (Anonimo, Significados, 2013)

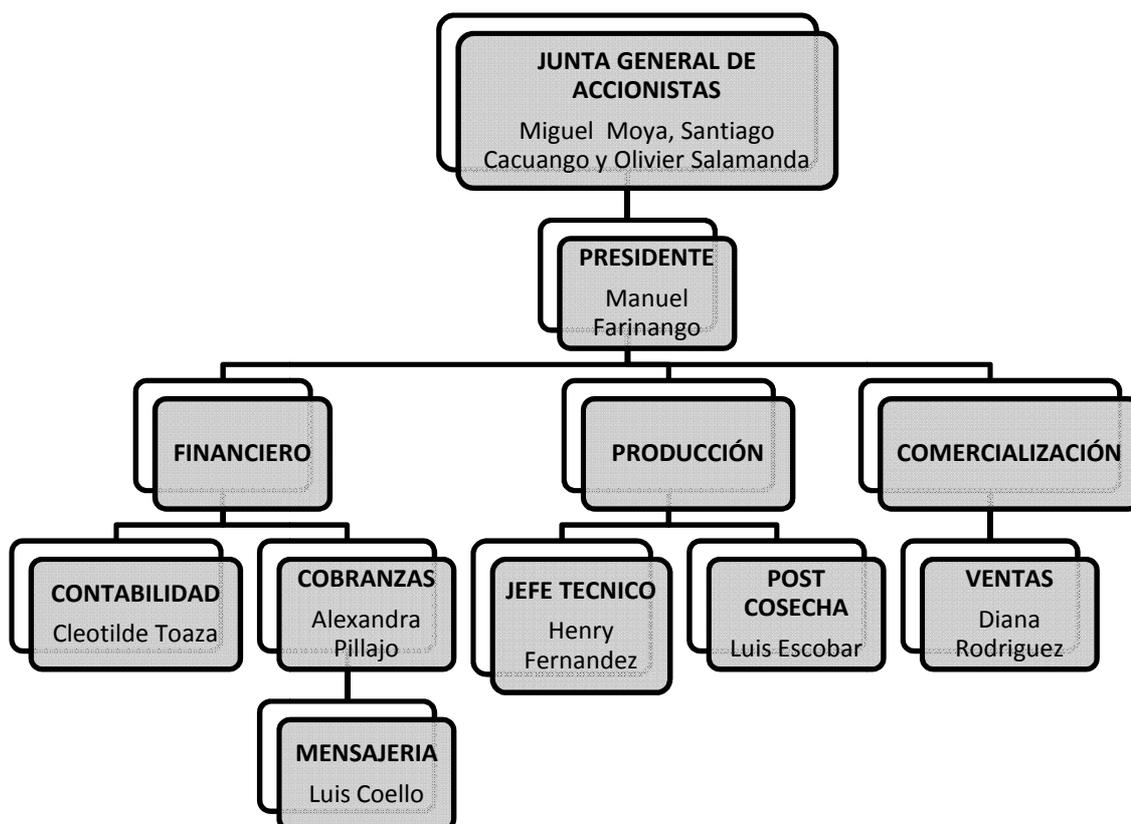


Figura 6 Organigrama Funcional

Fuente: Famosa Corporación Cía. Ltda.

Como se puede observar en el organigrama funcional se encuentran, los principales cargos con sus representantes para posteriormente explicar cuáles son las principales funciones que realizarán los empleados en sus determinados cargos.

Podemos observar que la empresa se encuentra distribuida por jerarquías seguida por sub cargos, conociendo cada empleado cuales son las funciones que le corresponde cumplir. Al ser una finca pequeña de tan solo 2 hectáreas en su estructura, no cuenta con un gran número de empleados, por ello, la empresa tiene cargos y funciones determinadas para que cada uno sepa lo que tiene que hacer, se puedan cubrir todas las actividades, no exista duplicación de funciones y choques entre las actividades de cada uno.

Funciones:

Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas se encuentra conformada por 3 socios: Miguel Ángel Moya, Olivier Salamanca y Diego Farinango; los cuales son los accionistas y propietarios de la empresa Famosa Corporación Cia. Ltda.

Entre sus principales funciones se encuentra: realizar reuniones periódicas para tomar decisiones respecto al funcionamiento de la empresa, aprobar presupuestos mensuales y se implementara distintos métodos que promuevan la eficiencia y responsabilidad en los trabajadores de la organización con el fin de que se cumplan políticas estipuladas.

Gerente General

El Gerente General es el Señor Manuel Farinango quien es el encargado de administrar la empresa y realizar reportes a los socios de los acontecimientos que se sucinte, tomando las decisiones necesarias ya que si son acontecimientos pequeños y se pueden solucionar el gerente está en la obligación de hacerlo.

Además el Gerente General debe ejercer su representación legal, administrativa, judicial y extrajudicial de la empresa, ya que conjuntamente con el contador debe velar por el buen manejo de la información financiera de la empresa, teniendo los socios a un apoyo incondicional para la empresa.

Área Financiera

Contabilidad

Clotilde Toaza es la contadora de la entidad la cual tiene como apoyo a Fanny Rivadeneira quien es la asistente contable, que entre sus principales actividades se encuentra realizar la elaboración de impuestos y pagos, llevar actualizados libro bancos, caja chica, flujos de caja y elaboración de Estados Financieros para la aprobación de Gerencia y la Junta Directiva.

Las personas encargadas del área contable tienen bajo su responsabilidad el manejo de la cuenta de la empresa, quienes tienen que rendir cuentas sobre giro y transferencias realizadas desde la misma, ya que los socios depositan entera confianza en las mismas.

Cobranzas

Esta área se encuentra a cargo de la Sra. Alexandra Pillajo la misma que realiza las gestiones de cobranza a los clientes de la empresa, ya que disponemos de clientes nacionales como extranjeros.

La persona encarga posee un registro de clientes con cartera por vencer, vencida e incobrable; la cual tiene una meta por cumplir en el mes de cobros es decir que debe llegar a un mínimo de cobros.

Mensajería

El Sr. Luis Coello es el encargado de realizar la recaudación de los pagos que realizan a la entidad y posteriormente realizar el depósito de cada uno de ellos.

Producción

Jefe Técnico

El encargado de la trata del campo es el Ing. Henry Fernandez quien es el encargado de realizar la coordinación de la producción de la finca, controlar todo el proceso productivo de la flor es decir que se debe llevar el control desde la siembra hasta el punto de corte que se destina para cada país.

El Ing. Henry Fernandez realiza proyecciones mensuales, dependiendo de las condiciones climáticas, estado de la tierra, demanda del mercado y entre otras variables; la cosecha de la flora para el mes, con ello el departamento de ventas puede realizar la oferta de flor, tomando en cuenta de la disponibilidad de la flor.

Jefe de Post Cosecha

El Jefe de Post Cosecha es Luis Escobar, el cual es encargado de pasar la disponibilidad diaria a la vendedora, la cual es importante al momento de realizar la oferta de flor ya que con ello sabemos cuánto podemos ofrecer de cada variedad a los clientes, para al final conocer cuántos son los tallos que se van a dar de baja por no ser vendidos.

Además esta persona se encuentra a cargo de vigilar a todo el personal que se encuentra a su cargo como bodegueros, empacadores, etiquetadores, etc. y realizar un control permanente de la calidad de la flor para evitar ser devuelta.

El encargado de la post cosecha realiza las facturas de cada cliente con la cantidad de flor exacta y la variedad que salió de la finca para ser enviada al cliente.

Comercialización

Ventas

La persona encargada de realizar las ventas es Diana Rodríguez, la misma que cada día envía disponibilidades de las distintas variedades que tienen en cuarto frío para ofertar a sus clientes, y ser enviadas a sus países de destino.

Si la vendedora no logra vender la flor en los días establecidos que puede durar la flor la misma se da de baja, por ello tiene la responsabilidad de ser vendida en su totalidad y a los precios que han sido autorizados por la gerencia.

2.1.6 Filosofía Empresarial

2.1.6.1 Misión

FAMOSA CORPORACION CIA. LTDA., es una empresa dedicada a la producción de rosa Ecuatoriana con alta calidad, adaptándose a los cambios del mundo actual, cumpliendo estándares internacionales, protección y cuidado del medio ambiente, trato humano y desarrollo integral de la comunidad.

2.1.6.2 Visión

Ser reconocidos a nivel mundial en la producción y comercialización de rosa Ecuatoriana, por su calidad e innovación constante.

Para el año 2020 crecer en la dimensión de la finca y ofrecer una variedad más extensa de rosas y ampliar los horizontes a otras partes del mundo.

2.1.6.3 Objetivos

Objetivo General

El objetivo de la empresa Famosa Corporación Cia. Ltda. consiste en producir flor de calidad realizando un trabajo enfocado en una producción, comercialización y distribución correcta a los clientes para lograr que la empresa crezca a futuro.

Objetivos Específicos

- Llevar un control constante de los acontecimiento de la empresa para la toma de decisiones de la empresa por parte de los socios
- Motivar a los miembros de la entidad hacia el apego de la misma para que realicen a la perfección el trabajo que se encuentra a su cargo.
- Satisfacer las necesidades de los clientes mediante el buen servicio, seriedad y calidad a la hora de comercializar la flor.
- Cumplir a cabalidad metas en ventas y cobros a los clientes, propuestos por la gerencia para que la entidad pueda generar la ganancia deseada.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Planeación Financiera

2.2.1.1 Plan

Existen algunos tipos de definiciones de Plan el cual nos puede ayudar a entender de mejor manera lo que es una Planeación Financiera, entre los distintos conceptos tenemos:

- Están formados por un conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad. (Borello, 1994)

- "Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc." (Landa, 2006)

- (Arder-Egg, 2006) El plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- Lineamientos
- Prioridades
- Estrategias de acción
- Asignación de recursos

- Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.

- (Miguel, 2006) Conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan.

En resumen el Plan no solamente es la intención de proyectar o hacer algo a futuro, sino que representa la forma en que se representa la gestión para materializar en un documento tanto estrategias, metas, lineamientos, políticas, objetivos, acciones concretas del propósito que se busca conseguir a futuro.

2.2.1.2 Plan Financiero

El plan financiero representa la expresión cualitativa de la estrategia empresarial mientras que el presupuesto es la expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la planificación financiera es el plan financiero.

Existen dos niveles básicos para el plan financiero, en función del ciclo de la empresa a que hagamos referencia:

a) Plan a largo plazo, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.

b) Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes, por el Plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los mismos. Este Plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados Presupuestos de Explotación.

2.2.1.3 Planificación Financiera

Para poder realizar un Plan para la mejora financiera debemos entender lo que es la Planificación Financiera, para ello tenemos diferentes conceptos los cuales nos pueden ayudar a comprender.

- Según (Ferraz, 2013) La planificación financiera se entiende por la mediación de todas las acciones de la empresa, y no solo las de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contrapartida en valor monetario que debe ser valorado por la función financiera.

- (Myers, 1994) Conceptualiza a la planificación financiera como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Los documentos previsionales de la planificación financiera, que recogen todos esos flujos previsionales, son siempre un medio, y no un fin en sí mismos, ya que el objetivo es conocer el valor de las necesidades monetarias en determinados periodos, pero siempre con la finalidad de tomar las decisiones más operativas al respecto.

Tal como sucede con la planificación general, la planificación financiera también puede ser considerada como proceso, ya que responde a la secuencia de fases necesarias para la consecución de un plan, si bien, en este caso el plan se materializa en números concretos. (Ferraz, 2013)

En conclusión podemos decir que la Planificación Financiera es un proceso que reúne distintos métodos, instrumentos y objetivos, para planearlo, llevarlo a cabo tomando en cuenta la utilización de distintas técnicas, herramientas matemáticas, estadísticas y financieras y para posteriormente verificar la eficiencia de lo que se ha realizado, tomando siempre en cuenta los medios que se han determinado para lograr cumplir lo propuesto.

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente 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 lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos. (Ferraz, 2013)

Importancia de la Planificación Financiera

La Planificación Financiera es importante para todas las empresas debido a que se necesita de un instrumento que sea guía para que la empresa conozca la liquidez de la empresa, en cada uno de los periodos de la empresa, buscando tener un equilibrio en todos los niveles de la empresa, desde la parte operativa hasta la estratégica.

Según (Pedraza, 2009) nos indica que es muy importante llevar una buena planeación financiera desde las micro hasta las grandes empresas pues de ello depende que se llegue a los objetivos y metas planeados y consigo mantenerse como una organización competitiva.

En una empresa no solo se trata de tomar las decisiones que se crea más conveniente, primero se debe analizar las propuestas y hacer una serie de investigaciones sobre liquidez, solvencia y rentabilidad evaluando cada proyecto y de acuerdo con los resultados tomar la mejor decisión disminuyendo la probabilidad de pérdida en el proyecto y aumentando las ganancias y utilidades de la empresa.

Es por eso que la planeación debe tener siempre presente en cualquier tipo de organización pues gracias a esta se pierde la incertidumbre sobre que decisiones tomar o si habrá pérdida o ganancia en proyectos de inversión

Etapas de la Planificación Financiera

Según (Pedraza, 2009) nos dice que las etapas que componen el proceso de la planificación financiera son:

- 1) Formulación de objetivos y sub objetivos.
- 2) Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- 3) Estudio de las alternativas.

- 4) Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- 5) Elección de la alternativa más idónea.
- 6) Formulación de planes.
- 7) Formulación de presupuestos.

La Formulación de objetivos, Estudio del escenario y alternativas, Evaluación de alternativas y Elección de la mejor alternativa, son el diseño de la estrategia que la empresa quiere realizar para alcanzar lo que se ha propuesto.

La formulación de planes y presupuestos representan la puesta en marcha de las estrategias que se han planteado anteriormente, realizando el estudio respectivo de las necesidades y requerimientos tanto en el presente como en el futuro.

2.2.1.4 Riesgo, Rendimiento y Liquidez en equilibrio

2.2.1.4.1 Riesgo

La palabra riesgo se la puede asociar con peligro, pérdida o daño ya que un suceso desfavorable para la empresa puede darse, como no, en un futuro determinado y dañar los intereses de la organización.

Tipos de riesgo financiero

- **Riesgo de Mercado:** " La pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimiento de los llamados factores de riesgo" (Haro, 2005)
- **Riesgo de Crédito:** " Se puede definir como la pérdida potencial, producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago." (Haro, 2005)

- **Riesgo de Liquidez:** " Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable. El riesgo de liquidez se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios." (Haro, 2005)
- **Riesgo legal:** " Se refiere a la pérdida que se sufre en caso de que existe incumplimiento de una contraparte y no se puede exigir, por la jurídica, cumplir con los compromisos de pago." (Haro, 2005)
- **Riesgo Operativo:** " Se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización." (Haro, 2005)
- **Riesgo de reputación:** "Es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de algunas operaciones. Si el mercado percibe que la institución comete errores en algún proceso clave de la operación, es lógico que los clientes consideran eventualmente cambiar de institución." (Haro, 2005)

2.2.1.4.2 Rentabilidad

La rentabilidad es aquella relación porcentual que existe entre el excedente que resulta de haber invertido, contra la variable que nos indica las aportaciones que ha realizado la empresa.

"La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y

utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados." (Torres A. I., 2011)

Tipos de Rentabilidad

Rentabilidad financiera:

"Persigue evaluar el rendimiento obtenido por los propietarios de la empresa, para lo cual es preciso determinar cuál ha sido su aportación." (Franco, 2007)

Representa una última medida de la rentabilidad de una empresa, en el sentido de que incluye todas las deducciones necesarias para cubrir los compromisos de la empresa, sobre el beneficio después de impuestos. (webs.ono, 2013)

La Rentabilidad Financiera busca principalmente conocer cuál fue el rendimiento que la empresa ha logrado obtener en el año que se encuentra cursando, ya que en el mismo se encuentran todas las deducciones y dejar netamente lo que la empresa en realidad ha ganado, con ello pueden hacer toma de decisiones oportunas o realizar proyecciones.

Rentabilidad económica

Es junto con la rentabilidad financiera la medida más fundamental y completa de evaluación de una empresa.

La rentabilidad económica o return on investment, representa la relación medida en porcentaje, entre el beneficio antes de las cargas financieras e impuestos sobre el beneficio y el volumen medio en el periodo considerado de los activos o inversión que han sido dedicados a obtener el anterior beneficio.

También podemos decir que aquella que mide el rendimiento alcanzado por los activos que ha mantenido invertidos la empresa durante un determinado periodo de tiempo. La rentabilidad económica indica el grado de aprovechamiento o productividad de los activos de la empresa, en tanto que aporta el excedente generado por la empresa por cada unidad monetaria invertida en el proceso productivo. (Franco, 2007)

En conclusión podemos decir que al conocer el grado de aprovechamiento que han tenido nuestros activos, podemos determinar si ha sido una buena o mala inversión, si hemos tenido desperdicios o se ha aprovechado al máximo los recursos de la empresa y con los mismos se ha podido determinar una rentabilidad mas no una pérdida.

2.2.1.4.3 Liquidez

Es el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes, es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. (Dominguez, Manual de Analisis financiero, 2007)

Los propietarios de la empresa, la falta de liquidez puede suponer:

- Una disminución de la rentabilidad
- La imposibilidad de aprovechar oportunidades interesantes (expansión, compras de oportunidad, etc.)
- Pérdida del control de la empresa
- Pérdida total o parcial del capital invertido. Como es lógico, los acreedores de la empresa también se verán afectados por la falta de liquidez.
- Pérdida parcial o total de la cantidad prestada.

La liquidez de la empresa es uno de los indicadores más importantes debido a que, dependiendo de la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones, frente a terceros a corto plazo, se mide la liquidez que posee la empresa. Si la empresa posee una mayor liquidez, significa que la misma tiene un menor riesgo de insolvencia y posible quiebra, esto es uno de los indicadores que debe mantenerse en constante revisión y toma de decisiones oportunas.

2.2.1.5 Capital De Trabajo

Por capital de trabajo entendemos que son recursos, diferentes a la inversión fija y diferida, que un proyecto requiere para realizar sus operaciones sin contratiempo alguno. Dichos recursos están representados por el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario. Observando el balance general nos encontramos que las cuentas que acabamos de mencionar constituyen los activos corrientes; por lo tanto, podemos afirmar que desde un punto de vista gerencial para efectos de evaluación financiera de proyectos, el capital de trabajo son activos corrientes. (Spag, 2007)

El Capital de Trabajo posee dos principales definiciones:

Capital de Trabajo Neto: Es la diferencia en dólares entre el activo y pasivo circulante. Es una medida del grado en que las empresas están protegidas contra problemas de liquidez. El Capital de Trabajo Neto nos indica la liquidez de la empresa de manera aproximada. (James, 2002)

Capital de Trabajo Bruto: Los directores financieros todo el tiempo determinan el monto correcto de activo circulante de la empresa, es decir el efectivo y los valores comercializables, las cuentas por cobrar y el inventario y el financiamiento, los cuales son necesarios para apoyar al activo circulante. (James, 2002)

El Capital de trabajo es uno de los rubros importantes que se debe analizar en la empresa ya que con ello podríamos determinar si la empresa ha sufrido problemas de iliquidez o si lo tendrá en un futuro, analizando las principales cuentas de activo y pasivo circulante.

2.2.1.6 Capacidad De Endeudamiento

(James, 2002) Monto máximo de deuda (y otros tipos de financiamiento con cargos fijos) que pueden pagar de manera adecuada una empresa. Entre los cargos de cobertura se encuentran el pago de intereses y capital de la deuda, el pago de arrendamiento financiero y dividendos de acciones preferentes.

La capacidad de pagar estos cargos, con excepción de los dividendos de las acciones preferentes, se puede traducir en una insolvencia financiera. Cuanto mayores y más estables sean los flujos de efectivo futuros esperados de una empresa, mayor será su capacidad de endeudamiento. (James, 2002)

La Capacidad de Endeudamiento no es una cantidad ni una proporción que se pueda medir con exactitud es una apreciación subjetiva que depende de muchos factores que se sintetizan en la imagen que la empresa proyecte. Se incrementa con el tiempo en la medida que nuestros compromisos de pagos se cumplan. y que nuestros resultados empresariales sean positivos.

Naturalmente, una empresa que comienza tiene poca credibilidad porque no puede demostrar resultados históricos, en consecuencia los socios,

personalmente, tendrán que asumir la posibilidad de poder proyectar una imagen que genere Capacidad de Endeudamiento. (Ollé, 1997)

2.2.1.7 Punto De Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel donde el volumen de ventas de la empresa ha conseguido, mediante la contribución marginal generada, cubrir los costos fijos, y por ende, comenzar a producir utilidades al negocio. (Carro, 1998)

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción de bienes en que se igualan los ingresos totales y los costos totales, esto es, en donde el ingreso de operación es igual a cero. (Horngren, 1999)

El punto de equilibrio nos ayudaría a conocer si la empresa logra tener sus ingresos y egresos en el punto en no gane ni pierda, o llegue a tener una utilidad y no pérdidas, para que así la empresa no llegue a las pérdidas que terminen con la marcha del negocio.

2.2.1.8 Razones Financieras

(Guigan, 2005) Las razones financieras como asistentes para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa e indican cuanta disponibilidad de efectivo tiene la empresa para cumplir sus obligaciones, cuan razonable es su periodo de cobro, que tan bien está administrado el inventario, como están siendo utilizados los recursos de la empresa y cuál es la estructura de capital. Todo esto para conocer si la empresa está cumpliendo con su objetivo principal: la maximización de la riqueza de los accionistas.

Las razones financieras son las correspondencias que hay entre los cálculos de los estados financieros de las empresa y entre ellas mismas. La transformación de las cifras contables en valores relativos o razones permite comparar la posición financiera de una empresa con otra aún, si sus capacidades de producción son diferentes. (Besley, 2008)

Utilidad de las Razones o Índices Financieros

(Sánchez I. , 2006) Por la gran variedad de usos que se da a las razones o índices financieros, es difícil establecer un concepto general de utilidad de los mismos. Los banqueros por ejemplo, los utilizan para evaluar que le dan la mayoría de las empresas que venden a crédito para evaluar a sus clientes actuales y potenciales. Sin embargo, una de las utilidades que consideramos de mayor utilidad en la Planificación Financiera de las empresas.

En efecto, los indicadores financieros se aplican sobre estados financieros de períodos ya terminados; es decir, que cualquier distorsión que se consiga, ya es imposible corregirla. La utilidad está entonces en aprovechar la información obtenida para tomar decisiones cuyos resultados los veremos a futuro.

Y para evaluar si lo planificado se está logrando, solo basta aplicar los índices financieros y compararlos contra los que habíamos obtenido antes de aplicar los índices financieros y comparar con los que habíamos obtenido antes de aplicar correctivos. De esta manera también se convierten en una herramienta de seguimiento a la planificación.

División de las Razones Financieras

- **Razones De Liquidez:** Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación en efectivo.

Ejemplos:

- **Razón circulante:** mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraída.

Capital de Trabajo= Activo Circulante - Pasivo Circulante.

- **Prueba ácida:** Se deriva de la anterior, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo muy poco líquido. Mide entonces el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$$

- **Razones De Apalancamiento:** Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros con la de los propietarios.

Ejemplos:

- **Razón de Endeudamiento:** Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentaje.

$$\text{Endeudamiento} = \text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$$

- **Razón de Apalancamiento Externo:** Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiamiento y la utilización de los fondos de los propietarios.

$$\text{Apalancamiento Externo} = \text{Total Pasivo} / \text{Total Patrimonio}$$

- **Razones De Actividad:** Evalúan la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos de que dispone.

Ejemplo:

- **Días de Inventario:** Hipotéticamente evalúa cuantos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios manteniendo el mismo nivel de ventas.

$$\text{Días de Inventario} = (\text{Inventario} \times 360) / \text{Ventas}$$

- **Rotación de Inventarios:** También hipotéticamente, indica el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido repuesto.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \text{Ventas} / \text{Inventarios}$$

- **Días de Cuentas por Cobrar:** También conocido como días de ventas en la calle, porque representa, en promedio, el número de días que la empresa está tardando en recuperar ventas.

$$\text{Días de Cuentas por Cobrar} = (\text{Cuentas por cobrar} \times 360) / \text{Ventas}$$

- **Días de Cuentas por Pagar:** Mide el número de días que, en promedio, la empresa se está tomando de sus proveedores, para saldar sus compras.

$$\text{Días de Cuentas por Pagar} = (\text{Cuentas por pagar} \times 360) / \text{compras}$$

- **Rotación de Cuentas por Pagar:** Indica el número de veces en que, en promedio han sido renovadas las cuentas por pagar.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \text{Compras} / \text{Cuentas por pagar.}$$

- **Razones de Rentabilidad:** Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.

Ejemplos:

- **Margen de Utilidad Bruta:** Mide, en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = (\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$$

- **Margen de Utilidad Neta:** Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

- **Rendimientos sobre Activos:** Da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión.

$$\text{Rendimientos sobre Activos} = \text{Utilidad Neta} / \text{Total Activos}$$

- **Rendimiento sobre Patrimonio:** Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas.

Rendimiento sobre Patrimonio: Utilidad Neta / Patrimonio

2.2.1.9 Análisis vertical y horizontal

- **Análisis Vertical:** Consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero con respecto a una cifra base. El resultado es el porcentaje de cada cifra con relación a la cifra base.

Con frecuencia, en el balance general se toma como cifra base el total de activos, equivalentes al total de pasivo + capital. También pueden relacionarse cada una de las subcuentas con el total correspondiente a su grupo. En el estado de pérdidas y ganancias por lo general toma como cifra base las ventas.

Los porcentajes así calculado determinan la importancia de cada cuenta del estado financiero en estudio y conforman un análisis general de la situación financiera de la empresa o de las tendencias. (Barajas, 2008)

- **Análisis Horizontal:** El análisis horizontal se refiere a la comparación de los resultados de los estados financieros de diferentes periodos respecto a los resultados de un año base.

El resultado es la tendencia que han seguido durante los últimos años de estudio las principales cuentas que se están analizando.

Los resultados se pueden graficar para facilitar el análisis, Además de ilustrar lo acontecido en los años anteriores, esta técnica permite planear el futuro de la empresa. (Barajas, 2008)

2.2.1.10 Análisis Financiero

Las empresas no solamente tratan de evitar problemas como desequilibrio o inestabilidad económico-financiera, sino también tratan de manejar la cuantificación y diversificación de los recursos financieros, los mismos que necesita la toma de decisiones en base a información pertinente, por este motivo es necesario realizar un análisis financiero.

El análisis financiero es una herramienta o técnica el cual nos permite comprender el comportamiento de la empresa mediante el proceso de información contable, mediante razones e indicadores financieros que deben ser analizados para realizar una toma de decisiones oportuna, los cuales nos ayudan a tener un diagnóstico actual de la empresa y una visión de los posibles escenarios a futuro de la misma.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de la contabilidad, luego del análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante par a la que fue ideada que cual fue el de servir de base par a la toma de daciones. (Gerencie, 2013)

El análisis financiero puede ser mediante métodos horizontales y verticales. Los llamados métodos horizontales son aquellos que permiten realizar comparaciones entre los estados financieros mientras que los métodos verticales son efectivos para conocer proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al todo. (androgogy, 2005)

2.2.1.11 Pronósticos Financiero

El pronóstico financiero es la acción de presentar un enunciado sobre las probabilidades de aquellas situaciones que pueden suceder en un futuro, teniendo como base las estadísticas, es decir información como los Estados

Financieros de años anteriores y todo aquello que sea relevante y nos ayude a conocer la evolución de la empresa en el ámbito financiero.

Características de los Pronósticos Financieros

- Son aquellos eventos que se pueden dar en un futuro determinado, por lo que tomar decisiones y hacer cambios anticipadamente puede alterar ese pronóstico.
- En los pronósticos financieros van a existir cierto grado de incertidumbre debido a que si tuviéramos la certeza de las cosas que sucederían en un determinado tiempo, preparar un pronóstico sería en vano.

2.2.1.12 Objetivos Empresariales

Una organización que cuenta entre sus filas con empleados totalmente alineados con la dirección, e una organización en la que las personas y los departamentos tienen objetivos "alineados". Todos reman en una misma dirección, con unos objetivos, los objetivos individuales cuantificables del propio empleado. Estos son los que le van a permitir llegar al destino correcto. Y además, una prueba de que la mejora continúa está instaurada en la compañía. Y por supuesto estos objetivos son cuantificables y medibles. De lo contrario no tendría sentido.

Los objetivos empresariales se derivan de la matriz FODA, ya que con este análisis se puede determinar con facilidad los objetivos de la empresa, y posteriormente poner en marcha el plan financiero conjuntamente con las estrategias financieras.

2.2.1.13 Objetivos Financieros

Los objetivos financieros son aquellas metas que las personas o empresas se plantean a la hora de iniciar un proceso de planificación. Cada

uno de ellos define un tipo de accionar, y por ende; marcan la pauta a seguir a la hora de tomar decisiones relativas a la gestión del dinero.

La función principal de los objetivos financieros es servir como punto de referencia. Y cuando esto se aplica a la gestión del dinero se enmarca desde dos perspectivas:

- Algo que alcanzar
- Punto de referencia para evaluar el desempeño

Esto quiere decir que en la medida en que existan los objetivos financieros, habrá propósito y elementos de juicio para medir el nivel de éxito en las acciones que se han tomado respecto de la gestión del dinero. Al mismo tiempo una mayor posibilidad de desarrollar el proceso de toma de decisiones conforme a aquello que se planificó. (Ortiz, 2014)

Para que los objetivos financieros se puedan lograr es necesario que sean claros, medibles, alcanzables y realizables ya que al momento de formularlos con estas características se está asegurando que se realice la estrategia financiera que se ha planteado.

Importancia de los Objetivos Financieros

La importancia de los objetivos financieros radica en que con ellos se puede concientizar en el buen manejo del dinero de la empresa, ya que se plantean metas a las que se desea llegar y se va a tener un mayor control de las finanzas. Es por ello que para la persona quien formula y los pone en práctica es necesario que los realice con responsabilidad con el fin de que se maneje y se tenga conciencia del dinero que tenemos en nuestras vidas y empresa.

2.2.1.14 Estrategia Financiera

Estrategia

Una estrategia constituye una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus competencias básicas con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos. (O'Shaughnessy, 1998)

El papel de las estrategias en la planificación consiste en identificar los enfoques generales que la empresa utilizará para alcanzar sus objetivos organizativos e implica la selección de las principales direcciones que tomará la organización para el logro de esos objetivos. (Dannelly, 1998)

Las personas que se encuentren a cargo de la empresa deben tener la capacidad de poder elegir de entre diferentes alternativas, la mejor para llevarla a cabo y poder lograr los objetivos planteados en la entidad.

Cuadro3

Criterios clave para la selección de las estrategias

1	Ventaja Competitiva	Capacidad de las diferentes estrategias para generar una ventaja competitiva sostenida.
2	Consistencia	La consistencia de las diferentes estrategias, en el sentido de que estén basadas en premisas fiables.
3	Compromiso	El compromiso que pueda existir en la alta dirección para apoyar las diferentes estrategias.
4	Habilidades y recursos	La existencia en la empresa de las habilidades y recursos necesarios para la implantación de las estrategias.
5	Coherencia	La coherencia de cada una de las estrategias con los restantes programas y planes de la empresa.

CONTINUA



6	Riesgos y Contingencias	Los riesgos y contingencias que presenta cada una de las estrategias evaluadas (incluso el control que pudiese existir sobre dichos riesgos y contingencias).
7	Flexibilidad	La flexibilidad y adaptabilidad de las estrategias para responder a los cambios que pudiesen producirse en el entorno durante su implantación.
8	Rentabilidad	Rentabilidad prevista de cada una de las estrategias (generación de ingresos menos costes de cada una de ellas).

Fuente: (Díaz de Santos, 1998)

Estrategia Financiera

Según (Díaz de Castro, 2001) La estrategia financiera en toda organización se define como la elección de los caminos por seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, presupuestada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado. Al respecto, la estrategia financiera, como toda sub estrategia, debe estar en consonancia con la estrategia general y tener a los participantes internos y externos.

Así mismo, debe centrarse en los aspectos financieros de las decisiones estratégicas, ligados al interés de los accionistas y los mercados financieros. La efectividad de la estrategia financiera se mide por su contribución al objetivo de la empresa, y la cuantificación de los resultados mide igual que el objetivo de la empresa, esto es en términos monetarios.

Cabe destacar que las estrategias financieras incluyen dos tipos de sub estrategias: las estrategias de inversión, vinculadas con el establecimiento de pautas de selección de inversiones con diversificación del riesgo, y las

estrategias de financiación, que buscan establecer la estructura de las fuentes de recursos financieros.

Principales estrategias financieras de las empresas

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización.

Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permite apoyar al cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y objetivos estratégicos.

Cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- 1) Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- 2) Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- 3) Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- 4) Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiamiento incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- 5) Costos financieros.
- 6) Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa,

las pudieran agruparse dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en un largo plazo y corto plazo. (Galeano, 2011)

CAPITULO III

3. Análisis Situacional

El analisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determindio momento, tomando en cuenta los factores internos y extermos mismos que influyen en como se proyecta la empresa en su entorno. (Melchor, 2012)

Según (Taga, 2006) análisis situacional también se denomina Análisis FODA, por las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dado que consiste en el estudio meditado y detallado de:

1. La empresa y su operacion, determinando los factores positivos, que se denominan fortalezas, y los negativos, llamados debilidades.
2. El contexto, identificando los factores positivos y negativos, denominados respectivamente oportunidades y amenazas.

3.1 Análisis Macro-Entorno

El macroentorno está formado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial. Por tanto este tipo de entorno esta formado por todas las variables que influyen sobre el proceso social en el que se desarrollan las transacciones destinadas a la satisfaccíon mutua.

El Análisis del macroentorno es muy importante para las acciones competitivas de las empresas, pues si éstas desean anticiparse a los competidores y a los cambios de sus mercados, también deben anticiparse a la posible influencia de este tipo de variables.

El análisis del macroentorno también permite a la empresa identificar tanto sus oportunidades de negocio como las amenazas para su funcionamiento, lo cual a veces puede demandar una reorganización de las metas empresariales o un rediseño de su estructura organizativa. (Camino, 212)

3.1.1 Factor Económico

Son aquellos que se encuentran relacionados con factores económicos que se encuentran ligados a la empresa, los mismos que pueden ser nacionales como internacionales.

Entre los distintos factores tenemos: Tasas de Interés, PIB, Balanza Comercial, Canasta Básica, Inflación, Tipo de Cambio.

3.1.1.1 Tasas De Interés

Se define al Interés como la ganancia de dinero o la remuneración que corresponde por el trabajo del capital, el derecho moderno aceptó la noción del interés y lo definió como un atributo por el uso del dinero ajeno. Esta justa compensación es a favor del acreedor que presta el capital a otro, llamado deudor. Este está obligado a reconocerle un interés a aquel por un tiempo convenido.

El interés se mide por un elemento importante que toma el nombre de tasa de interés o tipo de interés, que no es otra cosa que la ganancia o

beneficio que obtiene un capital o principal de magnitud 100 en un entidad de tiempo. Por ello se denomina por ciento (%), representado generalmente por el símbolo i . (Palacios, 2006)

Clases de Tasas de Interés

- **Tasa de Interés Efectiva**

La Tasa de Interés Efectiva también es conocida como TIE, toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, teniendo presente el rendimiento que produce en un periodo de tiempo, tomando en consideración la composición de la periodicidad dada, desde el momento que se colocó hasta que llega el vencimiento.

Ésta Tasa de Interés, se capitaliza de forma simple, es decir que se capitaliza una sola vez en el período que se encuentra considerando.

- **Tasa de Interés Nominal**

Son aquellas que se capitalizan varias veces en un año, ya sean estas mensual, trimestral, semestral, etc. Mientras que para conocer el valor real de los intereses se debe transformar a una Tasa Efectiva.

La Tasa de Interés Nominal o también conocida como TIN, es acordada en una operación financiera (préstamos, hipotecas, etc.) que se la acuerda mediante contratos, por ello también se la conoce como tasa contractual.

- **Tasa de Interés Fija**

Este tipo de tasa de interés es aquella que se hace el cálculo tomando como base una tasa fija, una vez que se acuerda entre las partes no puede variar hasta finalizar.

- **Tasa de Interés Real**

Esta tasa de interés relaciona los cambios que se producen por la inflación, ya que la inflación disminuye la capacidad de adquisición de las personas, se debe conocer cuál es interés real que se va a ganar por el valor que se ha invertido.

Para conocer cuál va a ser el interés real que vamos a obtener, se debe hacer el descuento de los intereses que se reciben o pagan el valor de la inflación.

La tasa de interés realiza una compensación a la disminución que ocasiona la inflación sobre el poder adquisitivo de las personas.

- **Tasa de Interés Activa**

La tasa de interés activa es aquella que los bancos cobran por los créditos que conceden a sus clientes; y los intereses que ella genera constituyen el principal renglón de ingresos para dichas instituciones. En el sentido de lo señalado, la tasa de interés activa representa el precio que los bancos cobran por los créditos que conceden a sus clientes.

La tasa de interés activa siempre será más alta que la tasa de interés pasiva, a objeto de que exista un margen bruto o spread a favor de la institución bancaria. (Bello, 2007)

Niveles de la Tasa de Interés Activa.

- **El monto de Crédito y Tipo de Cliente**

La experiencia acumulada demuestra que los préstamos especialmente los canalizados al consumo mediante tarjeta de crédito, implican elevados gastos administrativos y mayores riesgos de impagos, los cuales deben ser

compensados por los bancos mediante tasas de interés activas más elevadas.

Por el contrario, los bancos usualmente cobran tasas de interés más bajas a aquellos clientes realizan elevados volúmenes de negocios.

- **El Nivel de la Liquidez Monetaria**

En condiciones normales de la economía, la tasa de interés que los bancos cobran por los créditos que otorgan guarda una relación inversa con el nivel de liquidez monetaria. En períodos durante los cuales la oferta de fondos captados se incrementará, y ello los llevará a reducir las tasas de interés activas, con la finalidad de atraer clientes.

Lo contrario sucederá en situaciones de bajos niveles de liquidez monetaria, en los cuales la demanda de créditos de los agentes económicos presionará la tasa de interés activa al alza.

- **Las Expectativas de la Inflación**

Correspondiente a la inflación y la tasa de interés, las expectativas de inflación presionan las tasas de interés activas hacia el alza, como una medida compensatoria por parte de los bancos, ante la reducción de la tasa real de interés a medida que se espera un alza en el nivel general de precios al detal.

A continuación se presenta la evolución de la Tasa Activa en el Ecuador, en los últimos cinco años.

Tabla 4

Tasa De Interés Activa

2010	2011	2012	2013	2014	2015
8,99%	8,37%	8,17%	8,17%	8,21%	8,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador

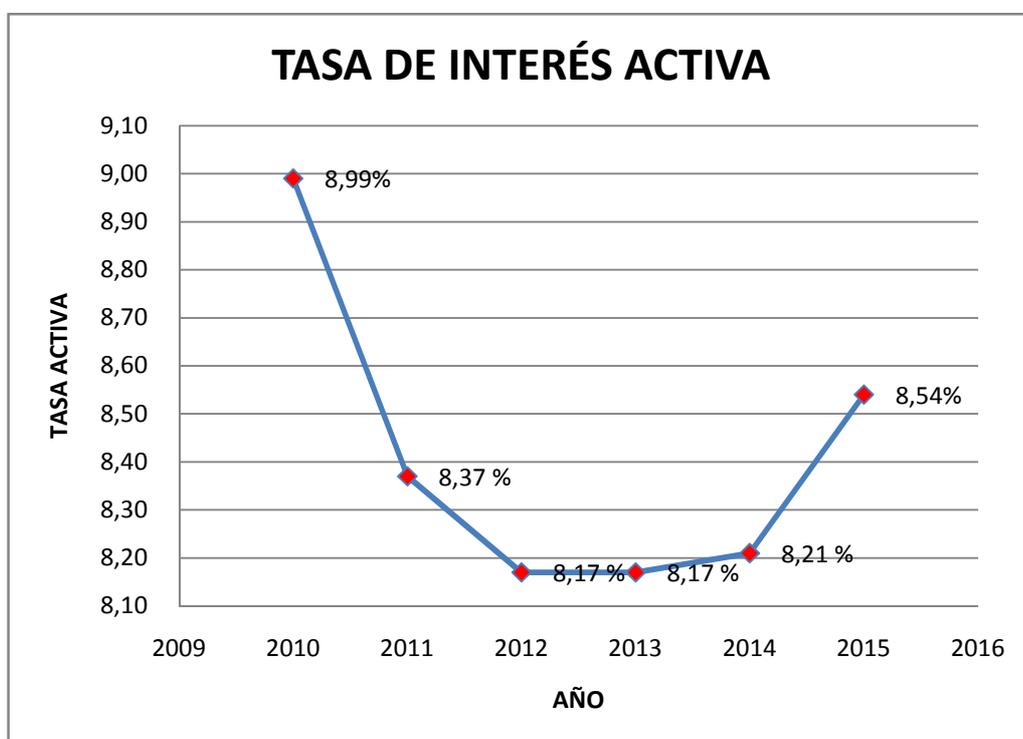


Figura 7 Tasa De Interés Activa

Fuente: (BCE B. C., 2013)

Impacto Gerencial

Podemos observar que la Tasa de Interés Activa, para el año 2010 el porcentaje de dicha tasa fue del 8.99%, teniendo posteriormente un decremento llegando al 8.17%, para posteriormente tener un aumento en el año 2015 del 8,54%.

En el sector financiero la tasa de interés activa actual, representa un aumento a comparación de los años anteriores a los créditos que les otorgan las entidades financieras a sus clientes. Actualmente con el porcentaje actual de tasa de interés se puede notar que pueden acceder a préstamos bancarios, debido que la tasa no es muy elevada y puede tener posibilidades de endeudamiento.

Para la empresa Famosa Corporación la tasa de interés actual del 8,54%, representa una oportunidad en cuanto al costo sobre el dinero de terceros, para poder hacer un préstamo para su expansión, como tienen previsto a su futuro.

Tasa de Interés Pasiva

La tasa de Interés Pasiva es aquel porcentaje que una Institución Financiera paga a quien deposita su dinero en dicha institución, mediante instrumentos financieros, los cuales generalmente son a plazos.

Tabla5

Tasa de Interés Pasiva

2010	2011	2012	2013	2014	2015
4,30	4,58	4,53	4,53	5,19	5,51

Fuente: Banco Central del Ecuador

A continuación se detalla mediante un gráfico la evaluación de las tasas de interés en los últimos años:

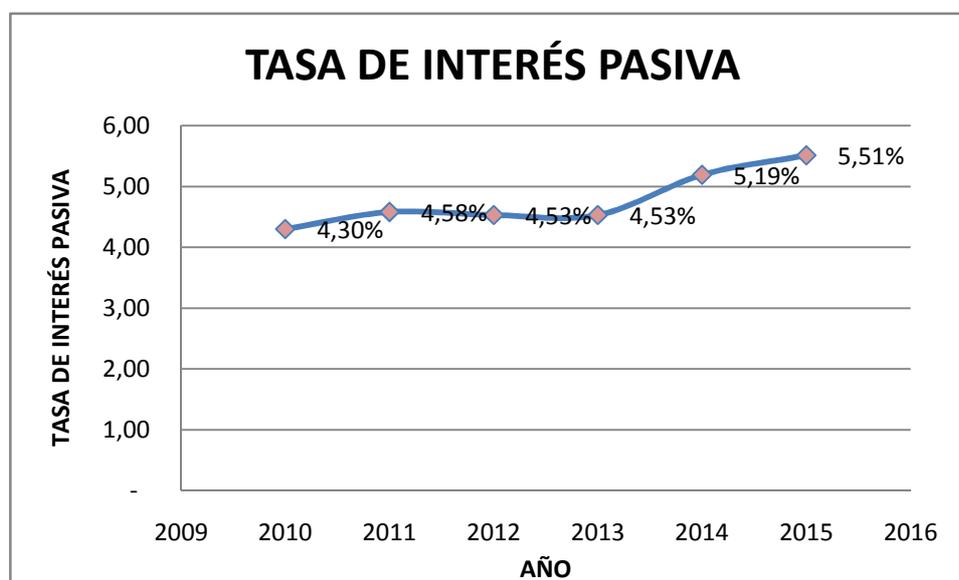


Figura 8 Tasa de Interés Pasiva

Fuente: Banco Central del Ecuador

Impacto Gerencial

Podemos observar que la Tasa de Interés Pasiva para el año 2010 se ha tenido una tasa del 4,30%, la misma que se ha venido subiendo a lo largo de los últimos cinco años, llegando para el año 2015 con un 5,51%, la cual se puede considerar que las entidades bancarias, han venido aumentando el valor del interés por la captación del dinero de los clientes.

Para Famosa Corporación se puede considerar que el aumento de la tasa de interés pasiva es una oportunidad debido a que la empresa puede invertir en las entidades bancarias y las mismas dar un interés mucho mas

alto de lo que en años pasados se venía dando, por lo cual puede ser una buena recomendación colocar el dinero de la empresa en una institución financiera.

3.1.1.2 La Inflación

La inflación es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo. El aumento de un sólo bien o servicio no se considera como inflación. Si todos los precios de la economía aumentan tan solo una vez tampoco eso es inflación.

Ante la imposibilidad de dar seguimiento a todos los precios de la economía, se selecciona una canasta con productos representativos que consumen los hogares de una sociedad. Con base a dicha canasta y a la importancia relativa de sus productos, se calcula un indicador que representa a los precios de todos los productos y servicios de una economía. A este indicador se le conoce como índice de precios, cuya variación porcentual sirve para medir la inflación. (Banco de México, 2013)

Con la inflación el dinero va perdiendo su valor, y los consumidores perdemos el poder adquisitivo. La inflación perjudica a las familias, debido que no poseen grandes ingresos y las cosas aumentan su valor, también a los exportadores y acreedores en general; pero si beneficia a los deudores.

Existen efectos positivos en cuanto a la inflación debido a que cuando existe una inflación elevada los Bancos Centrales buscan regular las tasas de interés con el fin de que exista mayor inversión y así se pueda evitar que exista recesión. Pero también existen efectos negativos como que disminuye el valor del dinero y no se puede adquirir los bienes que se necesitan, así como disminuye la inversión y el ahorro.

A continuación podemos analizar la evolución de la inflación en los últimos 5 años en el país.

Tabla 6

Inflación del Ecuador últimos 5 años

2011	2012	2013	2014	2015
5,41%	4,16%	2,7%	3,67%	4,87%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

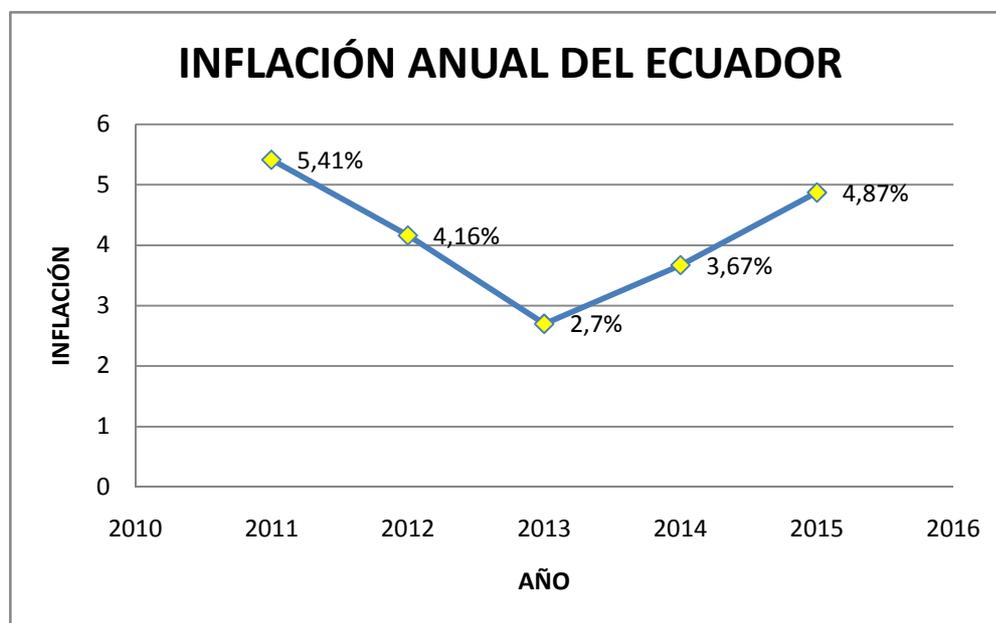


Figura 9 Inflación Anual del Ecuador

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Impacto Gerencial

Como podemos observar el año 2011 fue el de mayor inflación en los tiempos con un 5.41%, debido a que en el año 2010 Ecuador tuvo un gran crecimiento en el PIB y para el año 2011 un fuerte gasto gubernamental lo que provocó la subida de los precios en general.

El año 2013 fue uno de los más bajos en cuanto a la inflación debido a que en todo el año la variación de los precios no fue muy alta, haciendo que la inflación anual sea más baja. Para que Ecuador pueda mantener una inflación más baja los ecuatorianos no deben comprar en exceso sino solo lo necesario y no comprar para almacenar algo que no es necesario, debido que la alta demanda hace que suban los precios y se genere una inflación demasiado elevada, además la gestión gubernamental tiene mucho que ver también con la variación de la inflación.

Para los años 2014 y 2015 se tiene una inflación elevada debido al aumento en el gasto gubernamental y nuevas leyes que afectan a los precios de los consumidores haciendo que la inflación tenga un constante aumento en los últimos tiempos.

3.1.1.3 Producto Interno Bruto (PIB)

Se conoce como "Producto Interno Bruto" a la suma de todos los bienes y servicios finales que produce un país o una economía, elaborados dentro del territorio nacional tanto por empresas nacionales como extranjeras, y que se registran en un periodo determinado (generalmente un año). (Varios, 2015)

El Producto Interno Bruto, puede ser calculado de tres distintas maneras:

- **Método del Gato:** El método del gasto consiste en sumar todas las demandas que han tenido todos los productos y servicios a lo largo

de un tiempo determinado. En este rubro se representan cuatro principales elementos los mismos que son: Consumo del gobierno, consumo de las familias, resultados netos del consumo exterior y la inversión del capital.

- **Método de la Distribución o Ingreso:** En este método se suman aquellos ingresos que contribuyen en la producción, es decir a todos los ingresos de los empleados del Ecuador.

- **Método de la Oferta o del valor agregado:** Es el valor que tiene en el mercado el producto en cada una de las etapas que consta su producción, y a esto se le resta el valor que se encuentra en el mercado los productos que se utilizan para poder realizar ese elemento.

En el Ecuador el ente que realiza el cálculo del Producto Interno Bruto es el Banco Central del Ecuador, el mismo que para conocer cual es el valor del PIB anualmente lo realiza mediante el Método de la Distribución o Ingreso ya que con esto se puede conocer cómo se reparte la riqueza generada en el país cada año entre la población.

El PIB por el enfoque del ingreso es la suma de la Remuneración de Salariados o pago a los trabajadores; el Excedente Bruto de Explotación o remuneración al capital; el Ingreso Mixto o Remuneración que no diferencia el pago al trabajador y al capital y los impuestos menos las subvenciones sobre la producción y las importaciones o impuestos netos a los productos que corresponde al Gobierno. (BCE, 2015)

A continuación se presenta los datos históricos de los últimos 5 años del Producto Interno Bruto (PIB).

Tabla 7

Producto Interno Bruto de los últimos 5 años del Ecuador en Porcentaje (%) y dólares (\$)

AÑO	PIB%	PIB \$
2011	7,78%	26.928,20
2012	5%	88.186,00
2013	4,50%	89.834,00
2014	3,40%	100.500,00
2015	4,10%	108.626,00

Fuente: (BCE, 2015)

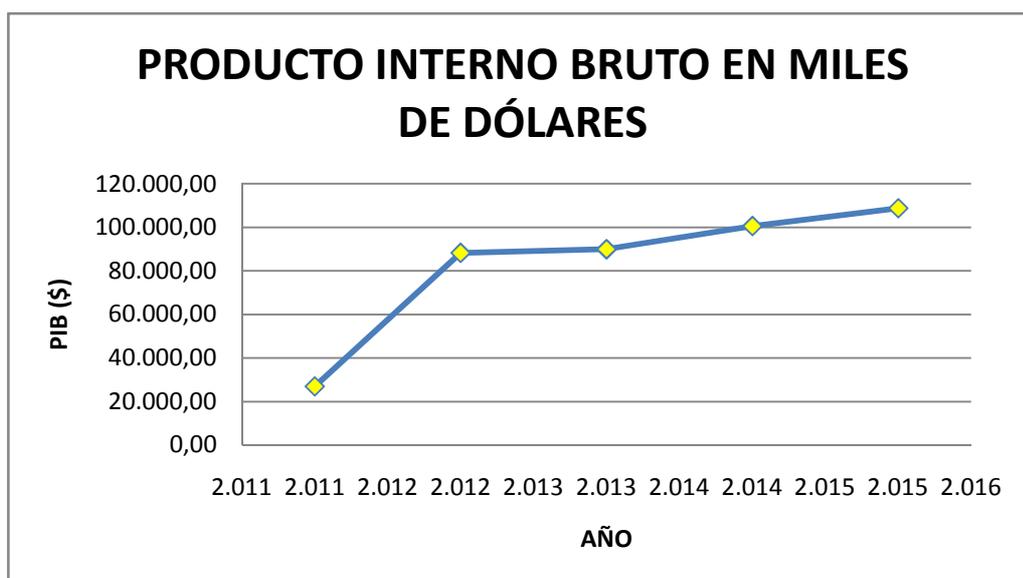


Figura 10 Producto Interno Bruto en miles de dólares

Fuente: (BCE, 2015)

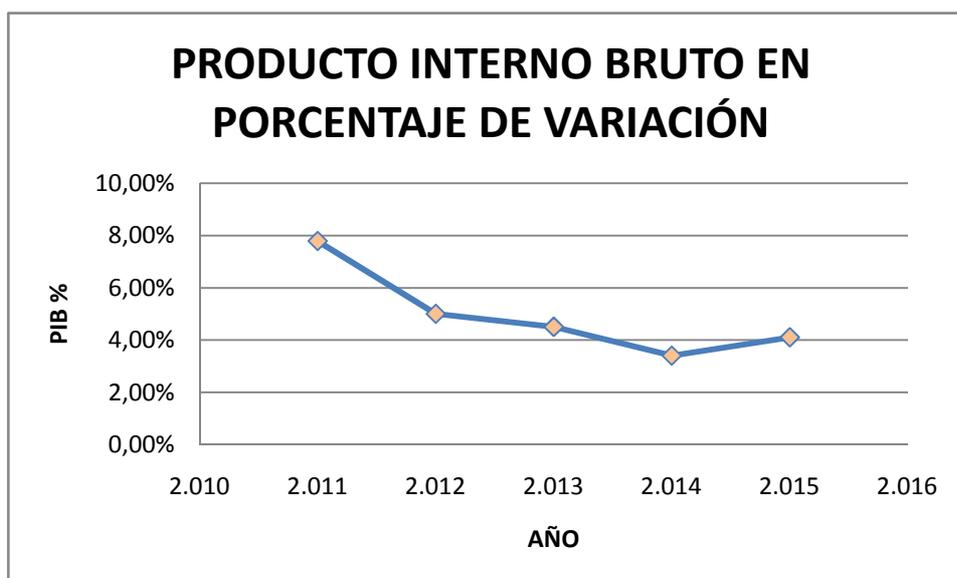


Figura 11 Producto Interno Bruto en porcentaje de variación

Fuente: (BCE, 2015)

Impacto Gerencial

En el año 2011 se registró el PIB más alto de los últimos tiempos con un crecimiento del 7,78% debido a que el precio del petróleo tuvo un aumento y la ayuda de otros sectores como la electricidad, construcción e intermediación financiera que fueron los principales factores para que en este año exista un crecimiento económico en el país tan elevado.

El año 2014 fue uno de los más bajos en cuanto al crecimiento del PIB, debido a que en este año se esperaba que el precio del petróleo fuera al rededor de los 79\$ pero no llegó más de los 50\$, lo que provocó que el crecimiento del Ecuador no superara el PIB estimado.

3.1.1.4 Canasta Básica Familiar y Canasta Vital Familiar

La Canasta Familiar representa a un conjunto de productos que son de primera necesidad para una familia en promedio para subsistir en un determinado tiempo. En la canasta familiar se encuentran detallados 359 productos de primera necesidad tales como: carnes, lácteos, cereales, frutas, verduras, granos, huevos, vestimenta y servicios.

La canasta básica vital está constituida por alrededor de 75 productos de los 359 que conforman la Canasta Básica, del índice de Precios al Consumidor (IPC). Se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, con 1.60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración Básica Unificada. (INEC, 2015)

Para el presente mes la Canasta Familiar Básica, definida en noviembre de 1982, tiene un costo de 666.92 USD, en tanto que la Canasta Familiar Vital, definida en enero del 2007, alcanza un costo de 480.65 USD.

Dichos costos frente al Ingreso Familiar del mes 660.80 USD obtenido con 1.60 perceptores de Remuneración básica unificada, plantean una restricción en el consumo de 6.12 USD, esto es el 0.92% del costo actual de la Canasta Familiar Básica; y una recuperación en el consumo de 180.15 USD, esto es el 37.48% del costo actual de la Canasta Familiar Vital.

Tabla 8

Canasta Básica Unificada cinco últimos años

	2011	2012	2013	2014	2015
2010					
\$544,71	\$578,04	\$595,70	\$620,86	\$646,30	\$666,92

Fuente: (INEC, 2015)

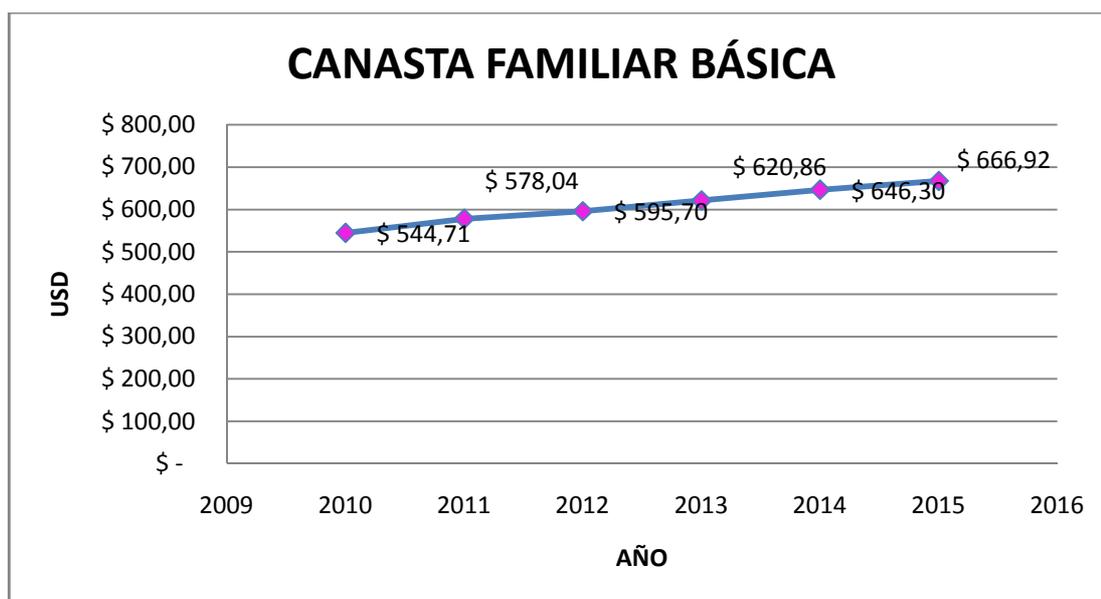


Figura12 Canasta Familiar Básica en miles de dólares USD

Fuente: (INEC, 2015)

3.1.1.4 Balanza Comercial

Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde otros países a él, es decir, la cantidad de bienes y servicios que son producidos en el exterior y que se traen al país por parte de las personas, las empresas o el gobierno.

Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

Balanza Comercial= exportaciones - importaciones.

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se

denomina como un superávit comercial) o negativa (lo cual determina como déficit comercial). (República, 2015)

Tabla 9

Balanza Comercial Ecuatoriana a lo largo del tiempo

AÑO	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
2010	18.858.647	17.369.224	(1.978,70)
2011	23.009.547	22.292.250	(829,50)
2012	24.041.538	23.898.734	(440,60)
2013	26.041.600	24.957.650	(1.041,00)
2014	26.459.300	25.732.300	(727,00)
2015	9.288.900	8.190.300	(1.098,60)

Fuente: (BCE, Banco Central del Ecuador, 2015)

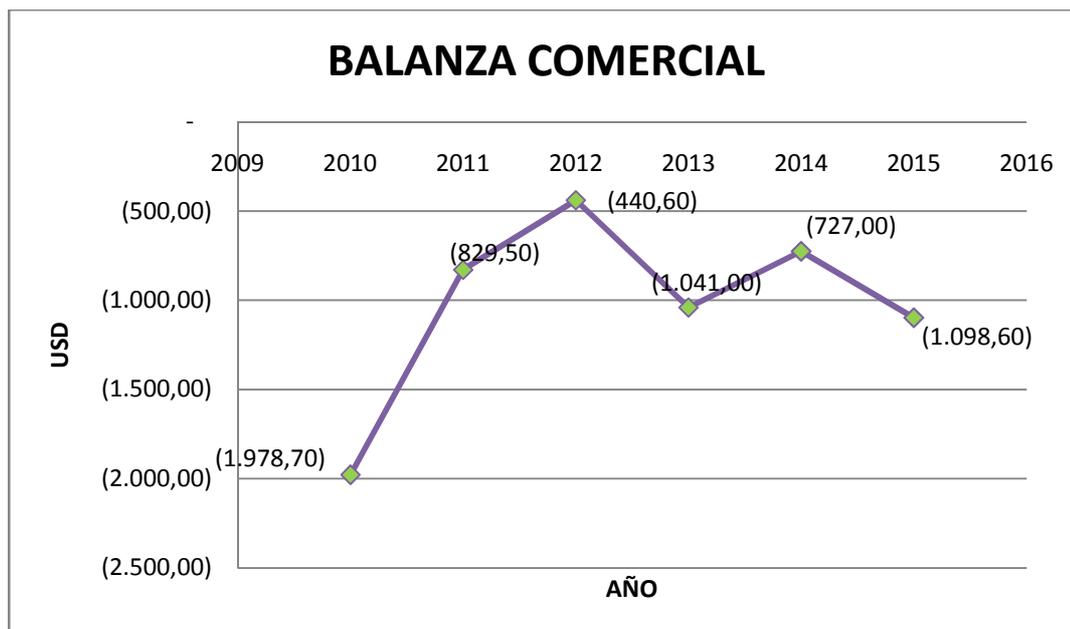


Figura 13 Balanza Comercial

Impacto Gerencial

Como se puede observar en el gráfico y de igual forma en la tabla que la Balanza Comercial del Ecuador en los últimos años se encuentra en negativo, debido a que las importaciones son mayores que las exportaciones.

Los años 2010, 2013 y hasta la fecha el año 2015 fueron los que registraron la Balanza Comercial más baja en todos los tiempos, siendo la más baja de (1978.50) millones de dólares del año 2010 y para el año 2015 (1098.60), lo que nos indica que para Famosa Corporación se está viendo afectada debido a que al ser mayores las importaciones que las exportaciones, quiere decir que los productos ecuatorianos no están siendo demandados en otras partes del mundo, y que en especial la flor ecuatoriana no tiene la demanda deseada.

El gobierno ecuatoriano para el año 2015 sacó una serie de aranceles, los cuales ayuden a que se restrinja un poco las importaciones para aprovechar la producción ecuatoriana y se consuma lo nuestro; pudiendo

tener así para el final del año una disminución en las importaciones y se logre tener una balanza positiva.

3.1.2 Factor Tecnológico

El Factor tecnológico se encuentra relacionado principalmente con elementos informáticos tales como: herramientas tecnológicas, máquinas, materiales (hardware), procesos productivos (software), sistemas de comunicación, etc. los mismos que se encuentran en el entorno de la empresa y en el proceso de producción.

Desde las antiguas civilizaciones se cultivaban distintos tipos de flores de manera primitiva en varias partes del mundo, los mismos que fueron desarrollando y para el siglo XIX se utilizó, hasta el día de hoy, un método de cruces entre las rosas para obtener así las variedades que siguen surgiendo hasta nuestros días.

Para el año de 1930 el campo florícola dió un gran giro, debido a que se encontraba desarrollando un modelo más industrial, por lo que existen grandes plantaciones con invernaderos, abarcando a este negocio a una parte de la población, tanto en su producción como en su consumo.

En la década de los treinta se realiza una propagación de los invernaderos por bloque, lo que ayuda a tener flor todo el año, para así fomentar la idea que surge en los Estados Unidos de comercializar la flor en distintas partes del mundo, haciendo que se sea una costumbre y estilo de vida incluir a las flores en la vida diaria de las personas.

En la actualidad se tiene como costumbre la plantación de flores, las cuales tienen muy buena acogida en muchas partes del mundo. Las florícolas mantienen la producción utilizando la mano de obra, pero ahora existen tecnologías para la fumigación, regaderas mecánicas, fertilización, cortadoras, etiqueteras, ayudando en todo el proceso de la producción de la flor tenga la

mejor calidad, lo que hace que los clientes cada vez tengan una mayor demanda y así ayude en la economía no solo de la florícola sino también del país.

El uso indispensable del internet es una de las tecnologías indispensables, para su comercialización, las mismas que son una gran ventaja, haciendo provecho de la tecnología que tenemos disponible podemos comercializar flor a cualquier parte del mundo y la misma llega en buenas condiciones y lista para la venta.

Impacto Gerencial

Famosa Corporación se encuentra aprovechando al máximo tecnologías disponibles para la producción de las distintas variedades de flor, la misma que ayuda a que la finca pueda darse a conocer por la calidad de la flor, tomando en cuenta sus sistemas de producción.

La finca puede aprovechar y mejorar constantemente los procesos de producción y comercialización conforme pasa el tiempo ya que es indispensable encontrarse a la vanguardia con los cambios tecnológicos, para tener una producción óptima y de mejor calidad.

3.1.3 Factor Político y Legal

Los Factores Políticos son aquellos que se refieren al uso o migración del poder; datos de Gobierno a nivel internacional; nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes e implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, consejos estatales); otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocios. (Gomez, 2010)

En la actualidad existen distintas leyes en el Ecuador que afectan y favorecen a la actividad sectorial a la que se dedica la empresa Famosa Corporación.

El gobierno del Presidente Rafael Correa se encuentra en un momento de incertidumbre debido al malestar que viven los ciudadanos por las decisiones que ha venido tomando el mandatario, haciendo que se vea afectada la imagen ecuatoriana para con los inversionistas extranjeros los cuales evitan realizar inversiones en el país por temor a perder sus capitales. Además existe sobreendeudamiento, por el gasto público que se ha venido dando en los últimos años, provocando que las cosas se encarezcan y exista inestabilidad económica en nuestra país.

Actualmente se han implementado distintas leyes para ayudar a que surjan las exportaciones y se disminuyan las importaciones, tratando de que se aumente el consumo local para así poder tener un balanza comercial positiva. No solo estas leyes intentan ayudar los mercados locales también existen leyes que ayudan a que las exportaciones aumenten.

Las Leyes que afectan a la empresa Famosa Corporación se encuentra:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Importación y Exportación
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Registro Único del Contribuyente

Impacto Gerencial

Para Famosa Corporación representa una amenaza el hecho de que existan leyes cambiantes e inestabilidad política, debido a que se vive con la

incertidumbre de que pueda existir leyes que los afecten y puedan quedar en la quiebra.

Ademas se dificulta el conseguir clientes del extranjero ya que prefieren conseguir flor mas barata en otros paises como es el caso de Colombia, ya que en Ecuador se encarecen las cosas por el excesivo Gasto Público lo que provoca que se tengan que aumentar precios para poder subsistir.

3.1.4 Factor Socio Cultural

El factor socio cultural se relaciona con los elementos que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.) (Gomez, 2010)

Ecuador ha sido desde siempre un país agrícola ya que es uno de los mas privilegiados al poseer distintos tipos de climas, los cuales favorecen a la producción de innumerables productos de excelente calidad por su tierra fértil.

Para muchos de los pueblos ecuatorianos se ha convertido en una tradición la agricultura, con los cuales subsisten y pueden dejar a su familia legados, los mismos que siguen por generaciones dichas producciones, y ahora en la actualidad se esta convirtiendo en una de las actividades mas aprovechadas en el país, debido a que existe ayuda por parte del gobierno para que la gente pueda sacar a delante su producción, pero este no es el caso del sector floricola ya que después de mucho años el gobierno está ayudando a los floricultores con subsidios para su producción lo cual ayudará que puedan seguir produciendo y puedan tener un apoyo.

En particular se ha convertido en una tradición la producción de rosa ecuatoriana para la población en especial para las zonas de Cayambe, Chimborazo y Machachi; las cuales desde hace algunas décadas producen las mas bellas rosas y de mejor calidad, siendo estas muy cotizadas y vendidas tanto en el mercado nacional como internacional. La producción de rosa hace que las fincas productoras empleen a una gran cantidad de

personas aledañas a las zonas donde se encuentran dichas fincas, por ello esta actividad agrícola se ha convertido en unas de las más populares e importantes en nuestros tiempos.

Al ser la rosa uno de los principales productos de exportación, se ha afianzado relaciones con países como Estados Unidos y Rusia, los cuales a pesar de tener problemas económicos, se ha convertido en una tradición que nos compren rosa ecuatoriana para sus principales fiestas, deido a que nuestra flor es de muy buena calidad y existen innumerables variedades a un precio accesible costo.

Famosa Corporación es una finca pequeña de 2 hectáreas, la misma que posee al rededor de 15 variedades de rosas, se vende en su mayoría a Rusia, los mismos que demandan mucho esta rosa por su gran calidad debido a que la finca se encuentra en un lugar muy privilegiado a 3000 metros de altura, la cual hace que su flor sea de mejor calidad, y con el trabajo de la población de Pesillo hace que la flor sea tratada de la mejor manera para que la misma llegue a su destino con altos estándares de calidad.

Todo esto es posible gracias al trabajo que realizan todas las personas que se encuentran a cargo de cada uno de las actividades que realizan, por este motivo esta actividad se encuentra condierada como una de las más importantes en el medio y con un gran número de empleos que de realizan, debido a la tradición de los pueblos al realizar la actividad del agro.

El consumo local de flores, hace que se valore en mayor proporción el trabajo de las florícolas en el Ecuador, debido que internamente la gente tradicionalmente utiliza mucho la flor para adornos en casa y eventos, lo que hace que se amplie el mercado y producción no solo para el exterior, sino también para el emrcado nacional.

Impacto gerencial

Para Famosa Corporación es una ventaja encontrarse explotando una de las actividades más importantes en el Ecuador como es la floricultura, debido a que muchos pueblos lo producen y su misma gente trabaja la tierra para poder sacar adelante dichos cultivos. La gente trabajadora realiza desde hace décadas la producción de rosa, debido a que es una actividad tradicional.

Al ser Ecuador reconocido como un país agrícola en todo el mundo, nos ha dado el reconocimiento en muchas partes del mundo como producción de calidad lo que nos beneficia debido a que prefieren nuestra flor y ayuda a mantener negocios en pie, lo cual beneficia a los trabajadores que se encuentran presentando sus servicios en las distintas florícolas del país.

3.1.5 Factor Ambiental

En la actualidad es muy común escuchar sobre los fuertes cambios climáticos que se encuentran sucediendo en todo el mundo, el cual es un tema de preocupación debido a que las sequías, inundaciones, desastres naturales que ha provocado la devastación en muchas ciudades provocando la muerte de cientos de personas y la pobreza del lugar. Y este es solo el inicio de todos los cambios que se encuentran sucediendo, ya que es muy común escuchar que han existido desastres naturales, ya que la Tierra se encuentra liberando toda la presión que lleva y la contaminación que generamos hace su otra parte.

No solo la contaminación es uno de los factores que se encuentra afectando a los cambios climáticos sino también la sobre explotación de los recursos no renovables, como son la tierra debido a que se explota y muchas veces la dejan árida por la utilización de productos químicos; el agua es otro elemento que se encuentra malgastado por las familias que utilizan de manera innecesaria, fábricas que la contaminan con productos químicos y la dejan agua no apta para el consumo humano, y uno de los factores que lo

vivimos en Ecuador es la deforestación la cual está acabando con los bosques, "pulmones" del mundo, al igual que la extracción de petróleo y gas natural ha provocado que exista devastación en muchos pueblos acabando con la vida animal y vegetal, siendo la principal causa la ambición del hombre por conseguir dinero.

Son muchos los factores que afectan actualmente al medio ambiente y por más intentos que se hagan las grandes potencias mundiales no pretenderían para sus producción por reducir en el CO2 que provocan las industrias, ya que eso implicaría que se deje de recibir una buena cantidad de dinero.

Tratando el tema ambiental de las empresas florícolas, sabiendo que es muy controversial debido al impacto ambiental que estas provocan por al utilización de fungicidas, pesticidas, sustancias que ayuden a mantener a la flor fuera de la contaminación con parásitos y así pueda llegar en las mejores condiciones a su lugar de destino, sabiendo que en muchos de los casos, tiene que soportar la flor por días en las cargueras o en los vuelos para su lugar de destino.

La utilización de pesticidas y fungicidas no solo afecta al medio ambiente, sino también afecta en un mayor grado a las personas que se encuentran manejando este tipo de sustancias, las cuales pueden provocar daños en la piel, en su estado de salud, pero para evitar este tipo de situaciones las empresas florícolas deben ante todo resguardar la salud de sus empelados y la población que se encuentra cersa.

Las autoridades del medio ambiente son las que deben precautelar la salud y bienestar de los empelados y las zonas cercanas, haciendo controles a las florícolas, las cuales deben cumplir con todos los requerimientos necesarios para funcionar y dar las seguridades necesarias a sus empleados.

Los impactos que pueden ser generados por las florícolas en el pa[is pueden ser desfavorables para el medio ambiente, si no se realiza un control

por parte de las autoridades no ayudan a que las empresas corrijan errores que cometen con el trato al personal y al medio ambiente; por ello países como la Unión Europea y Estados Unidos, los cuales son principales clientes de nuestro país, deben solicitar certificados de responsabilidad ambiental como es el Sello Rainforest el cual asegura que la flor ha sido cultivada bajo estándares de calidad y responsabilidad con el medio ambiente; lo cual asegura que no se está afectando al medio ambiente ni a las personas que laboran en dicha florícola.

Impacto Gerencial

Existen muchos factores que las florícolas tienen en contra del medio ambiente, debido a los productos que utilizan para proteger a la rosa de las plagas que pueden afectarla, por ellos Famosa Corporación para tener un trata amigable con el medio ambiente debe conseguir certificados de que la misma no causa daños a los empleados, a la población aledaña ni al medio ambiente.

3.2 Microambiente

Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa. (Tapia, 2009)

3.2.1 Proveedores

Una entidad de negocios que suministra a la compañía bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en, la producción de los bienes y/o servicios de la compañía. (Cadena, 2004)

Famosa Corporación tiene varios proveedores importantes los cuales, le suministran productos tales como: fertilizantes, cartón corrugado, abono, fungicidas, pesticidas, internet; los cuales son esenciales para la producción y comercialización de la flor.

AGROQUIM, se encuentra ubicada en la ciudad de Cayambe, la cual se dedica a la importación y distribución de agroquímicos, tales como: abono, fungicidas, pesticidas, insecticidas, herbicidas y fijadores coadyuvantes. Los productos que provee esta empresa son de vital importancia debido a que es necesario evitar que existan plagas y enfermedades en la rosa para su exportación, ya que si la flor llega con algún tipo de insecto o plaga, la flor no puede volar a su lugar de destino, ya que debe pasar por el control de Agrocalidad, quienes son los encargados de controlar que la flor que se envíe sea de calidad y esté libre de este tipo de enfermedades en la flor.

FLORAGROVET, el mismo que se encuentra ubicado en la ciudad de Cayambe, el cual provee de productos fertilizantes para la tierra de la mejor calidad. Estos productos ofrecen responsabilidad con el medio ambiente y con el personal que trabaja con dichos químicos, para evitar que sufran daños perjudiciales contra su salud, por ello en la empresa se prefiere este tipo de productos que sean de calidad y no dañinos para quienes lo manejan.

CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A., es otro de los grandes proveedores que tiene la empresa, debido a que este proporciona las cajas QB y HB que se utilizan para colocar los boches de flor y así poder enviar a los clientes los pedidos que se han registrado. Además en cada bonche se coloca cartón corrugado para la separación de la flor en cada bonche y así evitar que se despeta la flor y los botones se rompan.

3.2.2 Clientes

El cliente es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final). (Promonegocios, 2009)

Famosa Corporación es una planta florícola dedicada a la producción y comercialización de rosa contando con distintas variedades como son: Alba, Sweetness, Pink Floyd, Stardust, High Magic, Freedom, 3D, Carrousel, Deep Purple, Enaggement, Explorer, Limbo, Mondial, Nina y High Intenz; las mismas que se pueden encontrar en distintos tamaños como son tallos en: 50cm, 60cm, 70cm, 80cm y 90cm; dependiendo del mercado que se esté manejando ya que en países europeos compran flor de entre 70cm, 80cm y 90cm, mientras que en países americanos compran flor de entre 50cm, 60cm y 70cm.

La empresa tiene una amplia cartera de clientes de distintas partes del mundo, entre ellos tenemos a nuestro principal mercado que con el 50% a Rusia, 20% Estados Unidos y un 30% a otras partes del mundo como es Dubai, Chile, España, Bélgica y Países Bajos.

La mayor parte de nuestros clientes son Rusos debido a que este mercado prefiere las variedades que se ofertan en la finca, por este motivo este es nuestro principal mercado. Famosa Corporación está abriendo nuevos mercados como es el caso de nuestro cliente en Dubai.

A continuación se detalla en el siguiente gráfico los porcentajes mercado con que Famosa Corporación cuenta en cada país.

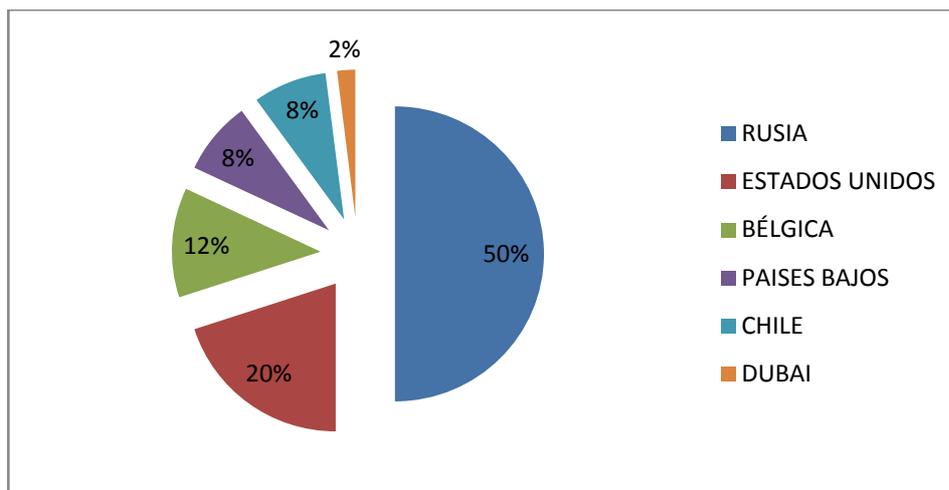


Figura 14 Clientes Famosa Corporación

La rosa producida por Famosa Corporación es reconocida por sus altos niveles de calidad, buen trato en el proceso de la flor y la eficiencia en el proceso de la venta, es por ello que tenemos clientes satisfechos.

El 50% de la producción que posee la florícola de 2 hectáreas se encuentra dirigida a clientes Rusos, los cuales desde su creación se han mantenido constantes en la compra de la nuestra flor, seguido por Estados Unidos que lleva el 20% y el resto de clientes que son pequeños pero de igual manera se encuentran comprando constantemente que conforman el 30%.

3.2.3 Competencia

Famosa Corporación tiene un gran número de fincas que representan competencia, los cuales se encuentran ubicados en Machachi, Latacunga y Cayambe. Entre algunas de esas fincas se encuentran las más similares en precios, calidad y variedad de flores las siguientes:

- HOJA VERDE S.A.
- JARDINES DE CAYAMBE
- FLORES VERDES S.A.

- ANNY ROSES
- UGSHA FARM
- GARDA EXPORT
- JADE FARMS
- AGROSAN ALFONSO S.A.
- FIORENTINA FLOWERS

Entre los distintos competidores encontramos, competidores potenciales y competidores que forman ya una amenaza inminente para la florícola.

3.2.3.1 Competidores Potenciales.

Siendo los competidores potenciales, las posibles amenazas para la empresa, ya que pueden restarle mercado a la florícola y la misma perder mercado en el que se encuentra posicionado, lo que provocaría pérdidas al disminuir las ventas.

Entre los principales competidores potenciales que tiene la empresa Famosa Corporación se encuentran: JADE FARMS, AGRO SAN ALFONSO, FIORENTINA FLOWERS, JARDINES DE CAYAMBE. Estas fincas representan posibles competidores debido a que aunque no poseen gran cantidad de hectáreas, ni posean la misma calidad de flora, estas fincas pueden reducir el precio de su flor y ganar mercado con clientes de Famosa Corporación.

Estas florícolas pueden acaparar el mercado que Famosa Corporación ha ido ganando desde el momento de su creación, por ello debe manejar con el mismo proceso de producción que ha venido teniendo para evitar pérdida de clientes.

3.2.1.2 Competidores

Los principales competidores son: ANNY ROSES, UGSHA FARMS, GARDA EXPORT, FLORES VERDES Y HOJA VERDE. Estas fincas productoras de rosas, son una posible amenaza para Famosa Corporación debido a que estas fincas poseen características similares en cuanto a calidad, variedades de rosa y precio. El precio es un tema primordial debido a que muchas de las ocasiones los clientes se cambian de proveedor por centavos, en la variación del precio al igual que el tema de calidad, debido a que si la flor llega de mala calidad dejan de comprar y es muy difícil que regresen .

3.2.1.3 Inteligencia Competitiva

La inteligencia competitiva es realizar un análisis de aquellos competidores y potenciales competidores que tiene Famosa Corporación, además de conocer cuál es el posicionamiento en el mercado de la empresa, así como también nos ayuda a conocer las alianzas estratégicas que la empresa puede realizar con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado.

A continuación se detalla un gráfico indicando los porcentajes que conforman los competidores, competidores potenciales, otros competidores y Famosa Corporación.

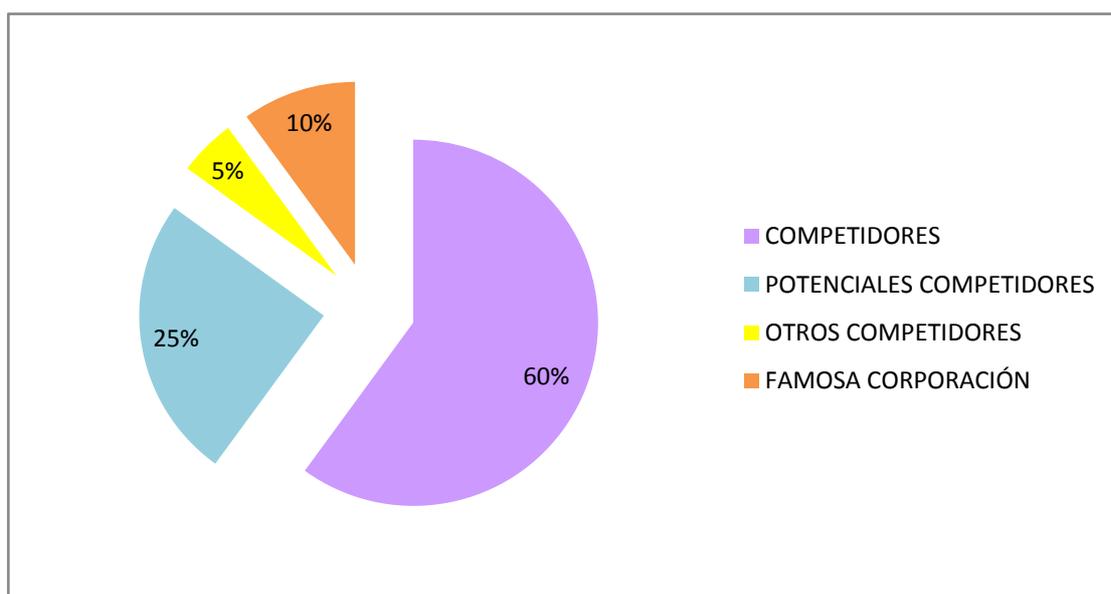


Figura 15 Inteligencia Competitiva Famosa Corporación

Como podemos observar en el gráfico, Famosa Corporación tiene un 60% de competidores, debido a que el mercado florícola tiene un sin número de florícolas las mismas que representan competidores directos para la empresa, además tiene competidores potenciales que son empresas que están empezando en el mercado y otras que tratan de ingresar en el mismo.

Famosa Corporación ha ido ganando mercado en el tiempo que se ha encontrado en el mercado por ello se encuentra con un 10% de posicionamiento en el mercado.

Impacto Gerencial del Micro Ambiente

- Posee variados proveedores, los cuales proveen de productos de calidad y a precios accesibles con los cuales se ha podido establecer una relación a largo plazo.

- La empresa ha logrado captar una excelente cartera de clientes de distintos países y leales a la empresa.
- Famosa Corporación tiene un gran número de competidores en el mercado, debido al gran número de florícolas que han creado a través del tiempo por la fama que tiene esta industria.

3.3 Ambiente Interno

3.3.1 Área Administrativa

3.3.1.1 Misión Empresarial

FAMOSA CORPORACIÓN CIA. LTDA. es una empresa dedicada a la producción de rosa Ecuatoriana con alta calidad, adaptándose a los cambios del mundo actual, cumpliendo estándares internacionales, protección y cuidado del medio ambiente, trato humano y desarrollo integral de la comunidad.

3.3.1.2 Visión Empresarial

Ser reconocidos a nivel mundial en la producción y comercialización de rosa Ecuatoriana, por su calidad e innovación constante.

Para el año 2020 crecer en la dimensión de la finca y ofrecer una variedad más extensa de rosas y ampliar los horizontes a otras partes del mundo.

3.3.1.3 Valores Corporativos

- **Proactividad:** Las acciones que realiza el personal deben ser encaminadas a cumplir los objetivos que se ha propuesto la empresa.

- **Respeto:** Tratar y ser tratado de forma digna y equitativa, libre de discriminaciones, para que exista un buen ambiente laboral.
- **Responsabilidad:** Cumplir de manera eficaz y eficiente, asumiendo funciones pertenecientes al trabajo encomendado.
- **Trabajo en Equipo:** Lograr la integración e interacción entre los empleados de la empresa en el plano laboral, para lograr conseguir los objetivos planteados.

3.3.1.4 Objetivo Empresarial

- El objetivo de la empresa Famosa Corporación CIA LTDA. consiste en producir flor de calidad realizando un trabajo enfocado en una producción, comercialización y distribución correcta a los clientes, para lograr que la empresa crezca a futuro y la empresa logre tener utilidad atractiva.

3.3.1.5 Estrategia Empresarial

- Para mantener la calidad de la flor, se debe tener un estricto control en todos los procesos en que se maneja la flor, desde el momento que es cortada de campo hasta que llega a manos del cliente, garantizando que la misma llegue sin inconvenientes.
- Lograr un mayor posicionamiento en el mercado, ampliando la cartera de clientes con la que ya cuenta la empresa, dándonos a conocer por nuestros productos de calidad, buen servicio y los mejores precios del mercado.
- Si se desea expandir la empresa para tener una mayor oferta de flor y de distintas variedades, se debe realizar un préstamo a instituciones financieras para financiar la compra de las hectáreas que se desean ampliar la empresa.

- Para conseguir una utilidad atractiva para la empresa, es necesario aumentar las ventas y disminuir gastos innecesarios y controlar gastos de Administración. Además es necesario que la empresa no tenga créditos por parte de sus clientes debido a reduce nuestras ventas.

3.3.1.6 Organigrama

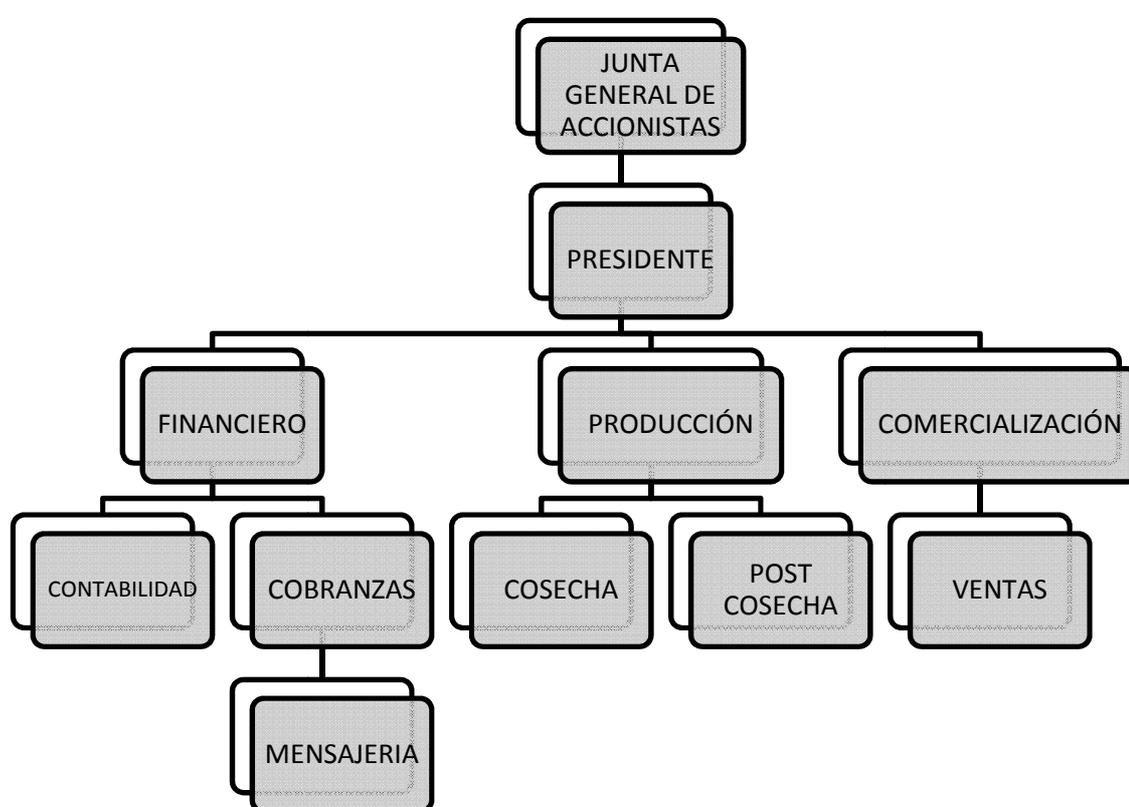


Figura 16 Organigrama Famosa Corporación

La estructura orgánica de Famosa Corporación se encuentra dividido de la siguiente manera: Junta General de Accionistas, Gerencia, y las distintas Áreas las cuales son: Financiera, Producción y Comercialización con sus respectivas subdivisiones.

La Junta General de Accionistas es el órgano que se encuentra a la cabeza dentro de la empresa debido a que son los Socios Fundadores de la organización, los encargados de tomar decisiones vitales; el cual se encuentra seguido por la Gerencia quien es el encargado de dirigir y ser responsable de manera legal como administrativa de la empresa, dirigiendo a toda la organización para conseguir se cumpla los objetivos planteados.

Las Áreas que conforman la empresa son: Área Financiera, Producción y Comercialización; las cuales se encuentran interrelacionadas entre sí, es decir que cada una de ellas tiene relación con la otra para poder tener un producto final, por ello es necesario que las mismas tengan buena relación y comunicación teniendo al final las actividades que se encontraban planeadas.

La planificación estratégica en una entidad debe partir de la jerarquía, en el cual se van definiendo objetivos, lineamientos, actividades que se deben cumplir en un tiempo determinado para efectuar el Plan Estratégico que se encuentra vigente en la organización.

La empresa cuenta con distintas estrategias para cumplir los objetivos planteados por la gerencia, los cuales deben ser cumplidos a cabalidad por cada una de las áreas que conforma la entidad, si alguna falla no se podrá cumplir el objetivo planteado.

3.3.2 Área Financiera

- **Planificación Financiera**

Famosa Corporación no cuenta con una planificación financiera, el cual pueda ayudarle a conocer de pronósticos, metas y estrategias financieras que le permita cumplir objetivos planteados por la gerencia a corto y largo plazo, las mismas que se encontrarían integradas en el diseño de un plan financiero. El plan financiero puede detallar todo lo necesario para que la empresa sepa lo que debe cumplir y en que tiempo.

La empresa tampoco cuenta con el diseño de presupuestos que le permitan conocer, como se va a llevar a cabo la distribución del dinero, los gastos que se generan y si va a ser o no necesario el financiamiento con instituciones financieras para poder cubrir todos los requerimientos que tiene la entidad.

- **Estados Financieros**

La empresa Famosa Corporación realiza estados financieros anuales, para la presentación en la Superintendencia de Compañías y la revisión respectiva de los socios.

En la empresa, no se encuentra un área de auditoría la cual realice la revisión de cada uno de los movimientos que se han realizado en la empresa y si los Estados Financieros que se han realizado son confiables y se los ha realizado conforme las especificaciones de la ley.

- **Análisis Financiero**

La empresa no realiza un análisis financiero previo y posterior a la presentación de los estados financieros que se presentan anualmente, para poder diagnosticar posibles eventualidades y tomar decisiones a tiempo.

- **Indicadores de Gestión**

La empresa no ha realizado ningún tipo de análisis financiero capaz de conocer la situación actual y posibles escenarios que podrían suscitarse en el futuro en la entidad, para poder tomar acciones en su debido momento y así evitar poner en peligro intereses financieros como es el caso de la rentabilidad financiera y expansión de la empresa.

3.3.3 Área De Comercialización

- **Descripción de Productos**

Famosa Corporación es un florícola ubicada en Cayambe, que se dedica a la producción y comercialización a nivel internacional de distintas variedades de rosas entre las cuales podemos identificar las siguientes:

Cuadro 4

Descripción Del Producto

• ALBA - Marfil
• SWEETNESS - Bicolor
• PINK FLOYD - Rosado
• STARDUST - Amarillo
• HIGH MAGIC - Bicolor
• FREEDOM - Rojo
• 3D - Bicolor
• CARROUSEL - Bicolor
• DEEP PURPPLE - Morado

CONTINUA



<ul style="list-style-type: none"> • ENAGGEMENT - Rosado
<ul style="list-style-type: none"> • EXPLORER - Rojo
<ul style="list-style-type: none"> • LIMBO - Verde
<ul style="list-style-type: none"> • MONDIAL - Marfil
<ul style="list-style-type: none"> • HIGH INTENZ - Naranja
<ul style="list-style-type: none"> • NINA - Naranja

Fuente: Famosa Corporación Cía. Ltda.

- **Precios**

Famosa Corporación cuenta con un rango de precios establecido, el cual va a depender de la temporada, el tipo de flor, el largo del tallo y el destino al que se encuentra dirigida la flor.

Siempre tratando de ofrecer un producto de calidad y que los clientes paguen lo que vale la flor y siempre ser competitivos en el mercado.

- **Lugares de Distribución**

El mercado en el que se maneja la empresa es completamente internacional, por ello sus clientes se encuentran en distintas partes del mundo. La cartera de clientes se encuentra dividida en un 50% destinado a Rusia, un 20% Estados Unidos y 30% a distintas partes como son Bélgica, Dubai, Países Bajos y Chile.

Famosa Corporación en el tiempo que lleva en el mercado ha logrado que los clientes concreten órdenes fijas, haciendo que parte de la producción ya se encuentre destinada, sin necesidad de ofrecer a otros clientes. El

trabajo de las personas encargadas de ventas es árduo y lo realizan según los parámetros y requerimientos de los clientes para ofrecerles productos de calidad.

- **Estrategias de Mercado**

Famosa Corporación realiza publicidad mediante el envío de muestras a clientes nuevos para que conozcan la calidad de la flor, empaque con en el que envía la empresa la flor y el tipo de botón que se produce.

Además la empresa participa en eventos como ferias en las cuales las florícolas exponen las distintas variedades de flor y se hacen conocer a los posibles clientes que van a visitar este tipo de eventos.

- **Indicadores de Gestión de Comercialización**

Famosa Corporación realiza el proceso de comercialización sin realizar un análisis mediante indicadores de gestión que le permitan conocer el nivel de ventas que se ha tenido en un determinado tiempo, calidad de la flor entregada, maltrato que ha sufrido la flor en el proceso de post cosecha, tiempos de entrega.

Al tener conocimiento de este tipo de indicadores de gestión, la empresa podría conocer si esta o no cumpliendo con los objetivos que se están planteando o si es necesario realizar mejoras en cada parte del proceso de comercialización.

3.3.4 Área De Producción

Desde sus inicios Famosa Corporación se ha preocupado por ofrecer productos de la mejor calidad a sus clientes, por ello implementó un sistema de riego apto para que la flor se encuentre hidratada todo el tiempo, los mejores productos para fertilizar y fumigar la flor, a demás de implementar cuartos fríos para guardar la flor y evitar que la misma se dañe o llegue en

mal estado a sus clientes, también de capacitar a sus empleados para que la flor tenga un buen trato y sepan identificar el tipo de corte que al cliente le gusta.

La empresa ha logrado mantener una producción uniforme, logrando cumplir órdenes fijas a los clientes, tener contentos a los mismos con la flor que se les envía para evitar que realicen reclamos por mala calidad. Para evitar este tipo de inconvenientes el personal se encuentra capacitado para clasificar, manipular y empaquetar la flor que va dirigida a cada cliente con las especificaciones que requiere cada uno.

3.3.4.1 Cadena De Valor

"Conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto" (Porter, 1985)

La cadena de valor es una herramienta o metodología propuesta por Porter cuyo objetivo fundamental es la creación y sosteniendo de una ventaja competitiva en un sector determinado. Para ello se analizan y desagregan las actividades fundamentales que desempeña una empresa al diseñar, producir, vender y distribuir sus productos y servicios, de tal modo que se produzca la generación del valor para los clientes.

Todo en cuanto haga una empresa debe recogerse en una actividad primaria o de apoyo/soporte.

Las actividades primarias son aquellas directamente relacionadas con la creación o entrega de un producto o servicio, con lo que conforman el ciclo productivo de la empresa. Se pueden subdividir en cinco categorías: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y venta, y servicio.

Cada una de estas actividades primarias se relaciona con las actividades de apoyo que ayudan a mejorar su eficacia y eficiencia. (Porter, 1985)

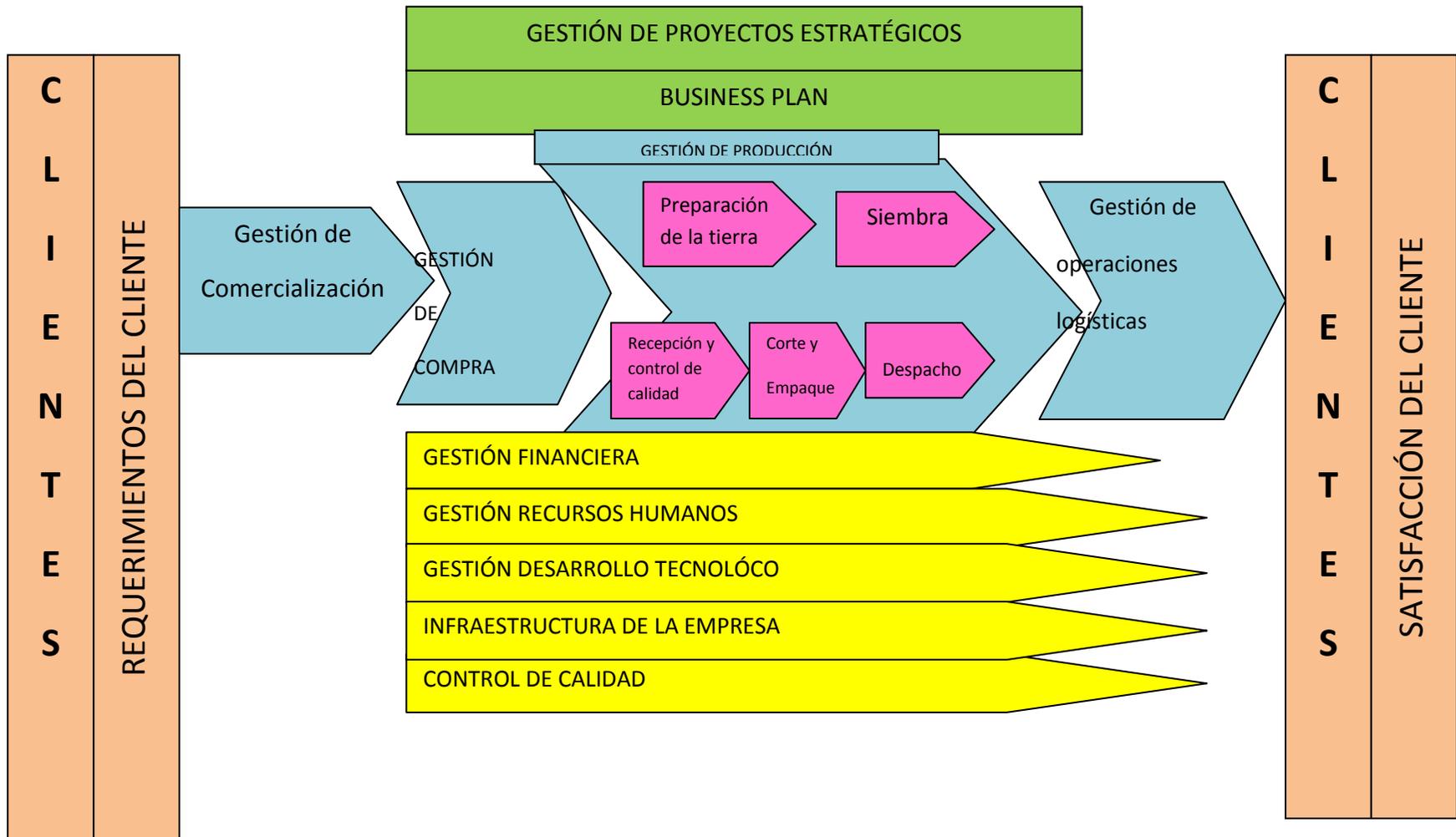


Figura 17 Cadena De Valor Famosa Corporación

Las Actividades primarias de la empresa Famosa Corporación son:

- **Gestión de Comercialización:** La entidad se encuentra aparturando constantemente nuevos clientes, con los que se realiza publicidad mediante el envío de muestras de la flor para que palpen la calidad con que cuenta nuestra flor.
- **Gestión de Compras:** Mensualmente la empresa realiza una lista de productos necesarios para el cultivo y mantener la flor fuera de peligro de plagas, los cuales se hace el pedido a proveedores con anticipación.
- **Gestión de Producción:** Esta actividad se encuentra integrada por distintos subprocesos los cuales estan relacionados tener un producto terminado. El primero paso de esta actividad es la preparación de la tierra para la siembra, posteriormente se recolecta la flor y se realiza un control de calidad para evitar tomar flor que se encuentra con enfermedad o plaga, posteriormente se realiza el corte y empaque para finalmente despachar la flor.
- **Gestión de Operaciones de Logística:** En esta actividad existe un control exhaustivo que va desde el trabajo de campo hasta el momento en que llega la flor a manos del cliente.

Indicadores de Gestión

Famosa Corporación no realiza un análisis mediante indicadores de gestión que le permitan conocer si cada uno de los procesos que realiza la empresa se estan cumpliendo con eficacia, eficiencia y en los momentos especificados, pudiendo cumplir los objetivos que se han planteado.

Tampoco se observan estrategias que les permitan llegar a dichos objetivos evitando desperdicios y lograr ooptimización.

3.3.5 Resultados FODA

La técnica de la matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles, para el desarrollo de dicho sistema organizacional.

El objetivo concreto de la matriz FODA es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente para identificar, finalmente, los objetivos socio-económicos básicos de la organización. (Zabala, 2005)

La matriz FODA se encuentra conformada por lo siguientes elementos y para ello (Santos, 1994) nos explica lo siguiente:

- **FORTALEZAS:** Se denomina fortalezas o "puntos fuertes" aquellas características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- **OPORTUNIDADES:** Se denomina aquellas situaciones que presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- **DEBILIDADES:** Se denominan debilidades o "puntos débiles" aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos al logro de los objetivos.
- **AMENAZAS:** Se denominan aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos.

Cuadro 5

FODA Empresa Famosa Corporación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra definida la Misión Empresarial. • La empresa tiene una Visión Empresarial a 5 años. • Se han planteado objetivos generales en la empresa. • Las estrategias están relacionadas con los objetivos planteados. • Famosa Corporación cuenta con Organigrama estructural de la entidad y manuales de funciones para complementarlo. • Cuenta con precios competitivos en el mercado. • Lugares de distribución definidos. • Variedad de productos para sus clientes. • Tiene establecida una Cadena de Valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de Interés Bajas • Producto Interno Bruto dentro de los parámetros planificados. • La empresa se encuentra a la vanguardia de la tecnología. • Producto tradicional en algunas partes del mundo • Variada cartera de clientes, de distintos países. • Proveedores Confiables.

CONTINUA



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• No cuenta con Indicadores de Gestión.• No se realiza planificación Financiera y por ende no cuenta con planes financieros.• La empresa no elabora presupuestos para cada área, ni para la empresa en general.• No se realizan auditorias en la entidad.• No existe un análisis financiero histórico y actual de los estados financieros.	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia de la inflación es elevada.• Balanza comercial se encuentra en déficit.• Fuerte impacto en el ambiente.• Gran cantidad de competidores directos y potenciales.

3.4 Análisis Y Evaluación Financiera

3.4.1 Estados Financieros

3.4.1.1 Estado De Situación Financiera

Es un estado financiero que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada.

El Estado de situación financiera no pretende presentar el valor del negocio, sino únicamente presenta el valor para el negocio de sus recursos y obligaciones cuantificables, ya que no cuantifica los elementos esenciales tales como el recurso humano, el producto, la marca, el mercadeo, el crédito comercial. etc. (Huerta, 2010)

3.4.1.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, pretende ofrecer, a través de un informe, la posibilidad de evaluar la rentabilidad que obtuvo un negocio durante un periodo determinado. A diferencia del estado de situación financiera, el estado de resultados pretende ser un estado diacrónico, entendiendo por diacronía la percepción de la realidad a través del tiempo. El estado de resultados está conformado por los ingresos, costos y gastos de una empresa en un período determinado. (Vásquez, 2005)

A continuación se presenta los Estados Financieros de la Empresa Famosa desde su creación:

Tabla 10
Estado De Situación Financiera

Empresa Famosa Corporación

EJERCICIO ECONÓMICO	2.013	2.014
ACTIVO	404.101,97	511.199,86
ACTIVO CORRIENTE	106.449,69	456.906,93
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	17.716,01	(24.009,28)
ACTIVOS FINANCIEROS	88.733,68	291.125,60
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	-	12.601,31
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	88.733,68	88.733,68
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	-	181.750,83
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	-	8.039,78
ACTIVO NO CORRIENTE	297.652,28	332.817,22
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	295.652,28	314.313,22
TERRENOS	138.741,00	138.741,00
CONSTRUCCIONES EN CURSO	156.116,52	-
MUEBLES Y ENSERES	450,00	450,00
MUEBLES POST COSECHA	-	855,00
INVERNADEROS	-	160.148,72
MAQUINARIA Y EQUIPO	344,76	12.168,51
EQUIPO DE RIEGO	-	1.055,24
EQUIPO DE COMPUTACION	-	894,75
ACTIVOS BIOLÓGICOS	2.000,00	18.504,00
PLANTAS EN CRECIMIENTO	2.000,00	18.504,00



CONTINUA

EJERCICIO ECONÓMICO		
	2.013	2.014
PASIVO	403.084,86	752.457,89
PASIVO CORRIENTE	81.920,42	488.850,58
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	61.014,30	86.869,55
LOCALES	61.014,30	43.601,33
OTROS PROVEEDORES	-	43.268,22
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	4.867,50	33.029,12
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	2.165,75	2.738,89
OBLIGACIONES CON EL IESS	697,46	16.229,81
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2.004,29	14.060,42
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	16.038,62	368.951,91
PASIVO NO CORRIENTE	321.164,44	263.607,31
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	321.164,44	263.607,31
LOCALES	321.164,44	263.607,31
PATRIMONIO NETO	1.017,11	(241.258,03)
CAPITAL	1.200,00	1.200,00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	1.200,00	1.200,00
RESERVAS	0,00	-
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0,00	-
RESULTADOS ACUMULADOS	0,00	182,89
UTILIDADES RETENIDAS	-	(242.640,92)
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(182,89)	(241.258,03)
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	(182,89)	(241.258,03)
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	404.101,97	511.199,86

Tabla 11
Estado De Resultados
Empresa Famosa Corporación

EJERCICIO ECONÓMICO	2013	2014
INGRESOS	-	60.963,21
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-	60.963,21
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	-	300.692,16
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	-	44.677,70
COMPRAS BIENES LOCALES	-	25,75
COMPRAS QUIMICOS	-	44.651,95
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	-	181.766,09
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	-	144.207,71
APORTE SEGURO SOCIAL	-	18.399,98
BENEFICIOS E INDEMNIZACIÓN	-	16.331,29
GASTO PLANES BENEFICIOS EMPLEADOS	-	1.527,11
HONORARIOS COMISIONES	-	1.300,00
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	-	7.822,15
GASTO PLANES BENEFICIOS EMPLEADOS	-	7.822,15
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	-	51.405,63
SUMINISTROS Y MATERIALES	-	16.595,22
MANTENIMIENTO Y REPARACION	-	22.231,83
OTROS SERVICIOS	-	12.578,58

CONTINUA



EJERCICIO ECONÓMICO	2013	2014
COSTOS	-	15.020,59
HONORARIOS COMISIONES	-	2.520,00
PUBLICIDAD	-	9.110,00
GASTOS DE VIAJE	-	2.828,15
MANTENIMIENTO Y REPARACION		249,28
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	-	313,16
GANANCIA BRUTA		(239.728,95)
GASTOS		2.911,73
OTROS GASTOS	182,89	2.911,73
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	(182,89)	(242.640,68)
SUBTOTAL		
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	(182,89)	(242.640,68)
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	(182,89)	(242.640,92)

3.4.2. Análisis De Tendencias

Es el método de análisis que consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del Estado de Situación Financiera y de los Estados de Resultados, para detectar algunos cambios significativos que pueden tener su origen en errores administrativos. (Amador, 2014)

- Éste método nos permite conocer la dirección y velocidad de los cambios que se han dado en la situación financiera de la empresa a través del tiempo, por lo que se considera como un método de análisis horizontal.
- Nos ayuda a la detección de fallas; pero es solamente un método exploratorio, por lo que siempre es necesario investigar más a fondo para encontrar las causas de las fallas.
- Es necesario determinar los cambios sufridos en los saldos de los rubros de los estados financieros que nos interesa analizar.
- El análisis de tendencias nos permite conocer el desarrollo financiero de una empresa.

3.4.2.1 Análisis Financiero Vertical

Según (Anónimo, Universidad San José Mariategui, 2004) nos explica que: el Análisis Vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas.

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede componerse con la situación del sector económico donde se desenvuelve, o a falta de información con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o sector conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre los activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.

- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector asesor conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre los activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.

- Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.

- Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuales se puedan comprobar más tarde con el estudio de los estados de cambio.

- Permite seleccionar la estructura óptima, sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo de rendimiento.

- Permite seleccionar la estructura óptima, sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo de rendimiento.

El análisis de porcentajes también puede utilizar para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total dentro de un solo estado. Este tipo de análisis se denomina análisis vertical.

Tabla 12

Empresa Famosa Corporación

Estado De Situación Financiera

Análisis Vertical

	VERTICAL	
EJERCICIO ECONÓMICO	2013	2014
ACTIVO	100,00%	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	26,34%	89,38%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	16,64%	5,25%
ACTIVOS FINANCIEROS	83,36%	63,72%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	0,00%	4,33%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	100,00%	30,48%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,00%	62,43%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	0,00%	2,76%
ACTIVO NO CORRIENTE	73,66%	65,11%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	99,33%	94,44%
TERRENOS	46,93%	44,14%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	52,80%	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	0,15%	0,14%
MUEBLES POST COSECHA	0,00%	0,29%
INVERNADEROS	0,00%	54,17%
MAQUINARIA Y EQUIPO	0,12%	3,87%
EQUIPO DE RIEGO	0,00%	0,36%
EQUIPO DE COMPUTACION	0,00%	0,30%
ACTIVOS BIOLÓGICOS	0,67%	5,56%
PLANTAS EN CRECIMIENTO	0,49%	4,58%



CONTINUA

EJERCICIO ECONÓMICO	2.013	2.014
PASIVO	99,75%	147,19%
PASIVO CORRIENTE	20,32%	64,97%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	74,48%	17,77%
LOCALES	100,00%	50,19%
OTROS PROVEEDORES	0,00%	49,81%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	5,94%	6,76%
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	44,49%	8,29%
OBLIGACIONES CON EL IESS	14,33%	49,14%
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	41,18%	42,57%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	19,58%	75,47%
PASIVO NO CORRIENTE	79,68%	35,03%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	100,00%	100,00%
LOCALES	100,00%	100,00%
PATRIMONIO NETO	0,25%	-47,19%
CAPITAL	117,98%	-0,50%
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	117,98%	0,00%
RESERVAS	0,00%	0,00%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0,00%	-7,58%
RESULTADOS ACUMULADOS	0,00%	-0,08%
UTILIDADES RETENIDAS	0,00%	100,57%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-17,98%	100,00%
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	-17,98%	100,00%
PASIVO + PATRIMONIO	100,00%	100,00%

Análisis

En la tabla 15, podemos observar distintas variaciones existentes entre los años 2013 y 2014 los cuales representan a los períodos que se encuentran analizando.

Entre las principales cuentas tenemos a los Activos Corrientes en los cuales existieron variaciones importantes debido a que en el año 2013 el activo corriente representaba el 26.34% de los activos mientras que, en el año 2014 representa el 89.38%. Los cambios mencionados se deben a que los servicios y otros pagos

anticipados aumentaron por el aumento que hubo en la deuda que tiene con los relacionados y proveedores.

En cuanto los Activos no corrientes, se encuentran dos de los rubros más importantes representados por: propiedad planta y equipo los cuales para el año 2012 son el 99.33% de los activos no corrientes, siendo un rubro tan alto por las construcciones en curso que se encontraban realizando y el terreno que posee la empresa para la producción, mientras que para el año 2013 tan solo cuenta con un 94.44% por la culminación de las construcciones que se encontraban realizando.

Además como segundo rubro se tiene a los activos biológicos, siendo estas las plantas en crecimiento que para el año 2013 era un 0.49% debido a que se encontraban con producción baja ya que estaban realizando la siembra de la flor y para el año 2014 es del 4.58% debido a que la producción se encontraba en su totalidad.

Los Pasivos Corrientes, para el año 2013 se encuentra representado por 20,32% del total de los pasivos esto se debe por los rubros más altos los cuales son las cuentas y documentos por pagar y las otras cuentas por pagar en las cuales se puede identificar las obligaciones con el IESS, obligaciones con los empleados y con la Administración tributaria, los mismos que representan el 5,94% del total y para el año 2014 hubo un aumento 6,33% debido a la acumulación de las deudas. El total de los Pasivos corrientes para el año 2014 es de 66,44%.

En cuanto a los Pasivos no Corrientes representa el 79,68% del total de los pasivos esto para el año 2013, y para el año 2014 el valor es del 33,56% del total de los pasivos, esto se debe a que se ha ido disminuyendo el valor de la deuda que mantenían pendiente.

Tabla 13

Estado De Resultados

Análisis Vertical

Empresa Famosa Corporación

EJERCICIO ECONÓMICO	2014
INGRESOS	100%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100,00%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	-
	493,24%
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	73,29%
COMPRAS BIENES LOCALES	0,04%
COMPRAS QUIMICOS	73,24%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	298,16%
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	236,55%
APORTE SEGURO SOCIAL	30,18%
BENEFICIOS E INDEMNIZACIÓN	26,79%
GASTO PLANES BENEFICIOS EMPLEADOS	2,50%
HONORARIOS COMISIONES	2,13%
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	12,83%
GASTO PLANES BENEFICIOS EMPLEADOS	12,83%
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	84,32%
SUMINISTROS Y MATERIALES	27,22%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	36,47%
OTROS SERVICIOS	20,63%

CONTINUA



EJERCICIO ECONÓMICO	
	2.014
COSTOS	24,64%
HONORARIOS COMISIONES	4,13%
PUBLICIDAD	14,94%
GASTOS DE VIAJE	4,64%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0,41%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	0,51%
GANANCIA BRUTA	-393,24%
GASTOS	4,78%
OTROS GASTOS	4,78%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	-398,01%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	-398,01%
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	-398,01%

Análisis

En la tabla 16, podemos observar que el Costo de Venta y de Producción representa un -493.24% menos de los ingresos de la entidad debido a que la empresa posee el rubro más alto en cuanto costo, el cual se centra principalmente en Mano de Obra Directa, debido a que la entidad cuenta con gran cantidad de personal y no ha existido las ventas necesarias para cubrir los gastos que mantiene la entidad. Otro rubro importante también la cuenta Otros costos Indirectos de Fabricación los cuales representas suministros y materiales para la entidad.

Los costos de la entidad representan el 24,64% de los ingresos totales, los mismos que se encuentran conformados por honorarios y publicidad, los mismos

rubros que se han realizado para cumplir con los distintos requerimientos que necesita la empresa.

3.4.2.2 Análisis Financiero Horizontal

Según (Anónimo, Universidad San José Mariategui, 2004) nos explica que: el análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa.

Hay que tener en cuenta que cualquier aumento en las inversiones en una cuenta o grupo de cuentas lleva implícito el costo de oportunidad para mantener ese mayor valor invertido, que a la postre afecta la rentabilidad general.

El análisis horizontal, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un período a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea ideal.

- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.
- Muestras las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos que se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflamación en los costos, la recesión por disminución en las ventas.

Para facilitar el análisis de estructuras es importante que el asesor recolecte las estructuras financieras de la empresa relevantes del sector, del mismo tipo y naturaleza, para disponer de un parámetro de comparación, porque hacer sobre la misma estructura de los años anteriores, no tienen objeto.

Tabla 14
Estado De Situación Financiera
Análisis Horizontal
Empresa Famosa Corporación

EJERCICIO ECONÓMICO	2013-2014	
ACTIVO	107.097,89	20,95%
ACTIVO CORRIENTE	350.457,24	76,70%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	(41.725,29)	173,79%
ACTIVOS FINANCIEROS	202.391,92	69,52%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	12.601,31	100,00%
OTRAS CUENTAS PORCOBRAR	-	0,00%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	181.750,83	100,00%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	8.039,78	100,00%
ACTIVO NO CORRIENTE	35.164,94	10,57%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	18.660,94	5,94%
TERRENOS	-	0,00%
CONTRUCCIONES ENCURSO	(156.116,52)	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	-	0,00%
MUEBLES POST COSECHA	855,00	100,00%
INVERNADEROS	160.148,72	100,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	11.823,75	97,17%
EQUIPO DE RIEGO	1.055,24	100,00%
EQUIPO DE COMPUTACION	894,75	100,00%
ACTIVOS BIOLÓGICOS	16.504,00	89,19%
PLANTAS EN CRECIMIENTO	16.504,00	89,19%

CONTINUA



PASIVO		48,68%
	382.402,15	
PASIVO CORRIENTE		84,30%
	439.959,28	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		0,00%
	25.855,25	
LOCALES		-39,94%
	(17.412,97)	
OTROS PROVEEDORES		100,00%
	43.268,22	
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		0,00%
	28.161,62	
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		20,93%
	573,14	
OBLIGACIONES CON EL IESS		95,70%
	15.532,35	
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS		85,75%
	12.056,13	
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS		95,65%
	352.913,29	
PASIVO NO CORRIENTE		-21,83%
	(57.557,13)	
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS		-21,83%
	(57.557,13)	
LOCALES		-21,83%
	(57.557,13)	
PATRIMONIO NETO		0,00%
	(242.275,14)	
CAPITAL		0,00%
	-	
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		0,00%
	-	
RESERVAS		0,00%
	-	
OTROS RESULTADOS INTEGRALES		0,00%
	-	
RESULTADOS ACUMULADOS		100,00%
	182,89	
UTILIDADES RETENIDAS		100,00%
	(242.640,92)	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		99,92%
	(241.075,14)	
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO		99,92%
	(241.075,14)	

Análisis

En la Tabla 17 podemos observar que en los Activos Corrientes han existido cambios considerables partiendo desde la cuenta Efectivo y Equivalentes los mismos que se encuentran en negativo debido a los sobregiros bancarios que la empresa ha realizado lo largo del año. Mientras que para los Activos Financieros existieron cuentas como Cuentas y Documentos por Cobrar aumentaron en su totalidad al igual que los servicios y otros pagos anticipados los cuales provienen de pagos a proveedores y cuentas relacionadas las cuales se han suscitado en el año 2014.

Los Activos No Corrientes realizando una comparación del Análisis Vertical con el Análisis Horizontal nos indica que, en el análisis vertical existe una tendencia decreciente, mientras que en el análisis horizontal nos muestra una tendencia creciente con un 5.94% de crecimiento en el año 2014 con respecto al año 2013, y esta tendencia se debe a que existe el aumento de los invernaderos, el sistema de riego y maquinaria y equipo que se han adquirido para la producción. Otro rubro muy importante en los Activos No Corrientes son los activos biológicos, refiriéndose precisamente a las plantas en crecimiento las cuales aumentaron en un 89.19%, lo cual nos indica que la empresa se encuentra produciendo al máximo.

En cuanto a los Pasivos No Corrientes, hubo un aumento considerable del 84.30% más de la mitad con respecto al año 2013, debido que han existido obligaciones con el estado las cuales representan gran parte de lo que debe la empresa al igual de las cuentas por pagar diversificadas, las mismas que son aquellas que la empresa se encuentra adeudando con los socios.

Tabla 15

Estado De Resultados

Análisis Horizontal

Empresa Famosa Corporación

EJERCICIO ECONÓMICO	2013-2014	
INGRESOS	60.963,21	0,00%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	60.963,21	0,00%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	300.692,16	0,00%
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	44.677,70	0,00%
COMPRAS BIENES LOCALES	25,75	0,00%
COMPRAS QUIMICOS	44.651,95	0,00%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	181.766,09	0,00%
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	144.207,71	0,00%
APORTE SEGURO SOCIAL	18.399,98	0,00%
BENEFICIOS E INDEMNIZACIÓN	16.331,29	0,00%
GASTO PLANES BENEFICIOS EMPLEADOS	1.527,11	0,00%
HONORARIOS COMISIONES	1.300,00	0,00%
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	7.822,15	0,00%
GASTO PLANES BENEFICIOS EMPLEADOS	7.822,15	0,00%
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	51.222,74	0,55%
SUMINISTROS Y MATERIALES	16.595,22	0,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	22.231,83	0,00%
OTROS SERVICIOS	12.578,58	0,00%

CONTINUA



COSTOS		0,00%
	15.020,59	
HONORARIOS COMISIONES		0,00%
	2.520,00	
PUBLICIDAD		0,00%
	9.110,00	
GASTOS DE VIAJE		0,00%
	2.828,15	
MANTENIMIENTO Y REPARACION		0,00%
	249,28	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		0,00%
	313,16	
GANANCIA BRUTA		0,00%
	(239.728,95)	
GASTOS		0,00%
	2.911,73	
OTROS GASTOS		93,72%
	2.728,84	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	(242.457,79)	-0,55%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	(242.457,79)	-0,55%
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	(242.458,03)	-0,55%

Análisis

En la tabla 18 podemos observar que casi todas las cuentas tanto de Ingresos como de Gastos tienen un aumento total, es decir que para el año 2014 se pueden percibir rubros de ventas, mano de obra directa e indirecta, costos de ventas, los cuales se puede observar que ha existido gastos excesivos en comparación de las ventas realizadas.

En cuanto a los Gastos financieros la misma que ha aumentado en un 93.72% a comparación del año 2014, esto principalmente se debe por los costos que tiene que asumir la empresa al solicitar sobregiros bancarios para cubrir gastos que necesita cubrir la empresa.

3.5 Razones Financieras

Las razones financieras son las relaciones de magnitud que hay entre dos cifras que se comparan entre sí, y se denominan financieras porque se utilizan las diversas cuentas de los estados financieros, principales (estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en la situación financiera), los cuales se pueden comparar entre distintos períodos y con empresas que pertenecen a la rama del giro de la empresa estudiada. (Morales, 2002)

3.5.1 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. (Horne J. V., 2002)

Tabla 16

Razones de Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2013	2014
RAZÓN CIRCULANTE	ACTIVO CORRIENTE/ PASIVO CORRIENTE	1,30	0,88
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE- PASIVO CORRIENTE	24.529,27	(64.972,77)

Análisis:

- Razón Circulante, se calcula realizando una división entre los Activos Corrientes y Pasivos Corrientes para tener como resultado, conociendo cuanto cubre los activos corrientes cada pasivo corriente que posee la empresa.

La empresa Famosa Corporación para el año 2013 cuenta con 1.30\$ de activo corriente para cubrir 1\$ de pasivo corriente. Mientras que para el año 2014 cuenta con 0.88\$ de activo corriente para cubrir 1\$ de pasivo corriente lo que nos indica que la empresa no tiene la capacidad de cubrir las obligaciones de pagos inmediatos lo cual es desfavorable para la empresa ya que no cuenta con la liquidez necesaria para cubrir obligaciones.

- El Capital de Trabajo, se calcula mediante una resta entre los Activos Corrientes y Pasivos corrientes lo cual ayuda a conocer cuál es la inversión que se ha realizado en los activos corrientes o de corto plazo.

En la empresa podemos identificar que en el año 2013 la empresa cuenta con 24.529,27 disponible para operar en la empresa. Para el año 2014 se puede observar un resultado desfavorable debido a que contamos con un valor negativo (64.972,77), lo cual nos indica que la empresa no cuenta con el dinero necesario para realizar inversión en los activos corrientes.

3.5.2 Razones De Actividad

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. Algunos aspectos del análisis de actividad guardan un vínculo muy estrecho con el análisis de liquidez. (Horne J. V., 2002)

Tabla 17

Razones De Actividad

RAZONES DE ACTIVIDAD	FÓRMULA	2013	2014
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Ventas Netas/}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	0	4,84
PLAZO PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	$360 \text{ días /Rotación Cuentas por Cobrar}$	0	74,41
ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	$\frac{\text{Compras Netas/}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	0	0,51
PLAZO PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	$360 \text{ días / Rotación Cuentas por Pagar}$	0	699,97

Análisis

- En la tabla 20 podemos identificar que la Razón de Rotación Cuentas por Cobrar se obtiene mediante la división de las Ventas Netas para Cuentas por Cobrar, lo que obtenemos es el éxito del cobro en las cuentas que posee los clientes con la empresa.

En la empresa Famosa Corporación nos indica que la rotación de cuentas por cobrar para el año 2014 fue de 0.41 veces lo que nos ayuda a determinar el plazo promedio cuentas por cobrar dándonos como resultado 74 días para el cobro de las deudas que mantienen pendiente la empresa con nosotros.

- La Razón de Rotación Cuentas por Pagar se obtiene de dividir las Compras Netas para las Cuentas por Pagar, dándonos como resultado la calidad de las cuentas por pagar y la capacidad que tiene la empresa para pagar a sus proveedores.

En cuanto al plazo promedio cuentas por pagar nos indica que para poder pagar las deudas que se mantienen pendientes, tienen que pasar 700 para poder cumplir con todos los proveedores que trabaja la empresa.

3.5.3 Razones de Apalancamiento

Para evaluar el grado en que las empresas utilizan dinero prestado, se puede recurrir a diferentes razones de deuda.

La razón de deuda son aquellas que permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deuda. (Horne J. V., 2002)

Tabla 18

Razones De Apalancamiento

RAZONES DE APALANCAMIENTO	FÓRMULA	2013	2014
DEUDA A ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	99,75%	153,66%
DEUDA A LARGO PLAZO A PASIVO TOTAL	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$	79,68%	33,56%

ANÁLISIS:

- En la tabla 21 podemos observar, que la deuda a Activo Total se calcula mediante la división del Pasivo Total para el Activo Total, dándonos como resultado el valor de los activos que se encuentran manifestados mediante deuda o financiamiento.

En la empresa Famosa Corporación tenemos para el año 2013 la deuda con respecto al Activo Total fue de 99,75% es decir que casi el 100% de los Activos se financiaron con deuda, mientras que para el año 2014 tan solo el 153,66% de los Activos es decir que el total de los activos se compro con deuda, lo que nos indica que la empresa hizo un gasto en más de activos por ende se registra una pérdida.

- La Deuda a Largo Plazo a Activo Total se obtiene de dividir el Pasivo Largo Plazo con el Pasivo Total, lo cual nos da como resultado la proporción de pasivo a largo con respecto al Pasivo Total se encuentra sustentado con deuda a largo plazo.

La empresa nos muestra que para el año 2013, el 79,68% de los pasivos se realizaron a largo plazo y para el año 2014 tan solo el 33,56%, lo que significa que la mayoría de las obligaciones que la empresa posee se realizaron con pasivos corrientes o de corto plazo, esto no ayuda a la empresa ya que mientras más alto sea el valor de la razón financiera es mejor ya que nos estaría indicando que la empresa tiene que hacer el pago inmediato de obligaciones más no tiene días de crédito para realizar el pago.

3.5.4 Razones De Rentabilidad

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión. Juntas, estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de la empresa. (Horne J. V., 2002)

Tabla 19

Razones De Rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD	FÓRMULA	2013	2014
Margen de utilidad bruta	Utilidad Bruta/ Ventas Netas	-	-393,24%
Margen de utilidad operacional	Utilidad Operacional/ Ventas Netas	-	-398,01%
Margen de utilidad neta	Utilidad Neta/ Ventas Netas	-	-398,01%
Rotación de los activos	Ventas Netas/ Activo Total	-	0.119
Rendimiento del Activo	Utilidad Netas/ Activo Total	-	-47,46%
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta/ Patrimonio	-	-

Análisis:

- En la tabla 22, podemos identificar al Margen de Utilidad Bruto el cual se obtiene de dividir la Utilidad Bruta/Ventas Netas, dicho resultado nos indica la eficiencia operativa de la empresa, mediante su análisis que permite medir si los ingresos podrían cubrir aquellos gastos diferentes al costo de ventas.

En la empresa Famosa Corporación para el año 2014 el margen de utilidad neto nos refleja un valor en negativo el cual nos indica que ha existido un valor mínimo en las ventas, lo cual no alcanzó a cubrir los costos de venta que posee la empresa, por ese motivo el valor se encuentra en negativo.

- Margen de Utilidad Operacional, el mismo que se obtiene de dividir la Utilidad Operacional para las ventas netas, la misma que nos permite conocer si la empresa se encuentra generando la utilidad necesaria para cubrir aquellas actividades de financiamiento.

Para el año 2014 la empresa ha generado un margen de utilidad operacional en negativo, por lo que nos indica que la empresa no ha podido cubrir financiamientos, con la utilidad que se está generando. Para el año 2014 la empresa generó una pérdida lo cual nos ayuda a conocer con facilidad los acontecimientos que se encuentran presentando.

- Margen de Utilidad Neta, se obtiene de dividir la Utilidad Netas par a las Ventas netas, el cual nos permite conocer la renta neta por cada dólar que se venda.

En la empresa Famosa Corporación se puede identificar que posee un resultado negativo, en el que se puede conocer que la empresa vendió menos de lo planificado por ello el nivel de ganancia es 0 y en lugar de ello se puede apreciar que la empresa gastó más de lo que podrían cubrir las ventas.

- Rendimiento del Activo, se puede obtener mediante la división de las ventas netas para el Activo Total, lo que nos indica es que la capacidad que tiene la empresa por generar utilidades en la empresa. Expresa el rendimiento que se obtiene sobre las inversiones que realiza la empresa, también conocido como rendimiento del activo.

La empresa obtuvo un -47,46% de rendimiento con respecto al Activo, debido a que en este año la empresa tuvo una pérdida considerable, la cual no ayudó a que se puede conseguir rendimientos esperados.

- La Rotación de los Activos se obtiene de dividir las Ventas Netas para el Activo Total, se puede determinar la eficiencia en cuanto al uso de los activos para generar ventas con la mismas.

Para Famosa Corporación, el año 2014 nos indica que por cada 1\$ que se ha vendido se obtuvo 0.12 centavos en ventas teniendo una diferencia de 0.88 centavo, lo cual podemos dar a notar que se tiene una pérdida en lugar de rendimiento esperado.

- Rendimiento del Patrimonio, se obtiene de dividir la Utilidad Neta para el Patrimonio, dándonos como resultado un desempeño general de la empresa, conociendo el rendimiento sobre el patrimonio que compara la utilidad neta con el capital que invierten en la empresa los accionistas.

La empresa Famosa Corporación, para el año 2014 tiene un rendimiento del patrimonio negativos, debido a que la empresa obtuvo pérdida por lo que la empresa no pudo cubrir costos y las ventas no fueron las esperadas, por lo que este escenario nos indica que la empresa debe realizar cambios para el siguiente período que le permitan generar rendimientos.

CAPITULO IV

4. Diseño de un Plan Financiero

La realidad económica actual envuelve a las organizaciones en un ambiente de alta competitividad, globalización y cambios en el mundo de los negocios, esto representa un elemento importante para la organización, pues su rentabilidad y continuidad en el tiempo dependen en gran parte de la forma en que ella administre su presupuesto, pues de esta forma logrará generar beneficios tangibles en un medio competitivo.

La planeación financiera es una herramienta directiva que ayuda a una organización a definir el rumbo que debe seguir en la búsqueda y consecución de sus objetivos estratégicos. Dicha planeación ayuda al establecimiento de canales efectivos de comunicación interna que permiten tomar decisiones con respecto a créditos, suscripciones en acciones, bonos de deuda, etc. propiciando así la competitividad de operación. (Escuela Bancaria Comercial, 2012)

Cuando nos referimos a la Planeación Financiera intuitivamente quizá pensamos en un modelo de proyección financiera que arroje los estados de resultados, balance y flujo de recursos con sus respectivos indicadores. Sin embargo, aquella comprende todo un conjunto de actividades, las cuales se desarrollan principalmente en el nivel estratégico tanto de negocio como funcional y en menor grado, en el nivel operativo. El proceso de Planeación Financiera ha sido y seguirá siendo uno de los más importantes a llevar a cabo en cualquier tipo y tamaño de negocio.

Con esto podríamos, proponer una definición de lo concebimos como el proceso de Planeación Financiera. "La Planeación Financiera es un proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas".

A través de ello, podemos apreciar el resultado de del crecimiento pretendido, del riesgo que este implica, de las cantidades de recursos o fondos que se requieren y de los costos de capital pronosticados para saber, en condiciones de incertidumbre, como cambia el valor de la empresa dentro del escenario estratégico escogido y además, en aquellos escenarios que pudiesen ser factibles, y además, cuales variables tienen un impacto relevante en dicho valor del negocio. Podríamos resumir diciendo que a través de la Planeación Financiera se visualiza las estrategia del negocio a la luz de las tres decisiones financieras fundamentales, la de comprometer recursos (inversiones), la estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo), y la de los dividendos para los Accionistas. (Eduardo Rodriguez Puente, 2005)

4.1 Formulación Estratégica Financiera

La formulación de la estrategia es el proceso de establecer la misión, los objetivos, y elegir de la organización entre estrategias alternativas. A veces la formulación de la estrategia se llama " planeamiento estratégico".

La puesta en práctica de la estrategia es la etapa de la gerencia estratégica. Refiere a las decisiones que se toman para instalar una nueva estrategia o para reforzar una estrategia existente.

La implementación de la estrategia también incluye la fabricación de decisiones con respecto a estrategia que empareja y a la estructura de organización; presupuestos que se convierten y sistemas de motivación. (Benitez, 2012)

4.1.1 Misión Financiera

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto cubrir sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión debe formularse claramente, difundirse y conocerse 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 de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuentemente con sus principios y valores, su visión y su misión. (Gómez, 2008)

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

4.1.1.1 Misión Financiera Famosa Corporación

Famosa Corporación es una empresa productora y comercializadora de una gran variedad de rosa ecuatoriana, la cual tiene una fuerte estructura financiera, garantizando la continuidad de la empresa y brindando estabilidad económica y manteniendo un crecimiento sostenido dentro del sector florícola.

4.1.2 Visión Financiera

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencia a su alrededor.

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

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias financieras, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. (Gomez, 2010)

4.1.2.1 Visión Famosa Corporación

Llegar a ser líderes en el mercado florícola hasta el año 2020, presentando aumentos constantes en la rentabilidad de la empresa, disminuyendo los desperdicios y manteniendo la eficacia y eficiencia en el manejo financiero y productivo de la empresa, logrando mediante las estrategias financieras cumplir con los objetivos planteados.

4.1.3 Definición De Objetivos Empresariales

La definición de objetivos empresariales, determinan los objetivos globales de la empresa, realizando un previo análisis situacional mediante una matriz FODA y el análisis financiero mediante una matriz financiera, con los cuales se pueden definir los objetivos financieros empresariales fundamentales para la entidad, los cuales cuentan con estrategias para la puesta en marcha y cumplimiento del plan financiero.

Cuadro 6

Definición de Objetivos Empresariales

ASPECTOS CRÍTICOS	OBJETIVOS
Factor Económico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Mantener al día y evaluarla información económica del país en caso de que existan variantes de importancia y tomar medidas para evitar afecte a la empresa.
Factor Tecnológico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Lograr mantenernos a la vanguardia de los cambios tecnológicos para un correcto funcionamiento de la entidad.
Factor Ambiental (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Continuar con la utilización de productos amigables con el medio ambiente y realizar planes de contingencia ante desastres naturales.
Competencia (Micro Ambiente-Análisis Interno)	Obtener un mayor posicionamiento en el mercado para que la empresa pueda ampliar su cartera de clientes y reducir la competencia.
Estrategias de Mercado (Área de Comercialización-Análisis Interno)	Aumentar la publicidad utilizando diferentes medios para llegar a distintos mercados y dar a conocer el producto que ofrece la florícola.
Análisis Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Realizar y analizar de forma semestral un diagnóstico financiero para conocer si se están cumpliendo objetivos planteados.
Plan Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Poner en marcha el plan financiero propuesto y monitorear que se encuentre realizando las actividades, objetivos y estrategias propuestas.
Indicadores de Gestión Financiera (Área Financiera-Análisis Interno)	Calcular e interpretar los indicadores financieros relevantes y que logren identificar la realidad de la empresa.
Razones de Liquidez	Lograr que la empresa mantenga la liquidez y logre cumplir con sus obligaciones tanto a corto como largo plazo.
Razones de Apalancamiento	Adquirir un crédito a bajo costos financiero para cubrir deudas pendientes que mantiene la empresa.
Razones de Actividad	Reducir el tiempo de cobros a clientes y ampliar el crédito hacia los proveedores.
Razones de Rentabilidad	Conseguir un aumento progresivo de la utilidad de la empresa, reduciendo costos y optimizando recursos.

4.1.4 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. (Gomez, 2010)

4.1.4.1 Objetivo Financiero Famosa Corporación

Diseñar un plan financiero para la empresa Famosa Corporación ubicada en el cantón Cayambe en la zona de Pesillo, mediante la formulación de estrategias y objetivos financieros para conseguir niveles de rentabilidad deseados por la alta gerencia y mantener la continuidad de la empresa.

Cuadro 7

Definición de Objetivos Financieros

ASPECTOS CRÍTICOS	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVOS FINANCIEROS
Factor tecnológico	Capacidad Tecnológica Instalada	Realizar un análisis de forma semestral de los principales requerimientos tecnológicos de la entidad para mantenernos a la vanguardia.
Competencia	Número de competidores existentes	Obtener un 40% de posicionamiento en el mercado, recudiendo la competencia y aumentando el número de clientes.
Plan Financiero	Sin ejecutar	Poner en marcha el plan financiero para el año 2016 y conseguir tener el 50% de su ejecución para este mismo año.
Indicadores Financieros	Índices de Liquidez, Actividad, Apalancamiento y Rentabilidad	Realizar un análisis de los principales indicadores financieros de manera anual para toma de decisiones, anticipándose a los acontecimientos.
Razones de Liquidez	Razón Circulante y Prueba Ácida	Lograr que la empresa mantenga las razones financieras en resultados de 1 a 2 para conseguir estabilidad financiera en la empresa.
Razones de Apalancamiento	Razón de endeudamiento	Conseguir un endeudamiento a bajo costo financiero para la entidad y lograr cubrir deudas que mantiene pendiente.
Razones de Actividad	Plazo promedio cuentas por pagar y cuentas por cobrar	Reducir los tiempos de cobro a 30 días en todos los mercados y aumentar el tiempo de pago a proveedores a 60 días.
Razones de Rentabilidad	Margen de utilidad neta, utilidad bruta y utilidad operacional	Incrementar de manera anual el 10% de la utilidad de forma gradual y aumentar en un 30% las ventas.

4.1.5 Estrategias Financieras

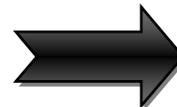
Es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

La gestión de esos recursos dependerá, en primer término de los objetivos generales perseguidos por la organización; pero si se trata de negocios lucrativos estos objetivos generalmente son compatible con maximización del valor invertido por los accionistas, y en general con la optimización de los intereses de todos los actores involucrados en la empresa (accionistas, clientes, proveedores, comunidad y gobierno), objetivos que en el largo plazo debe conducir a esa maximización de valor, y que frecuentemente se convierte en el propósito no solo del gerente financiero sino también del gerente general.

Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Dichas decisiones son tomadas por la más alta autoridad, dentro de la organización de la empresa, ya sea el "consejo de administración", o bien, por el "gerente general" denominado también "presidente", o por la "comisión ejecutora del consejo, etc." (Sanchez, 2012)

Cuadro 8**Definición de las Estrategias Financieras**

ASPECTOS CRÍTICOS	OBJETIVOS FINANCIEROS	ESTRATEGIAS FINANCIERAS
FACTOR TECNOLÓGICO	Realizar un análisis de forma semestral de los principales requerimientos tecnológicos de la entidad para mantenernos a la vanguardia.	Capacitar al jefe de finca para que semestralmente se verifique los requerimiento tecnológicos que posee la finca, para que se trabaje con eficacia y eficiencia, así la empresa se encontrará trabajando en óptimas condiciones.
COMPETENCIA	Obtener un 60% de posicionamiento en el mercado, recudiendo la competencia y aumentando el número de clientes.	Darse a conocer a un mayor número de clientes mediante la participación en ferias de florícolas para captar a un mayor número de clientes y así enviar muestras de nuestro producto para que conozcan la calidad.
PLAN FINANCIERO	Poner en marcha el plan financiero para el año 2016 y conseguir tener el 50% de su ejecución para este mismo año.	Contratar una persona especializada en el área financiera para poner en marcha el plan financiero, su control continuo en la empresa.
INDICADORES FINANCIEROS	Realizar un análisis de los principales indicadores financieros de manera anual para toma de decisiones, anticipándose a los acontecimientos.	Generar Estados Financieros de forma mensual, para conocer de manera oportuna todos los acontecimientos que se encuentran ocurriendo en la entidad, con el fin de tomar decisiones de forma pertinente.
RAZONES DE LIQUIDEZ	Lograr que la empresa mantenga las razones financieras en resultados de 1 a 2 para conseguir estabilidad financiera en la empresa	Conseguir el recaudo total de la cartera de clientes de la empresa y un correcto manejo del inventario para evitar desperdicios.

CONTINUAR

RAZONES DE APALANCAMIENTO	Conseguir un endeudamiento a bajo costo financiero para la entidad y lograr cubrir deudas que mantiene pendiente.	Realizar un préstamos bancario por 270.000\$ con bajo costo financiero, con el fin de cubrir deudas pendientes con terceras personas.
RAZONES DE ACTIVIDAD	Reducir los tiempos de cobro a 30 días en todos los mercados y aumentar el tiempo de pago a proveedores a 60 días.	Dar a conocer a los clientes sobre los tiempos de pago con la finca, y la persona encargada de realizar los cobros debe realizar presión sobre los clientes para que cumplan con los plazos establecidos.
RAZONES DE RENTABILIDAD	Incrementar un 10% en la utilidad de la empresa gradualmente y aumentar las ventas teniendo como meta vender 22.000\$ mensuales.	<p>Enviar producto de buena calidad al cliente, para evitar que realicen créditos por problemas de calidad y se deseché la flor, por lo cual los clientes no pagarían.</p> <p>Aumentar el personal para que se agilice el procesamiento de la flor.</p> <p>Además se debe aumentar las ventas y el precio del producto.</p>

4.1.5.1 Priorización De Las Estrategias Financieras

La Priorización de las Estrategias financieras es realizar un análisis de las estrategias con las que cuenta para poder cumplir con los objetivos propuestos. A cada estrategia se le coloca una puntuación dependiendo del nivel de importancia la cual va del 1 al 10, según el grado de importancia que se tenga en cuanto a la Liquidez, Rentabilidad, Solidez y Ventas.

Las estrategias que se analizarán nos ayudará a conocer cuál es el impacto financiero que tendrá en nuestra empresa ejecutarlas, el tiempo en el que serán realizadas para cumplir con los objetivos que se han planteado previamente.

A continuación se presenta el análisis de las estrategias planteadas con anterioridad:

Cuadro 9

Priorización Estrategias Financieras

ESTRATEGIAS FINANCIERAS	NIVEL DE IMPORTANCIA				TOTAL
	LIQUIDEZ	RENTABILIDAD	ENDEUDAMIENTO	VENTAS	
Capacitar al jefe de finca para que semestralmente se verifique los requerimiento tecnológicos que posee la finca, para que se trabaje con eficacia y eficiencia, así la empresa se encontrará trabajando en óptimas condiciones.	3	7	7	2	19
Fijar como meta la venta de 22.000 mensuales durante todo el año para poder aumentar nuestros niveles de ventas y poder conseguir la utilidad deseada.	4	8	7	10	29
Contratar una persona especializada en el área financiera para poner en marcha el plan financiero, su control continuo en la empresa.	8	10	9	8	35
Generar Estados Financieros de forma semestral, para conocer de manera oportuna todos los acontecimientos que se encuentran ocurriendo en la entidad, con el fin de tomar decisiones de forma pertinente.	2	5	1	2	10
Conseguir el recaudo total de la cartera de clientes de la empresa y un correcto manejo del inventario para evitar desperdicios.	10	4	4	2	20
Realizar un préstamos bancario por 270.000\$ con bajo costo financiero, con el fin de cubrir deudas pendientes con terceras personas.	10	7	5	2	24
Dar a conocer a los clientes sobre los tiempos de pago con la finca, y la persona encargada de realizar los cobros debe realizar presión sobre los clientes para que cumplan con los plazos establecidos.	10	5	8	3	26
Enviar producto de buena calidad al cliente, para evitar que realicen créditos por problemas de calidad y se desechen la flor, por lo cual los clientes no pagarían. Aumentar el personal para que se agilice el procesamiento de la flor. Además se debe aumentar las ventas y el precio del producto.	10	8	9	10	37
TOTAL					200

Cuadro 10

Presupuesto de Estrategias Financieras

ESTRATEGIAS FINANCIERAS	RESPONSABLES	AÑO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO
1.- Fijar como meta la venta de 22.000 mensuales durante todo el año para poder aumentar nuestros niveles de ventas y poder conseguir la utilidad deseada y la persona encargada de ventas recibirá una comisión por cumplir la meta.	Gerencia General Área de Ventas	AÑO 2016	2.000
2.- Contratar una persona especializada en el área financiera para poner en marcha el plan financiero, su control continuo en la empresa.	Gerencia General Área Financiera-Contable	AÑO 2016	5.000
3.- Realizar un préstamos bancario por 270.000\$ con bajo costo financiero, con el fin de cubrir deudas pendientes con terceras personas.	Gerencia General Área Financiera	AÑO 2016	270.000
4.- Dar a conocer a los clientes sobre los tiempos de pago con la finca, y la persona encargada de realizar los cobros debe realizar presión sobre los clientes para que cumplan con los plazos establecidos.	Gerencia General Área de Ventas Área Financiera-Contable	AÑO 2016	-
5.- Enviar producto de buena calidad al cliente, para evitar que realicen créditos por problemas de calidad y se deseché la flor, por lo cual los clientes no pagarían. Aumentar el personal para que se agilice el proceso de la flor. Para conseguir el producto de mejor calidad se comprará maquinaria y materiales para tener mejora en la calidad.	Gerencia General Área de Ventas Área de Producción	AÑO 2016	5.000
TOTAL			282.000

El presupuesto que se estima para la realización de la estrategia No 1, se debe a que la persona encargada de las ventas de la empresa, debe cumplir una meta de 22.000\$ mensuales, las mismas que dan anualmente un ingreso de 264.000\$, mismo que es necesario para que la empresa pueda cumplir la utilidad deseada. Por ello la empresa dará a la persona encargada de ventas una comisión que estaría estimada en 2.000\$.

En la Estrategia No 2, se necesita un presupuesto de 5.000 dólares que corresponde a para contratar a la persona que realizará la implementación de plan financiero y realizará el seguimiento del mismo por todo el año que se realizará la contratación de la persona que ocupará este cargo.

La estrategia No 3, tiene un presupuesto de 270.000 dólares los cuales serán utilizados para cubrir deudas que Famosa Corporación tenga y eviten quedarse sin Liquidez para cubrir Gastos necesarios.

La estrategia No 4, es necesaria la utilización de 150\$ dólares, los cuales serán utilizados para cumplir con las llamadas y proceso de indicación de los plazos de vencimiento de las deudas pendientes.

Para la estrategia financiera No 5, se necesita un presupuesto de 5.000\$ debido a que la empresa debe realizar mejoras en cuanto a la maquinaria y materiales para el proceso de la flor.

4.2 Definición y Tipo de Presupuestos

4.2.1 Definición

Según (Muñiz, 2009) el presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

Entre las distintas características de los presupuestos tenemos:

- El presupuesto nos indica cuántos recursos monetarios se necesitan para llevar a cabo las diferentes actividades.
- El presupuesto obligado a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de las diferentes actividades. Hay momentos en las circunstancias del proceso presupuestario obligan a replantarse los planes de acción y los objetivos fijados.
- Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto nos indican cuándo y cuántos recursos se necesitarán para llevar a cabo las diferentes actividades.
- El presupuesto permite controlar los ingresos, gastos e inversiones y poder identificar así las diferentes tipos de problemas con una determinada antelación.

4.2.2 Tipos de Presupuestos

4.2.2.1 Presupuesto de Ventas

- El pronóstico o presupuesto de ventas es el fundamento más razonable sobre el cual se puede establecer las cuotas de ventas.

Presupuestar ventas es estimar los niveles de futuros ingresos, gastos de ventas y contribuciones a las ganancias. (Jhonson, 1996)

- Es un cálculo prudente del nivel de ventas esperado y que se utiliza principalmente para tomar decisiones de compras, producción y flujos de efectivo.

Es una representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, que realizará una empresa. (Jaramillo, 2010)

4.2.1.2 Presupuesto de Compras

El Presupuesto de Compras es una herramienta que ayuda a las organizaciones ya sea tanto industriales como comerciales a determinar de forma cuantitativa y financiera la cantidad de productos que se necesita para el giro del negocio, ya sea costos de producción o inventarios para la venta.

Para poder realizar este presupuesto de manera eficiente y eficaz necesitamos conocer, determinar o formular el presupuesto de producción con lo volúmenes indicados para la elaboración del producto y conocer los inventarios finales para hacer la reposición de los mismos.

La situación de la empresa frente al mercado es de suma importancia ya que influye en el presupuesto de compras dentro de la organización, porque determina cuanto vamos a vender y de ahí surge la necesidad de realizar las compras necesarias para la producción del bien o la compra de inventarios para venderlos .

Características

FLEXIBLES.- ya que estos permiten realizar cualquier cambio o ajuste dependiendo la necesidad que se presente en la empresa o departamento al cual se le aplique.

OPERATIVIDAD .- porque permite proyectar todo lo referente a la esencia del negocio.

TEMPORALIDAD.- pone condiciones de tiempo de acuerdo al giro del negocio , están pueden ser un mensuales, bimensuales, trimestrales etc.

EFFECTIVIDAD .- porque el cumplimiento de cada actividad está en nuestras manos y nosotros a través de este podemos llegar e tener un nivel optimo de cumplimiento siguiendo o formulando adecuadamente el presupuesto.

4.2.1.3 Presupuesto de Producción

El presupuesto de producción está formado por el presupuesto de materias primas directas, el presupuesto de uso de manos de obra directa y el presupuesto de costos indirectos de fabricación. (Nakasone, 2001)

Los beneficios del uso del presupuesto de producción son:

- El presupuesto de producción sirve para dar respuesta a qué, cuándo y cuántas unidades por línea de producto se deberá producir.
- Permitir revisar la capacidad productiva de la empresa, para el logro de la producción planeada y para determinar alguna ampliación de la capacidad instalada de la planta.
- Permite establecer el requerimiento de insumos necesarios para la producción.
- Permite establecer los costos indirectos de fabricación requeridos.
- Permite establecer las condiciones de entrega influidas por el presupuesto de ventas mediante una adecuada interrelación de los factores de

producción y los niveles de inventarios mínimos acordes con la política de la empresa.

4.2.1.4 Presupuesto De Gastos Administrativo

Consiste en determinar en forma anticipada para el período de proyección los gastos relacionados a áreas administrativas en la empresa.

Las partidas integrantes de los gastos administrativos se determinarán de acuerdo con las necesidades derivadas de la estructura organizativa y de la gerencia del negocio. (Nakasone, 2001)

Estas partidas se clasifican en:

- Sueldos
- Otras cargas sociales.
- Seguros.
- Mantenimiento de oficinas
- Devengados de los gastos pagados por adelantados.
- Suministros diversos

4.2.1.5 Presupuesto de Gastos De Ventas

Según (Nakasone, 2001) consiste en determinar los gastos que determinaría la gestión de ventas en todas las etapas del ciclo de comercialización y distribución.

Estos gastos estarán íntimamente ligados al presupuesto de ventas y está compuesto de:

- Gastos de publicidad
- Comisiones a los vendedores
- Promociones, etc.

4.2.1.6 Presupuesto de Efectivo

La importancia del presupuesto de efectivo es que nos permite prever la futura disponibilidad del efectivo (saber si vamos a tener un déficit o un excedente de efectivo) y, en base a ello, poder tomar decisiones, por ejemplo:

Si preveemos que vamos a tener un déficit o va a ser necesario contar con un mayor efectivo, podemos, por ejemplo:

- Solicitar oportunamente un financiamiento.
- Solicitar el refinanciamiento de una deuda.
- Solicitar un crédito comercial (pagar las compras al crédito en vez de al contado) o, en todo caso, solicitar un mayor crédito.
- Cobrar al contado y ya no al crédito o, en todo caso, otorgar uno menor crédito.

Si preveemos que vamos a tener un excedente de efectivo, podemos, por ejemplo:

- Invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria o nuevos equipos.
- Invertirlo en la adquisición de mayor mercadería.
- Invertirlo en la expansión del negocio.
- Usarlo en inversiones ajenas a la empresa, por ejemplo, invertirlo en acciones.

Por otro lado, el presupuesto de efectivo nos permite conocer el futuro escenario de un proyecto o negocio: saber si el futuro proyecto o negocio será rentable (cuando los futuros ingresos son mayores que los futuros egresos), o saber si seremos capaces de pagar oportunamente una deuda contraída.

Información que podemos presentar a terceros, por ejemplo, al querer demostrar la rentabilidad del futuro negocio (por ejemplo, ante potenciales inversionistas), o al querer demostrar que seremos capaces de pagar

oportunamente una deuda contraída (por ejemplo, al solicitar un préstamo a alguna entidad financiera).

4.3 Estados Financieros Proforma

Además del pronóstico del flujo de efectivo de una empresa a lo largo del tiempo, muchas veces sirve elaborar estados financieros pro forma, o prospectivos, para determinadas fechas a futuro.

Los presupuestos de entradas y salidas de efectivo sólo proporcionan información sobre las posiciones prospectivas futuras del efectivo de una empresa, mientras que los estados pro forma incluyen cálculos esperados de todo los activos y pasivos, además de los rubros del estado de resultados.

Gran parte de la información utilizada en la elaboración del presupuesto de entradas y salidas de efectivo se puede utilizar para derivar un estado de resultados pro forma. Así, los directores de finanzas pueden utilizar estimaciones fiscales derivadas del estado de resultados cuando elaboran el presupuesto de entrada y salidas de efectivo.

4.3.1 Estado De Resultados Pro Forma

El Estado de resultados pro forma es un resumen de los ingresos y egresos esperados de las empresas durante determinado periodo en el futuro, que termina con el ingreso neto (pérdidas) de dicho período. Al igual que el presupuesto de entradas y salida de efectivo, el pronóstico de ventas es la calve para programar la producción y calcular los costos de la misma.

Es probable que el análisis pormenorizado de las empresas, los salarios basados en la producción y los costos de los bienes vendidos se calculan con base en las razones pasadas del costo de los bienes vendidos y las ventas.

Los gastos de venta, generales y administrativos casi siempre se presupuestan por anticipado, su cálculo es bastante preciso. Por lo general, dichos gastos no son demasiado sensibles a las fluctuaciones en las ventas, especialmente a las reducciones de las ventas en el muy corto plazo. Después se calculan otros ingresos y gastos, además de los intereses pagados para determinar el ingreso neto antes de impuestos, sobre la renta y se hacen las deducciones correspondientes para tener una estimación del ingreso neto después de impuestos. Posteriormente, todos estos cálculos se combinan en un estado de resultados. (Horne & Wachowicz, 2002)

Tabla 20

Estado De Resultados Proforma

Empresa Famosa Corporación

EJERCICIO ECONÓMICO	2015
INGRESOS	264.000,00
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	233.966,82
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	44.677,70
COMPRAS BIENES LOCALES	25,75
COMPRAS QUIMICOS	44.651,95
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	134.557,48
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	131.257,48
HONORARIOS COMISIONES	3.300,00
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	9.822,15
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	38.827,05
COSTOS	8.082,44
HONORARIOS COMISIONES	7.520,00
MANTENIMIENTO Y REPARACION	249,28
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	313,16
GANANCIA BRUTA	30.033,18
GASTOS	2.500,00
OTROS GASTOS	2.500,00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	27.533,18
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	4.129,98
IMPUESTO A LA RENTA	23.403,20
	820,98
GANANCIA (PÉRDIDA)	22.582,22

Análisis:

El Estado de Resultados Proforma para el año 2016 se realizó conforme las especificaciones que se realizaron en los objetivos y estrategias financieras planteadas.

Las proyecciones realizadas para el Estado de Resultados se detallan a continuación:

- El resultado que se obtuvo en las ventas, a que se planteó como meta para la persona encargada de las ventas, realizar ventas mensuales de 22.000\$ y cumplir con los 264.000\$ anuales proyectados mediante un punto de equilibrio en ventas, el cual nos ayuda a conocer cuánto debemos vender como mínimo para no ganar ni vender y poder proyectarnos una utilidad deseada.
- La persona encargada de las ventas recibirá un bono de 2.000\$ por cumplir la meta establecida referente a las ventas mensuales, afectando al rubro Costos a la Mano de Obra Indirecta.
- También se debe considerar el aumento del rubro Gastos Financieros debido a que se realizó un préstamo por 270.000\$, el cual se utilizaría para poder cubrir deudas de gran magnitud que tiene la empresa, por ese motivo se adicionó 2.500\$ dólares los cuales son referentes a gastos bancarios.
- Una de las estrategias que se ha establecido, es poder realizar la implementación del plan financiero, el mismo que ayudaría a la empresa a mejorar sus niveles de liquidez en la empresa, por ello se realizaría mediante la contratación de una persona que realice un control en el proceso de implementación, ejecución y control de dicho plan financiero, para lo cual esta persona recibiría un pago de 5.000\$.

- Por decisión de los socios de la entidad, se va a realizar reducción del personal, debido a que la empresa debe disminuir sus costos, por este motivo es necesario tener el mínimo de costos para que la empresa pueda tener ganancias. Adicional a esto, se deben reducir gastos como de viaje y publicidad hasta que la entidad se encuentre en condiciones de poder cubrir dichos gastos.

4.3.2 Estado De Situación Financiera Pro Forma

El Estado de Situación Financiera Pro-Forma se basa parcialmente en las información representada en el estado de G/P pro forma así como también en los planes y presupuestos que soportan al mismo. Básicamente es una proyección de flujo de fondos esperados y cada cuenta del balance general es examinada y proyectada independientemente. (Vainrub, 1996)

Tabla 21
Estado De Situación Financiera
Empresa Famosa Corporación

EJERCICIO ECONÓMICO	2.016
ACTIVO	717.979,06
ACTIVO CORRIENTE	365.358,64
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	26.834,35
ACTIVOS FINANCIEROS	338.524,29
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	
CLIENTES NO RELACIONADOS	60.000,00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	88.733,68
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	181.750,83
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	8.039,78
ACTIVO NO CORRIENTE	352.620,42
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	319.313,22
TERRENOS	138.741,00
CONSTRUCCIONES EN CURSO	-
MUEBLES Y ENSERES	450,00
MUEBLES POST COSECHA	855,00
INVERNADEROS	160.148,72
MAQUINARIA Y EQUIPO	17.168,51
EQUIPO DE RIEGO	1.055,24
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	894,75

CONTINUA



EJERCICIO ECONÓMICO	2015
ACTIVOS BIOLÓGICOS	
PLANTAS EN CRECIMIENTO	33.307,20
	33.307,20
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	694.379,73
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	160.772,42
	91.820,51
LOCALES	
	43.601,33
OTROS PROVEEDORES	
	43.268,22
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	-
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	
	820,98
OBLIGACIONES CON EL IESS	
	-
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	
	4.129,98
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	
	68.951,91
PASIVO NO CORRIENTE	
	533.607,31
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	
	533.607,31
LOCALES	
	533.607,31
PATRIMONIO NETO	
	23.599,33
CAPITAL	
	1.200,00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	
	1.200,00
RESERVAS	
	-
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	
	-
RESULTADOS ACUMULADOS	
	182,89
UTILIDADES RETENIDAS	
	22.582,22
RESULTADOS DEL EJERCICIO	
	-
UTILIDAD DEL PERIODO	
	22.399,33
PASIVO + PATRIMONIO	717.979,06

Análisis

El Estado de Situación Financiera Proforma para el año 2016 se realizó conforme las especificaciones que se realizaron en los objetivos y estrategias financieras planteadas.

- Las cuentas por cobrar representan un 25% de las ventas que se han realizado en el año. A pesar de que se han establecido tiempos para cobros se mantiene un porcentaje de cobros por realizar.
- Para mejorar la calidad del producto, se realiza la compra de maquinaria como cortadoras, mesas para procesar la flor y otros equipos para que la flor tenga un mejor trato y se envíe sin problemas de calidad, por ello la cuenta Maquinaria y Equipo tiene un aumento de 5.000\$, lo cual representa al pronóstico que se realizó para este rubro.
- La empresa debe producir a su máxima capacidad, para que se pueda cumplir con las ventas pronosticadas para este año, por ello se debe aumentar un 50% más su capacidad.
- Al realiza la empresa un préstamo por 270.000\$, el cual se encuentra afectando a la cuenta de Pasivo No Corriente, también afecta a las cuentas que van a ser canceladas con este préstamos, las mismas que son Obligaciones con la Administración Tributaria, Obligaciones con el IESS, Beneficios por Ley a empelados y al rubro cuentas por pagar diversas el cual es el más fuerte de entre las cuentas que la empresa tiene. Con este monto la empresa bajaría sus niveles de endeudamiento con fondos propios y se encontraría ya con una deuda a una Institución Financiera.

4.3.3 Análisis de Tendencias

Es el método de análisis que consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del Balance general y del Estado de resultados, para detectar algunos cambios significativos que pueden tener su origen en errores administrativos.

Este método nos permite conocer la dirección y velocidad de los cambios que se han dado en la situación financiera de la empresa a través del tiempo, por lo que se considera como un método de análisis horizontal.

Al igual que el método de porcentajes integrales, este nos ayuda a la detección de fallas; pero es solamente un método explorativo, por lo que siempre es necesario investigar más a fondo para encontrar las causas de las fallas.

Para efectuar un análisis mediante este método, es necesario determinar los cambios sufridos en los saldos de los rubros de los estados financieros que nos interesa analizar.

El análisis de tendencias nos permite conocer el desarrollo financiero de una empresa. (Financiera, 2015)

Tabla 22

Análisis Horizontal

Estado De Situación Financiera

EJERCICIO ECONÓMICO	HORIZONTAL			
	2013-2014		2014-2016	
ACTIVO	195.831,57	32,64%	118.045,52	16,44%
ACTIVO CORRIENTE	160.666,63	60,15%	98.242,32	26,89%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	(41.725,29)	100,00%	50.843,63	100,00%
ACTIVOS FINANCIEROS	202.391,92	69,52%	47.398,69	14,00%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	12.601,31	100,00%	47.398,69	79,00%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-	0,00%	-	0,00%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	181.750,83	100,00%	-	0,00%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	8.039,78	100,00%	-	0,00%
ACTIVO NO CORRIENTE	35.164,94	10,57%	19.803,20	5,62%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	18.660,94	5,94%	5.000,00	1,57%
TERRENOS	-	0,00%	-	0,00%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	(156.116,52)	0,00%	-	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	-	0,00%	-	0,00%
MUEBLES POST COSECHA	855,00	100,00%	-	0,00%
INVERNADEROS	160.148,72	100,00%	-	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	11.823,75	97,17%	5.000,00	29,12%
EQUIPO DE RIEGO	1.055,24	100,00%	-	0,00%
EQUIPO DE COMPUTACION	894,75	100,00%	-	0,00%

CONTINUA



EJERCICIO ECONÓMICO	2013-2014		2014-2016	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	16.504,00	89,19%	14.803,20	44,44%
PLANTAS EN CRECIMIENTO	16.504,00	89,19%	14.803,20	44,44%
PASIVO	382.402,15	48,68%	(91.107,28)	-13,12%
PASIVO CORRIENTE	439.959,28	84,30%	(361.107,28)	-
				100,00%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	25.855,25	0,00%	4.950,96	5,39%
LOCALES	(17.412,97)	-39,94%	-	0,00%
OTROS PROVEEDORES	43.268,22	100,00%	-	0,00%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	28.161,62	0,00%	(33.029,12)	0,00%
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	573,14	20,93%	(1.917,91)	0,00%
OBLIGACIONES CON EL IESS	15.532,35	95,70%	(16.229,81)	0,00%
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	12.056,13	85,75%	(9.930,44)	0,00%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	352.913,29	95,65%	(300.000,00)	-
				100,00%
PASIVO NO CORRIENTE	(57.557,13)	-21,83%	270.000,00	50,60%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	(57.557,13)	-21,83%	270.000,00	50,60%
LOCALES	(57.557,13)	-21,83%	270.000,00	50,60%
PATRIMONIO NETO	(242.275,14)	0,00%	264.857,36	0,00%
CAPITAL	-	0,00%	-	0,00%
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	-	0,00%	-	0,00%
RESERVAS	-	0,00%	-	0,00%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-	0,00%	-	0,00%
RESULTADOS ACUMULADOS	182,89	100,00%	-	0,00%
UTILIDADES RETENIDAS	(242.640,92)	100,00%	265.223,14	100,00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(241.075,14)	99,92%	241.258,03	0,00%
UTILIDAD DEL PERIODO	(241.075,14)	99,92%	263.657,36	100,00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	107.097,89	20,95%	206.799,20	28,80%

Análisis:

El Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera del año 2016, nos refleja diferentes cambios, realizando una comparación con los años anteriores.

- La cuenta Efectivo y Equivalentes sufrió un gran cambio debido a que para el año 2014 se encontraba en negativo debido a los sobregiros bancarios que la empresa ha realizado a lo largo del año, mientras que para el año 2016 se ha cubierto este sobregiro y se ha obtenido un saldo positivo el cuál es derivado del préstamo bancario que ha realizado en la entidad.

- Maquinaria y Equipo es una de las cuentas que ha sufrido variación, debido a que ha ido aumentando desde sus inicios, conforme las necesidades de la empresa, como es el ejemplo del año 2016 aumentó para poder cumplir con niveles de calidad requeridos.

- Las Otras Obligaciones Corrientes correspondientes a las cuentas Obligaciones con la Administración Tributaria, Obligaciones con el IESS, Beneficios por ley a empleados, del año 2013 al 2014 crecieron en su totalidad, pero para el año 2016 se realizó el pago de las mismas para que la cuenta quede sin pendiente de pago, debido a que la empresa realizó un préstamo que le permitió pagar dichas deudas pendientes.

- Los Pasivos No Corrientes, también tienen un cambio importante, debido a que para el año 2014 hubo un decremento de la misma, debido a que se realizaron pagos para poder disminuir el valor de la cuenta, pero para el año 2015 hubo un aumento por el préstamos que se realizaría, para cubrir deudas pendientes.

Tabla 23

Análisis Horizontal

Estado De Resultados

EJERCICIO ECONÓMICO	2013-2014		2014-2016	
INGRESOS	60.963,21	100%	203.036,79	76,9%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	353.281,83	100%	(119.315,01)	-
				51,0%
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	44.677,70	100%	-	0,0%
COMPRAS BIENES LOCALES	25,75	100%	-	0,0%
COMPRAS QUIMICOS	44.651,95	100%	-	0,0%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	234.355,76	100%	(99.798,28)	-
				74,2%
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	233.055,76	100%	(101.798,28)	-
				77,6%
HONORARIOS COMISIONES	1.300,00	100%	2.000,00	60,6%
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	7.822,15	100%	2.000,00	20,4%
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	51.405,63	100%	(12.578,58)	-
				32,4%
COSTOS	15.020,59	100%	(6.938,15)	-
				85,8%
HONORARIOS COMISIONES	2.520,00	100%	5.000,00	66,5%
PUBLICIDAD	9.110,00	100%	(9.110,00)	0,0%
GASTOS DE VIAJE	2.828,15	100%	(2.828,15)	0,0%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	249,28	100%	-	0,0%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	313,16	100%	-	0,0%

CONTINUA



GANANCIA BRUTA		100%		100,0%
	(292.318,62)		322.351,80	
GASTOS		100%		-16,5%
	2.911,73		(411,73)	
OTROS GASTOS		100%		-16,5%
	2.911,73		(411,73)	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	(295.047,46)	100%	322.763,53	100,0%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-	0%		100,0%
			4.129,98	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS		100%		100,0%
	(295.047,46)		318.633,55	
IMPUESTO A LA RENTA	-	0%		100,0%
			820,98	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	(242.458,03)	100%	265.223,14	100,0%

Análisis:

El Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera del año 2016, nos refleja diferentes cambios, realizando una comparación con los años anteriores.

- Una de las principales cuentas que sufrió cambios importantes fueron las Ventas, debido a que para el año 2016 tendría un despunte, el cual proviene del análisis y planificación de las ventas que deben cumplirse en dicho año, como se lo mencionó en las estrategias financieras. Las ventas planificadas ayudarían a la empresa a cubrir sus costos y poder generar utilidad.

- La cuenta Otros Costos también nos muestra un cambio considerable, ya que para el año 2016 se muestra una disminución total de cuentas como: publicidad y gastos de viaje, esto se debe a decisiones tomadas por la gerencia, debido a que se desea disminuir gastos innecesarios con el fin de poder obtener la utilidad deseada. Adicional a esto se cuenta con honorarios y comisiones la misma que aumentó debido a que se contratará una persona para que ponga en marcha el plan estratégico en la empresa.

- Con los cambios establecidos, se puede determinar que existe una ganancia para el año 2016, realizando una comparación con el año 2014 en el cual se obtuvo una pérdida de grandes dimensiones, lo que es desfavorable para la empresa ya que el negocio no cuenta con la liquidez necesaria para hacer frente a las necesidades requeridas por la empresa.

Tabla 24
Estado De Situación Financiera
Empresa Famosa Corporación
Análisis Vertical

EJERCICIO ECONÓMICO	VERTICAL		
	2013	2014	2016
ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	26,34%	44,52%	50,89%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	16,64%	-8,99%	7,34%
ACTIVOS FINANCIEROS	83,36%	108,99%	92,66%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	0,00%	4,33%	17,72%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	100,00%	30,48%	26,21%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,00%	62,43%	53,69%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	0,00%	2,76%	2,37%
ACTIVO NO CORRIENTE	73,66%	55,48%	49,11%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	99,33%	94,44%	90,55%
TERRENOS	46,93%	44,14%	43,45%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	52,80%	0,00%	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	0,15%	0,14%	0,14%
MUEBLES POST COSECHA	0,00%	0,27%	0,27%
INVERNADEROS	0,00%	50,95%	50,15%
MAQUINARIA Y EQUIPO	0,12%	3,87%	5,38%
EQUIPO DE RIEGO	0,00%	0,34%	0,33%
EQUIPO DE COMPUTACION	0,00%	0,28%	0,28%
ACTIVOS BIOLÓGICOS	0,67%	5,56%	5,51%
PLANTAS EN CRECIMIENTO	100,00%	100,00%	100,00%

CONTINUAR



EJERCICIO ECONÓMICO	2013	2014	2016
PASIVO	99,75%	147,19%	96,71%
PASIVO CORRIENTE	20,32%	64,97%	23,15%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	74,48%	17,77%	100,00%
LOCALES	100,00%	50,19%	47,49%
OTROS PROVEEDORES	0,00%	49,81%	99,24%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	5,94%	6,76%	3,08%
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION	44,49%	8,29%	16,58%
TRIBUTARIA			
OBLIGACIONES CON EL IESS	14,33%	49,14%	0,00%
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	41,18%	42,57%	83,42%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	19,58%	75,47%	100,00%
PASIVO NO CORRIENTE	79,68%	35,03%	100,00%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	100,00%	100,00%	100,00%
LOCALES	100,00%	100,00%	100,00%
PATRIMONIO NETO	0,25%	-47,19%	3,29%
CAPITAL	117,98%	-0,50%	5,08%
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	117,98%	-0,50%	5,08%
RESERVAS	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0,00%	0,00%	0,00%
RESULTADOS ACUMULADOS	0,00%	0,00%	0,03%
UTILIDADES RETENIDAS	0,00%	0,00%	3,15%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-0,05%	-47,19%	0,00%
UTILIDAD DEL PERIODO	-0,05%	-47,19%	3,12%
PASIVO + PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis:

El Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera del año 2016, nos refleja diferentes cambios, realizando una comparación con los años anteriores.

- Realizando una comparación con respecto a los tres años en mención, se ha podido observar que los Activos Corrientes tienen una tendencia creciente debido a variaciones importantes en sus principales cuentas. La cuenta Efectivo y Equivalentes ha tenido variaciones considerables, ya que en el año uno presentaba una variación positiva, mientras que para el segundo una variación negativa y finalmente para el tercer año cambió a positiva, debido al planteamiento de las estrategias financieras. Las Cuentas por Cobrar, también tienen una tendencia ascendente, esto se debe a que esta cuenta se encuentra ligada a las ventas que realiza la empresa por ello el valor de las ventas ha ido creciendo año a año y de igual forma esta cuenta.

- Los Activos No Corrientes, presentan cambios en sus diferentes cuentas como las construcciones en curso las mismas que solo se encuentran en el año 1 mas no en los siguientes años, debido a la culminación de dichas obras. Adicional a esto se puede determinar que ha existido un aumento de la maquinaria y equipo para el trabajo, para cumplir estándares de calidad establecidos.

- En cuanto a los Pasivos, la empresa disminuyó del año 2014 al 2016 la cuenta otras obligaciones corrientes, las mismas que fueron canceladas con el préstamos que se ha adquirido, por ello los pasivos no corrientes aumentaron para el año 2016 debido a que se ha registrado el préstamos que la empresa ha adquirido para realizar las mejoras necesarias.

Tabla25

Empresa Famosa Corporación

Estado De Resultados

Análisis Vertical

EJERCICIO ECONÓMICO	VERTICAL	
	2014	2016
INGRESOS	100,00%	100,00%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100,00%	100,00%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	579,50%	88,62%
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	73,29%	16,92%
COMPRAS BIENES LOCALES	0,04%	0,01%
COMPRAS QUIMICOS	73,24%	16,91%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	384,42%	50,97%
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	322,81%	37,88%
APORTE SEGURO SOCIAL	30,18%	5,83%
BENEFICIOS E INDEMNIZACIÓN	26,79%	5,43%
GASTO PLANES BENEFICIOS EMPLEADOS	2,50%	0,58%
HONORARIOS COMISIONES	2,13%	1,25%
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	12,83%	2,96%
GASTO PLANES BENEFICIOS EMPLEADOS	12,83%	2,96%
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	84,32%	14,71%
SUMINISTROS Y MATERIALES	27,22%	6,29%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	36,47%	8,42%
OTROS SERVICIOS	20,63%	0,00%
COSTOS	24,64%	3,06%
HONORARIOS COMISIONES	4,13%	2,85%
PUBLICIDAD	14,94%	0,00%
GASTOS DE VIAJE	4,64%	0,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0,41%	0,09%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	0,51%	0,12%
GANANCIA BRUTA	-479,50%	11,38%
GASTOS	4,78%	0,00%
OTROS GASTOS	4,78%	0,00%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	-484,28%	11,38%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0,00%	0,00%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	-484,28%	11,38%
IMPUESTO A LA RENTA	0,00%	0,00%
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	-398,01%	11,38%

Análisis:

El Análisis Vertical del Estado de Resultados del año 2015, nos refleja diferentes cambios, realizando una comparación con los años anteriores.

- Los Costos de Ventas han tenido una disminución en el año 2014 para el año 2015, esto se debe al control de los costos por nómina debido a que se realiza una reducción del personal al mínimo para que la empresa pueda cumplir con objetivos financieros establecidos.
- La cuenta Otros Costos, también tiene cambios considerables ya que se disminuyen, algunos de los costos que resultan por el momento innecesarios debido a la falta de presupuesto, por ellos algunos de los costos se reactivarán cuando la entidad cuente con el flujo para poder hacerlo.
- Con los cambios realizados para que la implementación del plan financiero resulte, se ha podido tener una utilidad, la misma que beneficia a los socios ya que se tenía dos años consecutivos de pérdidas, pero realizando los cambios necesarios se puede conseguir cumplir todos los objetivos.

4.4 Análisis Financiero Presupuestal

El análisis financiero consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisiones. (Dominguez, Manual de Análisis Financiero, 2007)

4.4.1 Razones Financeras

Las herramientas financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa. Pueden servir como una pantalla para señalar a aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como para indicar aquellas en las que se requiere mayor investigación. (Montes, 2014)

4.4.1.1 Razones De Liquidez

Tabla 26

Razones De Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2013	2014	2016
RAZÓN CIRCULANTE	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,00	0,65	2,34
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente-Pasivo Corriente	24.529,27	(221.734,26)	171.383,39

Análisis:

Las Razones de Liquidez nos ayuda a conocer la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo.

- La Razón circulante nos indica que para el año 2013 se mantuvo en 1, mientras que para el año 2014 se encontraba por debajo de lo deseado teniendo como resultado 0.65 el mismo que nos indica que la empresa no contaba con la liquidez necesaria para cubrir obligaciones inmediatas, pero para el año 2015 con los cambios que se han aplicado, se tiene un total de 2.34 el cual se encuentra dentro del objetivo que nos planteamos para el año 2016, lo cual da a notar que la

empresa cuenta con disponible para cubrir obligaciones y tiene la liquidez suficiente para seguir operando.

- El capital de trabajo que la empresa maneja para el año 2013, contaba con una capital mínimo para operar, mientras que para el año 2014 la empresa no contaba con fondos corrientes para operar con normalidad, dado el caso que la empresa presentó pérdidas las mimas que se reflejaron en la iliquidez de la empresa. Para el año 2016 la empresa tiene capital de trabajo para reinvertir y generar utilidades que le permitan a la empresa estar libre de riesgo de iliquidez.

4.1.1.2 Razones de Actividad

Tabla 27

Razones De Actividad

RAZONES DE ACTIVIDAD	FÓRMULA	2013	2014	2016
Rotación cuentas por cobrar	Ventas Netas/ Cuentas por cobrar	0	4,84	4,40
Plazo promedio cuentas por cobrar	360 días /rotación cuentas por cobrar	0	74,41	81,82
Rotación cuentas por pagar	Compras netas/ Cuentas por pagar	0	0,51	0,51
Plazo promedio cuentas por pagar	360 días / Rotación cuentas por pagar	0	699,97	699,97

Análisis:

Las razones de Actividad permiten analizar el ciclo de rotación de las cuentas que se encuentran analizando, con lo cual podemos conocer la efectividad de los recursos que se encuentra manejando la empresa.

- El plazo promedio de cuentas por cobrar nos muestra que la empresa tiene un promedio entre 70 y 80 días de cobro de las cuentas que se manejan con los clientes, con lo cual nos indica que aún no se logra cumplir los 30 a 45 días de plazo establecidos.
- El plazo promedio de las cuentas por pagar se mantiene elevado, debido a que existen cuentas con valores elevados los cuales la empresa aún no ha podido cumplir, por ese motivo la razón se encuentra con valores elevados los cuales no nos permiten cumplir con los plazos establecidos de 60 días para su pago.

4.1.1.3 Razones de Apalancamiento

Tabla 28

Razones De Apalancamiento

RAZONES DE APALANCAMIENTO	FÓRMULA	2013	2014	2016
Deuda a Activo Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	99,75%	153,66%	96,02%
Deuda a Largo Plazo a Pasivo Total	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$	79,68%	33,56%	77,40%

Análisis:

Las razones de Apalancamiento nos ayuda a conocer, cuanto la empresa se financia con deuda.

- La Deuda a Activo Total nos indica que para el año 2013 el 99.75% representan las deudas a corto y largo plazo con respecto al Activo, mientras que para el año 2014 más del 100% del activo se encuentra financiado con deuda, para el año 2016 tenemos que el 96,07% del activo se encuentra financiado con deuda, habiendo una reducción a los años anteriores. Pudiendo notar que la empresa tiene la capacidad para generar fondos propios y cubrir obligaciones.

- La Deuda a Largo Plazo a Pasivo Total, nos indica que para el año 2014 no hubo financiamiento a largo plazo, sino a plazo menores a un año, pero para el año 2016 si hay un valor representativo del 77% debido a que se realizó la contratación del préstamo.

4.1.1.5 Razones De Rentabilidad

Tabla 29

Razones de Rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD	FÓRMULA	2013	2014	2016
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta/ Ventas Netas	-	-393%	11,38%
Margen de Utilidad Operacional	Utilidad Operacional/ Ventas Netas	-	-398%	10,43%
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta/ Ventas Netas	-	-398%	8,55%
Rotación de los Activos	Ventas Netas/ Activo Total	-	0,12	0,37
Rendimiento del Activo	Utilidad Netas/ Activo Total	-	-40,44%	3,15%
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta/ Patrimonio	-	101%	95,69%

Análisis:

Las Razones de rentabilidad permiten medir el grado de rentabilidad que la empresa genera, de las principales cuentas como las ventas, patrimonio, utilidad, etc.

- El margen de utilidad bruta nos indica que en el año 2014 se encontraba en negativo, por lo que la empresa no podía reinvertir en sus productos, mientras que para el año 2016 se tiene 0.11centavos los mismos que pueden ser reinvertidos en su producto.

- El margen de utilidad operacional, para el año 2014 se encontraba en negativo, pero para el año 2016 este aumentó a 10,43%, por lo que distinguimos un aumento en la utilidad de la empresa, ya que las ventas aumentaron y se disminuyen algunos costos.

- El Margen de Utilidad Neta, nos indica que en el año 2014 la empresa tuvo pérdida considerable, mientras que para el año 2016 tuvo 0.09 centavos de utilidad en las ventas, después de que se incluya gastos y costos.

- La Rotación del Activo, nos indica en veces cuanto rotó nuestro Activo, conociendo si se encuentra realizando bien la administración de los Activos. Para conocer mejor se debe traducir a días la rotación de los Activos, y nos indica que se rotan los Activos cada 132 días.

- El Rendimiento del Activo nos indica, cuanta rentabilidad ha generado nuestro activo a lo largo del período, por ello la empresa en el año 2014 no generó ningún beneficio mientras que para el año 2016 se obtuvo un 3,15% de rendimiento de nuestros Activos.

- Rendimiento del Patrimonio, el cual nos indica la rentabilidad de los socios que han obtenido en el año. Para el año 2014 se reflejó una pérdida, mientras que para el año 2016 hubo una rentabilidad del 95,69%

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Famosa Corporación Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la comercialización de flor, la misma que lleva casi de 3 años en el mercado y ha ido creciendo a paso lento y siempre tratando de abrir a nuevos mercados, para lograr abarcar la mayor parte de clientes en diferentes países y dar a conocer su flor.

- Al realizar el análisis externo de la empresa se pudo evidenciar que los principales factores que aquejan a la empresa son el Factor Ambiental y el Factor Político y Legal, los cuales representan eminentes amenazas para la empresa debido a que la empresa trabaja con países de diferentes continentes y dependemos principalmente de los acontecimientos que sucedan en cada uno de ellos.

- La empresa posee una fuerte competencia en el mercado por la cantidad de fincas que existen actualmente y a pesar del poco tiempo que tiene la empresa en el mercado tiene un fuerte posicionamiento.

- En cuanto al análisis interno, su principal debilidad es el área financiera de la empresa, ya que no se cuenta con un plan financiero para poder determinar estrategias que ayuden a la empresa a conseguir niveles de rentabilidad deseados por los socios de la empresa.

- Famosa Corporación para los años 2013 y 2014, tuvo pérdidas considerables lo que podemos determinar que no es una empresa líquida, debido a que las ventas realizadas no son suficientes para los gastos que mantiene la empresa y es evidente la necesidad de realizar un préstamo que ayude a cubrir deuda existentes y cubrir gastos corrientes.

- Se analizó las cuentas por cobrar, las mismas que evidencian que se tienen periodos elevados de tiempo para su cobro, por ello es necesario realizar un control y tener un máximo 30 a 45 días como fecha tope de cobro.
- En cuanto a las cuentas por pagar se tiene que negociar a 60 días plazo el pago a proveedores para tener un espacio de tiempo y poder realizar el pago de los mismos.
- La empresa realiza el proceso de la flor muchas veces sin el cuidado necesario para evitar maltrato, y no se mantiene el control de hidratación en la flor lo cual hace que la llegue en mal estado al consumidor final.

5.2 Recomendaciones

- Tomando en consideración los acontecimientos que se han suscitado a lo largo del tiempo que lleva operando la empresa Famosa Corporación , se recomienda a la empresa desarrollar y poner en marcha el plan financiero que le permita desarrollar estrategias financieras las cuales ayuden a la empresa a conseguir niveles de liquidez y rentabilidad deseados por los socios.
- Los factores que amenazan a la empresa como es el político legal, la empresa debe tomar medidas preventivas en caso de que algún mercado caiga por temas políticos de cada país, si se diversifica los mercados se puede compensar de alguna manera las ventas que se realizarían. Mantenerse en un solo mercado puede perjudicar a la empresa, por ese motivo es recomendable que la empresa amplíe su cartera de clientes y esta es una manera de evitar botar flor por falta de ventas. Además es necesario que se realice propongan metas tanto mensuales como anuales para cubrir los costos y generar utilidades y así pueda la finca salir de su déficit.

- En cuanto al análisis interno que se realizó, tomamos en consideración que se debería realizar un análisis financiero cada mes el cual nos ayude a conocer como se encuentra la empresa y que cambios se deben realizar a tiempo, para evitar existan inconvenientes al final del período.
- La empresa debe ir depurando gastos innecesarios y realizar una planificación de los insumos necesarios para la producción y envío de flor, ya que al no tener un control de dichos elementos la empresa no puede realizar ventas por falta de insumos para el proceso de flor lo que estanca as ventas y se puede llegar a perder clientes.
- Se debe aplicar una política de cobros y pagos, en la que indique que la empresa debe realizar el cobro de sus cuentas a los 30 y 45 días de vencimiento a sus clientes y el pago a los proveedores cuando se cumpla el plazo establecido de 60 días. Esto ayudaría a la empresa a tener liquidez necesaria.
- Famosa corporación necesita realizar cambios y mejoras en cuanto a la calidad de flor como del trato que se le brinda en el proceso de empaque y envío de la flor, para evitar que los clientes realicen créditos y no paguen por esa flor, lo cual solo trae pérdidas para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1995). En *Técnicas de Investigación Social*. Argentina: Lumen.
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no Financistas*. Bogotá: Javeriana.
- Bello, G. (2007). *Operaciones Bancarias en Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Besley, S. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*.
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Cadena M. C. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna*. Madrid: Esic Editorial.
- Camino, J. R. (2012). Análisis Macroambiente., *Dirección de Marketing, Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Carro, R. (1998). *Elementos Básicos de Costos Industriales*. Macchi.
- Dannelly, J. P. (1998). En D. d. Santos, *Estrategia de Crecimiento*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Diaz de Santos, J. (1998). En *Estrategias de Crecimiento*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Diaz de Castro, L. Y. (2001). *La Práctica De Finanzas De La Empresa*. Deta Publicaciones.
- Dominguez, (2007) *Manual de Analisis financiero* (pág. 255). Madrid.
- Franco, S. H. (2007). *Simulación Financiera*. Madrid: Ediciones Diaz De Santos S.A.
- Ferraz, P. (2013). *Planificación Financiera*. España: Esic Editorial.
- Gómez H. S. (2008) *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Gomez, H. S. (2010). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Gortari. (2007). En A. T. Suck, *Manual de Investigación Documental: elaboración de tesis*. Plaza y Valdes.
- Grande, I. (2009). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- Guigan, M. (2005). *Administración Financiera Contemporanea*. Thomson.
- Haro, A. D. (2005). *Medición y Control de riesgos financieros*. México DF: Editorial Limusa S.A.

- Horne, & J. M. Wachowicz (2002), *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education de México S.A.
- Horne, J. V (2002), *Fundamentos de Adminsitración Financiera*. Ciudad de México: Person Educación .
- Hornngren, C. (1999). *Contabilidad de Costos, un Enfoque Gerencial*. Pearson Edicion.
- Huerta M. D. (2010). *Compendio para el estudio de las finanzas corporativas básicas en las universidades*. Ciudad de México: Univesidad Iberoamericana.
- James. (2002). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: Pearson Educacion.
- Jaramillo, N. (2010). *La otra p: principios de publicidad* .
- Jhonson, E. (1996) *Administración de Ventas* . México: Mcgraw Hill.
- Mello, E. (2007). En E. Mello, *Metodología de las ciencias*. Argentina: UNRC.
- Morales A C.(2002). *Respuestas Rápidas para los financieros*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Bacerlona: Bresca Editorial.
- Myers, B. y. (1994). En *Finanzas Corporativas en la práctica*. Delta Publicaciones.
- Nakasone, G. T. (2001). *Analistas de Estados Financieros para la Toma de Decisiones* . Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la Investigación científica y bioestática*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- O´Shaughenessy, J. (1998). En D. d. Santos, *Estrategias de Crecimientos*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Ollé, M. (1997). *El Plan de Empresa*. España: Marcombo.
- Palacios, H. (2006). En *Fundamentos técnicos de la matemática financiera*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Pontificia Católica de Peru.
- Porter, M. (1985). Cadena de Valor. En A. Berrozpe, *La Cadena de Valor de los operadores logísticos en España: un análisis empírico*. Madrid.
- Sánchez, J. C. (2012). *Los Métodos de Investigación*. Madrid: Díaz de Santos .
- Santos D. (1994). *Plan de Negocios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Spag, N. (2007). *Proyectos de Investigación Formulación y Evaluación*. Mexico: Pearson Educacion.

- Taga, H. A. (2006). *Como profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones*. Buenos Aires: Ganica S.A.
- Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educacion.
- Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una empresa*. Caracas: Universidad Católica Andres Bello.
- Velarde, C. (2015). En *Forex e inversión en bolsa*. Kreactiva Editorial.
- Vásquez, A.G. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Zabala H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Referencia Electrónicas

- Androgogy. (2005). Recuperado el 06 de Junio de 2015, de http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00169/Temario/pdf%20leccion%202/TEMA_2_pyme.pdf
- Anonimo. (2013). *Significados*. Recuperado el 14 de 07 de 2015, de <http://www.significados.com/organigrama/>
- Anonimo. (2004). *Universidad San José Mariategui*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2015, de http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/AnaliEstaFinan-03.pdf
- Arder-Egg, E. (2006). *eumed.net*. Recuperado el 02 de Junio de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Banco Central del Ecuador. (02 de ABRIL de 2015). *Banco Central Del Ecuador*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de www.bce.fin.ec
- Banco de México. (2013). Recuperado el 04 de Julio de 2015, de <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/politica-monetaria-e-inflacion/politica-monetaria-inflacion.html#Definiciondeinflacion>
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 27 de Julio de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/609->

- el-banco-central-del-ecuador-retoma-el-c%C3%A1lculo-del-producto-interno-bruto-por-el-enfoque-del-ingreso
BCE (ABRIL de 2013). *Proecuador*. Recuperado el 15 de MAYO de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf.
- Benitez, M. (01 de Diciembre de 2012). Recuperado el 04 de Septiembre de 2015, de <http://miriambenit.blogspot.com/>
- Ecuador, P. (Marzo de 2014). *Comercio Exterior*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/EXPORTACIONES-ENE-DIC-2013-vs-2012.pdf>
- Eduardo Rodriguez Puente. (2005). Recuperado el 04 de Septiembre de 2015, de <http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>
- Escuela Bancaria Comercial. (2012). Recuperado el 04 de Septiembre de 2015, de <http://www.ebc.mx/curso/temario/curso-planeacion-financiera-y-presupuestos.pdf>
- Expoflores. (2014). *Expoflores*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://www.expoflores.com/index.php/qui-somos/socios-expoflores>
- Expoflores. (02 de Abril de 2014). *Expoflores*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://es.slideshare.net/floreecuador/expoflores-informe-mercadoeeuu2013>
- Financiera, N. (2015). *Smetoolkit*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3561/Otros-m%C3%A9todos-de-an%C3%A1lisis-financiero>
- Galeano, V. H. (03 de Abril de 2011). Recuperado el 16 de Julio de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/52191956/Estrategias-Financieras#scribd>
- Gerencie. (09 de Octubre de 2013). Recuperado el 07 de Junio de 2015, de <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- INEC. (14 de Septiembre de 2014). *INEC*. Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de www.INEC.com.ec
- INEC. (Junio de 2015). *INEC*. Recuperado el 01 de Agosto de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Inflacion/canastas/Canastas_2015/Junio/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_jun2015.pdf

Landa, H. (2006). *eumed.net*. Recuperado el 02 de Junio de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>

Melchor, I. (27 de Octubre de 2012). *Slideshare*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://es.slideshare.net/itzamelchorh/analisis-situacional-de-la-orgnizacin>

Miguel, A. E. (2006). *eumed.net*. Recuperado el 02 de Junio de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>

Montaleza, G. L. (2013). *Slide Share*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2015, de <http://es.slideshare.net/GingrLM/metodo-dupont-26325129>

Montes, R. (14 de Mayo de 2014). Recuperado el 16 de Septiembre de 2015, de <https://prezi.com/c4fnfxbvthyt/razones-financieras/>

Ortiz, J. (19 de Diciembre de 2014). *Finanzas y Proyectos*. Recuperado el 18 de Julio de 2015, de <http://finanzasyproyectos.net/objetivos-financieros/>

Pedraza, J. C. (2009). *eumed.net*. Recuperado el 05 de Junio de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>

Pullas, E. A. (26 de Febrero de 2014). *Economía y Finanzas Internacionales*. Recuperado el 28 de 05 de 2015, de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/163-vistazo-a-un-pais-sector-floricola>

República, S. C. (2015). *Biblioteca Luis Ángel Arango*. Recuperado el 02 de Agosto de 2015, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/balanza_comercia

Sánchez, L. (11 de Septiembre de 2006). *Inosanchez*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf

Sanchez, S. A. (04 de Junio de 2012). *Scribd*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS#scribd>

Sánchez, L. (11 de Septiembre de 2006). *Inosanchez*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf

Tapia, C. (13 de Agosto de 2009). *Scribd*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente#scribd>

Torres, A. I. (2011). Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Enciclopedia virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

Unido, C. d. (2009). *Promonegocios*. Recuperado el 14 de Agosto de 2015, de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Webs.ono. (2013). Recuperado el 24 de 06 de 2015, de http://webs.ono.com/martinpascual/pv70601_tresconceptos.pdf