PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO TÍTULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

"EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA FLORÍCOLA FLORES DE MINCHIBURO Y PROPUESTA DE MEJORA"

JUAN SEBASTIÁN VACA CISNEROS

DIRECTOR: MARIANO MERCHAN FOSSATI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS

QUITO, SEPTIEMBRE 2018

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Mba. Mariano Merchan Fossati

INFORMANTES

Mba. Jose Luis Cagigal

Mba. Edmundo Ocaña

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO 7

1.1 ANÁLISIS ECONÓMICO 7

1.1.1 Introduccion 7
1.1.2 Evolución de los principales componentes del PIB 7
1.1.3 Cuenta corriente 10
1.1.4 Inversión extranjera directa (IEA) 11
1.1.5 Conclusión 13

1.2 ANÁLISIS POLITICO LEGAL 14

1.2.1 Intruduccion 14
1.2.2 Controles de instancias de gobierno para exportación de flores 14
1.2.3 Conclusión 15

1.3 ANÁLISIS SOCIAL 16

1.3.1 Introduccion 16
1.3.2 La pobreza en el ecuador 16
1.3.3 Desempleo 17
1.3.4 Empleo pleno 19
1.3.5 Subempleo 20
1.3.6 Conclusión 22

1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR FLORICOLA 22

1.4.1 Historia 22
1.4.2 Exportacion de Flores 24
1.4.3 Principales mercados de exportación 26
1.4.4 Estados Unidos principal mercado 27
1.4.5 Produccion de Rosas Ecuatorianas 28

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA 30

2.1 GIRO DEL NEGOCIO ASPECTOS GENERALES 30

2.1.1 Reseña Histórica 30
2.1.2 Información Corporativa 31

2.2 ANÁLISIS DE CLIENTES 33

2.3 ANÁLISIS DE PROCESO DE PRODUCCIÓN 35

2.3.1 Investigación de nuevas variedades 36
2.3.2 Planificación de Producción 36
2.3.3 Cultivo 38
2.3.4 Pos cosecha 39

2.4 ANÁLISIS DE PROVEEDORES 41

2.4.1 Proveedores de plantas y variedades 42
2.4.2 Proveedores de insumos para campo 43
2.4.3 Proveedores de insumos para pos cosecha 44
2.4.4 Proveedores Logísticos 45

2.5 VENTAS 46

2.6 EMBARQUE 46

2.7 COMPETENCIA 47

2.7.1 Competidores Internacionales 47
2.7.2 Competidores locales 48

2.7.3 Nuevos participantes en el mercado 50
2.7.4 Competidores tradicionales 50

3. ANÁLISIS FINANCIERO *51*

3.1 Análisis Vertical del Balance General del 2017 ..... **51**

3.2 Análisis Vertical del Estado de Resultados **57**

3.3 Análisis Horizontal del Balance General **60**

3.4 Indicadores o ratios financieros **63**
3.4.1 Indicadores de Liquidez o Solvencia 63
3.4.2 Indicadores de Endeudamiento 65
3.4.3 Indicadores de Actividad 67
3.4.4 Indicadores de Rentabilidad 68
3.4.5 Análisis Dupont 69

4. PROPUESTA DE MEJORA *72*

4.1 IDENTIFICACION DEBILIDADES **72**
4.1.1 Debilidades Financieras 72
4.1.2 Análisis de Información no Financiera: Clientes, Procesos, y Crecimiento. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
FORTALEZAS 74
DEBILIDADES 74
FORTALEZAS 76
DEBILIDADES 76

4.2 DEFINICIÓN DE ACCIONES DE MEJORA **77**
4.2.1 ACCIONES A CORTO PLAZO 77
4.2.2 ACCIONES A MEDIANO PLAZO 79
4.2.3 Acciones a Largo Plazo 80

4.3 PROPUESTA DE MEJORA FINANCIERA **81**
4.3.1 Políticas para la administración de efectivo 81
4.3.2 Política para administración de cuentas por cobrar 83
4.3.3 Política de cobranza 84
4.3.4 Política de inventarios 85

5. CONCLUCIONES Y RECOMENDACIONES *93*

5.1 CONCLUCIONES **93**

5.2 RECOMENDACIONES **94**

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES DEL PIB 8
FIGURA 2. CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES Y BALANZA DE PAGOS 9
FIGURA 3. ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS 10
FIGURA 4.ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS 13
FIGURA 5. ESTADÍSTICAS DE EMPLEO NACIONAL, URBANO Y RURAL 16
FIGURA 6. ESTADÍSTICAS DE EMPLEO NACIONAL, URBANO Y RURAL 18
FIGURA 7. ESTADÍSTICAS DE EMPLEO NACIONAL, URBANO Y RURAL 20
FIGURA 8. ESTADÍSTICAS DE EMPLEO NACIONAL, URBANO Y RURAL 21
FIGURA 9. EXPORTACIONES ANUALES DE FLORES Y PLANTAS 25
FIGURA 10. PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES DE FLORES 26
FIGURA 11. EXPORTACIONES DE FLORES A E.E.U.U 27
FIGURA 12. EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE ROSAS 29
FIGURA 13. MAPA DE PROCESOS 35
FIGURA 14. CLASIFICACION DE TALLOS 40
FIGURA 15. FLORES DE MINCHIBURO 40
FIGURA 16. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL 51
FIGURA 17. DISTRIBUCIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE 2017 52
FIGURA 18. DISTRIBUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO 2017 53
FIGURA 19. DISTRIBUCIÓN DEL PASIVO CORRIENTE AÑO 2017 55
FIGURA 20. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 57
FIGURA 21. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL 60

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CLIENTES FLORES DE MINCHIBURO 33
TABLA 2. TAMAÑO DEL BOTÓN 37
TABLA 3. INSUMOS PARA CAMPO 43
TABLA 4. INSUMOS PARA POSCOSECHA 44
TABLA 5. CAPITAL DE TRABAJO 63
TABLA 6. LIQUIDEZ CORRIENTE 64
TABLA 7. PRUEBA ACIDA 64
TABLA 8. INDICE DE ENDEUDAMIENTO 65
TABLA 9. DEUDAS CON TERCEROS 66
TABLA 10. INDICADORES DE ACTIVIDAD 67
TABLA 11. INDICADORES DE RENTABILIDAD 68
TABLA 12. MARGEN DE VENTAS 69
TABLA 13. ROTACION DE ACTIVOS SOBRE VENTAS 70
TABLA 14. ROTACION DE ACTIVOS SOBRE UTILIDAD NETA 70
TABLA 15. R.O.E 71

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, es una propuesta de mejora en base a la evaluación financiera de la empresa florícola Flores de Minchiburo, una empresa que se dedica a la exportacion de rosas al mercado estadounidence, que busca mejorar su gestion financiera por medio del análisis financiero y propuesta de mejora realizado a lo largo del proyecto.

La empresa Flores de Minchiburo se estableció como comercializadora de rosas el 29 de abril del 2005 y posteriormente como productora en noviembre del año 2008 con media hectárea de producción y 9 trabajadores. El proyecto se desarrolló con pocos recursos, los mismos que se optimizaron para posicionar el producto en el mercado internacional.

Actualmente cuenta con 20 hectáreas en producción, tiene 1´600.000 plantas de Spray Roses, Garden Rosas y Rosas estándar, distribuidas en 2 fincas ubicadas en Pifo y Checa.

El problema actual de la empresa es que presenta una deficiente administracion financiera, causado principalmente por una mal manejo de su efectivo, ventas a crédito y mal manejo de inventarios.

Se propone una serie de politicas dirigidas a resolver los problemas para lograr una mejor rentabilidad. Para esto se realizó un análisis del sector floricola, se analizo estados financieros para la evaluación y planificación financiera, se calculó indicadores financieros, y se determinó necesidades de recursos financieros para evaluar la situacion actual de la empresa y proponer políticas para la administración financiera.

ABSTRACT

The present work is a proposal for improvement based on the financial evaluation of the floriculture company Flores de Minchiburo, a company that is dedicated to the export of roses to the US market, which seeks to improve its financial management through the financial analysis and improvement proposal made throughout the project.

The company Flores de Minchiburo was established as a marketer of roses on April 29, 2005 and later as a producer in November 2008 with half a hectare of production and 9 workers. The project was developed with few resources, the same ones that were optimized to position the product in the international market.

Currently has 20 hectares in production, has 1 600,000 plants of Spray Roses, Garden Roses and Roses standard, distributed in 2 farms located in Pifo and Checa.

The current problem of the company is that it presents a deficient financial administration, caused mainly by a bad handling of its cash, sales on credit and bad handling of inventories.

It proposes a series of policies aimed at solving the problems to achieve a better profitability. For this, an analysis of the floriculture sector was carried out, financial statements for the financial evaluation and planning were formulated, financial indicators were calculated, and needs of financial resources were determined to evaluate the current situation of the company and propose policies for financial administration.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

1.1.1 Introduccion

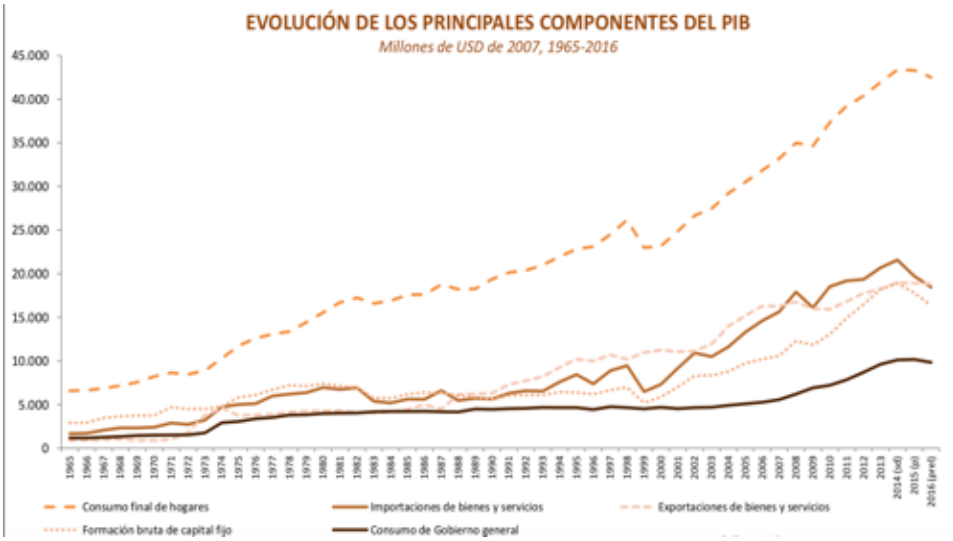
Todas las empresas se ven afectadas en su funcionamiento y evolución por el entorno económico de su país para poder describir, explicar y predecir condiciones sociales, políticas y económicas que afectan de manera potencial o real nuestra empresa, en el caso de este trabajo se han consideraron 3 variables macroeconómicas como las más relevantes para el estudio:

- La evolución de los principales componentes del PIB
- Cuenta corriente y sus compontes
- Inversión extranjera directa

1.1.2 Evolución de los principales componentes del PIB

En el año 2016, el Ecuador registró una desaceleración de -1.5% a precios constantes, por lo que los componentes del PIB registraron un decrecimiento en sus resultados con relación al año 2015, siendo la Formación Bruta de Capital Fijo la que presentó una mayor contracción. La tasa de variación promedio del PIB del Ecuador para el periodo 2000-2016 fue de 3.7%; porcentaje superior al del periodo 1981-1999 que registró 2.4%. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Figura 1 Evolución de los principales componentes del PIB



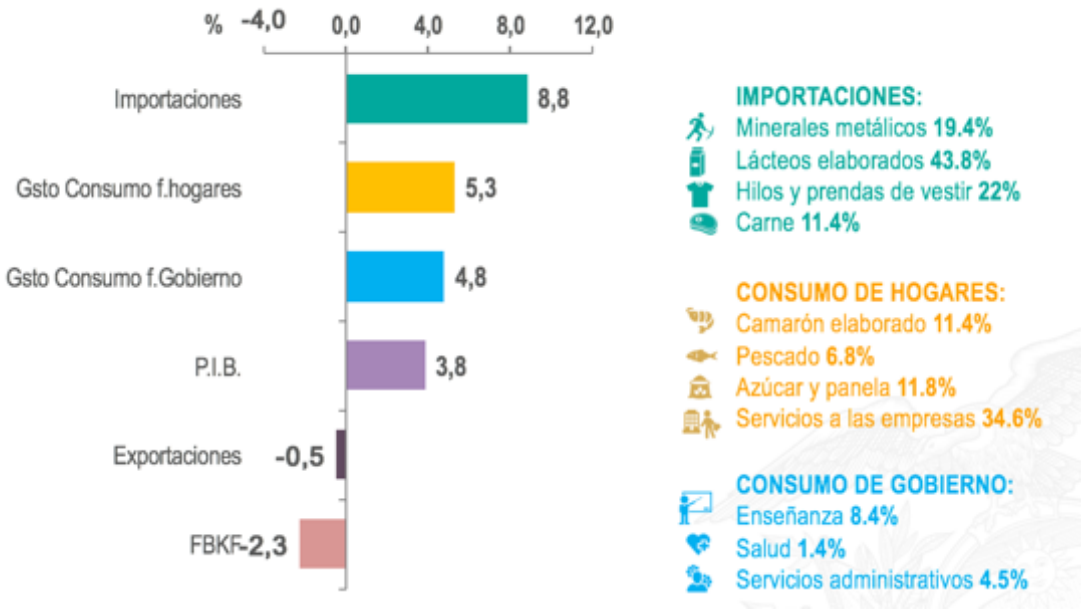
Fuente: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural

Elaborado por: Banco Central del Ecuador 2017

El Gasto de Consumo Final de los Hogares registró un crecimiento interanual de 5,3%. Esto responde al dinamismo observado en el crédito canalizado tanto para consumo como para actividades productivas, el mayor nivel de las remesas y el ingreso de recursos provenientes del turismo. Por su parte, el Gasto de Consumo Final del Gobierno presentó un aumento de 4,8%, mientras que las exportaciones de bienes y servicios, y la Formación Bruta de Capital Fijo disminuyeron en 0,5% y 2,3% respectivamente.

Las importaciones de bienes y servicios se incrementaron en 8,8% con respecto al trimestre del año 2016, como consecuencia de la eliminación de las salvaguardias. Se destaca el aumento de las importaciones de bienes de capital en 64,6%, bienes de consumo en 45,2% y materias primas en 20,9%. (Banco Central del Ecuador , 2017)

Figura 2. Cuentas Nacionales Trimestrales y Balanza de Pagos



Fuente: Cuentas Nacionales Trimestrales y Balanza de Pagos
Elaborado por: Banco Central del Ecuador 2017

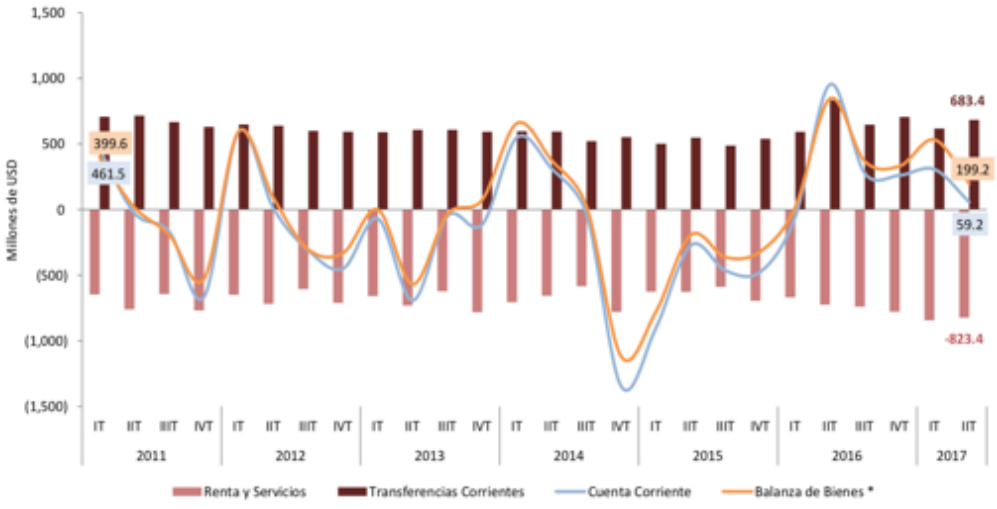
El PIB como tal se usa para medir el bienestar material de un País y conocer sus puntos porcentuales en los últimos años nos da una idea clara de cómo está el Ecuador en ámbito económico general. Para nuestra empresa es importante tener un panorama claro de sobre esto ya que al realizar una evaluación financiera eficaz es necesario conocer estos componentes de el PIB como un indicadores.

1.1.3 Cuenta corriente

En el año 2014, el déficit de la Cuenta Corriente fue de USD -600 millones determinado principalmente por el saldo negativo de la Balanza Bienes de USD -67 millones y por el déficit de la Balanza de Servicios y Renta (USD -2,797 millones) compensado por el flujo de ingresos recibidos por Remesas de Trabajadores (USD 2,462 millones).

En 2015, el déficit de la Cuenta Corriente de USD -2,201 millones se explica principalmente por el saldo negativo de la Balanza Bienes de USD -1,650 millones, en donde las exportaciones sumaron USD 19,049 millones y las importaciones USD -20,699 millones. El déficit de la Balanza de Servicios y Renta (USD -2,629 millones) disminuyó en USD 168 millones respecto al 2014 (USD -2,797 millones). (Banco Central del Ecuador , 2017)

Figura 3. Estadísticas Macroeconómicas



Fuente: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural
Elaborado por: Banco Central del Ecuador 2017

En el año 2016, la Cuenta Corriente mostró un superávit de USD 1,437.6 millones, lo que representa un incremento de USD 3,546.0 millones respecto al año 2015. Este comportamiento es el resultado del flujo positivo de las Balanzas de Bienes y Transferencias Corrientes que ascendieron a USD 1,567.3 millones y USD 2,780.3 millones, respectivamente. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Para el segundo trimestre de 2017, la Cuenta Corriente mostró un superávit de USD 59.2 millones, USD 248.3 millones menos que el primer trimestre de 2017 (USD 307.5 millones). El saldo positivo de la Balanza de Bienes (USD 199.2 millones) y de la de Transferencias Corrientes (USD 683.4 millones) fue mayor que el déficit de las Balanzas de Renta y Servicios (USD 823.4 millones) . (Banco Central del Ecuador, 2015)

La cuenta corriente al ser uno de los indicadores económicos que da una imagen más detallada de cómo la economía nacional interactúa a nivel internacional, es de suma importancia para la empresa al ser una exportadora es necesario conocer sobre este tema debido a la cantidad de ingresos de capital que recibimos de nuestros compradores extranjeros.

1.1.4 Inversión extranjera directa (IEA)

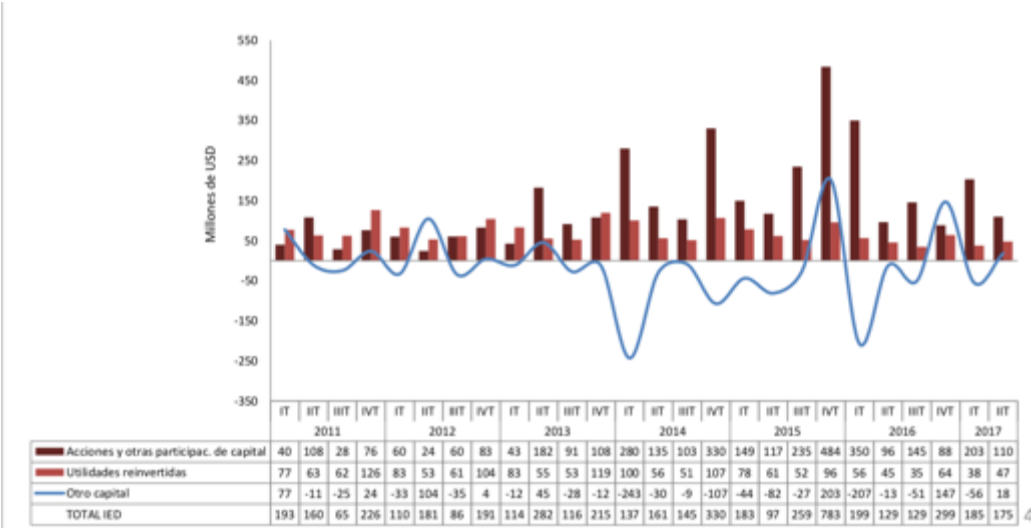
Durante el período 2009-2016, el flujo acumulado de Inversión Extranjera Directa sumó USD 5,262.0 millones, monto que fue distribuido en Acciones y participaciones (USD 3,956.6 millones), Utilidades reinvertidas (USD 2,208.4 millones) y Otro capital (USD -903.1 millones) que corresponde al flujo neto de deuda (desembolsos menos amortizaciones) entre empresas relacionadas. (Banco Central del Ecuador, 2015)

La IED para 2016 fue de USD 754.6 millones; monto inferior al registrado en 2015 (USD 1,322.0 millones) en USD 567.4 millones. La mayor parte de la IED en 2016 se canalizó principalmente a ramas productivas como: Explotación de minas y canteras, Comercio, Agricultura, silvicultura, caza y pesca, Transporte, almacenamiento y comunicaciones; e, Industria manufacturera. (Banco Central del Ecuador, 2015)

En el segundo trimestre de 2017 la Inversión Extranjera Directa registró un flujo de USD 175.1 millones, cifra inferior en USD 9.8 millones si la comparamos con el primer trimestre de 2017 (USD 184.9 millones). Las ramas de actividad en donde más se ha invertido fueron: Explotación de minas y canteras, Transporte, almacenamiento y comunicación, Industria manufacturera, Agricultura, silvicultura y pesca, Servicios prestados a empresas; y, Comercio. (Banco Central del Ecuador, 2015)

El flujo de IED ascendió a USD 175 millones, valor que fue distribuido en: Acciones y participaciones (USD 110 millones), Utilidades reinvertidas (USD 47 millones) y Otro capital (USD 18 millones). (Banco Central del Ecuador, 2015)

Figura 4.Estadísticas Macroeconómicas



	IT	IIT	IIIT	IVT	IT	IIT	IIIT	IVT	IT	IIT	IIIT	IVT	IT	IIT	IIIT	IVT	IT	IIT	IIIT	IVT	IT	IIT	IIIT	IVT	IT	IIT
	2011				2012				2013				2014				2015				2016				2017	
Acciones y otras participac. de capital	40	108	28	76	60	24	60	83	43	182	91	108	280	135	103	330	149	117	235	484	350	96	145	88	203	110
Utilidades reinvertidas	77	63	62	126	83	53	61	104	83	55	53	119	100	56	51	107	78	61	52	96	56	45	35	64	38	47
Otro capital	77	-11	-25	24	-33	104	-35	4	-12	45	-28	-12	-243	-30	-9	-107	-44	-82	-27	203	-207	-13	-51	147	-56	18
TOTAL IED	193	160	65	226	110	181	86	191	114	282	116	215	137	161	145	330	183	97	259	783	199	129	129	299	185	175

Fuente: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural

Elaborado por: Banco Central del Ecuador 2017

1.1.5 Conclusión

Según los datos obtenido del BCE se puede aprecias que alrededor del año 2013 el Ecuador tuvo una de las situaciones económicas más favorables de la historia, pero esto fue en gran medida a la bonanza petrolera, lo cual se traducía en excedentes de liquidez en la economía sin embargo durante los años 2015 y 2016 cae mucho la confianza por la pérdida de poder adquisitivo y con ello se siente un tipo de recesión en el país. Esto es muy notorio ya que se puede apreciar que a inicios del año 2017 empieza una recuperación en el PIB.

En el Ecuador se han vivido muchas etapas económicas de auge y de crisis, en el sector agro exportador el rumbo de la economía ecuatoriana ha sido sumamente relevante ya que la estabilidad de los factores macroeconómicos y de la situación del país afecta de manera directa la producción, venta y distribución de productos agrícolas como en nuestro caso las rosas.

1.2 ANÁLISIS POLITICO LEGAL

1.2.1 Intruduccion

En el caso de una empresa florícola es necesario conocer a profundidad los aspectos legales principalmente en el tema de los aranceles para las exportaciones y el Sistema Generalizado de Preferencias que se creó para apoyar a los exportadores que enviaban productos protegidos con la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (Atpdea), que terminó a mediados del 2013.

En un análisis situacional de la empresa es necesario tomar en cuenta los factores políticos ya que las decisiones o cambios que se realizan en la política del país puede afectar de manera directa o indirecta a la empresa, por ejemplo en el caso de cambio o reforma de leyes, en este tipo de situaciones causan que aumente el precio de las rosas reduciendo el atractivo para los compradores exteriores, sin embargo, se ha logrado compensar esto brindando un valor agregado al producto.

1.2.2 Controles de instancias de gobierno para exportación de flores

Ministerio de agricultura: control de Fitosanitario.

La agencia AGROCALIDAD es la encargada de este control que consiste en estudiar, prevenir y controlar las plagas, enfermedades y pestes en los cultivos agrícolas

Ministerio de Trabajo: Reglamento Interno de trabajo, reglamento de seguridad industrial y medio ambiente, procedimiento de aprobación.

Reglamento aprobado por el ministerio del trabajo que tiene como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

Aduana del Ecuador (Senae) Resoluciones y normativas para Exportación.

La regulaciones que se deben seguir, para la salida definitiva cualquier mercancía del territorio ecuatoriano, por vía marítima, aérea o terrestre, deberán ingresar a los depósitos temporales habilitados para el efecto, con su respectiva Declaración Aduanera de Exportación (DAE).

1.2.3 Conclusión

A un nivel legal es importante conocer todos los requerimientos necesarios para que una finca florícola pueda estar en funcionamiento desde el ámbito laboral hasta las certificaciones fitosanitarias ya que el incumplimiento con alguna norma puede llevar a la paralización de la producción por una cantidad considerable de tiempo y al ser productos vegetales como son las rosas necesitan una producción y cuidado constante o las pérdidas podrían ser inconmensurables.

1.3 ANÁLISIS SOCIAL

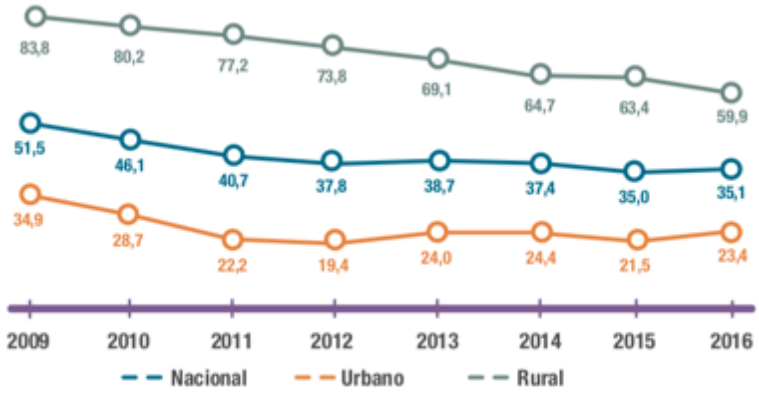
1.3.1 Introduccion

Las empresas son creadas por personas y para personas por lo que siempre debe considerar los efectos sociales que generan sus decisiones y actuaciones en los últimos años las empresas se han dedicado a preocuparse únicamente de factores económicos sin prestar mayor atención a las cuestiones sociales y medioambientales que les afectan para su funcionamiento o que en su defecto se ven afectadas por sus acciones.

1.3.2 La pobreza en el ecuador

Con el fin de entender el panorama en el que se encuentra la empresa es necesario analizar los factores sociales del Ecuador, uno de los factores sociales más importantes que existen, es la situación de pobreza y desigualdad en la que vive gran parte de la población, El gobierno ha presentado varias cifras de los índices de pobreza en el país.

Figura 5. Estadísticas de empleo Nacional, Urbano y Rural



Fuente: Encuesta urbana de empleo, subempleo y desempleo(ENEMDU), INEC
Elaborado por: MCDS – Direccion de Analisis e Informacion

1.3.3 Desempleo

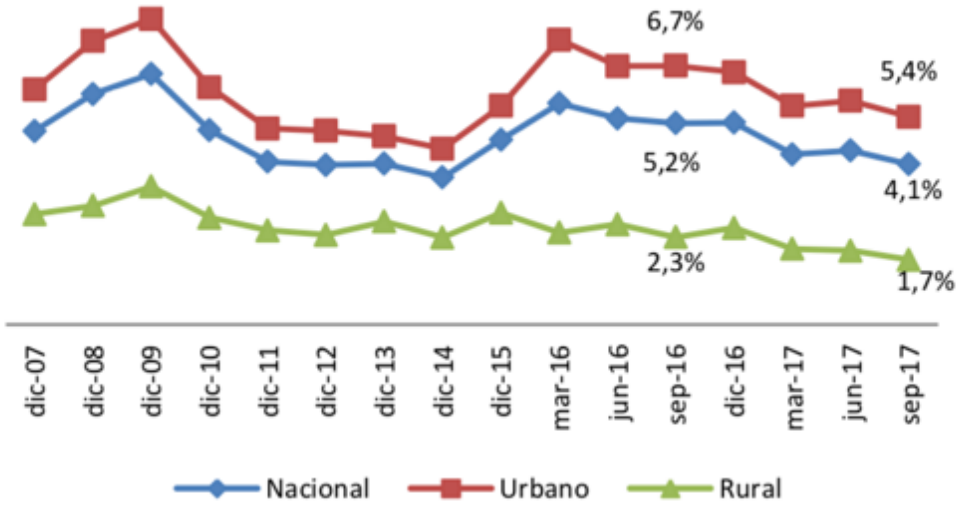
A diciembre 2014, el 4,9% de las mujeres en la PEA está en situación de desempleo, mientras que, entre los hombres, el desempleo es de 3,1%. Además, en diciembre 2008 y diciembre 2009 se registraron las mayores diferencias en la tasa de desempleo entre hombres y mujeres. Para diciembre 2014, existe una brecha entre hombres y mujeres de 1,8 puntos porcentuales.

En diciembre del 2015, la tasa de desempleo tiene incrementos anuales estadísticamente significativos a nivel nacional urbano y rural. La tasa nacional de desempleo es 4,8% un incremento de 1 punto porcentual respecto al mismo periodo del año anterior.

Para diciembre de 2016, la tasa nacional de desempleo fue de 5,2%, la variación de 0,4 puntos no es significativa respecto al mismo periodo del año anterior (4,8%). A nivel urbano la tasa fue de 6,5%, esto representa un incremento anual significativo de 0,9 puntos con respecto a diciembre de 2015 (5,6%). A nivel rural la tasa de desempleo fue de 2,5%, la variación anual con respecto a diciembre 2015 (2,9%) no es significativa.

Para septiembre de 2017, la tasa nacional de desempleo fue de 4,1% de la PEA, este indicador presentó una reducción estadísticamente significativa de 1,1 puntos porcentuales5 (p.p.), respecto al mismo periodo del año anterior (5,2%). A nivel urbano la tasa fue de 5,4%, esto representó una reducción significativa de 1,3 p.p. con respecto a septiembre de 2016 (6,7%). A nivel rural la tasa de desempleo no presentó variaciones anuales significativas. (DESAROLLO, 2017)

Figura 6. Estadísticas de empleo Nacional, Urbano y Rural



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Elaborado por: Reporte de Economía Laboral 2017

1.3.4 Empleo pleno

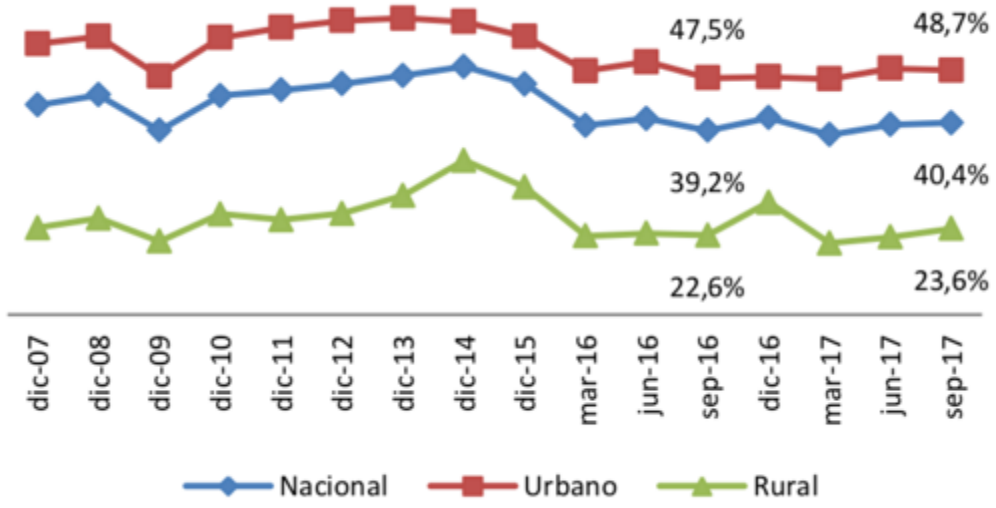
La tasa de empleo pleno muestra un incremento anual estadísticamente significativo para los hombres, de 2,7 puntos porcentuales (53,5% en diciembre 2013 y 56,2% en diciembre 2014). Para el caso de las mujeres, la tasa prácticamente se mantiene en 39%.

La tasa de empleo pleno presenta una tendencia creciente principalmente en el área rural, donde el empleo pleno creció 1,8% puntos entre junio 2010 y diciembre 2015, mientras que a nivel nacional y urbano creció en 0,8 puntos porcentuales y 0,5 puntos porcentuales, respectivamente. Sin embargo, en este año se registrar reducciones significativas en este indicador, a nivel, urbano y rural.

La tasa de empleo adecuado a nivel nacional a diciembre del 2016 se reduce con respecto a diciembre 2015 en 5,3 puntos, de 46,5% a 41,2%, esta variación es estadísticamente significativa. En el área urbana se observa una variación significativa de 6,4 puntos con respecto a diciembre 2015, de 54% a 47,6% y en el área rural existe una variación significativa de 2,4 puntos, de 30,2% a 27,8%

En el año 2017 la tasa de empleo adecuado no presentó variaciones estadísticamente significativas, a nivel nacional ni por área de residencia. En septiembre 2017, a nivel nacional el empleo adecuado fue de 40,4% de la PEA, a nivel urbano se ubicó 48,7%, y a nivel rural un 23,6% de la PEA tenía un empleo adecuado. (DESAROLLO, 2017)

Figura 7. Estadísticas de empleo Nacional, Urbano y Rural



Fuente: (INEC, 2016)

Elaborado por: Reporte de Economía Laboral 2017

1.3.5 Subempleo

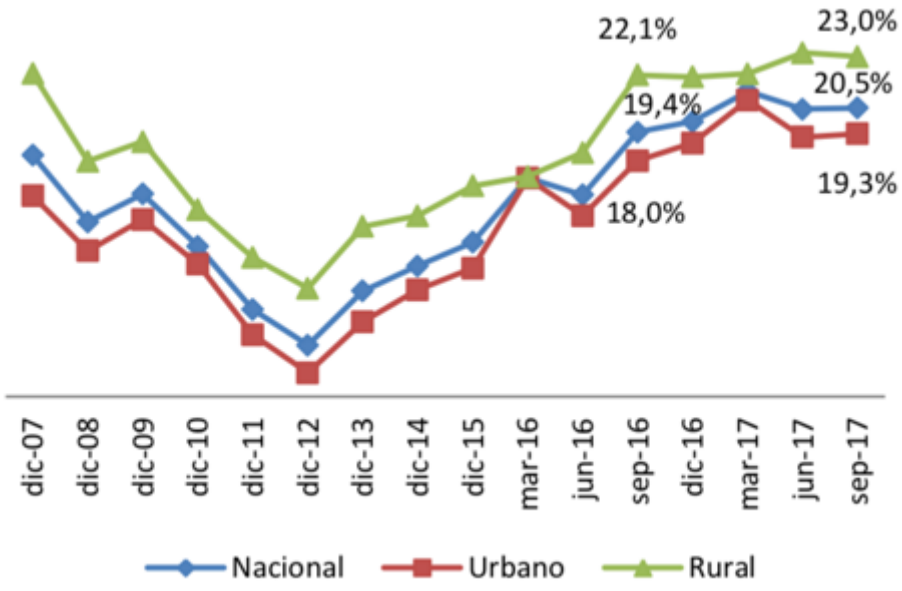
La tasa de subempleo, para diciembre 2007, presenta una brecha de 0,6 puntos porcentuales entre hombres y mujeres. Sin embargo, a diciembre 2014, la brecha prácticamente ha desaparecido: en el periodo diciembre 2014-2015, la diferencia –que no es estadísticamente significativa– es de apenas 0,2 puntos porcentuales.

En diciembre de 2015, el subempleo a nivel nacional fue de 14%, a nivel urbano llego al 12,7% y nivel rural alcanzo el 16,7%. Respecto a diciembre de 2014, se registra un crecimiento significativo solo a nivel nacional, de 1,1 puntos porcentuales.

Para diciembre de 2016 a nivel nacional el subempleo fue del 19,9%, esto indica un incremento estadísticamente significativo de 5,9 puntos. A nivel urbano existe un incremento anual significativo de 6,1 puntos, de 12,7% a 18,8%, y a nivel rural un incremento anual significativo de 5,3 puntos.

Entre septiembre 2017 y el mismo mes de 2016, la tasa de subempleo no presentó variaciones estadísticamente significativas a nivel nacional ni por área de residencia. A septiembre 2017, a nivel nacional la tasa de subempleo fue de 20,5%, 19,3% en el área urbana y 23,0% en el área rural. (INEC, 2016)

Figura 8. Estadísticas de empleo Nacional, Urbano y Rural



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).
Elaborado por: Reporte de Economía Laboral 2017

1.3.6 Conclusión

El Ecuador tiene índices muy elevados de desempleo, subempleo y pobreza para una empresa que requiere constantemente de mano de obra como lo es una floricultora es importante conocer estos datos ya que uno de los objetivos finales de una empresa es generar nuevas plazas de trabajo y el sector florícola sea caracterizado por ser uno de los sectores que más plaza de trabajo genera principalmente a mujeres. Con los datos obtenidos podemos tener un panorama de la cantidad de mano de obra que existe en el país y utilizarlo como un factor para desarrollar nuestra estrategia de mejora.

1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR FLORICOLA

1.4.1 Historia

En el Ecuador la industria florícola empieza a tomar forma a principios de los años 80 en que se empiezan a realizar los primeros experimentos acerca de la producción de rosas bajo invernaderos. Según datos históricos las primeras fincas florícolas se constituyeron a inicios de la década de los 80 y en la actualidad existen más de un centenar de las mismas que están repartidas en varias regiones del Ecuador principalmente concentradas en Pichincha y Cotopaxi.

La industria florícola tubo su punto de auge en la década de los 90s gracias a la incursión en los mercados europeos, además del apoyo económico de los gobiernos de turno para el financiamiento, esto ayudo que a que los mercados internacionales tuvieran una mayor apreciación de las flores ecuatorianas y se percataron de la mayor calidad gracias a las condiciones climáticas, esto la hizo más apetecible en el mercado internacional a pesar de sus altos costos de transporte y venta.

En el punto de la dolarización en el ecuador las empresas florícolas tuvieron un adelanto administrativo, tecnológico y de talento humano. Existió una mayor preocupación por la calidad, las certificaciones y el marketing esto logro que la flor ecuatoriana apta para todo tipo de mercados convirtiéndonos en uno de los principales proveedores de flores para supermercados, floristerías, desfiles, eventos, etc. El principal mercado para la exportación de flores siempre ha sido estados unidos a pesar de que en los últimos años se expandido a países como Canadá, Rusia y Holanda.

Un punto que causo malestar al sector florícola fue la eliminación de las preferencias arancelas con Estados Unidos (ATPDA) en el 2013, esto causo que las flores ecuatorianas tuvieran un precio menos competitivo en relación a los principales competidores debido a las altas tasa de interés, en este punto el gobierno para evitar el impacto de esta situación puso a disposición de los exportadores los Certificados de Abono Tributario (CATs), que sirven para el pago de obligaciones tributarias, aduaneras o con la banca pública. El CAT que se entrega a los exportadores corresponde a un valor equivalente al 100% de aranceles pagados en EE.UU para poder compensar el gasto adicional de no tener preferencias arancelarais. (Proecuador, 2016)

Desde ese punto la industria florícola fue consolidándose de manera progresiva y experimentando con nuevos tipos de variedades sembradas, invernaderos, métodos que han ido afianzando la actividad dentro del sector, sin embargo solo hasta finales de la década de los 90 esta actividad tuvo un aceleración en su desarrollo llevando al sector a ser la primera actividad de exportaciones no tradicionales de nuestro país. (Proecuador, 2016)

1.4.2 Exportacion de Flores

Entre los mayores competidores ecuatorianos del sector de flores se encuentran Países Bajos (Holanda) y Colombia, en donde Países Bajos ocupa un importante lugar en la producción y venta mundial de flores llegando a un 50.02% de participación del total de las exportaciones dirigidas mayoritariamente a Alemania, Reino Unido y Francia. La producción neerlandesa de flores se desarrolla en parte por actividad productiva en invernadero y en parte por cultivo en superficie hortícola. El 70% de lo que los Países Bajos producen se destina a la exportación. Las variedades más importantes en este rubro son las rosas, las flores bulbosas, los crisantemos, las fresias y las gérberas.

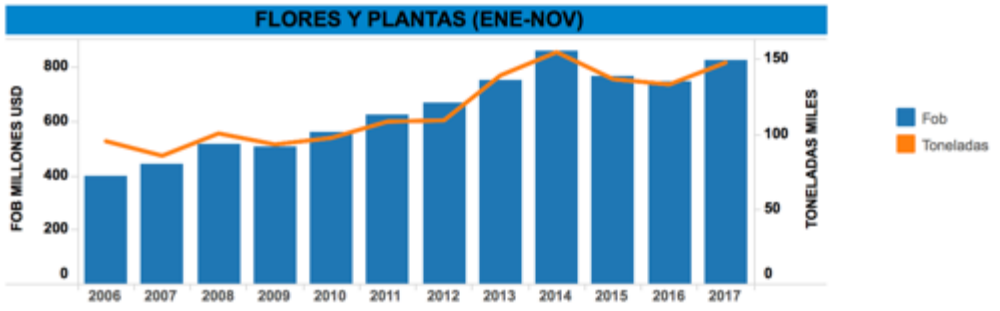
En Colombia, la producción de flores bordea las 6,800 hectáreas, concentrada mayoritariamente en la Sabana de Bogotá (76%) y Antioquia (19%). Los tipos de flores que se producen son: rosas (33%), claveles (12%), mini crisantemos (8%), claveles (6%), y otros (32%)10 y como en la mayoría de los países, la producción de flores en Colombia depende del tipo, las rosas se cosechan cada 90 días y cada rosal tiene una vida útil hasta de 15 años, pero en el caso de los claveles, la cosecha se efectúa con una periodicidad semestral y la planta dura dos años en producción.

A nivel mundial, la flor más solicitada es sin duda la rosa, tanto por su color y fragancia, como por las tradiciones creadas alrededor de éstas. Dentro de las flores más populares a nivel global, se encuentran también los geranios y tulipanes, que generalmente son utilizados como decoración o adornos exóticos, muy famosos en Europa. De igual manera existen flores altamente demandadas como el clavel y las orquídeas, tradicionalmente utilizadas en ramos de novia y arreglos florales por su elegancia, este tipo de flor es comúnmente asociada a la juventud, fertilidad y regocijo en muchas culturas.

En el sector florícola ecuatoriano, los productos de exportación son rosas, gypsophilas, flores de verano, flores tropicales, orquídeas, claveles, miniclaveles y otras. Las más cotizadas son las rosas por su excelente calidad, puesto que se encuentran ubicadas en una zona montañosa sobre el nivel del mar, la cual se nutre de tierra volcánica y agua de glaciares. En promedio las flores de corte son las más exportadas, Ecuador exporta alrededor de 60 variedades de rosas, entre las más importantes que se cultivan: "First Red", "Classi", "Dallas", "Mahalia", "Madame Del Bar" y "Royal Velvet" (rosas rojas); "Allsmer Gold" y la "Skyline" (rosas amarillas); "Anna Nubia" (rosa de pimpollo); "Ravel" y "Gretta" (rosas púrpura). (Proecuador, 2016)

Las exportaciones porcentuales en de flores en toneladas y en FOB han tenido un crecimiento constante, sin embargo, tuvieron una notoria decaída en el periodo 2015-2016 esto, según las empresas florícolas en parte se debió a que en este periodo ya no se contaba con las preferencias arancelarias ATPDA, sin embargo en el último año mantuvieron un crecimiento constante. (Proecuador, 2016)

Figura 9. Exportaciones anuales de flores y plantas



VARIACIONES FLORES Y PLANTAS (ENE-NOV)

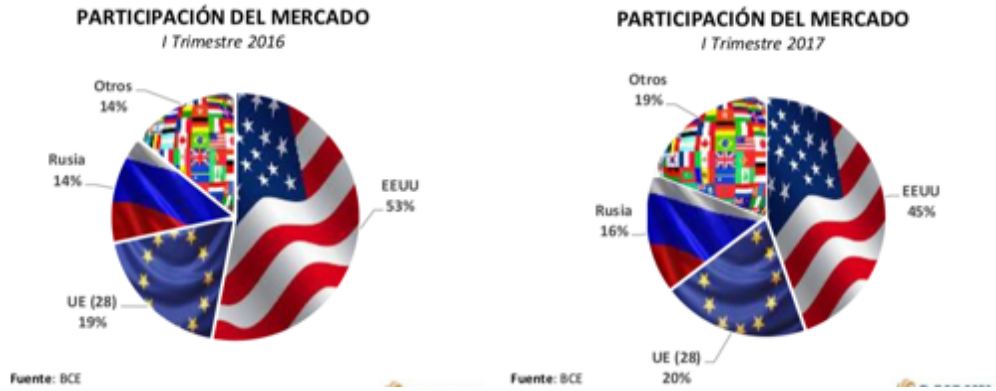
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	TCPA
FOB%	10,89%	17,15%	-2,35%	11,23%	11,48%	6,61%	12,44%	14,80%	-10,93%	-2,50%	10,61%	6,88%
TON%	-10,24%	17,46%	-7,32%	4,71%	11,25%	0,72%	27,51%	11,19%	-11,66%	-2,59%	10,97%	4,08%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR

1.4.3 Principales mercados de exportación

Figura 10. Principales paises importadores de flores



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).
Elaborado por: EXPOFLORES

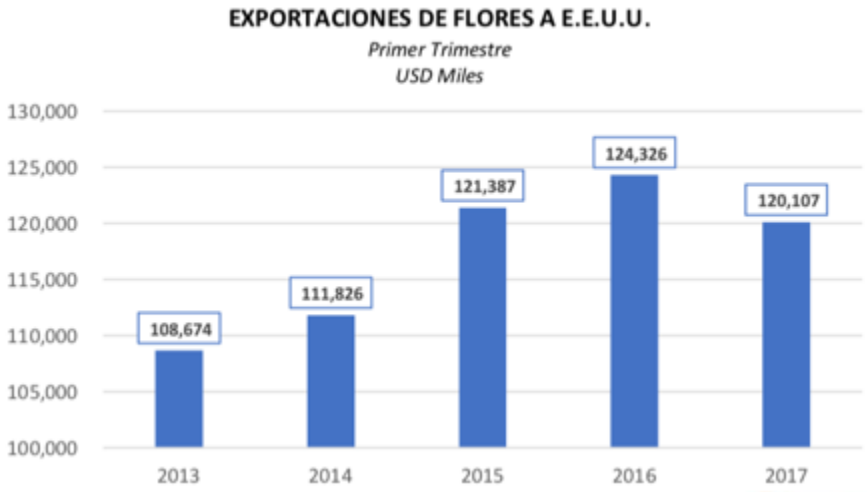
En el primer trimestre del 2017, el 45% de las exportaciones de flores de Ecuador tuvieron como principal destino Estados Unidos, este mercado que registra una caída de 8 puntos porcentuales en su participación con respecto al mismo periodo del 2016, donde se envió el 53% del total. Rusia, que se había posicionado como nuestro segundo mercado en años pasados, mantiene su tercer lugar durante este periodo con el 16% de las ventas. La participación de este mercado creció 2% con respecto al 2016. (EXPOFLORES, 2017)

1.4.4 Estados Unidos principal mercado

Las exportaciones ecuatorianas tienen como principal destino Estados Unidos. En el 2015, el 39.5% de nuestras exportaciones totales fueron enviadas a este mercado con la siguiente distribución, del total de exportaciones petroleras el 58% y del total de exportaciones no petroleras el 28%. Para el sector floricultor, en el 2015, el mercado americano representó el 44% de sus ventas, evidenciando una gran caída en su participación si lo comparamos con el 2000, año en el cual un 75% de las exportaciones de flores eran enviadas a este país.

De enero a marzo del 2017, las exportaciones a este mercado registran un decrecimiento de 3% en valor con respecto al mismo periodo del 2016, cayendo de USD 124 millones en el 2016 a USD 120 en el 2017. En volumen exportado registró una caída más fuerte, del 9.5% en relación al mismo periodo del 2016, pasando de 19 mil toneladas a 17 mil toneladas. (EXPOFLORES, 2017)

Figura 11. Exportaciones de Flores a E.E.U.U



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaborado por: EXPOFLORES

1.4.5 Produccion de Rosas Ecuatorianas

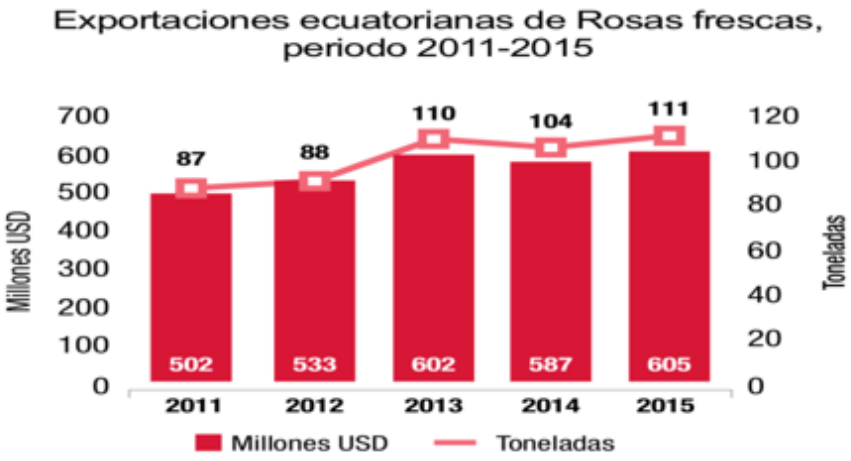
En el Ecuador existen 629 fincas florícolas registradas en Agrocalidad, de las cuales 471 siembran rosas. El sector flores, incluyendo las rosas y demás flores, generan 105,000 plazas de trabajo directas e indirectas, y de forma directa se contratan 50,000 empleados, un promedio de 12 personas por hectárea, de los cuales el 51% son mujeres. (EXPOFLORES, 2017)

El Ecuador es atractivo para la siembra de rosas debido a que cuenta con elevaciones sobre la línea ecuatorial; las rosas reciben rayos de luz perpendiculares por lo que los tallos crecen rectos; la altura a la que se siembra las rosas, que va entre los 2,600 a 3,000 metros, ocasiona ciclos más largos de producción y con esto tallos más anchos, más largos y botones más grandes; además el número de horas luz es constante todo el año lo que le da mucha intensidad de color a las rosas. (Proecuador, 2016)

La provincia con mayor superficie cultivada es Pichincha que representa el 75% de las hectáreas totales. La provincia de Cotopaxi tiene una participación del 19%, Carchi e Imbabura participan con un 2% cada una. Las demás provincias representan un 2%.

Las rosas frescas han tenido una tasa de crecimiento porcentual anual (TCPA) de 5% en valor FOB y 6% en toneladas durante el periodo de 2011 a 2015, lo cual demuestra el interés por parte del mercado extranjero en la compra de las rosas ecuatorianas. En el 2015 se reflejan exportaciones por 605 millones de dólares y de 111 mil toneladas de rosas frescas. (Proecuador, 2016)

Figura 12. Exportaciones ecuatorianas de rosas



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inverciones, PRO ECUADOR

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1 GIRO DEL NEGOCIO ASPECTOS GENERALES

2.1.1 Reseña Histórica

La empresa Flores de Minchiburo se estableció como comercializadora de rosas el 29 de abril del 2005 y posteriormente como productora en noviembre del año 2008 con media hectárea de producción y 9 trabajadores. El proyecto se desarrolló con pocos recursos, los mismos que se optimizaron para posicionar el producto en el mercado internacional.

En estos años la misión de la empresa ha sido la innovación constante, satisfacer a los clientes de manera personal y eficiente con rosas de alta calidad, producidas por un equipo humano comprometido, en equilibrio con la naturaleza dentro de un ambiente sano, justo y seguro.

Flores de Minchiburo es una empresa familiar, en la actualidad manteniendo una personería jurídica a través de su gerente general y fundado Oswaldo Vaca que esta en proyecto de establecerse como compañía limitada con los miembros de la familia como accionistas.

Actualmente cuenta con 20 hectáreas en producción, tiene 1´600.000 plantas de Spray Roses, Garden Rosas y Rosas estándar, distribuidas en 2 fincas ubicadas en Pifo y Checa.

Flores de Minchiburo trabaja al unísono con la naturaleza, el privilegio de tener el mayor numero de horas de luz por día además de la altitud ideal para las rosas resulta en las condiciones climáticas perfectas para cultivar spray roses de calidad Premium con colores intensos, botones grandes, tallos largos además de contar con las mejores variedades en el mercado.

2.1.2 Información Corporativa

2.1.2.1 Mision

Ser una empresa en el sector florícola, que aporte productos adaptados a las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto de calidad en rosas spray, estándar y garden roses cuyo principal mercado esté constituido por medianas y grandes empresas dedicadas a la distribución y venta de rosas en su país de origen, con quienes se trabajará en equipo para impulsar el nombre y la calidad de la rosa ecuatoriana.

2.1.2.2 Visión

Ser reconocida a nivel internacional como referente por la calidad en todos nuestros tipos y variedades de rosas, trabajando con responsabilidad social y ambiental en un clima laboral adecuado, lo cual permitirá conseguir una base más amplia de clientes fieles y satisfechos, fomentando el desarrollo y crecimiento de la empresa durante la próxima década.

2.1.2.3 Modelo de negocio

La empresa genera utilidad a través de la exportación de rosas spray, estándar y garden roses a empresas distribuidoras de flores en Estados Unidos a través de un contacto directo entre Flores de Minchiburo. y las empresas distribuidoras.

2.1.2.4 Valores organizacionales

Compromiso: Involucrar a los colaboradores con el trabajo, lo cual permite que se identifiquen y se comprometan con un objetivo específico, promoviendo el bienestar de los clientes.

Integridad: Lograr firmeza de principios morales en el personal, cualidad de la verdad y honestidad absoluta.

Confianza: Mostrar transparencia a los clientes a través del uso adecuado de la información.

Responsabilidad: Cumplir con los objetivos propuestos con el fin de garantizar el bienestar de los clientes.

2.2 ANÁLISIS DE CLIENTES

Flores de Minchiburo se ha mantenido en la producción y exportación de rosas vendiendo rosas al mercado estadounidense y canadiense desde el año 2005; trabajando originalmente con un gran numero de intermediarios hasta que gracias a sus relaciones directas con clientes tipo A logró posicionar su nombre como uno de los principales breeders en Estados Unidos, proveyendo de rosas los más importantes distribuidores de Estados Unidos.

Entre su portafolio de clientes se encuentran algunos de los más importantes de Estados Unidos, las cuales buscan en las rosas de la compañía la calidad que les permita sobresalir de entre sus competidores.

La relación con los clientes posicionó a las rosas de Flores de Minchiburo como un referente de rosas de la más alta calidad, con colores únicos e intensos, botones de gran tamaño, tallos largos y rectos, y con el mayor nivel de durabilidad en florero, con el fin de satisfacer las necesidades de sus distinguidos clientes.

Tabla 1. Clientes Flores de Minchiburo

No.	Clientes	Tipo
1	Espri Miami	A
2	J.Merullo Imports Costa Este USA	A
3	Kennicot Brothers Milwaukee	B
4	Fall Rivers	B
5	Hilcrest Garden	C

Fuente: Elaboración propia

Flores de Minchiburo realiza sus proyecciones de ventas y producción tomando en cuenta como principal indicador la necesidad de sus clientes por lo que los mantiene en diferentes categorías según su nivel de importancia siendo los tipos A como los mas importantes y los C como los menos importantes.

La calificación de cada cliente se determina en relación con los siguientes factores

- Cantidad de tallos por pedidos
- Frecuencia de compra
- Tiempo de recuperación de cartera
- Variedades solicitadas

La relación con los clientes posicionó a las rosas de Flores de Minchiburo como un referente de rosas de la más alta calidad, con colores únicos e intensos, botones de gran tamaño, tallos largos y rectos, y con el mayor nivel de durabilidad en florero, con el fin de satisfacer las necesidades de sus distinguidos clientes; manejando eficientemente los recursos naturales y humanos.

Las buenas practicas que Flores de Minchiburo mantenía con su cliente mas importante Esprit Miami llevaron a diferentes negociaciones entre las empresas las cuales culminaron en un punto máximo en septiembre del año 2016 cuando Esprit Miami realiza una propuesta para asociarse estratégicamente con Flores de Minchiburo.

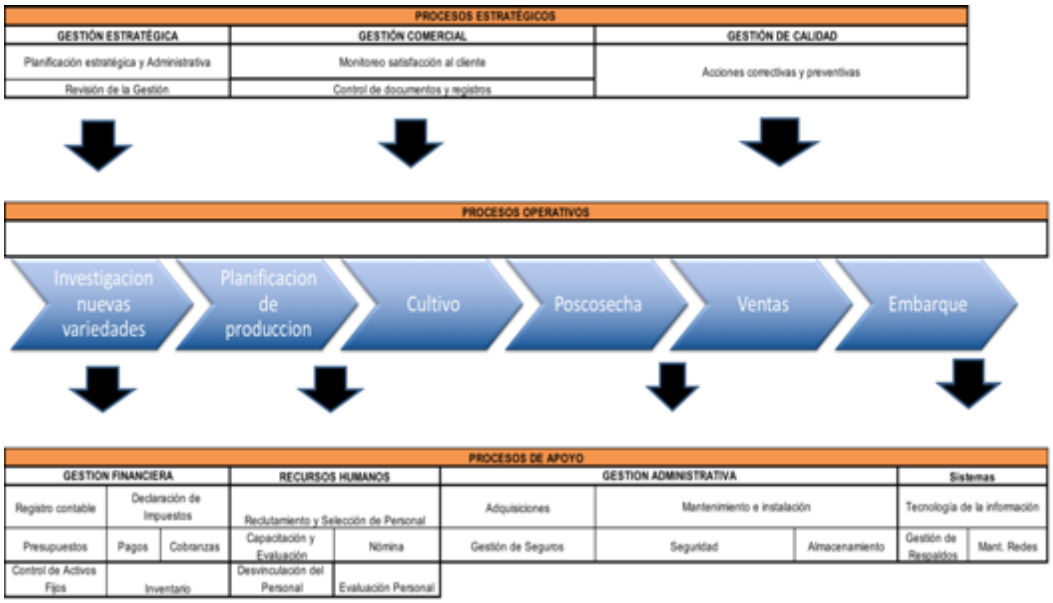
Esta asociación establecía que Esprit Miami tomará la responsabilidad de distribuir toda la producción de flores de Minchiburo en Estados Unidos a los diferentes clientes que se detallan en la tabla 1.1 a cambio de exclusividad en la compra de variedades especificas de rosas, de esta forma Esprit Miami se convierte en el distribuidor de la producción de rosas en Flores de Minchiburo en Estados Unidos.

Con este acuerdo se redujeron radicalmente los costos de exportación que se tenía en la empresa y se pudo consolidar una relación a largo plazo con todos los clientes.

2.3 ANÁLISIS DE PROCESO DE PRODUCCIÓN

La producción de rosas pasa por una serie de procesos desde la siembra hasta la entrega al cliente.

Figura 13. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Investigación de nuevas variedades

El mercado de rosas a lo largo del tiempo se ha vuelto muy competitivo en relación a las nuevas variedades de rosas sean en color, forma o textura de cada rosa por lo que la investigación de nuevas variedades es un punto fundamental para obtener una ventaja competitiva en el mercado, en el caso de Flores de Minchiburo gracias a su alianza estratégica tiene la exclusividad de variedades especificas aprobadas por los proveedores además de recibir yemas (ADN de la Variedad) para pruebas de nuevas variedades en la empresa para el proceso productivo.

2.3.2 Planificación de Producción

La producción de rosas requiere una muy organizada de varios meses de anticipación ya que el ser un producto vegetal depende casi en su totalidad de variables naturales como lo son el clima, la temperatura, la estación, el nivel de humedad y la calidad del suelo por lo que es necesario planificar la producción de una forma estacional según los tipos de variedad y colores de las rosas.

La producción para fechas como lo son el día de las madres, día de la mujer y temporada de bodas es planificada con al menos 15 días de antelación para no adelantar ni retrasar el punto de corte adecuado según el tamaño de botón de la rosa cumpliendo con los estándares de calidad solicitados por nuestros clientes.

Tabla 2. Tamaño del botón

Tipo de rosa	Logitud del tallo para punto de corte	Tamaño del boton para punto de corte
Rosas Spray	40 cm 50 cm 60 cm	4.30 cm 4,70 cm 5,10 cm
Rosas Estandar	40 cm 50 cm 60 cm 70 cm	4.80 cm 5,30 cm 5,60 cm 5,80 cm
Garden Roses	50 cm 60 cm 70 cm	5.50 cm 5,80 cm 6,00 cm

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Cultivo

Una vez programada la fecha del cultivo se procede a arar el suelo a fin de crear unos montículos de tierra denominados “camas de crecimiento”, las cuales servirán de soporte para la siembra de las diversas variedades; estas superficies por lo general tienen una dimensión de 0,60m de ancho por 30 m de largo. Sobre las camas se puede trabajar en una, dos o tres hileras; esto dependerá del diámetro de la superficie de cultivo y de la experiencia del técnico.

Una vez que se decide la estacionalidad de las plantas y las variedades que se sembraran se procede a colocar la cantidad de patrones (rosa hibrida sin color para ser injertada) necesaria para obtener una producción programada de rosas de acuerdo con el área disponible, en un periodo de 120 días.

Los patrones cultivados tienen por finalidad convertirse en el soporte de las variedades que van a ser injertadas; por tal motivo se los conoce con el nombre de porta injertos.

El injerto de yemas es el método de multiplicación de rosales más utilizado entre los productores por su fácil ejecución y el alto grado de éxito Este proceso consiste en tomar la yema de una variedad e injertarla sobre un patrón.

La yema se extrae de una planta ya desarrollada a través de un corte superficial con el fin de conseguir que se ponga en contacto la savia de la yema con la del patrón al momento de incrustarlos. La yema resultante resulta ser una pequeña porción de material vegetal de una longitud aproximada de 3cm. Una vez realizado el injerto se procede a proteger la nueva planta cubriendo el tallo del patrón con plástico evitando así que ingrese alguna molécula de agua que pueda afectar el crecimiento.

Posterior a esto se necesita llevar a cabo la nutrición de las plantas que consiste en dar una serie de suplementos, nutrientes y fertilizantes a cada patrón según sus necesidades especificas según el tipo de variedad con el fin de obtener un crecimiento optimo

.

El cultivo es el área mas importante para la producción y en la que se encuentran la mayor cantidad de riesgos para la producción total es por eso por lo que con el fin de controlar los riesgos y prevenir los cultivos se lleva a cabo un control diario de plagas y/o enfermedades por medio del riego de fungicidas.

Una vez que las plantas cumplen el ciclo planificado se procede a recoger la cantidad de tallos listas para vender y pasarlas al área de pos cosecha de acuerdo con el punto de corte dado por el departamento de ventas.

Para esto el personal a cargo de cosechar las rosas siempre toma las precauciones de no maltratar las rosas al momento de cosechar y trasladar y no cosechar rosas que no han cumplido con ciclo.

2.3.4 Pos cosecha

Una vez que los tallos se encuentran en el área de pos cosecha entran a una etapa de hidratación en zonas especificas dentro de la pos cosecha durante un periodo de 3 horas con el fin de que las rosas no pierdan si vitalidad en la etapa posterior al corte.

Al momento de terminada la etapa de hidratación se procede a realiza el corte de tallo en longitudes de 40 cm, 50 cm o 60 cm dependiendo de la variedad y tipo rosa.

Posterior a esto los tallos son clasificados de acuerdo con su longitud para luego ser encapuchados a razón de 30 tallos gruesos o 45 delgados y se imprime las etiquetas donde se detalla la variedad y numero de tallos contenidas en el capuchón.

Figura 14. Clasificacion de tallos



Fuente: Flores de Minchiburo

Después de realizar el encapuchado se empacan los ramos por pedido y se imprime las etiquetas donde se detalla la variedad y numero de tallos contenidas en el cartón. Se debe colocar papel de empaque, luego el protector del zuncho y finalmente el zuncho, siempre debe ser con doble zuncho interno.

Figura 15. Flores de Minchiburo



Fuente: Flores de Minchiburo

Por ultimo las cajas son almacenadas a una temperatura de 3o centígrados a fin de mantenerlas frescas.

Este proceso es uno de los más importantes ya que en este es cuando se garantiza el cumplimiento de los estándares iniciales de preparación de las rosas antes de su comercialización por medio de la hidratación, corte uniforme, empaque y cadena de frio.

2.4 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Los proveedores son parte fundamental del crecimiento alcanzado por el sector, la mayor parte de ellos, no solo se limitan a colocar sus productos hasta las florícolas, sino que han montado toda una red de servicios, entre los cuales resaltan el asesoramiento y capacitación para todo el personal de planta sobre el buen uso de los productos, Flores de Minchiburo ha aprovechado esta iniciativa estableciendo relaciones duraderas con los proveedores locales teniendo como resultado un mejor rendimiento de los cultivos por medio de mejores practicas de irrigación, utilizando sistemas de riego computarizado por goteo o micro aspersión.

Flores de Minchiburo con el fin de mantener su producción constante y con altos estándares de calidad necesita de 4 grupos fundamentales de proveedores:

2.4.1 Proveedores de plantas y variedades

A estos proveedores se le llama breeders u obtentores estos venden la variedad en algunos casos con la planta y en otros solo la yema por lo cual se paga la regalía por cada planta sembrada, es por esto por lo que a la empresa le resulta más conveniente comprar la planta híbrida (patrón) a proveedores locales que hacen buenas plantas a menores precios y luego realiza el injerto.

El numero de nuevas variedades que la compañía obtenga en un periodo dependerá de las negociaciones con los clientes determinando que variedades generar impacto en el mercado. La selección que se realiza es tan estricta porque de ella dependerá la cantidad de años que una especie de rosa pueda mantenerse rentable en el mercado, los proveedores de variedades que maneja la empresa son:

- Plantec
- Screurs
- De ruiter
- Olije
- Mellan
- Jackson&Perkins

La empresa realiza compra de patrones periódicas a un proveedor local de confianza llamado Alfredo Jitala que mantiene alrededor de 3 hectáreas de producción de patrones.

2.4.2 Proveedores de insumos para campo

La empresa mantiene una estabilidad en relación con el poder de negociación con proveedores locales, que abastecen de insumos agroindustriales, mallas, fertilizantes y sistemas de riego con los que maneja convenios de compras basados en presupuestos que le generan diferentes descuentos, bonificaciones mensuales.

Tabla 3. Insumos para campo

Insumo	**Proveedores**
Fertilizantes	Flor Agrovet Vanegui Agrosa
Invernaderos	Contructora Pancha
Sistema de Riego	Agricola Baquero
Mallas	AMC

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Proveedores de insumos para pos cosecha

La pos cosecha es el área que mas herramientas necesita para su funcionamiento las cuales van desde simples cintas hasta cuarto fríos para mantener las rosas previas al embarque, gracias a la antigüedad que se tiene con los proveedores de estos productos se ha logrado manejan cuotas de mercado, descuentos, precios y condiciones crediticias que permiten mayor rango de competitividad en el mercado.

Tabla 4. Insumos para poscosecha

Insumo	**Proveedores**
Capuchones Cintas	AMC Plastivalle
Guantes Proteccion	D&C Megastock
Fungicidas	Agroreprain
Hidratantes y Preserbantes	Crissal
Cuarto Frio	Infri

Fuente: Elaboración propia

2.4.4 Proveedores Logísticos

Aparte de los proveedores que implementan los insumos necesarios para la producción también existen los proveedores logísticos, constituidos por las empresas de transporte terrestre interno y las líneas aéreas para el transporte internacional los cuales proveen de unidades refrigeradas para garantizar la frescura de la flor hasta su destino final, cuya temperatura oscila entre 2°C y 4°C con el fin de garantizar que no exista ruptura en la cadena de frio.

En el caso del transporte aéreo, las principales líneas aéreas que utiliza Flores de Minchiburo están: Arrow Cargo, Lan Cargo, Tampa y UPS, y la más utilizada por su eficiencia es UPS cubren las rutas hacia Norteamérica, en este caso el poder de negociación de las líneas aéreas y las cargueras es alto, debido que de su desempeño depende abastecer los mercados a tiempo. Aun existen problemas, como embarques irregulares, mal manejo del producto, la falta de garantías por la manipulación inadecuada y transporte, sobre todo porque la consolidación del producto se lo realiza en varios cuartos fríos, generando un costo alto en tiempo y dinero.

Según la gerencia de la Empresa espera de sus proveedores lo siguiente:

- Calidad
- Seriedad en los compromisos establecidos
- Facilidades de pago
- Precios razonables
- Entregas puntuales

2.5 VENTAS

La empresa se maneja con proformas de ventas en relación con los pronósticos de producción, manejando un precio de mercado que es de alrededor de 50 centavos por tallo dependiendo de la variedad. Para este proceso el departamento de ventas se maneja con las siguientes funciones.

- Gestionar la recuperación de la cartera de acuerdo con los plazos y políticas establecidas.
- Receptar quejas y reclamos en el caso que exista alguna anomalía en los productos despachados.
- Elaborar reportes de ventas con la periodicidad.
- Supervisar el cumplimiento de objetivos por parte de los integrantes del departamento.
- Elaborar conjuntamente con el cronograma de visitas a las fincas.
- Coordinar la participación de la compañía en las diferentes ferias tanto a nivel nacional como internacional.

2.6 EMBARQUE

Una vez finalizado el proceso de post cosecha y se ha aprobado la proforma únicamente para las rosas que hayan pasado eficazmente por la cadena de frio, pasan al proceso que consiste en asegurar y poner a disposición del cliente el producto a través del empaquetamiento y transporte de las rosas bajo los estándares de seguridad requeridos para garantizar que la mercancía llegue en el mejor estado posible manteniendo su calidad y como medida de precaución la empresa no autorizará el embarque si las rosas no pasan el Control de Calidad establecido.

2.7 COMPETENCIA

Cuando un determinado sector genera ganancias, éste se convierte en un objetivo para empresarios que buscan nuevas opciones para invertir. Por ello, no tardará la llegada de nuevas compañías que aprovechen las oportunidades que este nuevo mercado ofrece.

Como es obvio buscarán lanzar sus productos generando consecuencias como: un aumento de la competencia, disminución de la participación del resto de negocios y una reducción de la rentabilidad producto de un incremento de la oferta.

La producción de la flor aumenta lo cual influye en la situación competitiva de cada uno de los mercados, es necesario evaluar la naturaleza y la fuerza de la ventaja competitiva que los competidores existentes ostentan en cada uno de estos mercados, cuantificar y establecer las acciones de la competencia.

2.7.1 Competidores Internacionales

Para entender la competencia de Flores de Minchiburo es necesario analizar los datos de importaciones de rosas por parte de Estado Unidos, según datos emitido por Trademap, Colombia cubre el 42% de la demanda de flores de Estados Unidos seguidos por el Ecuador con una participación del 39% siendo estos dos países lo principales proveedores de flores al mercado estadounidense. Países como Holanda, México y Canadá tienen el 18% de la demanda de flores de Estados Unidos. Según estos datos los principales competidores a nivel internacional son las fincas exportadoras de rosas colombianas.

En el mercado de rosas colombianas Flores de Minchiburo a identificado dos fuertes competidores directos, las fincas:

- Passion flower
- Alexadra Farm

Estas fincas mantienen una competencia directa con Flores de Minchiburo ya que son poseedoras de variedades exclusivas que rivalizan con las de la empresa además de tener una mayor producción debido al tamaño de sus fincas.

Sin embargo, Flores de Minchiburo para no perder competitividad en el mercado, tiene un enfoque basado netamente en la calidad aprovechando la luz y el tipo de tierra único que se puede conseguir en Pichincha ah establecido un estándar de calidad prácticamente inalcanzable para las finas colombianas.

2.7.2 Competidores locales

Lo competencia local de Flores de Minchiburo desde una perspectiva macro seria demasiado para medirla ya que según la agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro (Agrocalidad), en el análisis actualizado hasta el mes de diciembre del 2016, indica que en la actualidad en el Ecuador existen aproximadamente 761 Fincas productores de Rosas para la exportación.

Sin embargo, la empresa analizando el comportamiento de mercado y las fluctuaciones de la demanda determino que la mayoría de las empresas exportadoras de flores en el ecuador se concentran únicamente en producir rosas para exportarlas en los meses de enero, febrero y mayo debido a que estos meses donde se celebran fechas como San Valentín y Día de las Madres esto respaldado por los datos de la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (EXPOFLORES).

En base a que Flores de Minchiburo mantiene una producción constante durante todo el año tomando en cuenta las necesidades de sus clientes específicos se logro determinar las empresas que representan su principal competencia:

- Flowervillage
- Florana
- Welyflor
- Denmar

Están empresas representan un gran riego para Flores de Minchiburo ya que tienen una trayectoria mucho mayor, esto le a permitido posicionarse en el mercado como referentes de la rosa ecuatoriana en el mercado estadounidense.

Acción de la competencia:

- Se tecnifica en comercialización y producción.
- Se actualiza en variedades.
- Sub-ofertas de precios.
- Crear alianzas estratégicas con otros productores y con clientes importantes.
- Tendencia a integración vertical (todos los canales).
- Desarrolla nuevos mercados.

2.7.3 Nuevos participantes en el mercado

Existen varios factores que influyen en la competitividad en el sector florícola como lo son el rendimiento por hectárea producida, factores climáticos, económicos y tecnológicos.

Tomando en cuenta estos factores los principales competidores que podrían quitar a la empresa participación en el mercado son las fincas aperturadas en Kenia y Zimbabue que tiene la capacidad de cosechar tres tallos en mismo periodo que en el Ecuador se cosecha uno lo que representa un gran riesgo en lo referente a volumen de producción.

Si empresas en sectores con una capacidad productiva como Kenia y Zimbabue incursionan en la exportación al mercado estadounidense podrían acapara un buen porcentaje del mercado y para prevenir que eso suceda la empresa debe concentrase, pero en ofrecer una mejor calidad, por longitud del tallo, tamaño de su cabeza, variedad y estítica, que solo se puede conseguir con las condiciones que tiene el Ecuador.

2.7.4 Competidores tradicionales

Gran fuerza ha adquirido los competidores tradicionales, principalmente por ventajas competitivas y por la facilidad de desarrollar o adquirir tecnología que reduce sus costos de producción al mismo tiempo que amplían sus beneficios tal es el caso de Holanda, Alemania, e Italia en Europa.

En nuestro continente Colombia se ha convertido en el principal competidor para nuestro país; y otros países como: Canadá, México y Costa Rica en menor dimensión, por otro lado la falta de adquisición de las regalías de variedades por parte de las empresas nacionales facilitan que estas puedan vender a precios más bajos.

3. ANÁLISIS FINANCIERO

3.1 Análisis Vertical del Balance General del 2017

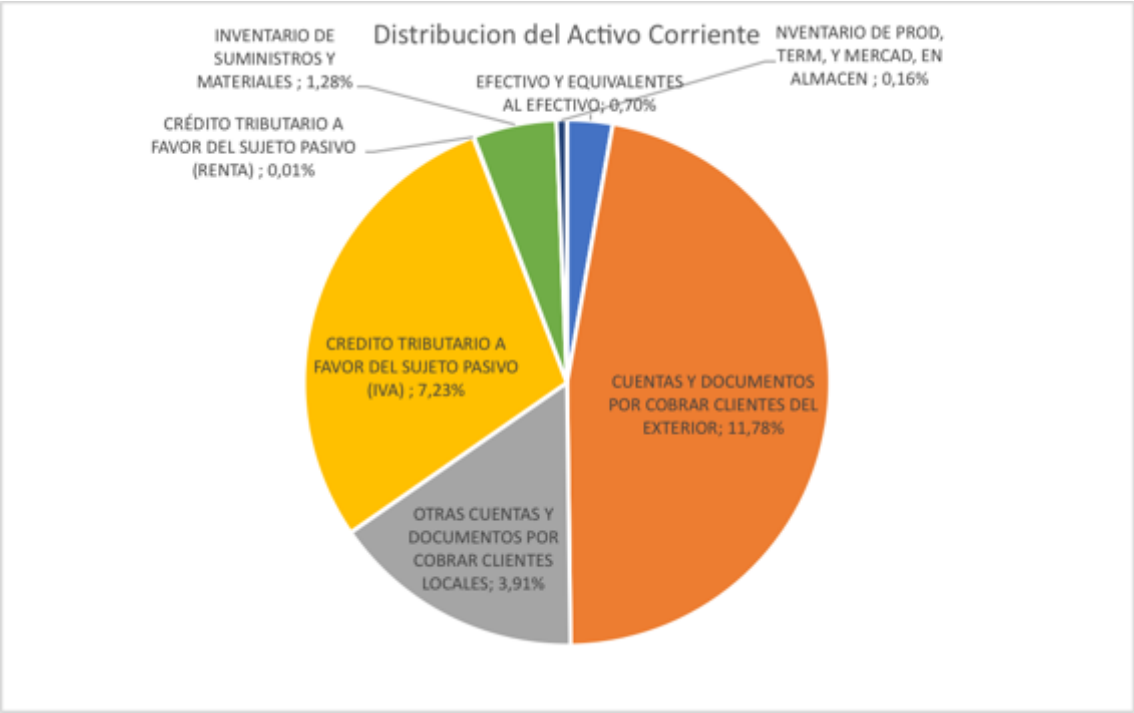
Figura 16. Análisis Vertical del Balance General

FLORES DE MINCHIBURO BALANCE GENERAL DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE (Expresado en $)		Año	Variacion		Año	Variacion
ACTIVO		**2016**	**%**		**2017**	**%**
ACTIVOS CORRIENTES						
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	$	6.162,08	0,28%	$	21.643,33	0,70%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES DEL EXTERI	$	287.650,74	13,29%	$	363.677,68	11,78%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LOCA	$	184.569,57	8,53%	$	120.574,97	3,91%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	$	202.045,53	9,33%	$	223.130,39	7,23%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	$	404,57	0,02%	$	404,57	0,01%
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	$	3.800,00	0,18%	$	39.600,00	1,28%
NVENTARIO DE PROD, TERM, Y MERCAD, EN ALMACEN	$	5.000,00	0,23%	$	5.000,00	0,16%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**$**	**689.632,49**	**31,85%**	**$**	**774.030,94**	**25,08%**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO						
TERRENOS	$	610.000,00	28,18%	$	1.700.000,00	55,08%
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	$	237.474,71	10,97%	$	401.876,85	13,02%
MUEBLES Y ENSERES	$	1.331,57	0,06%	$	1.331,57	0,04%
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	$	139.101,33	6,42%	$	151.133,03	4,90%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	$	12.031,70	0,56%	$	12.031,70	0,39%
VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	$	136.298,21	6,30%	$	136.298,21	4,42%
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	$	51.653,20	2,39%	$	51.653,20	1,67%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIP	-$	263.477,71	-12,17%	-$	518.208,75	-16,79%
ACTIVOS BIOLÓGICOS	$	509.308,30	23,52%	$	509.308,30	16,50%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVOS BIOLÓGICOS	-$	32.885,81	-1,52%	-$	207.483,49	-6,72%
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	**$**	**1.400.835,50**	**64,70%**	**$**	**2.237.940,62**	**72,51%**
ACTIVOS INTANGIBLES						
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	$	107.420,80	4,96%	$	107.420,80	3,48%
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES	-$	32.885,81	-1,52%	-$	32.885,81	-1,07%
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	**$**	**74.534,99**	**3,44%**	**$**	**74.534,99**	**2,41%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**$**	**1.475.370,49**	**68,15%**	**$**	**2.312.475,61**	**74,92%**
TOTAL DEL ACTIVO	**$**	**2.165.002,98**	**100,00%**	**$**	**3.086.506,55**	**100,00%**
PASIVO						
PASIVOS CORRIENTES						
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENT	$	81.879,42	7,49%	$	98.467,04	8,30%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	$	89.336,11	8,18%	$	216.602,35	18,26%
OBLIGACIONES CON EL IESS	$	36.415,94	3,33%	$	17.291,43	1,46%
OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	$	29.600,14	2,71%	$	95.542,54	8,05%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**$**	**237.231,61**	**21,71%**	**$**	**427.903,36**	**36,06%**
PASIVOS NO CORRIENTES						
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES	$	183.930,68	16,83%	$	207.149,10	17,46%
ANTICIPOS DE CLIENTES	$	671.598,20	61,46%	$	551.481,80	46,48%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**$**	**855.528,88**	**78,29%**	**$**	**758.630,90**	**63,94%**
TOTAL DEL PASIVO	**$**	**1.092.760,49**	**100,00%**	**$**	**1.186.534,26**	**100,00%**
PATRIMONIO						
Capital suscrito y pagado	$	234.991,54	21,92%	$	1.374.421,43	72,34%
Utilidad del año anterior	$	373.498,24	34,83%	$	463.752,71	24,41%
Resultados del Ejercicio	$	463.752,71	43,25%	$	61.798,14	3,25%
TOTAL PATRIMONIO	**$**	**1.072.242,49**	**100,00%**	**$**	**1.899.972,29**	**100,00%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$**	**2.165.002,98**		**$**	**3.086.506,55**	

Fuente: Flores de Minchiburo

Para el año 2017 los activos se encuentran concentrados en su mayor parte en el activo no corriente representando el 74,92% del activo total con equivalente de 2.312.475,61$ lo que demuestra in incrementó significativo en relación al año 2016 en el que representaba el 47,88% del activo total con un equivalente de 627.895,78 $ esto refleja una gran inversión en propiedad planta y equipo ya que al ser una empresa agrícola los activos fijos como terreno e infraestructura son indispensables para el giro del negocio.

Figura 17. Distribución del Activo Corriente 2017

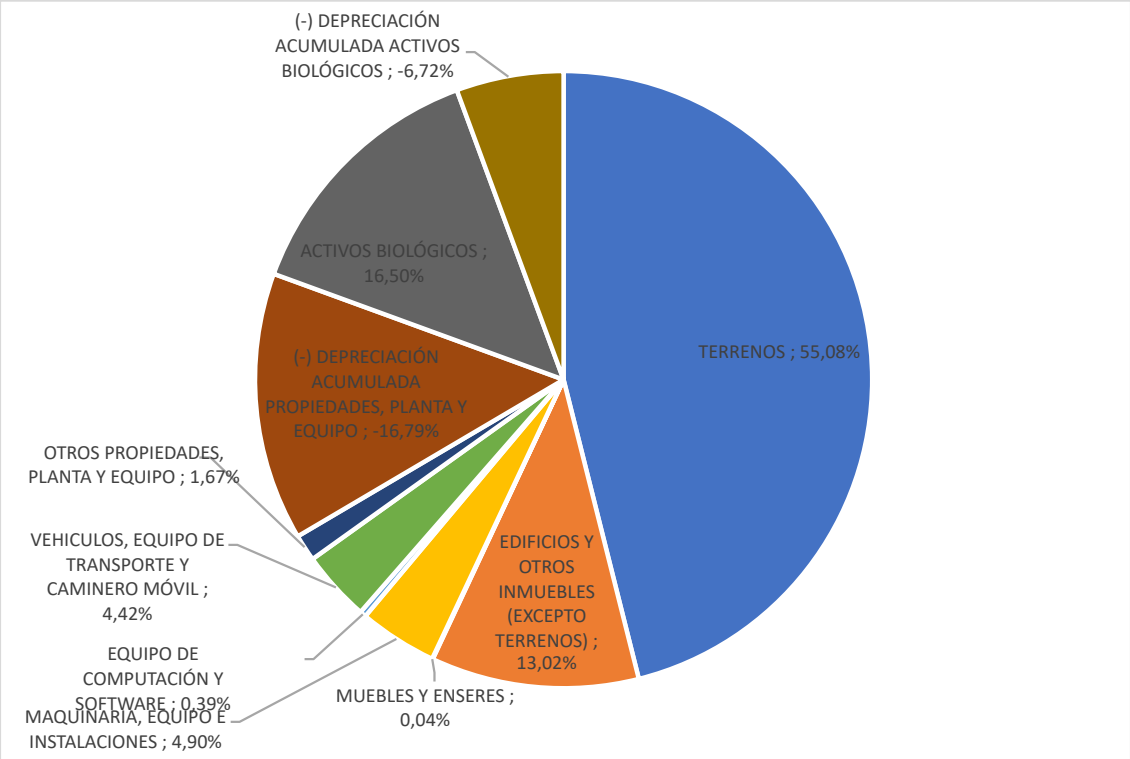


Fuente: Elaboración propia

La parte principal del activo corriente son las cuentas por cobrar a clientes, esto se debe a que el giro del negocio maneja un sistema de cobros general de cobrar 40 días posterior a la venta con todas las rosas de exportación, la segunda cuenta con mas peso para el activo corriente es la de crédito tributario del IVA esto debido a que al ser una exportadora es sujeto de retención del IVA lo que lo convierte en un activo corriente recuperable y la tercera cuenta mas representativa es la de cuentas y documentos por cobrar a locales la que se refiere a todas las cuentas por cobrar que se mantiene con empleados y proveedores, esta tiene una apreciación del 3,91% del activo total.

Llama la atención que el efectivo y equivalentes solo representen el 0,70% del activo total esto debido a que la empresa maneja una caja chica solo para suministros necesarios en el día a día todo lo demás se maneja con crédito.

Figura 18. Distribución del Activo no Corriente Propiedad Planta y Equipo 2017



Fuente: Elaboración propia

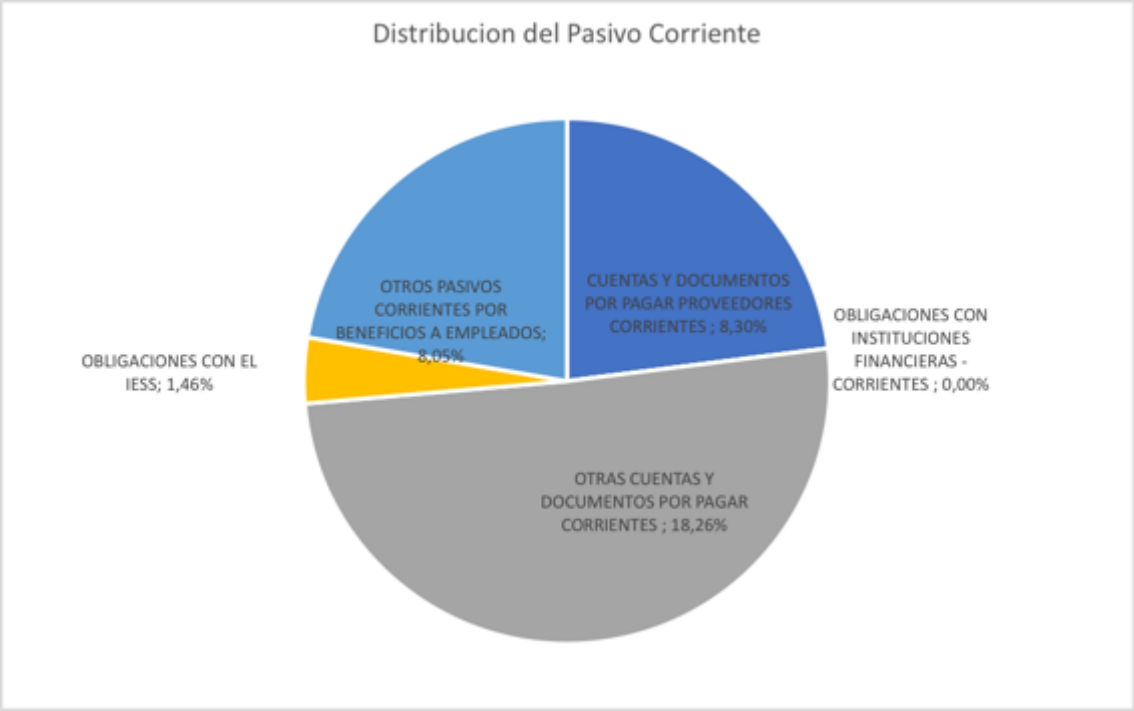
El activo no corriente esta formado casi en su totalidad por propiedad planta y equipo representando el 72,51% del activo total con equivalente de 2.237.940,62 $ con la mayor concentración en el terreno de la empresa esto debido a que la empresa incurrió en una ampliación con la adquisición de una finca con infraestructura para la producción de rosas ubicada en Pifo.

En la producción de productos agrícolas como son las rosas es necesario un gran terreno e infraestructura es por esto que las cuentas de edificios e inmuebles, terrenos y activos biológicos son las mas representativas de la propiedad planta y equipo en conjunto con sus respectivas depreciaciones, ya estas cuentas en conjunto equivalen al 61,09% del activo total con 1.885.492,91$ a estas se completan la maquinaria, equipos de computo y vehículos que son todos necesarios para la producción, administración y transportación de la producción de rosas pero representan un porcentaje mucho menor del activo siendo apenas el 10,61% del activo total para el año 2017.

Los activos intangibles que maneja la empresa son las Marcas, Patentes y Derechos de Llave en el 2016 estos representaban el 8,19% del total del activo con equivalente en efectivo de 74.534,99 $, debido a que la empresa con adquirió nuevas Marcas, Patentes y Derechos de Llave en el periodo 2016-2017 la cuenta se mantuvo con un valor de 74.534,99 $ al final del 2017 sin embargo debió al aumento del activo total este año solo representaba el 3,48% del activo.

Para el año 2017 los activos se encuentran concentrados en su mayor parte en el pasivo no corriente a largo plazo representando el 63,94% del pasivo total con un equivalente a 758.630,90 $ esto representa una reducción en relación al año 2016 en el que representaba el 78,29% del activo total con un equivalente de 855.528,88 $ esta distribución es adecuada ya que los pasivos son dedicados para gastos corrientes y compra de activos y los no corrientes son dedicados a la propiedad planta y equipo en este caso la nueva inversión en Pifo que se comenzó en el 2016 y culmino al finales del 2017.

Figura 19. Distribución del Pasivo Corriente Año 2017



Fuente: Elaboración propia

La distribución del pasivo corriente tiene la mayor concentración en otras cuentas y documentos por pagar representando del 36,06% del pasivo total lo que significa que la empresa tienen 427.903,36 $ por pagar al corto plazo, es preocupante que la empresa teniendo un rubro tan grande por pagar este representado por otras cuentas por pagar ya que esa cuenta no refleja una información significativa sobre como se esta manejando el pasivo a corto plazo, las cuentas por pagar a proveedores, los rubros correspondientes a empleados y al IESS equivalen al 17,81% del pasivo total que equivale a 211.301,01$ esto refleja un comportamiento normal de estas cuentas lo que indica un buen manejo del recurso humano, cabe destacar que la empresa no cuenta con obligaciones a instituciones bancarias ya que se sus pasivos se respaldan mas sus activos no corrientes con sus clientes.

El pasivo no corriente a largo plazo se mantiene con sus clientes representando el 46,48% con un equivalente de 551.481,80 $ esta deuda se mantiene gracias a un acuerdo realizado con el cliente Esprit Miami quien el año pasado aporto con 400.00 $ como financiamiento para Flores de Minchiburo deuda que se acordó pagar con precios preferenciales y exclusividad para la compra de la producción de la empresa durante el periodo 2017-2019, esta deuda alcanza un valor tan elevado debido a Esprit Miami financio en el 2017 la mayor parte de nueva inversión en la finca de Pifo.

El patrimonio esta representado en su mayor parte en el capital suscrito y pagado con 1.374.421,43 $ suscritos, pero no pagados ya que en el 2017 ya que en este año el capital estuvo dirigido directamente para la reinversión y mejoramiento además de la distribución para los socios dejando de lado provisiones y reservas.

3.2 Análisis Vertical del Estado de Resultados

Figura 20. Análisis Vertical del Estado de Resultados

		ANALISIS VERTICAL			
	Año	Variacion		Año	Variacion
ESTADO DE RESULTADOS	**2016**	**%**		**2017**	**%**
INGRESOS					
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DI	$ -	0,00%	$	-	0,00%
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% DE	$ -	0,00%	$	-	0,00%
EXPORTACIONES NETAS	$ 3.135.167,20	100,00%	$	2.971.804,85	100,00%
TOTAL INGRESOS	**$ 3.135.167,20**	**100%**	**$**	**2.971.804,85**	**100,00%**
COSTOS Y GASTOS					
Gasto de produccion y Ventas	**$ 1.750.261,99**	**55,83%**	**$**	**2.082.841,90**	**70,09%**
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL	$ 457.957,73	14,61%	$	487.966,00	16,42%
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS P	$ -	0,00%	$	344.755,21	11,60%
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	$ 12.480,00	0,40%	$	12.480,00	0,42%
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-$ 5.000,00	-0,16%	-$	5.000,00	-0,17%
UELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CO	$ 813.030,93	25,93%	$	847.724,12	28,53%
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REM	$ 342.976,52	10,94%	$	265.524,82	8,93%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE R	$ 128.213,19	4,09%	$	129.196,25	4,35%
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	$ 603,62	0,02%	$	195,50	0,01%
GASTOS DE GESTION	**$ 455.538,82**	**14,53%**	**$**	**377.005,78**	**12,69%**
ARRENDAMIENTOS	$ 143.129,72	4,57%	$	90.792,83	3,06%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	$ 39.524,80	1,26%	$	72.240,45	2,43%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	$ 4.341,82	0,14%	$	4.850,79	0,16%
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	$ 264.142,88	8,43%	$	195.611,60	6,58%
INTERESE BANCARIOS	$ 514,30	0,02%	$	1.868,06	0,06%
TRANSPORTE	$ -	0,00%	$	-	0,00%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	$ 3.885,30	0,12%	$	11.642,05	0,39%
OTROS GASTOS DE GESTION	$ -	0,00%	$	-	0,00%
Otros Gastos	**$ 229.890,20**	**7,33%**	**$**	**418.747,30**	**14,09%**
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	$ 1.789,02	0,06%	$	386,36	0,01%
GASTOS DE VIAJE	$ 3.161,34	0,10%	$	9.554,85	0,32%
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	$ 71.077,18	2,27%	$	65.974,69	2,22%
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	$ 101.890,47	3,25%	$	290.305,68	9,77%
OTRAS AMORTIZACIONES	$ -	0,00%	$	-	0,00%
SERVICIOS PÚBLICOS	$ 36.815,17	1,17%	$	28.283,24	0,95%
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	$ 15.157,02	0,48%	$	24.242,48	0,82%
PAGOS POR OTROS BIENES	$ -	0,00%	$	-	0,00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	**$ 2.435.691,01**	77,69%	**$**	**2.878.594,98**	96,86%
Utilidad antes de impuestos	**$ 699.476,19**	22,31%	**$**	**93.209,87**	3,14%
15% Participación a Trabajadores	**$ 104.921,43**	3,35%	**$**	**13.981,48**	0,47%
Gasto Impuesto a la Renta	**$ 130.802,05**	4,17%	**$**	**17.430,25**	0,59%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**$ 463.752,71**	14,79%	**$**	**61.798,14**	2,08%

Fuente: Flores de Minchiburo

Los ingresos son la venta que se ha realizad o durante el año, los costos y gastos representan casi la totalidad de los ingresos generados por la venta de flores esto sumado a impuesto y la renta y la participación de trabajadores nos deja con una utilidad del 3.14% con un equivalente en efectivo de 93.209,87 $, se puede apreciar una disminución radical en comparación con el 2016 donde la utilidad antes de impuestos representaba el 22,31% con un equivalente en efectivo de 699.476,19 $ esto debido a las grandes reinversiones que realizo la empresa pero el echo de que la disminución sea tan significativa significa una mala administración de los costos y gastos.

Los costos de producción y ventas son los mas significativos, representando en el 2016 el 55,83% y el 2017 el 70,09% del total de costos y gastos este aumento con un equivalente en efectivo de 2.082.841,90 $ lo que significa que la empresa mantiene una estrategia dirigida a un incremento en su producción y sus estándares de calidad con un objetivo directo a incrementar las ventas sin embargo esa medida deja un presupuesto ajustado para cubrir los demás requerimientos de costos y gastos.

Los gastos correspondientes los pagos y beneficios para empleados son lo mas importantes para el costo de producción y ventas representando en cada año mas del 40% ya que para el giro de negocio es indispensable manejar grandes volúmenes de personal, Flores de Minchiburo para manejar su producción cuenta con 250 colaboradores para poder cumplir con sus objetivos de producción.

Las cuentas correspondientes a materia prima y materiales y suministros son de vital importancia ya al representar el 15% del total de costos y gastos perimieren una oportunidad para plantear estrategias como renegociación de compras con proveedores, reutilización de equipos, asociaciones con proveedores locales con el fin de reducir los costos principalmente en materia prima y suministros.

Las depreciaciones tanto de propiedad planta y equipo como de activos biológicos son gastos indispensables para la producción de la empres empresa y si no se tiene un control adecuado de los mismo puede llevar un gran problema de producción

Este análisis inicial de los resultados de la empresa muestra que la empresa ha logrado mantener una buena utilidad sosteniendo de manera eficiente sus costos y gastos sin embargo es notorio un desorganizado manejo de los registros contables lo que complica dar un diagnostico verídico de la situación de la empres por lo cual es necesario profundizar a través de los siguientes análisis y posteriormente la propuesta.

3.3 Análisis Horizontal del Balance General

Figura 21. Análisis Horizontal del Balance General

				ANALISIS HORIZONTAL
	Año		Año	2016-2017
ACTIVO	**2016**		**2017**	**%**
ACTIVOS CORRIENTES				
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	$	162,08	$ 21.643,33	13253,49%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES DEL EXTERI	$	287.650,74	$ 363.677,68	26,43%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LOCA	$	184.569,57	$ 120.574,97	-34,67%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	$	202.045,53	$ 223.130,39	10,44%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	$	404,57	$ 404,57	0,00%
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	$	3.800,00	$ 39.600,00	942,11%
NVENTARIO DE PROD, TERM, Y MERCAD, EN ALMACEN	$	5.000,00	$ 5.000,00	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**$**	**683.632,49**	**$ 774.030,94**	**13,22%**
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
TERRENOS	$	-	$ 401.876,85	0,00%
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	$	-	$ 1.700.000,00	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	$	1.331,57	$ 1.331,57	0,00%
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	$	139.101,33	$ 151.133,03	8,65%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	$	12.031,70	$ 12.031,70	0,00%
VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	$	136.298,21	$ 136.298,21	0,00%
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	$	51.653,20	$ 51.653,20	0,00%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIP	-$	263.477,71	-$ 518.208,75	96,68%
ACTIVOS BIOLÓGICOS	$	509.308,30	$ 509.308,30	0,00%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVOS BIOLÓGICOS	-$	32.885,81	-$ 207.483,49	530,92%
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	**$**	**553.360,79**	**$ 2.237.940,62**	**304,43%**
ACTIVOS INTANGIBLES				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	$	107.420,80	$ 107.420,80	0,00%
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES	-$	32.885,81	-$ 32.885,81	0,00%
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	**$**	**74.534,99**	**$ 74.534,99**	**0,00%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**$**	**627.895,78**	**$ 2.312.475,61**	**268,29%**
TOTAL DEL ACTIVO	**$**	**1.311.528,27**	**$ 3.086.506,55**	**135,34%**
PASIVO				
PASIVOS CORRIENTES				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENT	$	81.879,42	$ 98.467,04	20,26%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE	$	-	$ -	#¡DIV/0!
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	$	89.336,11	$ 216.602,35	142,46%
OBLIGACIONES CON EL IESS	$	36.415,94	$ 17.291,43	-52,52%
OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	$	29.600,14	$ 95.542,54	222,78%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**$**	**237.231,61**	**$ 427.903,36**	**80,37%**
PASIVOS NO CORRIENTES				
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES	$	183.930,68	$ 207.149,10	12,62%
ANTICIPOS DE CLIENTES	$	671.598,20	$ 551.481,80	-17,89%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**$**	**855.528,88**	**$ 758.630,90**	**-11,33%**
TOTAL DEL PASIVO	**$**	**1.092.760,49**	**$ 1.186.534,26**	**8,58%**
PATRIMONIO				
Capital suscrito y pagado	-$	618.483,17	$ 1.374.421,43	-322,22%
Utilidad del año anterior	$	373.498,24	$ 463.752,71	24,16%
Resultados del Ejercicio	$	463.752,71	$ 61.798,14	-86,67%
TOTAL PATRIMONIO	**$**	**218.767,78**	**$ 1.899.972,29**	**768,49%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$**	**1.311.528,27**	**$ 3.086.506,55**	**135,34%**

Fuente: Flores de Minchiburo

Para el año 2017 el activo corriente se incremento en un 13,22% la cuentas que mas destacan del activo corriente son el efectivo y equivalentes de efectivo que subió en un 13253,49% que es un incremento radical esto debido a que el año 2016 la empresa mantuvo su efectivo y equivalentes demasiado bajos para los estándares normales sin embargo en este año logro mantener su efectivo con valor razonable de 21.643,33 $, la otra cuenta que tuvo un incremento desmedido fue inventario de suministros y materiales aumentando en un 942,11% esto debido a que con la nueva adquisición de la finca de Pifo fue necesario incrementar los suministros y materiales y la única cuenta que se redujo fue la otras cuentas por cobrar a clientes locales ya que debido a que la nueva finca tenia una infraestructura y materiales no fue necesario realizar compras de las misma a locales.

En el año 2017 las cuentas de terrenos y edificios no pudieron tener una comparación debido a que en año 2016 no se tuvo adquisición de ellas sin embargo haciendo una comparación de los totales se puede ver que se incremento en un 304,43% por la adquisición del los nuevos edificios y terreno que triplican el tamaño de lo tenido en el año 2016, sin embargo debido a que la adquisición se realizo casi a finales del año aun pudo empezar con la producción de activos biológicos que mantuvieron constantes así como las marcas y patentes dando como resultado un incremento del 268,29% centrándose principalmente en propiedad planta y equipo.

El pasivo corriente tuvo una variación significativa del 80,37% principalmente en la cuenta otras cuentas y documentos por pagar corrientes esto implica falta de detalle en la distribución del pasivo ya que al encontrarse una variación tan grande sin un detalle especifico limita la identificación de debilidades, por otro lado, el incremento radical en los pasivos en relación con los empleados implica una mala administración del recurso humano.

El pasivo no corriente se redujo en un 11,33% esto debido a que la empresa utilizo los anticipos de clientes como método de financiamiento a corto plazo para la adquisición de la nueva finca en Pifo que debido al poco detalle de las cuentas corrientes del pasivo no están representados y limitan la toma de decisiones.

El patrimonio tuvo un aumento desmedido del 768,49 % debió a que en el año 2016 no se realizo inversiones existió una mayor utilidad y se pago el capital suscrito sin embargo con la inversión existente en el año 2017 se redujo la utilidad lo que llevo a suscribir el patrimonio necesario para la nueva inversión, pero pertenecido al activo y pasivo.

3.4 Indicadores o ratios financieros

Los indicadores financieros son ratios o medidas que tratan de analizar la situación de la empresa. En el caso de estudio se analizo los años 2016 y 2017 tomando en cuenta las variaciones en los indicadores se determinará si la empresa a mejorado, empeorado o se a mantenido.

3.4.1 Indicadores de Liquidez o Solvencia

Tabla 5. Capital de Trabajo

INDICADORES	FORMULAS	2016	2017
Capital de Trabajo	Activo Circulante-Pasivo Circulante	446.400,88	346.127,58

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo es el exceso de activos corrientes sobre las cuentas de pasivo, que constituyen el capital de trabajo de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones de un negocio (Gitman, 1986)

Se puede apreciar que la empresa ha tenido la suficiente solvencia para cubrir todos sus Pasivos lo que significa que la empresa siempre ha tenido la suficiente cantidad de dinero para trabajar sin deuda alguna sin embargo entre el 2016 y 2017 el capital de trabajo tuvo una variación negativa esto se debe a la inversión a largo plazo de propiedad planta y equipo que retrasa el cumplimiento de las obligaciones con terceros y proveedores dentro del corto y largo plazo.

Tabla 6. Liquidez Corriente

INDICADORES	FORMULAS	2016	2017
Liquidez	Activo Circulante/Pasivo Circulante	2,88	1,81

Fuente: Elaboración propia

La liquidez corriente, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, este considera la efectiva dimensión de la organi- zación en cualquier instancia del tiempo y es omparable con diferentes empresas de la misma actividad. (Chad, 2012)

Se puede apreciar que durante todos los años en la empresa el activo corriente a superado en su totalidad el pasivo corriente sin embargo se nota una variación negativa entre los periodos 2015 – 2017 dada por el notable crecimiento del exigible y los inventarios.

Tabla 7. Prueba Acida

INDICADORES	FORMULAS	2016	2017
Prueba Acida	Activo Circulante - Inventario /Pasivo Circulante	2,86	1,80

Fuente: Elaboración propia

El nivel de la razón rápida que una empresa debe esforzarse por alcanzar depende en gran medida del sector en la cual opera (Gitman, 1986)

La Prueba Acida de la empresa nos indica que para el 2017 por cada dólar que debe a Corto Plazo cuenta para su cancelación con $ 1,80 en Activos Corrientes de fácil realización, lo que podría significar que los inventarios que maneja la empresa son de un costo muy bajo o que mantiene un nivel de inventario muy bajo, sin embargo, está gestionando de una buena manera todas inversiones.

3.4.2 Indicadores de Endeudamiento

Tabla 8. Indice de Endeudamiento

INDICADORES	FORMULAS	2016	2017
Endeudamiento	Pasivo total x 100 / Activo Total	83,32%	38,44%

Fuente: Elaboración propia

Mide la Capacidad de la empresa para realizar pago de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la organización para cumplir sus obligaciones de intereses (Chad, 2012)

En el 2017 la empresa redujo su inversión en Activos al 38,44%, financiados por los acreedores dejando al 61,56% del activo como capital propio considerando un nivel de endeudamiento no tan ideal puesto que lo ideal seria que la relación entre deuda y aportación sea del 50%, esto compromete la situación financiera ya que el capital se encuentra concentrado en los activos.

Tabla 9. Deudas con Terceros

INDICADORES	FORMULAS	2016	2017
Deudas con Terceros	Pasivo total con terceros / Patrimonio	5,00	0,62

Fuente: Elaboración propia

Determina la concentración del capital invertido con respecto al total pasivo. Para los periodos analizados es fácil apreciar que el capital invertido es ampliamente superado en los años 2015 y 2016 a excepción del año 2017 esto debido a la gran inversión que se realizó.

Estos indicadores confirman la estructura de financiamiento utilizada por la empresa, la cual está basada en una contribución de terceros de aproximadamente 80% y de socios en un 20%.

3.4.3 Indicadores de Actividad

Tabla 10. Indicadores de Actividad

INDICADORES	FORMULAS	2016	2017
Rotación de Cartera	Ventas a crédito en el período / cuentas por cobrar promedio	10,90	8,17
Período promedio de cobro	365 días / Rotación de cuentas por cobrar	33,49	44,67
Rotación de proveedores	Compras a crédito del período / Promedio de cuentas por pagar	29,75	29,23
Rotación de activos fijos	Ventas / Activo fijo bruto	5,67	1,33
Rotación de activos totales	Ventas totales / Activos totales brutos	2,39	0,96
Rotación de capital	Ventas totales / [Patrimonio neto + pasivos a largo plazo]	2,39	0,96
Rotación del patrimonio líquido	Ventas netas / Patrimonio líquido	14,33	1,56

Fuente: Elaboración propia

En promedio la empresa recauda sus cuentas por cobrar en aproximadamente 35 días. Y según los indicadores las cuentas por cobrar rotan unas 6.5 veces en el periodo tomando como base el año 2017.

Este indicador comparado con el promedio de rotación de proveedores supone un endeudamiento en el corto plazo para cumplir con sus obligaciones con proveedores.

Con excepción del ultimo año se puede apreciar que el activo siempre duplica su inversión con su contribución para las ventas.

3.4.4 Indicadores de Rentabilidad

Tabla 11. Indicadores de Rentabilidad

Margen neto de utilidad	$\frac{\text{[Utilidad neta x 100]}}{\text{Ventas netas}}$	14,79%	2,08%
Rendimiento sobre el patrimonio	$\frac{\text{[Utilidad neta x 100]}}{\text{Patrimonio}}$	211,98%	3,25%
Rendimiento sobre activos	Utilidad Neta/Activos Totales	35,36%	2,00%

Fuente: Elaboración propia

Margen neto de utilidad:

Porcentaje de las ventas netas que generan utilidad después de impuestos en la empresa. La empresa ha mantenido una utilidad en promedio del 14% pero en el año 2017 bajo radicalmente debido a la transición de cambio de la finca del Quinche a Pifo, pero a pesar de eso siempre logro mantener una utilidad se espera que con la nueva producción de Pifo se logre incrementar la utilidad para el año 2018.

Rendimiento sobre el patrimonio:

Rendimiento de la inversión del accionista o socio. La empresa tenia un rendimiento optimo sobre la inversión de los accionistas alcanzado un rendimiento del 211,98% en el 2016 sin embargo para el 2017 bajo radicalmente hasta tener un rendimiento de apenas el 3.25% a la transición de cambio de la finca del Quinche a Pifo esto al ser una inversión al largo plazo se recuperar en el 2018 donde aumentara la retribución para los accionistas.

Rendimiento sobre el activo:

Nos muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de como hayan sido financiados

En general la empresa a tedio una buena administración para obtener una mayor utilidad hasta el 2017 en que se desplomo, pero sin embargo se mantiene en un margen aceptable para obtener utilidad.

3.4.5 Análisis Dupont

Tabla 12. Margen de Ventas

MARGEN DE VENTAS		
	2016	2017
Utilidad Neta	$ 463.752,71	$ 61.798,14
Ventas	3.135.167,20	2.971.804,85
Margen de Ventas	**14,79**%	**2,08**%

Fuente: Elaboración propia

Se nota un descrecimiento de un 12,71% del año 2016 al 2017, siendo la causa principal el cierre de la finca de el Quinche y la poca producción inicial de nueva finca en Pifo.

Tabla 13. Rotacion de Activos sobre Ventas

MARGEN DE VENTAS		
	2016	2017
Utilidad Neta	463.752,71	61.798,14
Ventas	3.135.167,20	2.971.804,85
Margen de Ventas	**14,79%**	**2,08%**

Fuente: Elaboración propia

La rotación de activos de igual manera muestra debil gestión en el manejo de inventario y de las cuentas por cobrar que se refleja en un drecrecimiento en el margen de rotación de activos a pesar de tener un crecimiento leve en el periodo 2015 y 2016.

Tabla 14. Rotacion de Activos sobre Utilidad Neta

ROTACIÓN ACTIVOS		
	2016	2017
Utilidad Neta	463.752,71	61.798,14
Activo Total	1.311.528,27	3.086.506,55
Rentabilidad/Activos	**35,36%**	**2,00%**

Fuente: Elaboración propia

Al reducirse las ventas, la utilidad disminuye, por esa razón el margen de rentabilidad de sobre activos del año 2017 disminuyó en un 33,36% con relación al año 2016, el cual fue el año con las ventas y utilidades mas altas.

Tabla 15. R.O.E

ROE		
	2016	2017
Utilidad Neta	463.752,71	61.798,14
Patrimonio	218.767,78	1.899.972,29
UN/Patrimonio	**211,98%**	**3,25%**

Fuente: Elaboración propia

La utilida neta sobre patrimonio también muestra un crecimiento en el 2016 , con una reducción considerable para el año 2017 que llevo a una perdidad, sin envargo esta reduccion era esperada tomando en cuenta la nueva invercion en Pifo.

4. PROPUESTA DE MEJORA

4.1 IDENTIFICACION DE DEBILIDADES

A través del análisis realizado al balance general y al estado de resultados de los años 2016 y 2017 de la empresa Flores de Minchiburo, se pudo entender cual es la situación financiera actual de la empresa de la cual se pueden identificar debilidades financieras y de operatividad de la empresa.

4.1.1 Debilidades Financieras

Mínimo poder de negociación con clientes importantes, debido a las negociaciones, a pesar de tener un precio preferente al del mercado, es el cliente quien toma la decisión de precio casi con total autonomía en base a sus propios ingresos.

Costos fijos muy altos, esto es normal en este tipo de industria, pero el análisis refleja que existe gran concentración en principalmente en el costo de produccion y ventas que para el 2017 representa mas del 70% del costo totoal.

Poco control en Gastos, la empresa al no tener una administración financiera eficaz designa mucho efectivo a actividades que muchas veces no les da un seguimiento apropiado y termina incurriendo en gastos innecesarios, como como lo son la compra de materiales e insumos para produccion.

Manejo de inventario deficiente, la empresa solo maneja un inventario efectivo de sus activos biológicos dejando de lado el inventario de materiales e insumos que son indispensables para el proceso productivo, la falta o el mal manejo de materiales tales

como capuchones, cintas, guantes, protección, fertilizantes o mallas hacen prácticamente imposible la producción de rosas de la calidad que maneja Flores de Minchiburo.

Poco detalle de información contable, en los balances se puede apreciar que no se ha llevado un correcto manejo de las cuentas contables, esto se evidencia en poco detalle de las cuentas principalmente en el estado de situacion financiera de la empresa.

Mal manejo de efectivo y equivalentes, la empresa no tiene una buena gestión de efectivo debido a que no se determina ni se sigue ningun presupuesto las deciciones de manejo de efectivo se basan en las necesidades diarias de la empresa sin ningun tipo de planificacion.

4.1.2 Análisis de Información no Financiera: Clientes, Procesos, y Crecimiento.

La empresa en los últimos años presenta un desarrollo financiero variable pero favorable, a más de crecimiento en base a su expansión geográfica y concentración en clientes de vital importancia.

4.1.2.1 Clientes

Como en toda empresa los clientes son la razón de ser de la misma es por esto la empresa a lo largo de los años se ha concentrado en mejorar cada vez mas sus estándares de calidad y ha ampliado su gama de productos para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes.

La empresa se concentra casi en un solo cliente estrella que si bien es la clave del crecimiento que se ha tenido, limita a la empresa y no permite incursionar en clientes nuevos ni a nuevos mercados internacionales.

FORTALEZAS

- Fidelidad de clientes
- Preferencia del producto por la marca
- Seguridad por parte de los clientes en el producto

DEBILIDADES

- El poder de negociación de clientes es alto
- Alto nivel de competitividad
- Sobre demanda en base de las necesidades de clientes

4.1.2.2 Procesos

La empresa ha incurrido en una serie de mejoras en sus procesos a lo largo del tiempo ya que en este tipo de negocio un manejo eficiente de los procesos que da como resultado una mayor productividad, es vital para mantenerse vigente, tomando en cuenta las diferentes áreas de los procesos de la empresa se detalla que debilidades presenta y como convertirlas en oportunidades de mejora

FORTALEZAS

- Linea continua de produccion
- Cumplietno de objetivos de produccion
- Procesos establecidos para la produccion

DEBILIDADES

- Desconocimiento del inventario existente.
- Falta de seguridad al momento de la recolección.
- Áreas de trabajo con exceso de material sin uso.
- Mal uso de maquinarias y equipo.

4.1.2.3 Ventas

El proceso de venta como tal esta a cargo de la gerencia general y se determina por día según los pedidos de los clientes para completar el embarque según la clase de rosa y variedad.

La empresa cuenta al momento con un sistema de gestión administrativa contable en el cual se puede revisar la demanda insatisfecha por factura o por cliente sin embargo esta es una herramienta que hasta el momento no ha sido explotada.

La recuperación de la cartera es realizada por la gerencia alrededor de 35 días de ejecutada la venta y el mismo es quien se encarga del análisis de saldos que se efectúa cada semana, proceso que permite un control continúo de los valores entregados a los clientes y cobranza.

FORTALEZAS

- Herramientas de proceso de información contable - administrativo
- Control continuo de cuotas de crédito y días de cobro.
- Manuales de procedimientos establecidos para las áreas críticas.

DEBILIDADES

- Deficiente gestión de ventas.
- Sistema de gestión informático subutilizado.
- No existe un control de recuperacion de cartera
- No se ha determinado una politica para cobros de cartera

4.2 DEFINICIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

Una ves realizado el análisis de los factores que afectan directamente los resultados económicos de la empresa se considera que se debe realizar un monitoreo a las funciones de ventas y compras y los manejos de inventario, puesto que de los análisis realizados a los datos históricos y al comportamiento operativo financiero dado en la empresa en estos últimos tres años estos representan los puntos críticos; para esto se ha determinado acciones que requieren ser aplicadas a corto, mediano y largo plazo para alcanzar estas metas.

4.2.1 ACCIONES A CORTO PLAZO

Control de ventas en realicion a máximos y mínimos, se emplearán las bases de datos históricas, estadísticas de ventas mensual, se obtendrá́ en principio una media, este valor se ingresará en el sistema contable y deberá́ ser revisados cada fin de semana por la gerencia.

Los datos del sistema y las estadísticas arrojan un valor numérico frio, para que este sea aplicado en la empresa requiere además ser analizado por el personal de ventas y administración a fin de establecer metas y presupuestos por artículo, se considerará además en el análisis de una estacionalidad de ventas, segmento de mercado, tiempo de respuesta del proveedor.

Control de ingresos y egresos de productos tanto en bodega como en el sistema, existe un problema común en la exportación de rosas que es la devolución de embarques por parte de las cargueras, para tener un control de esto todos los embarques devueltos y entregados a proveedores requieren ser ingresados y egresados en el mismo momento que se produce la transacción con la finalidad de que se evite faltantes y sobrantes de productos, confusiones o listados de stock no reales.

Este punto requiere de control y supervisión continua principalmente del Jefe de Bodega, de los datos de stock existente se realizan los pedidos, se puede conocer cual será el tiempo de respuesta para la realización del embarque, sin una base de datos en tiempo real es muy difícil que logre satisfacción tanto de los clientes internos como externos.

Conformación de un equipo de Ventas y Despachos, al momento las ventas se realizan por parte de la gerencia general lo que es un trabajo mal distribuido, es necesario determinar un personal dedicado a las ventas para lo que se contempla en el presupuesto de los años siguientes recursos para capacitación del personal de ventas y despachos tanto en el manejo y aplicación de las herramientas informáticas como en logística de ventas, despachos y atención al cliente tanto interno como externo.

Concientizar al personal que mantiene relación directa con clientes la importancia de prestar atención a las sugerencias, quejas o reclamos que los clientes presenten, estos problemas deben ser conocidos, resueltos lo más pronto posible y además considerados en una base de datos que permita conocer si estos problemas se dan por errores internos, es decir logística de ventas, despachos; o si son causados por problemas externos es decir proveedores, clientes.

4.2.2 ACCIONES A MEDIANO PLAZO

Ampliación del mercado tanto en espacio geográfico como en numero y monto de venta a clientes la empresa esta destinada casi en su totalidad a un solo cliente que, si bien a dado resultados favorables es necesario expandirse en nuevos mercados, se proyecta incursionar a través de estrategias de venta con clientes en diferentes ciudades de Estados Unidos para poder ampliar mas que solo la costa este en un periodo de 3 años.

Incursión en nuevas líneas de productos para los siguientes años deberá, afianzarse la estrategia para introducir diferentes tipos de flores no solo rosas considerando principalmente los gustos y preferencias del cliente final se espera destinar 3 hectáreas de terreno a la producción de orquídeas, dusty miller y gipsodias.

4.2.3 ACCIONES A LARGO PLAZO

Asegurar la propiedad, planta y equipo de la empresa

Como parte de la gestión a realizarse en los siguientes años es necesario que toda la gerencia general considere la adquisición de un seguro para los activos de la empresa esto debido a que representan mas del 70% del patrimonio de empresa y en caso de existir alguna situación que comprometa los mismos la empresa no tiene ninguna forma de respaldarles.

Inversiones en promoción

De momento la empresa no realiza inversiones en publicidad ya que el producto que llega al consumidor final tiene la marca de Esprit Miami sin embargo según la información brindada por la empresa muchos de los clientes finales de un modo intuitivo reconocen las rosas de flores de Minchiburo por la calidad de las mismas esto indica que a pesar de no realizar campañas publicitarias Flores de Minchiburo a logrado posicionarse en la mente del consumidor gracias a un calidad razón la cual para el 2020 año en el que concluye el convenio realizado Esprit Miami se realizará una inversión en publicidad para evitar el intermediario y aumentar los ingresos directos para la empresa empezando por diseñar un logotipo, eslogan de flores de Minchiburo y elaboración de material pop.

4.3 PROPUESTA DE MEJORA FINANCIERA

4.3.1 Políticas para la administración de efectivo

Flores de Minchiburo logra cubrir todos sus pasivos corrientes sin problema con el activo corriente debido a su alto volumen de ventas e ingresos sin embargo siempre se han tomado sus decisiones financieras en base únicamente a su volumen de ventas, por lo cual se debe plantear políticas financieras que busqué cumplir los siguientes objetivos:

- Mantener su historial crediticio limpio
- Satisfacer necesidades inesperadas de efectivo
- Evitar sobregiros Bancarios
- Mantener reservas para posibles crisis.

La empresa no realiza un presupuesto de efectivo en base a sus necesidades solo se concentra en la planificación de la producción muchas veces ignorando sus costos fijos y variables por lo cual es necesario plantear un política de elaboración de presupuesto.

Este presupuesto requiere una elaboración mensual, tomando en cuenta las necesidades diarias de efectivo, durante cada mes se presentarán las condiciones del efectivo y tomar medidas correctivas en caso de requerirlas, para esto se seguirán los siguientes pasos:

1. Registro contable diario de los movimientos de las Cuentas Bancarias

2. Determinar los ingresos, que se calculan en base a las Ventas y las cuentas por cobrar

3. Determinar las obligaciones pendientes para el período, que incluye pago de personal, importaciones, impuestos, préstamos.

4. Es importante que paralelamente se alimente este Presupuesto con las cifras reales conforme se vayan devengando.

5. Analizar diferencias.

4.3.2 Política para administración de cuentas por cobrar

Para toda empresa es importante monitorear las cuentas por cobrar ya que, sin este control, las cuentas por cobrar se acumularán a niveles excesivos, los flujos de efectivo disminuirán y las deudas irrecuperables disminuirán las utilidades sobre las ventas. A menudo se requiere acción correctiva, y la única manera de saber si la situación se está saliendo del camino es con un buen sistema de control de cuentas por cobrar.

La empresa debe tener en cuenta que las cuentas por cobrar son un factor muy importante que tomar en cuenta, ya que le restan liquidez para su operación, como consecuencia la empresa puede tener faltantes de efectivo para sus operaciones diarias.

Flores de Minchiburo realiza todas sus ventas a crédito por lo que necesitan tener un control del desempeño comparando el total de cuentas por cobrar con el promedio de ventas diarias con el fin de tener un indicador apropiado sobre las cuentas por cobrar.

La empresa tiene que optimizar su sistema computarizado de contabilidad, para que brinde información sobre la antigüedad de cartera útil para el monitoreo del envejecimiento de las cuentas.

Si el porcentaje de cuentas vencidas crece se debe tomar medidas correctivas en las políticas de crédito.

4.3.3 Política de cobranza

La empresa solo maneja ventas a crédito por lo cual es necesario establecer una política de cobro con la finalidad de obtener pagos oportunos con menos problemas de mora y costos de operación bajos, a la vez mantener una buena relación entre la empresa y los clientes.

Se propone realizar una serie de actividades con la finalidad de recuperar la cartera de la forma mas eficiente.

Al momento de la venta es necesario detallar los requerimientos del cliente puntualmente, y aclarando las condiciones de pago.

Manejar de forma eficiente las áreas de producción, ventas, cobranzas, facturación y despacho, con el objetivo de realizar las ventas sin ningún inconveniente para el cliente y que este no incurra en mora por ineficiencia.

Semanalmente emitir un listado de vencimientos de cuentas por cobrar del sistema contable, y hacer una separación de las cuentas que están próximas a vencerse y las ya vencidas separadas de acuerdo al tiempo que se encuentran vencidas.

En caso de que el cliente incurra en retrasos solicitar al cliente una retroalimentación de su satisfacción con el producto recibido, una vez que el cliente exprese su conformidad proceder a recordarle el vencimiento de su crédito y obtener un compromiso de pago.

Al momento de establecer el contacto con cliente en caso de incurra en mora determinar si esto ocurrió por descuido, ha olvidado o ha perdido la factura y que la pagará al recibir este gentil recordatorio.

Establecer 3 contactos a los 20, 35 y 60 días del vencimiento de la factura para determinar las causas del retraso en el pago y si superan el ultimo plazo explicar al cliente la gravedad del asunto e informarle que de no contar con el pago inmediato posiblemente se tomen acciones legales.

Es importante hacer conocer al cliente los beneficios de realizar su cancelación y de mantener una buena relación comercial y su crédito abierto con el objetivo de obtener una promesa de pago.

Solicitar toda la documentación que entregó para análisis de crédito y que es necesaria para dar inicio al proceso legal correspondiente.

4.3.4 Política de inventarios

El manejo de inventarios es de vital importancia cuyo objetivo fundamental es que todos los activos como materia prima, insumos y materiales se convierta en efectivo ya que al incurrir en un estancamiento del inventario el proceso operativo se vuelve lento, y poco eficiente.

La propuesta para una administración adecuada de inventarios consiste en las siguientes actividades:

Flores de Minchiburo cuenta con un software especializado diseñado pensando en las necesidades de la empresa, sin embargo esta no han explotado todas las capacidades del programa ya que se utiliza básicamente para determinar los volúmenes de producción y ventas, sin tomar en cuenta que este maneja un método promedio para valoración, bajo el sistema de cuenta única de los inventarios sin utilizar las cuentas contables de materia prima, productos en proceso y productos terminados, lo deja con un pobre detalle de todos los inventarios

La utilidad de ese sistema es la automatización de las consultas y para el caso de inventarios la principal información que se debe detallar en el mismo es:

- Valoración de los movimientos (ingresos, egresos y transferencias) por ítems
- Descripción de los productos existentes en las bodegas.
- Existencias
- Referencias de los registros contables.
- Listados clasificados por grupos de inventarios de acuerdo a su usos.

Con este reporte se obtendrá una información histórica de ingresos y egresos para evaluar necesidades conforme al tiempo, lo que permite establecer políticas de inventario de seguridad, inventario máximo y el comportamiento del costo de adquisición.

La información que este reporte contiene es resultado de los registros realizados por los usuarios correspondientes, al final del período el resultado generado en este reporte debe ser el mismo que se encuentra en los Estados Financieros.

Es necesario tener un control computarizado de inventarios además de un control de conteo físico de los mismos de este modo se evitan posibles errores humanos y también fraudes que afecten económicamente a la empresa.

4.4 PROPUESTA EN BASE A PLAN OPERATIVO ANUAL

4.4.1 Propuesta para la administración de efectivo

Política para la administración de efectivo				
Objetivo General	**Objetivos Específicos**	**Actividades**	**Responsable**	**Control**
Elaboración de un presupuesto mensual, tomando en cuenta las necesidades diarias de efectivo	Mantener el historial crediticio limpio	Registro diario de los movimientos de las Cuentas Bancarias. Notificar las causas movimientos inesperados. Evaluar la decisión de un sobregiros bancarios. Registrar las causas puntuuales para un sobregiro bancarios.	Área contable y financiera	Analizar diferencias entre el real con el presupuesto

	Satisfacer necesidades inesperadas de efectivo	Cumplir con las obligaciones pendientes para el período. Realisar el cobro puntual de cuentas por cobrar. Determinar las causas de faltante de efectivo.	Área contable y financiera	Analizar diferencias reales con las del presupuesto
	Mantener reservas para posibles crisis.	Retroalmentar el presupuesto con las cifras reales conforme se vayan devengando.	Área contable y financiera	Analizar diferencias reales con las del presupuesto

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Propuesta para administración de cuentas por cobrar

Política para administración de cuentas por cobrar				
Objetivo General	**Objetivos Específicos**	**Actividades**	**Responsable**	**Control**
	Controlar el desempeño de las cuentas por cobrar	Comparar el total de cuentas por cobrar con el promedio de ventas diarias.	Área contable y financiera	Comparar el saldo de ventas con el de cuentas por cobrar

Evitar la que acumulación cuentas por cobrar llegue a niveles excesivos.		Evaluar las carteras según su pronto pago. Determinar los montos minimos de ventas a credito.		
	Reducir el periodo de cobro de las cuentas por cobrar	Monitorear el envejecimiento de las cuentas. Determinar el porcentaje de cuentas vencidas por envejecimiento	Área contable	Determinar la causa del envejecimiento prolongado de las cuentas
	Eliminar las carterías vencidas	Notificar al cliente de su no pago. Realisar un segimineto de los clientes con cartera vencida Tomar medidas correctivas en caso de vencimiento	Área contable y financiera	Tomar acciones según las políticas de crediticia

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Propuesta para administración de cobranza

Política para administración de cobranza				
Objetivo General	**Objetivos Específicos**	**Actividades**	**Responsable**	**Control**
Obtener pagos oportunos con menos problemas de mora y costos de operación bajos.	Recuperar la cartera de la forma mas eficiente.	Detallar los requerimientos de pago al cliente Aclarar condiciones de pago.	Área de ventas	Revisar periódicamente las cuentas por cobrar con su respectivo detalle
	Manejar de forma eficiente las áreas de ventas, facturación y cobranza	Realizar las ventas sin ningún inconveniente para el cliente y que este no incurra en mora por ineficiencia.	Área de ventas	Determinar que tipo de ventas han tenido alguna complicación y de que tipo
	Mejorar la relación de cobranza con el cliente	Mantener una buena relación comercial y su crédito abierto con el objetivo de obtener una promesa de pago.	Área de ventas	Realizar evaluación de satisfacción de los clientes

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Propuesta para manejo de inventarios

Política de inventarios				
Objetivo General	**Objetivos Específicos**	**Actividades**	**Responsable**	**Control**
Lograr que todos los activos como materia prima, insumos y materiales se convierta en efectivo evitando que el proceso operativo se vuelve lento, y poco eficiente. .	Reducir las existencias de los invetarios destinados a la produccion	Registrar movimientos (ingresos, egresos y transferencias) individualmente o toda una base. Clasificar por grupos de inventarios de acuerdo a las necesidades de la empresa. Detallar los movimientos en los registros contables. Realizar un reporte de las existencias	Área de Produccion	Evaluar el uso de inventarios
	Medir la eficiciencia de utilizacion de inventarios	Realizar un analisis periodico de los principales indicadores de efciciencia de inventarios : Plazo medio de inventario,rotación del inventario de materia prima.	Área de Produccion	Analisar los resultados de los indicadores y plantear mejoras

	Aplicar de técnicas de administración de inventario	Generar plan de ventas por un período determinado Programa de producción Verificar stocks. Elaborar un plan de compras	Área de Produccion	Evaluacion de niveles de inventario

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUCIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUCIONES

Basado en el análisis de la información de este trabajo se puede concluir:

- La situación actual de la empresa muestra una serie de falencias en su manejo administrativo contable principalmente es el manejo de efectivo, cunetas por cobrar e inventarios.

- Ah mostrado un crecimiento significativo en los últimos años lo que ha llevado a una mayor inversión enfocad en aumentar su producción para mantener su competitiva en el mercado

- No existe una planificación estratégica que le permita tener un mejorar rendimiento financiero.

- Al no contar con planificación adecuada la empresa tiene un manejo inadecuado de sus recursos financieros

- Las políticas de administración de la empresa son de decisión familiar y no necesariamente están dirigidas al beneficio de la empresa.

- No existen planes de contingencia para ningún tipo de impreviso

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones y los resultados del análisis se recomienda enfocar la capacidad de la empresa en:

- Dar seguimiento y cumplimiento a las políticas propuestas para obtener un mejor manejo de efectivo

- Establecer políticas de crédito para los clientes y dividirlos por tipo y segmento.

- Realizar una planificación estratégica.

- Evaluar los resultados con una periodicidad mensual

- Implementar un sistema financiero que permita identificar los retrasos en los créditos.

- Generar un proyecto de mejora para los procesos productivos

- Generar planes de contingencia para imprevistos

BIBLIOGRAFÍA

BREALEY, M. y. (2006). Principios de Finanzas Corporativas, McGraw Hill. Madrid.

Charles, H. (2014). Administracion Estrategica. Mcgraw hill .

Ross, W. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

WESTON, J. B. (2001). Fundamentos de Administración Financiera. Mexico. DF: McGraw-Hil.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). ANÁLISIS SECTORIAL DE FLORES.

Ministerio Coordinador de Desarollo Social. (2007-2017). Informe de Desarollo Social. Programa Mundial de Alimentos.

Banco Central del Ecuador. (2015). Estadisticas Macroeconomicas.

EXPOFLORES. (2017). Informe primer trimestre 2017. Quito: CIM.

Banco Central del Ecuador . (2017). Cuentas Nacionales y Balanza de Pagos .

Proecuador. (2016). Analisis Sectorial Rosas Frescas. Quito.

Gitman. (1986). Fundamentos de Administración Financiera.

Chad, G. &. (2012). Principios de administración financiera.

GALINDO, C. (2011). Formulación y evaluación de Planes de Negocio. Bogotá: Digiprint Editores E.U.

INEC. (2016). ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.

DESAROLLO, S. N. (2017). PLAN NACIONAL DE DESAROLLO.