PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
FORMULARIO DE REGISTRO DE DISERTACIONES Y TESIS DE GRADO

TIPO DE TRABAJO REALIZADO: DISERTACIÓN DE GRADO		X	TESIS DE GRADO	
GRADO ACADÉMICO A OBTENER:	LICENCIATURA		MAESTRÍA	
	INGENIERÍA	X		
ESPECIALIDAD:	PRODUCTIVIDAD:		NEGOCIOS INTERN.	
	MARKETING		FINANZAS	X

TEMA:

Diseño de un Manual de Control Interno y Análisis Financiero para la Hacienda Valti, Productora de Palmito en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

AUTORES: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

PROFESOR DIRECTOR: Ing. Diego Serrano

PROFESOR INFORMANTE 1: Econ. Yaskarina Galárraga

PROFESOR INFORMANTE 2: Ing. Verónica Apolo

_____ _____
PROFESOR DIRECTOR COORDINAC. DE INVESTIGACIÓN

_____
BENAZHIR ISABEL VALAREZO VELASTEGUI

FECHA DE APROBACIÓN: _____

TÍTULO:

Diseño de un Manual de Control Interno y Análisis Financiero para la Hacienda Valti, Productora de Palmito en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

RESUMEN:

El trabajo que se presentará ha sido enfocado en las principales áreas vulnerables del negocio de la producción de palmito para que el impacto en los resultados dirigidos a la Administración del mismo, sean lo más significativos y útiles posible.

A lo largo de todo su desarrollo se irá analizando el comportamiento del sector agrícola, con especial atención en el palmito, para luego pasar a revisar y conocer tanto la situación contable financiera, como los demás procesos que se realizan diariamente en relación a la producción y venta de los tallos de palmito. Finalmente se determinarán alternativas que permitan al negocio alcanzar una optimización de sus procesos, reducción de costos, incremento de rentabilidad e incremento de su producción.

Las conclusiones presentadas en este trabajo pretenden ser una herramienta de ayuda a la Administración para mejorar su ambiente de control interno y determinar las mejores alternativas financieras para el futuro de la Hacienda, buscando siempre un incremento del rendimiento de la misma.

PALABRAS CLAVES: Manual de Controles, Análisis Financiero

TITLE:

Design of a Manual of Internal Financial Control and Analysis for Finance Valti, Producer of Palmito in Santo Domingo de los Tsáchilas Province

ABSTRACT:
The work to be presented has been focused on the main vulnerable areas of the Palm production business, so that the effects of the research results are the most significant and useful for the business administration.

Throughout the thesis development, the performance of the agricultural sector will be analyzed, with special attention on the palm. Afterward we will examine and learn about both, the financial accounting situation, as well as the additional processes that take place daily in the production and sale of the palm stems.
Finally, the alternatives that will allow the business to achieve processes optimization, cost reductions, increased profitability and production will be determined.

The findings presented in this paper, are intended to be used as tools to assist the management to improve their internal control environment, and determine the best financing options for the future of the Hacienda, always seeking for a performance boost from it.

KEY WORDS: Manual Controls, Financial Analysis

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO Y ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA HACIENDA VALTI, PRODUCTORA DE PALMITO EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

BENAZHIR ISABEL VALAREZO VELASTEGUÍ

DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO

QUITO, MAYO 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Diego Serrano

INFORMANTES:

Econ. Yaskarina Galárraga

Ing. Verónica Apolo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a toda mi familia y a mi novio Alejandro, por su apoyo y amor infinito. Gracias por creer en mí y ser parte de mi crecimiento personal y profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DEL NEGOCIO Y SU ENTORNO, 3

1.1 ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS, 3
1.2 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PALMITO EN EL PAÍS, 9
1.3 EL NEGOCIO, 10
1.3.1 Descripción General, 10
1.3.2 Conocimiento del proceso de producción y venta de palmito, 11
1.3.2.1 Germinación, 11
1.3.2.2 Vivero, 11
1.3.2.3 Trasplante de la planta al lote definitivo, 12
1.3.2.4 Cosecha, 13
1.3.2.5 Entrega de Tallos, 13
1.3.2.6 Venta, 14
1.3.3 Situación general contable y financiera de la empresa, 14

2 ANÁLISIS FINANCIERO, 16

2.1 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO, 16
2.2 ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS DEL NEGOCIO, 29
2.3 EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO, 34

3 DESCRIPCIÓN Y DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 38

3.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 38
3.1.1 Proceso de corte, 41
3.1.2 Proceso de fertilización, 43
3.1.3 Proceso de Limpieza, 43
3.1.4 Compras, 46
3.1.5 Tesorería, 47
3.1.5.1 Caja Chica, 47
3.1.5.2 Conciliación Bancaria, 48
3.1.5.3 Gestión de Cobro, 49
3.1.5.4 Autorizaciones, 50
3.1.6 Pagos, 51

3.1.7 Contabilización de ingresos y gastos, 52
3.1.8 Préstamos, 52
3.1.9 Propiedad, Planta y Equipo, 53
3.2 DETERMINACIÓN DE RIESGO Y ÁREAS CRÍTICAS PARA EL NEGOCIO, 53
3.3 DIAGNÓSTICO DE LOS DIFERENTES PROCESOS DEL NEGOCIO, 59
3.4 DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES A IMPLEMENTAR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO, 63
3.5 EVALUACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES, 64

4 IMPACTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, 66

4.1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL ANÁLISIS FINANCIERO, 66
4.2 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y TENDENCIAS, 74
4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LOS FLUJOS INCREMENTALES, 81

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 89

5.1 CONCLUSIONES, 89
5.2 RECOMENDACIONES, 91

BIBLIOGRAFÍA, 93

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo que se presentará a continuación ha sido enfocado en las principales áreas vulnerables del negocio de la producción de palmito para que el impacto en los resultados dirigidos a la Administración del mismo, sean lo más significativos y útiles posible. A continuación se presenta un breve resumen de los cinco capítulos que abarca la presente disertación.

Se ha decidido empezar con la presentación y descripción general del sector de producción de palmito en el país, conocimiento del proceso de producción y venta, principales zonas productoras, principales empresas procesadoras y comercializadoras del producto hasta llegar a conocer en ámbitos generales a la Hacienda Valti y el manejo administrativo, contable y financiero de la misma.

En el segundo capítulo se realizó un análisis de los principales índices financieros obtenidos de la información contable del negocio así como también un relevamiento de la información histórica de la producción mensual de la Hacienda con el objetivo de analizar su productividad y las variaciones de la misma desde el año 2011 hasta la fecha actual.

Para elaborar el tercer capítulo se realizó un levantamiento de procesos, mediante el cual, se determinó los riesgos y áreas críticas así como los controles mitigantes de los mismos y una presentación de las principales ventajas de realizar la implementación de los mismos.

Luego de conocer y entender históricamente, el movimiento, riesgos y principales procesos del negocio, se procede a realizar un análisis financiero contemplando la posibilidad de realizar una inversión en un sistema de riego que permita a la Administración de la Hacienda elevar la producción, optimizar sus procesos, reducir costos y mejorar su rentabilidad.

Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo realizado relativo a las actividades de control interno y las alternativas financieras para el futuro de la Hacienda e incrementar su rendimiento.

INTRODUCCIÓN

Las diferentes altitudes y climas de las que goza el Ecuador, producto de su privilegiada geografía, le han permitido ser reconocido en el mundo entero como un país con una riqueza natural única, lo que se evidencia a través de la gran biodiversidad de flora y fauna que posee. Una de las industrias que ha aprovechado esta riqueza y fertilidad de su suelo es la del agro, la cual se ha convertido en una importante fuente de ingresos para los ecuatorianos.

Uno de los productos más importantes dentro del sector agroindustrial del Ecuador es el palmito, el cual gracias a su reconocimiento y preferencia mundial por la calidad y distintas propiedades como color, textura y resistencia a la oxidación, en el año 2009 representó el 2% del total de exportaciones no tradicionales del país. (Rueda, 2009)

El cultivo del palmito en el Ecuador comenzó en el año de 1987, sin embargo el proceso industrial comenzó en el año de 1991. La producción de palmito se concentra principalmente en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Pichincha y Esmeraldas.

La administración de las haciendas productoras de palmito es realizada a través de personas que vieron en este producto un negocio rentable, las cuales no poseen una formación técnica empresarial, no obstante a través de su experiencia han desarrollado ciertas habilidades que les ha permitido sacar adelante sus negocios.

La presente investigación pretende apoyar a la Administración de una de las haciendas productoras, mediante la elaboración de un manual de controles y el análisis de los principales índices financieros y de productividad, al mejoramiento y optimización de procesos, recursos y generación de utilidad.

1 ANÁLISIS DEL NEGOCIO Y SU ENTORNO

1.1 ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS

El desarrollo de la economía del Ecuador ha sido marcado por el boom del descubrimiento y exportación del producto más importante dentro de la balanza comercial, el petróleo.

A partir de los últimos 4 años, (2010, 2011, 2012 y 2013), el crecimiento de la economía del Ecuador se ha dado por múltiples factores, entre los cuales se destacan la exploración y explotación del sector minero, la inversión pública a través de la cual se benefició principalmente el sector de la construcción, el alto precio del petróleo, la recaudación de impuestos, turismo, entre otros.

El crecimiento obtenido en el año 2012 del 5.01% frente al crecimiento de 7.78% del año 2011 se debió al desarrollo de sectores como la construcción, sector energético, la manufactura y los servicios así como también la estabilidad en el precio del petróleo, el cual abrió el año con un precio de USD 102.96 y cerró con USD 91.82 por barril, (Ecuador en Cifras, 2014); mientras que para el año 2013, se evidenció un ligero incremento en el precio al cierre del año alcanzando los USD 98.42, según los datos publicados por el Banco Central del Ecuador.

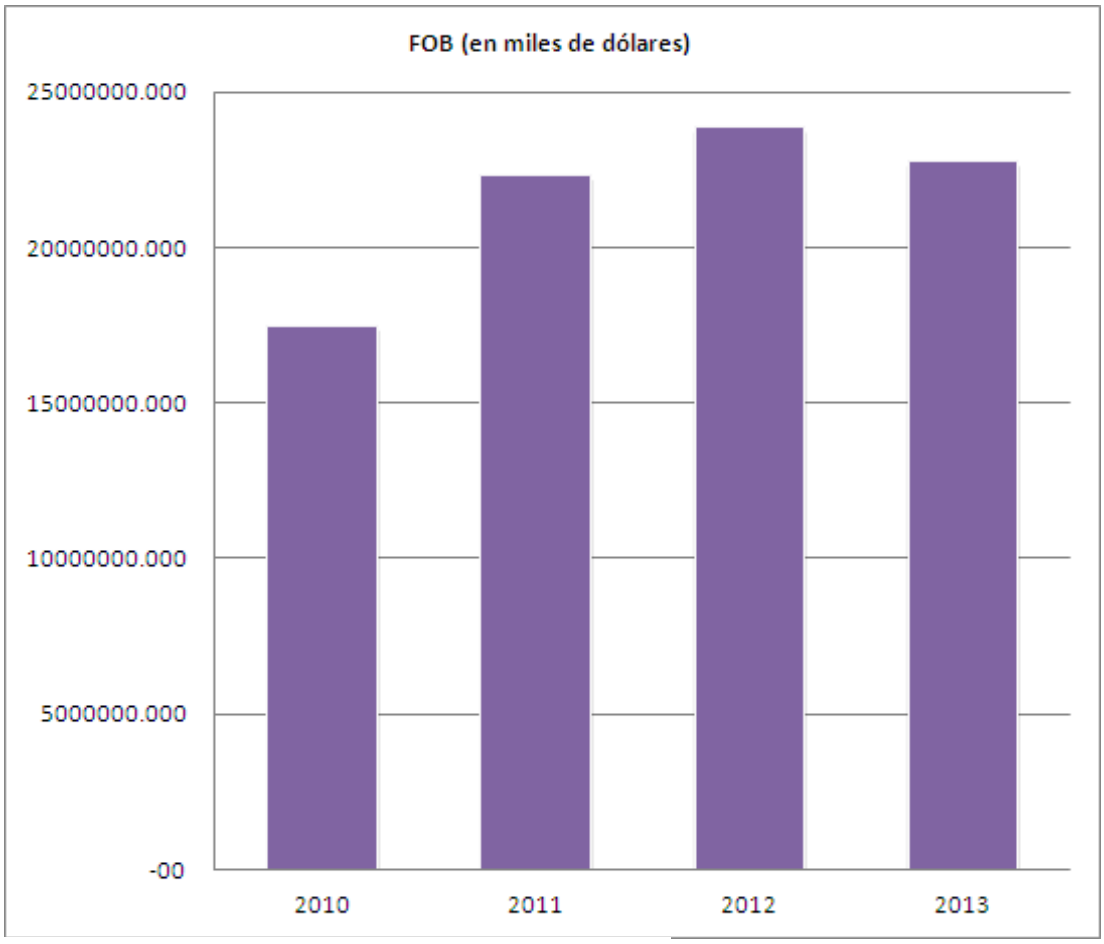
La construcción presentó un crecimiento de aproximadamente 4.8%, impulsado principalmente por el gasto público y el incremento de créditos de las Instituciones Financieras, principalmente el Banco del Instituto de Seguridad Social (BIESS), el cual colocó 918 millones de dólares financiando hasta el 100% del valor del inmueble; los servicios, principalmente telecomunicaciones, con el 2,4% y las industrias manufactureras con el 6.8% que según Verónica Sión, ministra de Industrias y Productividad responde a la inversión para el desarrollo de la infraestructura productiva y a la revalorización por el aprecio al producto ecuatoriano.

Sin embargo, el escenario de la economía ecuatoriana en el año 2013 difiere del evidenciado en el año 2012 debido a una desaceleración del crecimiento de importantes factores como el consumo tanto público como privado y el gasto público respecto de lo registrado en años anteriores.

Los sectores claves para el crecimiento del 3.5% presentado en el primer semestre del año fueron la construcción (7.1%) y transporte y comunicaciones (9.9%). A su vez, quienes presentaron caídas fueron los sectores de manufactura (-1.4%) así como el sector de generación eléctrica, agua y gas (-2.8%).

Gráfico No. 1

Exportaciones



*El año 2013 contiene información hasta el mes de noviembre
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

El gráfico No. 1 Exportaciones FOB (en miles de dólares) muestra un incremento en las cifras de las exportaciones que realizó el país en el año 2012 ocasionado por algunos factores como la recuperación del mercado europeo, sin embargo, se presenta una disminución respecto a los niveles de exportación registrados en años anteriores para ciertos productos tradicionales principalmente banano (en el 2012 se exportaron 35 millones menos de cajas).

A su vez, al contrario de los productos tradicionales de exportación, los no tradicionales presentaron un aumento de 18.5% en millones de dólares y 6.4% en

toneladas incentivado por el fortalecimiento de relaciones comerciales con China. Para el año 2013 se esperaba que dichas exportaciones consigan un crecimiento del 13%. (El Universo, 2013)

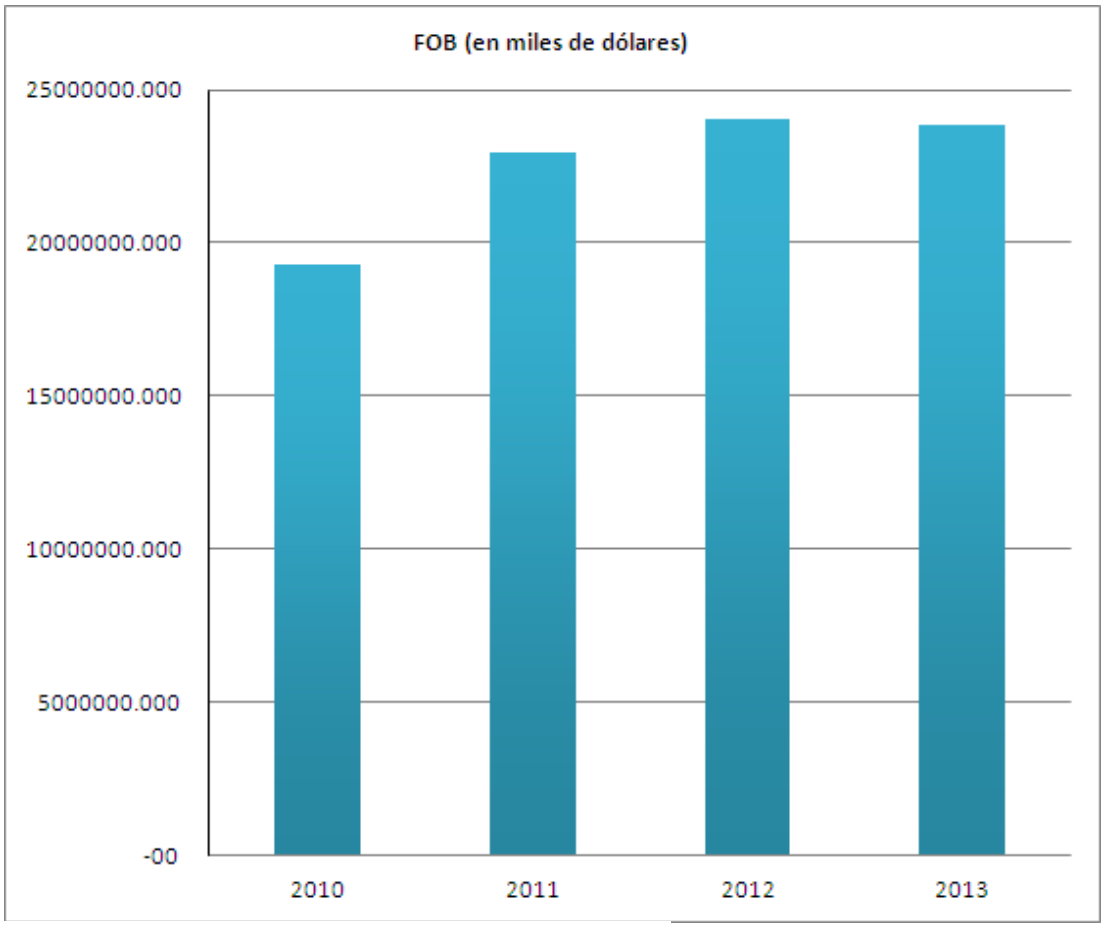
En el año 2013 se aprecia una ligera mejora en las exportaciones especialmente en productos como el banano con un incremento en ventas de 5 millones de cajas en comparación con el año 2012 y un porcentaje de participación de 21.8% dentro del grupo de exportaciones no petroleras, en el período comprendido entre enero y noviembre 2012; seguido del camarón, enlatados de pescado y flores naturales con una participación del 16.5%, 12.9% y 7.7%, respectivamente.

La exportación de productos no tradicionales primarios en el período enero-noviembre del año 2013 superaron las expectativas alcanzando un crecimiento del 16.63% en comparación con el 2012, mientras que los no tradicionales industrializados presentaron un decrecimiento de 2.91%. (Proecuador, 2014)

Un factor importante que afecta al sector exportador es la competitividad que tienen en los mercados internacionales debido a que los países de la región, principales competidores, tienen preferencias arancelarias obtenidas mediante los Tratados de Libre Comercio firmados.

Gráfico No. 2

Importaciones



*El año 2013 contiene información hasta el mes de noviembre
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Pese a las restricciones que vivieron las importaciones principalmente las subpartidas como vehículos, celulares, televisores, licores, entre otros, motivadas por el cumplimiento del objetivo del Gobierno de reducir compras por USD 300 millones en el exterior, debido al déficit en la balanza comercial del Ecuador; incrementó la demanda de productos importados, encareciendo sus precios.

Por ejemplo, en el caso del sector automotor por ejemplo se decidió restringir los cupos de importación tanto en dólares como en unidades para cerca de 38 empresas del sector. (El Hoy, 2012)

La meta del gobierno de turno es la sustitución de alrededor de seis mil millones de dólares en importaciones por producción nacional hasta el año 2017, esperando un fuerte impacto en empleo y producción. (CESLA, 2014).

Inflación

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la inflación, medida a través del índice de precios al consumidor, cerró el año 2013 en 2.70%, inferior en comparación al 4.16%, 5,41% y 3,33% para los años 2012, 2011 y 2010, respectivamente. La proyección de este índice para el año 2014, según declaraciones del Presidente de la República, es de alcanzar un 3.2%.

Proyecciones 2014:

Se estima que en el primer trimestre del año 2014 la economía ecuatoriana presente un crecimiento moderado, resultado de la recuperación de la desaceleración sufrida en el 2013. Según Diego Martínez, Presidente del Banco Central, se proyecta una tasa de crecimiento 4.05%, motivada por mayores niveles de inversión probablemente de la explotación de los campos petroleros Ishpingo-Tiputini-Tambococha (ITT), extracción minera, mayor recaudación tributaria y financiamiento externo. Asimismo se espera un déficit de USD 5 mil millones fruto de la inversión a realizarse en hidroeléctricas, carreteras, hospitales, escuelas, exploración petroleras, entre otras.

Uno de los objetivos del año que empieza es corregir una de las principales debilidades, los desequilibrios externos; resultados que se refleja en el incremento de

las importaciones que no ha podido ser cubierto con las exportaciones no petroleras realizadas. Adicionalmente, es importante recalcar que debido a los trabajos que serán realizados en la Refinería, las importaciones de combustibles se incrementarán en este año. La salida de recursos del país es uno de los principales inconvenientes, especialmente para el modelo de dolarización, de tal forma que las medidas de restricción comercial, así como otras tributarias, se han orientado en esta línea. (Revista Ekos, 2014).

1.2 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PALMITO EN EL PAÍS

El cultivo del palmito en Ecuador inició en el año de 1987. A partir del año 1991 comienza el proceso agroindustrial correspondiente al enlatado y enfrascado de los tallos y corazones de palmito. Este sector ha experimentado un crecimiento constante y sostenido, alcanzando una alta representatividad dentro de las exportaciones no tradicionales del país. (Pronaca, 2013).

Según un estudio realizado por el Centro de Información e Inteligencia Comercial (CICO) acerca del palmito, el Ecuador cuenta con aproximadamente 15,500 hectáreas sembradas de palmito en zonas subtropicales como Santo Domingo, La Concordia, Nanegalito, Puerto Quito, Lago Agrio, San Lorenzo, entre otras.

En el año 2012, las ventas alcanzadas por una de las principales empresas productoras y comercializadoras de palmito fueron de alrededor de USD 35 millones, tanto en el mercado local como en el internacional. En el año 2013 se obtuvo un incremento en ventas bordeando los USD 39 millones.

Los principales destinos de exportación del palmito ecuatoriano son países como Francia, Argentina, EE.UU., Uruguay, Alemania, Canadá, Israel, Bélgica, Venezuela, Chile, entre otros; para lo cual, las compañías ecuatorianas exportadoras de este producto cuentan con certificaciones internacionales de calidad como HACCP, FDA de EE.UU., Kosher para Israel, BASC, etc.

1.3 EL NEGOCIO

1.3.1 Descripción General

La Hacienda Valti está ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, a 16 km de la capital de la provincia, Santo Domingo, en la vía a las Mercedes. Una zona con una temperatura promedio de 26 °C, con suelo fértil y buen drenaje, muy apta para la producción de palmito ya que cumple con las condiciones para un óptimo desarrollo de las plantas.

La Hacienda se dedica a la producción y comercialización de palmito. El proceso que se realiza comienza con la compra de la semilla germinada la cual pasa al vivero, luego se realiza la siembra de la planta, la cosecha, hasta finalmente llegar a la comercialización y entrega de los tallos cosechados bajo los estándares de calidad establecidos por Industria Agrícola Exportadora C.A. INAEXPO, con quien Hacienda Valti mantiene un contrato de venta de la totalidad de la producción.

La hacienda está dividida en 220 hectáreas, las cuales contienen alrededor de 10000 plantas cada una. El personal está conformado por 40 colaboradores

quienes realizan tareas de fumigación, fertilización, riego, limpieza y cosecha, además de 2 administradores y 1 especialista agrónomo para asesoría en las distintas fases de la producción.

1.3.2 Conocimiento del proceso de producción y venta de palmito

El proceso de producción y venta de palmito desde la germinación de la semilla hasta la entrega del producto a la planta procesadora es el siguiente:

1.3.2.1 Germinación

La compra de la semilla se la realiza en el oriente de manera directa o también a través de INAEXPO, seguido de esto, es secada normalmente y ubicada en la sombra en camas elaboradas con madera, en un terreno de tierra arenosa, con bastante materia orgánica. De este modo pasan 5 meses hasta alcanzar al menos 2 hojas, cuando es enfundada y trasladada al vivero.

1.3.2.2 Vivero

Una vez que la semilla está germinada, es sembrada en fundas plásticas, las mismas que deben ser colocadas en 4 hileras distanciadas 40 cm entre ellas. En el vivero las plantas pasan entre 5 y 6 meses hasta que obtienen 4 o 5 hojas completas y definidas que es cuando son consideradas listas para la siembra en el campo.

El vivero debe ser ubicado adecuadamente con el fin de facilitar las labores de mantenimiento y disminuir problemas por transporte y costos de traslado de las plantas al lote definitivo. (Si Amazonía, s.f.)

1.3.2.3 Trasplante de la planta al lote definitivo

El primer paso para el trasplante es la preparación del terreno, para lo cual se realiza una chapia o corte de la hierba mala para luego de 15 días aplicar productos como glifosato para terminar con la hierba o monte.

El trasplante consiste en la siembra de la planta pequeña en el terreno fijo en donde se va a desarrollar. Este se realiza a partir de los 5 a 6 meses de edad de plantas del vivero.

Las plantas son ubicadas de acuerdo a la topografía del terreno y se siembra en distancias de aproximadamente 1.80m por 0.60m o 0.7m, dependiendo del criterio del agricultor. Por lo general se siembran entre 8 y 10 mil plantas por hectárea.

El terreno donde se realiza la siembra debe poseer condiciones como buen drenaje, zona plana o de ligera pendiente, alto contenido de materia orgánica, entre otros.

1.3.2.4 Cosecha

La primera cosecha de palmito se efectúa luego de 12 meses de siembra de la planta y puede realizarse a lo largo del año, dependiendo de la planificación de la Administración.

La cosecha es realizada cuando el tallo alcanza un diámetro aproximado de entre 10 a 12 cm. Se elimina el cogollo, las hojas y las cáscaras que protegen al tallo hasta que este alcanza alrededor de 6cm de diámetro.

Es importante recalcar que la parte consumible del palmito son hojas en formación, el corte o pelada del tallo se realiza en la segunda hoja. Los tallos cosechados se los ubica en la sombra para luego colocarlos en cajas, transportarlos y entregarlos en la planta procesadora.

1.3.2.5 Entrega de Tallos

El mismo día de la cosecha se realiza la entrega a la procesadora. El palmito cosechado con longitud de 70-80 cm es colocado en cajas y transportado en vehículos adecuadamente preparados y aseados para evitar el daño de la calidad del tallo a ser entregado en la planta de INAEXPO, ubicada en el km. 7 y medio de la Vía a Quinindé.

En la planta, el tallo es calificado de acuerdo a su rendimiento cuyo principal procedimiento es la pelada del tallo para observar y analizar la parte aprovechable y útil para el proceso de enfrascado.

1.3.2.6 Venta

> Industria Agrícola Exportadora C.A. INAEXPO tiene un modelo de integración a largo plazo con pequeños y medianos productores, con quienes ha convenido la compra directa de toda su producción, insumos agrícolas de calidad y la guía y capacitación por parte de técnicos de la Compañía en toda la cadena de producción. (La Hora, 2012)

1.3.3 Situación general contable y financiera de la empresa

La Hacienda Valti, cuyo propietario es una persona obligada a llevar contabilidad, realizan los registros contables mensuales del movimiento del negocio además del cumplimiento de las distintas obligaciones tributarias como declaración y pago del Impuesto a la Renta, IVA y anexos transaccionales.

La contabilidad del negocio está a cargo de un contador externo a quien la Administración le entrega de manera oportuna toda la información soporte para el registro y cumplimiento de las obligaciones antes mencionadas.

Al ser un pequeño negocio, en el área administrativa financiera no existe una delegación de funciones. El dueño es el encargado de la aprobación y revisión de la información elaborada por el contador.

Según las conversaciones mantenidas para un mejor entendimiento del negocio, se manejan herramientas como presupuestos, aunque muchas veces se

dificulta el cumplimiento de los mismos debido a variables externas que afectan a la producción, como es el caso del clima; sin embargo la Administración siempre se preocupa de realizar un análisis histórico de los principales movimientos financieros para obtener una guía para un mejor manejo del negocio.

2 ANÁLISIS FINANCIERO

2.1 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

La administración financiera del negocio se la realiza en base a la experiencia; esto quiere decir que se utilizan muy pocas herramientas técnicas para un manejo adecuado del mismo; sin embargo suelen realizarse pequeños análisis históricos de los principales movimientos financieros para obtener una guía buscando un mejor manejo. A continuación se presentan las principales características financieras.

La Hacienda Valti mantiene un convenio de venta exclusiva de la totalidad de la producción con Industria Agrícola Exportadora INAEXPO, a través de la cual recibe de la contraparte insumos agrícolas y capacitación, servicios por los cuales, como forma de pago, se descuenta de las ventas de la Hacienda VALTI el 20% de la facturación realizada.

El pago de los tallos entregados se hace a través de una calificación establecida por INAEXPO, la cual funciona de la siguiente manera:

- Los tallos recién cosechados son transportados a la planta en la cual luego de ser entregados se toma una muestra del 5% del total.

- Sobre la muestra se realizan pruebas de calidad y rendimiento, con el objetivo de determinar cuántos "tocones" o piezas de 9 cm posee cada tallo. Es importante recalcar que cada pieza mantiene un precio establecido por INAEXPO.

- El rendimiento promedio obtenido de la muestra seleccionada es multiplicado por el total de los tallos entregados en la planta, lo cual determinará el monto a pagar por la entrega realizada.

El cuadro que se presenta a continuación detalla el valor del tallo según la cantidad de tocones que puedan extraerse del mismo.

Cuadro No. 1

Precio por Pieza/Tallo de Palmito

Cantidad de piezas	Valor
0,50	0,040
1,00	0,080
1,50	0,113
2,00	0,140
2,50	0,180
3,00	0,220
3,50	0,250
4,00	0,280
4,50	0,305
5,00	0,330
5,50	0,345
6,00	0,360
6,50	0,370
7,00	0,380

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

El precio de venta promedio mantenido en el año 2013 es de USD 30 centavos, sin embargo el costo de producción de un tallo de palmito es de USD 18 centavos.

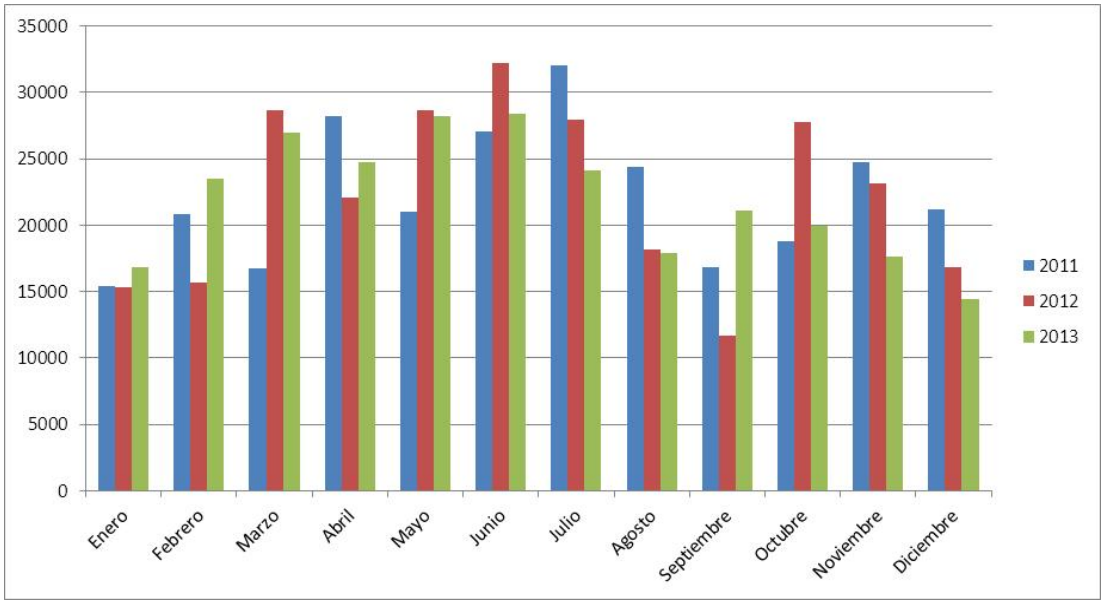
El convenio firmado con INAEXPO hasta el año 2012 establecía un tiempo de crédito de 30 días después de realizada la entrega de los tallos. Sin embargo, para el año 2013 la Compañía comunicó a sus integrados el cambio de condiciones de crédito disminuyendo las mismas a 15 días.

Ingresos

Gráfico No. 3

Venta mensual de palmito desde Enero 2011 hasta diciembre 2013

(en USD dólares)



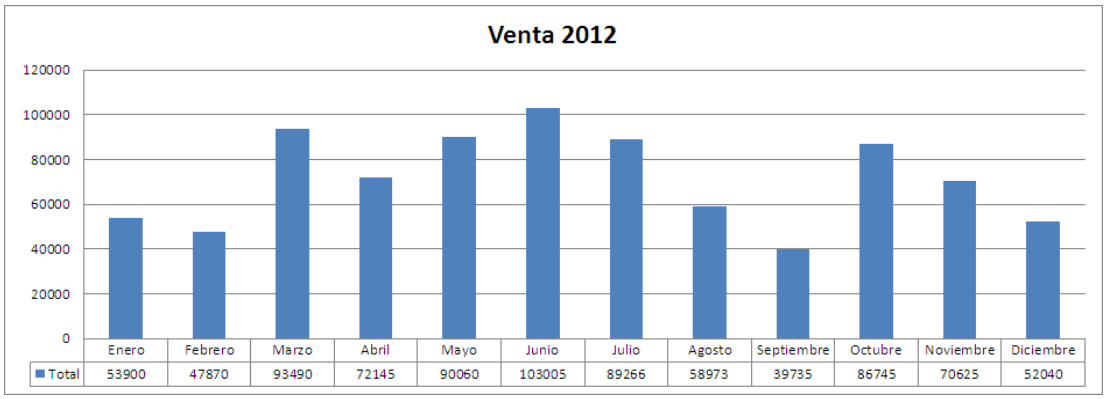
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

La producción y venta de palmito de la Hacienda Valti va ligada principalmente a las condiciones climatológicas y a las dos estaciones que posee el país. Esto quiere decir que en los meses de invierno cuando la planta recibe agua, luz solar y una

temperatura media es cuando se desarrolla de mejor manera y produce mejores tallos; mientras que en los meses de verano en donde el agua es escasa y la temperatura es alta, la productividad y rendimiento de la planta disminuyen como se puede observar en los gráficos "Tallos vendidos en el año 2012" y "Tallos vendidos en el año 2013".

Gráfico No. 4

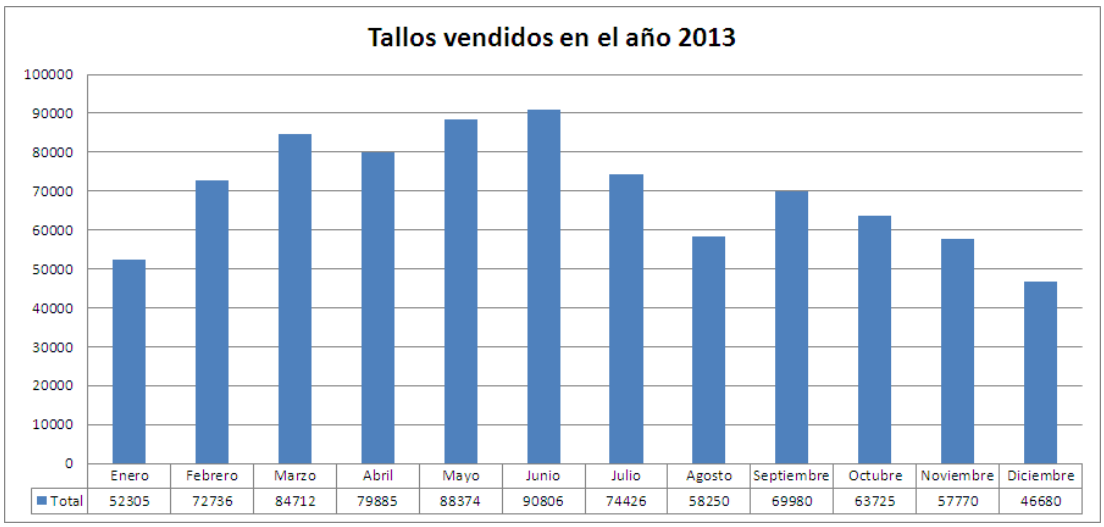
Tallos vendidos en el año 2012



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Gráfico No. 5

Tallos vendidos en el año 2013



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

En los gráficos se puede observar que los meses en los que se registra la producción más baja del año son enero, febrero, agosto, septiembre y diciembre meses en los cuales hubieron pocas precipitaciones y condiciones climatológicas muy irregulares.

La Hacienda está dividida en 25 lotes de 5 hectáreas cada uno, los cuales contienen aproximadamente 5,000 plantas, dependiendo de la topografía del terreno. La cosecha o corte de los tallos se realiza por lotes en ciclos de cada 12 días a las plantas que se encuentren en las mejores condiciones. Cabe recalcar que el rendimiento promedio de cada planta es de alrededor de 1.4 tallos por hectárea en el año lo que significa que para plantaciones de 5000 tallos la producción anual equivale a 7000 tallos.

Se reconoce un tallo como listo para ser cosechado cuando la planta ha conseguido que su hoja principal o flecha, termine de crecer y ligeramente se abra lo que significa que el tallo de palmito está envuelto y se ha de obtener el máximo rendimiento para consumo. La cosecha se realiza cada doce días debido a que si el tiempo es mayor, muchas de las hojas crecen muy altas y los tallos se echan a perder.

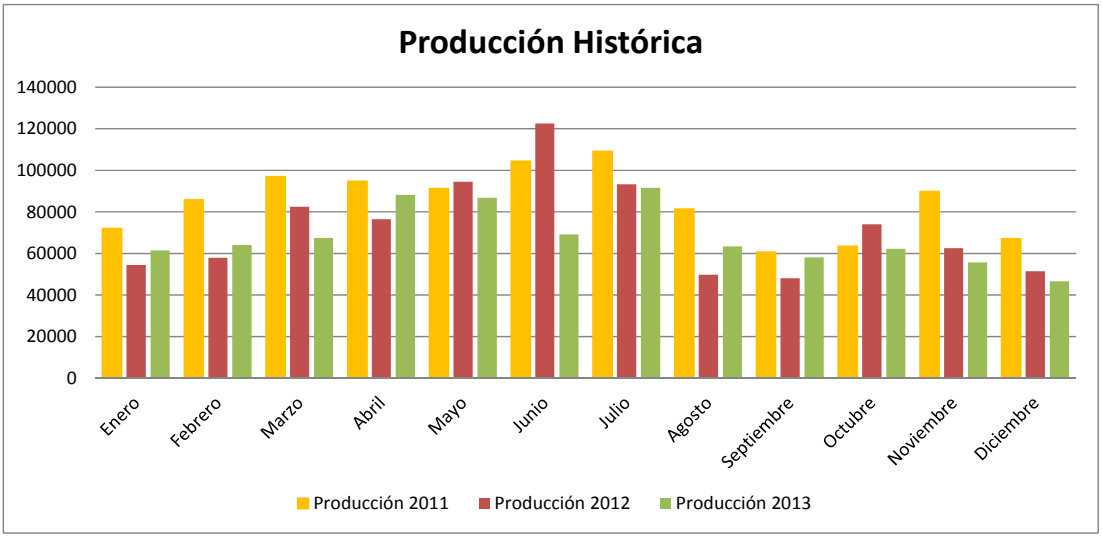
Productividad de la Plantación:

Debido a que la Administración del negocio no posee control sobre dos variables muy importantes para la generación de ingresos del mismo, como el precio de venta de los tallos y la susceptibilidad de la plantación a las condiciones climáticas; se ha previsto realizar un análisis enfocado en el mejoramiento de la productividad de la plantación.

A continuación se presentará un análisis del comportamiento histórico de las plantas para en posteriores capítulos determinar el nivel óptimo de producción que la Administración deberá manejar.

Gráfico No. 6

Producción histórica – Hacienda Valti



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

A través del gráfico que antecede se puede observar la variación de la producción desde el año 2011. Según conversaciones mantenidas con la Administración del negocio, la disminución presentada para el año 2012 y parte del 2013 responde al ataque de un insecto llamado cochinilla, afectando a los lotes del 1 -14 en los cuales se debió tumbar alrededor del 10% de plantas en el mes de diciembre 2012.

Es importante identificar a la cochinilla como un insecto que ataca y se adhiere a la raíz de la planta para luego absorber la savia de la misma, debilitando y atrofiando el desarrollo del tallo. A este insecto se lo encuentra permanentemente en la raíz del palmito y se controla su reproducción con insecticidas.

A su vez, el gráfico ratifica lo mencionado anteriormente sobre la influencia de las condiciones climatológicas en el rendimiento de las plantas ya que se identifican los meses de enero, febrero, agosto, septiembre y diciembre como los menos productivos, debido al bajo nivel de precipitaciones de la época.

Con el objetivo de conocer la eficiencia de la plantación por cada lote, se decidió realizar un análisis comparando los datos de la producción mensual (tallos cosechados) por lote, versus el número de plantas sembradas en cada uno de ellos. Los resultados obtenidos se observan en el cuadro: "Análisis de eficiencia de la plantación por lote".

El análisis realizado arrojó información muy útil para la toma de decisiones como por ejemplo el conocimiento de que la productividad más alta fue alcanzada por el lote 7, con 15500 plantas; en donde cada planta rindió 1.99 tallos anuales en el 2011, 1.32 y 1.18 en los años 2012 y 2013, respectivamente.

A su vez, se pudo observar que los lotes 15 y 23 que contenían un mayor número de plantas (72800 y 72500) obtuvieron el rendimiento más bajo en los 3 años analizados, el cual no superó el 0.73 tallos por planta. (Ver cuadros "Análisis de eficiencia de la plantación por lote" y "Análisis de productividad de la plantación según cantidad de plantas por hectárea").

El bajo rendimiento presentado, según las indagaciones realizadas a la Administración del negocio, responde a la densidad de siembra por hectárea/lote, es decir, al gran número de plantas sembradas, ya que al disminuir los espacios entre las

mismas, sus raíces ocupan más terreno; existe una mayor competencia por agua y nutrientes así como también el follaje genera una gran sombra lo que no permite que alcancen el nivel óptimo de luminosidad y orientación con relación al sol, influyendo de manera negativa en el desarrollo del tallo del palmito y la emisión de nuevos hijos de la planta.

Se espera para dichos lotes con sobrepoblación que poco a poco vayan desapareciendo las plantas débiles para alcanzar un nivel de 8 mil plantas por hectárea sin necesidad de resembrar.

Cuadro No. 2

Análisis de productividad de la plantación según cantidad de plantas x hectárea

Grupos según Q de plantas por hectarea	**5000**	**7150**	**10400**	**12500**
Total plantas por grupos de hectareas	321000	95095	235040	296250
Año/Producción				
2011	418,939	97,902	231,444	268,578
2012	337,072	87,989	207,096	235,370
2013	319,607	81,475	204,720	208,681
Rendimiento 2011	**1.31**	1.03	0.98	**0.91**
Rendimiento 2012	**1.05**	0.93	0.88	**0.79**
Rendimiento 2013	**1.00**	0.86	0.87	**0.70**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 3

Análisis de eficiencia de la plantación por lote

Plantas por Ha.	5000												
Plantas por Lote	15500	23500	23500	24500	25000	25000	25500	25500	26000	26000	27000	27000	27000
Año/Lote	L_07	L_03	L_05	L_11	L_09	L_13	L_01	L_02	L_06	L_10	L_04	L_08	L_12
2011	30,786	30,642	26,190	27,814	37,572	28,913	32,530	33,770	30,344	34,336	42,076	34,894	29,072
2012	20,395	25,823	28,352	18,608	26,560	25,735	28,026	27,843	27,986	27,615	32,701	29,244	18,184
2013	18,302	24,395	24,236	17,013	27,073	21,773	29,072	26,045	28,826	26,056	31,317	28,980	16,519
Rendimiento 2011	**1.99**	1.30	1.11	1.14	**1.50**	1.16	1.28	**1.32**	1.17	**1.32**	**1.56**	1.29	1.08
Rendimiento 2012	**1.32**	**1.10**	**1.21**	**0.76**	1.06	1.03	**1.10**	1.09	1.08	1.06	**1.21**	1.08	**0.67**
Rendimiento 2013	**1.18**	1.04	1.03	**0.69**	**1.08**	0.87	**1.14**	1.02	**1.11**	1.00	**1.16**	1.07	**0.61**

Plantas por Ha.	7150			10400				12500				
Plantas por Lote	29315	30030	35750	44720	58240	59280	72800	45000	56250	57500	65000	72500
Año/Lote	L_16	L_14	L_17	L_25	L_20	L_21	L_15	L_24	L_18	L_19	L_22	L_23
2011	35,860	28,546	33,496	43,839	69,069	65,246	53,290	38,233	59,477	46,918	68,579	55,371
2012	28,846	24,802	34,341	41,919	52,987	56,164	56,026	32,536	49,774	46,746	53,703	52,611
2013	26,176	22,683	32,616	43,058	51,729	54,474	55,459	32,187	43,318	39,133	51,482	42,561
Rendimiento 2011	**1.22**	0.95	**0.94**	0.98	**1.19**	**1.10**	**0.73**	**0.85**	**1.06**	**0.82**	**1.06**	**0.76**
Rendimiento 2012	**0.98**	**0.83**	**0.96**	**0.94**	**0.91**	**0.95**	**0.77**	**0.72**	0.88	**0.81**	0.83	**0.73**
Rendimiento 2013	**0.89**	**0.76**	**0.91**	**0.96**	**0.89**	**0.92**	**0.76**	**0.72**	0.77	**0.68**	0.79	**0.59**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 4

Análisis de productividad de la plantación por hectárea

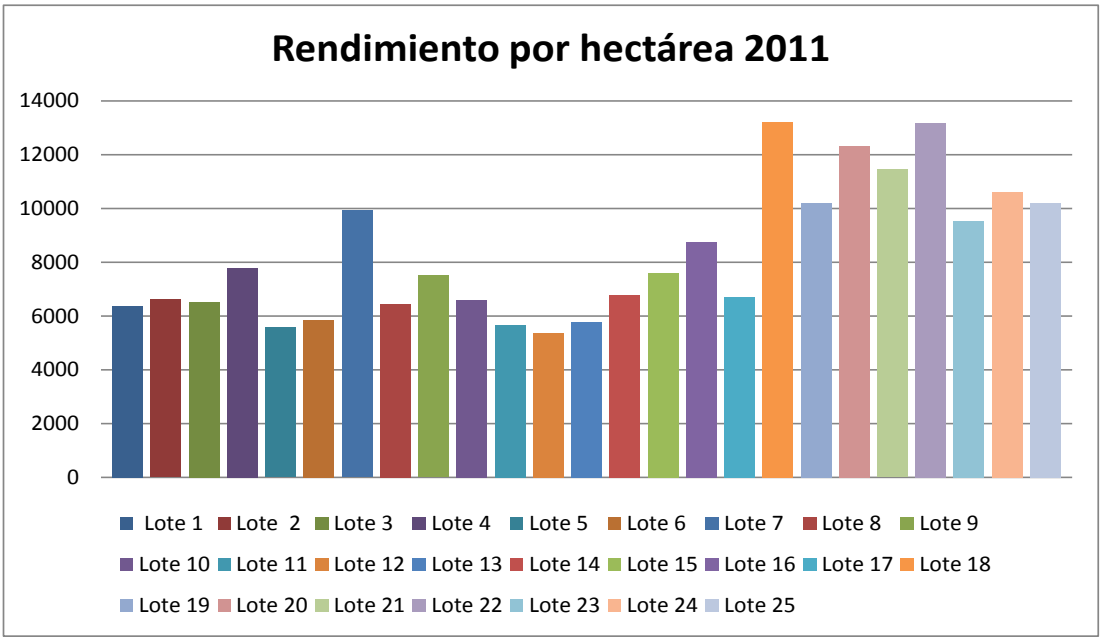
Lote	L_01	L_02	L_03	L_04	L_05	L_06	L_07	L_08	L_09	L_10	L_11	L_12	L_13
Has/Lote	5.1	5.1	4.7	5.4	4.7	5.2	3.1	5.4	5	5.2	4.9	5.4	5
Plantas por hectárea	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Plantas por Lote	25500	25500	23500	27000	23500	26000	15500	27000	25000	26000	24500	27000	25000
2011	32,530	33,770	30,642	42,076	26,190	30,344	30,786	34,894	37,572	34,336	27,814	29,072	28,913
2012	28,026	27,843	25,823	32,701	28,352	27,986	20,395	29,244	26,560	27,615	18,608	18,184	25,735
2013	29,072	26,045	24,395	31,317	24,236	28,826	18,302	28,980	27,073	26,056	17,013	16,519	21,773
Rendimiento 2011	6,378	6,622	6,520	7,792	**5,572**	**5,835**	9,931	6,462	7,514	6,603	**5,676**	**5,384**	**5,783**
Rendimiento 2012	5,495	5,459	5,494	6,056	6,032	5,382	6,579	5,416	**5,312**	**5,311**	**3,798**	**3,367**	**5,147**
Rendimiento 2013	5,700	**5,107**	5,190	5,799	5,157	5,543	5,904	5,367	5,415	**5,011**	**3,472**	**3,059**	**4,355**

Lote	L_14	L_15	L_16	L_17	L_18	L_19	L_20	L_21	L_22	L_23	L_24	L_25
Has/Lote	4.2	7	4.1	5	4.5	4.6	5.6	5.7	5.2	5.8	3.6	4.3
Plantas por hectárea	7150	10400	7150	7150	12500	12500	10400	10400	12500	12500	12500	10400
Plantas por Lote	30030	72800	29315	35750	56250	57500	58240	59280	65000	72500	45000	44720
2011	28,546	53,290	35,860	33,496	59,477	46,918	69,069	65,246	68,579	55,371	38,233	43,839
2012	24,802	56,026	28,846	34,341	49,774	46,746	52,987	56,164	53,703	52,611	32,536	41,919
2013	22,683	55,459	26,176	32,616	43,318	39,133	51,729	54,474	51,482	42,561	32,187	43,058
Rendimiento 2011	6,797	7,613	8,746	6,699	**13,217**	10,200	**12,334**	**11,447**	**13,188**	9,547	**10,620**	10,195
Rendimiento 2012	5,905	8,004	7,036	6,868	**11,061**	**10,162**	9,462	**9,853**	**10,328**	9,071	9,038	**9,749**
Rendimiento 2013	5,401	7,923	6,384	6,523	**9,626**	8,507	**9,237**	**9,557**	**9,900**	7,338	8,941	**10,013**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Gráfico No. 7

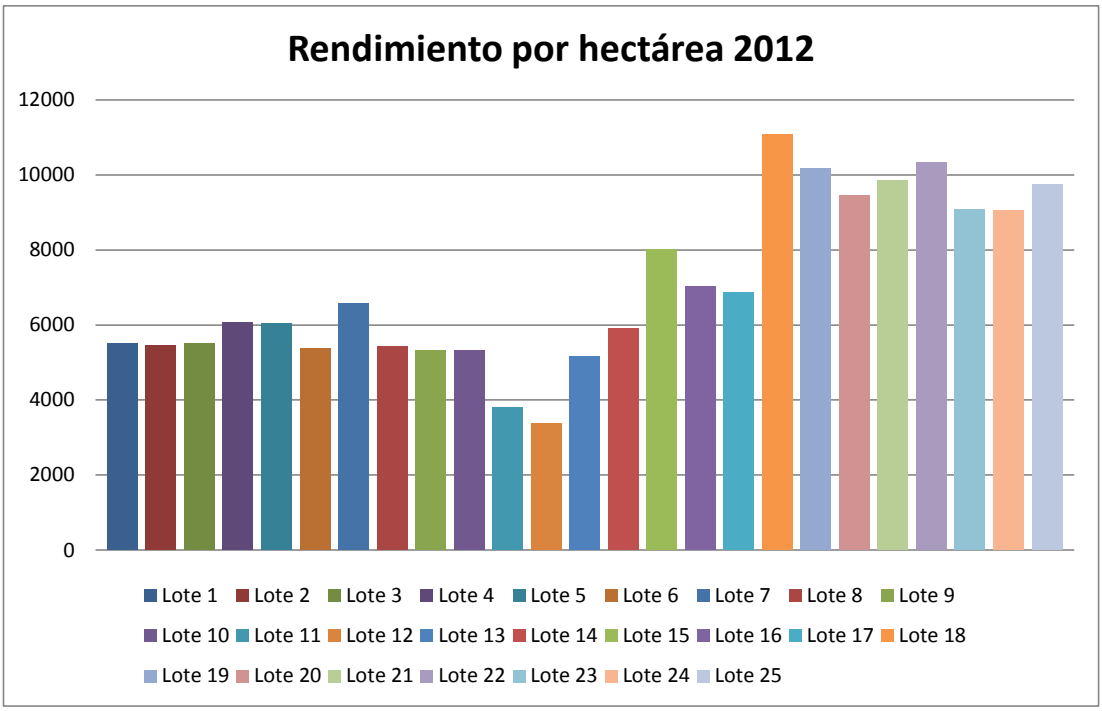
Análisis de productividad de la plantación por hectárea en el año 2011



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Gráfico No. 8

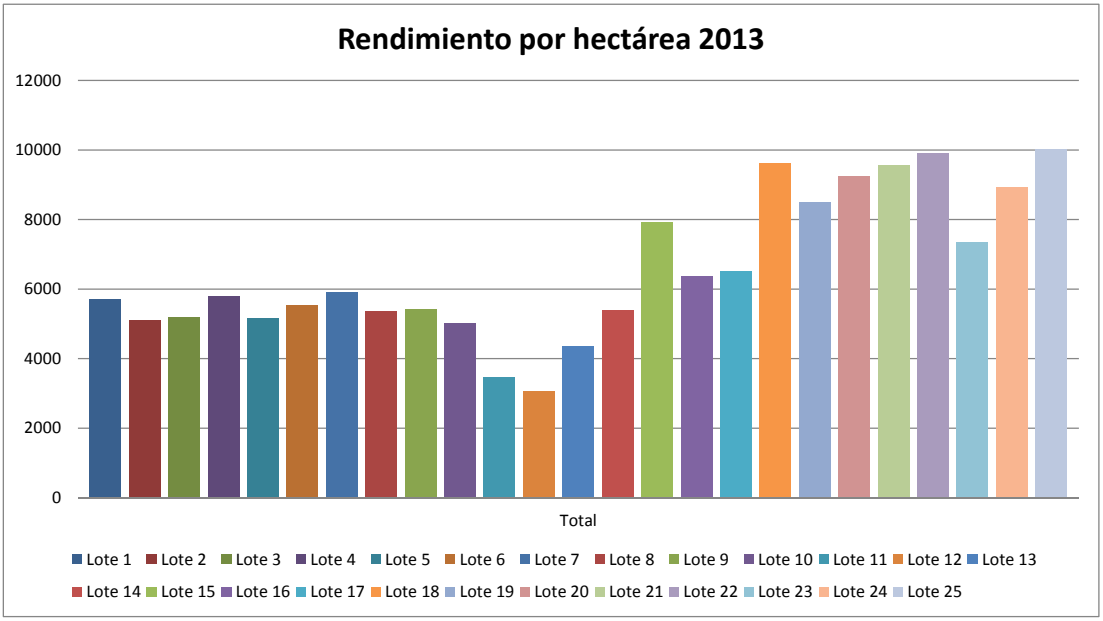
Análisis de productividad de la plantación por hectárea en el año 2012



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Gráfico No. 9

Análisis de productividad de la plantación por hectárea en el año 2012



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Adicionalmente al cálculo del índice de eficiencia de la planta presentada anteriormente, se obtuvo el indicador de productividad de la plantación por hectárea, esto es los tallos cosechados por cada hectárea de un determinado lote, con el objetivo de poder evaluar la cosecha realizada en los lotes con sobrepoblación de plantas.

Los gráficos "Análisis de productividad de la plantación por hectárea" y "Análisis de productividad de la plantación por hectárea años 2011, 2012 y 2013" revelan que la mayor cosecha por número de tallos por cada hectárea se presentó en los lotes con más de 10 mil plantas, como es el caso del lote 25 en el cual se cosecharon 10,013 tallos por hectárea.

Ciclo de Ingresos:

Todos los días del año el personal se encarga de la cosecha de los tallos, según la planificación realizada por la Administración, para posteriormente realizar la entrega de los mismos a INAEXPO para la respectiva calificación y cálculo del monto a pagar por la totalidad de la entrega realizada.

Como se mencionó en párrafos anteriores, por política de la Compañía con sus integrados, hasta septiembre del año 2012 el cobro de la producción entregada se realizaba en períodos de 30 días, sin embargo mediante oficio dirigido a cada uno de sus integrados, INAEXPO dispuso que el cobro sea realizado 15 días después de realizar la entrega a la planta.

Ciclo de Gastos:

La Hacienda debe incurrir en varios gastos tanto recurrentes como ocasionales para el mantenimiento y cumplimiento de objetivos del negocio. Dentro de los gastos recurrentes se pueden citar los siguientes rubros:

Gastos sueldos: Remuneraciones y beneficios como horas extras, décimos, fondos de reserva, entre otros, cancelados a los 20 colaboradores con los que en el año 2012 se realizaron trabajos de corte de tallos, fumigación, limpieza, etc. Buscando optimizar recursos, actualmente la Hacienda tiene 16 personas dentro de su nómina.

Pesticidas: compra de insumos para actividades diarias de limpieza de la plantación.

Transporte: Movilización de las cajas de palmito desde la Hacienda hasta la planta de INAEXPO.

Abonos y fertilizantes: Compra de material para realizar las funciones de fertilización del suelo en los meses de enero y junio, según lo planificado por la Administración debido a que son meses en los que la producción disminuye por cambio de temporada o estación climática.

2.2 ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS DEL NEGOCIO

A continuación se presenta un resumen comparativo de los estados financieros del negocio desde el año 2010 al 31 de diciembre de 2012, el cual contiene las principales variaciones entre los períodos.

Cuadro No. 5

Resumen Comparativo - Activos

ACTIVOS	31-Dic-10	%	31-Dic-11	%	31-Dic-12	%
Caja-Bancos	40,940.08	88.25%	327.34	1.87%	280.45	1.64%
Cuentas x Cobrar-Cartera	1,000.00	2.16%	7,948.01	45.48%	4,688.98	27.36%
Otros Activos Corrientes	4,452.72	9.60%	9,200.49	52.65%	12,165.67	71.00%
Activos Corrientes	**46,392.80**	15.44%	**17,475.84**	6.97%	**17,135.10**	7.37%
Terrenos y Construcciones	90,000.00	35.43%	90,000.00	38.61%	90,000.00	41.81%
Maquinaria, Equipo, Vehículos	186,488.09	73.40%	162,020.63	69.50%	141,278.92	65.64%
Otros Activos Fijos	2,263.55	0.89%	2,037.19	0.87%	1,833.47	0.85%
Depreciación Acumulada	24,693.82	9.72%	20,945.43	8.99%	17,865.75	8.30%
Activo Fijo Neto	**254,057.82**	100.00%	**233,112.39**	100.00%	**215,246.64**	100.00%
Diferidos e Intangibles	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Cuentas x Cobrar Largo Plazo	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Otros Activos No Corrientes	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Activos No Corrientes	**254,057.82**	84.56%	**233,112.39**	93.03%	**215,246.64**	92.63%
TOTAL ACTIVOS	**300,450.62**	**100.00%**	**250,588.23**	**100%**	**232,381.74**	**100.00%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 6

Resumen Comparativo - Pasivos

PASIVO-PATRIMONIO	31-Dic-10	%	31-Dic-11	%	31-Dic-12	%
Deuda Bancaria C.P.	12,132	11.99%	71,577.40	63.53%	80,531	65.00%
Proveedores	28,472	28.14%	38,551.97	34.22%	28,773	23.22%
Anticipos Clientes	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Otras Cuentas por Pagar	60,561	59.86%	2,532.92	2.25%	14,584	11.77%
Pasivos Corrientes	**101,165**	33.67%	**112,662.29**	44.96%	**123,887**	53.31%
Deuda Bancaria L.P.	52,979	100.00%	62,411.23	100.00%	42,128	100.00%
Otra CxP Largo Plazo	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Provisiones Jubilación	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Total Pasivo No Corriente	**52,979**	17.63%	**62,411.23**	24.91%	**42,128**	18.13%
Total Pasivo	154,144	51.30%	**175,073.52**	69.87%	166,015	71.44%
Capital Social	146,307	100.00%	75,514.71	100.00%	66,367	100.00%
Total Patrimonio	**146,307**	48.70%	**75,514.71**	30.13%	**66,367**	28.56%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**300,451**	**100.00%**	**250,588.23**	**100.00%**	**232,382**	**100.00%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 7

Resumen Comparativo - Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	31-Dic-10	Estruct.	31-Dic-11	Estruct.	31-Dic-12	Estruct.
+ VENTAS NETAS	254,772		644,960.81		724,420	
- COSTO DE VENTAS	90,143	35.4%	387,483.20	60.1%	494,722	68.3%
- DEPRECIACION	24,694	9.7%	20,945.43	3.2%	17,866	2.5%
= UTILIDAD BRUTA	**139,935**	**54.9%**	**236,532.18**	**36.7%**	**211,831.46**	**29.2%**
- GASTOS ADMINST. Y GENERALES	79,197	31.1%	222,815.19	34.5%	195,135	26.9%
= UTILIDAD OPERATIVA	**60,738**	**23.8%**	**13,716.99**	**2.1%**	**16,696.13**	**2.3%**
- GASTOS FINANCIEROS	14,325	5.6%	6,900.06	1.1%	8,697	1.2%
+ OTROS INGRESOS	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
- OTROS EGRESOS	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
- Part. Empleados e Impuesto Renta	9,984	3.9%	1,022.53	0.2%	1,200	0.2%
= UTILIDAD NETA	**36,429**	**14.3%**	**5,794.40**	**0.9%**	**6,799.26**	**0.9%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 8

Principales indicadores financieros

Indicadores	31-Dic-10		31-Dic-11		31-Dic-12
VariaciónVentas Netas	-		153%		12%
Costo de Ventas / Ventas %	35%		60%		68%
Gastos Adm. y Generales / Ventas %	31%		35%		27%
Utilidad Operativa / Ventas %	24%		2%		2%
Utilidad Neta / Ventas %	14%		1%		1%
CAPITAL DE TRABAJO	(54,771.88)		(95,186.45)		(106,752.21)
Liquidez Corriente	0.46		0.16		0.14
Días Recup. Cuentas por Cobrar	1.43		4.50		2.36
Días de Plazo Cuentas por Pagar	115.29		36.32		21.23
Endeudamiento: Pasivo/Activo	0.51		0.70		0.71
Apalancamiento: Pasivo/Patrimonio	1.05		2.32		2.50
% Deuda Bancaria del Total Pasivo	42%		77%		74%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Los rubros "Ventas, costo de ventas y gastos" de los años 2011 y 2012 incluyen lo incurrido en la comercialización de ganado con la compañía Agropesa.

Sin embargo, si se enfoca en lo correspondiente a la comercialización de palmito se puede determinar ciertas variaciones en las principales cuentas del negocio:

Ventas:

Se presenta un incremento debido a la variación del precio de venta promedio de palmito entre los 3 períodos analizados. Para el año 2011 se obtuvo un precio promedio de USD 0.26 mientras que para el 2012 fue de USD 0.31, un incremento promedio de 5 ctvs. entre los dos períodos. Al presente año se maneja un promedio de USD 0.32 ctvs.

Costo de Ventas:

Según el análisis realizado a los estados financieros del negocio, se determina que tanto en el rubro de costo de ventas como en ciertos rubros de gastos, el contador de la Hacienda registra la plantación y la compra de ganado.

Gastos:

La variación presentada en el gasto en el período 2010 - 2011 ocurre principalmente por un incremento del 50% en sueldos y salarios y de suministros y materiales del 198%. Para el período 2011 – 2012 la variación responde a la disminución del 78% en el rubro de gasto suministros y materiales.

Gastos Financieros:

Originados en los contratos de préstamo que mantiene el negocio con Produbanco y Banco Pichincha para financiamiento de corto plazo correspondiente a capital de trabajo principalmente.

Días de recuperación cuentas por cobrar:

Como se mencionó en párrafos anteriores la Hacienda según convenio mantenido con INAEXPO, manejaba políticas de crédito en el año 2012 de hasta 30 días. Sin embargo con el objetivo de obtener una mayor holgura para cubrir sus obligaciones, se manejó una línea de factoring de USD 20 mil con Produbanco.

Para el año 2013, los días de crédito pactados con INAEXPO disminuyeron a 15 días por lo cual la Administración descarto la posibilidad de seguir manteniendo la línea de factoring con el banco.

Días de plazo cuentas por pagar:

Los plazos de crédito que el negocio manejó con sus proveedores son de entre 15 y 20 días. Los principales proveedores con los que trabaja son Palmagro para adquisición de glifosato, insecticidas, bombas, entre otros; Brenntag, quienes proveen fertilizantes a través de INAEXPO con quien se maneja la modalidad de pago a través del descuento del 2% del monto facturado por entrega de palmito.

Indicadores de Endeudamiento:

Del análisis realizado se puede visualizar que la proporción del pasivo en especial de deuda con instituciones financieras en comparación tanto con activos como con patrimonio es elevada. Se entendería que las operaciones del negocio están siendo financiadas principalmente por deuda bancaria.

El porcentaje que representó la deuda bancaria dentro del Pasivo para el año 2011 fue del 77% mientras que para el 2012 se presentó una disminución de 2 puntos.

A continuación se presenta un resumen de las líneas de crédito que manejó la Hacienda en los 3 años de análisis.

En diciembre 2010 obtuvo una línea de crédito destinada a la compra de ganado por un monto de USD 45 mil y vencimiento a dos años. Para el año 2011 obtuvo una línea de capital de inversión de USD 70 mil para la compra de Propiedad, Planta y Equipo, así como también el negocio contó con una nueva línea de capital de trabajo con el objetivo de realizar compras de ganado de engorde para ser comercializado con Agropesa. El monto de la línea es de USD 30 mil, con vencimiento a tres años. Finalmente para el año 2012, adicional a la línea de factoring que manejó con Produbanco,

2.3 EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO

En base a datos históricos, tanto de ingresos como de gastos, proporcionados por la Administración del negocio, se ha realizado un flujo histórico por el período comprendido desde enero 2012 hasta el mes de mayo 2013, con el objetivo de determinar necesidades de fondos para la operación de la Hacienda.

Cuadro No. 9

Detalle		Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12
INGRESOS OPERATIVOS		**15,884.65**	**15,599.05**	**27,362.91**	**22,729.86**	**27,951.76**	**31,844.13**	**28,349.42**	**19,151.78**	**12,330.24**
Cuentas por Cobrar Venta Palmito										
Venta Palmito Mes 90%		13,762.89	14,069.84	25,799.59	19,863.24	25,744.73	28,983.60	25,129.02	16,359.67	10,512.50
Recuperación venta Palmito 10%		2,121.76	1,529.21	1,563.32	2,866.62	2,207.03	2,860.53	3,220.40	2,792.11	1,817.74
EGRESOS OPERATIVOS		**33,123.43**	**16,034.97**	**15,980.40**	**15,925.24**	**15,869.49**	**33,116.80**	**15,756.19**	**15,698.63**	**15,640.44**
Remuneraciones		5,840.00	5,840.00	5,840.00	5,840.00	5,840.00	5,840.00	5,840.00	5,840.00	5,840.00
Transporte		1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04
Mantenimiento		897.89	897.89	897.89	897.89	897.89	897.89	897.89	897.89	897.89
Combustible		246.37	246.37	246.37	246.37	246.37	246.37	246.37	246.37	246.37
Suministros, abonos y fertilizantes		20,000.00	2,696.34	2,696.34	2,696.34	2,696.34	20,000.00	2,696.34	2,696.34	2,696.34
Otros gastos		3,093.00	3,093.00	3,093.00	3,093.00	3,093.00	3,093.00	3,093.00	3,093.00	3,093.00
INDIRECTOS										
Gastos Financieros		1,065.13	1,280.33	1,225.76	1,170.60	1,114.85	1,058.50	1,001.55	943.98	885.80
A. Flujo Operativo Neto		**- 17,238.78**	**- 435.92**	**11,382.50**	**6,804.62**	**12,082.27**	**- 1,272.68**	**12,593.23**	**3,453.16**	**- 3,310.21**
FINANCIAMIENTO										
Préstamos Bancarios										
(-) Amortización Crédito		(3,576.06)	(3,610.85)	(3,645.99)	(3,681.47)	(3,717.29)	(3,753.46)	(3,789.98)	(3,826.86)	(3,369.26)
(=) Flujo Financiero		**-3,576.06**	**-3,610.85**	**-3,645.99**	**-3,681.47**	**-3,717.29**	**-3,753.46**	**-3,789.98**	**-3,826.86**	**-3,369.26**
B. Flujo Neto despues de Financiamiento		**- 20,814.84**	**- 4,046.77**	**7,736.52**	**3,123.16**	**8,364.98**	**- 5,026.13**	**8,803.25**	**- 373.70**	**- 6,679.46**
	Saldo Inicial									
C. Flujo Acumulado	**327.34**	**- 20,487.50**	**- 24,534.28**	**- 16,797.76**	**- 13,674.60**	**- 5,309.62**	**- 10,335.75**	**- 1,532.51**	**- 1,906.21**	**- 8,585.67**

Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13
26,181.48	**23,581.65**	**17,495.49**	**16,823.23**	**22,797.80**	**26,618.19**	**24,967.33**	**27,832.42**
25,013.42	20,802.38	15,184.12	15,136.11	21,116.01	24,271.97	22,270.45	25,357.92
1,168.06	2,779.27	2,311.38	1,687.12	1,681.79	2,346.22	2,696.89	2,474.49
15,581.64	**15,522.20**	**15,462.13**	**31,867.24**	**14,515.83**	**14,497.35**	**14,478.70**	**14,459.87**
5,840.00	5,840.00	5,840.00	5,088.00	5,088.00	5,088.00	5,088.00	5,088.00
1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04	1,981.04
897.89	897.89	897.89	897.89	897.89	897.89	897.89	897.89
246.37	246.37	246.37	246.37	246.37	246.37	246.37	246.37
2,696.34	2,696.34	2,696.34	20,000.00	2,696.34	2,696.34	2,696.34	2,696.34
3,093.00	3,093.00	3,093.00	3,007.17	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
827.00	767.56	707.49	646.77	606.18	587.71	569.06	550.23
10,599.84	**8,059.45**	**2,033.36**	**- 15,044.00**	**8,281.97**	**12,120.83**	**10,488.63**	**13,372.54**
(3,901.70)	(3,939.66)	(3,978.00)	(1,902.60)	(2,059.02)	(2,078.80)	(1,958.02)	(1,976.85)
-3,901.70	**-3,939.66**	**-3,978.00**	**-1,902.60**	**-2,059.02**	**-2,078.80**	**-1,958.02**	**-1,976.85**
6,698.14	**4,119.79**	**- 1,944.63**	**- 16,946.60**	**6,222.95**	**10,042.04**	**8,530.61**	**11,395.69**
- 1,887.53	**2,232.26**	**287.62**	**- 16,658.98**	**- 10,436.03**	**- 394.00**	**8,136.61**	**19,532.31**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

A través del presente flujo se puede confirmar lo anteriormente expuesto con respecto a los meses con los que el negocio cuenta con una liquidez menor en comparación con otros períodos del año.

Un ejemplo de esto son los meses de enero, febrero, junio, septiembre y diciembre debido a que la producción y venta de palmito fue menor en consecuencia de las difíciles condiciones climatológicas que se presentaron en dichos períodos, períodos o muy secos o muy fríos, que no permitieron que las plantas se desarrollen y rindan de manera óptima.

Adicionalmente se citan los gastos en los que debieron incurrir, tanto periódicos como por ejemplo mantenimiento de maquinarias, remuneraciones, transporte, combustible; así como los no recurrentes, como es el caso de las fertilizaciones realizadas a la plantación en los meses de enero y junio, aprovechando la baja cosecha y la reducción de actividades asignadas a los colaboradores del negocio. Dicho gasto fue realizado por aproximadamente USD 20mil mensuales.

Consecuentemente, se observa que luego de cubrir gastos operativos, gastos financieros y pago de cuotas de capital de los créditos que posee el negocio, los meses de enero, febrero, junio, septiembre y diciembre del 2012 además del mes de enero del 2013 presentan flujos negativos o sobregiro, sobre los cuales se realizara un análisis para determinar posibles alternativas y soluciones con el fin de que la Administración realice una mejor planificación de sus actividades financieras.

3 DESCRIPCIÓN Y DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

3.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

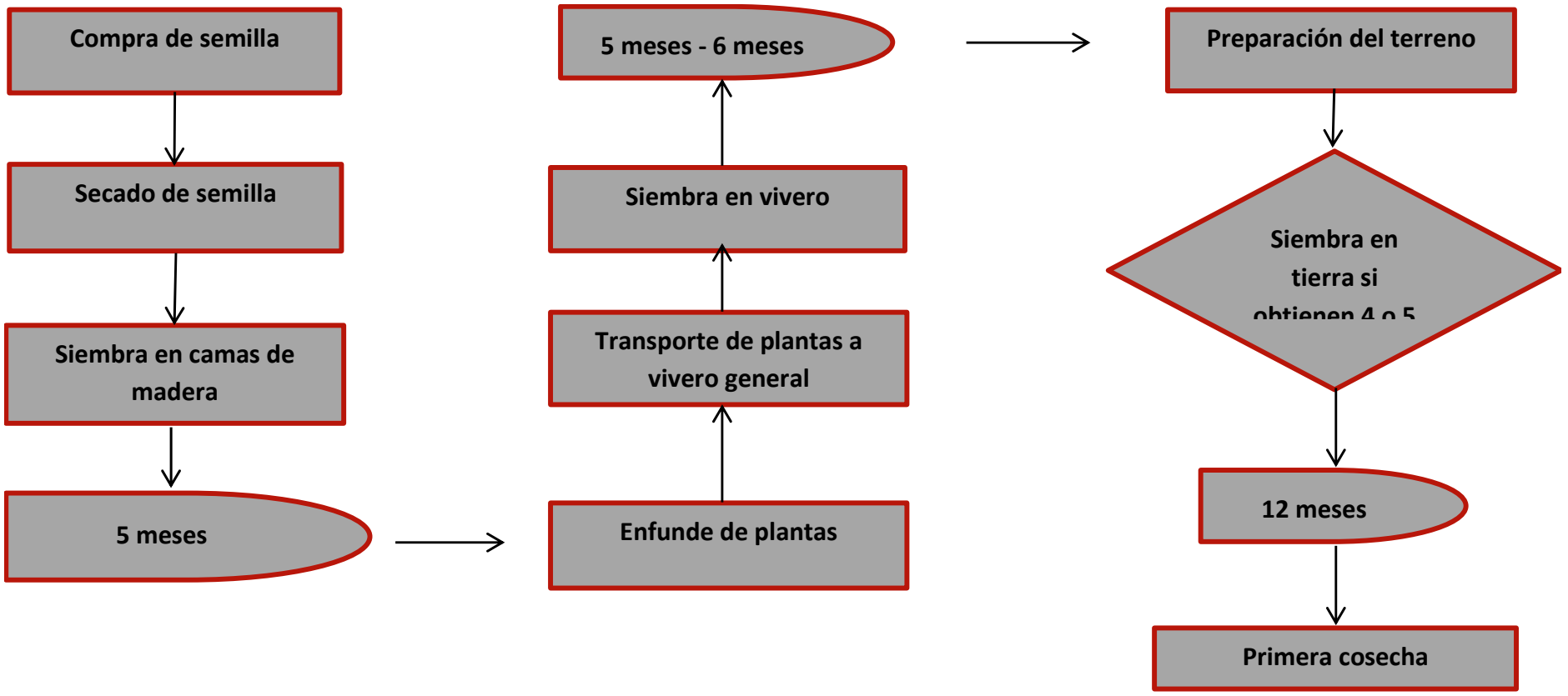
Hacienda Valti está dividida en 25 lotes de 5 hectáreas cada uno, los cuales contienen aproximadamente 5,000 plantas, dependiendo de la topografía del terreno. En el presente capítulo se detallarán los distintos procesos que se realizan diariamente, así como los encargados y responsables, para un mejor entendimiento del negocio de venta de palmito.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, el negocio cuenta actualmente con 16 colaboradores dentro de nómina, quienes se encargan de realizar tareas diversas como la cosecha, fumigación, riego, limpieza, mantenimiento en general, entre otras.

A continuación se detallan los procesos requeridos para la explotación del palmito.

Gráfico No. 10

Procesos requeridos para la explotación del palmito



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Gráfico No. 11

Plantas listas para siembra en terreno definitivo



Fuente: Hacienda Valti
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

3.1.1 Proceso de corte

Cuadro No. 10

Hacienda Valti
Proceso de Corte

No.	Proceso	Periodicidad	Responsable	Proceso	Decisión	Documento	Espera	Fin
1	Revisión en el plan anual de Lote a ser cortado	Diario	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo - Jefe de Hacienda - Ramón Vélez	X				
2	Inspección del lote asignado	Diario	- Jefe de Hacienda - Ramón Vélez	X				
3	Asignación de filas a empleados para corte	Diario	- Jefe de Hacienda - Ramón Vélez - Jornaleros	X				
4	Verificación de plantas para corte según las carácterísticas: - Estado - Longitud - Diámetro	Diario	- Jornaleros		X			
5a	Deshoje del tallo listo para cortar	Diario	- Jornaleros	X				
5b	Tallos pendientes de corte debido a que no cumplen con las carácterísticas: - Estado -Longitud -Diámetro	Diario	- Jornaleros		X			
6a	Corte del tallo	Diario	- Jornaleros	X				
7a	Pelado del tallo	Diario	- Jornaleros	X				
8a	Corte según medidas establecidas por Inaexpo	Diario	- Jornaleros	X				
9a	Agrupacion de tallos cortados en los puntos de recolección	Diario	- Jornaleros	X				
10a	Inspección de tallos cortados	Diario	- Jefe de Hacienda - Ramón Vélez		X			
11a	Descarte de tallos que no cumplen medidas establecidas por Inaexpo	Diario	- Jefe de Hacienda - Ramón Vélez		X			
12a	Colocación de tallos cortados en las cajas en las que serán transportados	Diario	- Jornaleros	X				
13a	Transporte de tallos a la planta procesadora	Diario	- Chofer	X				
14a	Entrega de tallos en la planta procesadora	Diario	- Jefe de Hacienda	X				
15a	Calificación de tallos entregados	Diario	- Operador de calidad de Inaexpo			X		
16	FIN							X

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Según lo planificado por la Administración de la Hacienda, el corte de tallos se realiza por lotes en ciclos de cada 12 días a las plantas que se encuentren en las mejores condiciones. Son los colaboradores asignados para la tarea de corte, según capacitaciones previas recibidas, los encargados de elegir los tallos que hayan alcanzado su "flecha", dentro de los lotes planificados para la cosecha.

El Administrador de la plantación es el encargado de supervisar la tarea de corte realizada por cada uno de los lotes seleccionados; revisar las medidas de tallos, que según lo establecido por INAEXPO deben tener aproximadamente 35 cm de largo y 6 cm de diámetro; y a su vez de realizar una comparación de los tallos realmente cosechados versus lo planificado para luego realizar un análisis de las diferencias que pudieran obtenerse del proceso.

Una vez completado el lote, los tallos cortados son agrupados en la vía en la cual tiene acceso el camión que transportará los mismos hasta la planta procesadora. Dichos tallos son colocados en cajas especiales dentro del camión para una vez que ingresen a la planta procesadora sean descargados, calificados y continúen con el proceso de transformación en las instalaciones de INAEXPO.

Es importante recalcar que hasta el día 20 de cada mes, la Administración del negocio realiza la programación de la cosecha del siguiente mes.

3.1.2 Proceso de fertilización

La plantación para alcanzar un desarrollo apropiado requiere de ciertos nutrientes que no siempre son suministrados por el suelo, es por eso que se realiza el proceso de fertilización, el cual según la planificación, es realizado de manera anual. La realización del proceso es contemplada dentro del cronograma anual de trabajo en los meses de Enero y Junio, aprovechando la disminución de la producción debido a las condiciones climáticas desfavorables para el desarrollo óptimo de las plantas en dicho tiempo.

Según la planificación de corte de tallos mensual, podrían destinarse entre 4 a 5 días al mes para realizar el proceso de fertilización o a su vez se puede destinar una semana completa para realizar de corrido el proceso.

Para determinar la cantidad de producto requerida, el propietario del negocio realiza un análisis de suelo que por lo general toma 8 días, con dicho análisis se determinan los componentes que necesitaría la planta (usualmente son productos ricos en nitrógeno), para determinar la fórmula a aplicar y hacer el pedido a la casa comercial Brentag, proveedora de fertilizantes. La aplicación del producto se realiza en los meses de enero y junio.

3.1.3 Proceso de Limpieza

El proceso de limpieza de cepas y deshoje de plantas se realiza aproximadamente tres veces al año, en los meses de enero, marzo y junio. Este

trabajo es efectuado por 5 personas con quienes se mantiene un contrato laboral bajo la modalidad de obra cierta.

El proceso consiste básicamente en usar insumo llamado glifosato (matamonte), realizar la función de corte con machete para el deshoje y cuando está brotando el monte se aplica herbicida.

Gráfico No. 12

Insectos que atacan a la planta de palmito



Fuente: Hacienda Valti
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Gráfico No. 13

Limpieza de lote



Fuente: Hacienda Valti
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

3.1.4 Compras

Hacienda Valti
Proceso de Compra

No.	Proceso	Periodicidad	Responsable	Proceso	Decisión	Documento	Espera	Fin
1	Planificación de compras en base a datos históricos	Anual	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo	X				
2	Requerimiento de insumos o materiales	Quincenal	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo - Jefe de Hacienda - Ramón Vélez	X				
2a	Requerimiento de fertilizantes	Semestral	- Jefe de Hacienda - Ramón Vélez				X	
3a	Requerimiento de insumo a Inaexpo	Semestral	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo			X		
4a	Periodo de espera establecido por Inaexpo para realizar la entrega del producto	Mensual					X	
5a	Entrega del producto		- Departamento operativo Inaexpo	X				
6a	Pago a través de descuento del 20% de la venta de palmito, según lo establecido con Inaexpo	Diario	- Departamento financiero Inaexpo	X				
2b	Requerimiento de otros insumos	Mensual	- Jefe de Hacienda - Ramón Vélez					
3b	Visita a casas comerciales de Santo Domingo	Mensual	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo - Jefe de Hacienda - Ramón Vélez	X				
4b	Solicitud de proformas a las diferentes casas comerciales	Mensual	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo - Jefe de Hacienda - Ramón Vélez	X				
5b	Elección de casa comercial que cumpla con parámetros como : -Entrega rápida -Buen precio -Mayor plazo de crédito	Mensual	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo		X			
6b	Emisión de factura de venta	Mensual	- Proveedor insumos			X		
7b	Entrega del producto	Mensual	- Proveedor insumos	X				
8b	Tiempo de crédito establecido con el proveedor	30 días					X	
9b	Pago al proveedor mediante cheque	Mensual		X				
10	FIN							X

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

La Administración realiza un análisis y planificación de compras o requerimientos de insumos y materiales en base a lo histórico o utilizado en el año anterior. La compra más grande es la realizada a la casa Brentag, proveedores de insumos para fertilización, proceso que es realizado en meses de entrada y salida de lluvias (enero y junio).

La compra a Brentag se la realiza a través de INAEXPO, a quien se le hace el requerimiento de producto con alrededor de 30 días de anticipación a la aplicación del mismo.

Para realizar la compra de los restantes insumos que la plantación requiere, se acude a casas comerciales de Santo Domingo, se realiza el pedido y se cancela 30 días después mediante cheque.

Todas las compras de insumos y materiales que se realicen son almacenadas en una bodega en la Hacienda. Para esto el Administrador de la plantación realiza un inventario controlando ingresos y egresos de insumos.

3.1.5 Tesorería

3.1.5.1 Caja Chica

El manejo de caja chica es el siguiente: El monto asignado mensualmente al Administrador de la Hacienda es de USD 500.00, los cuales deben ser

destinados para cubrir gastos de combustible y gastos de emergencia principalmente.

Al finalizar el mes, la caja chica es repuesta después de realizar la respectiva rendición de cuentas con documentación soporte de los gastos realizados y aprobados por la Administración General.

3.1.5.2 Conciliación Bancaria

La Administración del negocio lleva un control informal sobre el movimiento de fondos en las cuentas bancarias que posee. Esto significa que realiza seguimiento del movimiento de saldos en las cuentas, mas el mismo no es documentado, lo cual no permite determinar de una forma oportuna las diferencias o posibles partidas conciliatorias que pudieren presentarse.

3.1.5.3 Gestión de Cobro

Cuadro No. 11

Hacienda Valti

Proceso de Cartera

No.	Proceso	Periodicidad	Responsable	Proceso	Decisión	Documento	Espera	Fin
1	Emisión de factura	Diario	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo			X		
2	Entrega de factura a Inaexpo	Diario	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo	X				
3	Período de espera acordado con Inaexpo para realizar el pago por tallos entregados	Quincenal					X	
4	Pago mediante transferencia bancaria por concepto de compra de palmito	Diario	- Departamento financiero de Inaexpo	X				
5	Entrega de retención generada por la compa de palmito	Diario	- Departamento financiero de Inaexpo	X				
6	FIN							X

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Una vez realizada la entrega de tallos en la planta de INAEXPO, la empresa emite un recibo, con lo cual, al día siguiente, el negocio procede a la entrega de la factura a la Compañía.

Quince días después de la emisión y entrega de la factura, se realiza el pago de la misma vía transferencia bancaria.

3.1.5.4 Autorizaciones

El propietario del negocio es la persona autorizada para realizar tareas como firmas y cobros de cheques, desembolsos y reembolsos de caja y retiros bancarios, entre otras.

3.1.6 Pagos

Cuadro No. 12

Hacienda Valti
Proceso de Pagos

No.	Proceso	Periodicidad	Responsable	Proceso	Decisión	Documento	Espera	Fin
1a	Pago a través de descuento del 20% de la venta de palmito, según lo establecido con Inaexpo	Diario	- Departamento financiero Inaexpo	x				
1b	Pago al proveedor mediante cheque	Mensual	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo	x				
2b	Emisión de retenciones	Mensual	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo			x		
6	FIN							x

Hacienda Valti
Proceso de pago de nómina

No.	Proceso	Periodicidad	Responsable	Proceso	Decisión	Documento	Espera	Fin
1	Control de horas realmente trabajadas de cada colaborador	Quincenal	- Jefe de Hacienda - Ramón Vélez			x		
2	Entrega de control de horas trabajadas a la Administración	Quincenal	- Jefe de Hacienda - Ramón Vélez	x				
3	Análisis y cálculo de valores a cancelar	Quincenal	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo	x				
4	Pago a trabajadores mediante cheque	Quincenal	- Gerente Hacienda - Alejandro Valarezo	x				
5	Firma de recepción de roles	Quincenal	- Trabajadores de hacienda	x				
6	FIN							x

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Los pagos que se realizan tanto a proveedores como a colaboradores se realizan mediante cheque. El plazo de crédito negociado con proveedores en los años 2012 y 2013 es de hasta 30 días después de realizada la compra. En cuanto a pagos a trabajadores, estos fueron realizados en el año 2012 de manera quincenal, en la actualidad se llevan a cabo en forma mensual.

Tal como se comentó anteriormente, las autorizaciones y firmas de cheques las realiza el propietario del negocio.

3.1.7 Contabilización de ingresos y gastos

El negocio cuenta con un contador externo quien se encarga de los realizar los registros contables en función de las actividades que la Administración realice. Por lo general, se recopila la información mensual correspondiente a transacciones de ingresos y gastos para posteriormente enviarla al contador para realizar los registros y declaraciones de impuestos.

3.1.8 Préstamos

La Administración no cuenta con una política establecida en cuanto a la planificación sobre el acceso al endeudamiento con instituciones financieras. Por lo general, la decisión es tomada en base a la necesidad.

3.1.9 Propiedad, Planta y Equipo

Para el control de Propiedad, Planta y Equipo se realiza un anexo en formato Excel en el cual se incluyen adiciones o bajas realizadas en el año. Sin embargo, los ítems no cuentan con algún tipo de número o código de identificación de los mismos. El responsable del ingreso a bodega de las adiciones es el administrador de la plantación. La administración no cuenta con una política de toma física de Propiedad, Planta y Equipo, estas son realizadas cuando el Gerente de Hacienda considera necesario efectuarlas.

3.2 DETERMINACIÓN DE RIESGO Y ÁREAS CRÍTICAS PARA EL NEGOCIO

Después de realizarse el levantamiento de procesos y conocer a detalle el funcionamiento de cada uno de ellos se han determinado ciertas áreas de riesgo para el cumplimiento de objetivos del negocio.

Es importante que antes de proceder con la determinación de riesgo y áreas críticas para el negocio se retome el concepto de control interno, ya que de las acciones tomadas para manejar un buen sistema de controles en todos los niveles de la organización dependerá la consecución eficiente de los objetivos del negocio.

Según COSO, se refiere al control interno como “el proceso efectuado por la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías de eficacia y eficiencia de las operaciones,

confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes, reglamentos y normas que sean aplicables".

A continuación se presenta un breve resumen de los principales componentes del Control Interno según COSO:

- Ambiente de control.- Se consideran factores como integridad y valores éticos, asignación de autoridad y responsabilidad, estructura organizacional vigente y políticas de personal utilizadas.

  En la revisión de los procesos existentes se debe evaluar la existencia de los mismos, que los procedimientos hayan sido notificados, conocidos, comprendidos y la existencia de la evidencia de su aplicación.

- Evaluación de riesgos.- Se enfoca en la identificación, análisis y gestión de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos. Esta tarea es realizada de manera constante, buscando siempre mejora en los procesos y anticipándose a los riesgos que podrían aparecer en el negocio.

- Actividades de control.- Actividades realizadas con el objetivo de verificar el cumplimiento de medidas y controles que la Administración lleva a cabo para mitigar los riesgos presentados.

  Como actividades de control se pueden mencionar la aprobación de documentos, conciliaciones de saldos, seguridad de activos, tomas físicas, entre otras.

- Información y comunicación.- Se refiere a la comunicación efectiva que debe existir tanto dentro como fuera de la organización. Esto incluye desde las tareas asignadas a un empleado hasta temas externos con proveedores, clientes o autoridades.

- Supervisión y monitoreo.- Comprende actividades que se deben realizar para comprobar que los controles están siendo respetados y actúan de manera eficiente en cada uno de los procesos del negocio.

  Estas actividades deben ser realizadas de manera periódica con el objetivo de verificar que los controles sigan siendo los adecuados después de enfrentar a cambios internos y externos que afectan al negocio.

Para un mejor entendimiento de lo mencionado anteriormente se clasificará al control interno en controles contables y controles administrativos, los cuales se verán reflejados en la gestión administrativa financiera del negocio.

El control interno administrativo se enfocará en la integración de las operaciones del negocio con las políticas establecidas por la Administración del mismo; mientras que el control contable se basará en políticas y procedimientos establecidos en cuanto a registros contables, elaboración de estados financieros, cumplimiento de normativa y leyes vigentes, principalmente.

El control interno contable según los establece la SAS 1(Statements on Auditing Standards) es diseñado con el objetivo de que: i) las operaciones sean ejecutadas de

acuerdo con la autorización general o específica para la administración; ii) las operaciones sean registradas como sean necesarias para permitir tanto la presentación de estados financieros de conformidad con lo establecido por la normativa como el registro de la totalidad de activos; iii) los activos registrados en la contabilidad sean periódicamente comparados con las existencias físicas que mantiene el negocio. (FCCEA, 2012)

En base a lo mencionado respecto al control interno y sus clasificaciones se procederá a identificar los riesgos y áreas críticas para el negocio.

Débiles Controles Administrativos:

- No se realizan conciliaciones de saldos vs existencias físicas.
- No existe una adecuada segregación de funciones.
- No se documenta la información correspondiente a tallos cortados entregados ni los tallos cortados defectuosos obtenidos diariamente.
- Débil análisis de la administración en cuanto a mitigación de riesgos.
- El negocio no cuenta con documentación de políticas y procedimientos de las distintas actividades y procesos que se realizan.
- Las decisiones tomadas por la Administración no son documentadas.

Débiles Controles Contables:

- No se realizan conciliaciones bancarias mensuales que verifiquen los saldos reportados a través del estado de cuenta bancaria versus lo registrado contablemente.

- No cuentan con política de toma física de Propiedad, Planta y Equipo.

- Ciertos items de Propiedad, Planta y Equipo, almacenados en bodega, no cuentan con código de identificación.

- Registros auxiliares poco confiables.

- No existe registro de una planificación de necesidades operativas de fondos.

- No se documentan los análisis realizados de las cotizaciones recibidas por parte de los distintos proveedores consultados.

- No se documenta la información correspondiente a tallos cortados entregados ni los tallos cortados defectuosos obtenidos diariamente.

- Demoras en entrega de documentación como facturas, guías, documentos fuente de cálculo, etc, para el debido registro en la contabilidad.

- No se realizan flujos de efectivo formales para determinar posibles problemas de liquidez que pudiesen presentarse.

- Registro de la plantación.

- Diferenciar costos generados en negocio de comercialización de ganado de los generados en la venta de palmito.

- No se elaboran indicadores de gestión, como herramienta de control y medición de resultados.

- No se han analizado las provisiones requeridas por jubilación patronal por el tiempo de trabajo de los colaboradores antiguos.

- Registros contables de la plantación.

- No existe documentación soporte del análisis presupuestario realizado de manera mensual por la Administración.

- La Plantación debería ser registrada como un activo y descargada en el momento de realización de la venta.

- La documentación no se maneja en un mismo sistema de información contable – financiera.

- Las decisiones tomadas por la Administración no son documentadas.

- No hay comunicación oportuna respecto de la elaboración y presentación de estados financieros; desconocimiento de la Administración del registro de transacciones del negocio.

3.3 DIAGNÓSTICO DE LOS DIFERENTES PROCESOS DEL NEGOCIO

A continuación se presenta una matriz que contiene un resumen de las debilidades de control encontradas en el negocio y de los posibles riesgos ante los cuales la Administración será la encargada de aplicar un plan de acción con el objetivo de mitigar o eliminar los mismos.

Cuadro No. 13

Hacienda Valti

Matriz de debilidades y riesgos

Debilidades	Situaciones encontradas	Posibles riesgos
Debiles Controles Administrativos	No se realizan conciliaciones de saldos vs existencias físicas	1. Riesgo de que los valores registrados en los libros contables no se vean reflejados en las existencias físicas mantenidas en bodega. 2. Riesgo de robo o pérdida 3. Adecuado registro
	No existe una adecuada segregación de funciones	1. Riesgo de fraude 2. Ejecución inapropiada de transacciones sensibles 3. Manipulación de estados financieros
	No se documenta la información correspondiente a tallos cortados entregados ni los tallos cortados defectuosos obtenidos diariamente	1. Control inapropiado de desperdicios o tallos defectuosos 2. Robo de tallos 3. Pérdidas en producción 4. Costos altos por frecuentes cortes de tallos defectuosos
	Débil análisis de la administración en cuanto a mitigación de riesgos	1. No contar con un plan de acción ante un riesgo 2. Problemas financieros 3. Altos costos 4. Problemas patronales 5. Problemas con principales Organismos de Control
	El negocio no cuenta con documentación de políticas y procedimientos de las distintas actividades y procesos que se realizan	1. Riesgos contables - financieros 2. Problemas patronales 3. Problemas con principales Organismos de Control 4. Problemas legales
	Las decisiones tomadas por la Administración no son documentadas	1. Incapacidad de analizar y comparar períodos o resultados 2. Acciones o tareas realizadas de manera inoportuna o incorrecta 3. Errores contables 4. Información contable-financiera poco confiable

Debiles Controles Contables	No se realizan conciliaciones bancarias mensuales que verifiquen los saldos reportados a través del estado de cuenta bancaria versus lo registrado contablemente	1. Errores de registro 2. Errores incurridos por el Banco 3. Robo o perdida de recursos 4. Manejo inapropiado de fondos
	No cuentan con política de toma física de activos fijos	1. Desconocimiento de estado y ubicación del bien 2. Valoración incorrecta del bien 3. Desconocimiento de movimientos, bajas de los bienes 4. Registros contables desactualizados
	Los activos fijos almacenados en bodega no cuentan con código de identificación.	5 Registro inadecuado de vida útil, valor del bien, depreciaciones 6. Pérdidas, daños o deterioro de los bienes
	Registros auxiliares poco confiables	1. Decisiones erróneas e inoportunas
	No existe registro de una planificación de necesidades operativas de fondos	1. Riesgo de iliquidez
	No se documentan los análisis realizados de las cotizaciones recibidas por parte de los distintos proveedores consultados	1. Decisiones erróneas e inoportunas 2. Imposibilidad de realizar comparaciones de precios y calidad de productos a adquirir 3. Generación de gastos innecesarios
	Demoras en entrega de documentación como facturas, guías, documentos fuente de cálculo, etc, para el debido registro en la contabilidad	1. Posibles sanciones por presentación de informes contables y financieros fuera de tiempo 2. Decisiones erróneas e inoportunas 3. Incumplimiento de leyes y reglamentos 4. Pérdida de información
	No se realizan flujos de efectivo formales para determinar posibles problemas de liquidez que pudiesen presentarse	1. Riesgo de liquidez 2. Incapacidad de analisis y decisión respecto al cumplimiento de obligaciones financieras 3. Falta de estrategias financieras
	No se diferencian los costos generados en negocio de comercialización de ganado de los generados en la venta de palmito	1. Dificil medición de costos 2. Débil información para analisis y toma de decisiones 3. Al no contar con diferenciación de costos podrían presentar complicaciones con los presupuestos que realice la Administracion.
	No se elaboran indicadores de gestión, como herramienta de control y medición de resultados	1. no contar con información util para toma de decisiones 2. pocas posibilidades de medir resultados 3. Bajo control

Debiles Controles Contables	No se han analizado las provisiones requeridas por jubilación patronal por el tiempo de trabajo de los colaboradores antiguos	1. Incumplimiento de leyes; Sanciones por parte de Organismos de Control - Ministerio de Relaciones Laborales 2. Demandas
	Registros contables inapropiados de la plantación	1. Estados financieros poco confiables 2. Riesgos tributarios
	No existe documentación soporte del análisis presupuestario realizado de manera mensual por la Administración	1. Imposibilidad de realizar comparaciones entre lo real y lo presupuestado 2. Debil control de fondos 3. Baja generación de ahorro
	La documentación no se maneja en un mismo sistema de información contable – financiera	1. Duplicación de información 2. Pérdida de información
	No hay comunicación oportuna respecto de la elaboración y presentación de estados financieros; desconocimiento de la Administración del registro de transacciones del negocio	1. Fraude 2. Presentación inoportuna de estados financieros a los distintos Organismos de Control 3. Información procesada de manera incompleta 4. Montos de transacciones registrados de manera erronea

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

3.4 DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CONTROLES A IMPLEMENTAR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

Una vez analizado el concepto de control interno y sus principales componentes junto con las áreas críticas y riesgos encontrados se realizará la presentación de controles que mitigarán los riesgos y ayudaran al cumplimiento de las actividades de manera eficiente.

Controles a Implementar:

Manual de procesos: Elaboración e implementación de un manual en donde se establezcan políticas y procedimientos determinados por la Administración del negocio para alcanzar de manera coordinada y eficiente los objetivos propuestos.

Sistemas de información y comunicación: Contar con sistemas de información y comunicación que generen información contable confiable, oportuna y veraz para la construcción de los estados financieros del negocio.

Autorización:

Entrega de documentación: Establecer una fecha mensual límite para realizar la entrega de la información de transacciones ocurridas en el negocio tales como facturas, retenciones, estados de cuenta, etc para realizar el oportuno registro contable, así como también la elaboración de declaraciones de impuestos y pago de las mismas.

Conciliación bancaria: Se deberán realizar conciliaciones de saldos bancarios de manera mensual, comparando la información arrojada por el estado de cuenta bancario versus lo registrado en la contabilidad del negocio.

Conciliación de activos: Se debe realizar conciliaciones entre las existencias físicas verificadas mediante conteos y lo registrado en libros.

Políticas de Propiedad, Planta y Equipo: Establecer como política la ejecución de una toma física de manera semestral o anual con el objetivo de verificar la existencia física versus lo registrado en libros.

Adicionalmente, se deberá codificar los ítems para un mayor control y manejo de los activos.

Flujo de efectivo proyectado: Elaboración de un flujo de efectivo anual, como herramienta para la toma de decisiones, el cual permita analizar y determinar los períodos en los que el negocio presente mayores necesidades de fondos para operar.

Líneas de negocio – identificación costos para cada negocio

3.5 EVALUACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES

Las ventajas de realizar una implementación de controles al negocio se pueden reconocer en distintas actividades desde la organización del negocio hasta el logro de los objetivos propuestos.

Las principales se detallan a continuación:

- Establecimiento de indicadores que permitan evaluar y comparar la gestión de la Administración del negocio y resultados realmente alcanzados versus los planificados o esperados.

- Mayor control de los activos del negocio.

- Confiabilidad en información contable-financiera presentada.

- Garantizar el cumplimiento oportuno de normativa contable y leyes tributarias vigentes en el país.

4 IMPACTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

4.1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL ANÁLISIS FINANCIERO

Para considerar si la inversión en un sistema de riego que aumente la productividad de la plantación de palmito, sugerida en el segundo capítulo del presente documento, es factible, se ha realizado un análisis y evaluación de variables como capacidad de la producción, condiciones climatológicas, capacidad de endeudamiento, ventajas del sistema de riego, tipos de riego, etc.

Para esto se realizaron dos escenarios futuros, los cuales permiten observar los resultados tanto de la implementación del sistema como del mantenimiento de la plantación tal como se ha venido realizando en años anteriores. A continuación se presenta un resumen de cada uno de ellos.

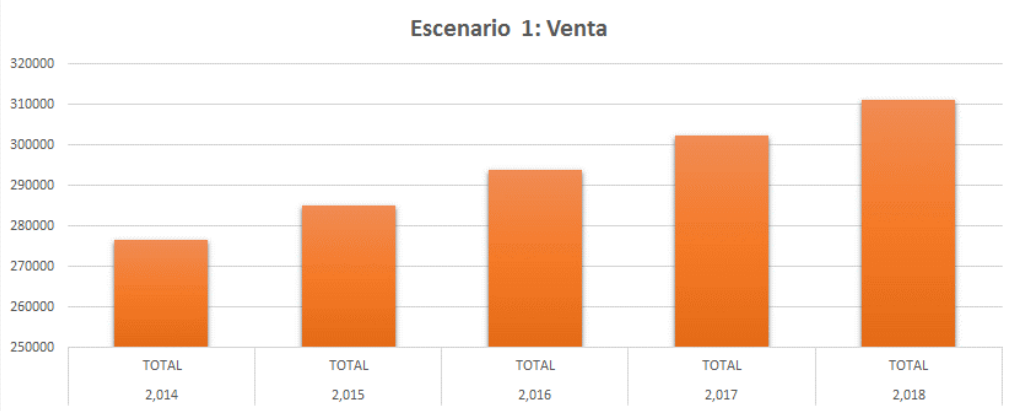
- Escenario 1: Escenario Base (sin implementación de sistema de riego)

  Para la construcción del primer escenario se tomó en cuenta la recuperación de la plantación para el año 2014, después de sufrir ataques de plagas como cochinilla en años anteriores. Esta recuperación refleja un crecimiento promedio del 10%. En cuanto a los años siguientes, sin la implementación de un sistema de riego, se esperaría que la plantación crezca a un ritmo lento, tal

como lo ha venido haciendo en el transcurso de los años motivo por el cual se ha proyectado un crecimiento en ventas de entre el 3 y 5%.

Adicionalmente, para la elaboración del Escenario 1 se consideró un precio promedio de USD 31 ctvs., el mismo obtenido durante el año 2013.

Gráfico No. 14



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 14

Rendimiento												
Año/Lote	L_01	L_02	L_03	L_04	L_05	L_06	L_07	L_08	L_09	L_10	L_11	L_12
2,014	1.25	1.12	1.14	1.27	1.13	1.21	1.30	1.18	1.19	1.10	0.76	0.67
2,015	1.29	1.15	1.16	1.33	1.18	1.27	1.33	1.21	1.22	1.13	0.78	0.69
2,016	1.34	1.18	1.19	1.37	1.22	1.31	1.37	1.25	1.26	1.17	0.81	0.71
2,017	1.37	1.21	1.21	1.41	1.25	1.35	1.42	1.28	1.30	1.20	0.83	0.73
2,018	1.37	1.24	1.24	1.45	1.29	1.39	1.46	1.32	1.34	1.24	0.86	0.75

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 15

Rendimiento													
Año/Lote	L_13	L_14	L_15	L_16	L_17	L_18	L_19	L_20	L_21	L_22	L_23	L_24	L_25
2,014	0.95	0.83	0.83	0.98	1.00	0.84	0.75	0.97	1.01	0.87	0.64	0.78	1.06
2,015	0.98	0.85	0.86	1.01	1.03	0.87	0.77	1.00	1.04	0.89	0.66	0.81	1.09
2,016	1.01	0.88	0.88	1.04	1.06	0.89	0.79	1.03	1.07	0.92	0.68	0.83	1.12
2,017	1.04	0.90	0.91	1.07	1.09	0.92	0.81	1.06	1.10	0.95	0.70	0.86	1.15
2,018	1.07	0.93	0.94	1.10	1.12	0.95	0.84	1.09	1.13	0.98	0.72	0.88	1.19

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

En el gráfico se puede visualizar que en el año 2018, el nivel de ventas que alcanzaría la Hacienda correspondería a un aproximado de USD 311 mil, con una leve mejora en la productividad de la planta respecto a años anteriores, alcanzando hasta un 1.30 de rendimiento por tallo. Para futuros períodos se espera un rendimiento similar al presentado en el gráfico "Rendimiento".

- Escenario 2: Implementación del sistema de Riego

Para la construcción de este escenario, tal como en el escenario 1, se contempló la recuperación de la plantación obteniendo un crecimiento del 10% para el año 2014. La diferencia con el otro escenario es la inversión a realizar para implementar el sistema de riego que elevará el nivel de producción de la plantación hasta en un 15% anual para los períodos posteriores.

Dicho sistema se enfocará en el incremento de la producción especialmente en los meses más complicados por ausencia de precipitaciones como son enero, febrero, agosto, septiembre y diciembre.

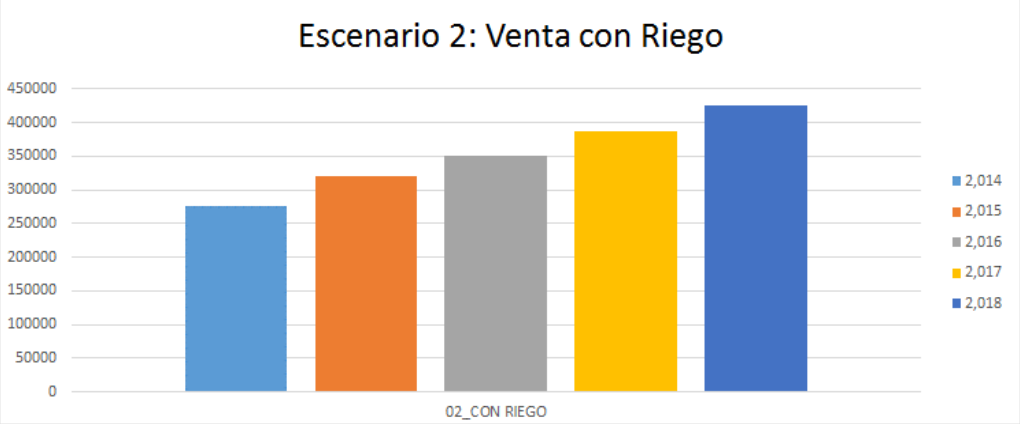
Es importante justificar que el crecimiento del nivel de producción esperado responde a que la implementación del sistema permitirá distribuir la humedad del suelo a cada una de las plantas durante todo el año logrando así que las mismas consigan un nivel óptimo de desarrollo y productividad.

El costo de la implementación del sistema asciende a USD 2.000 por hectárea lo que representa un total de USD 247.600 si se lo aplica a las 123.8 hectáreas

destinadas a la producción de palmito en la Hacienda. Para esto, el negocio deberá cubrir su requerimiento de inversión mediante la contratación de un crédito por el valor antes mencionado.

A continuación se presenta la evolución de las ventas considerando la implementación del sistema de riego y un precio de venta promedio de USD 0.31 ctvs.

Gráfico No. 15



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 16

Rendimiento												
Año/Lote	L_01	L_02	L_03	L_04	L_05	L_06	L_07	L_08	L_09	L_10	L_11	L_12
2,014	1.25	1.12	1.14	1.27	1.13	1.21	1.30	1.18	1.19	1.10	0.76	0.67
2,015	1.44	1.29	1.31	1.46	1.30	1.41	1.51	1.36	1.38	1.27	0.89	0.78
2,016	1.58	1.41	1.44	1.61	1.43	1.55	1.67	1.50	1.51	1.40	0.97	0.86
2,017	1.74	1.56	1.58	1.77	1.57	1.70	1.83	1.65	1.66	1.54	1.07	0.95
2,018	1.91	1.71	1.74	1.94	1.73	1.87	2.02	1.81	1.83	1.69	1.18	1.04

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 17

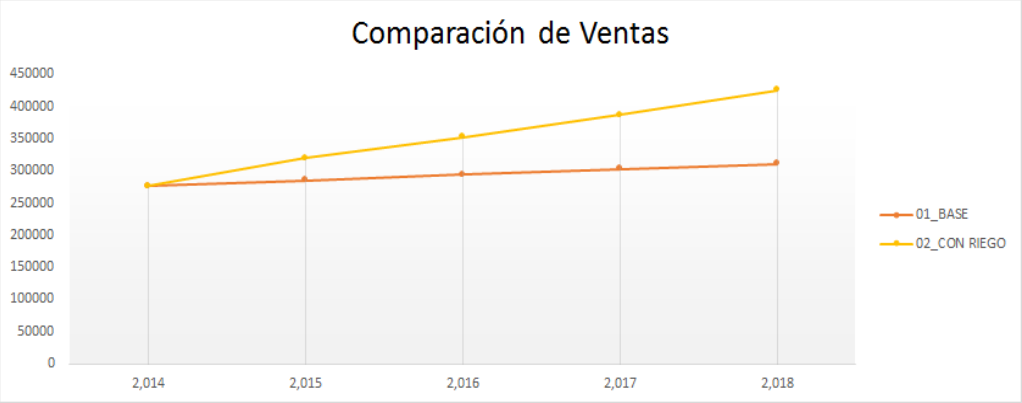
Rendimiento													
Año/Lote	L_13	L_14	L_15	L_16	L_17	L_18	L_19	L_20	L_21	L_22	L_23	L_24	L_25
2,014	0.95	0.83	0.83	0.98	1.00	0.84	0.75	0.97	1.01	0.87	0.64	0.78	1.06
2,015	1.11	0.96	0.96	1.13	1.15	0.97	0.86	1.12	1.16	1.00	0.74	0.91	1.22
2,016	1.22	1.05	1.06	1.24	1.27	1.07	0.95	1.24	1.28	1.10	0.82	1.00	1.35
2,017	1.34	1.16	1.16	1.37	1.40	1.18	1.04	1.36	1.41	1.21	0.90	1.10	1.48
2,018	1.47	1.28	1.28	1.51	1.54	1.29	1.15	1.50	1.55	1.33	0.99	1.21	1.63

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Asimismo, en los gráficos que anteceden se puede visualizar que en el año 2018, el nivel de ventas que alcanzaría la Hacienda corresponde a un aproximado de USD 425 mil, (alrededor de USD 114.000 adicionales en comparación con el escenario 1), con una gran mejora en la productividad de la planta, alcanzando hasta un 1.94 de rendimiento por tallo.

A continuación se presenta la comparación gráfica entre los dos escenarios proyectados en el que se puede visualizar cuánto crecimiento se obtendría a través de la implementación propuesta.

Gráfico No. 16



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Adicionalmente se presenta un resumen de indicadores, estado de resultados, flujo de efectivo de la situación actual y proyección que no contempla riego para en la siguiente sección analizar el impacto de la implementación del sistema a nivel de reportes financieros.

Es importante recalcar que para la elaboración de los reportes financieros que se presentarán a continuación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: nivel de crecimiento de la plantación (10% para el 2014 y 3% para años posteriores); costo de personal que incluye sueldo básico más 7% de bonificaciones y beneficios de ley para 12 trabajadores; pago de utilidades a los mismos; costo del transporte de tallos hacia la planta procesadora; costo de combustible para la movilización; fertilizantes; abonos y suministros; e intereses de la deuda mantenida actualmente con instituciones financieras, principalmente.

Cuadro No. 18

Escenario	Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Base	Utilidad ant Impuestos	41,124.15	43,877.15	44,023.75	43,357.46	42,216.65
Base	Flujo Operativo	88,892.34	87,283.14	87,709.85	88,229.81	88,456.42
Base	Flujo Inversión	(2,765.53)	(2,851.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
Base	Flujo Financiamiento	(27,592.11)	(13,796.05)	-	-	-
Base	Saldo Final Caja	58,534.71	70,635.44	84,772.55	85,206.10	85,346.29

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 19

Escenario 1: Estado de Resultados Proyectado

	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
VENTAS PALMITO	(276,552.83)	(285,164.31)	(293,729.97)	(302,371.23)	(311,012.72)
COSTO DE VENTAS	196,810.66	204,536.37	212,670.06	221,236.88	230,263.65
COSTO PERSONAL	69,994.56	74,836.95	80,014.35	85,549.93	91,468.48
COSTO TRANSPORTE	27,584.16	27,890.51	28,200.54	28,514.28	28,831.81
COSTO MANTENIMIENTO	15,319.44	15,779.02	16,252.39	16,739.97	17,242.16
COSTO FERTILIZACIÓN	40,000.00	40,800.00	41,616.00	42,448.32	43,297.29
COSTO SUMINISTRO Y ABONOS	27,826.20	28,660.99	29,520.82	30,406.44	31,318.63
DEPRECIACIÓN	16,086.30	16,568.89	17,065.96	17,577.94	18,105.28
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
GASTOS ADMINISTRATIVO	35,598.00	36,309.96	37,036.16	37,776.88	38,532.42
COSTO FINANCIERO					
COSTO FINANCIERO	3,020.01	440.83	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**(41,124.15)**	**(43,877.15)**	**(44,023.75)**	**(43,357.46)**	**(42,216.65)**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 20

Escenario 1: Estado de Flujos de Efectivo

	2014	2015	2016	2017	2018
EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	**88,892.34**	**87,283.14**	**87,709.85**	**88,229.81**	**88,456.42**
RECIBIDO DE CLIENTES	271,021.77	279,390.70	287,785.41	296,253.23	304,721.90
PAGADO A PROVEEDORES	(106,327.80)	(108,640.48)	(111,009.91)	(113,437.57)	(115,925.02)
PAGADO A EMPLEADOS	(73,494.56)	(81,005.57)	(86,595.92)	(92,153.50)	(97,972.10)
PAGADO IMPUESTOS SRI	(2,307.06)	(2,461.51)	(2,469.73)	(2,432.35)	(2,368.35)
EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	**(2,765.53)**	**(2,851.64)**	**(2,937.30)**	**(3,023.71)**	**(3,110.13)**
INVERSIÓN MAQUINARIA	(2,765.53)	(2,851.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	**(27,592.11)**	**(13,796.05)**	**-**	**-**	**-**
PAGO DE PRÉSTAMOS	(27,592.11)	(13,796.05)	-	-	-
SALDO FINAL DE CAJA	**58,534.71**	**70,635.44**	**84,772.55**	**85,206.10**	**85,346.29**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

En los reportes financieros presentados se puede observar que si se aplica el Escenario 1, con un crecimiento en ventas del 10% para el año 2014 y 3% para los años restantes, se obtendrá utilidades antes de impuestos superiores a los USD 40 mil, con unos saldos finales de caja que sobrepasan los USD 55 mil después de cubrir las obligaciones con proveedores, empleados e impuestos;

adicionalmente se cubren las posibles inversiones que se realizan para la operación del negocio como por ejemplo la compra de maquinaria liviana como bombas para fumigar y finalmente el pago de capital e intereses de la deuda mantenida actualmente con Banco Pichincha.

4.2 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y TENDENCIAS

A través del Estado de Resultados Proyectado se podrá visualizar la rentabilidad que tendrá el negocio a lo largo del tiempo, una vez se haya implementado el sistema de riego para la plantación. A continuación se presenta el resumen del mismo:

Cuadro No. 21

Escenario 2: Estado de Resultados Proyectado

	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
VENTAS PALMITO	(276,552.83)	(319,760.13)	(351,736.14)	(386,909.75)	(425,600.73)
COSTO DE VENTAS	196,810.66	229,296.37	274,570.06	283,136.88	292,163.65
COSTO PERSONAL	69,994.56	74,836.95	80,014.35	85,549.93	91,468.48
COSTO TRANSPORTE	27,584.16	27,890.51	28,200.54	28,514.28	28,831.81
COSTO MANTENIMIENTO	15,319.44	15,779.02	53,392.39	53,879.97	54,382.16
COSTO FERTILIZACIÓN	40,000.00	40,800.00	41,616.00	42,448.32	43,297.29
COSTO SUMINISTRO Y ABONOS	27,826.20	28,660.99	29,520.82	30,406.44	31,318.63
DEPRECIACIÓN	16,086.30	41,328.89	41,825.96	42,337.94	42,865.28
GASTOS ADMINISTRATIVOS	35,598.00	36,309.96	37,036.16	37,776.88	38,532.42
GASTOS ADMINISTRATIVOS	35,598.00	36,309.96	37,036.16	37,776.88	38,532.42
COSTO FINANCIERO	3,020.01	17,665.88	11,479.73	4,195.75	0.00
COSTO FINANCIERO	-	17,225.05	11,479.73	4,195.75	0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**(41,124.15)**	**(36,487.92)**	**(28,650.19)**	**(61,800.24)**	**(94,904.66)**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Ingresos:

Se presenta un incremento de ventas de palmito del 10% para el año 2014 que responde a la recuperación de la plantación del ataque de plagas sufrido en años anteriores. A partir del año 2015 se contempla un crecimiento promedio del 15% y 10% gracias a la implementación del sistema de riego por aspersión, enfocado en elevar el nivel de producción principalmente en los meses en los que hay poca presencia de precipitaciones. Para la elaboración de dicha proyección se trabajó con un precio promedio de venta de USD 0.31 ctvs., mismo que se espera mejore obteniendo una mejor calidad de tallos lo cual conduciría a una mayor calificación de los mismos.

Con base en lo anterior, se espera que durante el año 2014, base para la proyección, los ingresos sean superiores a USD270 mil, mientras que para el año 2015 en adelante, luego de la implementación del sistema de riego, éstos alcancen un nivel de USD 319.700, USD 3571.700, USD 386.900 Y USD 425.600, respectivamente. (Ver Escenario 2: Estado de Resultados Proyectado).

Costos de Inversión:

Según conversaciones mantenidas con la Administración del negocio, el sistema de riego sería implantado en toda la plantación y abastecería de agua a cada uno de los 25 lotes que forman parte de la misma. Según esto, se determinó mediante indagaciones, solicitud de proformas, conversaciones con técnicos, que se requieren de aproximadamente USD 2.000 por hectárea para realizar la instalación del sistema, lo que representaría un monto total de USD 247.600 de inversión.

Dicho monto se financiaría con la adquisición de un crédito bancario a 36 meses plazo, 6 meses de gracia con una tasa de interés del 9.46%. La adquisición del crédito en la proyección se ve reflejada en los primeros meses del año 2015.

Costo de Personal:

Remuneraciones y beneficios como horas extras, décimos, fondos de reserva, entre otros, cancelados a los 12 colaboradores con los que actualmente cuenta la Hacienda. Estas personas están encargadas de realizar trabajos de corte de tallos, fumigación, limpieza, mantenimiento del sistema de riego, fertilización, etc.

Costo Transporte:

Costo de movilización de las cajas de palmito desde la Hacienda hasta la planta de INAEXPO así como también la movilización de fertilizantes y abonos desde los lugares de acopio hasta las bodegas y plantación. La proyección incluye un incremento del 3% anual de éste rubro.

Costo Mantenimiento:

Incluye reparaciones de tubería, válvulas, materiales, combustible, energía, en los que se incurrirá para un óptimo funcionamiento del sistema de riego por aspersión.

Costo fertilización:

Compra de material para realizar las funciones de fertilización del suelo en los meses de enero y junio, según lo planificado por la Administración. El monto incurrido será descontado por Inaexpo en un porcentaje del 2% en el pago de cada factura.

La proyección muestra un crecimiento anual de este rubro en un 2%.

Costo suministros y abonos:

Compra de materiales requeridos para el proceso de producción y cosecha de los tallos de palmito. La proyección fue realizada con un crecimiento del 3% anual en estos rubros.

Costo Depreciación:

Incluye la depreciación del sistema de riego, el mismo que cuenta con 10 años de vida útil.

Costo Financiero:

Incluyen los intereses generados en el contrato de préstamo que se adquirirá para cubrir el requerimiento de inversión en la implementación del sistema de riego.

Utilidad antes de Impuestos:

Tal como se observa en el gráfico Escenario 2: Estado de Resultados Proyectado, se espera una utilidad USD 41,124 para el año 2014, USD 36,487 para el año 2015, USD 28,650 para el 2016, más baja debido a mayores costos de mantenimiento y depreciación principalmente y USD 61,800 y USD 94,904 para los años 2017 y 2018, respectivamente.

Cuadro No. 22

Escenario 2: Estado de Flujos de Efectivo

	2014	2015	2016	2017	2018
EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	**88,892.34**	**121,319.04**	**109,195.56**	**134,992.28**	**157,645.04**
RECIBIDO DE CLIENTES	271,021.77	313,012.06	344,440.28	378,884.31	416,772.74
PAGADO A PROVEEDORES	(106,327.80)	(108,640.48)	(148,149.91)	(150,577.57)	(153,065.02)
PAGADO A EMPLEADOS	(73,494.56)	(81,005.57)	(85,487.54)	(89,847.46)	(100,738.52)
PAGADO IMPUESTOS SRI	(2,307.06)	(2,046.97)	(1,607.28)	(3,466.99)	(5,324.15)
EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	**(2,765.53)**	**(250,451.64)**	**(2,937.30)**	**(3,023.71)**	**(3,110.13)**
INVERSIÓN RIEGO	-	(247,600.00)	-	-	-
INVERSIÓN MAQUINARIA	(2,765.53)	(2,851.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	**(27,592.11)**	**132,463.84**	**(89,580.21)**	**(89,580.21)**	**(0.00)**
PAGO DE PRÉSTAMOS	(27,592.11)	(13,796.05)	-	-	-
PROVENIENTE DE PRÉSTAMOS	-	200,000.00	-	-	-
PAGO DE PRÉSTAMOS	-	(53,740.11)	(89,580.21)	(89,580.21)	(0.00)
SALDO FINAL DE CAJA	**58,534.71**	**3,331.24**	**16,678.05**	**42,388.35**	**154,534.92**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Cuadro No. 23

Escenario	Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Con Riego	Utilidad ant Impuestos	41,124.15	36,487.92	28,650.19	61,800.24	94,904.66
Con Riego	Flujo Operativo	88,892.34	121,319.04	109,195.56	134,992.28	157,645.04
Con Riego	Flujo Inversión	(2,765.53)	(250,451.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
Con Riego	Flujo Financiamiento	(27,592.11)	132,463.84	(89,580.21)	(89,580.21)	(0.00)
Con Riego	Saldo Final Caja	58,534.71	3,331.24	16,678.05	42,388.35	154,534.92

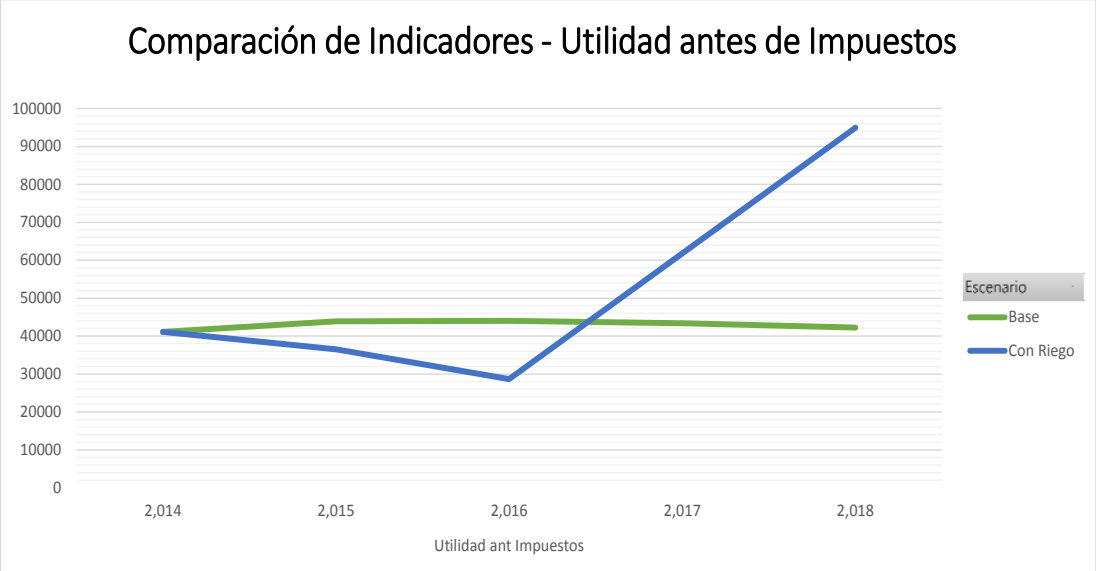
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

El flujo de caja presenta las entradas y salidas de efectivo por cada componente. Se observa que después de cubrir con los costos operativos, pago de deuda y adquisición de inversión s obtiene un saldo final holgado, que crece en el tiempo.

Adicionalmente se puede observar un amplio saldo final para el año 2018 debido a que para ese año el negocio ya habrá terminado de pagar la inversión realizada y a su vez la producción se encuentra en un óptimo nivel.

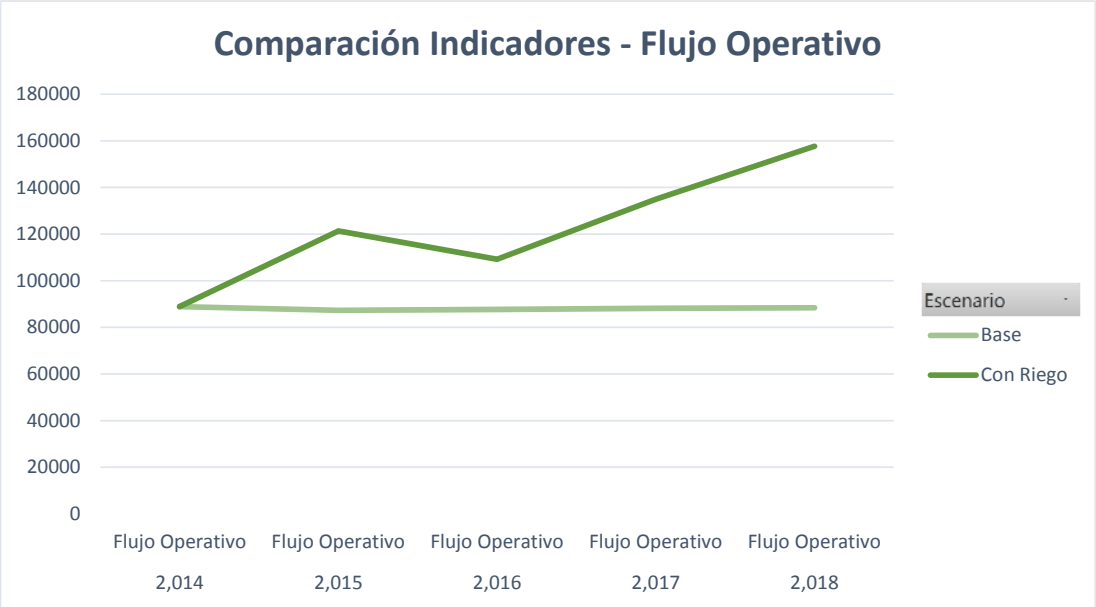
A continuación se presenta gráficamente la comparación de los escenarios una vez obtenidos los principales reportes financieros proyectados.

Gráfico No. 17



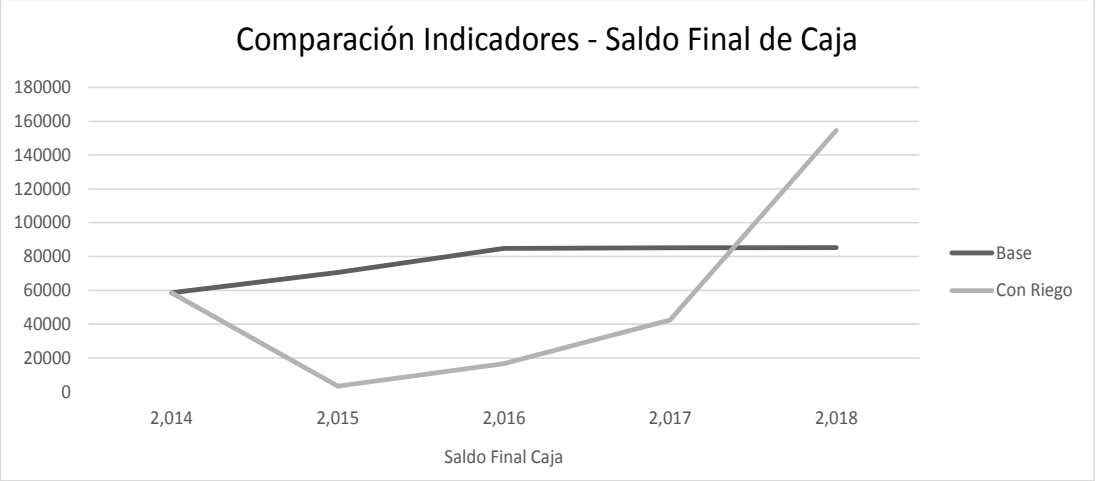
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Gráfico No. 18



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Gráfico No. 19



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Al observar los gráficos resumen, se puede determinar que la mejor opción para la Administración del negocio es elegir el Escenario 2 con la Implementación del Sistema de Riego ya que si se compara con el Escenario 1 se puede analizar que se obtendrá una mayor utilidad para el negocio, mayor productividad de la plantación,

mayor capacidad de pago de obligaciones operativas y adicionalmente se contará con mayor holgura para el desarrollo de las actividades del negocio.

4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LOS FLUJOS INCREMENTALES

En esta sección será presentada la información financiera del Escenario 2 que incluye la implementación del sistema de riego y se analizarán las posibles consecuencias de si dicha proyección se cumpliera en un 100%, 125% o un 75%. Adicionalmente se presentará la Tasa Interna de Retorno (TIR) de los distintos escenarios.

La TIR mostrará la rentabilidad que generará la inversión a realizar en riego, en términos financieros. A continuación se presenta un resumen del cálculo de la TIR en los distintos escenarios.

Cuadro No. 24

Cálculo de TIR 100%	
Inversión	(247,600.00)
Saldo final de caja 2015	3,331.24
Saldo final de caja 2016	16,678.05
Saldo final de caja 2017	42,388.35
Saldo final de caja 2018	169,383.95
Saldo final de caja 2019	169,383.95
Saldo final de caja 2020	169,383.95
TIR	**20%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

A través del cuadro se puede observar que cuando la proyección se cumpla al 100% según lo estimado, se obtendrá una Tasa Interna de Retorno en 6 años del 20% y la inversión se recuperará entre los años 2018 y 2019.

- Al 125% de Cumplimiento de lo Proyectado:

Cuadro No. 25

125% Cumplimiento	Utilidad ant Impuestos	41,124.15	47,289.74	48,796.25	93,257.95	139,967.33
125% Cumplimiento	Flujo Operativo	88,892.34	131,210.63	126,111.91	160,941.77	194,448.68
125% Cumplimiento	Flujo Inversión	(2,765.53)	(250,451.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
125% Cumplimiento	Flujo Financiamiento	(27,592.11)	132,463.84	(89,580.21)	(89,580.21)	(0.00)
125% Cumplimiento	Saldo Final Caja	58,534.71	13,222.83	33,594.40	68,337.85	191,338.56

Cálculo de TIR 125%	
Inversión	(247,600.00)
Saldo final de caja 2015	13,222.83
Saldo final de caja 2016	33,594.40
Saldo final de caja 2017	68,337.85
Saldo final de caja 2018	191,338.56
Saldo final de caja 2019	191,338.56
Saldo final de caja 2020	191,338.56
TIR	**26%**

Fuente: Investigación realizada
Elaboradopor: BenazhirIsabelValarezoVelasteguí

El cuadro que antecede muestra que cuando la proyección se cumpla al 125%, según lo estimado, se obtendrá una Tasa Interna de Retorno en 6 años del 26% y la inversión se recuperará entre los años 2017 y 2018.

- Al 75% de Cumplimiento de lo Proyectado:

Cuadro No. 26

75% Cumplimiento	Utilidad ant Impuestos	41,124.15	25,686.09	9,044.23	31,930.42	53,121.86
75% Cumplimiento	Flujo Operativo	88,892.34	111,427.45	92,773.78	110,420.27	123,619.68
75% Cumplimiento	Flujo Inversión	(2,765.53)	(250,451.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
75% Cumplimiento	Flujo Financiamiento	(27,592.11)	132,463.84	(89,580.21)	(89,580.21)	(0.00)
75% Cumplimiento	Saldo Final Caja	58,534.71	(6,560.36)	256.27	17,816.35	120,509.55

Cálculo de TIR 75%	
Inversión	(247,600.00)
Saldo final de caja 2015	(6,560.36)
Saldo final de caja 2016	256.27
Saldo final de caja 2017	17,816.35
Saldo final de caja 2018	120,509.55
Saldo final de caja 2019	120,509.55
Saldo final de caja 2020	120,509.55
TIR	**9%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Finalmente se observa que si la proyección se cumpliera a un 75% de lo establecido, se obtendría una rentabilidad del 9% en seis años y el periodo de recuperación de la inversión sería de aproximadamente 5 años, esto quiere decir que para el 2019 se habría recuperado.

Se consideró oportuno realizar una comparación entre el cumplimiento de los distintos escenarios vs el escenario base. El detalle se presenta a continuación.

- Escenario base vs. 125% de cumplimiento de Proyecciones

Cuadro No. 27

Escenario	Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Base	Utilidad ant Impuestos	41,124.15	43,877.15	44,023.75	43,357.46	42,216.65
Base	Flujo Operativo	88,892.34	87,283.14	87,709.85	88,229.81	88,456.42
Base	Flujo Inversión	(2,765.53)	(2,851.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
Base	Flujo Financiamiento	(27,592.11)	(13,796.05)	-	-	-
Base	Saldo Final Caja	58,534.71	70,635.44	84,772.55	85,206.10	85,346.29
125% Cumplimiento	Utilidad ant Impuestos	41,124.15	47,289.74	48,796.25	93,257.95	139,967.33
125% Cumplimiento	Flujo Operativo	88,892.34	131,210.63	126,111.91	160,941.77	194,448.68
125% Cumplimiento	Flujo Inversión	(2,765.53)	(250,451.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
125% Cumplimiento	Flujo Financiamiento	(27,592.11)	132,463.84	(89,580.21)	(89,580.21)	(0.00)
125% Cumplimiento	Saldo Final Caja	58,534.71	13,222.83	33,594.40	68,337.85	191,338.56

Variación 125% Cumplimiento vs Sin riego					
Utilidad ant Impuestos	-	3,412.59	4,772.50	49,900.49	97,750.68
Flujo Operativo	-	43,927.49	38,402.06	72,711.96	105,992.27
Flujo Inversión	-	(247,600.00)	-	-	-
Flujo Financiamiento	-	146,259.89	(89,580.21)	(89,580.21)	(0.00)
Saldo Final Caja	-	(57,412.61)	(51,178.15)	(16,868.25)	105,992.27

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

- Escenario base vs 75% de cumplimiento de Proyecciones

Cuadro No. 28

Escenario	Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Base	Utilidad ant Impuestos	41,124.15	43,877.15	44,023.75	43,357.46	42,216.65
Base	Flujo Operativo	88,892.34	87,283.14	87,709.85	88,229.81	88,456.42
Base	Flujo Inversión	(2,765.53)	(2,851.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
Base	Flujo Financiamiento	(27,592.11)	(13,796.05)	-	-	-
Base	Saldo Final Caja	58,534.71	70,635.44	84,772.55	85,206.10	85,346.29
75% Cumplimiento	Utilidad ant Impuestos	41,124.15	25,686.09	9,044.23	31,930.42	53,121.86
75% Cumplimiento	Flujo Operativo	88,892.34	111,427.45	92,773.78	110,420.27	123,619.68
75% Cumplimiento	Flujo Inversión	(2,765.53)	(250,451.64)	(2,937.30)	(3,023.71)	(3,110.13)
75% Cumplimiento	Flujo Financiamiento	(27,592.11)	132,463.84	(89,580.21)	(89,580.21)	(0.00)
75% Cumplimiento	Saldo Final Caja	58,534.71	(6,560.36)	256.27	17,816.35	120,509.55

Variación 75% Cumplimiento vs Sin riego					
Utilidad ant Impuestos	-	(18,191.06)	(34,979.52)	(11,427.04)	10,905.21
Flujo Operativo	-	24,144.31	5,063.93	22,190.46	35,163.26
Flujo Inversión	-	(247,600.00)	-	-	-
Flujo Financiamiento	-	146,259.89	(89,580.21)	(89,580.21)	(0.00)
Saldo Final Caja	-	(77,195.79)	(84,516.28)	(67,389.75)	35,163.26

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Benazhir Isabel Valarezo Velasteguí

Después de realizar los cálculos de la TIR, proyectar los estados financieros con y sin inversión en riego y analizar los distintos escenarios con distintas posibilidades de cumplimiento y compararlos con el escenario base se puede concluir que la inversión es rentable y que permitirá una expansión del nivel de ventas y productividad de la Hacienda.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El palmito ecuatoriano, a diferencia de los producidos en otros países, es un producto muy valorado en el exterior por sus propiedades de conservación y beneficios para la salud. Los principales consumidores de este producto ecuatoriano de alta calidad son países como Francia, Argentina, EE.UU., entre otros.

- Los ingresos de la Hacienda Valti se encuentran expuestos al riesgo climático debido a que la producción requiere condiciones de temperatura, humedad y precipitación, entre otros específicos para su correcto desarrollo.

- A través del mejoramiento de la calidad de la información financiera de la Hacienda Valti y de la interpretación de la misma, permitirá aplicar herramientas de gestión empresarial generando eficacia y eficiencia en los distintos procesos, así como también en la toma de decisiones.

- Las ventajas de realizar una implementación de controles al negocio influyen positivamente en distintas actividades, desde la organización del negocio hasta el logro de los objetivos propuestos.

- La implementación de controles al negocio otorgará a la Administración una mayor confiabilidad en la información contable-financiera así como garantizará el cumplimiento oportuno de la normativa contable y leyes tributarias vigentes en el país.

- El sistema de riego permitirá distribuir la humedad del suelo a cada una de las plantas durante todo el año para que las mismas consigan un nivel óptimo de desarrollo y productividad.

- Se eligió la modalidad de aspersión ya que permitirá el abastecimiento de agua a cada una de las plantas en los lotes en los que existe sobrepoblación.

- El riego se enfocará en incrementar la productividad de la plantación en los meses en los que hay pocas precipitaciones como enero, febrero, septiembre y diciembre.

- El Estado de Resultados fue proyectado a cinco años y mediante el cual se obtuvo que la utilidad antes de impuestos al final del primer año alcanzará los USD 41,124 y al final del quinto año será de $94,904. Es decir que el primer año crecerá en un 10%, segundo 15% y los años posteriores tendrán un crecimiento anual correspondiente al 10%, por lo que se considera que la inversión es rentable.

- Después de realizar los cálculos de la TIR en los distintos escenarios, se concluye que la inversión es aceptable, por cuanto, la rentabilidad de la inversión (TIR) es superior al costo de los recursos que financian el mismo (deuda bancaria).

5.2 RECOMENDACIONES

Con el objetivo de contar con un menor porcentaje de desechos y mejorar la calificación de tallos cosechados se recomienda realizar capacitaciones de buenas prácticas a los colaboradores, dictadas por las personas encargadas del control y aprobación de tallos en la Hacienda, enfocándose en elección de tallos a cortar, manejo de herramientas, medidas aceptadas, tipo de corte, principalmente, previo a la realización del trabajo de campo.

- Compartir con otros productores las buenas prácticas en la implementación y mantenimiento del sistema de riego para que los recursos sean utilizados de manera óptima.

- Aprovechar la asesoría técnica que brinda la empresa INAEXPO en cuanto al tratamiento, prevención y control de plagas y enfermedades con el fin de evitar que éstas puedan afectar al rendimiento o incluso a las pérdidas de plantaciones de palmito.

- Establecer un canal de comunicación mediante reuniones semanales con la persona encargada de realizar y preparar la información contable del negocio con el objetivo de que ambas partes tengan conocimiento de lo que sucede tanto en la parte operativa como en la parte administrativa-financiera.

- Crear centros de costo para el manejo de la producción de palmito y la comercialización de ganado de manera separada para de tal manera poder obtener

información oportuna sobre los costos generados en cada una de las actividades mencionadas.

- Continuar realizando seguimiento al comportamiento de la plantación en términos de eficiencia y productividad de cada planta con el fin de explotar el máximo desarrollo de las plantas con la implementación del sistema de riego.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE. (2010). ***La Auditoría interna: clave del mejoramiento financiero y operativo.*** Estados Unidos: Alexander Hamilton Institute.

2. BIERMAN, H. (2000). ***Planeación financiera estratégica.*** México: Compañía Editorial Continental.

3. BREALEY, R. & MYERS, S. (2010). ***Principios de finanzas corporativas.*** (4ta. Ed.). México: McGraw-Hill.

4. GITMAN, L. (2007). ***Principios de administración financiera.*** México: Pearson Educación.

5. GONZÁLEZ, J. (2000). ***Manual de fórmulas financieras: una herramienta para el mundo actual.*** México: Alfaomega.

6. KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1996). ***Administración, Una perspectiva global.*** (4ta. Ed.). México: McGraw-Hill.

7. MANTILLA, S. (2009). ***Auditoría del control interno.*** Colombia: Ecoe Ediciones.

8. MIZE, J. ***Planificación y control de operaciones.*** Colombia: Prentice Hall.

9. RIBADENEIRA, A. (2004). ***Administración del Crédito.*** Ecuador: Sin editorial.

10. SIPPER, D. & BULFIN, R. (1998). ***Planeación y control de la producción.*** México: McGraw-Hill.

11. WESTERFIELD, J. (2006). ***Fundamentos de finanzas corporativas.*** (7ma. Ed.). México: McGraw-Hill.

12. WHITTINGTON, R. (2000). ***Auditoría: Un enfoque integral.*** Colombia: McGraw-Hill.

13. WHITTINGTON, R. (2005). ***Principios de Auditoría.*** México: McGraw-Hill.

14. ZAPATA, P. (2011). ***Contabilidad general con base a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).*** Colombia: McGraw-Hill.