



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA "ANTHONELA FARMS" PROVINCIA COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: JONATHAN MAURICIO TOAPANTA CAYO

DIRECTORA: ING. OLGA MARITZA RODRÍGUEZ ULCUANGO.

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Jonathan Mauricio Toapanta Cayo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Jonathan Mauricio Toapanta Cayo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de enero de 2022



Jonathan Mauricio Toapanta Cayo

C.I: 055008313-3

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA "ANTHONELA FARMS" PROVINCIA COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA**, realizado por el señor **JONATHAN MAURICIO TOAPANTA CAYO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal de trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Jorge Luis Chafla Granda

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
**JORGE LUIS
CHAFLA**

17-01-2022

OLGA MARITZA RODRIGUEZ ULCUANGO
Firmado digitalmente por OLGA MARITZA RODRIGUEZ ULCUANGO
Fecha: 2022.02.14 18:44:45 -05'00'

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango

DIRECTOR TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
**MARIA
SLUSARCZYK**

Ing. María Slusarczyk Antosz

MIEMBRO TRIBUNAL

17-01-2022

DEDICATORIA

Con todo el alma y corazón quiero dedicar este trabajo a toda mi familia, en especial a mis padres Rocío Cayo, Edison Toapanta y a mi abuelita Dolores Cayo, por ser parte fundamental en mi vida con el apoyo incondicional e incentivo en ser mejor persona, por sus ánimos y consejos de seguir sin desmayo, pese a que se encuentre con pruebas que nos ponga la vida siempre se encontrará una solución.

A todos mis docentes que me ayudaron en la formación profesional en la cátedra; de manera especial a la Ingeniera Olga Maritza Rodríguez por ser la amiga, guía, compañera en mi formación como profesional, por ayudarme e impartirme sus valiosos conocimientos y valores.

Jonathan

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme vida y salud, las fuerzas y sabidurías en mi vida; a mi familia por el apoyo incondicional, por hacerme sentir que siempre estarán en todo momento y los ánimos a seguir en busca de nuevas metas y objetivos.

A mi querida ESPOCH, en especial a la Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Finanzas; por brindarme la apertura en formar parte de esta familia politécnica, con los docentes que me guiaron en mi vida estudiantil, con sus consejos y sabios conocimiento para convertirme en un buen profesional.

Finalmente, agradezco toda la familia de Anthonela Farms, en especial al ingeniero Edwin Geovanny Caizaluisa, ingeniera Gladys Toapanta y al ingeniero Sergio Villacís; por brindarme la apertura en realizar el trabajo de titulación en la empresa y por su gran amabilidad, cordialidad, el buen afecto hacia mi persona.

Jonathan

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	14
ÍNDICE DE FIGURAS.....	19
ÍNDICE DE GRÁFICOS	20
ÍNDICES DE ANEXOS	23
RESUMEN	24
ABSTRACT	xxv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. Marco de referencia	5
1.1.1. <i>Antecedentes de Investigación</i>	5
1.2. Marco teórico.....	6
1.2.1. <i>Modelo</i>	6
1.2.2. <i>Gestión.</i>	7
1.2.3. <i>Funciones principales de la gestión</i>	8
1.2.4. <i>Modelo de gestión</i>	8
1.2.5. <i>Gestión administrativa</i>	9
1.2.6. <i>Gestión financiera.</i>	10
1.2.7. <i>Modelo de gestión administrativa y financiera</i>	11
1.2.8. <i>Estructura de un modelo de gestión administrativa y financiera</i>	11
1.2.9. <i>Eficiencia.</i>	14
1.2.10. <i>Rentabilidad.</i>	14
1.2.11. <i>Estados financieros</i>	14

1.2.12.	<i>Estado de situación financiera o balance</i>	15
1.2.13.	<i>Estados de resultado</i>	16
1.2.14.	<i>Estado de flujo</i>	16
1.2.15.	<i>Estado de cambio en el patrimonio</i>	16
1.2.16.	<i>Análisis financiero</i>	17
1.2.17.	<i>Análisis horizontal</i>	17
1.2.18.	<i>Análisis vertical</i>	17
1.2.19.	<i>Razones financieras</i>	17
1.3.	Marco conceptual	19
1.3.1.	<i>Diagnóstico financiero</i>	19
1.3.2.	<i>Empresa.</i>	20
1.3.3.	<i>Ganancia</i>	20
1.3.4.	<i>Ratios financieros</i>	20
1.3.5.	<i>Recurso</i>	20
1.3.6.	<i>Recurso económico</i>	20

CAPÍTULO II.....

2.	MARCO METODOLÓGICO	21
2.1.	Enfoque de investigación	21
2.1.1.	<i>Mixto.</i>	21
2.1.2.	<i>Cualitativo</i>	21
2.1.3.	<i>Cuantitativo</i>	21
2.2.	Nivel de investigación	22
2.2.1.	<i>Exploratorio.</i>	22
2.2.2.	<i>Descriptivo.</i>	22
2.2.3.	<i>Correlacional.</i>	22
2.2.4.	<i>Explicativo.</i>	23

2.2.5.	<i>Sintético</i>	23
2.2.6.	<i>Sistémico</i>	23
2.2.7.	<i>Diseño:</i>	23
2.3.	Tipo de estudio	23
2.3.1.	<i>Diseño transversal</i>	24
2.4.	Población y muestra	24
2.4.1.	<i>Población: – finita</i>	24
2.4.2.	<i>Muestra:</i>	25
2.5.	Método, técnica e instrumentos de investigación	25
2.5.1.	<i>Método</i>	25
2.5.1.1.	<i>Inductivo</i>	25
2.5.1.2.	<i>Deductivo</i>	25
2.5.1.3.	<i>Analítico</i>	26
2.5.2.	<i>Técnica</i>	26
2.5.2.1.	<i>Encuesta</i>	26
2.5.2.2.	<i>Observación</i>	26
2.5.2.3.	<i>Entrevista</i>	27
2.5.3.	<i>Instrumentos</i>	27
2.5.3.1.	<i>Cuestionario</i>	27
2.5.3.2.	<i>Guía de observación</i>	27
2.5.3.3.	<i>Guía de entrevista</i>	28
2.6.	Interrogantes de estudio	28
2.6.1.	<i>Idea a defender</i>	28
2.6.2.	<i>Variable</i>	28
2.6.2.1.	<i>Independiente</i>	28
2.6.2.2.	<i>Dependiente</i>	28

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	29
3.1.	Análisis de los resultados	29
3.1.1.	<i>Resultados de las encuestas.</i>	30
3.1.1.1.	<i>Encuesta 1. Personal operativo de Anthonela Farms.</i>	30
3.1.1.2.	<i>Encuesta 2. Personal administrativo de Anthonela Farms.</i>	47
3.1.2.	<i>Resultados de las entrevistas</i>	60
3.1.2.1.	<i>Entrevista 1. Gerente de Anthonela Farms</i>	60
3.1.2.2.	<i>Entrevista 2. Contador de Anthonela Farms</i>.....	63
3.1.3.	<i>Resultado de la guía de observación.</i>	69
3.2.	Evaluación financiera.....	71
3.2.1.	<i>Análisis horizontal y Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.</i>	71
3.2.2.	<i>Estructura Económica y Financiera.</i>	86
3.2.3.	<i>Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultado</i>.....	88
3.2.4.	<i>Ratios Financieros</i>.....	94
3.2.5.	<i>Necesidades Operativas de Fondo, Fondo de Maniobra y Porción de Liquidez</i>...	98
3.2.6.	<i>Financiamiento de las NOF</i>	100
3.2.7.	<i>Balance financiero</i>	101
3.2.8.	<i>NOF vs Ingresos.</i>	102
3.2.9.	<i>NOF vs Período medio de cobranza</i>.....	103
3.2.10.	<i>NOF vs Período medio de pago</i>.....	104
3.2.11.	<i>NOF vs Inventarios.</i>	105
3.2.12.	<i>Igualación de cuentas.</i>	106
3.2.13.	<i>Autocrecimiento y Crecimiento con deuda</i>	108
3.2.13.1.	<i>Autocrecimiento o Crecimiento sin deuda</i>.....	108
3.2.13.2.	<i>Crecimiento con deuda</i>.....	108
3.2.14.	<i>Predicciones de quiebra e insolvencia</i>	110

3.2.14.1.	<i>Modelo Z-Score de Altman</i>	110
3.2.14.2.	<i>Modelo Fulmer</i>	112
3.2.14.3.	<i>Modelo Gordon L.V. Springate.</i>	113
3.2.14.4.	<i>Modelo Ca-Score</i>	113
3.2.15.	Resultado general del diagnóstico financiero.	115
3.3.	Diagnóstico situacional	116
3.3.1.	Información básica de la empresa.	116
3.3.1.1.	<i>Datos generales</i>	116
3.3.1.2.	<i>Descripción de la empresa.</i>	116
3.3.1.3.	<i>Misión</i>	117
3.3.1.4.	<i>Visión</i>	117
3.3.1.5.	<i>Objetivos empresariales</i>	117
3.3.1.6.	<i>Valores empresariales</i>	117
3.3.1.7.	<i>Organigrama.</i>	118
3.3.2.	Macroentorno.	119
3.3.3.	Microentorno.	120
3.3.4.	Análisis interno	121
3.3.5.	Matriz de evaluación de factores externos.	123
3.3.6.	Matriz de evaluación de factores internos.	124
3.3.7.	Matriz FOFA.	125
3.3.8.	Matriz DAFO.	126
3.3.9.	Discusión de resultados.	127
3.4.	Modelo de gestión administrativa y financiera.	128
3.4.1.	Introducción.	128
3.4.2.	Alcance del modelo de gestión administrativa y financiera.	128
3.4.3.	Beneficiarios.	128
3.4.4.	Tiempo de ejecución	128

3.4.5.	<i>Equipo técnico responsables</i>	128
3.4.6.	<i>Propuesta</i>	129
3.4.6.1.	<i>Tema</i>	129
3.4.7.	<i>Objetivos de la propuesta.</i>	129
3.4.7.1.	<i>Objetivo general</i>	129
3.4.7.2.	<i>Objetivo específico.</i>	129
3.4.8.	<i>Reestructura de la filosofía empresarial.</i>	129
3.4.8.1.	<i>Reestructura de la misión.</i>	129
3.4.8.2.	<i>Reestructura de la visión.</i>	129
3.4.8.3.	<i>Reestructura del organigrama estructural.</i>	130
3.4.9.	<i>Rediseño del manual de funciones y cargos.</i>	131
3.4.10.	<i>Diseño de mapas de procesos.</i>	144
3.4.11.	<i>Flujograma de procesos.</i>	144
3.4.11.1.	<i>Proceso 1: Actividad propia de comercialización.</i>	144
3.4.11.2.	<i>Proceso 2: Producción en cultivo.</i>	147
3.4.12.	<i>Plan operativo anual</i>	149
3.4.13.	<i>Políticas empresariales y financieras.</i>	152
3.4.13.1.	<i>Política financiera N° 1</i>	153
3.4.13.2.	<i>Política financiera N° 2</i>	153
3.4.13.3.	<i>Política financiera N° 3</i>	153
3.4.13.4.	<i>Política financiera N° 4</i>	154
3.4.13.5.	<i>Política financiera N° 5</i>	154
3.4.13.6.	<i>Política financiera N° 6</i>	154
3.4.13.7.	<i>Política financiera N° 7</i>	154
3.4.13.8.	<i>Política financiera N° 8</i>	155
3.4.13.9.	<i>Política financiera N° 9</i>	155
3.4.13.10.	<i>Política financiera N° 10</i>	155

3.4.13.11.	<i>Política financiera N° 11</i>	156
3.4.13.12.	<i>Política financiera N° 12</i>	156
3.4.13.13.	<i>Política financiera N° 13</i>	156
3.4.13.14.	<i>Política financiera N° 14</i>	156
3.4.13.15.	<i>Política financiera N° 15</i>	157
3.4.13.16.	<i>Política financiera N° 16</i>	157
3.4.13.17.	<i>Política financiera N° 17</i>	157
3.4.13.18.	<i>Política financiera N° 18</i>	158
3.4.13.19.	<i>Política financiera N° 19</i>	158
3.4.13.20.	<i>Política financiera N° 20</i>	158
3.4.13.21.	<i>Política financiera N° 21</i>	158
3.4.14.	<i>Proyecciones</i>	160
3.4.14.1.	<i>Proyecciones del balance general 2021-2025</i>	160
3.4.14.2.	<i>Proyecciones del estado de resultados 2021-2025</i>	164
3.4.14.3.	<i>Proyecciones de indicadores financieros 2021-2025</i>	166
3.4.15.	Monitoreo y control	167
4.	CONCLUSIONES	169
5.	RECOMENDACIONES	171

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1.	Funciones fundamentales para el desempeño de la empresa.....	8
Tabla 2-1.	Modelos de gestión.....	9
Tabla 3-1.	Estructura de un modelo de Gestión Administrativa y Financiera 1.	12
Tabla 4-1.	Estructura de un modelo de Gestión Administrativa y Financiera 2.	13
Tabla 5-1.	Indicadores financieros.....	18
Tabla 1-2.	Población, personal operativo y administrativo.....	24
Tabla 1-3.	Porcentaje de cumplimiento de la misión y visión.	30
Tabla 2-3.	Comunicación entre la parte operativa y administrativa	31
Tabla 3-3.	Motivaciones a cumplir las actividades.....	32
Tabla 4-3.	Temática de capacitación.....	33
Tabla 5-3.	Porcentaje de respuesta del manual de funciones.....	34
Tabla 6-3.	Estimación de directrices emitidas.	35
Tabla 7-3.	Nivel de organización de la empresa.	36
Tabla 8-3.	Consideración de abastecimiento de materiales y equipos.....	37
Tabla 9-3.	Adecuación del espacio de trabajo.	38
Tabla 10-3.	Fortalezas de la empresa.....	39
Tabla 11-3.	Debilidades de la empresa.	40
Tabla 12-3.	Cumplimiento de funciones encomendadas.	41
Tabla 13-3.	Satisfacción de los equipos de seguridad.	42
Tabla 14-3.	Quejas por parte de los clientes.	43
Tabla 15-3.	Capacidad de respuesta a quejas de clientes.....	44
Tabla 16-3.	Atención al cliente.	45
Tabla 17-3.	Crecimiento de las ventas.	47
Tabla 18-3.	Revisión y modificación de precios de los productos.	48
Tabla 19-3.	Cartera de cuentas por cobrar.	49

Tabla 20-3.	Comunicación entre el personal administrativo y la gerencia.	49
Tabla 21-3.	Satisfacción del área de trabajo.	50
Tabla 22-3.	Abastecimiento de los materiales e insumos.	51
Tabla 23-3.	Capacitación al personal administrativo.....	52
Tabla 24-3.	Manuales de procedimientos de acuerdo con el cargo.	53
Tabla 25-3.	Cumplimiento de metas.....	54
Tabla 26-3.	Implementación de sugerencias de auditoría y control internos.....	55
Tabla 27-3.	Debilidades administrativas y financieras.	56
Tabla 28-3.	Calificación de indicadores financieros.....	58
Tabla 29-3.	Guía de observación.	69
Tabla 30-3.	Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera.	71
Tabla 31-3.	Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.....	75
Tabla 32-3.	Estructura Económica y Financiera.	86
Tabla 33-3.	Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	88
Tabla 34-3.	Análisis vertical del Estado de Resultados.	90
Tabla 35-3.	Ratios Financieros	94
Tabla 36-3.	Necesidades Operativas de Fondo.....	98
Tabla 37-3.	Fondo de Maniobra.....	99
Tabla 38-3.	Porción de liquidez.	99
Tabla 39-3.	Financiación de las NOF	100
Tabla 40-3.	Balance financiero	101
Tabla 41-3.	NOF vs Ingresos.	102
Tabla 42-3.	NOF vs Período medio de cobranza	103
Tabla 43-3.	NOF vs Período medio de pago.....	104
Tabla 44-3.	NOF vs Inventarios.....	105
Tabla 45-3.	Igualación de cuentas	106
Tabla 46-3.	Ingresos y Costos de venta	107

Tabla 47-3.	Autocrecimiento	108
Tabla 48-3.	Crecimiento con deuda 2019	108
Tabla 49-3.	Crecimiento con deuda 2020.	109
Tabla 50-3.	Datos para cálculos de quiebra y solvencia	110
Tabla 51-3.	Modelo Z-Score de Altman	110
Tabla 52-3.	Modelo Fulmer	112
Tabla 53-3.	Modelo Gordon L.V. Springate.	113
Tabla 54-3.	Modelo Ca-Score.	113
Tabla 55-3.	Datos empresariales Anthonela Farms/ Edwin Geovanny Caizaluisa Arequipa	116
Tabla 56-3.	Factores claves del macroentorno.	119
Tabla 57-3.	Factores claves del microentorno.	120
Tabla 58-3.	Aspectos internos.	121
Tabla 59-3.	MEFE.	123
Tabla 60-3.	MEFI.	124
Tabla 61-3.	Matriz FODA.	125
Tabla 62-3.	Matriz DAFO.	126
Tabla 63-3.	Manual de funciones y cargos al gerente.	131
Tabla 64-3.	Manual de funciones y cargos a la secretaria/asistente contable.	132
Tabla 65-3.	Manual de funciones y cargos al jefe de comercialización.	134
Tabla 66-3.	Manual de funciones y cargos al jefe administrativo.	135
Tabla 67-3.	Manual de funciones y cargo al jefe de producción.	136
Tabla 68-3.	Manual de funciones y cargos al coordinador de ventas.	137
Tabla 69-3.	Manual de funciones y cargos al coordinador de compras.	138
Tabla 70-3.	Manual de funciones y cargos al contador.	139
Tabla 71-3.	Manual de funciones y cargos al jefe de talento humano.	140
Tabla 72-3.	Manual de funciones y cargos al jefe de cultivo.	141
Tabla 73-3.	Manual de funciones y cargos al jefe de postcosecha.	142

Tabla 74-3.	Manual de funciones y cargos al jefe de control de calidad.	143
Tabla 75-3.	POA	149
Tabla 76-3.	Políticas empresariales y financieras.....	152
Tabla 77-3.	Ingresos proyectados	153
Tabla 78-3.	Descuentos y devoluciones proyectados	153
Tabla 79-3.	Compras de productos proyectados.....	153
Tabla 80-3.	Inventarios finales proyectados.	154
Tabla 81-3.	Costo de producción de productos comprados.	154
Tabla 82-3.	Proyección de sueldos administrativos.....	154
Tabla 83-3.	Proyección de beneficios sociales administrativos.....	154
Tabla 84-3.	Proyección de gastos servicios administrativos.....	155
Tabla 85-3.	Proyección de movilización y desplazamiento administrativos	155
Tabla 86-3.	Proyección de gastos administrativos.....	155
Tabla 87-3.	Proyección de sueldos de ventas	156
Tabla 88-3.	Proyección de beneficios sociales de ventas.	156
Tabla 89-3.	Proyección de fletes y embalajes de ventas.....	156
Tabla 90-3.	Intereses y comisiones de ventas	156
Tabla 91-3.	Proyección de bancos e inversiones.	157
Tabla 92-3.	Proyección de cuentas por pagar no asociadas a la operación.....	157
Tabla 93-3.	Proyección de inventarios generales.....	157
Tabla 94-3.	Proyección de período medio de pago.....	158
Tabla 95-3.	Proyección de período medio de cobranza	158
Tabla 96-3.	Proyección de capital propio.	158
Tabla 97-3.	Balance general proyectado 2021-2025	160
Tabla 98-3.	Estado de resultados proyectado 2021-2025	164
Tabla 99-3.	Indicadores financieros proyectados.	166
Tabla 100-3.	Indicadores financieros Ecuatorian 2020.....	167

Tabla 101-3. Semaforización de los indicadores financieros.....	168
--	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1.	Elementos relacionados con un modelo.	7
Figura 2-1.	Evolución de la gestión.	7
Figura 3-1.	Factores que influyen en la gestión administrativa.....	9
Figura 4-1.	Funciones de las decisiones financieras de la gestión financiera.	10
Figura 5-1.	Cometidos de la gestión financiera.....	11
Figura 6-1.	Estados Financieros Principales.	15
Figura 7-1.	Tipos de balance.	16
Figura 1-3.	Organigrama estructural.	118
Figura 2-3.	Reestructura del organigrama estructural.	130
Figura 3-3.	Mapa de procesos	144
Figura 4-3.	Proceso 1: actividad propia de comercialización.....	146
Figura 5-3.	Proceso 2: Producción en cultivo.	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Porcentaje de cumplimiento de la misión y visión.....	30
Gráfico 2-3.	Comunicación entre la parte operativa y administrativa.	31
Gráfico 3-3.	Motivaciones a cumplir las actividades.....	32
Gráfico 4-3.	Temáticas de capacitación.	33
Gráfico 5-3.	Porcentaje de respuesta del manual de funciones.....	34
Gráfico 6-3.	Estimación de directrices emitidas.	35
Gráfico 7-3.	Nivel de organización de la empresa.	36
Gráfico 8-3.	Consideración de abastecimiento de materiales y equipos.....	37
Gráfico 9-3.	Adecuación del espacio de trabajo.	38
Gráfico 10-3.	Fortalezas de la empresa.....	39
Gráfico 11-3.	Debilidades de la empresa.	40
Gráfico 12-3.	Cumplimiento de funciones encomendadas.	41
Gráfico 13-3.	Satisfacción de los equipos de seguridad.	42
Gráfico 14-3.	Quejas por parte de los clientes.	43
Gráfico 15-3.	Capacidad de respuesta a quejas de clientes.....	44
Gráfico 16-3.	Atención al cliente.....	45
Gráfico 17-3.	Crecimiento de las ventas.....	47
Gráfico 18-3.	Revisión y modificación de precios de los productos.	48
Gráfico 19-3.	Cartera de cuentas por cobrar.	49
Gráfico 20-3.	Comunicación entre el personal administrativo y la gerencia.	50
Gráfico 21-3.	Satisfacción del área de trabajo.	51
Gráfico 22-3.	Abastecimiento de los materiales e insumos.	52
Gráfico 23-3.	Capacitación al personal administrativo.....	53
Gráfico 24-3.	Manuales de procedimientos de acuerdo con el cargo.	54
Gráfico 25-3.	Cumplimiento de metas.	55

Gráfico 26-3. Implementación de sugerencias de auditoría y control internos.....	56
Gráfico 27-3. Debilidades administrativas y financieras.	57
Gráfico 28-3. Calificación de indicadores financieros.....	58
Gráfico 29-3. Composición del activo 2020-Análisis Vertical.	78
Gráfico 30-3. Variación del activo-Análisis Horizontal.	78
Gráfico 31-3. Composición del activo corriente 2020-Análisis Vertical.....	79
Gráfico 32-3. Variación del activo corriente-Análisis Horizontal.	79
Gráfico 33-3. Composición del Activo No Corriente 2020-Análisis Vertical.	80
Gráfico 34-3. Variación del Activo fijo depreciable-Análisis Horizontal.	81
Gráfico 35-3. Composición del Pasivo 2020-Análisis Vertical.	82
Gráfico 36-3. Variación del Pasivo-Análisis Horizontal.	82
Gráfico 37-3. Composición del Pasivo Corriente C/P 2020-Análisis Vertical.	83
Gráfico 38-3. Variación del Pasivo Corriente C/P-Análisis Horizontal.	83
Gráfico 39-3. Composición del Pasivo-Capital Propio 2020-Análisis Vertical.....	84
Gráfico 40-3. Variación del Pasivo-Capital Propio-Análisis Horizontal.	85
Gráfico 41-3. Estructura económica y financiera.	87
Gráfico 42-3. Composición del Estado de Resultados-Análisis Vertical.....	92
Gráfico 43-3. Variación del Estado de Resultados-Análisis Horizontal.	92
Gráfico 44-3. Composición de la Utilidad del ejercicio 2020-Análisis Vertical.	93
Gráfico 45-3. Variación de la utilidad del ejercicio -Análisis Horizontal.	93
Gráfico 46-3. Indicadores de Liquidez	95
Gráfico 47-3. Indicadores de Solvencia.....	95
Gráfico 48-3. Indicadores de Gestión	96
Gráfico 49-3. Indicadores de Rentabilidad	97
Gráfico 50-3. NOF vs Ingresos.	102
Gráfico 51-3. NOF vs Período medio de cobranza	103
Gráfico 52-3. NOF vs Período medio de pago.....	104

Gráfico 53-3. NOF vs Inventarios.....	105
Gráfico 54-3. Ingresos vs Costos de ventas	107

ÍNDICES DE ANEXOS

ANEXO A. ESTADOS FINANCIEROS.

ANEXO B. ENCUESTAS.

ANEXO C. GUÍA DE OBSERVACIÓN.

ANEXO D. ENTREVISTAS.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa Anthonela Farms, provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga. Para llevarse a cabo el desarrollo de trabajo de investigación se utilizó los instrumentos del cuestionario, guía de entrevista, guía de observación; que permitieron recopilar datos cualitativos y cuantitativo que determinó el diagnóstico financiero y situacional de la empresa; dando como resultado una disminución en la utilidad del ejercicio de \$39.316,67 en el 2019 a \$36.474.05 en el 2020; de igual manera se determinó que existe necesidades operativas de fondo de \$80.841.14 y que su porción de liquidez es de \$15.841.14, siendo este el valor que se tiene que adquirir mediante deuda. Además, los días de cobro y los días de pago no son los adecuados, ya que la empresa realiza sus pagos antes de realizar sus cobros; asimismo, se muestra la aplicación de los métodos de quiebra y solvencia donde la empresa no presenta problemas de corto y mediano plazo; sin embargo, a los 5 años puede incurrir en pérdida o quiebra. Por consiguiente, se concluyó que la empresa tiene problemas de rentabilidad y eficiencia en sus últimos años de funcionamiento, por lo cual es recomendable la implementación de este modelo de gestión administrativa y financiera ya que permite mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: <FINANZAS>; <MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA>; < QUIEBRA Y SOLVENCIA>; < EFICIENCIA Y RENTABILIDAD>; < DIAGNÓSTICO FINANCIERO>; <POLÍTICAS EMPRESARIALES >.



Firmado electrónicamente por:

JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



09-02-2022

0238-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this study was to design an administrative and financial management model to improve the efficiency and profitability of a company called Anthonela Farms, headquartered in Latacunga, province of Cotopaxi. To carry out the study, a questionnaire, an interview guide, and an observation guide were used to collect qualitative and quantitative data to determine the financial and situational diagnosis of the company; resulting in a reduction of profitability from \$39,316.67 in 2019 to \$36,474.05 in 2020. Also, the existence of operating needs was determined with a sum of \$80,841.14 with a liquidity portion up to \$15,841.14, a value that has to be obtained through debt. In addition, collection days and payment days are not properly established as the company pays its debts before making its collections. Likewise, the application of bankruptcy and solvency methods is shown where the company does not present short and medium-term problems. However, after 5 years, the company may incur in a loss or bankruptcy. Therefore, it was concluded that the company shows profitability and efficiency problems over the last few years of its operations, for which the implementation of this administrative and financial management model is recommended as it allows improving the efficiency and profitability of the company.

Keywords: <FINANCE>; <ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>; < BANKRUPTCY AND SOLVENCY>; < EFFICIENCY AND PROFITABILITY>; <FINANCIAL DIAGNOSIS>; <BUSINESS POLICIES>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY



Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.02.11
16:52:26 -05'00'

INTRODUCCIÓN

A nivel global de acuerdo con las estadísticas de página web Codebox (CODEBOX, 2020) alrededor del 80% de las empresas suelen fracasar antes de llegar a los 5 años, mientras que un 90% no logra alcanzar los 10 años, el motivo principal de cierre de las empresas se debe a que los dueños en sus actividades operacionales no han implementado un modelo que le ayude tener un panorama en la administración de una empresa. Esta problemática ha sido notoria y aún más con la llegada de la pandemia; la cual se originó a finales del 2019 en el mes de diciembre en Wuhan-China, siendo el epicentro de un brote de neumonía de etiología desconocida, ya que no respondía a tratamiento actuales para esta enfermedad, clasificándola como SARS-CoV2 causante de la enfermedad COVID-19; la cual por su gravedad, mortalidad y expansión rápida fue declarada como una pandemia el 11 de marzo del 2020 por Organización Mundial de Salud; motivo que provocó que el mundo entero tome medidas regulatorias para la evitar su expansión; tales como: la cuarentena, restricción de movilidad de las personas, entre otro; lo que conllevaría a una crisis sanitaria y económica (M Koury & Hirschhaut, 2020). Un estudio realizado por el Banco Mundial revele datos de encuestas realizadas a las empresas en más 60 países del mundo que en el período entre octubre de 2020 y enero de 2021 en comparación con los niveles previos a la pandemia, donde en una cuarta parte de las empresas muestran que las ventas cayeron un 50% y en el promedio las ventas se redujeron un 27% (Banco Mundial, 2021).

En Ecuador de acuerdo con Coba, G., en el sitio web Primicias (Coba, Primicias, 2020) , un estudio realizado el 13 y 27 de marzo de 2021 se realizó 3770 encuestas a las empresas en Latinoamérica de las cuales 452 corresponden a Ecuador, donde se manifestó que la emergencia sanitaria ha llevado a una crisis de liquidez y que solo un 3 % de las empresas encuestadas están funcionando como antes de la pandemia, asimismo ha mencionado que el 85% de la empresas han experimentado perdidas en sus ventas por causa de la cuarentena y las restricciones de movilidad de personas, además el 74% de la empresas reportan dificultades para cobrar cuentas pendientes a sus clientes. De igual manera según el sitio web del periódico la Hora (La Hora, 2021), menciona que acerca de 775 microempresario perdieron su sustento, mientras lo mismo sucedió a 124 pequeños emprendimientos y en el caso de grandes y medianos negocios, se perdieron 10 y 41 respectivamente; siendo las principales razones una ineficiencia estructura en costos, bajos niveles de liquidez y precario acceso al crédito.

Tomando como referencia la parte florícola, la cual es el sector en la que se encuentra establecida la empresa para el presente estudio; el sitio web Aval (Aval, 2019) menciona que las empresas

que operan dentro del sector florícola se concentran principalmente en el centro-norte de la sierra ecuatoriana, y está distribuidas en 9 de las 24 provincias; Pichincha con 154 florícolas con una participación 72.99% del total de las empresas florícolas, seguida de Cotopaxi en segundo lugar con 30 florícolas y con 14.22 % de participación, las cuales no se han podido recuperar del golpe presentado por la pandemia y la inactividad que provocó esto en la florícolas, pues de acuerdo con Coba, G., (Coba, Primicias, 2020) , en el sitio web Primicias, citando a Alejandro Martínez, presidente ejecutivo de la Asociación de Productores y Exportadores de Flores de Ecuador (Expoflores), menciona que en los últimos meses hasta agosto del 2020 la floricultura en el país ha experimentado una caída en sus actividades, por lo que el sector está operando al 73%, lo que puede ser peligroso por dos motivos; la primera es porque los márgenes son reducidos , por lo que la gran mayoría de empresas trabajan a pérdida y la segunda es que existen problemas de liquidez, ya que antes el tiempo de cobranza de las florícolas en promedio eran de 72 días y ahora es de 124 días.

Anthonela Farms se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro (San Felipe), lleva operando 11 años, empezó sus actividades en mayo del 2010 como Anthonela Flor S.A conformado como sociedad con un amigo cercano, sin embargo en agosto del 2014 se convierte en una empresa de un solo propietario, adquiriendo todas las acciones y consiguiendo su propia cartera de clientes, en abril del 2018 cambia su nombre a Anthonela Farms; sus principales actividades es la venta por mayor de plantas, flores y productos químicos de uso agrícola; cuenta con un total de 11 empleados, de los cuales 3 laboran en el área administrativa y 8 en la parte operativa, tales como: empaque, etiquetado, control de calidad de las flores, embarque, cuidado y procesamiento de la flor. El monto de los activos se establece en \$301.125,26, pasivos en \$221.646,96, patrimonio se establece en \$79.478,30. A pesar de la trayectoria que ha tenido no ha asegurado que sus actividades comerciales sean eficientes, pues en los últimos años la rentabilidad ha ido variando, teniendo incrementos y disminuciones en las ventas brutas; tal es el caso que en el 2018 con \$ 466.153,14 y 2019 con \$ 786.112,96 presentó un incremento en la variación absoluta de \$ 319.959,82 con un aumento del 68,64% en la variación relativa. Sin embargo, entre el 2019 con \$ 786.112,96 y 2020 con \$ 703.666,98 mostró una deficiencia ya que se obtuvo una disminución de la variación absoluta de \$-82.455,98 y una baja en la variación relativa del -10,49 %. Además, se ha evidenciado que la empresa cuenta con un organigrama estructura ineficiente, donde no se puede apreciar con exactitud los cargos y distribución de los empleados y trabajadores; también no cuenta con un manual de funciones que le ayude a organizar sus actividades comerciales y operacionales. Otras de las falencias es que no se ha realizados ningún tipo de análisis financiero, así como también no se han analizado las cuentas por cobrar y pagar, las cuales son fundamental para la liquidez de la empresa. También

es importante mencionar que no se han establecido ningún tipo de políticas de pago y cobro, lo que dificulta que sus actividades funcionen correctamente.

Formulación del problema.

¿Cómo la inexistencia de un modelo de gestión administrativa y financiera incide en los niveles de eficiencia y rentabilidad de la empresa Anthonela Farms, Provincia Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro, Barrio Patután?

Sistematización del problema.

¿Cómo estructurar una base teórica que permita sustentar adecuadamente un modelo de gestión administrativa y financiera?

¿Cuáles serán las herramientas técnicas más idóneas que permitan diagnosticar adecuadamente la situación actual de la empresa Anthonela Farms?

¿Cuáles son los factores que inciden en la elaboración de estrategias que permitan mejorar la eficiencia administrativa y financiera de la empresa Anthonela Farms, Provincia Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro, Barrio Patután?

OBJETIVOS.

General.

Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa "Anthonela Farms" Provincia Cotopaxi, Cantón Latacunga.

Específicos.

- Establecer una base teórica que sustente la investigación del diseño del modelo gestión administrativa y financiera.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Anthonela Farms mediante herramientas técnicas que permitan diagnosticar a la empresa.
- Determinar el nivel de eficiencia y rentabilidad a través de proyecciones financiera que sirvan para establecer estrategias de mejora.

JUSTIFICACIÓN.

Justificación teórica

El desarrollo del presente trabajo de investigación se lo realizó con la recopilación de información de diversos autores de libros, revistas, artículos científicos, tesis, documentos digitales, entre otros; que sirvieron como sustento y respaldo en el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para la empresa Anthonela Farms, además, la información recopilada permitió ampliar los conocimientos en el desarrollo del trabajo de investigación, tal es el caso que la gestión administrativa y financiera juegan un papel importante en las empresas, ya que con uso de un modelo que oriente a las empresas pueden mejorar el manejo, distribución y administración de los recursos; así estas pueden generar la rentabilidad esperada y estar preparada a las adversidades que se presenten a futuro; ya sea evitando problemas posteriores de cierre de las empresas.

Justificación metodológica

En el presente trabajo de investigación se puso en práctica las diferentes metodologías adquiridas en la cátedra, así como también la aplicación de encuestas, entrevistas, métodos cualitativos y cuantitativos, que permitan realizar el análisis y las sugerencias correspondientes que den solución a la problemática mencionada.

Justificación práctica social.

El trabajo investigativo se justifica con el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para la empresa Anthonela Farms de la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro, Comuna Patután la cual permitirá mejorar la eficiencia administrativa y financiera de la empresa, con la que incentivará a otras empresas similares en aplicar modelos de gestión, puesto que ayudará a tener un panorama de un correcto manejo administrativo y financiero, cuyo resultado se verán reflejados en el cumplimiento de los objetivos y la obtención de la utilidad esperada. Además ayudará a la reactivación económica, ya que con las actividades que realiza la empresa se necesita la contratación de personal que labore en la empresa, generando fuentes de empleo e ingresos estables para las familias de los trabajadores; de igual forma se aporta a las familias que se dedican al cultivo de claveles ya que ellos son los proveedores de la empresa a las cuales se le compra la producto; del mismo modo al tratarse de un empresa que realiza ventas por mayor de flores, plantas y productos químicos agrícolas, ésta contribuye a pagos de impuesto por conceptos de exportación e importación en aduanas y los pagos de aranceles, con lo que ayuda que el estado genere mayores ingresos a su presupuesto y las pueda asignar para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos; de la misma manera con la aplicación de este modelo permite aplicar los conocimientos adquiridos en la academia que servirán como apoyo en desarrollo de la vida profesional.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Marco de referencia

1.1.1. *Antecedentes de Investigación*

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se abordará temáticas referentes al diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera la cual será sustentada con referencias bibliográficas acreditadas científicamente tales como: libros, artículos científicos, informes, revistas indexadas, sitios web seguros y confiables; de igual manera se basará en los trabajos de titulación que descansan en los diferentes repositorios digitales de las unidades de educación superior como las que se exponen a continuación:

De acuerdo (Cepeda Pilco & Quispe Toapanta, 2020) en su trabajo de titulación "Propuesta de un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa Ecuasana S.A ubicada en el D.M. de Quito" manifiesta que la empresa tiene falencias en lo que respecta a la rotación de inventarios, falta de control de costos y gastos, deficiencias en la recuperación de cartera, políticas ineficientes. Por esta razón surge la necesidad de la investigación que busca corregir en su mayoría las deficiencias presentadas, mediante la creación de un modelo de gestión financiera para en parte mantener la estabilidad de su personal, mejorar los procesos en la administración financiera, incrementar el capital de trabajo, los ingresos y beneficios y garantizar el desarrollo de la empresa en el largo plazo (Cepeda Pilco & Quispe Toapanta, 2020, pág. 84).

Por su parte (Arévalo Noboa & Lozada Bejarano, 2020) en su proyecto de investigación titulado "Modelo de gestión administrativa y financiera, para la cooperativa de transportes "Rio San Pablo" del cantón la Maná, provincia de Cotopaxi" menciona que en un modelo de gestión administrativa y financiera se debe sugerir de una visión, misión, manuales de funciones, , organigrama estructural, políticas, estrategias que ayuden a la empresa para que tenga mejoras en el área administrativa, es así que un análisis FODA influye en las factores que intervienen en la empresa; Cabe mencionar que se propuso una proyección en los estados financieros aplicando la formula "Proyección = Año base + (% de inflación correspondiente al Año base)", teniendo un inflación de 42% la cual fue estimada por el porcentaje de inflación de 2017, además en el modelo desarrolla un análisis financiero, conformado de los análisis horizontal y vertical, donde se reflejó una variación absoluta en los ingresos de \$182,70 presentando un crecimiento de 0,35%, para los ingresos ordinarios. Mientras que el indicador de la razón corriente se situó en 0,87, la rentabilidad

sobre los activos del 0,12, la razón de endeudamiento en un 0,18 (Arévalo Noboa & Lozada Bejarano, 2020, pág. 101).

Por otra parte (Gamboa Altamirano, 2017) en su trabajo de titulación " La gestión administrativa y financiera en la optimización de recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Lligua en el año 2015" establece que un análisis administrativo y financiero son la base para establecer un diagnóstico actual de la empresa, donde se pueden evidenciar las problemáticas que tiene la empresa, tales como una mala distribución de los cargos y funciones las cuales impiden que la empresa pueda cumplir con sus actividades con normalidad, de tal manera que con este diagnóstico se pueda tomar medidas correctivas a tiempo que ayude a utilizar los recursos de una manera correcta, además considera conveniente diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera basado en normas legales que permitan regular los procedimientos de control para la consecución de metas y objetivos acorde al ámbito de sus competencias (Gamboa Altamirano, 2017, pág. 90).

1.2. Marco teórico.

Se presenta la base teórica que sirvió como sustento al diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera que permita mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

1.2.1. Modelo

Un modelo se puede establecer como una representación de un objeto, donde se pueden tener diferentes componentes, tales como el objeto, fenómenos, procesos, ideas o sistemas; que permiten describir, explicar y predecir fenómenos naturales, así como la comunicación de ideas científicas (Acevedo-Díaz, García-Carmona, Aragón-Méndez, & Oliva-Martínez, 2017, pág. 3). De la misma forma (Acevedo et al., 2017) mencionan que existen elementos que están relacionados en un modelo; tales como:

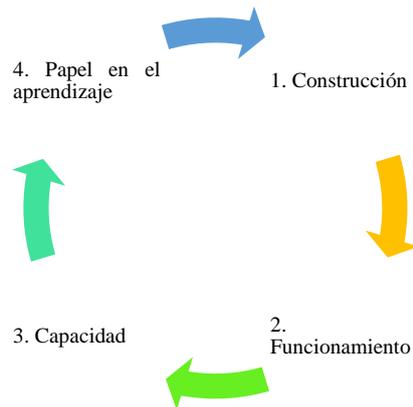


Figura 1-1. Elementos relacionados con un modelo.

Fuente: (Acevedo-Díaz, García-Carmona, Aragón-Méndez, & Oliva-Martínez, 2017)

Realizado por: Toapanta, J. 2021.

1.2.2. Gestión.

La gestión es una herramienta que funciona y se apoya a través de las personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados; por lo general se lo emplea en las empresas dirigidas a los trabajadores, para que puedan mejorar su actividad y mejorar el rendimiento en la empresa (Rubio Domínguez, 2008, pág. 12).

Por otra parte, según (Jones y George, 2015.), citado por Manrique (Manriquez López, 2016, pág. 4), presenta la evolución de la gestión desde sus principales exponentes.



Figura 2-1. Evolución de la gestión.

Fuente: (Jones y George, 2015.), citado por Manrique (Manriquez López, 2016, pág. 4)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

1.2.3. *Funciones principales de la gestión*

Como expresa (Condori Luján, 2017) el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas se centra en el cumplimiento de 4 funciones que determinan el desempeño de la empresa; las cuales se presentan en la tabla 1-1.

Tabla 1-1. Funciones fundamentales para el desempeño de la empresa.

FUNCIONES	DEFINICIÓN.
Planificación	Se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa
Organización	Se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta
Dirección	La Dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados
Control	Es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración. Cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos

Fuente: (Condori Luján, 2017)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

1.2.4. *Modelo de gestión*

Los modelos de gestión son herramientas para llevar a cabo estrategias y continuas mejoras en la organización, con las que se manejan conceptos de calidad total, eficiencia y eficacia, las cuales son terminologías importantes para que puedan sobrevivir y ser más competitivos, de igual manera su desempeño económico está estrechamente relacionado con su gestión y la eficacia donde se abordan temáticas para conseguir el éxito, centrado en la visión estratégica, en la que los procesos están relacionado ser mayor eficientes y eficaces, teniendo en cuenta que los clientes evalúan la calidad del producto (Giraldo Gómez, 2018, pág. 3).

De la misma forma según (Huertas López, 2019) los principales modelos de gestión que existen, que se presenta en tabla 2-1.

Tabla 2-1. Modelos de gestión.

Modelos de Gestión	Concepto
Modelo burocrático:	Supone la estabilidad interna y externa, sus integrantes asumen sus comportamientos de manera lógica lineal y mecánica.
Modelo evolucionista:	Desarrollo de la organización por medio de una lógica evolucionista.
Modelo cognitivo:	Fundamentado en la idea que la organización pueda aprender y auto organizarse.
Modelo educativo:	Orientado a la construcción de una cultura organizacional
Modelo político:	Fundamentado en procesos, reglas y otros medios de control de la organización.
Modelo psicoanalítico:	Centrado en el comportamiento y control

Fuente: (Huertas López, 2019)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

1.2.5. Gestión administrativa

De acuerdo con (Gavilánez, Espín, & Arévalo, 2018) los factores que influyen en la gestión administrativa se los puede clasificar en factores internos y externos.

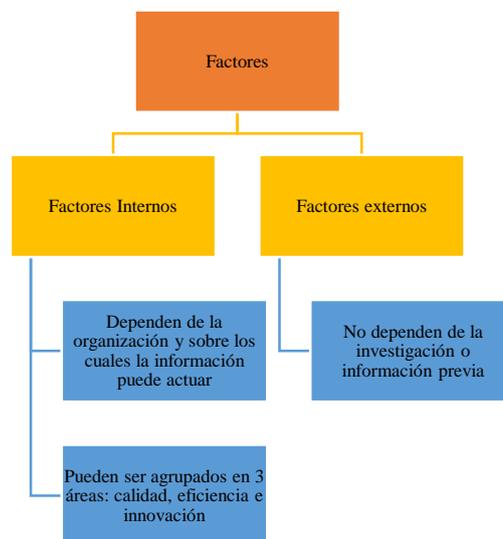


Figura 3-1. Factores que influyen en la gestión administrativa.

Fuente: (Gavilánez, Espín, & Arévalo, 2018)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

De la misma manera de acuerdo con (Mendoza Briones, 2017) la gestión administrativa está orientada al cumplimiento de los objetivos a través del proceso administrativo, como son: planear, organizar, dirigir y controlar; esta gestión se puede ver expuesta a modificaciones con el fin de conseguir mejores resultados y de ser más eficientes y alcanzar un mejor posicionamiento.

1.2.6. *Gestión financiera.*

La gestión financiera se define como el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio o una empresa hacia un fin; convirtiendo en realidad los propósitos consignados en dichas organizaciones. (Fajardo Ortiz, 2018, pág. 20)

De igual manera (Fajardo Ortiz, 2018, pág. 21), considera que la función de las decisiones de la gestión financiera puede dividirse en tres áreas esenciales para la empresa como se muestra en la Figura 4-1.

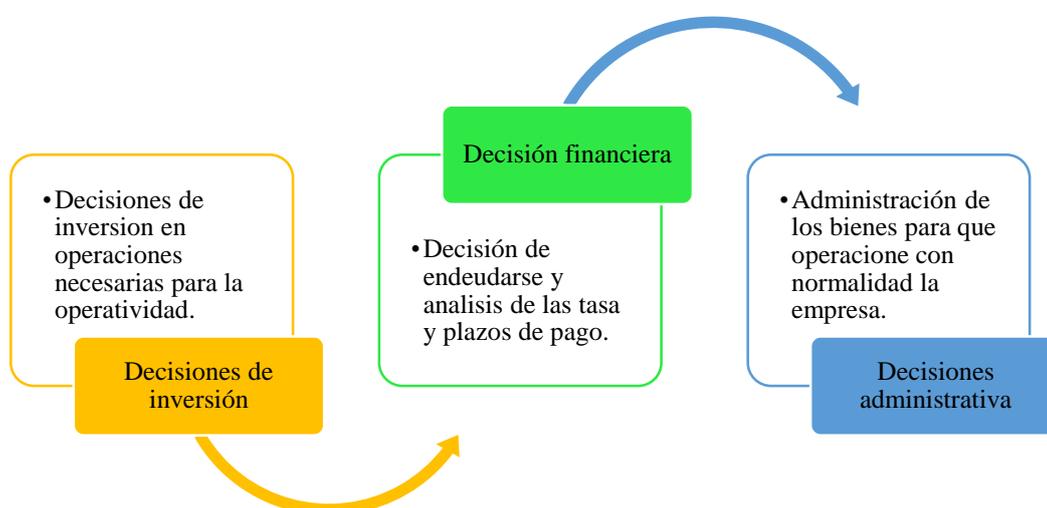


Figura 4-1. Funciones de las decisiones financieras de la gestión financiera.

Fuente: (Fajardo Ortiz, 2018)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Terrazas Pastor (2009) menciona que la Gestión Financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución, además (Córdova Padilla, 2012, pág. 23) menciona que una gestión financiera es responsable de analizar las acciones que intervienen en temas financieros, las cuales son necesarias para llevar a cabo con el cumplimiento de las metas que se plantean en la organización, la gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. En este mismo contexto (Terrazas Pastor, 2009, pág. 4) manifiesta que la Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar,

organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

De manera similar (Garayoa Alzórriz, 2013, pág. 216) argumenta que uno de los cometidos de la gestión financiera es el de hacer funcionar a los circuitos económicos que se presentan a continuación.

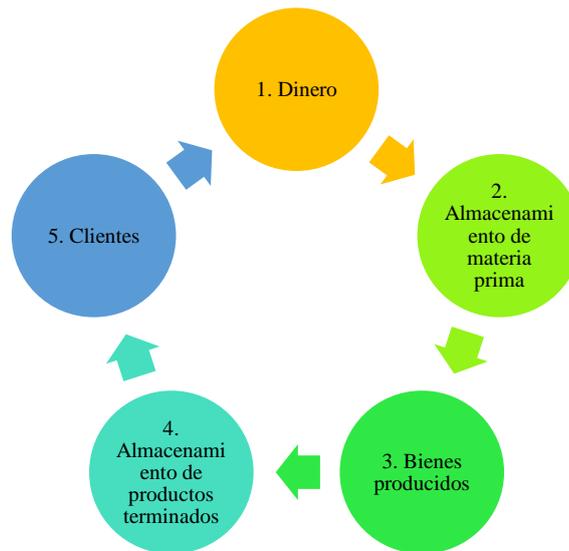


Figura 5-1. Cometidos de la gestión financiera.

Fuente: (Garayoa Alzórriz, 2013)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

1.2.7. Modelo de gestión administrativa y financiera

El modelo de gestión administrativa y financiera se define como un sistema teórico la cual tiene el propósito de explicar el procedimiento que se debe seguir, se establecen a partir de subsistemas y componentes que lo estructuran, con la que se puedan tener evidencias y relevar nuevas cualidades que ayuden a la empresa (Peña Corrales & Almaguer, 2019, pág. 4).

1.2.8. Estructura de un modelo de gestión administrativa y financiera

Para la estructura del modelo de gestión administrativa y financiera se ha recopilado modelos aplicados en sus trabajos de investigación, tal es lo expuesto por (Estupiñan, 2012) citado por (Tixi Lopez, 2020) donde presenta la estructura llevada a cabo en la tabla 3-1.

Tabla 3-1. Estructura de un modelo de Gestión Administrativa y Financiera 1.

FASE PRELIMINAR	
Información de la empresa	Misión
	Visión
	Objetivos Empresariales
	Filosofía Empresarial
	Principios Empresariales
	Organigrama
FASE DE DIAGNÓSTICO	
Análisis e Interpretación	Análisis interno y externo de la empresa
	Análisis Horizontal
	Análisis Vertical
	Razones Financieras
	Informe Financiero
FASE DE PLANEAMIENTO	
Diseño de modelo	Introducción y antecedentes
	Alcance del modelo de gestión
	Objetivos de la propuesta
	Propuesta de diseño de misión y visión
	Propuesta de diseño de organigrama
	Asignación de responsabilidades
	Flujograma de procesos
	Mapa Estratégico
	Plan Operativo Anual
	Políticas Financieras
	Proyecciones Financieras
FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	
Sistemática de Control	Directrices para el sistema de monitoreo y control semáforos de alerta

Fuente: (Estupiñán, 2012) citado por Tixi, M. (Tixi Lopez, 2020)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Del mismo modo (Cepeda Pilco & Quispe Toapanta, 2020) contribuye con la estructura de su modelo de gestión administrativa y financiera aplicado en su trabajo de titulación que se expone en la siguiente tabla 4-1.

Tabla 4-1. Estructura de un modelo de Gestión Administrativa y Financiera 2.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	
Antecedentes	Misión
	Visión
Principio y valores	Calidad
	Compromiso
	Ética
	Honestidad
	Respeto
	Solvencia
	Organigrama estructural
	Departamentos de la gerencia general
	Mandos medios
	Mandos operativos
DIAGNÓSTICO FINANCIERO	
	Método vertical
	Método Horizontal
	Estado de fuentes y usos de fondos
	Ciclo de conversión del efectivo
	Análisis de ratios financieros
	Análisis FODA
PROPUESTA DEL MODELO	
	Objetivos y alcance del modelo de gestión
	Alcance
	Acciones Integrales
	Diseño de propuesta
	Optimización del ciclo de conversión de efectivo
	Políticas para el control de liquidez
ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA	
	Horizonte de planificación
	Inversión inicial

Financiamiento
Presupuesto de costos y gastos de operación
Presupuesto de ingresos
Estados de resultados proyectados
Estado de flujo de efectivo proyectado
Criterios de evaluación

Fuente: (Cepeda Pilco & Quispe Toapanta, 2020)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

También es importante tener en cuenta a que se refiere a una eficiencia y rentabilidad.

1.2.9. Eficiencia.

Es aquella expresión que calcula la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico, con el fin de lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017).

1.2.10. Rentabilidad.

Es aquella que relaciona los rendimientos de las ganancias de la empresa con el dinero invertido, si una empresa no genera lo suficiente no podrá sobrevivir en el tiempo; la rentabilidad está directamente vinculada al riesgo: al aumentarla, también se acrecienta el riesgo y; por el contrario, si este se desea disminuir, aquella se debe reducir (Chu Rubio, 2020, pág. 61).

1.2.11. Estados financieros

Citando a Eco Ediciones (ECO EDICIONES, 2020) los estados financieros son los documentos de mayor importancia ya que permite tener un conocimiento pleno sobre sus manejos y registros vitales para cualquier administrador, gerente o financiero dentro de una compañía. Además, dice que son la radiografía del negocio ya que ayuda a proyectar la salud y el futuro de la organización, de igual manera (González Urbia, 2016) aporta que los estados financieros son medios preparados por la Administración, con el objeto de informar, externa o internamente, sobre los efectos financieros generados en la empresa, donde los ciclos normales de operación permiten conocer:

- La situación de los recursos y obligaciones de la empresa.
- Los cambios ocurridos en la Situación Financiera.
- Los resultados de las Operaciones realizadas en el período.

- Los cambios originados por las Actividades Operativas, de Inversión y de Financiamiento. (González Urbia, 2016, pág. 14)

Por otra parte, la (Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online, 2019, págs. 4,5,6,7) mencionan los siguientes estados financieros principales:



Figura 6-1. Estados Financieros Principales.

Fuente: (Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online, 2019, págs. 4,5,6,7)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

1.2.12. Estado de situación financiera o balance.

El estado de situación financiera o también conocido como balance presenta la situación patrimonial de la empresa en un tiempo determinado, es decir muestra los recursos que posee y de la forma en la que se financia. Desde otro punto de vista muestra la utilización que realizó la empresa con el dinero que ganó en un período determinado. (Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online, 2019).

De lo anterior expuesto se presenta los diferentes tipos de balance que se tiene.

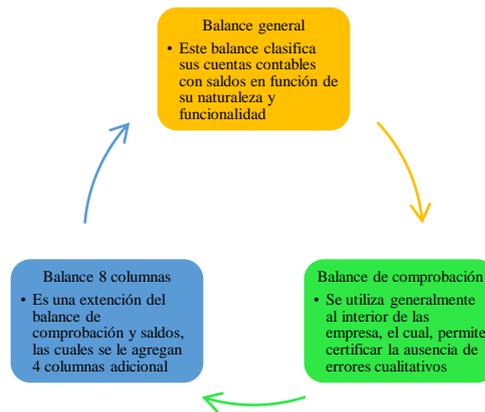


Figura 7-1. Tipos de balance.

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online (2019)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

1.2.13. Estados de resultado

En lo que respecta al estado de resultados se lo establece como estado de pérdidas y ganancias ya que describe las utilidades o perdidas que se han generado en determinado tiempo (Segura, 2017); de igual manera nos presenta las actividades de operación de una compañía, en la que se detallan las entradas, gastos, ganancias y pérdidas (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007).

1.2.14. Estado de flujo

El estado de flujo de efectivo es aquellas que nos refleja los eventos y transacciones que se registran como entradas y salida de efectivo y equivalentes del efectivo, en esta se presentan las actividades de operación, inversión y financiación (Andrade, Toscano, & Parrales, 2018)

1.2.15. Estado de cambio en el patrimonio

De igual manera la Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online (2019), comparte que en el estado de cambios en el patrimonio se muestra incrementos y disminuciones en el patrimonio, donde se busca explicar el motivo por los cambios, está ya sean con un análisis que permitan dar las causas y consecuencias de los cambios en su estructura financiera

1.2.16. Análisis financiero

De acuerdo con el planteamiento de (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007), el análisis financiero comprende en la utilización de los estados financieros para poder identificar la posición económica y financiera en la que se encuentra la empresa, las cuales facilitan con preguntas para su análisis; además se debe tener en cuentas que estas preguntas serán enfocadas en el futuro, donde se realizaran un análisis de la rentabilidad, análisis de riesgos y análisis de los flujos de efectivo; en la cual un análisis de la rentabilidad permite evaluar el rendimiento sobre la compañía, asimismo en lo que respecta en el análisis del riesgo se evalúa la solvencia y la liquidez en conjunto con las variaciones en sus utilidades, en cuanto al análisis de los flujos de efectivo se evaluar la obtención de los fondos y las futuras necesidades de financiación de la empresa.

1.2.17. Análisis horizontal

Como manifiesta (Tellez, 2019), el análisis horizontal o “método de tendencia”, compara las variaciones entre períodos de los estados financieros para identificar los cambios más significativos. Es un claro ejemplo de comparación temporal y se puede expresar en términos absolutos o relativos. De igual manera (Ricra, 2014, pág. 24) indica que este tipo de análisis lo que busca es analizar la variación absoluta o relativa que ha sufrido las distintas partidas de los estados financieros en un período respecto a otro.

1.2.18. Análisis vertical

Por otro lado (Reyes Martínez, Cadena Martínez, & De León Vázquez, 2011), afirman que el análisis vertical “consiste en tomar un estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base” además este método sirve para dar una idea de que la empresa está realizando una distribución equitativa de acuerdo con sus necesidades financieras y operativas

1.2.19. Razones financieras

En lo que respecta a las razones financieras, se puede tomar como referencia lo expuesto Ricra (2014) que define que los ratios financieros son uno de los instrumentos más usados y de gran utilidad para realizar el análisis financiero de las empresas, puesto que el uso de las razones financieras pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa, igualmente permite compararlas con la competencia y ver en la posición económica y financiera en la que se

encuentra; vinculado a esto se presentan los indicadores financieros expuestos por la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros), que se muestra en la tabla 5-1.

Tabla 5-1. Indicadores financieros.

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	CONCEPTUALIZACIÓN	FÓRMULA
I LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	Muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo	$= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Ácida	Verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias	$= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
II SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	Permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos	$= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$
	4. Apalancamiento	Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.	$= \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	5. Apalancamiento Financiero	Indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa	$= \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}} \\ = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}$
III GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
	2. Rotación de Activo Fijo	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$
	3. Rotación de Ventas	La Eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
	4. Período Medio de Cobranza	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa	$= \frac{(\text{Cuentas por cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$
	5. Período Medio de Pago	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor	$= \frac{(\text{Cuentas y Documentos por pagar} * 365)}{\text{Compras}}$

		significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza.	
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	Podría disminuir las posibilidades de fortalecer su patrimonio y la distribución de utilidades, con lo cual las expectativas de crecimiento serían escasas.	$= \frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período	$= \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
IV RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo	Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
	2. Margen Bruto	Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.	$= \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$
	3. Margen Operacional	Indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado	$= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores	$= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$
	6. Rentabilidad Financiera	Mide el beneficio neto generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa.	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Util. Neta}}{\text{UAI}}$

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

1.3. Marco conceptual

1.3.1. Diagnóstico financiero

De acuerdo con (Nava Rosillón, 2009), el análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

1.3.2. Empresa.

La empresa es un instrumento de realización de fines económicos y sociales; todo intento de reforma ha de tener en cuenta la dignidad personal de los trabajadores y sus legítimas expectativas de promoción social. (Reynoso Castillo, 2014, pág. 25)

1.3.3. Ganancia.

La ganancia es el aumento de la riqueza que se produce a partir de una transacción u operación de índole económico (Westreicher, 2020)

1.3.4. Ratios financieros

Achin Gusmñan (2005) establece que un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc.

1.3.5. Recurso

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales (Blázquez & Mondino, 2012)

1.3.6. Recurso económico

Patiño (2018) establece que los recursos económicos son todos aquellos elementos, medio, factores de cuyo uso o acción puede obtenerse satisfacción de necesidades. Sin embargo, el recurso económico requiere para su mejor comprensión en la ciencia económica. tener en cuenta la escasez, abundancia y las opciones de poder explorar, explotar, extraer, crear o fabricar recursos.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Esta investigación tiene carácter mixto porque se utilizó los enfoques cualitativos y cuantitativos, con la aplicación de encuestas donde se obtuvo cualidades de la empresa, de igual manera se utilizó los datos que fueron otorgados por la empresa, las cuales se identifican como datos cuantitativos de la empresa, que sirvieron para el análisis financiero de la empresa.

2.1.1. *Mixto.*

De acuerdo con (Núñez Moscoso, 2017, pág. 4), el enfoque mixto se basa en el empleo simultaneo de métodos cualitativos y cuantitativos.

El presente trabajo de investigación utilizó los métodos cualitativos y cuantitativos, porque se procedió con la observación para obtener cualidades de la empresa y la recopilación de datos numéricos de los estados financieros, las cuales sirvieron para diagnosticar la situación de la empresa.

2.1.2. *Cualitativo*

Según Hernández (2006) menciona que enfoque cualitativo Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación

La investigación se lo realizó de manera cualitativa donde se visitó la empresa para la observación e investigación de las actividades comerciales que realiza, para que con las cualidades presentadas por la empresa ayuden a definir los problemas que se tenía, de tal modo que facilitó a establecer conclusiones y sugerir recomendaciones de mejora.

2.1.3. *Cuantitativo*

Como afirma Hernández (2006), el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías

Con el método cuantitativo se pudo recopilar la información de los estados financieros, así como también los resultados; que ayuden al diagnóstico de la empresa. Además, sirvió como bases para la aplicación de la encuesta, ya que brindó datos números en el muestreo de la población.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Exploratorio.

De acuerdo con (Mejia, 2020), nivel exploratorio es un tipo de investigación cuya finalidad es hallar razones o motivos por las cuales ocurren los hechos del fenómeno estudiado, observando las causas y los efectos que existen, e identificando las circunstancias

El tipo de investigación exploratoria se centró en la investigación y el análisis a fondo de la empresa, que permitió realizar los análisis necesarios para determinar problemas que presentaba la empresa.

2.2.2. Descriptivo.

Desde el punto de vista con Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Este método sirvió para realizar la descripción completa de cada uno de los factores e involucrados de la empresa, así como las principales características en sus actividades operativas y administrativas de la empresa.

2.2.3. Correlacional.

De acuerdo con (Ojeda, 2017), la investigación correlacional mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (causa y efecto).

Este tipo de investigación se centró en evaluar dos variables y su cambio, por lo que se estudió el cambio y la variación que puede existir cuando una variable es modificada.

2.2.4. Explicativo.

Como señala (Valero, 2017), la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones. Los estudios pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos.

Con el método explicativo se pudo exponer el porqué de la situación de que se encuentra la empresa Anthonela Farms, determinando las causas y consecuencias que lo provocaron.

2.2.5. Sintético.

Desde el punto de vista de (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017, pág. 10), el nivel sintético establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

En el presente trabajo de investigación se utilizó el método sintético para presentar de forma sintética, esencial y resumida las actividades aplicadas en la empresa Anthonela Farms para mejorar sus actividades comerciales y operacionales.

2.2.6. Sistémico.

Teniendo en cuenta a (Márquez & Ruiz, 2013, pág. 6), opinan que el nivel sistémico es un método que involucra la inclusión de factores que son medidos en su conjunto y no parcialmente. La investigación se desarrolló en el enfoque sistémico por el uso de los métodos de investigación y diseño para la empresa.

2.2.7. Diseño:

Citando a (Martínez A. , 2013, pág. 9), un diseño, siguiendo la definición de la Real Academia Española de la Lengua, es una “descripción o bosquejo de alguna cosa, hecho con palabras”.

Se realizó el diseño no experimental por el hecho que se trabajó con la información proporcionada por la empresa Anthonela Farms, sin embargo, se tiene en cuenta a los 8 empleados, las cuales formaron parte para la aplicación de entrevistas y encuestas que facilitaron al desarrollo del trabajo investigación del modelo de gestión administrativa y financiera.

2.3. Tipo de estudio

De acuerdo con (Vásquez Hidalgo, 2016, pág. 1), el tipo de estudio es de acuerdo el nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador, es decir de acuerdo con el tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar.

El tipo de estudio se lo realizó con un estudio documental ya que se acudió al uso de artículos científicos, revistas y libros digitales que sirvieron como soporte con el marco teórico y la conceptualización de la temática a investigar, así como también la información que se recopilación de las encuestas y entrevistas.

2.3.1. *Diseño transversal*

Como afirman (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017), el diseño transversal utiliza una muestra de diferentes sujetos que se encuentran en distintos niveles o estadios de desarrollo para acortar el tiempo de obtención de los resultados.

En el presente trabajo de investigación se utilizó del diseño transversal por el hecho que se realizó por una sola vez la investigación en la institución.

2.4. Población y muestra.

2.4.1. *Población: – finita*

La población es el conjunto de todos los elementos de interés de un estudio en particular (Martínez E. , 2020, pág. 18).

Para el desarrollo de la presente investigación, la población se la identifica de manera finita, sin embargo, la información que se utilizó procede de la población de personas y de población de datos.

Las encuestas se aplicaron al personal operativo y las entrevistas se las empleó al personal administrativo de la empresa, que se muestran en la tabla 1-2.

Tabla 1-2. Población, personal operativo y administrativo.

Área	Nº	Nombre	Cargo
Personal Administrativo	1	Ing. Geovanny Caizaluisa	Gerente
	2	Ing. Sergio Villacis	Contador
	3	Ing. Johana Quimbita	Auxiliar Contable-Administrativo
	4	Ing. Gladys Toapanta*	Vendedor
Total personal administrativo	4		
Personal Operativo	1	Ing. Gladys Toapanta*	Coordinador
	2	Srt. Esla Toapanta	Recepción-Control de calidad
	3	Sr. Marco Llumiquinga	Empacador
	4	Sr. Adrián Yauli	Empacador
	5	Srta. Leydi Yanchaguano	Procesador
	6	Srta. Patricia Yanchaguano	Procesador
	7	Srta. María Maigua	Cultivo

8	Sr. José Chimba	Cultivo
Total personal operativo	8	

* Realiza actividades en la parte operativa y administrativa.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

De igual manera para estudio de la población de datos se presentan los estados financieros correspondientes a los períodos del 2018, 2019 y 2020, los que servirán para el diagnóstico y análisis financiero, los cuales se presentan en el anexo A.

2.4.2. Muestra:

“Es un subconjunto de la población” (Martínez E. , 2020, pág. 18)

Al tener una población pequeña, en el presente trabajo de investigación no se tiene la necesidad del cálculo de la muestra, ya que se trabajará con toda la población especificada anteriormente.

2.5. Método, técnica e instrumentos de investigación.

2.5.1. Método

2.5.1.1. Inductivo.

Según (Andrade, Alejo, & Armendariz, 2018), el método inductivo se le conoce por los procedimientos utilizados para llegar de lo particular a las conclusiones generales a base de la información de la muestra.

Con el método inductivo se centró en identificar las problemas y falencias que presenta la empresa Anthonela Farms en sus actividades comerciales y operacionales.

2.5.1.2. Deductivo.

De acuerdo con (Martínez Ruiz, 2012), el método deductivo tuvo sus orígenes en la necesidad de elaborar hipótesis para explicar el origen de leyes y teorías científicas. Sostiene que las hipótesis científicas no proceden de la observación, sino que son creaciones de la mente humana, propuestas a modo de conjeturas, para ver si, en el supuesto de admitirlas, los sucesos o fenómenos de la naturaleza puedan quedar mejor explicados. El requisito fundamental para que fueran aceptadas se sujetaba a la confirmación que proporcionen los hechos.

El presente trabajo de investigación parte de lo general de la empresa Anthonela Farms con el fin de llegar a las situaciones específicas o particular de esta.

2.5.1.3. Analítico.

Citando a (Eugenia Baena, 2014, pág. 59), el método analítico significa disolución, descomposición en partes. En el análisis se parte del todo, la razón estudia y discierne sus partes y se formula de manera separada cada uno de sus elementos.

EL método analítico sirvió para el estudio de la situación actual de la empresa, analizando los diferentes comportamientos en el mercado de ventas al por mayor de flores y plantas, así como la venta al mayor de productos químicos de uso agrícola, que facilitaron la interpretación y el análisis de los resultados que se obtuvieron en la investigación.

2.5.2. Técnica

2.5.2.1. Encuesta

Como afirman (López-Roldán & Fachelli, 2015, pág. 11), la encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano.

Se utilizó la encuesta como una manera de recolección de datos y obtención de la información, la cual se aplicó a los trabajadores y empleados de la empresa Anthonela Farms, con el fin de conocer la situación actual de la organización.

2.5.2.2. Observación

De acuerdo con (Días, 2011, pág. 6), la observación es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente.

La técnica de observación se utilizó al momento que se acudió a la empresa, para poder tener contacto visual con las diferentes actividades, con el objeto de poder levantar la información acerca del comportamiento, sucesos, actividades que se dan en la empresa, la misma que permitió conocer la situación actual de empresa y brindar soluciones a las problemáticas que se encontraron.

2.5.2.3. Entrevista

Según Díaz et al. (2013), la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”.

Se empleó una entrevista con preguntas abiertas al gerente, donde se pudo diagnosticar la situación de la empresa, así como también determinar la realidad y los problemas que presentó la empresa, de igual manera permitió tener un panorama acerca de cuál es la visión que se proyecta la empresa y cuáles son sus metas para cumplir.

2.5.3. Instrumentos

2.5.3.1. Cuestionario

De acuerdo con (López-Roldán & Fachelli, 2015, pág. 23), el cuestionario es un instrumento rígido que busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de unas mismas preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas.

Al aplicar las encuestas se necesitó un cuestionario, donde se puedan evidenciar las preguntas que permitan receptar opiniones y criterios de los trabajadores de la empresa Anthonela Farms, con la que se conoció la situación de la empresa, como se presenta en el anexo B.

2.5.3.2. Guía de observación

Desde el punto de vista de (Campos y Covarrubias & Lule Martínez, 2012, pág. 12), establecen que a guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno.

La guía de observación permitió tener un enfoque en la manera correcta de levantar la información y así se pueda sustentar el trabajo con una información real y fidedigna. La cual se puede encontrar en el anexo C

2.5.3.3. Guía de entrevista

Por otra parte (Salinas Meruane & Cárdenas Castro, 2009, pág. 53), señalan que la guía de entrevista contempla un punteo flexible de temas que deben tratarse durante la sesión, es decir, no se trata de un listado de preguntas previamente ordenadas, como acostumbra a utilizarse en una encuesta. La flexibilidad se orienta a que el investigador sea capaz de introducir los cambios pertinentes durante la sesión, considerando las habilidades lingüísticas de los participantes, el grado de profundidad de las respuestas, el tipo y pertinencia de la información que se recoge, entre otros.

Este tipo de instrumento ayudó a realizar de manera correcta la entrevista al gerente y al contador, con preguntas claras y concisas, para obtener respuestas claras para determinar la situación de la empresa, como se puede apreciar en el anexo D.

2.6. Interrogantes de estudio

2.6.1. Idea a defender

¿Cómo el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera contribuirá a mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa Anthonela Farms, Provincia Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro, Barrio Patután?

2.6.2. Variable

2.6.2.1. Independiente

Modelo de Gestión Administrativa y Financiera.

2.6.2.2. Dependiente

Eficiencia y rentabilidad

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados

Los resultados presentados de las encuestas y entrevistas se encuentran relacionadas con información que se utiliza para el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa Anthonela Farms, la cual se desarrolla por fases que se presentan a continuación:

La primera fase consta del diagnóstico situacional actual de la empresa, recopilando información cualitativa por medio de las entrevistas y encuestas realizadas al personal administrativo y operativo, la cual permitió evidenciar los problemas y las falencias que presenta en la actualidad.

La segunda fase se desarrolla con el análisis horizontal, vertical y los ratios financieros de los estados financieros de períodos de 2018 hasta 2020, en donde se puede recopilar datos cuantitativos que permitan determinar la situación económica y financiera de la empresa.

Además, el diagnóstico situacional se amplía con datos cualitativos por medio de determinación de los factores internos y externos que intervienen en el microentorno y macroentorno.

3.1.1. Resultados de las encuestas.

3.1.1.1. Encuesta 1. Personal operativo de Anthonela Farms.

Pregunta 1. ¿En qué porcentaje cree usted que se cumple la misión y visión de la empresa?

Tabla 1-3. Porcentaje de cumplimiento de la misión y visión.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
100%	4	50,0%
75%	4	50,0%
50%	0	0,0%
25%	0	0,0%
0%	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

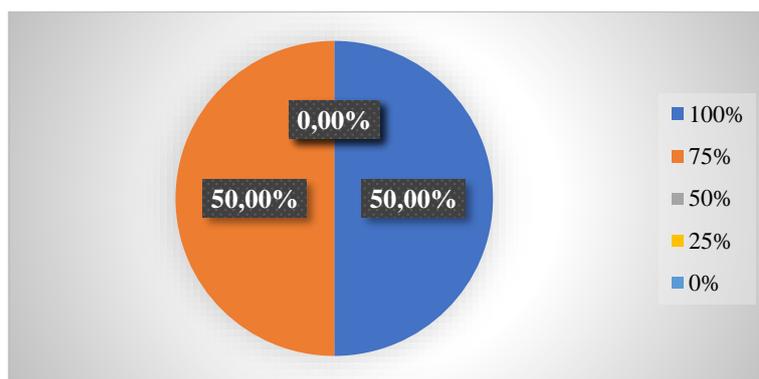


Gráfico 1-3. Porcentaje de cumplimiento de la misión y visión

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se observa en la gráfica 1-3, existe un 50% que manifiesta que se cumple en un 100% la misión y la visión, así como 50% de los trabajadores plantean que se cumple en un 75% la misión y visión de la empresa; en algunos casos el personal operativo establece que la misión y visión no se han socializado con lo que se desconoce cuál es el horizonte en que se opera, provocando el incumplimiento de esta.

Pregunta 2. ¿Cómo considera la comunicación entre la parte operativa y administrativa?

Tabla 2-3. Comunicación entre la parte operativa y administrativa

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	3	37,5%
Buena	3	37,5%
Regular	2	25,0%
Pésimo	0	0,0%
Malo	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

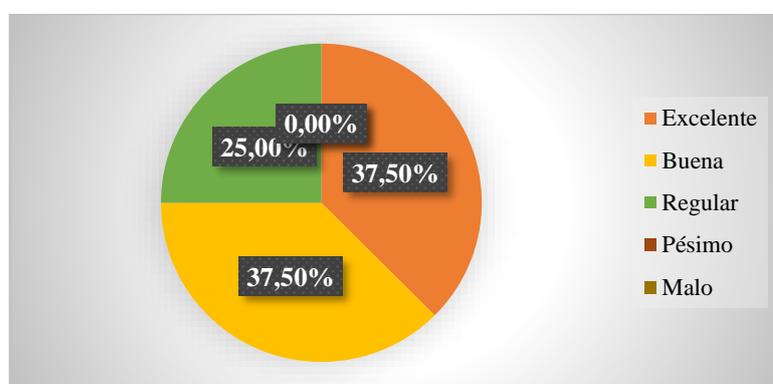


Gráfico 2-3. Comunicación entre la parte operativa y administrativa.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se puede evidenciar en la gráfica 2-3, existe un 37.50 % que consideran que la comunicación es excelente y buena, mientras que un 25% cree que la comunicación es regular; por lo tanto, no toda población operativa se encuentra satisfecha por la comunicación que existe entre la parte operativa y administrativa, por efectos de discusiones o problemas al momento de transmitir una información o actividad encomendada.

Pregunta 3. ¿Qué le motiva a cumplir con sus actividades en la empresa Anthonela Farms?

Tabla 3-3. Motivaciones a cumplir las actividades.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Metas personales	3	37,5%
Sueldo	0	0,0%
Bonificaciones	0	0,0%
Alcanzar metas de la empresa	0	0,0%
Compromiso de superación	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

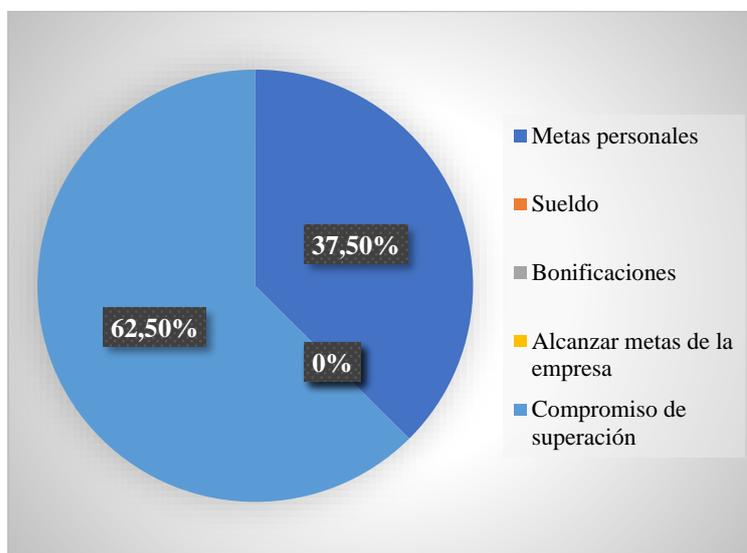


Gráfico 3-3. Motivaciones a cumplir las actividades.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con la gráfica 3-3, un 62.5% de los trabajadores realizan sus actividades por compromiso de superación, de la misma manera un 37.5% manifestó que lo realiza por las metas personales, el personal operativo en sus actividades en la empresa expresa que su mayor motivación en la empresa es el de superación propia para adquirir conocimientos y experiencia con el objeto de cada día ser mejor en sus actividades.

Pregunta 4. ¿En qué temáticas se ha capacitado al personal operativo?

Tabla 4-3. Temática de capacitación

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cuidado y prevención industrial	2	25,0%
Control de calidad de exportación	1	12,5%
Prevención de plagas y enfermedad de claveles	2	25,0%
Manejo correcto de equipos y materiales	1	12,5%
Otros (mencione)	2	25,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

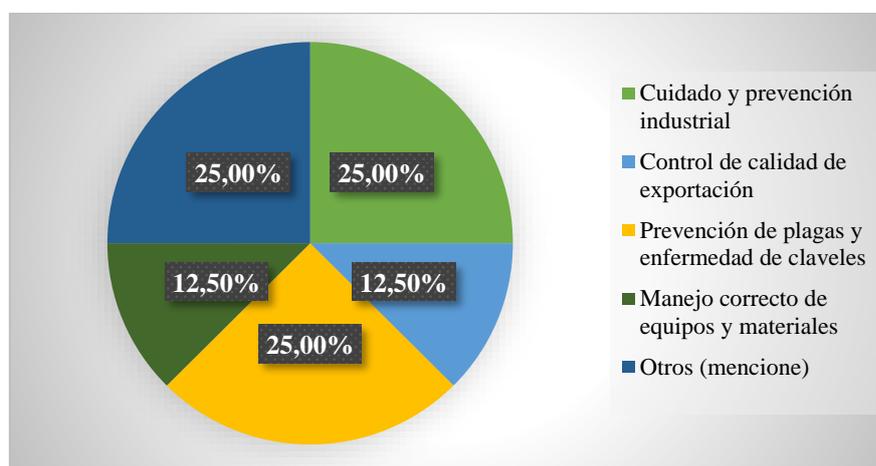


Gráfico 4-3. Temáticas de capacitación.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Según la gráfica 4-3, existe un 25% del personal operativo que ha sido capacitado en asuntos como el cuidado y prevención industrial, prevención de plagas y enfermedades de claveles y entre otras temáticas que se mencionaron en la encuesta. Asimismo, un 12.50% menciona que ha recibido capacitaciones en lo que se refiere al control de calidad de exportación y el manejo correcto de quipos y materiales; con lo que se debe dar mayor atención a los temas de control de calidad de exportación por las actividades propias del negocio y evitar problemas en la Apertura y liquidación de Declaraciones de Aduana (DAE's); de igual manera se debe dar énfasis al manejo de equipos y materiales, permitiendo lograr mejores resultados.

Pregunta 5. ¿En qué porcentaje cree usted que el manual de funciones responde a las actividades de la empresa?

Tabla 5-3. Porcentaje de respuesta del manual de funciones.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
100%	2	25,0%
75%	6	75,0%
50%	0	0,0%
25%	0	0,0%
0%	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

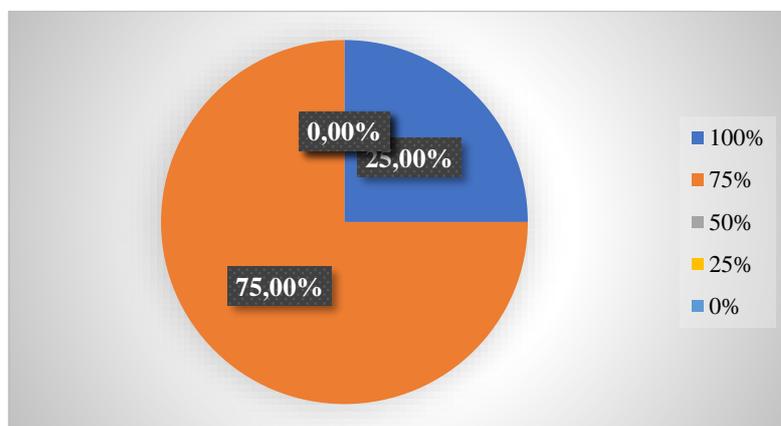


Gráfico 5-3. Porcentaje de respuesta del manual de funciones.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se muestra en la gráfica 5-3, el 75% del personal operativo menciona que el manual de funciones responde a las actividades de la empresa en un 75%, mientras que el 25 % considera que el manual de funciones responde a las actividades en un 100%; por lo que no se han establecido un manual de acorde a las actividades de la empresa ni del personal, lo que provoca que las actividades se las realice de manera espontánea sin ninguna dirección.

Pregunta 6. Siendo 5 el más alto y 1 el más bajo ¿Cómo considera las directrices que emite la empresa?

Tabla 6-3. Estimación de directrices emitidas.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente 5	3	37,5%
Bueno 4	4	50,0%
Regular 3	1	12,5%
Malo 2	0	0,0%
Pésimo 1	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

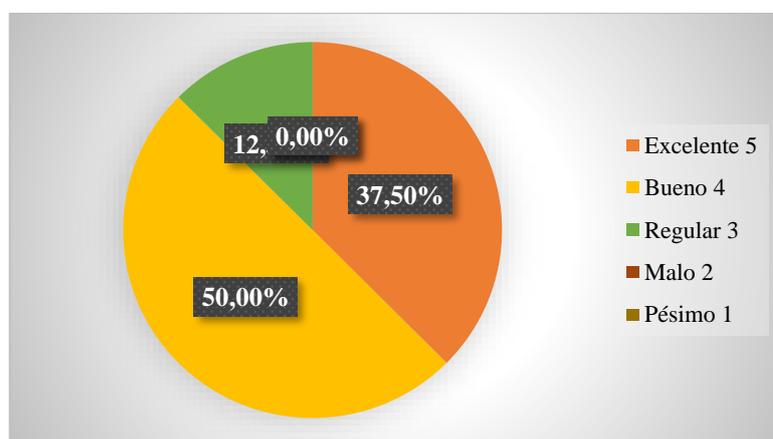


Gráfico 6-3. Estimación de directrices emitidas.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se puede observar en la gráfica 6-3, acerca de las directrices que emite la empresa, un 50% del personal operativo lo considera como bueno; 37.5% lo considera excelente y un 12.5% como regular; una de las principales causas es que las directrices que emite la empresa no son suficientemente claras con lo que genera confusión y provoca que se comentan errores en la actividades operativas y administrativas de la empresa.

Pregunta 7. ¿Cómo calificaría el nivel de organización de la empresa?

Tabla 7-3. Nivel de organización de la empresa.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy bueno	3	37,5%
Bueno	4	50,0%
Regular	0	0,0%
Malo	0	0,0%
Necesita mejoras	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

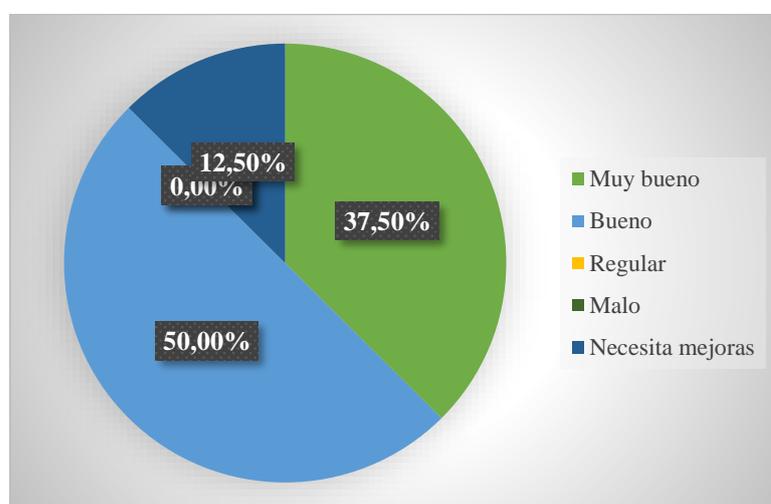


Gráfico 7-3. Nivel de organización de la empresa.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la gráfica 7-3, en el nivel de organización un 50% de la población operativa lo califica como bueno, el 37.50% como muy bueno y un 12.50% aprecia que necesita mejoras; por lo que la mitad de población no se encuentra conforme con la organización de la empresa, uno de los factores es la falta de comunicación y coordinación interna, ya que los trabajadores realizan sus actividades sin ningún fin o propósito.

Pregunta 8. ¿Cómo considera el abastecimiento de los materiales y equipos para la utilización en su área de trabajo?

Tabla 8-3. Consideración de abastecimiento de materiales y equipos.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	4	50,0%
Bueno	4	50,0%
Regular	0	0,0%
Malo	0	0,0%
Pésimo	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

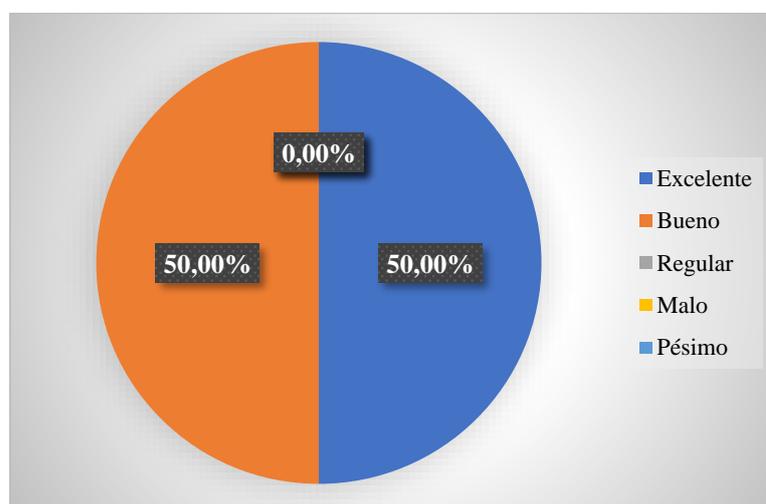


Gráfico 8-3. Consideración de abastecimiento de materiales y equipos.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con la gráfica 8-3, el 50% del personal operativo considera que el abastecimiento de materiales y equipos es excelente, mientras el 50% considera que el abastecimiento es bueno; puesto que la mitad de trabajadores mencionan que en algunas actividades no se les han abastecido con los materiales y equipos necesarios de acorde a la actividad que cada uno realiza, lo que en algunos casos se ha visto la necesidad de utilizar otros materiales que lo sustituyan y puedan cumplir con las actividades que se les otorga.

Pregunta 9. ¿Está de acuerdo con la adecuación de su espacio de trabajo?

Tabla 9-3. Adecuación del espacio de trabajo.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	37,5%
De acuerdo	5	62,5%
Neutral	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

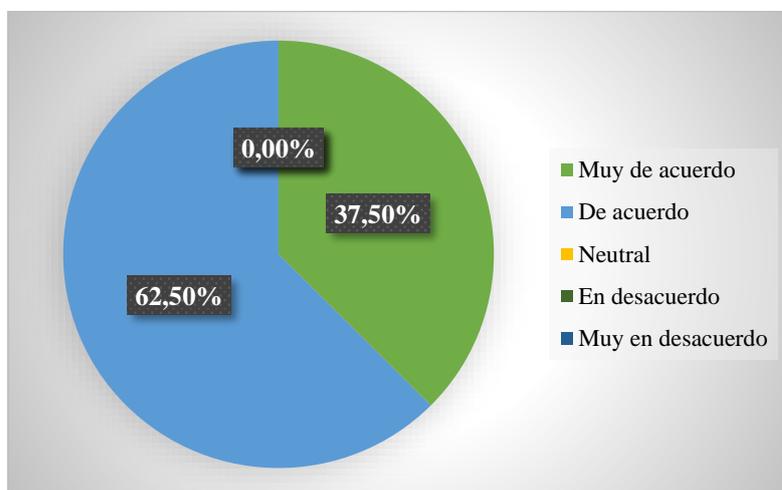


Gráfico 9-3. Adecuación del espacio de trabajo.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se puede apreciar en la gráfica 9-3, un 62.50% se encuentra de acuerdo con la adecuación de su lugar trabajo, y un 37.50% considera muy de acuerdo a la adecuación de su área de trabajo; la parte operativa ha mencionado que su criterio se basa porque cada trabajador no cuenta con un área o espacio específico de acuerdo a la actividad que realiza, por lo que en las actividades que se les otorga se ven en la necesidad de compartir el lugar con sus compañeros, encontrándose incómodos y siendo uno de los factores que no puedan realizar correctamente sus actividades.

Pregunta 10. ¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas que tiene de la empresa?

Tabla 10-3. Fortalezas de la empresa.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Infraestructura óptima	0	0,0%
Herramientas y equipos tecnológicos	0	0,0%
Personal adecuado y capacitado	6	75,0%
Uso de plataformas digitales	0	0,0%
Correcto archivo de la información	0	0,0%
Otros (mencione)	2	25,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

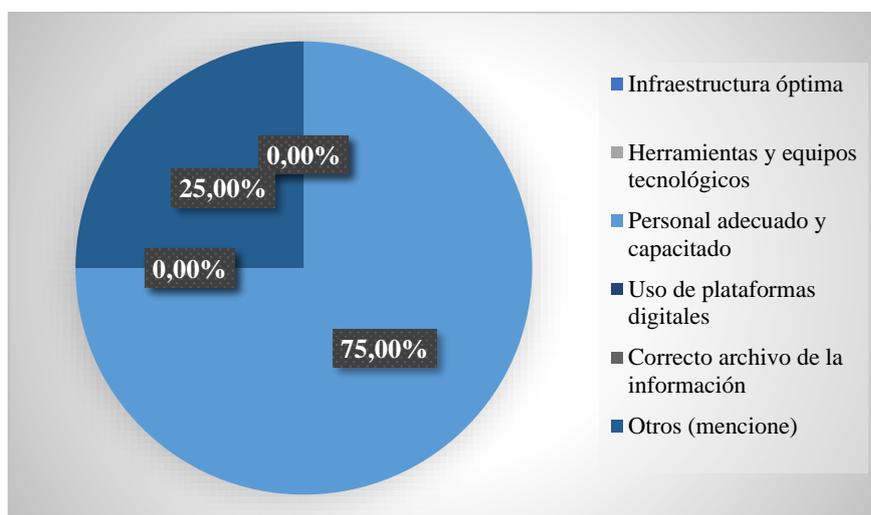


Gráfico 10-3. Fortalezas de la empresa.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con la gráfica 10-3, en las principales fortalezas de la empresa se obtiene un 75% que consideran que la mayor fortaleza de la empresa es el personal adecuado y capacitado, y un 25% piensa que son otros; en la cual mencionan que su fortaleza es la finca de producción de claveles, donde se pueden aprovechar la calidad del agua y el clima para obtener un producto de calidad, con esto se evidencia que el personal se encuentra en continua capacitación y que son seleccionados de acorde a la actividad de la empresa.

Pregunta 11. ¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades que tiene de la empresa?

Tabla 11-3. Debilidades de la empresa.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ineficiencia en la estructura organizacional	5	62,5%
Incumplimiento de políticas empresariales	1	12,5%
Falta de dotación de materiales y equipos	0	0,0%
Niveles altos de endeudamiento	0	0,0%
Ineficiencia en la toma de decisiones por parte de la gerencia	2	25,0%
Otros (mencione)	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

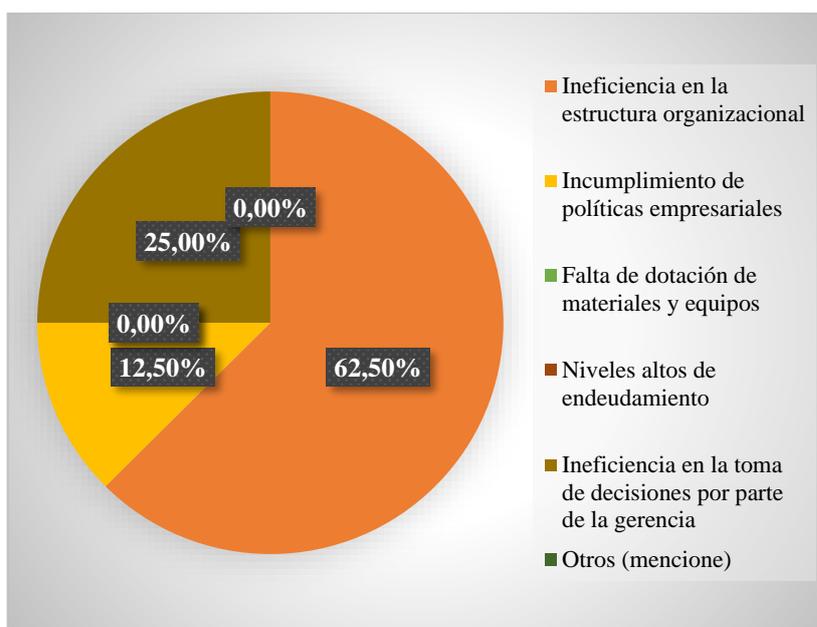


Gráfico 11-3. Debilidades de la empresa.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la gráfica 11-3, un 62.50% considera que la principal debilidad de la empresa es la ineficiencia en la estructura organizacional, un 25% estima como debilidad la ineficiencia en la toma de decisiones por parte de la gerencia y un 12.50% piensa que la debilidad es el incumplimiento de políticas empresariales; lo que muestra que sus debilidades se encuentran en la parte directiva donde se puede tener falencias en organizar y dirigir al personal.

Pregunta 12. ¿Cómo cree usted que se solventarían las debilidades de la pregunta anterior?

De acuerdo con los resultados de la pregunta 11 el personal operativo menciona que deberían generar reuniones toda la parte directiva para que tomen buenas decisiones que no afecten la comunicación con la parte operativa, de igual manera sugieren que se socialicen las políticas empresariales que tiene la empresa para no cometer incumplimientos y errores en sus actividades, asimismo mencionan que se realicen reuniones entre la parte directiva y operativa para en caso que existan problemas internos puedan interactuar todos y brindar soluciones con una comunicación mutua y un dialogo respetuoso, también manifiestan que se debe contratar personal ya que existen múltiples actividades que los trabajadores no alcanzan a cubrir, además expresan que se deben aumentar las capacitaciones y generar un cronograma de la misma, para que se puedan organizar en sus actividades y asistir sin ninguna problemática a las capacitaciones.

Pregunta 13. ¿Cómo califica usted el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas?

Tabla 12-3. Cumplimiento de funciones encomendadas.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	2	25,0%
Bueno	6	75,0%
Regular	0	0,0%
Malo	0	0,0%
Pésimo	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

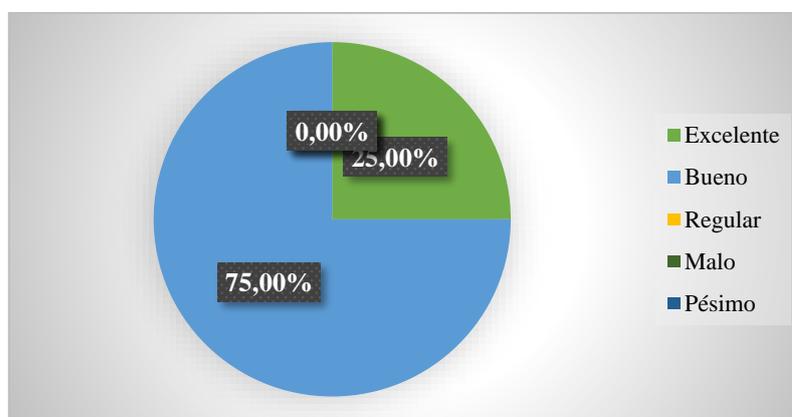


Gráfico 12-3. Cumplimiento de funciones encomendadas.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la gráfica 12-3, un 75% califican como bueno en el cumplimiento de las funciones que les han sido encomendadas, un 25% considera como excelente el cumplimiento de las actividades que le han sido encomendadas, pues se ha visto que no pueden cumplir con sus funciones como es debido por factores que intervienen en su cumplimiento, entre ellos la adecuación de su lugar de trabajo y los materiales, equipos que no son los adecuados.

Pregunta 14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción de acuerdo con los equipos de seguridad que se les ha otorgado?

Tabla 13-3. Satisfacción de los equipos de seguridad.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente satisfecho	2	25,00%
Muy satisfecho	4	50,00%
Neutral	2	25,00%
Poco satisfecho	0	0,00%
Nada satisfecho	0	0,00%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

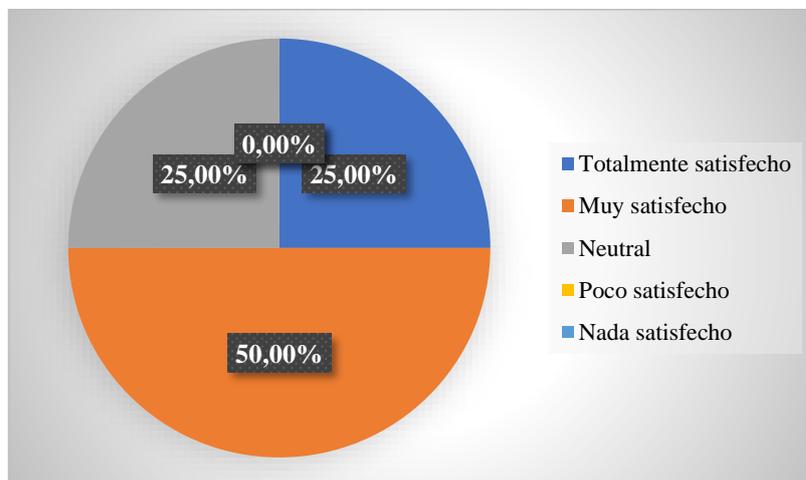


Gráfico 13-3. Satisfacción de los equipos de seguridad.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se visualiza en la gráfica 13-3, el 50% se encuentra muy satisfecho en los equipos de seguridad que se les ha otorgado, el 25% lo consideran como totalmente satisfecho y neutral; esto se ve provocado porque la empresa no dota de materiales de seguridad en su totalidad por el hecho

que existen múltiples actividades y sus equipos de seguridad no cubren estas actividades que provocan riesgo en la integridad del personal operativo.

Pregunta 15. ¿Se han recibido quejas por parte de los clientes? Mencione las frecuencias.

Tabla 14-3. Quejas por parte de los clientes.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nunca	0	0,0%
Casi nunca	5	62,5%
Ocasional	3	37,5%
Casi todos los días	0	0,0%
Todos los días	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

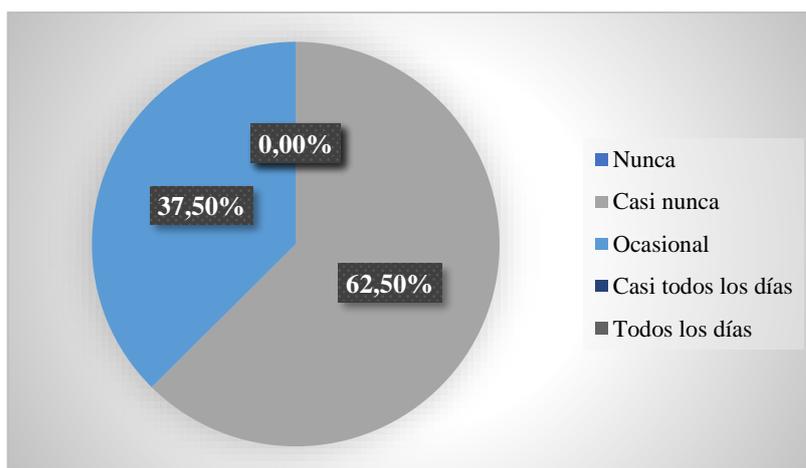


Gráfico 14-3. Quejas por parte de los clientes.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Según la gráfica 14-3, el 62.50% establece que casi nunca se reciben quejas por parte de los clientes, 37.50% menciona que en ocasiones se reciben quejas por parte de los clientes, por lo que el producto que se comercializa es bueno y satisface al cliente provocando que no exista un número elevado de quejas.

Pregunta 16. ¿Cómo califica usted la capacidad de respuesta a las quejas de los clientes?

Tabla 15-3. Capacidad de respuesta a quejas de clientes.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente satisfactorio	2	25,0%
Muy satisfecho	5	62,5%
Neutral	1	12,5%
Poco satisfecho	0	0,0%
Nada satisfecho	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

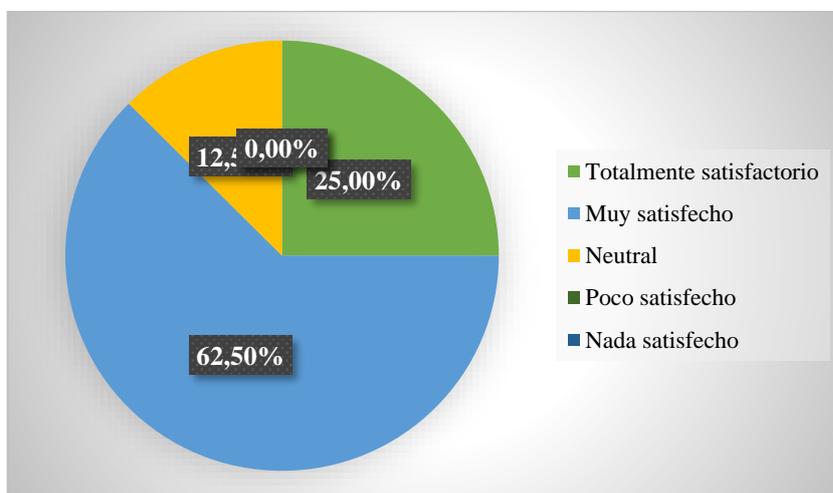


Gráfico 15-3. Capacidad de respuesta a quejas de clientes.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se aprecia en la gráfica 15-3, un 62.50% considera muy satisfactorio el nivel de respuesta que se le da a las quejas, un 25% lo aprecia como totalmente satisfactorio y un 12,50% lo estima normal; por lo tanto, el nivel de respuesta de empresa es bueno en comparación al número de quejas que recibe.

Pregunta 17. ¿Cómo califica el nivel atención al cliente?

Tabla 16-3. Atención al cliente.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	3	37,5%
Bueno	5	62,5%
Regular	0	0,0%
Malo	0	0,0%
Pésimo	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal operativo encuestado

Realizado por: Toapanta, J. 2021

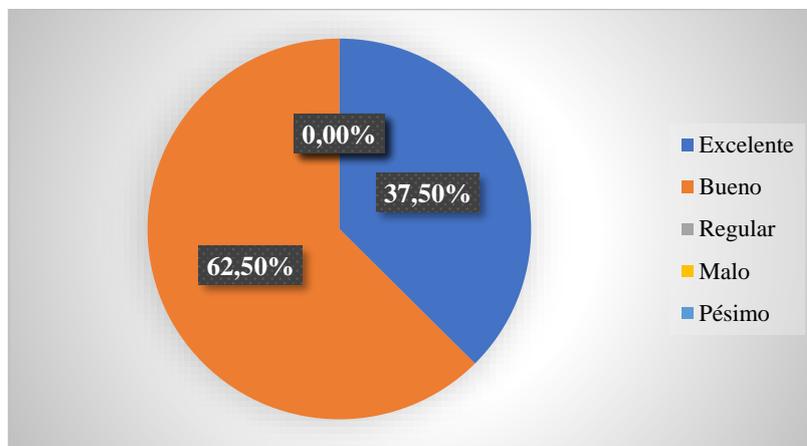


Gráfico 16-3. Atención al cliente.

Fuente: Encuesta al personal operativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la gráfica 16-3, el 62.50% considera que la atención al cliente es buena y un 37,50% piensa que es excelente; siendo la atención y cordialidad al cliente un punto fuerte de la empresa; sin embargo, para llegar a niveles altos de excelencia se debe trabajar en esta temática.

Análisis de los resultados de la encuesta al personal operativo

Los resultados obtenidos de la encuesta al personal operativo se ha evidenciado que las misión y visión no se cumplen en su totalidad, siendo uno de los factores el desconocimiento de estas, además la comunicación la consideran como buena, no estando en conformidad en su totalidad por la comunicación existente, uno de los propósitos de cumplir con sus actividades es el de superación personal; además consideran que una de las fortalezas que tiene es la empresa es el personal adecuado y capacitado siendo sus fuertes la prevención y cuidado industrial, control de calidad de exportación e incluso los trabajadores con mayor transcendencia mencionan que se ha capacitado en las temáticas de la tabla 4-3. Sin embargo, mencionaron que el manual de funciones responde en un 75% a las actividades de la empresa, donde califican a las directrices que emite la empresa como buenas, de igual manera esta calificación se la otorga al nivel de organización que presenta la empresa.

En cuanto al abastecimiento de materiales y equipos lo consideran como buenas con 50%, lo que existe la mitad de la población que no está satisfecho en su totalidad con los materiales que se abastecen, de igual forma manifiestan que están de acuerdo con la adecuación del espacio de trabajo con un 62.50% por lo que en gran mayoría no tiene un lugar de acorde a la actividad que realizan, además presenta que el nivel de satisfacción con los equipos de seguridad es muy satisfactorio con un 50% del total del personal operativo, mencionando que no es suficiente la dotación de los materiales de seguridad .

También mencionaron que una de las debilidades que tiene la empresa es la ineficiencia en la estructura organizacional, incumplimiento en las políticas empresariales y la ineficiencia en la toma de decisiones por parte del gerente como se precia en la tabla 11-3; así mismo se pudo recopilar la manera en la que se podría solventar estas debilidades, generar reuniones en la parte directiva para que tomen mejores decisiones, además establecer reuniones entre toda la empresa, tanto operativo y administrativo en conjunto para que pueda existir mejor comunicación, de igual manera mostraron que se deben aumentar el número de capacitaciones y que se encuentren establecidas en un cronograma para poder planificar y organizar el tiempo.

3.1.1.2. Encuesta 2. Personal administrativo de Anthonela Farms.

Pregunta 1. ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento anual de las ventas?

Tabla 17-3. Crecimiento de las ventas.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
100.%	0	0%
75.%	2	100%
50.%	0	0%
25.%	0	0%
0.%	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

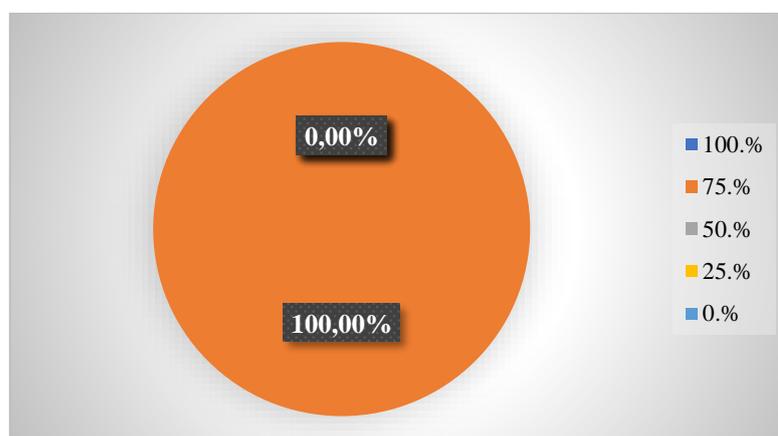


Gráfico 17-3. Crecimiento de las ventas.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Con la gráfica 17-3, el 100% del personal administrativo establece que las ventas crecen en un 75%, mostrando que las ventas que tienen la empresa son altas y su actividad comercial es buena, planteándose niveles altos crecimientos en ventas.

Pregunta 2. ¿Cada qué tiempo se revisan y se modifican los precios de venta de los productos?

Tabla 18-3. Revisión y modificación de precios de los productos.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mensual	1	50,0%
Bimensual	0	0,0%
Trimestral	1	50,0%
Cuatrimestral	0	0,0%
Semestral	0	0,0%
Anual	0	0,0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021



Gráfico 18-3. Revisión y modificación de precios de los productos.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con la gráfica 18-3, el 50% del personal operativo menciona que se revisa y modifican los precios cada mes, mientras que el otro 50% manifiesta que se revisan y modifican cada trimestre; con estos datos la revisión y modificación de los precios del producto se van cambiando de acuerdo con la temporada o a las fechas festivas, es decir esto varía de acuerdo con el mercado y la fecha en la que se encuentra.

Pregunta 3. ¿Cómo considera los valores de la cartera de cuentas por cobrar?

Tabla 19-3. Cartera de cuentas por cobrar.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Preocupante	0	0,0%
Estable	2	100,0%
Recuperable	0	0,0%
Inestable	0	0,0%
Crítico	0	0,0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

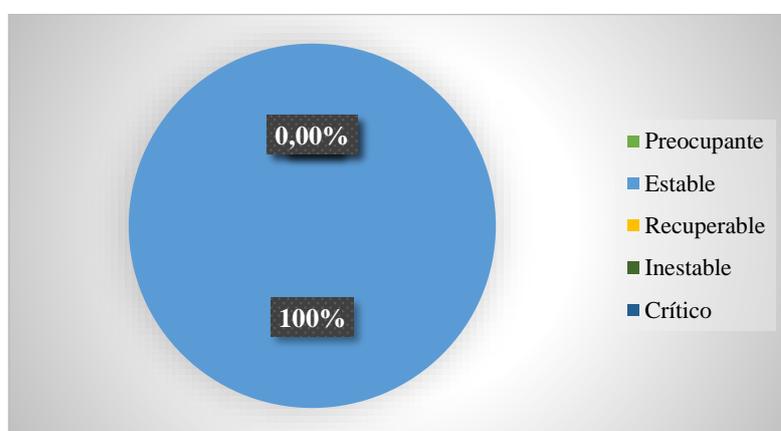


Gráfico 19-3. Cartera de cuentas por cobrar.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se puede visualizar en la gráfica 19-3, el 100% de la personal administrativo considera que la cartera por cuentas por cobrar es estable; por lo tanto, las cuentas por cobrar son valores que la empresa si puede realizar sus respectivos cobros sin presentar ninguna dificultad.

Pregunta 4. ¿Cómo considera la comunicación entre el personal administrativo y la gerencia?

Tabla 20-3. Comunicación entre el personal administrativo y la gerencia.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	2	100,0%
Bueno	0	0,0%
Regular	0	0,0%
Malo	0	0,0%

Pésimo	0	0,0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

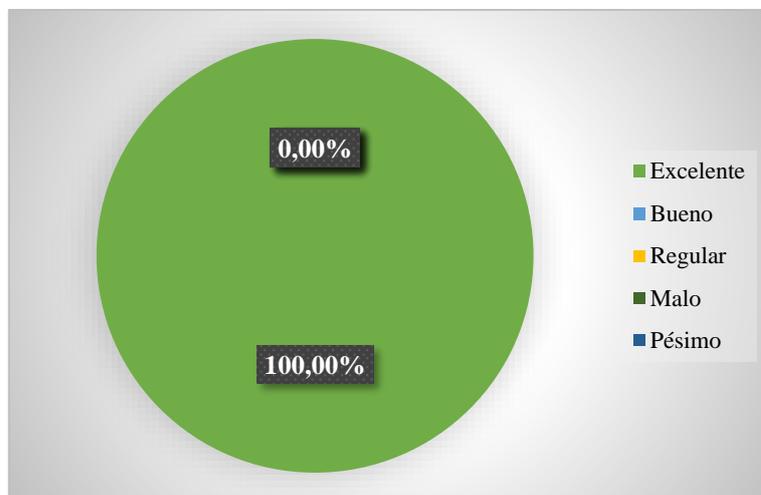


Gráfico 20-3. Comunicación entre el personal administrativo y la gerencia.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se presenta en la gráfica 20-3, el 100% de la personal administrativo encuestado consideran que la comunicación entre el personal administrativo y la gerencia es excelente, mostrando que existe una comunicación mutua entre las dos partes; por lo tanto, todas las directrices que emite la gerencia al personal administrativo se entienden y que se puede cumplir con satisfacción.

Pregunta 5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su área de trabajo?

Tabla 21-3. Satisfacción del área de trabajo.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente satisfecho	1	50,0%
Satisfecho	1	50,0%
Algo satisfecho	0	0,0%
Insatisfecho	0	0,0%
Totalmente insatisfecho	0	0,0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

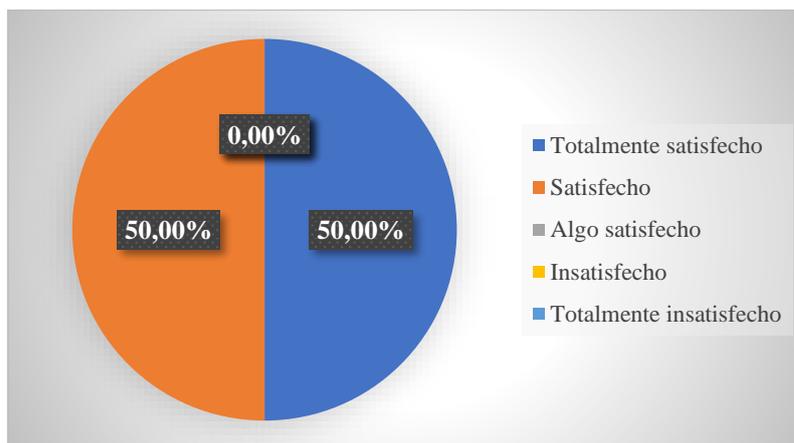


Gráfico 21-3. Satisfacción del área de trabajo.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Según la gráfica 21-3, el 50% de los encuestados manifiestan que se encuentran totalmente satisfechos con el área de trabajo, el 50 % menciona que se encuentran satisfechos con su área de trabajo, siendo importante brindar soluciones al porcentaje que muestra una pequeña inconformidad del área de trabajo, está ya sea con una mejor adecuación con equipos y materiales.

Pregunta 6. ¿Cómo considera el abastecimiento de los materiales e insumos para la utilización en su área de trabajo?

Tabla 22-3. Abastecimiento de los materiales e insumos.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente satisfecho	1	50,0%
Satisfecho	1	50,0%
Algo satisfecho	0	0,0%
Insatisfecho	0	0,0%
Totalmente insatisfecho	0	0,0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

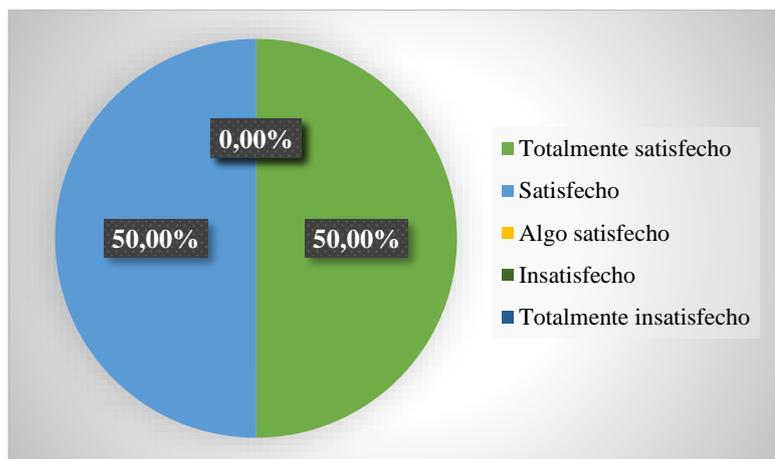


Gráfico 22-3. Abastecimiento de los materiales e insumos.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se visualiza en la gráfica 22-3, el 50% de los empleados administrativos mencionan que están totalmente satisfechos con el abastecimiento de los materiales e insumos, mientras que el otro 50% menciona que están satisfechos con el abastecimiento de los materiales e insumos, por lo que los materiales e insumos que brinda la empresa no avanzan a cubrir las necesidades que tienen el personal administrativo.

Pregunta 7. ¿En qué temáticas se ha capacitado al personal administrativo?

Tabla 23-3. Capacitación al personal administrativo.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Control de inventarios	2	66,67%
Gestión tributaria	1	33,33%
Contabilidad y Auditoría	0	0,00%
Manejo de Talento Humano	0	0,00%
Otros (menciones)	0	0,00%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

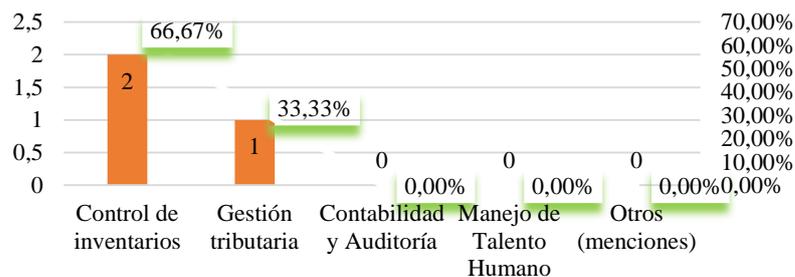


Gráfico 23-3. Capacitación al personal administrativo.

Nota: Se totalizan 3 respuestas entregadas por 2 empleados administrativos.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con el gráfico 23-3, el personal administrativo menciona que las temáticas que mayor número de capacitaciones ha presentado es en control de inventarios con una participación del 66.67%, de igual manera indican que se le han capacitado en temáticas de gestión tributaria con una participación del 33.33%; sin embargo, se debe tomar en cuentas los temas no tratados, ya que pueden influir en el desarrollo normal de la actividad.

Pregunta 8. ¿Están establecidos manuales de procedimiento para el desempeño de su cargo?

Tabla 24-3. Manuales de procedimientos de acuerdo con el cargo.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	1	50,0%
De acuerdo	1	50,0%
Neutral	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
No existe	0	0,0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

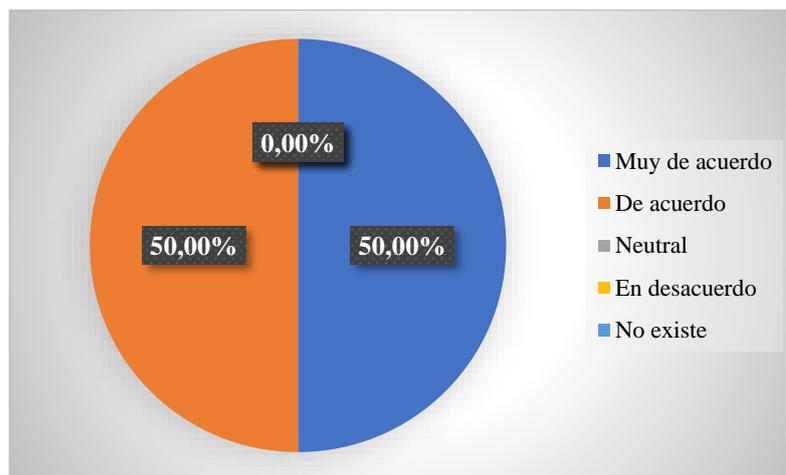


Gráfico 24-3. Manuales de procedimientos de acuerdo con el cargo.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se observa en la gráfica 24-3, el 50% menciona que se encuentran muy de acuerdo con los manuales de procedimientos, mientras que el 50% establecen que se encuentran de acuerdo con los manuales establecidos; por lo que existen falencias que se deben corregir para que el manual pueda estar acorde a cada uno de los cargos de la empresa.

Pregunta 9. ¿Cree usted que se cumplen las metas establecidas por parte de la gerencia?

Tabla 25-3. Cumplimiento de metas.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Alto	2	100,0%
Bajo	0	0,0%
Medio	0	0,0%
Regular	0	0,0%
Ninguno	0	0,0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

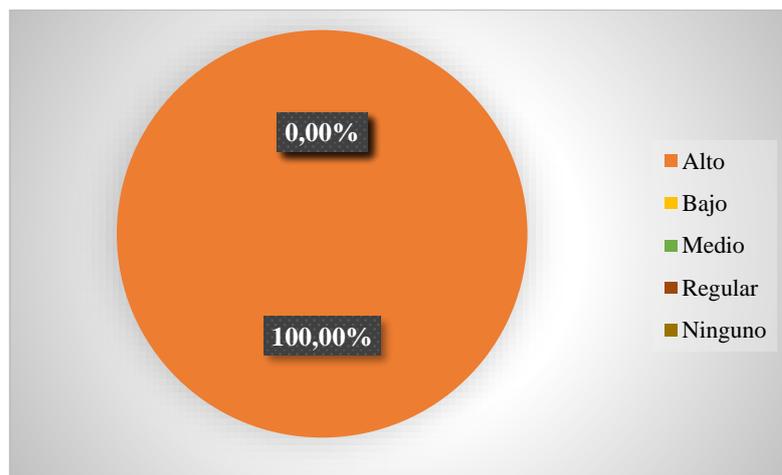


Gráfico 25-3. Cumplimiento de metas.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Según la gráfica 25-3, el 100% del personal operativo cree que el nivel que se cumplen con las metas establecidas por la gerencia es alto, siendo que las disposiciones y los objetivos que se plantea la gerencia al personal administrativo se cumplen con normalidad.

Pregunta 10. ¿En qué porcentaje se han implementado las sugerencias y recomendaciones de las auditorías y control interno?

Tabla 26-3. Implementación de sugerencias de auditoría y control internos.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
100%	0	0,0%
75%	2	100,0%
50%	0	0,0%
25%	0	0,0%
0%	0	0,0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

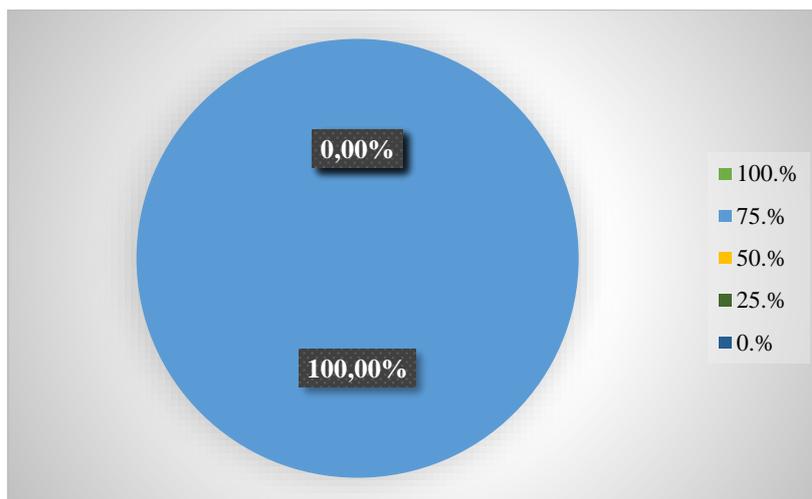


Gráfico 26-3. Implementación de sugerencias de auditoría y control internos.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se puede presenciar en la gráfica 26-3, el 100% del personal administrativo considera que se han cumplido en un 75% las sugerencias por parte de las auditorías y control interno; en la que el cumplimiento de las sugerencias en su totalidad mejoraría los resultados de las auditorías y control interno.

Pregunta 11. ¿Cuál considera que son las principales deficiencias administrativas y financieras?

Tabla 27-3. Debilidades administrativas y financieras.

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Falta de análisis de costo	1	33,3%
Ineficiente estructura organizacional	0	0,0%
Falta de políticas empresariales	1	33,3%
Mala administración de los recursos económicos y financieros	0	0,0%
Otros (mencione)	1	33,3%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

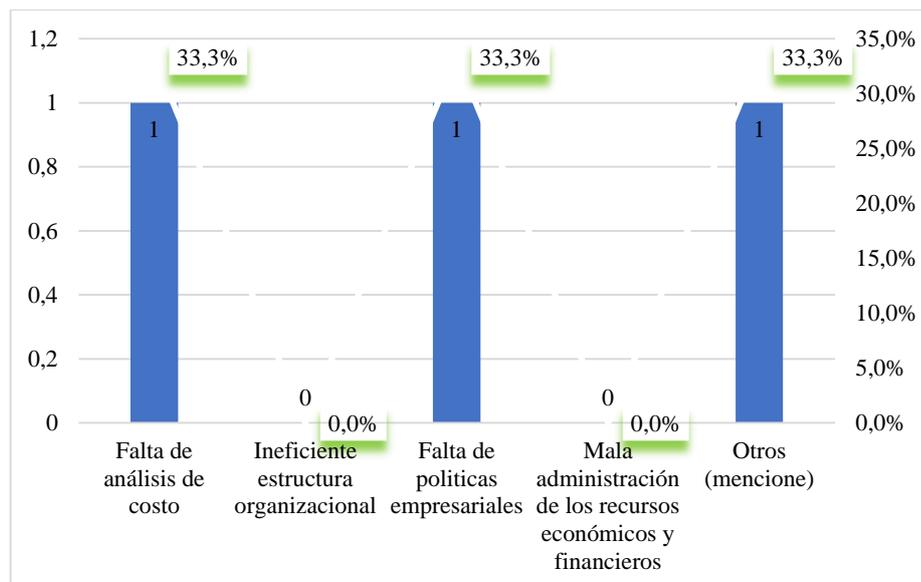


Gráfico 27-3. Debilidades administrativas y financieras.

Nota: Se totalizan 3 respuestas entregadas por 2 empleados administrativos.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la gráfica 27-3, se puede observar que las principales debilidades que presenta la empresa son: la falta de análisis de costos, políticas empresariales y otros, donde han manifestado que no se cuenta con historial de clientes, en la que pueda analizar su actividad y cumplimiento de pagos; lo que es importante expandir un análisis tanto de los costos de producción y de los cliente, ya que si no se lo realiza no se puede saber con exactitud cuál es el costo que incurre en la producción, con la que puede provocar una pérdida y aún más sin políticas que regulen la actividad podría generar problemas en la empresa.

Pregunta 12. ¿Cómo cree usted que se solventarían las deficiencias de la pregunta anterior?

De acuerdo con la pregunta 11, el personal administrativo menciona que las posibles soluciones a las deficiencias administrativas y de financieras es buscar nuevos proveedores de materiales y suministros, así como también implementar nuevas normas y reglamentos que regulen la actividad en la empresa, además para solventar el problema de falta de un historial de clientes se debe investigar y buscar referencias de la actividad de los clientes, ya sean en la forma de pago y operación.

Pregunta 13. ¿Cómo considera los resultados de los análisis financieros?

Tabla 28-3. Calificación de indicadores financieros

Indicadores Calificación	Liquidez	Solvencia	Gestión	Rentabilidad
Excelente	1	1		1
Bueno	1	1	2	1
Regular				
Malo				
Pésimo				

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

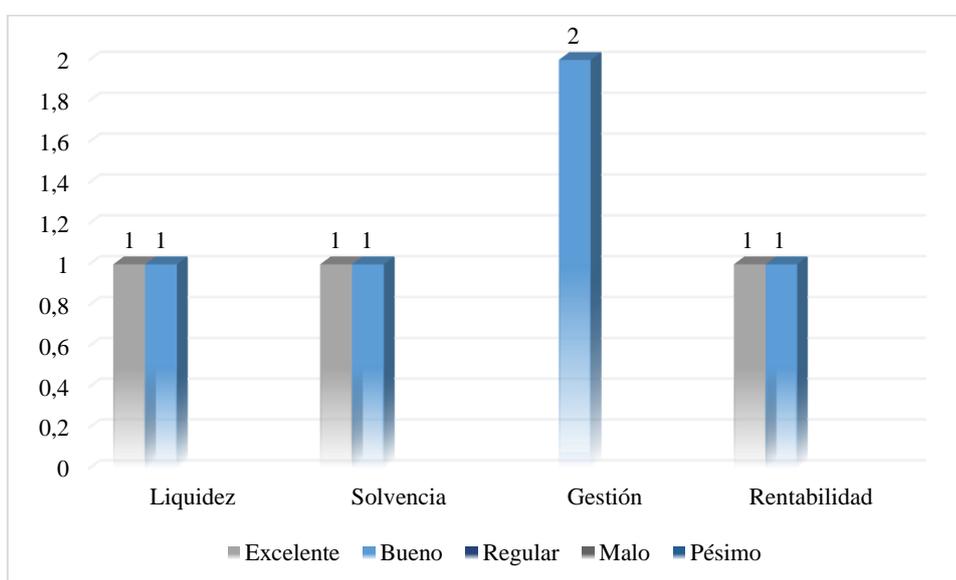


Gráfico 28-3. Calificación de indicadores financieros

Nota: Se totalizan 3 respuestas entregadas por 2 empleados administrativos.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Según la gráfica 28-3, el personal administrativo califica a la liquidez, solvencia y rentabilidad como excelente y bueno; sin embargo, a la gestión solo como buena; siendo los cambios en liquidez por las temporadas que se presenta y la relación que tiene con la gestión por el hecho de las ventas que se realizan, ya que estas aumentan por las temporadas festivas. Además, la solvencia se lo relaciona por el nivel de endeudamiento y el apalancamiento lo que en este caso sería normal para la empresa; del mismo modo la consideración de la rentabilidad es por las ventas que genera la empresa, como se habían mencionado por las temporadas buenas.

Análisis de los resultados de la encuesta al personal administrativo.

En la aplicación de la encuesta al personal administrativo se obtuvo como resultado que el crecimiento las ventas de forma anual es un 75%, en la revisión y modificación de los precios de productos se las realiza dependiendo de las temporadas de ventas, estas ya sean mensuales y trimestrales, ya que fluctúan por fechas festivas; además su cartera por cuenta cobrar se encuentra estable y que la comunicación entre el personal administrativo y la gerencia es excelente. Sin embargo, el nivel de satisfacción en el área de trabajo es del 50%, siendo que falta una adecuación en el área de trabajo, de igual manera se evidencia que el abastecimiento de los materiales e insumos no son los adecuados, es decir que la empresa no avanza cubrir con las necesidades de la empresa.

Otro dato que se recopiló, son las temáticas que se les ha capacitado al personal siendo un fuerte en temas de control de inventarios, pero las temáticas que menos importancia se las ha dado es la contabilidad y auditoría y el manejo de talento humano, pues si se brindaran mayor atención pudiera mejorar la actividad de la empresa.

En cuanto a los manuales de procedimiento se encuentra un 50% de acuerdo y el otro 50% en muy desacuerdo, siendo un punto para considerar por el hecho que no todo el personal está de acuerdo con el manual de procedimientos. De igual manera la implementación de las sugerencias y recomendaciones de la auditoría y control interno es de un 75%, por lo que una aplicación en su totalidad mejorar la eficiencia de la empresa en sus actividades administrativas.

Además se ha mostrado que las principales debilidades administrativas y financieras que presenta la empresa son la falta de análisis de costos, política empresariales y un historial del cliente, pues si no se realiza un análisis del costo de producción no se estaría observando si existe una ganancia o pérdidas después de haber realizados las ventas, también se ha sugerido alternativas que solventarían a estas debilidades como: nuevas normas y reglamentos que regulen la actividad de la empresa, buscar nuevos proveedores de materiales y suministros, las cuales ayudarían que la empresa no dependa de un solo proveedor. Del mismo modo se pudo apreciar la calificación a los indicadores financieros donde la liquidez, solvencia y rentabilidad son considerados como bueno y excelente, esto se es por el nivel de ventas que presenta la empresa y los activos que posee.

3.1.2. Resultados de las entrevistas

3.1.2.1. Entrevista 1. Gerente de Anthonela Farms

Entrevistador: Jonathan Mauricio Toapanta Cayo.

Entrevistado: Ing. Edwin Geovanny Caizaluisa Arequipa

Fecha: 13/08/2021

Pregunta 1. ¿Qué acciones se han tomado post pandemia para el cumplimiento de los objetivos?

Lo que se armó en primera instancia fue buscar financiamiento, porque prácticamente todo el mundo perdió, buscamos financiamiento en cooperativas, bancos, en lo que se pueda; para poder continuar, en la parte agrícola no hemos abandonado nuestra actividad, las plantas hemos estado cuidando, obviamente la producción no se ha estado vendiendo, pero se ha estado cuidando y nuestra decisión que se ha tomado es continua, seguir con la importación y exportación inyectando capital.

Pregunta 2. ¿Para las actividades de la empresa ha requerido de financiamiento interno y externo?

Se ha acudido al financiamiento externo como en cooperativas y bancos.

Pregunta 3. En los análisis financieros, ¿Cuál es su interpretación los resultados obtenidos?

De acuerdo con la parte contable que se ha conversado con él, todos los parámetros son positivos pese a las pérdidas que hemos tenido por la pandemia, lo interesante de nosotros no fue nuestra producción en lo que perdimos, sino la producción de nuestros proveedores, lo que se perdió es fue el 10% del total que fue de nuestra producción propia, y eso nos permitió mantenernos firmes y continuar.

Pregunta 4. ¿Cómo considera que se encuentra la situación económica y financiera de la empresa?

En este momento positivos, todos los datos son positivos, tenemos buena liquidez, para poder suplir las necesidades de proveedores y clientes.

Pregunta 5. En relación con la competencia ¿Cuáles cree que sean los factores y el valor agregado de su éxito?

No te sabría decir, porque nuestro valor agregado es la atención al cliente, de una manera bastante óptima, eficiente, de manera educada, con la sencillez que nos caracteriza, esto internamente y

con los clientes externos se puede decir que a todos se trata de cumplir, aunque en menor o mayor cantidad, pero a nadie dejamos sin producto.

Pregunta 6. ¿Existen políticas de ventas y de cobro que se apliquen en la empresa para su éxito?

Claro que sí, lo más importante es lo plazos y los montos de cada cliente, por ejemplo, si un cliente tiene un plazo a 90 días y vemos que se va retrasando, lo que hacemos estratégicamente es disminuir ventas a él, para que el impacto sea menos en el caso que nos llegue a robar.

Pregunta 7. ¿Puede usted mencionar las principales debilidades que considera que tiene la empresa?

Principalmente la falta de financiamiento, el apoyo de nuestro gobierno de turno, sin dinero no se puede hacer nada; y otra debilidad puede ser el no poder controlar las plagas que prácticamente puede quebrar el negocio, pese a que estamos intentando hacer todas las cosas, nuestra debilidad es no poder lidiar con estas plagas.

Pregunta 8. ¿Puede usted calificar en el tema de los análisis financieros?

De acuerdo con mi criterio un 50% en los respecta a los análisis financieros, el resto tenemos asesores en el tema que nos permite tomar decisiones, como dicen zapatero a su zapato y nosotros tenemos que obedecer a los criterios, en este caso del contador.

Pregunta 9. En temas de análisis financiero, ¿Puede usted calificar como se encuentra la liquidez y el nivel de endeudamientos que posee actualmente la empresa?

De acuerdo desde mi punto de vista y del contador, es un factor muy importante, sabemos que tenemos liquidez y tenemos capacidad de pagos, por eso se recurrido en un poco más de deudas y que todo tiene que estar emparejado, de acuerdo con la liquidez y la capacidad de producción nosotros nos endeudamos. Sumo todas las deudas y veo cual es la utilidad mensual, según eso sí puedo cubrir todo y si tengo sobrante, trato de endeudarme hasta el cuello.

Pregunta 10. ¿La estructura organizacional responde a las necesidades actuales?

Esta de trabajar mucho más en eso, en ciertas cosas que debemos mejorar, incluso para tener más eficiencia en temas administrativos, tendríamos que manejar mucho más en eso.

Pregunta 11. ¿Cuáles son los factores que se toma en cuenta para la selección del personal?

Principalmente que esa persona sea de la localidad, porque la preferencia es de nuestro sector, ayudar a nuestra gente. Segundo que sea una persona responsable, trabajadora, que eso se va viendo en el transcurso, y sobre todo que se muy respetuosa con sus compañeros y cumpla con las metas establecidas para cada actividad.

Pregunta 12. ¿Puede usted calificar la cultura organizacional que posee la empresa?

En esta parte desconocen un poco la parte organizacional, lo sabe es la parte administrativa, no están tan a fondo, pero se les hace conocer algo.

Pregunta 13. ¿Cuál es la comunicación que emite usted entre la parte operativa y administrativa?

Es buena, estamos moviendo gente de un lado a otro.

Pregunta 14. ¿Puede describir cómo se encuentra el nivel de organización de la empresa?

Bueno cuando empezamos este negocio empezamos hacer por hacer, hoy contactamos con estas personas que tiene experiencia, pues nos dio una escuela financiera y económica que podamos ir con las cosas como deben ser. Yo considero que estamos muy organizados, de pronto hay falencias en cierta cosas y parámetros.

Pregunta 15. ¿Considera usted que la rentabilidad que tiene la empresa responde a la inversión realizada?

Por supuesto que sí, de no ser así simplemente no continuaríamos.

Pregunta 16. ¿Los niveles de rentabilidad son los adecuados y cuál es su proyección en rentabilidad para los dueños de la empresa?

Por lo menos subir un 50% de la rentabilidad actual, y eso va a logara con el trabajo que se está haciendo en multiplicar siembra, encontrar proveedores e incluso ver otras actividades para el negocio.

Pregunta 17. ¿Califique usted el nivel de ventas y en qué porcentaje plantea el crecimiento en los próximos años?

Yo estimo que para el año que vienen, así a simple vista le puedo decir por lo menos crecemos en un 30% cada año, esto se ve en la cantidad en número de tallos y en el número de cajas, por lo que se crecería para los próximos años en un 25% en 30%, el mercado está en una buena posición que nos ha permitido crecer más de lo esperado.

Pregunta 18. ¿Qué factores consideraría para el crecimiento de los activos?

Primero ampliar nuestra cartera de clientes y buscar otras alternativas o actividades distintas a las nuestras.

3.1.2.2. Entrevista 2. Contador de Anthonela Farms

Entrevistador: Jonathan Mauricio Toapanta Cayo.

Entrevistado: Ing. Sergio Villacis.

Fecha: 15/08/2021

Pregunta 1. ¿Qué tipo de información financiera usted solicita para realizar un análisis de la situación económica y financiera de la empresa?

La información que básicamente se necesita para poder realizar el análisis de la situación económica de la empresa, en primer lugar, son los estados financieros, estado de situación y estado de resultado como mínimo; si tenemos otros estados sería fantásticos como: el estado de costos, el estado en el cambio patrimonial de la empresa, estado de flujo de caja. Y aparte de ello sería importante conocer el historial de la empresa, como detallan inventarios, clientes, activos fijos, proveedores, para poder establecer los ratios que se necesitan. Por ejemplos si se quiere conocer la velocidad en la que cobra a los clientes, se necesita conocer el tiempo, días de cobro, en que tiempo de cobran a los clientes y sobre ello trabajar los ratios.

Pregunta 2. ¿Cómo considera que se encuentra la situación económica y financiera de la empresa?

Como se está trabajando con la empresa estamos analizando que la empresa ha sufrido un incremento en sus pasivos, son en gran parte a largo plazo, pero nos afecta, sobre todo en el flujo de caja, pese al incremento considerable en el tema de ventas, la situación financiera es razonable, tenemos un ratio de 2 a 1, sobre todo en el capital de trabajo, la prueba ácida y la recuperación de cartera.

Pregunta 3. ¿Qué problemas ha presentado al momento de la elaboración de los estados financieros?

Correcto, una muy buena pregunta y algo que definitivamente no analizamos los contadores sino al final cuando estamos mal ubicados para cerrar la contabilidad estamos en problemas, porque no hay información completa. Por ejemplo, tenemos entre las cosas que se ha completado son conciliaciones bancarias, estados de clientes, estado de proveedores, activos fijos, otras cuentas como proveedores de largo plazo. Pero si tenemos dificultades en tema de inventarios, donde los dueños no quieren hacer hincapié, no quieren ayudar en sentido de manejar nuevas políticas de control internos, sobre todo en el ítems de control de productos y eso nos obliga a trabajar con el típico y único método, que es el método directo de valoración de inventarios, donde el inventarios inicial versus el inventario final, solo por la diferencia los consumos, cosa que no estoy de acuerdo, siempre estoy insistiendo, siempre estoy preparando en el sistema. Y como digo no

tenemos la personal ideo, adecuado, suficiente para el manejo de este tipo de paso, que es concluir este control, lo que dificulta el cierre de las actividades contables.

Pregunta 4. ¿Desde el punto de vista contable y financiera, qué procedimiento se encuentra mal establecido?

Como digo se ha perdido el control interno y da como resultado que no podamos medir realmente la efectividad del uso de inventarios, de comprar flor, no se usa la flor porque la venta esta baja o la flor está enferma o cualquier falla técnica que conlleva que el producto se bote, se desperdicie, se de baja y compra de insumos innecesarios, estos son los problemas que se han presentado. Sin embargo como digo desde el punto de vista contable y financiero, bueno contablemente es el problema de control interno de inventarios, financieramente; por ejemplo se necesita un apalancamiento de préstamo bancarios para poder cubrir déficit de caja, teniendo mecanismos mal establecidos y eso implica establecer mecanismos adecuado e ideo, lo que se haga un préstamo que vaya a ser utilizado correctamente y que vaya a ser utilizado en su 100%, que realmente sirva un incremento en el tema exclusivamente para el crecimiento empresarial, estos son puntos que desde el punto de vista financiero que no están bien establecidos, pese que se va diciendo a los dueños, se les va inculcando , se les va asesorando en los respecto.

Pregunta 5. ¿Cree usted que en las políticas empresariales se deben realizarse mejoras?

Bueno hay diferentes tipos de políticas, no solo políticas empresariales que doy a entender que son varias, políticas contables, políticas de cobro, políticas de control de pago a proveedores, políticas a trabajadores, etc.; entonces todas estas políticas que se están manejando lamentablemente digo en la empresa no tenemos por escrito como un gran empresa que se ve, que se siente, se adoctrinado a los trabajadores, por ejemplo digo se les ha dado el respectivo adiestramiento de políticas que se ha estado manejando en la empresa, acá no, hablamos conversamos se entiende algo y se trata de llevar el típico conocimiento empírico que hace el resto, es que el resto maneja así, entonces yo también manejo así; esto no es así. Entonces necesitamos en la empresa definitivamente plasmar por escrito, establecer adecuadamente las políticas que hasta el momento sean necesarias y oportunas que lleven como resultado el adecuado y correcto manejo de la empresa, así que empresarialmente las políticas no están bien manejadas.

Pregunta 6. ¿Cuáles cree que son las debilidades y falencias financieras que presenta la empresa?

Bueno si, en lo que me refiero en los problemas financieros definitivamente son la descoordinación entre el tiempo que nos presta el proveedor para pagarle las respectivas adquisiciones, frente al tiempo en que nosotros le damos como crédito a nuestro cliente, cosa que es terrible, imagínese un ratio que dice 45 frente a 90; 45 días para pagar y 90 días en cobrar, es

terrible; entonces eso conlleva que financieramente haya una debilidad, que no haya dinero suficiente para pagar al proveedor, ¿por qué?; por que como digo primero no hay la política, segundo no se cumple y tercero se entra en una desesperación en la que el dueño lo que hace es decir tráigame la flor que la necesito sin medir consecuencias, este caso son muy delicadas el tema de pago, vea yo le compre la flor, páguele no más; lo que pasa que yo le compre la flor con 30 días de gracias, con 30 días de pago, llego el fin de mes y toca estarle pagando, ni siquiera hemos hecho los estados de cuenta para los clientes respecto con la compra de esa flor y nosotros ya estamos pagando al proveedor, eso es grave, administrativamente desde el punto de vista gerencial está muy mal manejado, entonces hay una gran debilidad respecto a la gerencia. Yo quisiera, no estamos atacando, solo estamos solamente tratando de incorporar en un texto escrito para que sepan que dificultades están teniendo, gerencialmente no está correcto, nosotros deberíamos tener otro tipo de ratio comparativo; por ejemplo, un capital de trabajo suficientemente alto que nos ayude a soportar este tema de diferencia de ratios y no nos ponga a correr en respecto a las políticas de financiamiento, a esto me refiero en este punto 6.

Pregunta 7. ¿En los análisis financieros cuáles son los indicadores que presentan cifras alarmantes?

Bueno de lo que he podido hacer un análisis rápido, los ratios sobre todo de rentabilidad son lo que nos dejan un poquito medio desconcertantes, yo le podría sugerir al don Geovanny, vea don Geovanny venda todo, cierre todo y ponga su plata a trabajar en el banco, que el banco le paga más, pero claro estamos dejando de lado las cosas objetivas que nosotros mandaríamos a la casa a un mundo de familias, que se yo; pero desde el punto de vista así frío como es del análisis financiero los indicadores de rentabilidad dejan mucho que desear, son demasiado bajos frente a lo que significaría invertir un capital directamente limpio, así en una entidad financiera pagando a un 9 u 8% de rentabilidad, como dicen vulgarmente sin hacer nada; entonces ese es la gran dificultad y la gran diferencia.

Pregunta 8. ¿Considera usted que el nivel de liquidez es el adecuado para la empresa?

No, no es el adecuado, como estaba analizando en den antes, necesitamos tener un poco más, necesitamos tener un índice de liquidez más alto, donde podamos soportar rápidamente dificultades, sobre todo de pagos.

Pregunta 9. ¿Cómo considera que se encuentran los niveles de rentabilidad de la empresa?

Ya lo dije den antes, los niveles de rentabilidad están bajos, los ratios habría que elevarlos, eso es lo que significaría que se debe tener mayores utilidades, pero hay otros problemas, como el tema por ejemplo del tema fiscal, a mayor rentabilidad mayores pagos de impuestos y hay vienen las grandes dificultades, no se quiere pagar, no se quiere aceptar.

Pregunta 10. ¿Considera usted que la rentabilidad que tiene la empresa responde a la inversión realizada?

Si, la rentabilidad si corresponde a la inversión realizada, todo lo que el don Geovanny para efectos de su negocio están bien enfocado y aunque es baja la rentabilidad, pero si tiene plasmada la inversión y orientada a tener rentabilidad.

Pregunta 11. ¿Considera usted que el nivel de solvencia es el adecuado para la empresa?

Es que eso le digo a final de año se manejan cifras bastante frías, pero si analizo mensualmente si tenemos dificultades mensuales, pero el índice si es el adecuado, en peor de los casos se podría decir vendiendo todo, se podría pagar toda la deuda, entonces si está solventada la empresa.

Pregunta 12. ¿Qué tipo de estrategias cree que se deberían implementarse para corregir las falencias de la empresa?

En primer lugar desde el punto de vista administrativo debería mejorarse el tema, yo creo que debería don Geovanny como gerente incluirse en un curso no tan básico, más bien un poco profundo respecto en la forma de administrar un negocio, eso por un lado; por otro lado estrategias para corregir falencias, definitivamente plasmar todas las políticas necesarias, adecuadas y eficientes y con sistemas de control interno en todas las áreas a fin de controlar prudentemente toda la empresa, entonces es necesarios hacer ese tipo de implementaciones a fin que se puedan corregir falencias.

Pregunta 13. ¿Cree usted que la empresa pueda presentar problemas en hacer frente sus obligaciones financieras de corto y largo plazo?

Si, si puede presentar nosotros podemos decir, no estoy hablando de las obligaciones financieras exclusivamente, tenemos varios créditos si, de verdad todos de pagan, pero se pagan poniendo en riesgo el pago a otros proveedores o pago al proveedor y en cambio tenemos problemas en el pago financiero, por eso le digo que si podríamos presentar problemas, por el tema de liquidez el rato que nos toca pagar una operación de crédito no topamos con el problema más rápido se paga al proveedor de lo que recuperamos la cartera. Entonces siempre estamos con un índice de cartera de cobro de \$100.000 cosa que digo que deberíamos tener un capital de trabajo de \$100.000 para cubrir toditos esos movimientos en los cuales incurrimos para ejecutar esas ventas altas, cosa que le decía siempre le digo al don Geovanny, mire nuestro capital de trabajo debe ser de \$100.000 y se sabe reír, usted no debe bajar de \$100.000 la cuenta le dije, y esto en otras empresas se tenía este índice, vendíamos medio millón de dólares mensual teníamos en caja, bancos, definitivamente por lo bajo teníamos \$300.000, \$400.000 permanentemente y podíamos resolver problemas de todo, entonces ese el problema.

Análisis de los resultados de las entrevistas.

Con la encuesta aplicada al gerente de Anthonela Farms se obtuvieron resultados donde se expresó que la fuente principal de financiamiento es la de entidades financieras, las cuales sirvieron para poder atravesar la crisis de la pandemia y poder cumplir con los objetivos, además considera que la liquidez que tiene la empresa son buenos para poder cubrir sus deudas, de igual manera se manifestó que uno de sus puntos a favor es la cordialidad y el trato bueno a su clientes; referente a las políticas que maneja la empresa expresa que las políticas que ellos utilizan no son satisfactorias, pues se ve el retraso del cliente, como es de 90 días y si sigue pasando los días, lo único que hacen es disminuir la carga y tratar de cobrar la deuda. De igual manera se evidenció que una de sus debilidades es la falta de financiamiento por el estado y las plagas que afectan a la producción; referente a los niveles de liquidez y endeudamiento se han recibido opiniones que ayuden a valorarla, tal es el caso del contador con la que se han endeudado más para el 2020. Las principales problemáticas que se han presentado es en la parte de la estructura organizacional, donde se debe realizar mejoras para aumentar la eficiencia administrativa, además en la misma situación se mencionó que en gran mayoría la empresa desconoce de esta estructura; en cambio en la organización que presenta la empresa se considera que es buena y que existe una buena comunicación entre la parte operativa y administrativa; además mencionó que la rentabilidad que se obtiene si es la esperada de acuerdo a la inversión y según consideran que para el próximo año se espera que esta crezca hasta en un 50% ya que el mercado se encuentra en buena posición, de la misma manera las expectativas tiene es la ampliar su cartera de clientes.

De igual manera con la aplicación de la encuesta al contador se obtuvo resultados tales como: que aparte del estado de situación y el estado de resultados, se necesita emplear estado de costo, el estado de cambios en el patrimonio, estado de flujo de caja y los más importante llevar un inventarios de toda la empresa, ya sea de clientes, activos fijos, proveedores para elaborar mejor los ratios financieros; además a pesar que muestra que tiene una situación económica y financiera estable al finalizar el año se hizo hincapié en la gran falencia que se tiene en el control de inventarios y que presenta problemas en los meses, ya que no se encuentran establecidas políticas de cobro y pago por escrito de acorde a la actividad, que en algunos casos se cubre las deudas pero con el compromiso de no poder cumplir con otras deudas, del mismo modo se presenta problemas en la coordinación con el cliente y el proveedor siendo la variación entre los días de cobro y pago mensual, de igual manera se sugiere que se pueda tomar un curso de administración ya que existen decisiones mal tomadas por la gerencia que afecta a la operación de la empresa, hasta incluso se recomendó vender todo y ponerlo en entidades financieras, pero esto conllevaría a un sin número de desempleo; puesto que la liquidez no es el adecuado o suficiente en comparación de otra empresa, así mismo se hizo énfasis que el capital de trabajo que maneja la empresa no es el adecuado ya que se tiene faltantes para cubrir deudas de corto plazo. En lo que

respecta a la solvencia se ha manifestado que al finalizar del período no es mucho la representación de problemas, pero en el transcurso de los años cree que se pueda presentar dificultades, esta falencia es más notoria en cada mes ya sea por cubrir deudas de proveedores u obligaciones financieras.

3.1.3. Resultado de la guía de observación.

Tabla 29-3. Guía de observación.

Nombre de la empresa: Anthonela Farms			
Fecha: 13 de agosto de 2021			
Ubicación de la empresa: Barrio Patután (Eloy Alfaro)			
Tipo de empresa: Comercial-Industrial			
	Si	No	Observación
Operativo			
Equipos y materiales de seguridad	X		
Casilleros para trabajadores	X		
Comunicación estable		X	
Registro de actividades	X		
Control de horas de trabajo	X		
Personal capacitado y adecuado	X		
Proveedores suficientes.	X		
Políticas para personal operativo		X	
Administrativo			
Tiene misión, visión	X		
Manual de funciones y cargos	X		No se encuentran establecidos de manera correcta.
Manual de procedimientos	X		
Valores corporativos	X		
Organigrama estructural	X		
Matriz FODA		X	
Sistema contable	X		
Políticas empresariales		X	
Políticas de cobro pago		X	
Financiero			
Análisis financiero		X	
Planificación estratégica		X	
Valoración de pérdidas o ganancias	X		
Control financiero.		X	
Estados financieros.	X		
Infraestructura			
Luz adecuada	X		
Materiales y equipos	X		
Señalización	X		
Espacio de trabajo	X		

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Análisis de la guía de observación.

Los resultados de la guía de observación presentan que la parte operativa si cuenta con los materiales y equipos de seguridad; sin embargo, no son los sufrientes para cuidar la integridad del trabajador, además la comunicación que existe en la parte operativa no es la adecuada ya que en ocasiones suelen existir discusiones, uno de los factores que influyen es el no tener políticas específicas para los trabajadores, por lo que en algunas ocasiones no cumplen con las disposiciones. A pesar de tener manuales de funciones y cargos, valores corporativos, organigrama estructural; se determinó que no se encuentran establecidos de acorde a las actividades de cada empleado y trabajador de la empresa.

También se precisó que no cuenta con un análisis de la situación actual que le permita saber cuáles son sus puntos débiles y fuertes; así como también la falta de políticas de cobro y pago, las cuales dificultan la actividad de la empresa dejándolos sin liquidez. De igual manera se puedo determinar que en su trayectoria de funcionamiento se no han realizado un análisis financiero a profundidad y mucho menos una planificación estratégica para mejorar la situación económica y financiera de la empresa. En lo que respecta a la infraestructura de ha determinado que cuenta una buena estructura para el desarrollo de las actividades.

3.2. Evaluación financiera.

3.2.1. Análisis horizontal y Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.

Tabla 30-3. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera.

ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.
(en dólares americanos)

	2018	2019	2020	2018-2019		2019-2020	
				VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS							
ACTIVO CORRIENTE	\$ 139.746,97	\$ 137.139,98	\$ 226.011,98	\$ -2.606,99	-1,87%	\$ 88.872,00	64,80%
ACTIVO DISPONIBLE	\$ 28.650,44	\$ 3.032,93	\$ 56.070,26	\$ -25.617,51	-89,41%	\$ 53.037,33	1748,72%
CAJAS	\$ 4,84	\$ 2.596,48	\$ 5.903,39	\$ 2.591,64	53546,28%	\$ 3.306,91	127,36%
BANCOS	\$ 28.645,60	\$ 415,45	\$ 50.145,87	\$ -28.230,15	-98,55%	\$ 49.730,42	11970,25%
INVERSIONES	\$ -	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00	-	\$ -	0,00%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 52.175,62	\$ 104.986,26	\$ 153.938,55	\$ 52.810,64	101,22%	\$ 48.952,29	46,63%
CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS	\$ 48.581,62	\$ 105.822,15	\$ 134.136,86	\$ 57.240,53	117,82%	\$ 28.314,71	26,76%
CUENTAS INCOBRABLES	\$ -146,00	\$ -835,89	\$ -	\$ -689,89	472,53%	\$ 835,89	-100,00%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ 10.733,49	\$ -	-	\$ 10.733,49	-
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ 37,70	\$ -	-	\$ 37,70	-
CUENTAS POR LIQUIDAR	\$ 3.180,00	\$ -	\$ -	\$ -3.180,00	-100,00%	\$ -	-
PRETAMOS Y ANTICIPOS	\$ 560,00	\$ -	\$ 230,00	\$ -560,00	-100,00%	\$ 230,00	-
OBLIGACIONES DE EMPRESA DE GRUPO Y AnthonelaFlor S.A.	\$ -	\$ -	\$ 5.322,50	\$ -	-	\$ 5.322,50	-
ANTICIPO PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ 3.478,00	\$ -	-	\$ 3.478,00	-
ACTIVO REALIZABLE	\$ 42.870,95	\$ 17.593,17	\$ 16.003,17	\$ -25.277,78	-58,96%	\$ -1.590,00	-9,04%
INVENTARIOS GENERALES	\$ 7.143,25	\$ 14.208,37	\$ 5.918,17	\$ 7.065,12	98,91%	\$ -8.290,20	-58,35%
Fertilizantes	\$ -	\$ 9.012,44	\$ 1.934,53	\$ 9.012,44	-	\$ -7.077,91	-78,53%
Materiales de Campo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
Material Postcosecha	\$ 7.138,85	\$ 5.195,93	\$ 3.207,99	\$ -1.942,92	-27,22%	\$ -1.987,94	-38,26%
Pesticidas	\$ 4,40	\$ -	\$ 775,65	\$ -4,40	-100,00%	\$ 775,65	-
Material de Campo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
Producto en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ 10.110,00	\$ -	-	\$ 10.110,00	-
INVENTARIOS DE PLANTAS	\$ 35.727,70	\$ 3.384,80	\$ -	\$ -32.342,90	-90,53%	\$ -3.384,80	-100,00%

PASAN:

Inventario de Plántulas enraizadas	\$ 25.736,17	\$ -	\$ -	\$ -25.736,17	-100,00%	\$ -	-	VIENEN:
Inventario de producto terminado	\$ 9.991,53	\$ 3.384,80	\$ -	\$ -6.606,73	-66,12%	\$ -3.384,80	-100,00%	-
Importaciones en Transito SB Talee No. 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	-
PROVICIONES DE INVENTARIOS POR VALOR								
IMPORTACIONES EN TRÁNSITO	\$ -	\$ -	\$ -25,00	\$ -	-	\$ -25,00	-	-
Importaciones en Transito SB Talee No. 14	\$ -	\$ -	\$ -25,00	\$ -	-	\$ -25,00	-	-
OBLIGACIONES DE ENTIDADES OFICIALES	\$ 8.543,76	\$ 5.702,12	\$ -	\$ -2.841,64	-33,26%	\$ -5.702,12	-100,00%	-
CREDITO TRIBUTARIO DEL IVA	\$ 8.510,00	\$ 2.265,37	\$ -	\$ -6.244,63	-73,38%	\$ -2.265,37	-100,00%	-
12% Impuesto al Valor Agregado	\$ -	\$ 34,29	\$ -	\$ 34,29	-	\$ -34,29	-100,00%	-
Impuesto Valor agregado (DEVOLUCION)	\$ 8.122,25	\$ 1.350,79	\$ -	\$ -6.771,46	-83,37%	\$ -1.350,79	-100,00%	-
Retenciones de IVA	\$ 387,75	\$ 880,29	\$ -	\$ 492,54	127,03%	\$ -880,29	-100,00%	-
Retenciones Renta por anticipo Impuesto	\$ 33,76	\$ 3.436,75	\$ -	\$ 3.402,99	10079,95%	\$ -3.436,75	-100,00%	-
PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 3.023,20	\$ 473,00	\$ -	\$ -2.550,20	-84,35%	\$ -473,00	-100,00%	-
ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ 3.023,20	\$ 473,00	\$ -	\$ -2.550,20	-84,35%	\$ -473,00	-100,00%	-
OBLIGACIONES EMPRESAS DEL GRUPO	\$ 4.483,00	\$ 5.322,50	\$ -	\$ 839,50	18,73%	\$ -5.322,50	-100,00%	-
OBLIGACIONES CON PROPIETARIOS	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ 30,00	-	\$ -30,00	-100,00%	-
ACTIVO FIJO	\$ 53.849,54	\$ 48.956,82	\$ 75.113,28	\$ -4.892,72	-9,09%	\$ 26.156,46	53,43%	-
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ 13.112,85	\$ -	-	\$ 13.112,85	-	-
Construcción Postcosecha	\$ -	\$ -	\$ 13.112,85	\$ -	-	\$ 13.112,85	-	-
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 53.849,54	\$ 48.956,82	\$ 57.655,68	\$ -4.892,72	-9,09%	\$ 8.698,86	17,77%	-
PLANTAS DE CLAVEL	\$ 7.818,75	\$ 6.859,00	\$ -	\$ -959,75	-12,27%	\$ -6.859,00	-100,00%	-
Plantas de Clavel	\$ 8.229,08	\$ 9.044,35	\$ -	\$ 815,27	9,91%	\$ -9.044,35	-100,00%	-
(-) D/A AF Plantas de Clavel	\$ -410,33	\$ -2.185,35	\$ -	\$ -1.775,02	432,58%	\$ 2.185,35	-100,00%	-
INVERNADEROS	\$ 31.049,89	\$ 27.087,31	\$ 43.646,29	\$ -3.962,58	-12,76%	\$ 16.558,98	61,13%	-
Invernaderos	\$ 32.363,51	\$ 32.363,51	\$ 32.363,51	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	-
Planta Productiva	\$ -	\$ -	\$ 26.379,16	\$ -	-	\$ 26.379,16	-	-
(-) D/A AF Invernaderos	\$ -1.313,62	\$ -5.276,20	\$ -15.096,38	\$ -3.962,58	301,65%	\$ -9.820,18	186,12%	-
INSTALACIONES	\$ 7.890,09	\$ 7.076,91	\$ 7.076,91	\$ -813,18	-10,31%	\$ -	0,00%	-
Instalaciones	\$ 8.131,74	\$ 8.131,74	\$ 8.131,74	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	-
(-) D/A AF Instalaciones	\$ -241,65	\$ -1.054,83	\$ -1.054,83	\$ -813,18	336,51%	\$ -	0,00%	-
EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	-
Edificios y Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	-
(-) D/A AF Edificios y construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	-
VEHICULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	-
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	-
D/A AF Equipos Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	-
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 107,22	\$ 420,56	\$ 582,22	\$ 313,34	292,24%	\$ 161,66	38,44%	-
Equipos de Computación	\$ 120,54	\$ 503,57	\$ 852,68	\$ 383,03	317,76%	\$ 349,11	69,33%	-
D/A AF Equipos de computación	\$ -13,32	\$ -83,01	\$ -270,46	\$ -69,69	523,20%	\$ -187,45	225,82%	-
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ 1.284,79	\$ 1.220,08	\$ 1.284,79	-	\$ -64,71	-5,04%	-
Muebles y enseres	\$ -	\$ 1.343,45	\$ 1.413,45	\$ 1.343,45	-	\$ 70,00	5,21%	-
D/A AF Muebles y enseres	\$ -	\$ -58,66	\$ -193,37	\$ -58,66	-	\$ -134,71	229,65%	-
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 65,03	\$ 58,24	\$ 51,44	\$ -6,79	-10,44%	\$ -6,80	-11,68%	-
								PASAN:

Equipos de Oficina	\$ 67,86	\$ 67,86	\$ 67,86	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	VIENEN:
D/A AF Equipos de Oficina	\$ -2,83	\$ -9,62	\$ -16,42	\$ -6,79	239,93%	\$ -6,80	70,69%	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 6.918,56	\$ 6.170,01	\$ 5.078,74	\$ -748,55	-10,82%	\$ -1.091,27	-17,69%	
Maquinaria y Equipo	\$ 6.992,76	\$ 6.992,76	\$ 6.992,76	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	
(-) D/A AF Maquinaria y Equipo	\$ -74,20	\$ -822,75	\$ -1.914,02	\$ -748,55	1008,83%	\$ -1.091,27	132,64%	
ACTIVO DIFERIDO	\$ -	\$ -	\$ 1.837,53	\$ -	-	\$ 1.837,53	-	
GASTTO ANTICIPADOS				\$ -	-	\$ -	-	
PAGOS ANTICIPADOS				\$ -	-	\$ -	-	
Seguros Prepagados	\$ -	\$ -	\$ 1.837,53	\$ -	-	\$ 1.837,53	-	
ACTIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ 2.507,22	\$ -	-	\$ 2.507,22	-	
CLIENTES A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ 2.507,22	\$ -	-	\$ 2.507,22	-	
Clientes varios a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ 2.507,22	\$ -	-	\$ 2.507,22	-	
OTROS ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	
PLANTAS EN PROCESO				\$ -	-	\$ -	-	
TOTAL ACTIVO	\$ 193.596,51	\$ 186.096,80	\$ 301.125,26	\$ -7.499,71	-3,87%	\$ 115.028,46	61,81%	
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE / CP	\$ 85.967,88	\$ 35.297,95	\$ 160.953,42	\$ -50.669,93	-58,94%	\$ 125.655,47	355,99%	
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 74.522,25	\$ 29.888,78	\$ 87.122,17	\$ -44.633,47	-59,89%	\$ 57.233,39	191,49%	
OBLIGACIONES A INSTITUCIONES FINANCIERAS C/P			\$ 32106,07	-	-	\$ 32106,07	-	
OBLIGACIONES A ENTIDADES OFICIALES	\$ 2.399,35	\$ 696,55	\$ -	\$ -1.702,80	-70,97%	\$ -696,55	-100,00%	
OBLIGACIONES AL IESS	\$ 891,88	\$ 563,44	\$ 7.055,46	\$ -328,44	-36,83%	\$ 6.492,02	1152,21%	
OBLIGACIONES Y PROVISIONES EMPLEADOS	\$ 2.517,20	\$ 4.149,18	\$ 5.200,91	\$ 1.631,98	64,83%	\$ 1.051,73	25,35%	
PROVISIONES SOCIALES	\$ -	\$ -	\$ 6.592,03	\$ -	-	\$ 6.592,03	-	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR ANTONELAFLOR SA	\$ 5.637,20	\$ -	\$ 22.037,28	\$ -5.637,20	-100,00%	\$ 22.037,28	-	
OBLIGACIONES VARIAS A SOCIOS			\$ -	\$ -	-	\$ -	-	
Otras cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ 839,50	\$ -	-	\$ 839,50	-	
PASIVO NO CORRIENTE / LP	\$ 80.830,75	\$ 90.364,48	\$ 60.693,54	\$ 9.533,73	11,79%	\$ -29.670,94	-32,83%	
OBLIGACION BANCARIA BANCO PICHINCHA	\$ 18.393,47	\$ 12.759,59	\$ -	\$ -5.633,88	-30,63%	\$ -12.759,59	-100,00%	
OBLIGACION BANCARIA BANECUADOR	\$ 39.800,00	\$ 27.860,00	\$ 15.000,00	\$ -11.940,00	-30,00%	\$ -12.860,00	-46,16%	
OPERACIÓN CRÉDITO PRODUBANCO	\$ -	\$ -	\$ 21.837,54	\$ -	-	\$ 21.837,54	-	
EMPRESAS RELACIONADAS ANTONELAFLOR S.A.	\$ 22.637,28	\$ 22.037,28	\$ -	\$ -600,00	-2,65%	\$ -22.037,28	-100,00%	
OBLIGACION MUSHUC RUNA		\$ 27.707,61	\$ 23.856,00	\$ 27.707,61	-	\$ -3.851,61	-13,90%	
PASIVO DIFERIDO	\$ -	\$ 839,50	\$ -	\$ 839,50	-	\$ -839,50	-100,00%	
Anticipos a clientes del exterior	\$ -	\$ 839,50	\$ -	\$ 839,50	-	\$ -839,50	-100,00%	
TOTAL PASIVO	\$ 166.798,63	\$ 126.501,93	\$ 221.646,96	\$ -40.296,70	-24,16%	\$ 95.145,03	75,21%	
PATRIMONIO								
CAPITAL PROPIO								
CAPITAL PROPIO	\$ 10.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ -4.000,00	-40,00%	\$ -	0,00%	
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	
RESERVA FACULTATIVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-	
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS ANTERIORES	\$ -	\$ 14.278,20	\$ 37.004,25	\$ 14.278,20	-	\$ 22.726,05	159,17%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 16.797,88	\$ 39.316,67	\$ 36.474,05	\$ 22.518,79	134,06%	\$ -2.842,62	-7,23%	
								PASAN:

TOTAL CAPITAL PROPIO	\$	26.797,88	\$	59.594,87	\$	79.478,30	\$	32.796,99	122,39%	\$	19.883,43	VIENEN: 33,36%
PASIVO+PATRIMONIO	\$	193.596,51	\$	186.096,80	\$	301.125,26	\$	-7.499,71	-3,87%	\$	115.028,46	61,81%

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Tabla 31-3. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

**ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.
(en dólares americanos)**

	2018	ANÁLISIS VERTICAL	2019	ANÁLISIS VERTICAL	2020	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	\$ 139.746,97	72,18%	\$ 137.139,98	73,69%	\$ 226.011,98	75,06%
ACTIVO DISPONIBLE	\$ 28.650,44	14,80%	\$ 3.032,93	1,63%	\$ 56.070,26	18,62%
CAJAS	\$ 4,84	0,00%	\$ 2.596,48	1,40%	\$ 5.903,39	1,96%
BANCOS	\$ 28.645,60	14,80%	\$ 415,45	0,22%	\$ 50.145,87	16,65%
INVERSIONES	\$ -	0,00%	\$ 21,00	0,01%	\$ 21,00	0,01%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 52.175,62	26,95%	\$ 104.986,26	56,41%	\$ 153.938,55	51,12%
CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS	\$ 48.581,62	25,09%	\$ 105.822,15	56,86%	\$ 134.136,86	44,55%
CUENTAS INCOBRABLES	\$ -146,00	-0,08%	\$ -835,89	-0,45%	\$ -	0,00%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 10.733,49	3,56%
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 37,70	0,01%
CUENTAS POR LIQUIDAR	\$ 3.180,00	1,64%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
PRESTAMOS Y ANTICIPOS	\$ 560,00	0,29%	\$ -	0,00%	\$ 230,00	0,08%
OBLIGACIONES DE EMPRESA DE GRUPO Y AnthonelaFlor S.A.	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 5.322,50	1,77%
ANTICIPO PROVEEDORES	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 3.478,00	1,16%
ACTIVO REALIZABLE	\$ 42.870,95	22,14%	\$ 17.593,17	9,45%	\$ 16.003,17	5,31%
INVENTARIOS GENERALES	\$ 7.143,25	3,69%	\$ 14.208,37	7,63%	\$ 5.918,17	1,97%
Fertilizantes	\$ -	0,00%	\$ 9.012,44	4,84%	\$ 1.934,53	0,64%
Materiales de Campo	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Material Postcosecha	\$ 7.138,85	3,69%	\$ 5.195,93	2,79%	\$ 3.207,99	1,07%
Pesticidas	\$ 4,40	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 775,65	0,26%
Material de Campo	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Producto en proceso	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 10.110,00	3,36%
INVENTARIOS DE PLANTAS	\$ 35.727,70	18,45%	\$ 3.384,80	1,82%	\$ -	0,00%
Inventario de Plántulas enraizadas	\$ 25.736,17	13,29%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Inventario de producto terminado	\$ 9.991,53	5,16%	\$ 3.384,80	1,82%	\$ -	0,00%
Importaciones en Transito SB Talee No. 4	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
PROVICIONES DE INVENTARIOS POR VALOR IMPORTACIONES EN TRÁNSITO	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -25,00	-0,01%
Importaciones en Transito SB Talee No. 14	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -25,00	-0,01%
OBLIGACIONES DE ENTIDADES OFICIALES	\$ 8.543,76	4,41%	\$ 5.702,12	3,06%	\$ -	0,00%
CREDITO TRIBUTARIO DEL IVA	\$ 8.510,00	4,40%	\$ 2.265,37	1,22%	\$ -	0,00%
12% Impuesto al Valor Agregado	\$ -	0,00%	\$ 34,29	0,02%	\$ -	0,00%

PASAN:

Impuesto Valor agregado (DEVOLUCION)	\$	8.122,25	4,20%	\$	1.350,79	0,73%	\$	-	0,00%
Retenciones de IVA	\$	387,75	0,20%	\$	880,29	0,47%	\$	-	0,00%
Retenciones Renta por anticipo Impuesto	\$	33,76	0,02%	\$	3.436,75	1,85%	\$	-	0,00%
PAGADOS POR ANTICIPADO	\$	3.023,20	1,56%	\$	473,00	0,25%	\$	-	0,00%
ANTICIPO A PROVEEDORES	\$	3.023,20	1,56%	\$	473,00	0,25%	\$	-	0,00%
OBLIGACIONES EMPRESAS DEL GRUPO	\$	4.483,00	2,32%	\$	5.322,50	2,86%	\$	-	0,00%
OBLIGACIONES CON PROPIETARIOS	\$	-	0,00%	\$	30,00	0,02%	\$	-	0,00%
ACTIVO FIJO	\$	53.849,54	27,82%	\$	48.956,82	26,31%	\$	75.113,28	24,94%
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	13.112,85	4,35%
Construcciones Varias en Curso (invernadero y riego)	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%
Construcción Postcosecha	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	13.112,85	4,35%
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$	53.849,54	27,82%	\$	48.956,82	26,31%	\$	57.655,68	19,15%
PLANTAS DE CLAVEL	\$	7.818,75	4,04%	\$	6.859,00	3,69%	\$	-	0,00%
Plantas de Clavel	\$	8.229,08	4,25%	\$	9.044,35	4,86%	\$	-	0,00%
(-) D/A AF Plantas de Clavel	\$	-410,33	-0,21%	\$	-2.185,35	-1,17%	\$	-	0,00%
INVERNADEROS	\$	31.049,89	16,04%	\$	27.087,31	14,56%	\$	43.646,29	14,49%
Invernaderos	\$	32.363,51	16,72%	\$	32.363,51	17,39%	\$	32.363,51	10,75%
Planta Productiva	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	26.379,16	8,76%
(-) D/A AF Invernaderos	\$	-1.313,62	-0,68%	\$	-5.276,20	-2,84%	\$	-15.096,38	-5,01%
INSTALACIONES	\$	7.890,09	4,08%	\$	7.076,91	3,80%	\$	7.076,91	2,35%
Instalaciones	\$	8.131,74	4,20%	\$	8.131,74	4,37%	\$	8.131,74	2,70%
(-) D/A AF Instalaciones	\$	-241,65	-0,12%	\$	-1.054,83	-0,57%	\$	-1.054,83	-0,35%
EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%
Edificios y Construcciones	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%
(-) D/A AF Edificios y construcciones	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%
VEHICULOS	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%
Vehículos	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%
D/A AF Equipos Vehículos	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$	107,22	0,06%	\$	420,56	0,23%	\$	582,22	0,19%
Equipos de Computación	\$	120,54	0,06%	\$	503,57	0,27%	\$	852,68	0,28%
D/A AF Equipos de computación	\$	-13,32	-0,01%	\$	-83,01	-0,04%	\$	-270,46	-0,09%
MUEBLES Y ENSERES	\$	-	0,00%	\$	1.284,79	0,69%	\$	1.220,08	0,41%
Muebles y enseres	\$	-	0,00%	\$	1.343,45	0,72%	\$	1.413,45	0,47%
D/A AF Muebles y enseres	\$	-	0,00%	\$	-58,66	-0,03%	\$	-193,37	-0,06%
EQUIPOS DE OFICINA	\$	65,03	0,03%	\$	58,24	0,03%	\$	51,44	0,02%
Equipos de Oficina	\$	67,86	0,04%	\$	67,86	0,04%	\$	67,86	0,02%
D/A AF Equipos de Oficina	\$	-2,83	0,00%	\$	-9,62	-0,01%	\$	-16,42	-0,01%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	6.918,56	3,57%	\$	6.170,01	3,32%	\$	5.078,74	1,69%
Maquinaria y Equipo	\$	6.992,76	3,61%	\$	6.992,76	3,76%	\$	6.992,76	2,32%
(-) D/A AF Maquinaria y Equipo	\$	-74,20	-0,04%	\$	-822,75	-0,44%	\$	-1.914,02	-0,64%
ACTIVO DIFERIDO	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	1.837,53	0,61%
GASTTO ANTICIPADOS			0,00%			0,00%			0,00%
PAGOS ANTICIPADOS			0,00%			0,00%			0,00%
									PASAN;

						VIENEN:
Seguros Prepagados	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 1.837,53	0,61%
ACTIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 2.507,22	0,83%
CLIENTES A LARGO PLAZO	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 2.507,22	0,83%
Cientes varios a largo plazo	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 2.507,22	0,83%
OTROS ACTIVOS	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
PLANTAS EN PROCESO		0,00%		0,00%		0,00%
Costo Inversión de Plantas	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Programa Contable SAVC	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$ 193.596,51	100,00%	\$ 186.096,80	100,00%	\$ 301.125,26	100,00%
PASIVOS		0,00%		0,00%		0,00%
PASIVO CORRIENTE / CP	\$ 85.967,88	44,41%	\$ 35.297,95	18,97%	\$ 160.953,42	53,45%
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 74.522,25	38,49%	\$ 29.888,78	16,06%	\$ 87.122,17	28,93%
OBLIGACIONES A INSTITUCIONES FINANCIERAS C/P					\$ 32.106,07	10,66%
OBLIGACIONES A ENTIDADES OFICIALES	\$ 2.399,35	1,24%	\$ 696,55	0,37%	\$ -	0,00%
OBLIGACIONES AL IESS	\$ 891,88	0,46%	\$ 563,44	0,30%	\$ 7.055,46	2,34%
OBLIGACIONES Y PROVISIONES EMPLEADOS	\$ 2.517,20	1,30%	\$ 4.149,18	2,23%	\$ 5.200,91	1,73%
PROVISIONES SOCIALES	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 6.592,03	2,19%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR ANTONELAFLOSA	\$ 5.637,20	2,91%	\$ -	0,00%	\$ 22.037,28	7,32%
OBLIGACIONES VARIAS A SOCIOS		0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Otras cuentas por pagar	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 839,50	0,28%
PASIVO CORRIENTE / LP	\$ 80.830,75	41,75%	\$ 90.364,48	48,56%	\$ 60.693,54	20,16%
OBLIGACION BANCARIA BANCO PICHINCHA	\$ 18.393,47	9,50%	\$ 12.759,59	6,86%	\$ -	0,00%
OBLIGACION BANCARIA BANECUADOR	\$ 39.800,00	20,56%	\$ 27.860,00	14,97%	\$ 15.000,00	4,98%
OPERACIÓN CRÉDITO PRODUBANCO	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 21.837,54	7,25%
EMPRESAS RELACIONADAS ANTONELAFLOSA S.A.	\$ 22.637,28	11,69%	\$ 22.037,28	11,84%	\$ -	0,00%
OBLIGACION MUSHUC RUNA		0,00%	\$ 27.707,61	14,89%	\$ 23.856,00	7,92%
PASIVO DIFERIDO	\$ -	0,00%	\$ 839,50	0,45%	\$ -	0,00%
Anticipos a clientes del exterior	\$ -	0,00%	\$ 839,50	0,45%	\$ -	0,00%
TOTAL PASIVO	\$ 166.798,63	86,16%	\$ 126.501,93	67,98%	\$ 221.646,96	73,61%
PATRIMONIO						
CAPITAL PROPIO						
CAPITAL PROPIO	\$ 10.000,00	5,17%	\$ 6.000,00	3,22%	\$ 6.000,00	1,99%
RESERVA LEGAL	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
RESERVA FACULTATIVA	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS ANTERIORES	\$ -	0,00%	\$ 14.278,20	7,67%	\$ 37.004,25	12,29%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 16.797,88	8,68%	\$ 39.316,67	21,13%	\$ 36.474,05	12,11%
TOTAL CAPITAL PROPIO	\$ 26.797,88	13,84%	\$ 59.594,87	32,02%	\$ 79.478,30	26,39%
PASIVO+PATRIMONIO	\$ 193.596,51	100,00%	\$ 186.096,80	100,00%	\$ 301.125,26	100,00%

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Composición del activo 2020

A continuación, se presenta la composición del activo 2020.

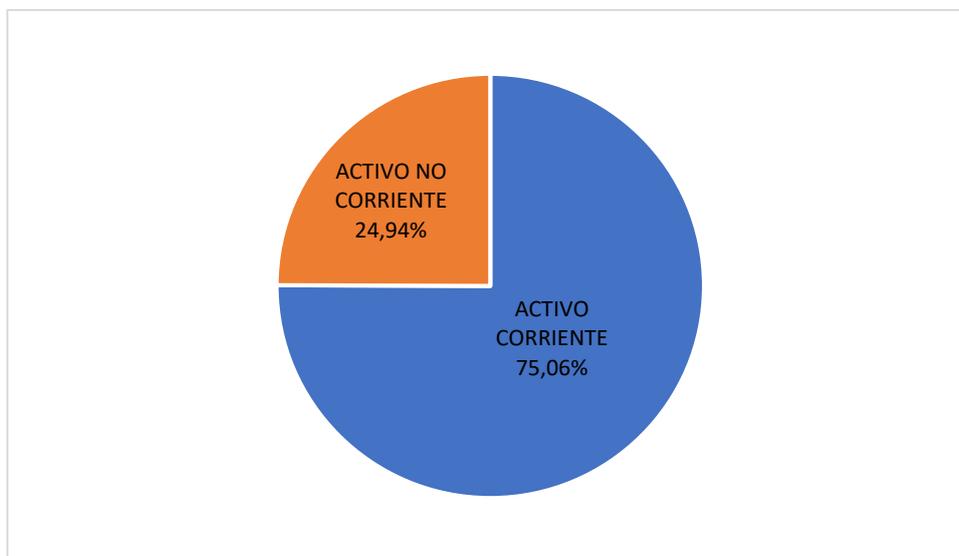


Gráfico 29-3. Composición del activo 2020-Análisis Vertical.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

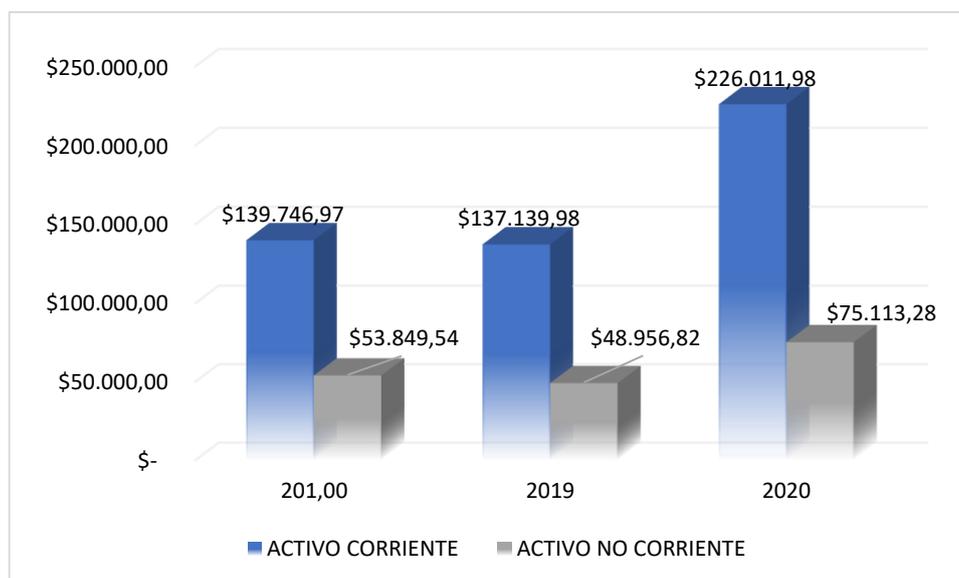


Gráfico 30-3. Variación del activo-Análisis Horizontal.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con la gráfica 29-3, el activo del 2020 se encuentra compuesto por 75.06% del activo corriente y 24.94% de activo no corriente. De igual manera en la gráfica 30-3 se puede apreciar que el activo corriente del 2018 tuvo un incremento al 2020, pasando de \$139.746,97 a \$

226.011,98; de igual forma esto sucedió en el activo no corriente, presentando un aumento de \$53.849,54 en el 2018 a \$75.113,18 del 2020. Por lo que se puede decir que existe un crecimiento del activo en los tres años y que su estructura económica se encuentra conformada en su mayoría por parte del activo corriente, donde se encuentran cuentas que intervienen para la operación de la empresa, como es el caso de caja, bancos, inventarios, cuentas por cobrar, entre otros; sin embargo, se debe considerar el valor de la cuenta por cobrar, ya que si el número fuera excesivo se estaría corriendo el riesgo de cobranza.

Composición del activo corriente 2020.

En el siguiente gráfico se muestra la composición de activo corriente 2020.

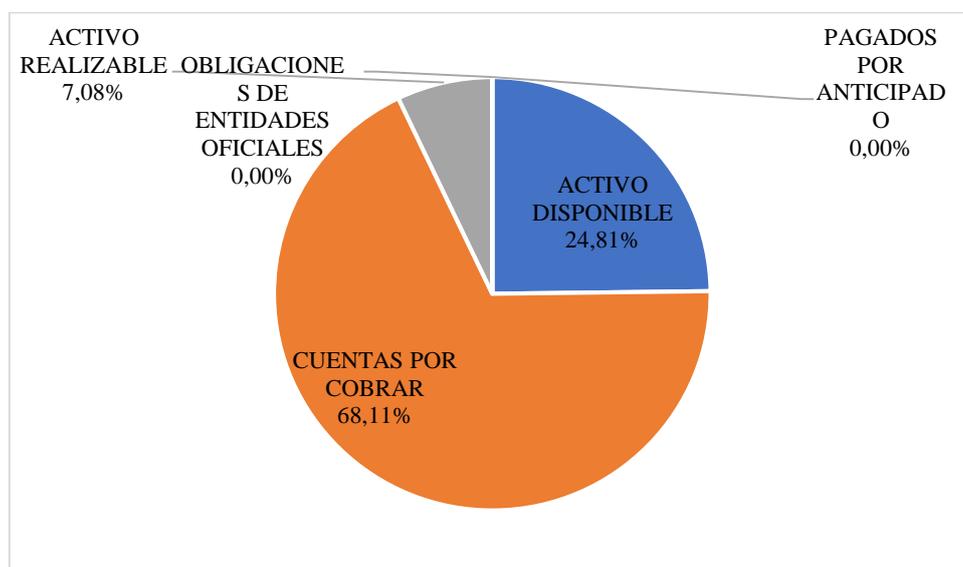


Gráfico 31-3. Composición del activo corriente 2020-Análisis Vertical.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021



Gráfico 32-3. Variación del activo corriente-Análisis Horizontal.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la gráfica 31-3 se puede evidenciar que el activo corriente 2020 se encuentra conformado por un 68.11% de cuentas por cobrar, 24.81% activo disponible, 7% activo realizable y con 0% las cuentas de obligaciones de entidades oficiales y de pagados por anticipo. Asimismo, con la gráfica 32-3 se evidencia que la cuenta que mayor crecimiento presenta es la cuenta por cobrar, pasando de \$104.986,26 del 2019 a \$153.938,55 en el 2020; sin embargo, las cuentas de obligaciones de entidades oficiales y de pagos por anticipo se redujeron a saldo cero, siendo que para el 2020 estas cuentas se lograron liquidar. Dando a entender que la cuenta por cobrar ocupa la mayor parte del activo corriente, esto se debe a que el número de ventas que se realizan son a crédito, ya que sus clientes en su mayoría son del extranjero y por transacciones internacionales se dificulta el cobro en efectivo.

Composición del activo no corriente 2020.

En la gráfica a continuación se presenta la composición del activo no corriente 2020.

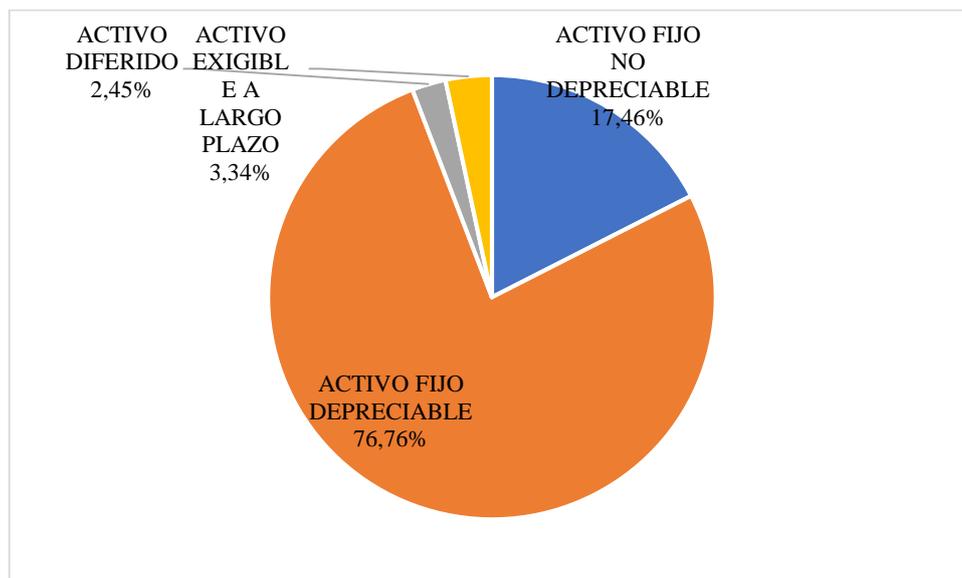


Gráfico 33-3. Composición del Activo No Corriente 2020-Análisis Vertical.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

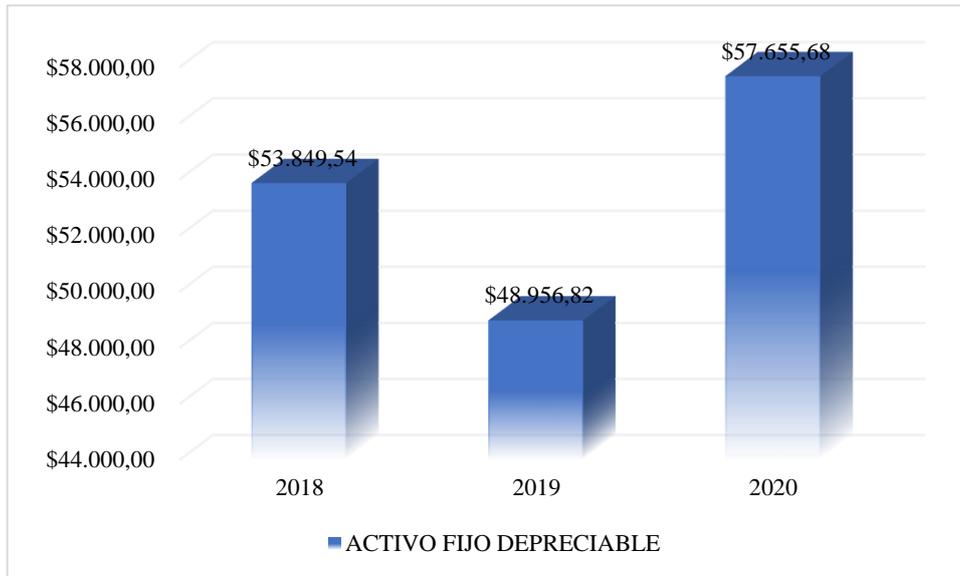


Gráfico 34-3. Variación del Activo fijo depreciable-Análisis Horizontal.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se puede apreciar en la gráfica 33-3, el activo no corriente 2020 se encuentra establecido por un 76.76% del activo fijo depreciable, 17.46% activo fijo no depreciable, 3.34% activo exigible a largo plazo y 2.45% activo diferido. De igual forma en la gráfica 34-3, se evidencia un crecimiento del activo fijo de \$48.956,82 del 2019 a \$57.655,68 en el 2020, no obstante se puede apreciar que solo para el 2020 existe un incremento en la cuentas de activo fijo depreciable, activo diferidos, activos exigibles a largo; por tal motivo se puede decir que la cuenta de activo fijo depreciable ocupa la mayor parte del activo no corriente, ya que en esta cuenta se encuentran la maquinaria, equipos de cómputo, muebles de oficina que se utilizan en la empresa, además el incremento en el activo fijo no depreciable para el 2020 se debe a la construcción de postcosecha, siendo un activo más para la empresa.

Composición del pasivo 2020

A continuación, se presenta la composición del pasivo 2020.

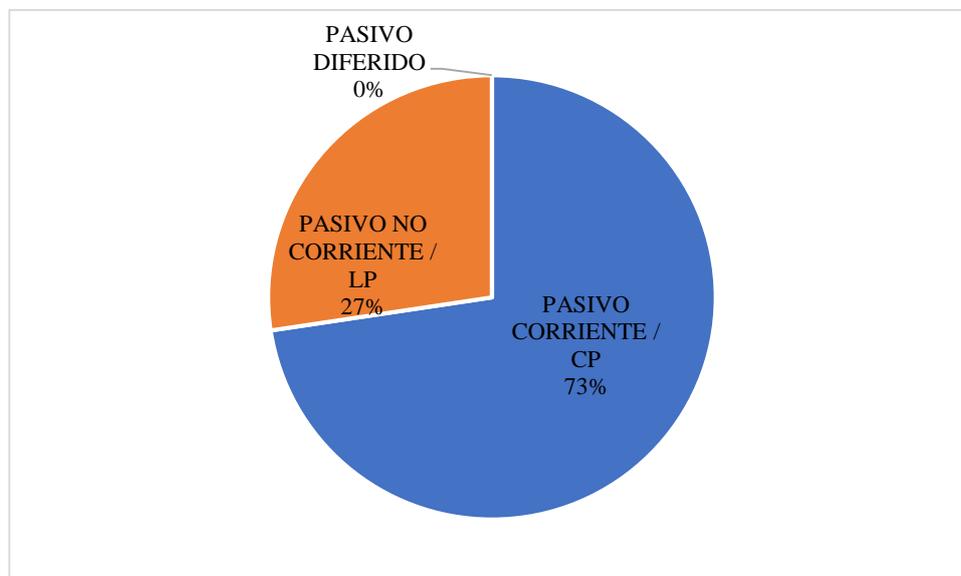


Gráfico 35-3. Composición del Pasivo 2020-Análisis Vertical.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

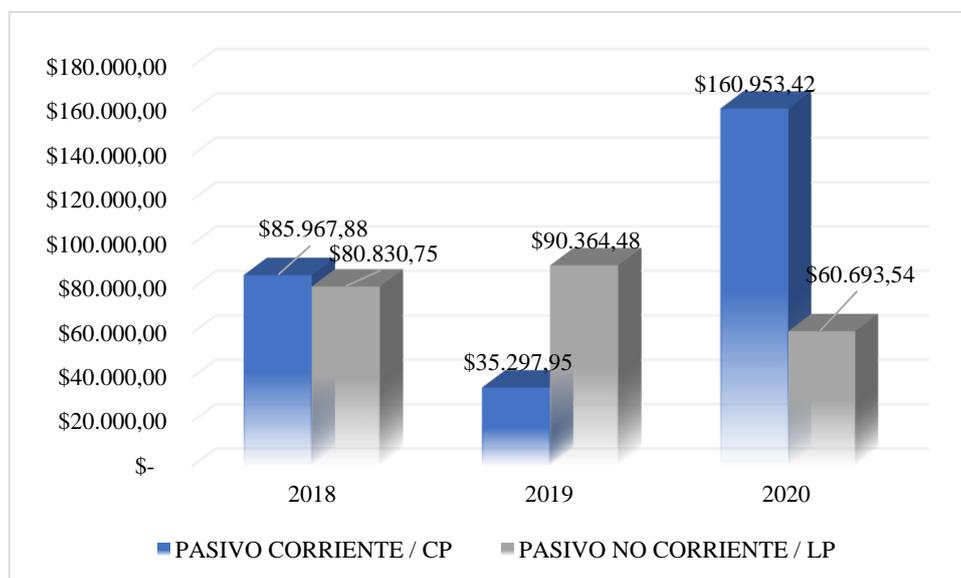


Gráfico 36-3. Variación del Pasivo-Análisis Horizontal.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Según la gráfica 35-3, el pasivo del 2020 se encuentra estructurado del 73% del pasivo corriente C/P, 27% del pasivo no corriente L/P y 0% del pasivo diferido; de igual manera de acuerdo con la gráfica 36-3 en el pasivo corriente C/P se produjo un incremento entre el 2019 y 2020, pasando

de \$35.297,95 a \$160.953,42 , mientras tanto el pasivo no corriente L/P tuvo un decrecimiento en lo que respecta en los períodos 2019-2020 disminuyendo de \$90.364,48 a \$60.693,54; además, se puede evidenciar que el pasivo diferido que se tenía en el 2019 fue liquidado para el 2020; esto significa que las deudas a corto plazo aumentaron por los proveedores de claveles que se tiene que pagar; sin embargo las cuentas de pasivo corriente L/P y los diferidos se redujeron ya que se canceló deudas con las entidades financieras y el pasivo diferido que se tenía, por lo que no es mala esta reducción.

Composición del pasivo corriente C/P 2020.

En la siguiente gráfica se presenta la composición del pasivo corriente C/P 2020.

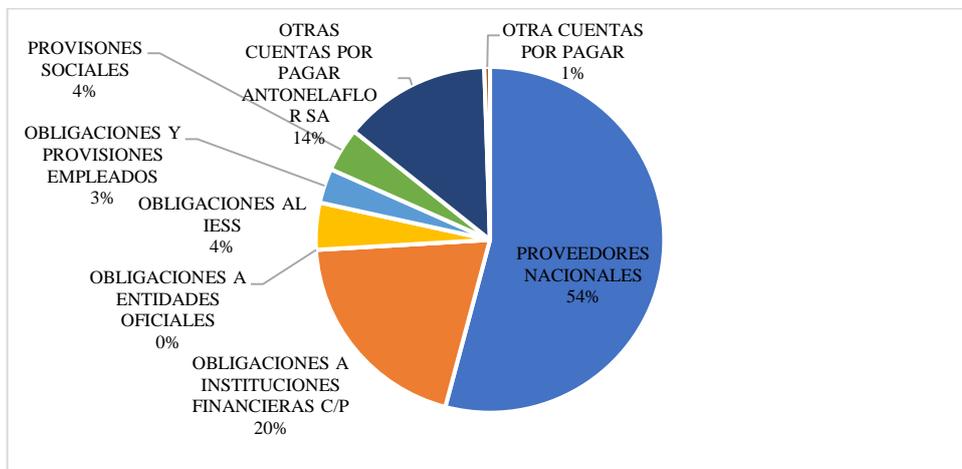


Gráfico 37-3. Composición del Pasivo Corriente C/P 2020-Análisis Vertical.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

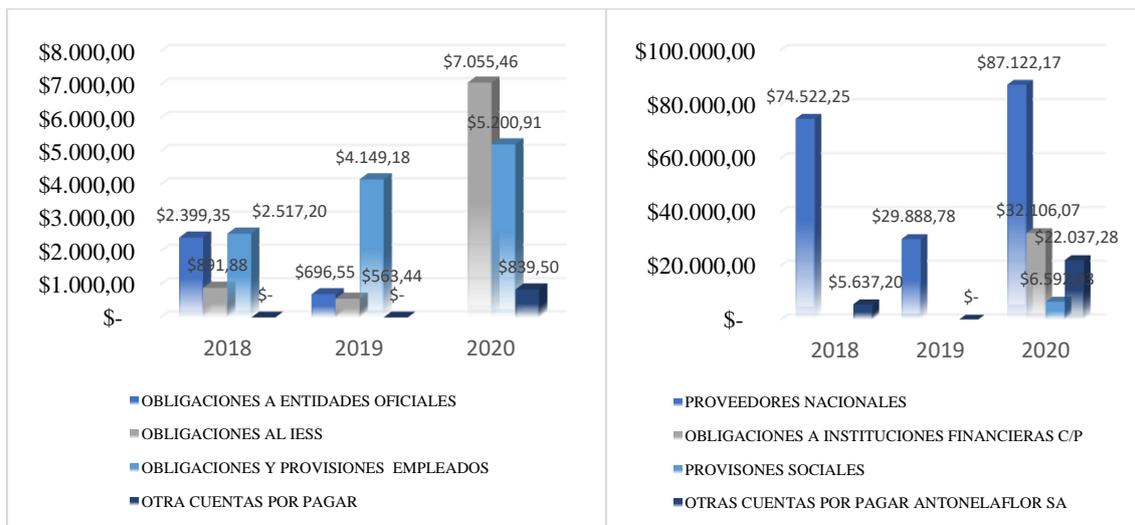


Gráfico 38-3. Variación del Pasivo Corriente C/P-Análisis Horizontal.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se aprecia en la gráfica 37-3, el pasivo corriente C/P está compuesto por 54% de proveedores nacionales, 20% obligaciones a instituciones financieras C/P, 14% otras cuentas por pagar Anthonela Flor, 4% obligaciones al IESS, 4% provisiones sociales, 3% obligaciones provisiones empleados, 1% otras cuentas por pagar y 0% en obligaciones a entidades oficiales. De la misma forma en la gráfica 38-3 la cuenta de proveedores nacionales presenta un gran crecimiento pasando de \$29.888,78 en el 2019 a tener en el 2020 \$ 87.122,17; por lo que podría decir que la cuenta de proveedores nacionales ocupa mayor porcentaje en el pasivo corriente C/P, además ésta cuenta presenta el mayor crecimiento al 2020, esto se da por el incremento del número de proveedores que abastecen de los bonches de claveles y por el número de compras a crédito que se realizan a los proveedores nacionales; siendo el caso del abastecimiento diario pero sus pagos se los realiza al finalizar el mes.

Composición financiera 2020.

En la gráfica a continuación se presenta la composición financiera 2020.

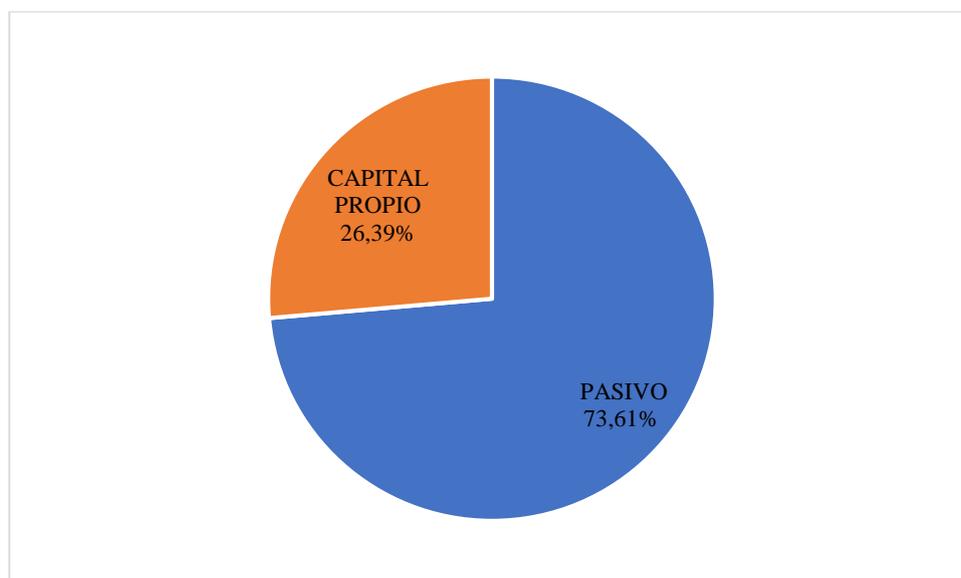


Gráfico 39-3. Composición del Pasivo-Capital Propio 2020-Análisis Vertical

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

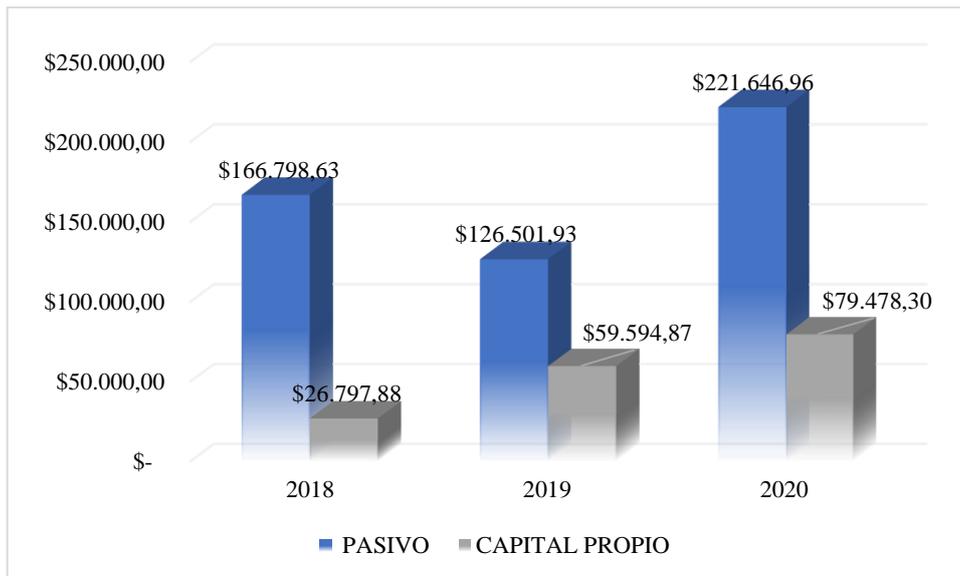


Gráfico 40-3. Variación del Pasivo-Capital Propio-Análisis Horizontal.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con la gráfica 39-3, la estructura financiera de la empresa se encuentra establecida con 73.61% del pasivo y 26.39% del capital propio. De la misma manera en la gráfica 40-3 se puede evidenciar el incremento del pasivo entre los períodos 2019-2020 de \$126.501,93 a \$221.646,96; de igual manera éste incremento se aprecia en el capital propio pasando de \$59.594,87 en 2019 a \$79.47,30 en el 2020. Lo que se podría decir que la mayoría del activo se encuentra financiado con el pasivo, presentando un alto riesgo por el nivel de endeudamientos y compromiso con terceros, por el excesivo aumento del pasivo en el 2020.

3.2.2. Estructura Económica y Financiera.

Tabla 32-3. Estructura Económica y Financiera.

ESTRUTURA ECONÓMICA		2018	%	2019	%	2020	%
ACTIVO	Activo Corriente	\$ 139.746,97	72,18%	\$ 137.139,98	73,69%	\$ 226.011,98	75,06%
	Activo no Corriente	\$ 53.849,54	27,82%	\$ 48.956,82	26,31%	\$ 75.113,28	24,94%
Total Activo		193596,51	100,00%	186096,8	100,00%	301125,26	100,00%
ESTRUTURA FINANCIERA							
PASIVO	Pasivo Corriente	\$ 85.967,88	44,41%	\$ 35.297,95	18,97%	\$ 160.953,42	53,45%
	Pasivo no Corriente	\$ 80.830,75	41,75%	\$ 90.364,48	48,56%	\$ 60.693,54	20,16%
	Pasivo Diferido	\$ -	0,00%	\$ 839,50	0,45%	\$ -	0,00%
Total Pasivo		\$ 166.798,63	86,16%	\$ 126.501,93	67,98%	\$ 221.646,96	73,61%
PATRIMONIO		\$ 26.797,88	13,84%	\$ 59.594,87	32,02%	\$ 79.478,30	26,39%
Total Pasivo+Patrimonio		\$ 193.596,51	100,00%	\$ 186.096,80	100,00%	\$ 301.125,26	100,00%

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Estructura económica y financiera.

La gráfica a continuación presenta la estructura económica y financiera de Anthonela Farms.

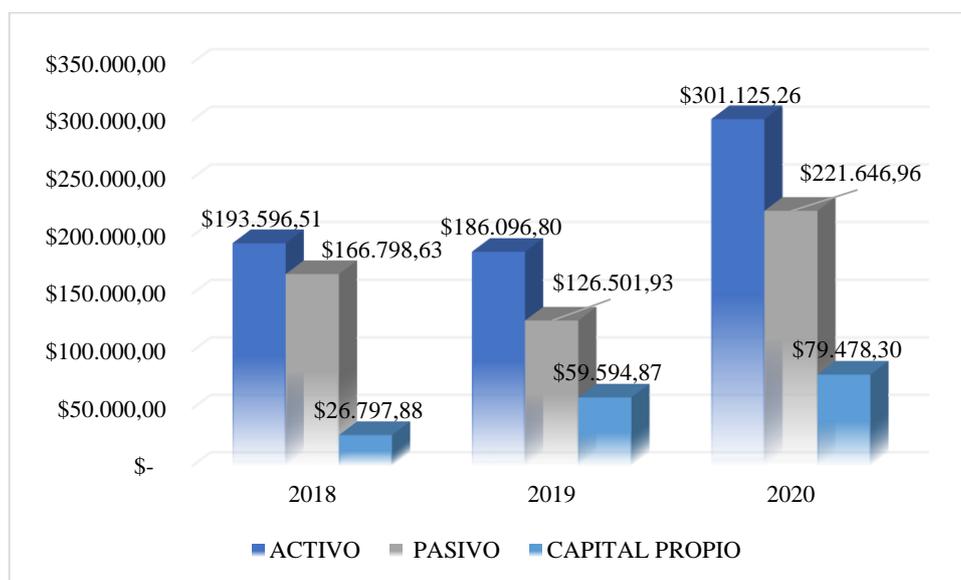


Gráfico 41-3. Estructura económica y financiera.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Según la gráfica 41-3, la estructura económica y financiera de la empresa presentó un aumento en relación entre los períodos 2019-2020, pasando el activo de \$186.096,80 a \$301.125,26; de igual manera este incremento se evidenció en el pasivo de \$126.501,93 en el 2019 a \$221.646,96 en el 2020; también el capital propio pasó de \$59.594,87 en el 2019 a \$79.478,30 en el 2020. Dando a entender que para el 2020 la mayor parte de financiación de la empresa está dada por los pasivos, siendo que presenta un gran riesgo de endeudamiento, por efecto de obligaciones con terceros; sin embargo se debe tener en cuenta que la gran parte que ocupa el pasivo son los proveedores nacionales, los cuales su actividad se basa en el pago a finalizar el mes; también otro factor que provoca el incremento en el pasivo es la deuda con instituciones financieras que se adquirió para el 2020 para la construcción de la postcosecha.

3.2.3. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultado

Tabla 33-3. Análisis horizontal del Estado de Resultados.

ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.
(en dólares americanos)

	2018	2019	2020	2018-2019		2019-2020	
				VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS	\$ 466.153,14	\$ 786.122,96	\$ 703.666,98	\$ 319.969,82	68,64%	\$ -82.455,98	-10,49%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 465.573,27	\$ 784.507,70	\$ 703.666,98	\$ 318.934,43	68,50%	\$ -80.840,72	-10,30%
INGRESOS POR VENTAS	\$ 471.840,83	\$ 815.192,86	\$ 720.534,00	\$ 343.352,03	72,77%	\$ -94.658,86	-11,61%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	\$ -6.267,56	\$ -30.685,16	\$ -16.867,02	\$ -24.417,60	389,59%	\$ 13.818,14	-45,03%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 579,87	\$ 1.615,26	\$ -	\$ 1.035,39	178,56%	\$ -1.615,26	-100,00%
OTROS INGRESOS	\$ 579,87	\$ 1.615,26	\$ -	\$ 1.035,39	178,56%	\$ -1.615,26	-100,00%
(+) COSTO DE PRODUCCION							
COSTOS							
COSTOS DE CULTIVO Y PRODUCCION							
CONSUMO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 29.964,70	\$ 36.872,60	\$ -	\$ 6.907,90	23,05%	\$ -36.872,60	-100,00%
Inventario Inicial de Productos Químicos, materiales y otros	\$ -	\$ 7.143,25	\$ -	\$ 7.143,25	-	\$ -7.143,25	-100,00%
(+) Compras de Materias primas	\$ 37.107,95	\$ 43.937,72	\$ -	\$ 6.829,77	18,41%	\$ -43.937,72	-100,00%
(-) Inventario Final de Productos Químicos,	\$ -7.143,25	\$ -14.208,37	\$ -	\$ -7.065,12	98,91%	\$ 14.208,37	-100,00%
	\$ 347.454,07	\$ 550.461,76	\$ 615.422,31	\$ 203.007,69	58,43%	\$ 64.960,55	11,80%
Inventario Inicial de Productos Terminados	\$ -	\$ 35.727,70	\$ 3.384,80	\$ 35.727,70	-	\$ -32.342,90	-90,53%
(+) Compras de Productos terminados	\$ 383.181,77	\$ 518.118,86	\$ 509.000,44	\$ 134.937,09	35,21%	\$ -9.118,42	-1,76%
(-) Inventario Final de Productos Terminados	\$ -35.727,70	\$ -3.384,80	\$ -10.110,00	\$ 32.342,90	-90,53%	\$ -6.725,20	198,69%
Costo de producción	\$ -	\$ -	\$ 113.147,07	\$ -	-	\$ 113.147,07	-
CONSUMO DE MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 17.517,06	\$ 42.646,15	\$ -	\$ 25.129,09	143,45%	\$ -42.646,15	-100,00%
REMUNERACIONES	\$ 13.201,37	\$ 31.445,89	\$ -	\$ 18.244,52	138,20%	\$ -31.445,89	-100,00%
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 4.315,69	\$ 10.909,74	\$ -	\$ 6.594,05	152,79%	\$ -10.909,74	-100,00%
INGRESOS ADICIONALES	\$ -	\$ 290,52	\$ -	\$ 290,52	-	\$ -290,52	-100,00%
CONSUMO DE COSTOS INDIRECTOS DE PR.	\$ 24.757,88	\$ 41.045,24	\$ -	\$ 16.287,36	65,79%	\$ -41.045,24	-100,00%
SUELDOS INDIRECTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
BENEFICIOS SOCIALES INDIRECTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
INGRESOS ADICIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-

PASAN:

COSTOS Y SERVICIOS GENERALES	\$	22.701,93	\$	33.669,43	\$	10.967,50	48,31%	\$	-33.669,43	VIENEN: -100,00%	
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES											
COST	\$	2.055,95	\$	7.375,81	\$	5.319,86	258,75%	\$	-7.375,81	-100,00%	
(-) INVENTARIO FINAL DE PROD TERMINADOS	\$	-	\$	-	\$	-	-	\$	-	-	
(=) COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$	419.693,71	\$	671.025,75	\$	615.422,31	251.332,04	59,88%	\$	-55.603,44	-8,29%
= COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	\$	419.693,71	\$	671.025,75	\$	615.422,31	251.332,04	59,88%	\$	-55.603,44	-8,29%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$	46.459,43	\$	115.097,21	\$	88.244,67	68.637,78	147,74%	\$	-26.852,54	-23,33%
G A S T O S	\$	29.661,55	\$	75.780,54	\$	52.039,68	46.118,99	155,48%	\$	-23.740,86	-31,33%
GASTOS DE PERSONAL	\$	26.090,87	\$	60.520,26	\$	46.580,20	34.429,39	131,96%	\$	-13.940,06	-23,03%
GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$	8.238,62	\$	16.273,23	\$	33.091,91	8.034,61	97,52%	\$	16.818,68	103,35%
SUELDOS	\$	6.511,32	\$	12.479,09	\$	11.611,76	5.967,77	91,65%	\$	-867,33	-6,95%
BENEFICIOS SOCIALES	\$	1.727,30	\$	3.794,14	\$	3.361,93	2.066,84	119,66%	\$	-432,21	-11,39%
SERVICIOS	\$	-	\$	-	\$	11.221,93	-	-	\$	11.221,93	-
MOVILIZACIONES Y DESPLAZAMIENTO	\$	-	\$	-	\$	4.042,02	-	-	\$	4.042,02	-
IMPUESTOS Y MOVILIZACIONES	\$	-	\$	-	\$	250,51	-	-	\$	250,51	-
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	-	\$	-	\$	2.462,25	-	-	\$	2.462,25	-
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$	-	\$	-	\$	141,51	-	-	\$	141,51	-
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$	7.568,41	\$	27.217,55	\$	-	19.649,14	259,62%	\$	-27.217,55	-100,00%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$	7.568,41	\$	27.217,55	\$	-	19.649,14	259,62%	\$	-27.217,55	-100,00%
GASTOS DE PERSONAL VENTAS	\$	4.266,88	\$	8.244,05	\$	13.488,29	3.977,17	93,21%	\$	5.244,24	63,61%
SUELDOS	\$	3.250,15	\$	6.024,92	\$	6.124,92	2.774,77	85,37%	\$	100,00	1,66%
BENEFICIOS SOCIALES	\$	1.016,73	\$	2.219,13	\$	2.419,87	1.202,40	118,26%	\$	200,74	9,05%
FLETES Y EMBALAJES	\$	-	\$	-	\$	4.943,50	-	-	\$	4.943,50	-
INGRESOS ADICIONALES	\$	-	\$	-	\$	-	-	-	\$	-	-
GASTOS DE VENTAS	\$	6.016,96	\$	8.785,43	\$	-	2.768,47	46,01%	\$	-8.785,43	-100,00%
GASTOS DE VENTAS	\$	6.016,96	\$	8.785,43	\$	-	2.768,47	46,01%	\$	-8.785,43	-100,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$	458,04	\$	1.681,12	\$	-	1.223,08	267,02%	\$	-1.681,12	-100,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$	302,30	\$	8,50	\$	-	-293,80	-97,19%	\$	-8,50	-100,00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$	-	\$	58,66	\$	-	58,66	-	\$	-58,66	-100,00%
GASTOS FINANCIEROS	\$	2.810,34	\$	13.512,00	\$	5.459,48	10.701,66	380,80%	\$	-8.052,52	-59,60%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$	-	\$	-	\$	269,06	-	-	\$	269,06	-
INTERESES Y COMISIONES	\$	2.810,34	\$	13.512,00	\$	-	10.701,66	380,80%	\$	-13.512,00	-100,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	16.797,88	\$	39.316,67	\$	36.474,05	22.518,79	134,06%	\$	-2.842,62	-7,23%

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Tabla 34-3. Análisis vertical del Estado de Resultados.

**ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.
(en dólares americanos)**

	2018	ANÁLISIS VERTICAL	2019	ANÁLISIS VERTICAL	2020	ANÁLISIS VERTICAL
INGRESOS	\$ 466.153,14	100,00%	\$ 786.122,96	100,00%	\$ 703.666,98	100,00%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 465.573,27	99,88%	\$ 784.507,70	99,79%	\$ 703.666,98	100,00%
INGRESOS POR VENTAS	\$ 471.840,83	101,22%	\$ 815.192,86	103,70%	\$ 720.534,00	102,40%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	\$ -6.267,56	-1,34%	\$ -30.685,16	-3,90%	\$ -16.867,02	-2,40%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 579,87	0,12%	\$ 1.615,26	0,21%	\$ -	0,00%
OTROS INGRESOS	\$ 579,87	0,12%	\$ 1.615,26	0,21%	\$ -	0,00%
(+) COSTO DE PRODUCCION						
COSTOS						
COSTOS DE CULTIVO Y PRODUCCION						
CONSUMO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 29.964,70	6,43%	\$ 36.872,60	4,69%	\$ -	0,00%
Inventario Inicial de Productos Químicos,		0,00%		0,00%		0,00%
materiales y otros	\$ -	0,00%	\$ 7.143,25	0,91%	\$ -	0,00%
(+) Compras de Materias primas	\$ 37.107,95	7,96%	\$ 43.937,72	5,59%	\$ -	0,00%
(-) Inventario Final de Productos Químicos,	\$ -7.143,25	-1,53%	\$ -14.208,37	-1,81%	\$ -	0,00%
	\$ 347.454,07	74,54%	\$ 550.461,76	70,02%	\$ 615.422,31	87,46%
Inventario Inicial de Productos Terminados	\$ -	0,00%	\$ 35.727,70	4,54%	\$ 3.384,80	0,48%
(+) Compras de Productos terminados	\$ 383.181,77	82,20%	\$ 518.118,86	65,91%	\$ 509.000,44	72,34%
(-) Inventario Final de Productos Terminados	\$ -35.727,70	-7,66%	\$ -3.384,80	-0,43%	\$ -10.110,00	-1,44%
Costo de producción	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 113.147,07	16,08%
CONSUMO DE MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 17.517,06	3,76%	\$ 42.646,15	5,42%	\$ -	0,00%
REMUNERACIONES	\$ 13.201,37	2,83%	\$ 31.445,89	4,00%	\$ -	0,00%
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 4.315,69	0,93%	\$ 10.909,74	1,39%	\$ -	0,00%
INGRESOS ADICIONALES	\$ -	0,00%	\$ 290,52	0,04%	\$ -	0,00%
CONSUMO DE COSTOS INDIRECTOS DE PR.	\$ 24.757,88	5,31%	\$ 41.045,24	5,22%	\$ -	0,00%
SUELDOS INDIRECTOS	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
BENEFICIOS SOCIALES INDIRECTOS	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
INGRESOS ADICIONALES	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
COSTOS Y SERVICIOS GENERALES	\$ 22.701,93	4,87%	\$ 33.669,43	4,28%	\$ -	0,00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES COST	\$ 2.055,95	0,44%	\$ 7.375,81	0,94%	\$ -	0,00%
(-) INVENTARIO FINAL DE PROD TERMINADOS	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(=) COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 419.693,71	90,03%	\$ 671.025,75	85,36%	\$ 615.422,31	87,46%
= COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	\$ 419.693,71	90,03%	\$ 671.025,75	85,36%	\$ 615.422,31	87,46%

PASAN:

									VIENEN:
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$	46.459,43	9,97%	\$	115.097,21	14,64%	\$	88.244,67	12,54%
GASTOS	\$	29.661,55	6,36%	\$	75.780,54	9,64%	\$	52.039,68	7,40%
GASTOS DE PERSONAL	\$	26.090,87	5,60%	\$	60.520,26	7,70%	\$	46.580,20	6,62%
GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$	8.238,62	1,77%	\$	16.273,23	2,07%	\$	33.091,91	4,70%
SUELDOS	\$	6.511,32	1,40%	\$	12.479,09	1,59%	\$	11.611,76	1,65%
BENEFICIOS SOCIALES	\$	1.727,30	0,37%	\$	3.794,14	0,48%	\$	3.361,93	0,48%
SERVICIOS	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	11.221,93	1,59%
MOVILIZACIONES Y DESPLAZAMIENTO	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	4.042,02	0,57%
IMPUESTOS Y MOVILIZACIONES	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	250,51	0,04%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	2.462,25	0,35%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	141,51	0,02%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$	7.568,41	1,62%	\$	27.217,55	3,46%	\$	-	0,00%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$	7.568,41	1,62%	\$	27.217,55	3,46%	\$	-	0,00%
GASTOS DE PERSONAL VENTAS	\$	4.266,88	0,92%	\$	8.244,05	1,05%	\$	13.488,29	1,92%
SUELDOS	\$	3.250,15	0,70%	\$	6.024,92	0,77%	\$	6.124,92	0,87%
BENEFICIOS SOCIALES	\$	1.016,73	0,22%	\$	2.219,13	0,28%	\$	2.419,87	0,34%
FLETES Y EMBALAJES	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	4.943,50	0,70%
INGRESOS ADICIONALES	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%
GASTOS DE VENTAS	\$	6.016,96	1,29%	\$	8.785,43	1,12%	\$	-	0,00%
GASTOS DE VENTAS	\$	6.016,96	1,29%	\$	8.785,43	1,12%	\$	-	0,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$	458,04	0,10%	\$	1.681,12	0,21%	\$	-	0,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$	302,30	0,06%	\$	8,50	0,00%	\$	-	0,00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$	-	0,00%	\$	58,66	0,01%	\$	-	0,00%
GASTOS FINANCIEROS	\$	2.810,34	0,60%	\$	13.512,00	1,72%	\$	5.459,48	0,78%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$	-	0,00%	\$	-	0,00%	\$	269,06	0,04%
INTERESES Y COMISIONES	\$	2.810,34	0,60%	\$	13.512,00	1,72%	\$	-	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	16.797,88	3,60%	\$	39.316,67	5,00%	\$	36.474,05	5,18%

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Composición del estado de resultados 2020.

A continuación, se presenta la composición del estado de resultados 2020.

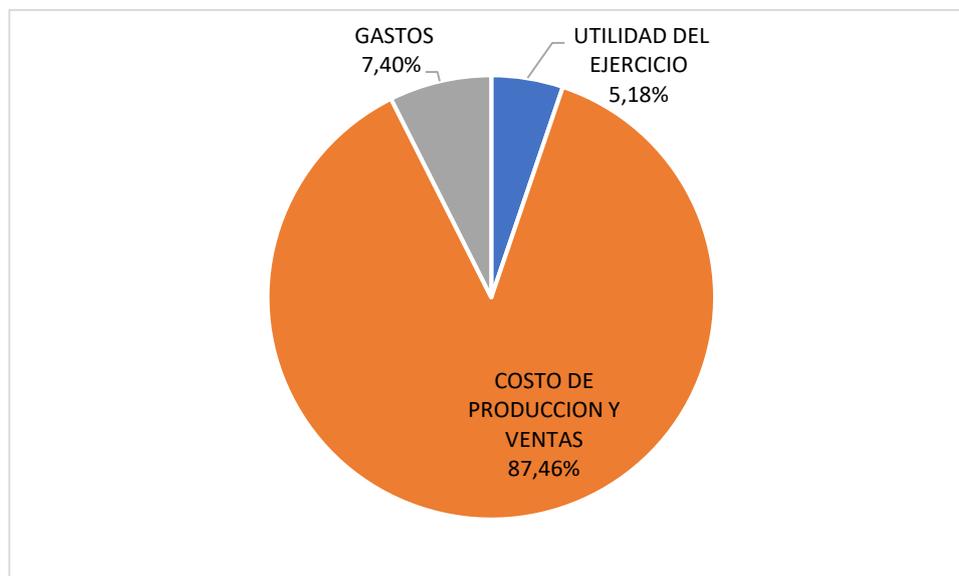


Gráfico 42-3. Composición del Estado de Resultados-Análisis Vertical.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

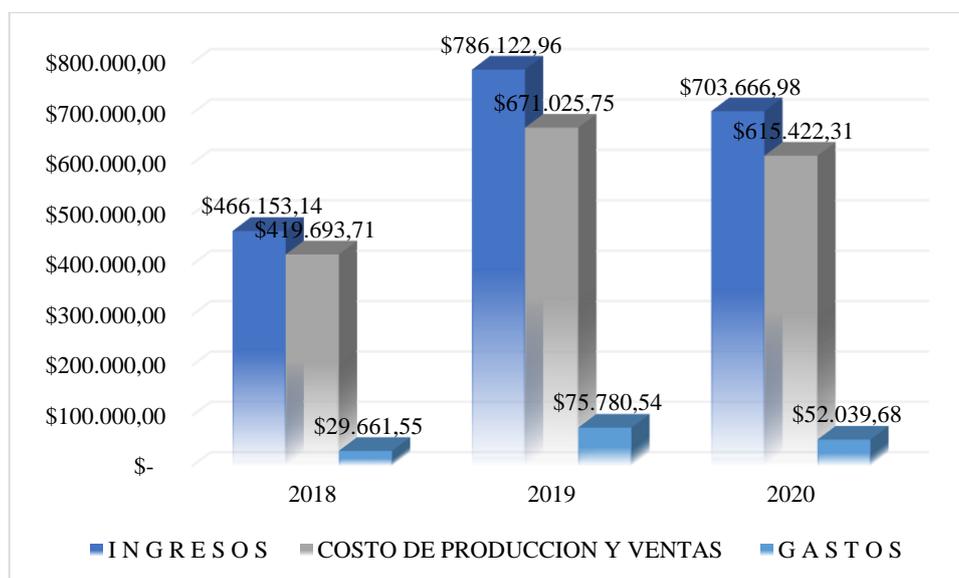


Gráfico 43-3. Variación del Estado de Resultados-Análisis Horizontal.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con la gráfica 42-3 el estado de resultado 2020 se encuentra compuesto por 87,46% del costo de producción y ventas; 7,40% de gastos y 5,18% de la rentabilidad del ejercicio; de la misma manera en la gráfica 43-3 se observar que los ingresos tuvieron un decrecimiento, pasando

de \$ 786.122,96 en el 2019 a \$703.66,98 en el 2020. Significando que el nivel de ventas para el 2020 disminuyeron, siendo uno de los principales motivos la pandemia que se estaba cruzando, provocando que los clientes ya no realicen sus compras como lo hacían en el 2019; además se puede observar un exceso de los costos de producción y ventas, provocando una utilidad sea muy reducida, siendo uno de los factores que se debe mejorar, ya que si se sigue operando de la misma manera estos niveles puede llegar a igualar e incluso superar a los ingresos, con lo que no se obtendría rentabilidad esperada.

Composición de la utilidad del ejercicio.

La gráfica a continuación presenta la composición de la utilidad del ejercicio 2020.

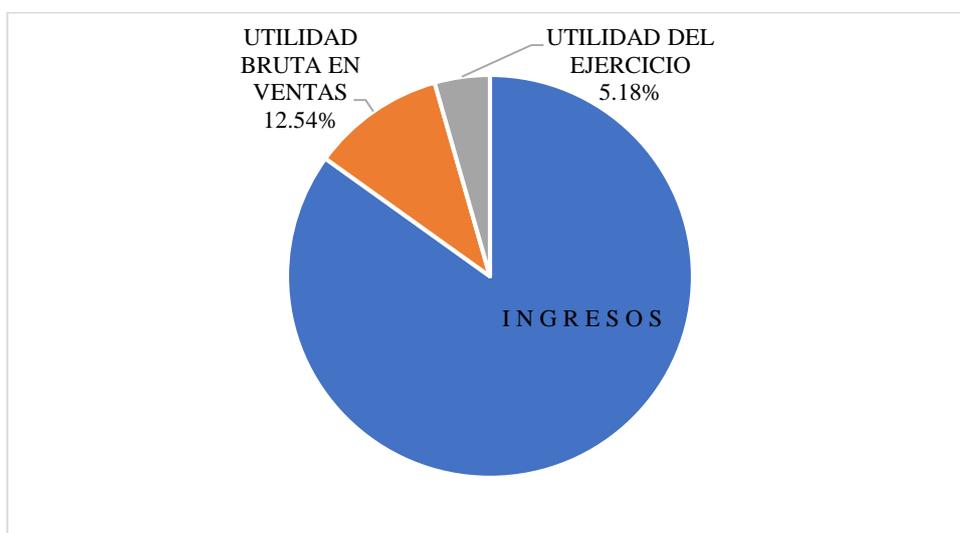


Gráfico 44-3. Composición de la Utilidad del ejercicio 2020-Análisis Vertical.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

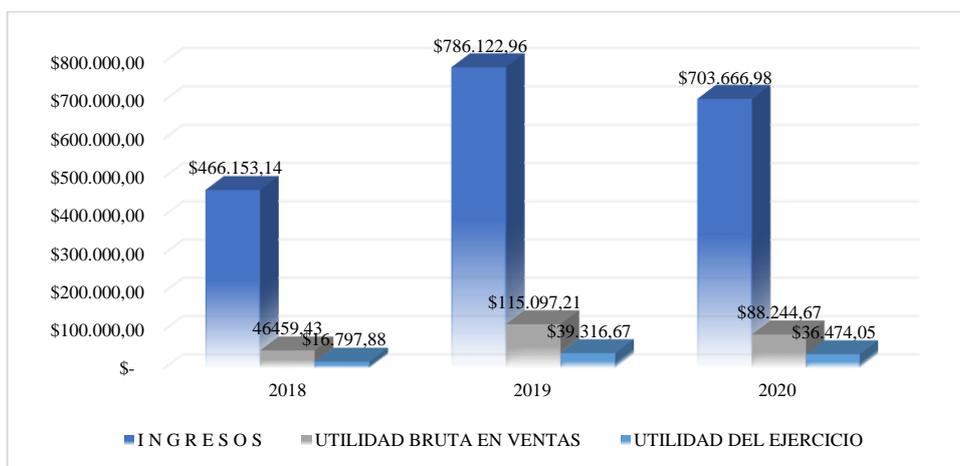


Gráfico 45-3. Variación de la utilidad del ejercicio -Análisis Horizontal.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En las gráficas 44-3 se puede apreciar la composición de la utilidad del ejercicio 2020, donde solo el 5,18% es la utilidad sobre el total de los ingresos; además en la gráfica 45-3 se presenta una disminución en la utilidad del ejercicio pasando de \$39.316,67 en el 2019 a \$36.474,05 en el 2020; dando a entender que la utilidad presenta un porcentaje muy bajo en comparación del total de ingreso, ya que sus costos y gastos son muy elevados, por lo que provocan que la utilidad sea muy reducida; siendo la pandemia uno de los factores que provocó esta reducción.

3.2.4. Ratios Financieros

Tabla 35-3. Ratios Financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	2018	2019	2020
I LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	1,62	3,89	1,40
	2. Prueba Ácida	1,13	3,39	1,30
II SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	0,86	0,68	0,74
	2. Endeudamiento Patrimonial	6,22	2,12	2,79
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	0,49	1,21	1,05
	4. Apalancamiento	7,22	3,12	3,78
	5. Apalancamiento Financiero	7,33	3,12	3,78
III GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	9,04	7,78	4,68
	2. Rotación de Activo Fijo	8,65	16,05	9,36
	3. Rotación de Ventas	2,40	4,22	2,33
	4. Período Medio de Cobranza	38	49	70
	5. Período Medio de Pago	69	12	41
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	0,05	0,07	0,06
	7. Impacto de la Carga Financiera	0,01	0,02	0,01
IV RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo	8,68%	21,13%	12,11%
	2. Margen Bruto	9,98%	14,67%	12,54%
	3. Margen Operacional	4,28%	6,74%	5,92%
	4. Rentabilidad Neta de Ventas	3,56%	4,82%	5,06%
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	74,30%	88,66%	52,42%
	6. Rentabilidad Financiera	62,68%	65,97%	45,89%

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Resultado de indicadores de liquidez.

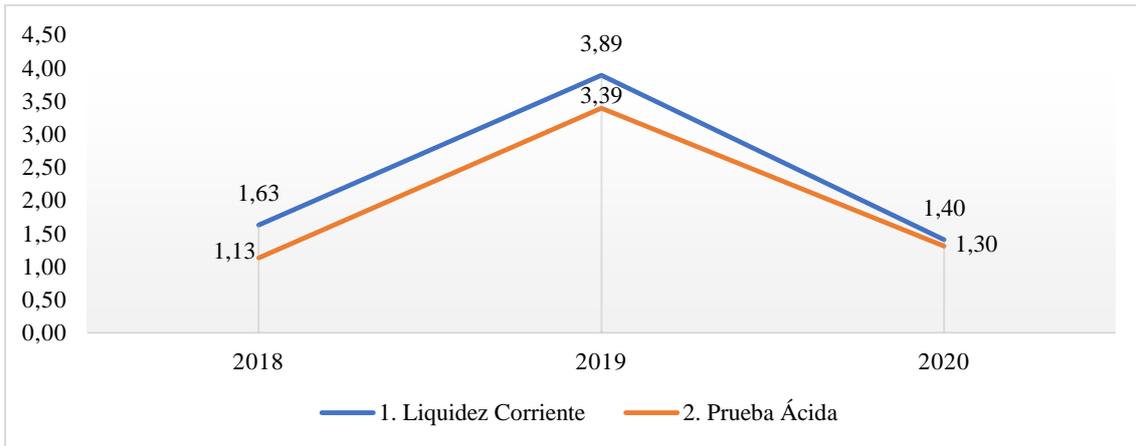


Gráfico 46-3. Indicadores de Liquidez

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la gráfica 46-3 se puede evidenciar una disminución en los niveles de liquidez, como es en el caso de liquidez corriente, pasando del 3,89 en el 2019 a 1,40 en el 2020, por lo que se podría decir que la empresa no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo. Además, este mismo decrecimiento se presentó en la prueba ácida pasando de 3,39 en el 2019 a 1,30 en el 2020, dando a entender que la empresa no puede hacer frente a sus deudas sin la necesidad de tomar en cuenta los inventarios.

Resultado de indicadores de solvencia.

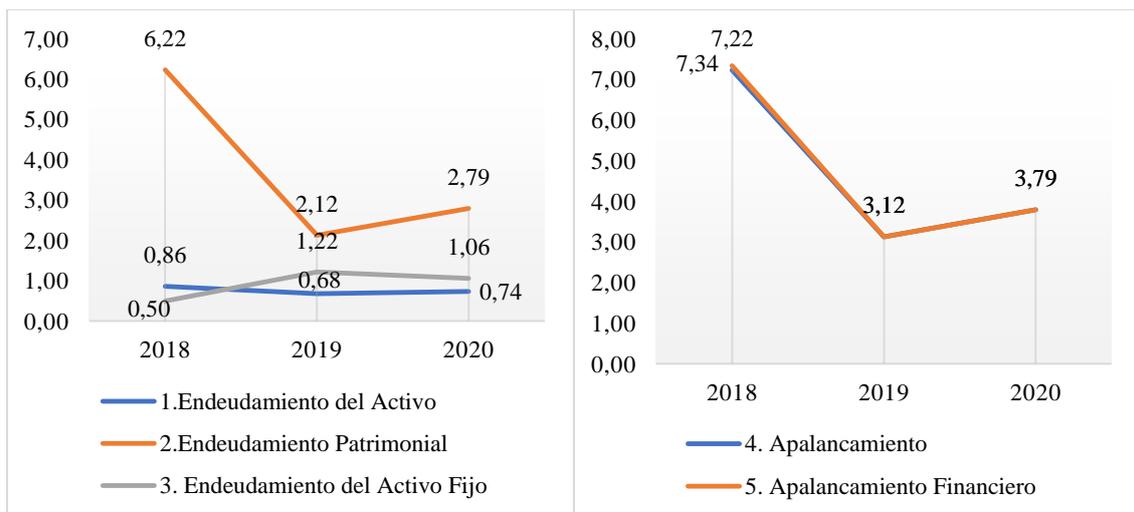


Gráfico 47-3. Indicadores de Solvencia

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se puede apreciar en la gráfica 47-3, el apalancamiento financiero ha presentado un incremento al 2020 pasando de 3.12 a 3.79, por lo que se podría decir que la empresa acudió a mayor financiamiento con terceros; sin embargo, esta deuda permitió que la empresa pueda aumentar su rentabilidad y sea mayor su crecimiento con la adquisición de deudas de instituciones financieras. De igual manera este crecimiento se presentó en el endeudamiento del activo, pasando de 2,12 en el 2019 a 2,79 en el 2020; significando que la empresa llegó a depender más de sus acreedores y dispone de una capacidad ilimitada de endeudamiento.

Resultado de indicadores de gestión.



Gráfico 48-3. Indicadores de Gestión

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con la gráfica 48-3, la rotación de cartera presentó un decrecimiento en comparación a los períodos 2019-2020, pasando de 16,06 a 9,37; dando a entender que 9,37 veces giran las cuentas por cobrar en el año. De igual manera se puede presenciar un incremento en el período medio de cobranza pasando de 38 días en el 2018 a 70 días en el 2020; sin embargo, para el período medio de pago se presentó un decrecimiento entre los períodos 2018-2020, pasando de 69 a 41 días. Por lo que resulta preocupante realizar pagos antes de haber cobrado las deudas; ya que, lo ideal sería que se pueda cobrar con anticipación y se pague después las deudas pendientes; puesto que, con el dinero que se tiene en efectivo se lo puede utilizar en inversiones en corto plazo que puedan generar ingresos a la empresa. También se presentó una disminución en el impacto de gastos administrativos y ventas, pasando de 0,08 en el 2019 a 0,07 en el 2020; siendo que la afectación de los gastos operacionales tuvo menos influencia en los ingresos brutos; sin embargo, se obtuvo una rentabilidad baja por el exceso nivel de costos de venta y producción.

Resultado de indicadores de rentabilidad.

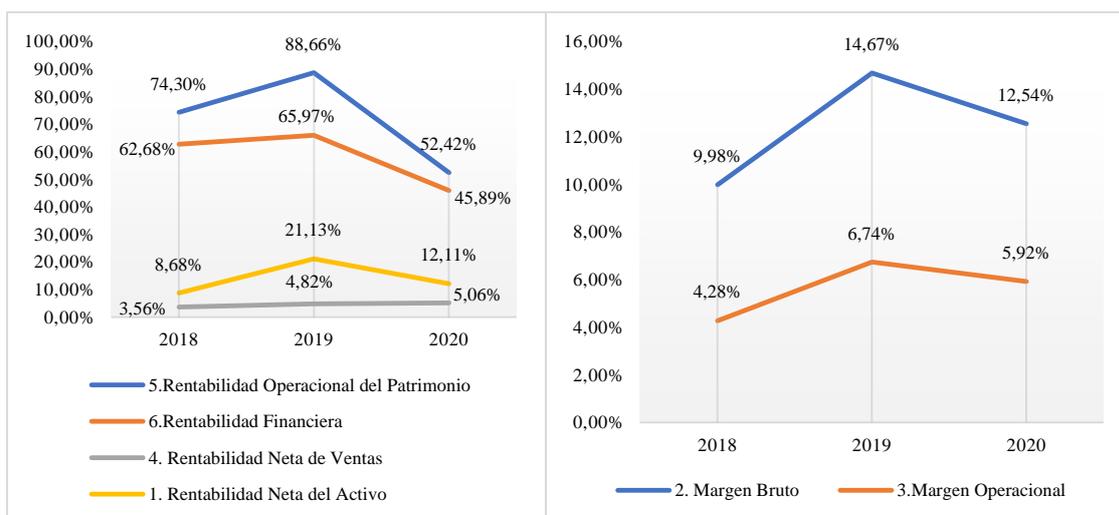


Gráfico 49-3. Indicadores de Rentabilidad

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la gráfica 49-3, se puede apreciar una disminución de la rentabilidad operacional de patrimonio pasando del 88,66% en el 2019 a 52,42% en el 2020, dando a entender que la rentabilidad que se brinda al dueño de acuerdo con la inversión realizada en la empresa no fue la óptima; siendo un reflejo de la disminución de las ventas al 2020: por lo que, generaría la insatisfacción y desconfianza al dueños en seguir invirtiendo en la empresa, además cabe recalcar que los demás indicadores sufrieron la misma disminución. De igual se presencia un decrecimiento en el margen bruto, pasando de 14,67% en el 2019 a 12,54% en el 2020; lo que significaría que la empresa perdió la capacidad de cubrir los gastos operativos y de generar rentabilidad antes de los impuestos y deducciones.

3.2.5. Necesidades Operativas de Fondo, Fondo de Maniobra y Porción de Liquidez.

Tabla 36-3. Necesidades Operativas de Fondo.

ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Necesidades Operativas de Fondo
(en dólares americanos)

CUENTAS NOF	2018	2019	2020
Caja	\$ 4,84	\$ 2.596,48	\$ 5.903,39
Clientes extranjeros y nacionales	\$ 48.581,62	\$ 105.822,15	\$ 134.136,86
Inventarios	\$ 35.727,70	\$ 3.384,80	\$ 10.110,00
Créditos Tributarios	\$ 8.543,76	\$ 5.702,12	\$ -
ACTIVO CORRIENTE OPERATIVO	\$ 92.857,92	\$ 117.505,55	\$ 150.150,25
Proveedores Nacionales	\$ 65.504,80	\$ 18.624,34	\$ 56.427,36
Obligaciones a entidades oficiales	\$ 2.399,35	\$ 1.259,98	\$ 7.055,46
Obligaciones al IESS	\$ 891,88	\$ 563,44	\$ 556,82
Obligaciones y provisiones empleados	\$ 2.517,20	\$ 4.149,18	\$ 5.200,91
PASIVO CORRIENTE OPERATIVO	\$ 71.313,23	\$ 24.596,94	\$ 69.240,55
NOF	\$ 21.544,69	\$ 92.908,61	\$ 80.909,70
Período Medio de Cobranza	38	49	70
Período Medio de Pago	69	12	41
Inventarios	\$ 347.454,07	\$ 550.461,76	\$ 502.275,24
Ingresos	\$ 466.153,14	\$ 786.122,96	\$ 703.666,98

NOF= Activo Corriente Operativo-Pasivo Corriente Operativo.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la tabla 36-3, se presentan las NOF (necesidades operativas de fondo), las cuales son necesarias para que la empresa pueda operar sin ninguna dificultad; sin embargo, se puede apreciar una disminución entre los períodos 2019-2020 pasando de \$92.908,61 a \$80.909,70; pese a que se dio esta reducción no significa que la empresa se encuentre mal financieramente, más bien se puede decir que para el 2020 se pudo recaudar mayor dinero para operar, pues esto se ve reflejado en el incremento de caja.

Tabla 37-3. Fondo de Maniobra

ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Fondo de Maniobra.
Al 31 de diciembre 2020
(en dólares americanos)

CUENTAS DEL FONDO DE MANIOBRA		VALOR
Patrimonio	\$	79.478,30
Pasivo largo plazo	\$	60.693,54
Activo no corriente	\$	75.113,28
FONDO DE MANIOBRA	\$	65.058,56

FM = Patrimonio + Pasivo L/p - Activo no Corriente

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se puede apreciar en la tabla 37-3, el fondo de maniobra (FM), para el 2020 fue de \$65.068,56; la cual es el valor restante que tiene la empresa después de haber realizado sus pagos del pasivo corriente, presentando una capacidad buena de maniobrar y de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 38-3. Porción de liquidez.

ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Porción de Liquidez.
Al 31 de diciembre 2020
(en dólares americanos)

CUENTAS PORCIÓN REAL DE LIQUIDEZ		VALOR
(+) NOF	\$	80.899,70
(-) FM	\$	65.058,56
NECESIDADES REQUERIDAS NEGOCIADAS	\$	15.841,14
Necesidades		NOF>FM
Excedente		NOF<FM

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

De acuerdo con la tabla 38-3, en el cálculo de la porción de liquidez se presentó una necesidad requerida negociada de \$15.841,14; es decir el fondo de maniobra no cubre en su totalidad las necesidades operativas de fondo, por lo que se ve obligado a incurrir en obligaciones financiera o deuda con terceros para poder cubrir el desfase que se tiene en las NOF.

3.2.6. *Financiamiento de las NOF*

Tabla 39-3. Financiación de las NOF

ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Financiación de las NOF
Al 31 de diciembre 2020
(en dólares americanos)

CUENTA	VALOR	PORCENTAJE	CUENTA	VALOR	PORCENTAJE
NOF	\$ 80.899,70	100%	FM	\$ 65.058,56	80,42%
EXCEDENTE DE EFECTIVO*	\$ 16.264,93	20,11%	OBLIGACIONES A INSTITUCIONES FINANCIERAS C/P	\$ 32106,07	39,69%
TOTAL	97164,63	120,11%	TOTAL	97164,63	120,11%

* Excedente del efectivo:

BANCOS	
B. Pichincha	1219,07
CAC. Mushuc Runa	5045,63
Ban Ecuador	10000,23
TOTAL BANCOS	16.264,93

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Como se puede apreciar en la tabla 39-3, se presenta la financiación de NOF, la cual básicamente es cubierta con el fondo de maniobra y las obligaciones o deudas negociadas a corto plazo, la cual el FM representa el 80,42% y las obligaciones a instituciones financieras C/P un 39,69% de la financiación de NOF; sin embargo, para tener un equilibrio contable se utiliza el excedente del efectivo que representa el 20,11% de la financiación, con la cual se obtiene un 120,11% en las dos partes.

3.2.7. Balance financiero

Tabla 40-3. Balance financiero

ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Balance Financiero.
Al 31 de diciembre 2020
(en dólares americanos)

ACTIVO NETO		PASIVO NETO	
NOF		DEUDAS DE CORTO PLAZO	
	\$ 80.899,70		\$ 32.106,07
EXCEDENTE DEL EFECTIVO		DEUDAS DE LARGO PLAZO	
	\$ 16.264,93		\$ 60.693,54
ACTIVO NO CORRIENTE			
	\$ 75.113,28		
		PATRIMONIO NETO	\$ 79.478,30
TOTAL ACTIVO NETO		TOTAL PASIVO + PATRIM	
	\$ 172.277,91		\$ 172.277,91

TOTAL ACTIVOS DE LOS DATOS	\$	301.125,26
DESFACE	\$	128.847,35

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Según la tabla 40-3 se presenta el balance financiero que se ajusta con las necesidades operativas de fondo, el excedente de efectivo y el activo no corriente de la empresa, con las cuentas del pasivo a corto, largo plazo y patrimonio neto. Sin embargo, con el nuevo balance financiero y los datos del activo del balance contable presentado al 2020 se presenta un desfase de \$128.847,35, la cual es el valor que no se utiliza para la operación, es decir valores en larga duración o de largo plazo.

3.2.8. NOF vs Ingresos.

A continuación, se realizará la comparación entre las necesidades operativas de fondo y los ingresos, con el fin de comprobar el correcto funcionamiento de estas cuentas.

Tabla 41-3. NOF vs Ingresos.

Año	Ingresos	NOF
2018	\$ 466.153,14	\$ 21.544,69
2019	\$ 786.122,96	\$ 92.908,61
2020	\$ 703.666,98	\$ 80.909,70

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

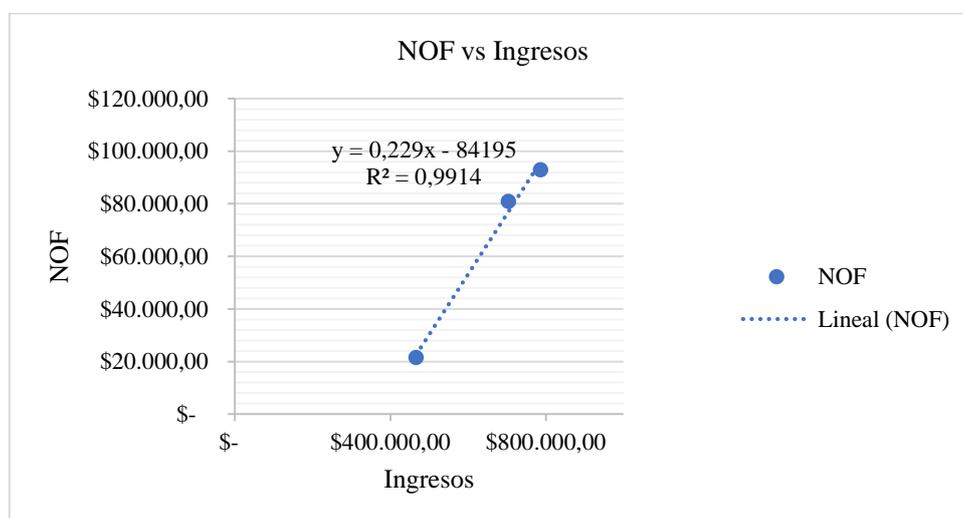


Gráfico 50-3. NOF vs Ingresos.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

VARIABLE	VALOR	EXPLICACIÓN	ANÁLISIS
Pendiente	0,22902	Debe ser positivo dado que, a mayor cantidad de ventas, mayor serán las necesidades operativas de fondos	
Coefficiente de Determinación	0,99135	Multiplicado por 100, indica el porcentaje de variación de las necesidades operativas de fondos explicada por la variación de las ventas	99,1351244

Interpretación y análisis.

Como se aprecia en la gráfica 50-3 se tiene una pendiente de 0,229; según la condición debe ser positiva, dado si crecen las ventas, mayor será las necesidades operativas de fondo; además se muestra el coeficiente de determinación de 99.13%, la cual es el porcentaje de variación entre las

ventas y las NOF; dando a entender que, si las ventas aumentan, se necesita mayor cantidad para operar o poder cubrir la demanda.

3.2.9. NOF vs Período medio de cobranza.

La tabla que se presenta a continuación muestra la comparación entre las necesidades operativas de fondo y el período medio de cobranza, la cual busca demostrar el correcto funcionamiento entre las dos cuentas.

Tabla 42-3. NOF vs Período medio de cobranza

Año	Días de Cobro	NOF
2018	38	\$ 21.544,69
2019	49	\$ 92.908,61
2020	70	\$ 80.909,70

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

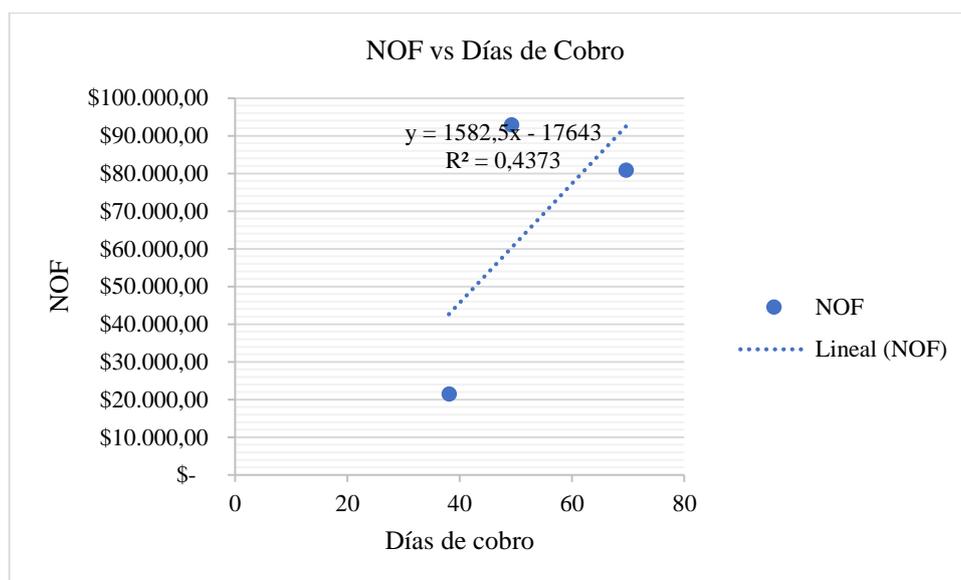


Gráfico 51-3. NOF vs Período medio de cobranza

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

ANÁLISIS	VALOR	EXPLICACION	ANÁLISIS
Pendiente	1582,481	Debe ser positivo dado que, a más días, mayores serán las necesidades operativas de fondos	
Coefficiente de Determinación	0,437	Multiplicado por 100, indica el porcentaje de variación de las necesidades operativas de fondos explicada por la variación de las ventas	43,7288602

Interpretación y análisis.

En la gráfica 51-3 se tiene una pendiente de 1582,841; según la condición debe ser positiva; ya que, a mayores días de cobro, serán más las necesidades de fondo; además se presenta un coeficiente de determinación de 43.72%, la cual significa la variación entre los días de cobro y las NOF, dando a entender que el aumento de días de cobro dificulta el tener dinero en efectivo para operar.

3.2.10. NOF vs Período medio de pago.

A continuación, se presenta la comparación entre las necesidades operativas de fondo y el período medio de pago, con el fin de verificar el funcionamiento correcto entre las cuentas.

Tabla 43-3. NOF vs Período medio de pago

Año	Días de pago	NOF
2018	69	\$ 21.544,69
2019	12	\$ 92.908,61
2020	41	\$ 80.909,70

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

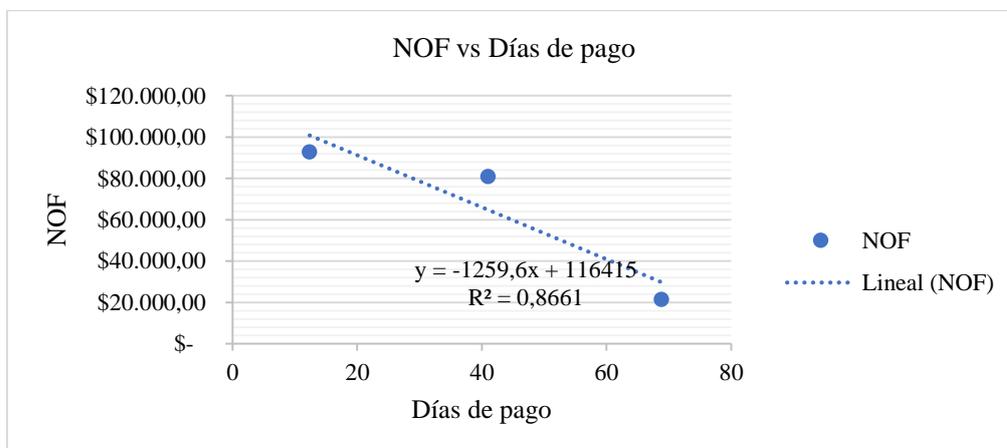


Gráfico 52-3. NOF vs Período medio de pago

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

VARIABLE	VALOR	EXPLICACIÓN	ÁNÁLISIS
Pendiente	-1259,6021	Deber ser una pendiente negativa dado que, a más días, se requerirá menos Necesidades Operativas de Fondos	
Coefficiente de Determinación	0,8661	Multiplicado por 100, indica el porcentaje de variación de las Necesidades Operativas de Fondos explicado de la variación por los días de pago a proveedores	86,610354

Interpretación y análisis.

Según la gráfica 52-3, se obtiene una pendiente de -1259,6021, pues según la condición debe ser negativa, por el hecho de que a más días en el pago, menos necesidades operativas de fondo se requerirá; de igual forma se evidencia un coeficiente de determinación de 86.61%, siendo un porcentaje que explica la variación entre los días de pago y las NOF, significando que si se pagar en mayor tiempo a los proveedores, se tiene dinero en efectivo o caja, lo que provoca que se tenga menos necesidades operativas de fondo.

3.2.11. NOF vs Inventarios.

En el siguiente apartado se presenta la comparación entre las necesidades operativas de fondo y los inventarios, con el propósito de comprobar el correcto funcionamiento de estas.

Tabla 44-3. NOF vs Inventarios

Año	Inventarios	NOF
2018	\$ 347.454,07	\$ 21.544,69
2019	\$ 550.461,76	\$ 92.908,61
2020	\$ 502.275,24	\$ 80.909,70

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

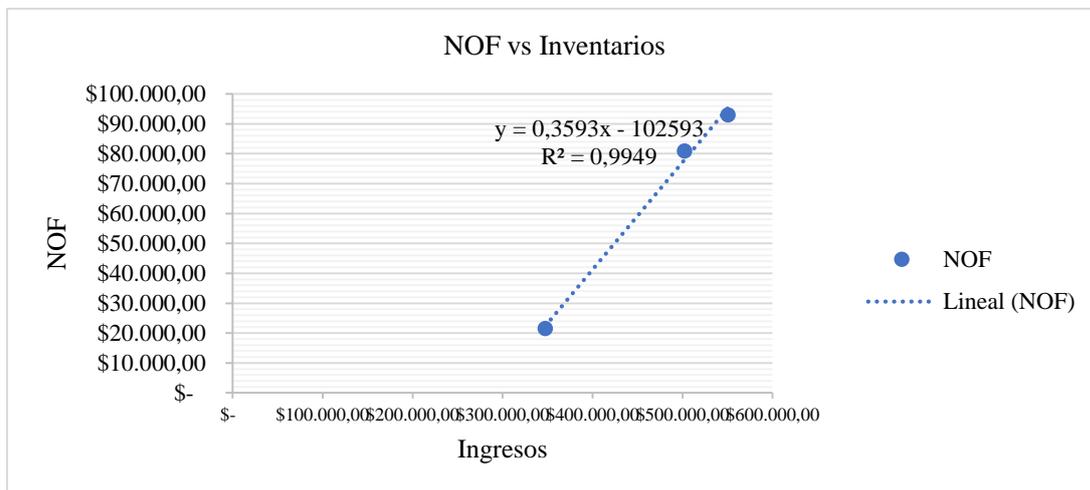


Gráfico 53-3. NOF vs Inventarios

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

VARIABLE	VALOR	EXPLICACIÓN	ÁNÁLISIS
Pendiente	0,3593	Debe ser positiva dado a que más NOF mayor deberá crecer las existencias	
Coefficiente de Determinación	0,9949	Multiplicado por 100, indica el porcentaje de variación de las Necesidades Operativas de Fondos explicado por la variación en el stock	99,49

Interpretación y análisis.

En la gráfica 53-3, se puede apreciar una pendiente de 0.359; de acuerdo con la condición debe ser positivo, dado que a mayor NOF se necesita un nivel incrementado de existencias, asimismo se observa un coeficiente de determinación de 99,49%; la cual muestra el porcentaje de las NOF explicado por la variación en stock, dando a entender que con el crecimiento de las necesidades se debe incrementar el inventario porque son parte fundamental que se necesitan para operar.

3.2.12. Igualación de cuentas.

Tabla 45-3. Igualación de cuentas

CUENTAS	2018	2019	2020	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
VENTAS	\$ 466.153,14	\$ 786.122,96	\$ 703.666,98	\$ -82.455,98	-10,49%
COSTO DE VENTAS	\$ 419.693,71	\$ 671.025,75	\$ 615.422,31	\$ -55.603,44	-8,29%

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

$$\text{Ingresos} = \text{Costos de venta}$$

$$C * (1 + i)^n = C * (1 + i)^n$$

$$703.666,98 * (1 + (-0.1049))^n = 615.422,31 * (1 + (-0.0829))^n$$

$$703.666,98 * (0.895)^n = 615.422,31 * (0.917)^n$$

$$\log_{10} 703.666,98 + n \log_{10} (0.895) = \log_{10} 615.422,31 + n \log_{10} (0.917)$$

$$\log_{10} 703.666,98 - \log_{10} 615.422,31 = n \log_{10} (0.917) - n \log_{10} (0.895)$$

$$5,847 - 5,789 = n(-0.037) - (-0.048)$$

$$0,05819 = n0,01056$$

$$5,512 = n$$

R: 5 años, 6 mes y 4 días.

Comprobación:

$$\text{Ingresos} = \text{Costos de venta}$$

$$C * (1 + i)^n = C * (1 + i)^n$$

$$703.666,98 * (1 + (-0.1049))^{5,512} = 615.422,31 * (1 + (-0.0829))^{5,512}$$

$$382.035,22 = 382.035,22$$

Tabla 46-3. Ingresos y Costos de venta

Años	Período	Ingresos	Costos de venta
2020	0	\$ 703.666,98	\$ 615.422,31
2021	1	\$ 629.859,76	\$ 564.426,36
2022	2	\$ 563.794,14	\$ 517.656,10
2023	3	\$ 504.658,10	\$ 474.761,38
2024	4	\$ 451.724,80	\$ 435.421,06
2025	5	\$ 404.343,65	\$ 399.340,62
2026	6	\$ 361.932,28	\$ 366.249,92
2027	7	\$ 323.969,41	\$ 335.901,22
2028	8	\$ 289.988,45	\$ 308.067,32
2029	9	\$ 259.571,73	\$ 282.539,83
2030	10	\$ 232.345,40	\$ 259.127,64
2031	11	\$ 207.974,83	\$ 237.655,45
2032	12	\$ 186.160,47	\$ 217.962,53
2033	13	\$ 166.634,21	\$ 199.901,42

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

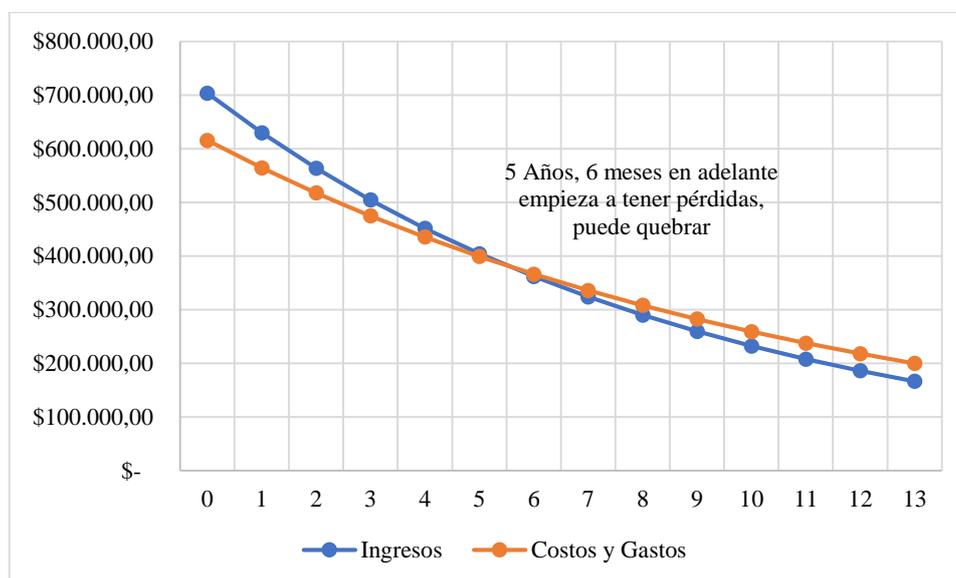


Gráfico 54-3. Ingresos vs Costos de ventas

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

La igualación de cuentas es aquel proceso que se busca la igualdad entre los ingresos y los costos de venta; la cual utiliza la fórmula del interés compuesto ($M = C * (1 + i)^n$) para obtener el valor

de n , ya que muestra el número de período donde el costo de venta empezará a superar a los ingresos, incurriendo de esta manera a generar pérdida e incluso el año en que pueda quebrar. Para la empresa Anthonela Farms n presenta un valor 5,512; significando que a los 5 años, 6 meses y 4 días empiece a generar pérdida, siendo un valor muy preocupante ya que es un período muy cercano. Es importante mencionar que, si la empresa continua con los mismos niveles de ingresos y costos de venta puede quebrar, siendo necesario realizar ajustes para mejorar los ingresos y reducir el costo de ventas.

3.2.13. Autocrecimiento y Crecimiento con deuda

3.2.13.1. Autocrecimiento o Crecimiento sin deuda.

Tabla 47-3. Autocrecimiento

DATOS		2018		2019		2020
Utilidad Neta	\$	16.797,88	\$	39.316,67	\$	36.474,05
Ventas	\$	466.153,14	\$	786.122,96	\$	703.666,98
NOF	\$	21.544,69	\$	92.908,61	\$	80.909,70
g		77.97%		43.32%		45.08%

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

$$g = \frac{\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}}{\frac{\text{NOF}}{\text{Ventas}}}$$

3.2.13.2. Crecimiento con deuda

Tabla 48-3. Crecimiento con deuda 2019

	2019
Utilidad Neta	\$ 39.316,67
NOF	\$ 92.908,61
DEUDA DE L/P 2019	\$ 90.364,48
DEUDA DE L/P 2018	\$ 80.830,75
Δ DEUDA DE L/P 2020	\$ 9.533,73
E (EQUITY-PATRIMONIO)	\$ 59.594,87

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

$$\left[\frac{DLP + \Delta DLP}{DLP + \Delta DLP + E + BN} \right] = \text{Constante} = \lambda$$

$$\left[\frac{99.898,21}{198.809,75} \right] = \text{Constante} = \lambda$$

$$0,5025 = \text{Constante} = \lambda$$

$$g = \frac{BN}{(1 - \lambda)} * \frac{1}{NOF}$$

$$g = \frac{39.316,67}{(1 - 0.5025)} * \frac{1}{92.908,61}$$

$$g = 85,06\%$$

Tabla 49-3. Crecimiento con deuda 2020.

2020		
Utilidad Neta	\$	36.474,05
NOF	\$	80.909,70
DEUDA DE L/P 2020	\$	60.693,54
DEUDA DE L/P 2019	\$	90.364,48
Δ DEUDA DE L/P 2020	\$	-29.670,94
E (EQUITY-PATRIMONIO)	\$	79.478,30

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

$$\left[\frac{DLP + \Delta DLP}{DLP + \Delta DLP + E + BN} \right] = \text{Constante} = \lambda$$

$$\left[\frac{31.022,60}{146.974,95} \right] = \text{Constante} = \lambda$$

$$0,221 = \text{Constante} = \lambda$$

$$g = \frac{BN}{(1 - \lambda)} * \frac{1}{NOF}$$

$$g = \frac{36.474,05}{(1 - 0.221)} * \frac{1}{80.909,70}$$

$$g = 57,14\%$$

Interpretación y análisis.

En el 2019 se obtuvo un 43,32% de crecimiento sin la necesidad de incurrir en deuda; sin embargo, este porcentaje aumentó al 85,06% pero con la adquisición de deuda; dando a entender que para el 2019 fue preferible incurrir en deudas, ya que permitió mejorar el crecimiento. De igual manera para el 2020 se obtuvo un 45,08% de crecimiento sin adquirir obligaciones, aunque con el compromiso con terceros el valor aumentó a 57,14%, siendo que es preferible operar con la adquisición de obligaciones, por el hecho que la empresa se ve comprometida a generar rentabilidad para poder cubrir sus compromisos con terceros y generar utilidad para sí misma.

3.2.14. Predicciones de quiebra e insolvencia

Tabla 50-3. Datos para cálculos de quiebra y solvencia

ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Al 31 de diciembre 2020
(en dólares americanos)

CUENTAS	VALOR
Activo corriente	\$ 226.011,98
Pasivo corriente	\$ 160.953,42
Activo total	\$ 301.125,26
Utilidades retenidas	\$ 37.004,25
Utilidad antes de impuestos	\$ 41.664,47
Gastos financieros	\$ 5.459,48
Valores de mercado	\$ 79.478,30
Pasivo total	\$ 221.646,96
Ventas netas	\$ 703.666,98
Flujo de caja	\$ 5.903,39
Activo total tangible	\$ 132.768,96
Utilidad neta antes de intereses e impuestos	\$ 41.664,47
Utilidad antes de impuestos y partida extraordinaria + gastos financieros	\$ 42.202,59
Logaritmo de la utilidad operacional	5

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.2.14.1. Modelo Z-Score de Altman

Tabla 51-3. Modelo Z-Score de Altman

ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Al 31 de diciembre 2020

Variables	Valor
•X1 = AC - PC (CA - CL) se divide por AT (TA)	0,216051486
•X2 = UR (RE) dividido por AT (TA)	0,122886569

•X3 = UAI (ET) + IN (EN) se divide por AT (TA)	0,15649285
•X4 = VM (VE) se divide por PT (TL)	0,3585806
•X5 = VN (SL) se divide por AT (TA)	2,336791606

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

$$Z = 1,2(X_1) + 1,4(X_2) + 3,3(X_3) + 0,6(X_4) + 1,0(X_5)$$

$$Z = 1,2(0,216) + 1,4(0,122) + 3,3(0,156) + 0,6(0,358) + 1,0(2,336)$$

$$Z = 3,49966935$$

Condición:

3,0 o más: Probablemente la empresa no tendrá problemas de solvencia en el corto y mediano plazo

2,7 a 2,99: Seguridad relativa, área de observación y esta debajo del lumbral de más alta de seguridad.

1,82 a 2,7: Problemas de presentar problemas financieros en un lapso de 2 años.

Menos de 1,81: La empresa prácticamente incurrirá en quiebra.

Interpretación y análisis.

En el modelo Z-Score Altman se presentó un valor de $Z=3,49$; por lo que probablemente la empresa no tendrá problemas de solvencia en corto y mediano plazo; sin embargo, puede existir factor internos y externos que puede provocar un cambio inesperado de manera que su solvencia se vea afectada.

$$Z2 = 6,56(X_1) + 3,26(X_2) + 6,72(X_3) + 1,05(X_4)$$

$$Z2 = 6,56(0,216) + 3,26(0,122) + 6,72(1,568) + 1,05(0,358)$$

$$Z2 = 3,246049544$$

Condición:

2,60 o más: Probablemente no habrá problemas en el corto y mediano plazo.

1,11 a 2,59: Zona gris definida por Altman, probabilidad de quiebra, más evidente en el mediano plazo.

1,10 o menos: Alta probabilidad de incurrir en quiebra.

Interpretación y análisis.

El modelo Z-Score Altman de $Z2=3,246$; muestra que la empresa probablemente no tendrá problemas de solvencia en el corto o mediano plazo. Sin embargo, los factores económicos que se presente pueden cambiar este valor, llevándolo a presentar problemas.

3.2.14.2. Modelo Fulmer

Tabla 52-3. Modelo Fulmer

**ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Al 31 de diciembre 2020**

Variables	Valor
X1=Utilidades retenidas/Activo Total	0,122886569
X2=Ventas/Activo Total	2,336791606
X3=Utilidad antes de impuestos/Capital contable (Patrimonio)	0,524224474
X4=Flujo de caja/Pasivo Total	0,026634202
X5=Pasivo Total/Activo Total	0,736062328
X6=Pasivo Corriente/Activo Total	0,534506537
X7=Activo total tangible	132768,96
X8=Capital de trabajo/Pasivo Total	0,293523358
X9=Logaritmo de la utilidad de Operación/Gastos Financieros	5

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

$$H = 5,528(X_1) + 0,212(X_2) + 0,073(X_3) + 1,270(X_4) + 0,120(X_5) + 2,335(X_6) + 0,575(X_7) + 1,083(X_8) + 0,894(X_9) - 6,075$$

$$H = 5,528(0,122) + 0,212(3,336) + 0,073(0,524) + 1,270(0,026) + 0,120(0,736) + 2,335(0,534) + 0,575(132768,96) + 1,083(0,293) + 0,894(5) - 6,075$$

$$H = 76343,05651$$

Condición:

Si el resultado de $H < 0$: Se considerada como insolvente y entre más alto sea el número positivo la empresa es considerada cómo solida desde el punto de vista financiero.

Interpretación y análisis.

Para el modelo Fulmer se obtuvo un valor de 76343,05; considerándola como solvente, puesto que, si su valor es positivo y mientras más elevado sea, se establece financieramente sólida.

3.2.14.3. *Modelo Gordon L.V. Springate.*

Tabla 53-3. Modelo Gordon L.V. Springate.

**ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Al 31 de diciembre 2020**

Variables	Valor
A=Capital de Trabajo/Activo Total	0,216051486
B=Utilidad neta antes de intereses e impuestos/ Activo Total	0,138362587
C=Utilidad neta antes de impuestos/Pasivo Corriente	0,258860421
D=Ventas/Activo Total	2,336791606

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,40D$$

$$Z = 1,03(0,216) + 3,07(0,138) + 0,66(0,258) + 0,40(2,336)$$

$$Z = 1,752870693$$

Condición:

Z es inferior a 0,862 se puede considerar como insolvente a la empresa.

Interpretación y análisis.

El modelo Gordon L.V. Springate muestra $Z=1,752$; según la condición si Z es inferior a 0,862 es considerada como insolvente, sin embargo, este valor supera dicho valor y no se la estima como insolvente.

3.2.14.4. *Modelo Ca-Score*

Tabla 54-3. Modelo Ca-Score.

**ANTHONELA FARMS/CAIZALUISA A. EDWIN
Al 31 de diciembre 2020**

Variables	Valor
X1=Capital Contable/Activo Total	0,263937672
X2= (Utilidad antes de impuestos y partidas extraordinarias + gastos financieros) /Activo Total	0,140149617
X3=Ventas/Activo Total	2,336791606

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

$$\text{CA - SCORE} = 4,5913(X_1) + 4,5080(X_2) + 0,3936(X_3) - 2,7616$$

$$\text{CA - SCORE} = 4,5913(0,263) + 4,5080(0,140) + 0,3936(2,336) - 2,7616$$

$$\text{CA - SCORE} = 0,001772684$$

Condición:

Si el resultado de Ca-Score es menor a -0,3; la empresa es considerada como insolvente.

Interpretación y análisis.

El CA-SCORE=0.001772684, dando a entender que este valor es superior a -0.3, por lo tanto, no se le considera insolvente a la empresa.

3.2.15. Resultado general del diagnóstico financiero.

En el diagnóstico financiero realizado a la empresa Anthonela Farms se determinó que existe un incremento en la situación económica y financiera, pasando de \$186.096, 80 en el 2019 a \$301.125,26 en el 2020; sin embargo gran parte de la financiación de la empresa está dada por el pasivo, siendo que tiene un gran riesgo y compromisos con terceros, pues la empresa se ve obligada a generar utilidad para poder cubrir las obligaciones con terceros y también para sí misma, con el objeto satisfacer a los dueños; cabe mencionar que la deuda adquirida con instituciones financieras se la utilizó para la construcción de la postcosecha, siendo esa una de las razones de este incremento. Pese a este crecimiento en la situación económica y financiera, no se ha garantizado que se obtenga una rentabilidad óptima, pues se evidenció un decrecimiento en la utilidad del ejercicio, pasando de \$ 39.316,67 en el 2019 a \$36.474,05 en el 2020; siendo una de las causas la baja en ventas y el valor excesivo en los costos de ventas lo que provoca esta disminución. Además, se apreció problemas en los días promedio de cobro y pago, pues los días de cobro aumentaron, siendo en de 49 días en el 2019 a 70 días en el 2020, dando a considerar que se demoran mayor tiempo en cobrar por lo que se no puede tener efectivo en caja, asimismo esta problemática se evidencia en los días de pago, puesto que pasó de 12 días en el 2019 a 41 días en el 2020, significando que a pesar que se observe un incremento en los días de pago, se tiene un número mayor en los días de cobro, dificultando la operación de la empresa; pues lo ideal sería que se cobre con mayor anticipación y se pague con antelación. También se presenta una disminución en los niveles de rentabilidad, pues la rentabilidad neta del activo paso de 21,13% en el 2019 a 12,11% en el 2020.

De igual forma en los cálculos de NOF, se evidencia que se tiene una necesidad \$80.909.70 para poder operar sin ninguna dificultad; también se obtuvo un FM de \$65.058,56; la cual ayudaría a cubrir esta necesidad; dejando como necesidades requeridas negociadas de \$15.841,14; siendo éste el valor que se tiene que conseguir por medio de terceros o deudas negociadas que permitan cubrir en su totalidad a las NOF. Asimismo, se diagnosticó que la empresa tiene mayor crecimiento con la adquisición de deudas, pues en el 2020 sin la adquisición de deuda solo creció 45.08% y con la adquisición de deudas creció en 57.14%; además con la igualación de cuentas se pudo determinar que la empresa a partir de los 5 años y 6 meses puede incurrir en pérdidas e incluso quebrar, pues el costo de venta que se maneja es muy elevando en comparación a los ingresos.

Con la aplicación de los métodos de predicción de quiebra y solvencia se pudo determinar que la empresa posiblemente no podría presentar problemas de solvencia en el corto y mediano plazo; sin embargo, existen factores económicos e internos de la empresa que puede que este nivel baja y provoque que la empresa se encuentre insolvente y pueda quebrar.

3.3. Diagnóstico situacional.

3.3.1. Información básica de la empresa.

3.3.1.1. Datos generales

Tabla 55-3. Datos empresariales Anthonela Farms/ Edwin Geovanny Caizaluisa Arequipa

Razón Social
Anthonela Farms/ Edwin Geovanny Caizaluisa Arequipa
Ruc
0502638687001
Actividades Económica
Venta al por mayor de plantas
Venta al por mayor de Flores
Venta al por mayor de productos químicos de uso agrícola
Tipo
Persona Natural obligado a llevar contabilidad
Jurisdicción
Zona 3/ Cotopaxi/ Latacunga
Domicilio Tributario
Ubicación Geográfica
Cotopaxi/ Latacunga/Eloy Alfaro (San Felipe)
Dirección
Barrio: Patután; Calle: Principal; Referencia: A una cuadra al sur del parque, casa de dos pisos, color gris.
Fuente: Anthonela Farms.
Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.3.1.2. Descripción de la empresa.

Anthonela Farms se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro (San Felipe), lleva operando alrededor de 11 años, empezando sus actividades en mayo del 2010 como Anthonela Flor S.A, conformado como sociedad con un amigo cercano; sin embargo, en agosto del 2014 se convierte en una empresa de un solo propietario, adquiriendo todas las acciones y consiguiendo su propia cartera de clientes; en abril del 2018 cambia su nombre a Anthonela Farms.

La empresa se dedica a la venta por mayor de plantas, flores y productos químicos de uso agrícola; siendo su actividad principal la compra de bonches de clavel para luego procesarlas y venderlas al extranjero; así como también importar plántulas de Colombia para venderlas en la localidad, además otra de su actividad reciente es vender productos e insumos agrícolas.

3.3.1.3. Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y exportación de diferentes variedades de clavel de alta calidad, producidos y empacados en condiciones ambientales amigables y de máxima seguridad, realizados por un Talento Humano experimentado y competitivo obteniendo así un alto nivel de satisfacción en nuestros clientes (Anthonela Farms, 2020).

3.3.1.4. Visión

Convertirse en una de las empresas más reconocidas a nivel Nacional e Internacionalmente por sus altos estándares de calidad, lo cual garantice el bienestar de su Talento Humano y rentabilidad del propietario (Anthonela Farms, 2020).

3.3.1.5. Objetivos empresariales

- ✓ Contar con recursos que permitan cubrir todas y cada una de las obligaciones de corto plazo sin problemas de liquidez.
- ✓ Ofrecer a nuestros clientes productos que cumplan con los más altos estándares de calidad.
- ✓ Generar empleo para la comunidad cuidando el factor humano y brindarle seguridad.
- ✓ Mantener e incrementar los pedidos y órdenes fijas con el fin de tener ubicado el porcentaje de producción y no tener problemas en las temporadas difíciles.

3.3.1.6. Valores empresariales

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Solidaridad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Puntualidad

3.3.1.7. Organigrama.

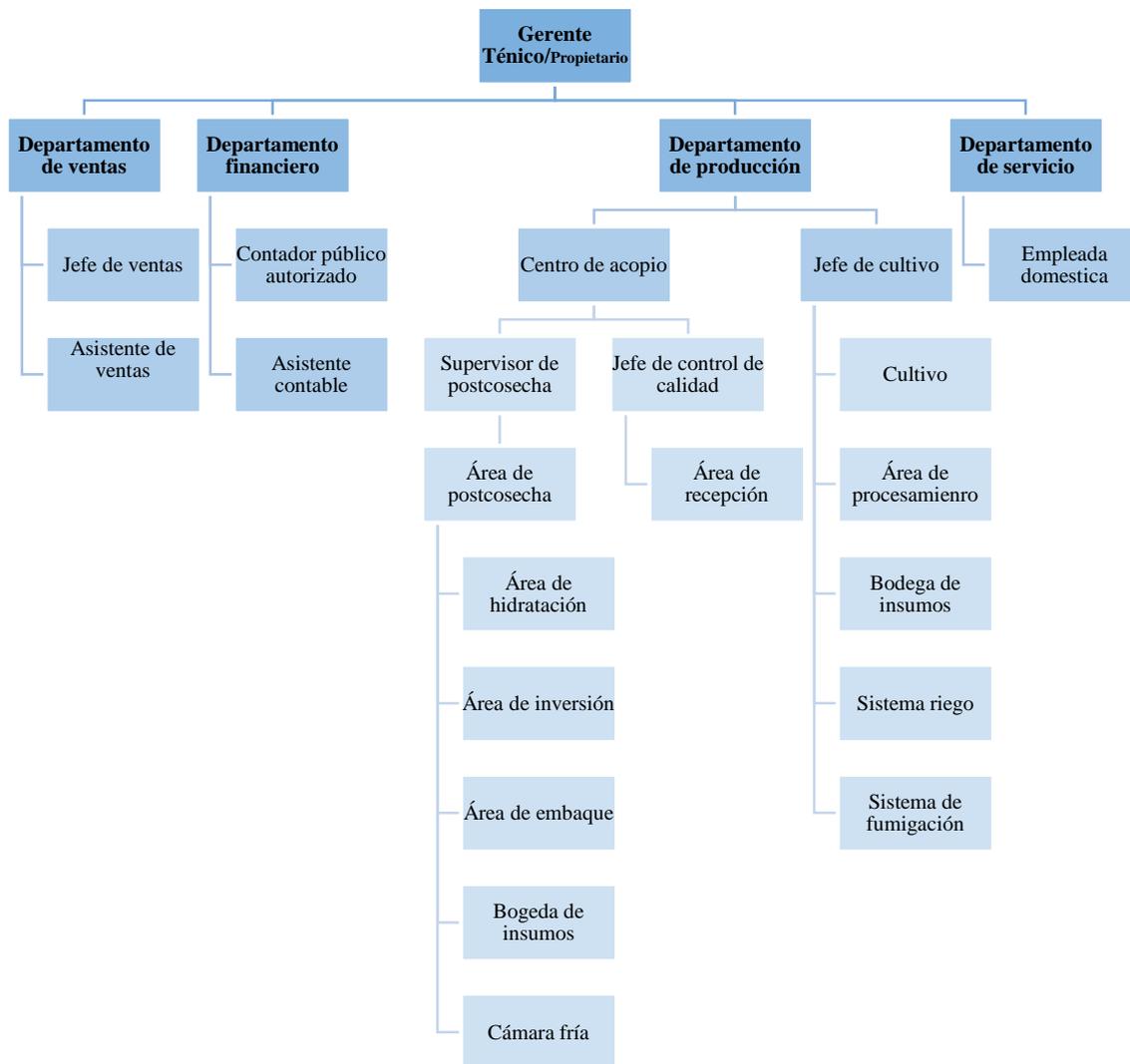


Figura 1-3. Organigrama estructural.

Fuente: Anthonela Farms.

Realizado por: Anthonela Farms

3.3.2. Macroentorno.

Tabla 56-3. Factores claves del macroentorno.

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Inestabilidad económica	Alto	En los primeros tres meses del año 2021, el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó USD 16.445 millones en términos constantes, registrando un crecimiento de 0,7% con respecto al cuarto trimestre del año 2020. Este comportamiento se explica por el crecimiento de 3,5% del gasto de consumo final de los hogares y el aumento de 2,8% de la formación bruta de capital fijo (FBKF)	(BCE, 2021)
Problemas sociopolíticos	Alto	El gobierno del presidente Guillermo Lasso con el desafío de reactivar la golpeada economía del país, masificar la vacunación contra la pandemia del Covid-19 y buscar la unión con distintos frentes políticos, así como también elaborar nuevas formas de desarrollo en la zona fronteriza y hacer proyectos binacionales con Colombia.	(Archiniegas, 2021)
Pandemia covid-19	Medio	La irrupción del COVID-19 se produjo en un contexto de debilitamiento del comercio mundial	(CEPAL, 2020)
Frecuencias en la reforma tributaria	Alto	Nuevas reformas tributarias en los meses de agosto y septiembre de 2021, normativa para controlar el gasto público y nuevos acuerdos con el FM, señalado por Simón Cueva (ministro de Economía y Finanzas)	(Universo, 2021)
Producción inestable.	Alto	En el 2020 se presentó datos en negativos en la producción agrícola, sin embargo, al primer trimestre del 2021 creció 2,2% respaldado en el desempeño positivo de los cultivos de banano, café, cacao, y flores.	(BCE, 2021)
Enfermedades y plagas de claveles	Alto	Las plagas agrícolas, los virus, bacterias y hongos nocivos pueden atacar al cultivo en cualquier momento, debilitándolo y sometiéndolo a un mayor estrés	(Koppert Biological Systems, 2021)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.3.3. Microentorno.

Tabla 57-3. Factores claves del microentorno.

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Aumento de competidores actuales	Alto	La provincia de Cotopaxi al ser una de las principales localidades de producción de todo tipo de flores, la competencia es muy elevada; entre ellas tenemos se encuentra Flores La Unión, Flores Toacaso, Peti Roses, Ecuancro, Flores la Martina, Nevado Flowers	Observación
Crecimiento de productos sustitutos	Alto	En la exportación de flores se tiene distintas variedades y productos que sustituyan a los claveles; como son el caso de las rosas, alelíos, lirios, murucelas, entre otros. Las cuales pueden provocar que se diversifique la disponibilidad.	(Expoflores, 2021)
Incremento de proveedores de claveles	Alto	El número de personas que se dedican al cultivo de claveles en Cotopaxi es alto, por ende, se tiene un gran número de proveedores que abastezcan de materia prima a la empresa.	Observación
Herramientas tecnológicas asequibles.	Medio	Uno de los puntos a favor que se maneja en la empresa, es el sistema operativo contable que se maneja, ya que está elaborado de acuerdo con la actividad de la empresa.	Observación
Mercado internacional creciente	Alto	De acuerdo con Expoflores, los principales destinos son Estados Unidos, Países Bajos, Rusia, Bielorrusia, Italia; la cual es el mercado principal de las exportaciones de las flores.	(Expoflores, 2021)
Apoyo constantes del estado en temas de exportación.	Alto	Apoyo en conjunto con la Comunidad Andina (CAN) y el Sistema Andino de Integración (SAI), con el propósito de la recuperación de los países, apoyo a empresas para mantener el personal, inversión en sistemas de salud.	(De la Torre, 2020)
Simplificación de procesos aduaneros.	Alto	Según Iván Ontaneda (ministro de Comercio Exterior), se presente simplificar los procesos aduaneros y reducir la tramitología para mejorar la competitividad del sector productivo y exportado ecuatoriano.	(Coba, Primicias, 2021)

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.3.4. Análisis interno

Tabla 58-3. Aspectos internos.

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Ineficiencia en la estructura organizacional	Alto	Una ineficiencia en la estructura organizacional provoca que no tenga una coordinación interna en la empresa y no se pueda organizar a los trabajadores	Entrevista
Desabastecimiento de materiales y equipos de seguridad.	Medio	Los empleados manifiestan que no son suficientes los materiales de trabajo y los equipos de seguridad.	Encuesta
Falta de comunicación (operativa y administrativa)	Alto	Se presenta una inconformidad en la comunicación entre la parte operativa y administrativa, provocando discusiones entre los empleados.	Encuesta
Insuficiencia de análisis y control de costos	Alto	El exceso del costo ventas sobre los ingresos provoca que exista una gran reducción, dejándolo con una rentabilidad baja.	Igualación de cuentas.
Carencia en el control de inventarios	Alto	Existe una gran falencia en el control de inventarios; solo se utiliza el método simple, inventarios iniciales menos el inventario final.	Entrevista
Inexistencia de registros auxiliares e informes a los estados financieros	Medio	Se necesita implementar las notas aclaratorias y los registros auxiliares, para que se pueda evidenciar las distintas actividades de manera detallada.	Entrevista
Elevado costo por contrarrestar enfermedades y plagas de claveles	Alto	La existencia de plagas y enfermedades en los boches provoca que baje el nivel de calidad y se le considere como baja la flor.	Entrevista
Deficiencia en la aplicación del manual de funciones y cargos	Alto	El manual de funciones y cargos que tiene la empresa no cumplen con las actividades que realizan los trabajadores.	Encuesta
Falta de políticas empresariales	Alto	La empresa no tiene por escrito políticas que regulen la actividad.	Entrevista
Toma de decisiones no socializadas.	Alto	No se tiene un panorama claro de las directrices que emite la gerencia.	Encuesta
Inadecuado espacio de trabajo.	Medio	En la empresa a pesar de tener una infraestructura óptima, no se ha podido adecuar el espacio de trabajo para la parte operativa.	Encuesta

Personal idóneo y capacitado	Medio	Las continuas capacitaciones al personal operativo se vuelve un fuerte para la empresa, tratando temas de prevención y cuidado industrial, como también en control de calidad de exportación.	Encuesta
Infraestructura óptima	Medio	Se tiene que aprovechar al máximo, la nueva construcción de postcosecha.	Observación
Cartera buena de clientes	Medio	En el transcurso de las actividades de la empresa su cartera de clientes es buena e incluso se pretende alcanza a conquistar nuevos mercados.	Entrevista
Fidelidad de clientes	Medio	La preferencia del producto de la empresa	Entrevista
Niveles elevados de venta	Alto	El buen número de clientes provoca que se tengan niveles elevados de ventas.	Entrevista
Aceptación buena de claveles de nuestra empresa en el extranjero.	Alto	A pesar de que el clavel tiene varios productos sustitutos, la aceptación es buena por clientes extranjeros.	Entrevista
Producto que cumple con las normas establecidas por Agrocalidad.	Alto	Las capacitaciones y charlas continuas a los proveedores de claveles son los resultados que se tenga un producto de acorde a las exigencias de la Agencia de Control y Regulación Fito y Zoonosanitario.	Entrevista
Capacitaciones a proveedores relacionados con la adquisición de claveles	Alto	Se brinda capacitación mensual a los proveedores, en temáticas de buenas prácticas agrícolas, prevención y manejo de plagas, entre otros.	Observación
Cumplimiento estricto de la cuota de entrega establecida en tiempos definidos.	alto	El número de producción que tiene la empresa permite cubrir la cuota de entrega.	Entrevista

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.3.5. Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 59-3. MEFÉ.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	
OPORTUNIDADES				
O1	Aumento de competidores actuales.	0,06	2	0,12
O2	Crecimiento de productos sustitutivos.	0,04	3	0,12
O3	Incremento de Proveedores de claveles.	0,14	4	0,56
O4	Herramientas tecnológicas asequibles.	0,05	2	0,1
O5	Mercado internacional creciente.	0,15	4	0,6
O6	Apoyo constantes del estado en temas de exportación.	0,08	3	0,24
O7	Simplificación de procesos aduaneros.	0,09	3	0,27
Subtotal				2,01
AMENAZAS				
A1	Inestabilidad económica.	0,04	2	0,08
A2	Problemas sociopolíticos.	0,04	2	0,08
A3	Pandemia covid-19.	0,07	3	0,21
A4	Frecuencia en la reforma tributaria.	0,11	4	0,44
A5	Producción inestable.	0,06	4	0,24
A6	Enfermedades y plagas de claveles.	0,07	4	0,28
Subtotal				1,33
TOTAL		1		3,34

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

La metodología MEFÉ básicamente consta en la valoración a cada una de las oportunidades y amenazas que tiene empresa, pues lo ideal es que el resultado de la ponderación de las oportunidades sea mayor a las amenazas. Para Anthonela las oportunidades presenta un valor de 2,01; mientras que en las amenazas tiene un valor de 1,33; dando a entender que la empresa aprovecha de manera adecuada cada las oportunidades que se presenta. Sin embargo, se debe tener en cuenta la frecuencia en la reforma tributaria, pues el gobierno ha manifestado que en los meses de agosto y septiembre se presentan nuevas reformas en los impuestos y contribuciones, lo que tiene en incertidumbre a la empresa.

En el total de la evaluación se obtiene un valor total de 3,34; siendo que el entorno en el que se desenvuelve a nivel externo es favorable para la empresa.

3.3.6. Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 60-3. MEFI.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	
FORTALEZAS				
F1	Personal idóneo y capacitado.	0,04	3	0,12
F2	Infraestructura óptima.	0,02	2	0,04
F3	Cartera buena de clientes.	0,05	4	0,2
F4	Fidelidad de clientes.	0,05	3	0,15
F5	Niveles elevados de venta.	0,08	4	0,32
F6	Aceptación buena de claveles de nuestra empresa en el extranjero.	0,06	3	0,18
F7	Producto que cumple con las normas establecidas por Agrocalidad.	0,04	3	0,12
F8	Capacitaciones a proveedores relacionados con la adquisición de claveles.	0,03	2	0,06
F9	Cumplimiento estricto de la cuota de entrega establecida en tiempos definidos.	0,07	3	0,21
Subtotal				1,40
DEBILIDADES				
D1	Ineficiencia en la estructura organizacional.	0,04	3	0,12
D2	Desabastecimiento de materiales y equipos de seguridad	0,02	2	0,04
D3	Falta de comunicación (operativo y administrativo).	0,03	3	0,09
D4	Insuficiencia de análisis y control de costos.	0,09	4	0,36
D5	Carencia en el control de inventarios.	0,08	4	0,32
D6	Inexistencia de registros auxiliares e informes a los estados financieros.	0,05	3	0,15
D7	Elevado costo por contrarrestar enfermedades y plagas de claveles.	0,04	4	0,16
D8	Deficiencia en la aplicación del manual de funciones y cargos.	0,05	2	0,1
D9	Falta de políticas empresariales.	0,11	4	0,44
D10	Toma de decisiones no socializadas.	0,02	2	0,04
D11	Inadecuado espacio de trabajo.	0,03	2	0,06
Subtotal				1,88
TOTAL		1		3,28

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

En la evaluación de factores internos se tuvo como resultado de las fortalezas un 1,40 y en las debilidades un 1,88; siendo que la empresa no puede aprovechar al máximo sus fortalezas, puesto que sus debilidades son mayores; es el caso de la falta de políticas empresariales, provocan que sea una gran debilidad de la empresa, pues no se tiene un horizonte de guía. Además, otra debilidad es la carencia en el control de inventarios, pues no se tiene un sistema que permita realizar el control oportuno e incluso se aplica el método simple, que consta en el inventario inicial menos el inventario final, donde no se detalla los movimientos del inventario. Sin embargo, se tiene un total de 3,28 de la evaluación, que significa que la empresa es fuerte en niveles internos.

3.3.7. Matriz FOFA.

Tabla 61-3. Matriz FODA.

INTERNO		
P O S I T I V O	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Personal idóneo y capacitado.</p> <p>F2 Infraestructura óptima.</p> <p>F3 Cartera buena de clientes.</p> <p>F4 Fidelidad de clientes.</p> <p>F5 Niveles elevados de venta.</p> <p>F6 Aceptación buena de claveles de nuestra empresa en el extranjero.</p> <p>F7 Producto que cumple con las normas establecidas por Agrocalidad.</p> <p>F8 Capacitaciones a proveedores relacionados con la adquisición de claveles.</p> <p>F9 Cumplimiento estricto de la cuota de entrega establecida en tiempos definidos.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 Ineficiencia en la estructura organizacional.</p> <p>D2 Desabastecimiento de materiales y equipos de seguridad</p> <p>D3 Falta de comunicación (operativo y administrativo).</p> <p>D4 Insuficiencia de análisis y control de costos.</p> <p>D5 Carencia en el control de inventarios.</p> <p>D6 Inexistencia de registros auxiliares e informes a los estados financieros.</p> <p>D7 Elevado costo por contrarrestar enfermedades y plagas de claveles.</p> <p>D8 Deficiencia en la aplicación del manual de funciones y cargos.</p> <p>D9 Falta de políticas empresariales.</p> <p>D10 Toma de decisiones no socializadas.</p> <p>D11 Inadecuado espacio de trabajo.</p>
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Aumento de competidores actuales.</p> <p>O2 Crecimiento de producto sustitutos.</p> <p>O3 Incremento de Proveedores de claveles.</p> <p>O4 Herramientas tecnológicas asequibles.</p> <p>O5 Mercado internacional creciente.</p> <p>O6 Apoyo constantes del estado en temas de exportación.</p> <p>O7 Simplificación de procesos aduaneros.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Inestabilidad económica.</p> <p>A2 Problemas sociopolíticos.</p> <p>A3 Pandemia covid-19.</p> <p>A4 Frecuencias en la reforma tributaria.</p> <p>A5 Producción inestable.</p> <p>A6 Enfermedades y plagas de claveles.</p>
	EXTERNO	

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Interpretación y análisis.

Mediante el diagnóstico situacional se determina que la empresa cuenta con un gran número de debilidades; como la falta de políticas empresariales, las cuales puedan guiar a la empresa; además se aprecia que existe una deficiencia en la aplicación de los manuales de cargos y procedimientos, pues a pesar de tenerlos existe un desconocimiento de estos.

3.3.8. *Matriz DAFO.*

Tabla 62-3. Matriz DAFO.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno / externo	F1 Personal idóneo y capacitado. F2 Infraestructura óptima. F3 Cartera Buena de clientes. F4 Fidelidad de clientes. F5 Niveles elevados de venta. F6 Aceptación buena de claveles de nuestra empresa en el extranjero. F7 Producto que cumple con las normas establecidas por Agrocalidad. F8 Capacitación a proveedores relacionados con la adquisición de claveles. F9 Cumplimiento estricto de la cuota de entrega establecida en tiempos definidos.	D1 Ineficiencia en la estructura organizacional D2 Desabastecimiento de materiales y equipos de seguridad. D3 Falta de comunicación (operativo y administrativo) D4 Insuficiencia de análisis y control de costos D5 Carencia en el control de inventarios D6 Inexistencia de registros auxiliares e informes a los estados financieros. D7 Elevado costo por contrarrestar enfermedades y plagas de claveles. D8 Deficiencia en la aplicación de manuales de funciones y cargos. D9 Falta de políticas empresariales. D10 Toma de decisiones no socializadas. D11 Inadecuado espacio de trabajo.
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1 Aumento de competidores actuales O2 Crecimiento de producto sustitutivo O3 Incremento de proveedores de claveles O4 Herramientas Tecnológicas asequibles. O5 Mercado internacional creciente. O6 Apoyo constantes del estado en temas de exportación. O7 Simplificación de procesos aduaneros	F3-F5-O5 Incrementar los niveles de rentabilidad. F9-O2-O1 Optimización de costos y gastos. F3-F4-O7 Ampliar la variedad de productos a la venta. F5-F6-O4 Penetración en el mercado	D1-D9-O3 Establecer un modelo de gestión administrativa y financiera. D7-O2-O3 General acuerdos y nuevos términos con los proveedores. D1-D8-O4 Mejorar la estructura organizacional de la empresa. D5-D6-O6 Fortificar el manejo contable financiero.
AMENAZAS	FA	DA
A1 Inestabilidad económica A2 Problemas sociopolíticos A3 Pandemia covid-19 A4 Frecuencia en la reforma tributaria A5 Producción inestable A6 Enfermedades y plagas de claveles.	F1-F8-A4 Fomentar la cultura tributaria. F2-F7-A5 Aumentar el nivel de ventas. F9-A2-A3 Fortalecer los niveles de liquidez.	D2-D11-A1 Elevar el nivel de producción. D8-D10-A4 Socializar la toma de decisiones. D3-D4-A2 Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados y trabajadores.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.3.9. *Discusión de resultados.*

En el diagnóstico situacional se determina que la empresa Anthonela Farms tiene fortalezas como: personal capacitado y adecuado, infraestructura óptima, cartera buena de clientes, aceptación buena de claveles en el extranjero, entre otras. De igual manera se establecen oportunidades, tales como: el aumento de competidores actuales, crecimiento de producto sustitutivo, incremento de proveedores de claveles, herramientas tecnológicas asequibles. También se presentan las debilidades como: ineficiencia en la estructura organizacional, desabastecimiento de materiales y equipos de seguridad, inexistencia de registros auxiliares e informes a los estados financieros, otros. Asimismo, se muestran las amenazas como: inestabilidad económica, problemas sociopolíticos, pandemia covid-19, ente otros.

En la matriz de evaluación de factores externos se obtiene una ponderación de 3,34; mostrando que la empresa puede hacer frente a los factores externos; sin embargo, de debe tener en cuenta con la frecuencia en la reforma tributaria, ya que resulta una amenaza preocupante para la empresa. De igual forma en la matriz de evaluación de factores internos se obtuvo una ponderación de 3,28; lo que significa que la empresa se encuentra en buenas condiciones en la parte internas; sin embargo, se presenta una inconformidad en las fortalezas, ya que no están siendo utilizadas al máximo.

3.4. Modelo de gestión administrativa y financiera.

3.4.1. Introducción.

El presente modelo de gestión administrativa y financiera fue elaborado en base a los resultados obtenidos del diagnóstico financiero y el diagnóstico situacional que se presenta en capítulos anteriores, la cual permitió identificar las falencias y deficiencias que tiene la empresa para poder rediseñar y sugerir nuevas estrategias que permitan mejorar la eficiencia y rentabilidad de Anthonela Farms.

3.4.2. Alcance del modelo de gestión administrativa y financiera.

Conseguir que Anthonela Farms tenga un instrumento confiable de gestión administrativa y financiera, que le permita mejorar su eficiencia y rentabilidad.

3.4.3. Beneficiarios.

- ✓ La empresa Anthonela Farms
- ✓ Gerencia
- ✓ Departamento administrativo
- ✓ Propietarios
- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Estado
- ✓ Investigador.

3.4.4. Tiempo de ejecución

El tiempo que se tiene estimado para la ejecución del presente modelo de gestión administrativa y financiera se comprende en el lapso de un año, establecido desde el 01 de enero hasta 31 de diciembre del 2022; la evaluación del resultado se medirá trimestralmente o de acuerdo con el criterio de gerencia.

3.4.5. Equipo técnico responsables

- ✓ Gerente
- ✓ Departamento administrativo
- ✓ Dueños
- ✓ Supervisor delegado

3.4.6. Propuesta

3.4.6.1. Tema

Diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa Anthonela Farms, Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga.

3.4.7. Objetivos de la propuesta.

3.4.7.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa Anthonela Farms, Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga.

3.4.7.2. Objetivo específico.

- ✓ Reestructurar la filosofía empresarial y el organigrama estructural.
- ✓ Rediseñar el manual de funciones y cargos.
- ✓ Diseñar flujos de procesos para mejorar la eficiencia de la empresa.
- ✓ Elaborar de un POA (Plan Operativo Anual), para la implementación de políticas enfocadas en mejorar la rentabilidad.
- ✓ Establecer políticas empresariales y financieras para determinar la ejecución del modelo de gestión administrativa y financiera, mediante proyecciones financieras hasta 2025.

3.4.8. Reestructura de la filosofía empresarial.

3.4.8.1. Reestructura de la misión.

Anthonela Farms se dedicada a la producción, comercialización, exportación e importación de diferentes variedades de clavel, con altos estándares de calidad y un precio competitivo en el mercado internacional; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con el talento humano adecuado y capacitado, gracias a la implementación de herramientas tecnológicas en condiciones amigables con el medio ambiente.

3.4.8.2. Reestructura de la visión.

Constituirse en una empresa sólida y reconocida a nivel nacional e internacional por los altos estándares de calidad, amabilidad, cordialidad y el buen trato a sus clientes.

3.4.8.3. Reestructura del organigrama estructural.

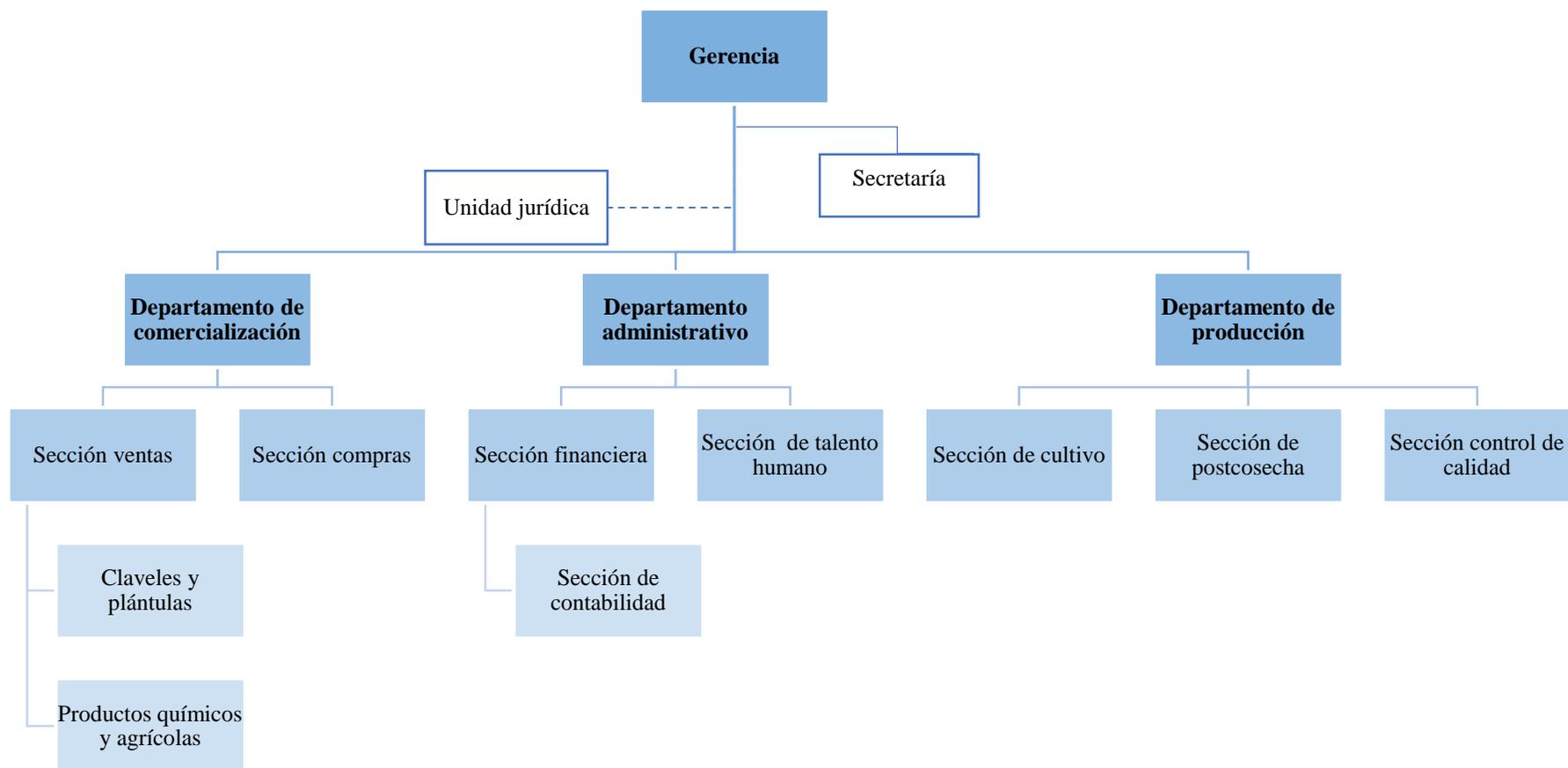


Figura 2-3. Reestructura del organigrama estructural.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.4.9. Rediseño del manual de funciones y cargos.

Tabla 63-3. Manual de funciones y cargos al gerente.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente técnico-propietario.
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Gerencia
SUBORDINADO A	Ninguno.
SUBORDINADOS A ÉL	Secretaria/ asistente contable Jefe de comercialización Jefe administrativo Jefe de producción.
OBJETIVO DEL PUESTO	
Administrar, dirigir, organizar y controlar de manera correcta los recursos económicos y financieros, con el fin de generar rentabilidad y crecimiento para la empresa.	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
Representar legal y jurídicamente a la empresa en todo cuanto se relacione con las actividades de la empresa.	
Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	
Autorizar y celebrar convenios, contratos para la exportación de clavel en concordancia con la ley que regula esta actividad.	
Supervisar y controlar las gestiones administrativas, financieras y técnicas que desarrollan las dependencias de la empresa.	
Realizar un diagnóstico económico y financiero de la empresa.	
Establecer estrategias de crecimiento económico y financiero para la empresa.	
Diversificar actividades que generen ingresos adicionales para la empresa.	
Coordinar con el departamento de producción una siembra planificada de acuerdo con el requerimiento de clientes y temporadas.	
Introducir nuevas variedades con el fin de ingresar a nuevos nichos de mercado.	
Controlar la asistencia de los trabajadores en conjunto con el departamento administrativo.	
Gestionar capacitaciones para los proveedores de clavel en conjunto con el departamento de producción.	
Socializar el reglamento interno a los empleados y trabajadores.	
Cumplir con las obligaciones según lo dispuesto en el Art. 42 del Código de trabajo.	
Proporcionar la implementación adecuada a los empleados, según el Art. 36 del reglamento interno de Anthonela Farms.	
Acatar según lo dispuesto en el Art. 12, numeral 1 y 3 del RI de Anthonela Farms, sobre el proceso de admisión.	
Acatar el Art. 11 del RI de Anthonela Farms, en temas de delegación.	
Acatar según lo dispuesto en el Art. 12, numeral 1 y 3 del CI de Anthonela Farms, en el proceso de admisión.	
Realizado por:	Aprobado por:
Realizado por: Toapanta, J. 2021	
	Fecha:

Tabla 64-3. Manual de funciones y cargos a la secretaria/asistente contable.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Secretaria/asistente contable.	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Secretaría	
SUBORDINADO A	Gerente	
SUBORDINADOS A ÉL	Ninguno.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Receptar, clasificar, tramitar y archivar la información de correspondencia que ingresa a la empresa.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Clasificar, ordenar y archivar los documentos de la empresa.		
Preparar los pagos correspondientes a los proveedores.		
Elaboración de archivos de egresos contables (Cta. Cte. Pichincha y Cta. Cte. Produbanco).		
Elaboración de notas de crédito y notas de débito (Cta. Cte. Pichincha y Cta. Cte. Produbanco).		
Conciliaciones bancarias.		
Archivo de cheques talonarios.		
Elaboración de archivo de roles de pago.		
Elaboración de ingreso de compra y emisión de retenciones.		
Elaboración de carpetas de devolución del IVA.		
Elaboración de archivos Cta. Libro, Caja-Compras y pago en efectivo.		
Elaborar el ingreso de facturas de compra.		
Registrar e informar acerca de las actividades de coordinación en las agencias de carga de cada semana.		
Realizar la coordinación diaria de embarque.		
Contestar las llamadas telefónicas por parte de los clientes.		
Concretar citas y tomar mensajes para posteriormente informar al Gerente.		
Organizar charlas y capacitaciones para los proveedores de claveles con el departamento de producción.		
Elaboración de registro de Ingreso de compra de flor de proveedores.		
Manejo de documentación de Agrocalidad.		
Verificar e informar de la disponibilidad de flor para la venta.		
Realizar facturación diaria.		
Elaborar del cuadro del cierre mensual de ventas de exportaciones.		
Enviar facturas a los clientes.		
Sacar la hoja de ruta diaria.		
Revisar las horas de trabajo del personal operativo y administrativo		
Acatar lo dispuesto en los ART. 46, 47, 48, (Normas Administrativas en el área de tecnología.) del Reglamento Interno de Anthonela Farms.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

NOTA ACLARATORIA:

El o la asistente contable deberá archivar la información contable al finalizar cada año, con los siguientes documentos:

- "Secuenciales egresos contables"-cheques "enero a diciembre 20xx", cuenta corriente pichincha.
- "Secuenciales egresos contables"-cheques "enero a diciembre 20xx", cuenta corriente Produbanco.
- "Archivo tributario"- secuencial compras "abril a diciembre 20xx"
- "Libro bancos y conciliaciones cuenta corriente pichincha"- año 20xx
- "Depósito, notas/crédito, recibos de caja, notas de débito"-cuenta corriente banco pichincha.
- "Libros bancos y conciliaciones bancarias cuenta corriente Produbanco"-año 20xx
- Depósito, notas/crédito, recibos de caja, notas de débito"-cuenta corriente banco Produbanco.
- Documentación de ingresos a cuarto frío. enero-diciembre 20xx
- Roles pagos personal
- "Declaraciones tributarias " (servicio de renta interna S.R.I)
- Documentación de compra de recepción de flor en postcosecha.
- Cuadernillo de cheques talonarios #000-000 cuenta corriente Produbanco.
- Cuadernillo de cheques talonarios #000-000 cuenta corriente pichincha.
- Carpeta de cuenta libro caja-comparas y pagos en efectivo.
- Carpeta devolución del IVA.
- Carpeta de uso de tarjetas de crédito.
- Documentación Agrocalidad-respaldo multas etiquetas.
- Carpeta monitoreo de placas
- Carpeta respaldo pago a clientes del exterior.
- Sobre documentación de ruc personal Geovanny Caizaluisa.
- Carpetas de importación Sb tale de Colombia.
- Archivos varios.

Tabla 65-3. Manual de funciones y cargos al jefe de comercialización.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de comercialización	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Departamento de comercialización.	
SUBORDINADO A	Gerente	
SUBORDINADOS A ÉL	Coordinador de ventas. Coordinador de compras.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Direccionar de manera adecuada a la sección de compras y ventas, para alcanzar los objetivos propuestos.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Brindar la correcta atención a los clientes y proveedores.		
Fomentar estrategias de comercialización para lograr un buen posicionamiento de la empresa en los mercados en conjunto con la sección de ventas y compras.		
Controlar que la buena atención al cliente son las indicadas		
Verificar el correcto trato con los proveedores.		
Plantear soluciones en discusiones en las secciones.		
Acatar lo dispuesto en los ART. 46, 47, 48, (Normas Administrativas en el área de tecnología.) del Reglamento Interno de Anthonela Farms.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

Tabla 66-3. Manual de funciones y cargos al jefe administrativo.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe administrativo	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Departamento administrativo	
SUBORDINADO A	Gerente.	
SUBORDINADOS A ÉL	Contador. Jefe de talento humano. Secretaria/ asistente contable.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Controlar el desarrollo correcto de la sección financiera y talento humano.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Evaluar el desempeño de la sección financiera y talento humano.		
Tramitar la documentación correspondiente a bancos.		
Controlar el nivel de liquidez de la empresa		
Verificar el comportamiento normal de los departamentos.		
Planificar reuniones para temas de financiación.		
Presentar informes mensuales de la situación económica y financiera de empresa.		
Dar seguimiento a estrategias planteadas.		
Inspeccionar los procesos debidos en la sección de talento humano.		
Acatar lo dispuesto en los ART. 46, 47, 48, (Normas Administrativas en el área de tecnología.) del Reglamento Interno de Anthonela Farms.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

Tabla 67-3. Manual de funciones y cargo al jefe de producción.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de producción.	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Departamento de producción.	
SUBORDINADO A	Gerente	
SUBORDINADOS A ÉL	Jefe de cultivo. Jefe de postcosecha Jefe de control de calidad.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Mantener niveles adecuados de producción, con los estándares de calidad y las normativas que exige Agrocalidad.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<p>Analizar todas y cada una de las enfermedades.</p> <p>Organizar y disponer el personal para las actividades planificadas mensualmente en el cultivo.</p> <p>Dar control a las actividades pre culturales del clavel.</p> <p>Llevar un registro diario de producción, fumigación y nutrición.</p> <p>Realizar ordenes de pedidos de materiales e insumos agrícolas con anticipación previa.</p> <p>Revisar que todos los empleados utilicen el uniforme e implementos de protección con el fin de cumplir con las normas de seguridad.</p> <p>Controlar el rendimiento de los trabajadores.</p> <p>Dar seguimiento a las horas de trabajo del personal operativo.</p> <p>Monitorear diariamente la siembra, para controlar la existencia de plagas o enfermedades que se presenten.</p> <p>Supervisar las fumigaciones correspondientes para evitar plagas y enfermedades.</p> <p>Presentar informes diarios de las condiciones del cultivo.</p> <p>Monitoreo al personal operativo de las buenas prácticas agrícolas (BPA).</p> <p>Mantenimiento y correcto funcionamiento de las bombas</p> <p>Cumplir con todas las normas de calidad requerida para él envío del clavel.</p> <p>Dirigir el proceso de preparación del clavel, recalcando las especificaciones de cada cliente.</p> <p>Verificar el correcto funcionamiento de las diferentes áreas correspondientes al departamento de producción.</p> <p>Controlar la temperatura del cuarto frio</p> <p>Verificar el nivel adecuado de agua.</p> <p>Revisar puntos de corte.</p> <p>Presentar los requisitos establecidos en el Art-13 del Reglamento Interno si desea ingresar a este tipo de trabajo.</p> <p>Acatar los dispuesto en el Art.33, Art. 37. Art 38. Art. 39 del Reglamento Interno de Anthonela Farms.</p> <p>Realizar el cumplimiento en general del Capítulo V (Obligaciones y Prohibiciones de los trabajadores en general.</p> <p>Tomar en cuenta el Capitulo XI para la obligación de sus tareas.</p>		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

Tabla 68-3. Manual de funciones y cargos al coordinador de ventas.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador de ventas	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Sección ventas	
SUBORDINADO A	Gerente. Jefe de comercialización.	
SUBORDINADOS A ÉL	Ninguno.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Mantener buenos niveles de venta; con un correcto control de inventarios, revisión contante de costos y gastos, desarrollo de estrategias de comercialización y programas de expansión en el mercado internacional.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Brindar la correcta atención a los clientes.		
Fomentar estrategias de comercialización para lograr un buen posicionamiento de la empresa en los mercados.		
Diseñar estrategias para la atracción de nuevos clientes.		
Elaborar un plan de importación de plantas de acuerdo con la exigencia, temporada y nichos de mercado.		
Presentar un reporte mensual de ventas.		
Presentar reporte de cobros, que incluyan cartera de clientes cobrables e incobrables.		
Elaboración de recibos de caja.		
Realizar el control de inventarios en bodega.		
Presentar un análisis de costos de venta y gastos de manera mensual.		
Coordinar con los proveedores el abastecimiento de los bonches de claveles.		
Presentar estrategias de marketing.		
Acatar lo dispuesto en los ART. 46, 47, 48, (Normas Administrativas en el área de tecnología.) del Reglamento Interno de Anthonela Farms.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

Tabla 69-3. Manual de funciones y cargos al coordinador de compras.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador de compras.	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Sección compras	
SUBORDINADO A	Gerente. Jefe de comercialización.	
SUBORDINADOS A ÉL	Ninguno.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Mantener un nivel de compras adecuado, sin tener sobreabastecimiento.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Realizar el control de inventarios de manera correcta		
Utilizar los métodos del control de inventarios de forma correcta.		
Presentar informes semanales del movimiento de inventarios.		
Mantener en condiciones adecuadas la bodega.		
Presentar la solicitud de compra a tiempo.		
Ampliar el número de proveedores, para comprar precios y escoger la mejor opción.		
Verificar el abastecimiento correcto de productos.		
Establecer acuerdos con los proveedores para mejorar los días de pago.		
Analizar las ventajas y desventajas de comprar a crédito.		
Evaluar la capacidad de soporte de bodega.		
Verificar la adecuación correcta de los espacios de los suministros que se compra.		
Acatar lo dispuesto en los ART. 46, 47, 48, (Normas Administrativas en el área de tecnología.) del Reglamento Interno de Anthonela Farms.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

Tabla 70-3. Manual de funciones y cargos al contador.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Contador	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Sección financiera	
SUBORDINADO A	Gerente. Jefe de administrativo.	
SUBORDINADOS A ÉL	Ninguno.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Llevar de manera adecuada el registro contable y velar por la situación económica y financiera de la empresa.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas financieros y contables de acuerdo con las normas de contabilidad general aceptadas.		
Monitorear el pago y retención de impuestos y tasas.		
Elaborar roles de pago, beneficios sociales y pagos de nómina.		
Realizar los mayores contables.		
Verificar ingresos de caja versus depósitos bancarios y asientos.		
Preparar estados financieros y reporte para la gerencia.		
Realizar las declaraciones tanto del IVA, IR.		
Elaborar estados financieros.		
Verificar justificaciones, según el Art. 30 del reglamento interno de la empresa.		
Acatar lo dispuesto en los ART. 46, 47, 48, (Normas Administrativas en el área de tecnología.) del Reglamento Interno de Anthonela Farms		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

Tabla 71-3. Manual de funciones y cargos al jefe de talento humano.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de talento humano.	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Sección de talento humano.	
SUBORDINADO A	Gerente. Jefe de administrativo.	
SUBORDINADOS A ÉL	Ninguno.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Control el correcto desempeño del personal de la empresa.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Evaluar el desempeño de los trabajadores.		
Presentar informes del desempeño del personal operativo.		
Controlar la asistencia y puntualidad al lugar de trabajo.		
Verificar el registro de asistencia, permiso y vacaciones.		
Presentar formatos para justificaciones, permisos.		
Dotar de materiales y equipos de seguridad al personal.		
Elaborar estrategias y políticas de comunicación interna de acuerdo con los valores corporativos de la empresa.		
Revisar el reglamento interno de la empresa, para trámites y procedimientos de selección del personal, contratación y desvinculación del personal.		
Diseñar políticas de buen comportamiento para el personal.		
Establecer programas de socialización y buen ambiente laboral.		
Planificar y coordinar eventos sociales y festivos.		
Generar cronogramas de capacitaciones de acuerdo con las actividades que realizan los empleados.		
Crear un plan de vacaciones en conjunto con los departamentos.		
Evaluar el ambiente laboral y la satisfacción de su espacio de trabajo.		
Asesorar y dar seguimiento en sus actividades al personal de nuevo ingreso.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

Tabla 72-3. Manual de funciones y cargos al jefe de cultivo.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de cultivo	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Sección de cultivo	
SUBORDINADO A	Gerente. Jefe de producción.	
SUBORDINADOS A ÉL	Ninguno.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Manejar de manera correcta los recursos naturales, costos de producción y operativos de campo, para tener una producción estable y de calidad.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diseñar estrategias para tener una producción estable.		
Analizar los costos y gastos que se producen al mantenimiento de la planta.		
Presentar informes de la producción de manera semanal		
Emitir el abastecimiento de productos químicos y agrícolas con antelación.		
Elaborar un plan de fumigación de control de enfermedades.		
Diseñar un plan de fertilización para cada temporada.		
Constatar la correcta fertilización en la finca.		
Verificar el correcto funcionamiento de los equipos que se utilizan en la finca.		
Coordinar con el personal de la finca actividades de cultivo y siembra.		
Evaluar la factibilidad del cultivo de nuevas variedades de claveles.		
Revisar el estado de los invernaderos.		
Gestionar análisis de suelo y de agua para tomar medidas correctivas.		
Verificar la asistencia puntual del personal de la finca.		
Controlar las enfermedades y plagas existentes.		
Valuar el estado de la planta de clavel, para continuar con la misma planta o incurrir en nuevas siembras.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

Tabla 73-3. Manual de funciones y cargos al jefe de postcosecha.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de postcosecha.	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Sección de postcosecha.	
SUBORDINADO A	Gerente. Jefe de producción.	
SUBORDINADOS A ÉL	Ninguno.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Organizar y coordinar de manera idónea al personal en postcosecha y utilizar de buena manera los recursos a su disposición.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Verificar la limpieza de postcosecha.		
Cumplir con todas las normas de calidad requerida para el envío del clavel.		
Dirigir el proceso de preparación del clavel, recalando las especificaciones de cada cliente.		
Obtener información de los demás departamentos, en lo que respecta a la orden de pedido.		
Verificar el correcto funcionamiento de las diferentes áreas correspondientes al departamento de producción.		
Garantizar que los pedidos sean cumplidos de manera eficiente		
Controlar el rendimiento de los trabajadores.		
Elaborar una hoja de pedido de materiales que se requiere para la postcosecha.		
Monitorear la temperatura de cámara fría.		
Controlar y verificar el nivel adecuado de agua.		
Verificar el nivel de cajas adecuado.		
Presentar los requisitos establecidos en el Art-13 del Reglamento Interno si desea ingresar a este tipo de trabajo.		
Acatar lo dispuesto en el Art.33, Art. 37. Art 38. Art. 39 del Reglamento Interno de Anthonela Farms.		
Realizar el cumplimiento en general del Capítulo V (Obligaciones y Prohibiciones de los trabajadores en general)		
Tomar en cuenta el Capítulo XI para la obligación de sus tareas.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

Tabla 74-3. Manual de funciones y cargos al jefe de control de calidad.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de control de calidad.	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	Sección control de calidad.	
SUBORDINADO A	Gerente. Jefe de producción.	
SUBORDINADOS A ÉL	Ninguno.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Examinar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Mantener las mesas limpias y en óptimas condiciones para la recepción de flor.		
Mantener la postcosecha limpia.		
Revisar punto de corte.		
Analizar todas y cada una de las enfermedades.		
Ordenar por medidas.		
Revisar el etiquetado de la flor con el código del proveedor		
Contabilizar y registrar en la carpeta de Proveedores el número de bonches que ingresan.		
Poner el clavel en hidratación en el agua.		
Revisar que las gavetas estén con el nivel de agua optima e hidratación correspondiente.		
Realizar fumigaciones en toda el área de postcosecha para evitar plagas.		
Presentar los requisitos establecidos en el Art-13 del Reglamento Interno si desea ingresar a este tipo de trabajo.		
Acatar lo dispuesto en el Art.33, Art. 37. Art 38. Art. 39 del Reglamento Interno de Anthonela Farms.		
Realizar el cumplimiento en general del Capítulo V (Obligaciones y Prohibiciones de los trabajadores en genera.		
Tomar en cuenta el Capitulo XI para la obligación de sus tareas.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha:
Realizado por: Toapanta, J. 2021		

3.4.10. Diseño de mapas de procesos.

Para las diferentes actividades de la empresa Anthonela Farms es importante tener en cuenta los procesos estratégicos, operativos y de soporte que ayudan a satisfacer al cliente.

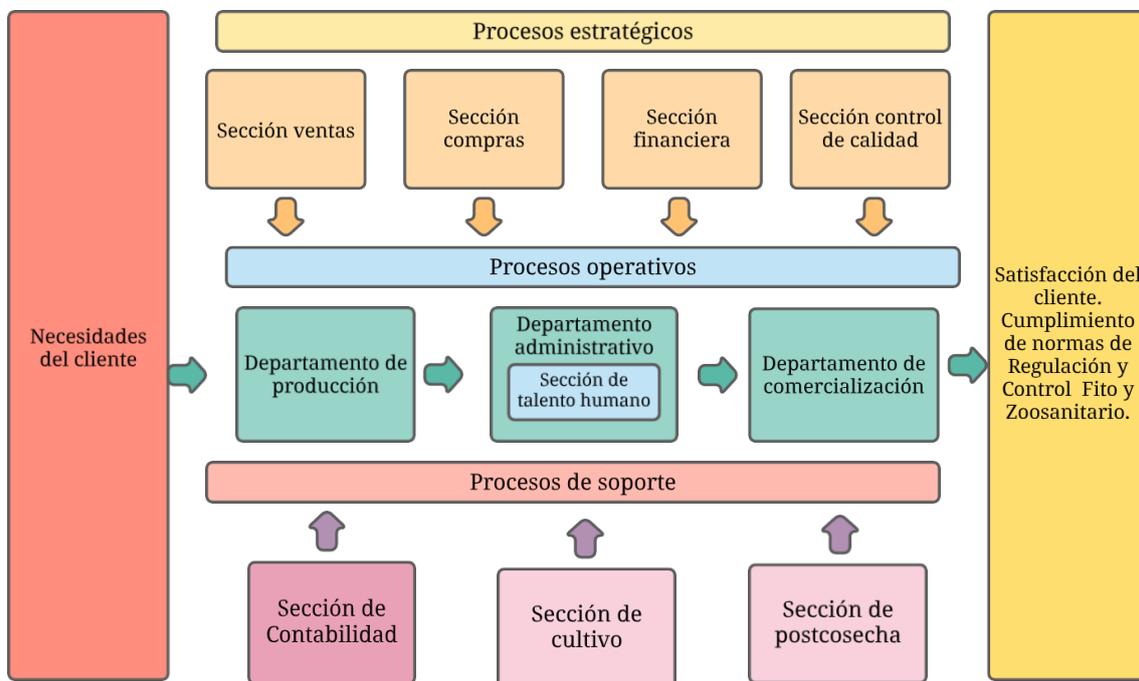


Figura 3-3. Mapa de procesos

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Se presenta el mapa de procesos donde la empresa se plantea estrategias en las ventas, capacitaciones, control de calidad y gestión administrativa y financiera; las cuales son soportadas con el cultivo, cosecha, embarque, postcosecha y junto a ello se presenta los diferentes departamentos que intervienen para la operación de la empresa

3.4.11. Flujograma de procesos.

3.4.11.1. Proceso 1: Actividad propia de comercialización.

Actividad 1: Revisar el stock disponible en postcosecha, para solicitar el abastecimiento de boches de claveles a los proveedores.

Actividad 2: Colocar los bonches de claveles en las estanterías correspondientes, para próximamente ser golpeadas junto a la mesa de revisión, con el propósito de revisar plagas dentro de los botones del clavel (trips, arañas, entre otros).

Actividad 3: Contabilizar el número de bonches que se entregó en área de control de calidad (registro en el sistema contable-inventarios).

Actividad 4: Colocación de los bonches en el área de hidratación.

Actividad 5: Realizar inversión (sumergir los bonches de clavel en agua con productos químicos que eliminen existencias de enfermedades y plagas).

Actividad 6: Revisar la calidad y la existencia de plagas mediante una sacudida leve; en caso de presentar problemas en la calidad y de enfermedades se realiza la devolución de esta o se le da como bajas de flor si no es una cantidad elevada. Si los claveles se encuentran en buen estado continuar con el proceso o conservarlo en cámara fría.

Actividad 7: En el procesamiento de los bonches, se coloca los capuchones correspondientes de acuerdo con la medida y el grosor de los claveles.

Actividad 8: La secretaria/ auxiliar contable debe notificar la cantidad de caja vendidas y coordinadas con las agencias de carga. Caso de no presentar ninguna notificación no se continua con el procedimiento.

Actividad 9: Colocar los bonches de claveles procesados en el área de empaque, para que pueda asegurar la cargas (sunchar) y colocar las etiquetas de destino y de control de calidad.

Actividad 10: Ubicar las cajas ya terminadas con en el área de embarque, para que el transportista pueda llevar las cajas al aeropuerto en los tiempos determinados.

Actividad 11: Las cajas ya estadas en el aeropuerto, pasaran por el control de calidad por Agrocalidad, la cual determina el visto bueno para que la carga pueda viajar a su lugar de destino.

Actividad 12: En el caso que se exista la retención del transportista debe realizar el retorno de las cajas a la empresa, para su devolución o tomar medidas correctivas respecto a la carga retenida.

Actividad 13: La secretaria /auxiliar contable debe constatar la llegada de la carga al cliente, mediante la comunicación con llamadas o el uso de redes sociales.

Nota: Las actividades presentadas se deben cumplir en todos los días de la semana.

Flujograma de la actividad propia de comercialización.

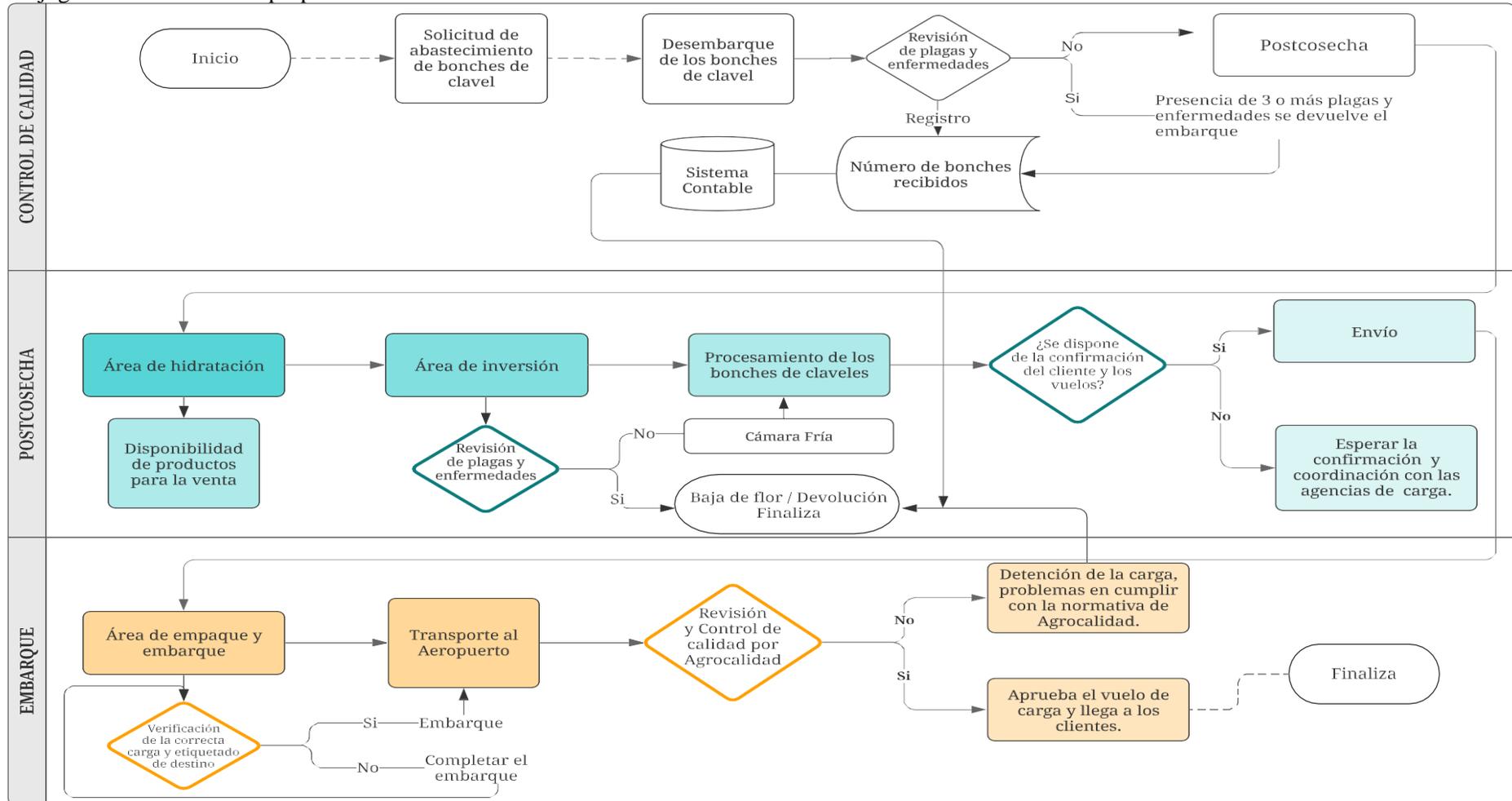


Figura 4-3. Proceso 1: actividad propia de comercialización.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.4.11.2. *Proceso 2: Producción en cultivo.*

Actividad 1: Registro de asistencia, detallando la hora de entrada y la fecha.

Actividad 2: Revisar el plan de fertilización y de fumigación correspondiente de cada día.

Actividad 3: Verificar el correcto estado de los equipos de fertilizar fumigar; si no se presenta ninguna dificultad continuar con el plan correspondiente, caso contrario notificar al departamento de producción, para que presente soluciones.

Actividad 4: Revisar las enfermedades y plagas en el cultivo, si se logra identificar la existencia de trips, proceder a fumigar para mitigar la plaga. Además, se debe brindar el mantenimiento a las placas de control de trips.

Actividad 5: Cuidar la producción y las plantas del invernadero, con actividades de limpieza, desyeme, tutorado de plantas, entre otros.

Actividad 6: Verificar los puntos de corte y de presentar los niveles adecuados de producción, corte, proceder a la cosecha.

Actividad 7: Clasificar la calidad de los claveles, para su respectivo embonche.

Actividad 8: Transportar los bonches de claveles de la finca a la postcosecha de la empresa.

Actividad 8: Seguir con el proceso en el área de postcosecha.

Nota: Las actividades presentadas se deben cumplir en todos los días de la semana.

Flujograma de Producción en cultivo.

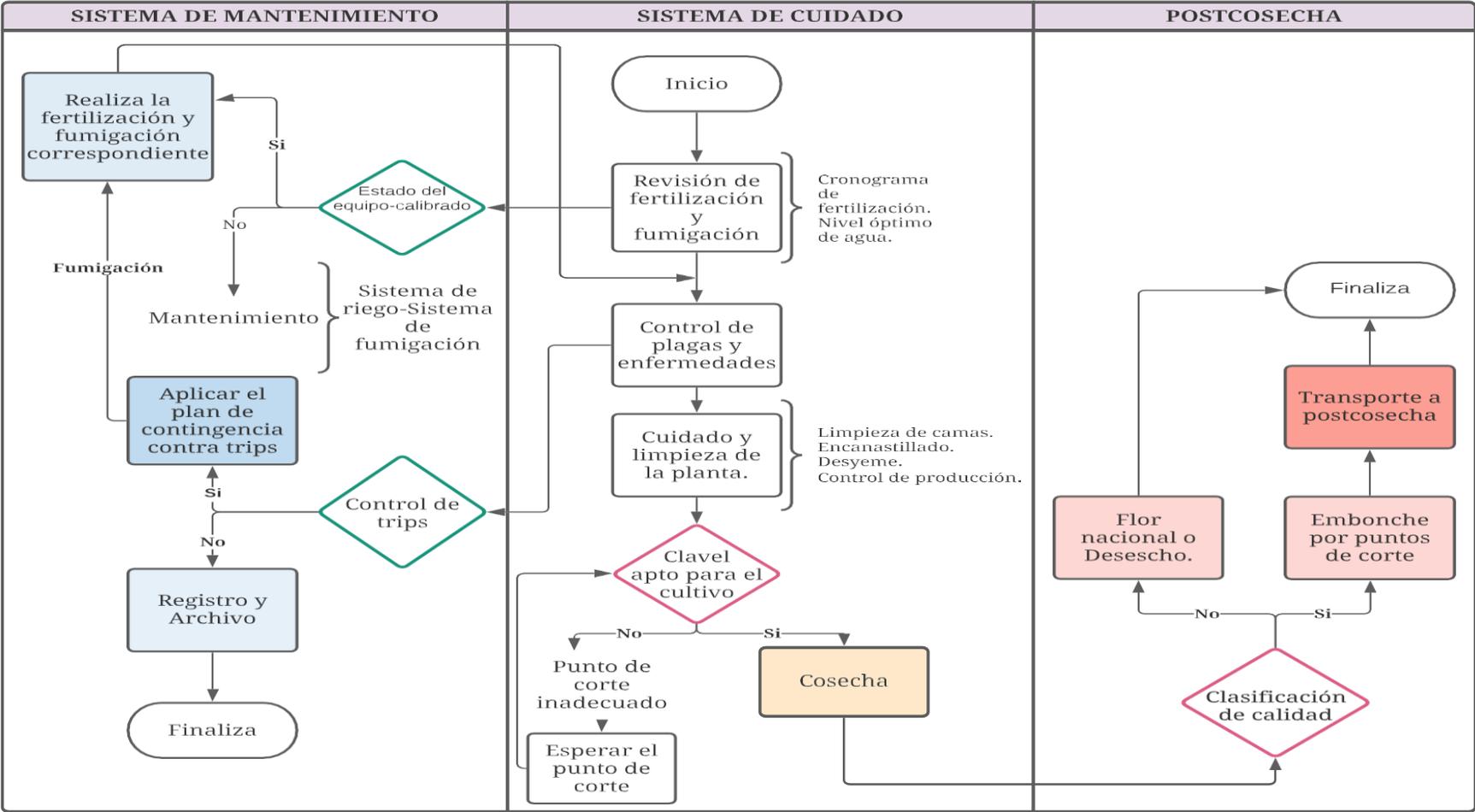


Figura 5-3. Proceso 2: Producción en cultivo.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.4.12. Plan operativo anual

Tabla 75-3. POA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PERÍODO	COSTO	META
Satisfacer a los dueños de la empresa.	Aumentar los niveles de venta	Elaborar programas de comercialización. Elaborar un sitio web de la empresa. Crear una cuenta de empresa en las diferentes redes sociales.	Jefe de ventas	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 1000,00 \$ 800,00 \$ 200,00	Incrementar las ventas en 2% en el 2021 y a partir de este año se mantendrá el crecimiento del 2,9% hasta el 2025. La cuenta devolución y descuentos será el 2.40% de los ingresos.
Redistribuir costos.	Optimización de costos y gastos.	Analizar los costos de venta y producción. Elaborar una matriz de los costos. Aumentar el número de proveedores.	Gerente Contador Secretaria/auxiliar contable	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 1500,00 \$ 450,00 \$ 400,00	El gasto administrativo sueldo beneficios sociales pertenecerá al 0.48% de las ventas. Las movilizaciones y desplazamientos será el 0.04% de los ingresos. Disminuir los gastos administrativos un 5% cada año. Los gastos de ventas sueldo estará en 0.87% de las ventas de cada año.
Satisfacer la inversión realizada	Incrementar los niveles de rentabilidad	Diagnosticar factores determinantes que influyen en la rentabilidad. Realizar una matriz de las actividades posibles a ejecutar para generar otros ingresos.	Gerente Contador	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 550,00 \$ 600,00	Las cuentas de bancos e inversiones se mantendrán. En las proyecciones financieras se financiarán la caja y e inventarios de productos terminados con las utilidades retenidas. El capital propio se mantiene para los próximos años.
Mejorar el posicionamiento de la empresa	Fortalecer los niveles de liquidez	Incrementar valores en la cuenta caja. Establecer nuevos plazos de cobro con los clientes.	Contador Secretaria/auxiliar contable	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 450,00 \$ 400,00	Se espera una buena negociación con los clientes de tal forma que se reduzca a 40 días el periodo medio de pago los dos primeros años y después se mantenga a 42 días hasta el 2025.
Disponer de producción estable.	Elevar los niveles de producción	Construir proyecciones de producción. Elaborar una planificación de siembra. Análisis de variedades de claveles factibles.	Jefe de producción	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 300,00 \$ 450,00 \$ 400,00	La compra de productos terminados será en 72.34% del total de ingresos.

Conquistar nuevos mercados internacionales.	Penetración en el mercado	Utilizar herramientas tecnológicas y redes sociales. Ampliar el nivel de marketing.	Jefe de ventas	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 1000,00 \$ 850,00	Realizar un estudio de mercado internacional. Campaña por redes sociales.
Mejorar el período medio de pago	Generar acuerdos y nuevos términos con los proveedores	Reuniones con los proveedores de clave. Establecer condiciones de pagos en fechas determinadas.	Gerente Jefe de ventas	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 1500,00 \$ 300,00	Las cuentas por cobrar no relacionadas a la operación de la empresa se reducirán en un 25% cada año. Mediante reuniones con los proveedores se espera incrementar 1 día en el período medio de pago cada año.
Incrementar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.	Establecer un modelo de gestión administrativa y financiera	Diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa. Emplear políticas empresariales. Proyección de estados financieros, en base a las políticas.		Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 300,00 \$ 300,00	Los gastos de venta beneficios sociales corresponderá al 0.34% de los ingresos de cada año. Menorar los fletes y embalajes un 10 cada año. Los intereses y comisiones se establecerás un 0.78% de la operación de cada año
Mejorar la organizacional interna de la empresa	Mejorar la estructura organizacional de la empresa	Evaluar el desempeño de los trabajadores. Elaboración de flujogramas.	Gerente Secretaria/auxiliar contable	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 350,00 \$ 100,00	Elaboración de flujogramas de procesos para las actividades de la empresa.
Insertar auxiliares e informes financieros.	Fortificar el manejo contable financiero	Mantenimiento continuo en el sistema contable. Elaboras auxiliares e informes financieros.	Contador Secretaria/auxiliar contable	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 750,00 \$ 350,00	Los inventarios no relacionados a la operación se mantendrán hasta el 2025. Las depreciaciones se mantienen de la forma que seguían elaborando, por el método de línea recta.
Cumplir con las normas acatadas por el estado.	Fomentar la cultura Tributaria	Declaraciones de impuestos como el IVA. IR. Emitir facturas electrónicas y físicas a los clientes.	Contador Secretaria/auxiliar contable	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 2500,00 \$ 700.00	Realizar las declaraciones en los tiempos establecidos.
Cubrir la demanda de los clientes.	Ampliar la variedad de productos a la venta	Analizar la vialidad de inserción de nuevas variedades. Elaborar un matriz de oferta y demanda, con fechas buenas de venta.	Gerente Jefe de ventas	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 550,00 \$ 350,00	El inventario de productos terminados será el 1.44% del total de las ventas. Diseño de matriz de producción.

Perfeccionar el cumplimiento de directrices.	Socializar la toma de decisiones	Planificar reuniones con el personal operativos.	Gerente Secretaria/auxiliar contable	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 500,00	Diseñar un cronograma de reuniones para cada fin de mes, para tratar temas de la empresa.
Obtener buenos resultados operacionales y administrativos.	Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados y trabajadores.	Generar capacitaciones continuas. Dotar de equipos y materiales necesarios para su trabajo. Analizar las funciones de cada empleado y trabajador.	Gerente Jefe de producción.	Enero 2021- diciembre 2025.	\$ 450,00 \$ 1500,00 \$ 300,00	Control el abastecimiento de materiales cada fin de mes. El gasto administrativo servicio corresponderá del 1.59% de la operación. El gasto administrativo sueldo será 1.65% de total de ingresos para cada año. Evaluar el desempeño de los trabajadores cada mes.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.4.13. Políticas empresariales y financieras.

Tabla 76-3. Políticas empresariales y financieras.

N°	Políticas empresariales y financieras.
1	Incrementar las ventas en 2% en el 2021 y a partir de este año se mantendrá el crecimiento del 2,9% hasta el 2025.
2	La devolución y descuentos será el 2.40% de los ingresos de cada año hasta el 2025.
3	La compra de productos terminados será el 72.34% del total de los ingresos.
4	El inventario de productos terminados será el -1.44% del total de las ventas.
5	Optimizar el costo de producción de productos terminados de materia prima en 10% cada año.
6	El gasto administrativo sueldo será 1.65% de total de ingresos para cada año.
7	El gasto administrativo beneficios sociales pertenecerá al 0.48% de las ventas.
8	El gasto administrativo servicio corresponderá del 1.59% de la operación.
9	Las movilizaciones y desplazamientos será el 0.04% de los ingresos.
10	Disminuir los otros gastos administrativos un 5% cada año del total de los ingresos.
11	Los gastos de ventas sueldo estará en 0.87% de las ventas de cada año.
12	Los gastos de venta beneficios sociales corresponderá al 0.34% de los ingresos de cada año.
13	Menorar los fletes y embalajes un 10% cada año.
14	Los intereses y comisiones se establecerá un 0.78% de la operación de cada año
15	Las cuentas de bancos e inversiones se mantendrán para los próximos años.
16	Las cuentas por cobrar no relacionadas a la operación de la empresa se reducirán en un 25% cada año.
17	Los inventarios no relacionados a la operación se mantendrán hasta el 2025.
18	Mediante reuniones con los proveedores se espera incrementar 1 día en el período medio de pago cada año.
19	Se espera una buena negociación con los clientes de tal forma que se reduzca a 40 días el periodo medio de pago los dos primeros años y después se mantenga a 42 días hasta el 2025.
20	El capital propio se mantiene para los próximos años.
21	Las obligaciones a instituciones financieras crecerán en 2% cada año. Las obligaciones y provisiones incrementarán en 25.35% cada año. La operación de crédito Produbanco se reducirá en 13.90% cada año. La deuda L/P con Ban Ecuador decrece en 46.16%, hasta su liquidación. La obligación con la CAC Mushuc Runa se disminuye en 13.90% cada año
22	En las proyecciones financieras se financiarán la caja y e inventarios de productos terminados con las utilidades retenidas.
23	Las depreciaciones se mantienen de la forma que seguían elaborando, por el método de línea recta.

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.4.13.1. *Política financiera N° 1*

Tabla 77-3. Ingresos proyectados

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS	\$ 720.534,00	\$ 734.944,68	\$ 756.258,08	\$ 778.189,56	\$ 800.757,06	\$ 823.979,01

Realizado por: Toapanta, J. 2021

En la proyección de los ingresos se lo plantea con un crecimiento del 2% en el 2021 y a partir de este año se mantendrá en 2,9% hasta el 2025, estos porcentajes se establecen según las estimaciones de crecimiento presentadas por la Asociación de Productores y Exportadores de Flores "Expoflores" dadas en el inicio del 2021 por Alejandro Martínez presidente ejecutivo de Expoflores; a pesar de la post pandemia que se está viviendo, el sector es optimista por los cambios en el mercado de Estados Unidos y se esperan proyecciones positivas. (Tierra y Mar, 2021)

3.4.13.2. *Política financiera N° 2*

Tabla 78-3. Descuentos y devoluciones proyectados

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	\$ 16.867,02	\$ 17.638,67	\$ 18.150,19	\$ 18.676,55	\$ 19.218,17	\$ 19.775,50

Realizado por: Toapanta, J. 2021

La política establece la devolución y descuento en 2,40% de los ingresos cada año, por el hecho que, en el análisis vertical del 2020, se determinó que las devoluciones y descuentos forman el 2.40% del total de los ingresos; por ende, se aplica el mismo porcentaje para las proyecciones.

3.4.13.3. *Política financiera N° 3*

Tabla 79-3. Compras de productos proyectados.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
(+) Compras de Productos terminados	\$ 509.000,44	\$ 518.899,17	\$ 533.947,24	\$ 549.431,71	\$ 565.365,23	\$ 581.760,82

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Para la proyección de las compras de productos terminados se lo determinó en base al análisis vertical del 2020, para lo cual se determinó que el 72,34% pertenece a la compra de productos terminados; cuyo porcentaje se lo utilizó para el cálculo.

3.4.13.4. *Política financiera N° 4*

Tabla 80-3. Inventarios finales proyectados.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
(-) Inventario Final de Productos Terminados	\$ -10.110,00	\$ -10.329,21	\$ -10.628,75	\$ -10.936,99	\$ -11.254,16	\$ -11.580,53

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Para la proyección de los inventarios finales de productos terminados, se le tomó el porcentaje que representa del total de los ingresos del 2020, dando como resultado -1.44%; la cual será el porcentaje de se utiliza para las proyecciones.

3.4.13.5. *Política financiera N° 5*

Tabla 81-3. Costo de producción de productos comprados.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Costo de producción	\$ 113.147,07	\$ 101.832,36	\$ 91.649,13	\$ 82.484,21	\$ 74.235,79	\$ 66.812,21

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Por problemas de elevados costos se pretende optimizar los valores, realizando una disminución del 10% cada año a los costos de producción de productos comprados. Siendo en el 2020 un valor de \$113.147,07 y con la aplicación de este porcentaje se establece en el 2021 en \$101.832,36.

3.4.13.6. *Política financiera N° 6*

Tabla 82-3. Proyección de sueldos administrativos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SUELDOS	\$ 11.611,76	\$ 11.835,55	\$ 12.178,78	\$ 12.531,96	\$ 12.895,39	\$ 13.269,36

Realizado por: Toapanta, J. 2021

La proyección de los sueldos administrativos se lo proyecta con un 1,65% del total de los ingresos, cuyo valor porcentual se lo tomó como base del análisis vertical presentado en el 2020.

3.4.13.7. *Política financiera N° 7*

Tabla 83-3. Proyección de beneficios sociales administrativos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 3.361,93	\$ 3.443,07	\$ 3.542,92	\$ 3.645,66	\$ 3.751,39	\$ 3.860,18

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Para la proyección de los beneficios sociales administrativos se toma en 0.48% para cada año hasta llegar al 2025, este porcentaje se tomó como referencia del análisis vertical tomado del 2020.

3.4.13.8. *Política financiera N° 8*

Tabla 84-3. Proyección de gastos servicios administrativos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SERVICIOS	\$ 11.221,93	\$ 11.405,17	\$ 11.735,92	\$ 12.076,26	\$ 12.426,47	\$ 12.786,84

Realizado por: Toapanta, J. 2021

En las proyecciones de los gastos servicios administrativos se estable del 1,59% del total de los ingresos, este valor porcentual es el valor que representó en el 2020 los gastos administrativos del total de los ingresos.

3.4.13.9. *Política financiera N° 9*

Tabla 85-3. Proyección de movilización y desplazamiento administrativos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MOVILIZACIONES Y DESPLAZAMIENTO	\$ 4.042,02	\$ 3.637,82	\$ 3.274,04	\$ 2.946,63	\$ 2.651,97	\$ 2.386,77

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Las proyecciones de movilización y desplazamiento administrativos se lo calculan con un 0,04% del total de ingresos; este valor porcentual corresponde al análisis vertical del 2020.

3.4.13.10. *Política financiera N° 10*

Tabla 86-3. Proyección de gastos administrativos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.462,25	\$ 2.449,94	\$ 2.437,69	\$ 2.425,50	\$ 2.413,37	\$ 2.401,31

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Los gastos administrativos se proyectarán de en 5% cada año del total de ingresos, este porcentaje corresponde al valor del análisis vertical del 2020.

3.4.13.11. *Política financiera N° 11*

Tabla 87-3. Proyección de sueldos de ventas

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SUELDOS	\$ 6.124,92	\$ 6.240,56	\$ 6.421,54	\$ 6.607,76	\$ 6.799,39	\$ 6.996,57

Realizado por: Toapanta, J. 2021

De igual manera para las proyecciones de sueldo de ventas se proyecta un 0.87% del total de las ventas, por efecto que ese porcentaje se obtuvo del análisis vertical del 2020.

3.4.13.12. *Política financiera N° 12*

Tabla 88-3. Proyección de beneficios sociales de ventas.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 2.419,87	\$ 2.438,84	\$ 2.509,57	\$ 2.582,34	\$ 2.657,23	\$ 2.734,29

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Para las proyecciones de beneficios sociales de ventas se utiliza el 0.34% del total de los ingresos, puesto dicho porcentaje fue la presentación en el 2020.

3.4.13.13. *Política financiera N° 13*

Tabla 89-3. Proyección de fletes y embalajes de ventas

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
FLETES Y EMBALAJES	\$ 4.943,50	\$ 4.449,15	\$ 4.004,24	\$ 3.603,81	\$ 3.243,43	\$ 2.919,09

Realizado por: Toapanta, J. 2021

La proyección de los fletes y embalajes decrecerá un 10% cada año, por efecto de menorar los gastos, siendo que se tiene que enviar la mayor cantidad posible en los viajes, de tal manera que no se vuelva a incurrir en gasto del flete; asimismo verificar la cantidad exacta a exportar para no desperdiciar las cintas que se utilizan para el empaque.

3.4.13.14. *Política financiera N° 14*

Tabla 90-3. Intereses y comisiones de ventas

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INTERESES Y COMISIONES	\$ 5.459,48	\$ 5.594,99	\$ 5.757,24	\$ 5.924,20	\$ 6.096,00	\$ 6.272,79

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Los interés y comisiones se establecer en 0.78% del total de los ingresos, este porcentaje se utiliza en referencia del análisis vertical del 2020, la cual este valor fue que se representó.

3.4.13.15. *Política financiera N° 15*

Tabla 91-3. Proyección de bancos e inversiones.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
BANCOS	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87
INVERSIONES	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Para la proyección de bancos e inversiones se estima que se conserve el valor hasta el 2025, por efecto de presentar necesidades y se pueda utilizar el valor que se tiene en bancos.

3.4.13.16. *Política financiera N° 16*

Tabla 92-3. Proyección de cuentas por pagar no asociadas a la operación

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49
CUENTAS POR COBRAR	\$ 37,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRESTAMOS Y ANTICIPOS	\$ 230,00	\$ 172,50	\$ 129,38	\$ 97,03	\$ 72,77	\$ 54,58
OBLIGACIONES DE EMPRESA DE GRUPO Y AnthonelaFlor S.A.	\$ 5.322,50	\$ 3.991,88	\$ 2.993,91	\$ 2.245,43	\$ 1.684,07	\$ 1.263,05
ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 3.478,00	\$ 2.608,50	\$ 1.956,38	\$ 1.467,28	\$ 1.100,46	\$ 825,35

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Para las proyecciones de las cuentas por pagar no asociadas a la operación se calculará con una disminución del 25% cada año, cuyo valor porcentual ser lo tomó como referencia el valor residual que se presentó entre los períodos 2019-2020.

3.4.13.17. *Política financiera N° 17*

Tabla 93-3. Proyección de inventarios generales

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INVENTARIOS GENERALES	\$ 5.918,17	\$ 5.918,17	\$ 5.918,17	\$ 5.918,17	\$ 5.918,17	\$ 5.918,17

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Para la proyección de los inventarios generales se pretende mantener el mismo valor, ya que los valores que se presentan son efecto de los productos que se utilizan en la postcosecha, como son los hidratantes, productos químicos en pequeñas cantidades, entre otros.

3.4.13.18. *Política financiera N° 18*

Tabla 94-3. Proyección de período medio de pago.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
5. Período Medio de Pago	41	42	43	44	45	46

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Se espera una buena negociación con los proveedores, con la que se pueda llegar al acuerdo de incrementar 1 día más cada año al periodo medio de pago, por el hecho que no se puede tener dinero en efectivo por el número de días que se demoran en cobrar.

3.4.13.19. *Política financiera N° 19*

Tabla 95-3. Proyección de período medio de cobranza

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4. Período Medio de Cobranza	70	40	40	42	42	42

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Con un acuerdo mutuo con los clientes, se espera que se puedan reducir los días de cobro a 40 días en los dos primeros años y a 42 día hasta el 2025, con el propósito que se pueda tener dinero en efectivo para que se pueda realizar los pagos a los proveedores con regularidad.

3.4.13.20. *Política financiera N° 20*

Tabla 96-3. Proyección de capital propio.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CAPITAL PROPIO	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00

Realizado por: Toapanta, J. 2021

En la proyección del capital social se presente que se mantenga el mismo valor hasta el 2025

3.4.13.21. *Política financiera N° 21*

Las obligaciones a instituciones financieras crecerán en 2% cada año.

Las obligaciones y provisiones incrementarán en 25.35% cada año.

La operación de crédito Produbanco se reducirá en 13.90% cada año.

La deuda L/P con Ban Ecuador decrece en 46.16%, hasta su liquidación.

La obligación con la CAC Mushuc Runa se disminuye en 13.90% cada año.

Los porcentajes que se aplican en la reducción de las obligaciones corrientes a corto plazo se debe a que estos valores fueron el porcentaje en el que se disminuyeron, esto se evidencia en la variación relativa de los períodos 2019-2020.

3.4.14. Proyecciones

3.4.14.1. Proyecciones del balance general 2021-2025.

Tabla 97-3. Balance general proyectado 2021-2025

Anthonela Farms/Caizaluisa A. Geovanny
Estado de situación financieras.
(en dólares americanos)

	ESTADO ACTUAL		PROYECCIONES			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A CT I V O S						
ACTIVO CORRIENTE	\$ 226.011,98	\$ 265.707,99	\$ 277.091,44	\$ 340.091,06	\$ 414.186,70	\$ 502.373,94
ACTIVO DISPONIBLE	\$ 56.070,26	\$ 88.495,13	\$ 113.610,87	\$ 149.505,96	\$ 197.501,50	\$ 258.154,26
CAJAS	\$ 5.903,39	\$ 38.328,26	\$ 63.444,00	\$ 99.339,09	\$ 147.334,63	\$ 207.987,39
BANCOS	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87	\$ 50.145,87
INVERSIONES	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00
CUENTAS POR COBRAR	\$ 153.938,55	\$ 96.115,24	\$ 96.701,68	\$ 101.939,25	\$ 103.521,30	\$ 105.414,96
CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS	\$ 134.136,86	\$ 78.608,88	\$ 80.888,54	\$ 87.396,02	\$ 89.930,50	\$ 92.538,49
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49	\$ 10.733,49
CUENTAS POR COBRAR	\$ 37,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRESTAMOS Y ANTICIPOS	\$ 230,00	\$ 172,50	\$ 129,38	\$ 97,03	\$ 72,77	\$ 54,58
OBLIGACIONES DE EMPRESA DE GRUPO Y AnthonelaFlor S.A.	\$ 5.322,50	\$ 3.991,88	\$ 2.993,91	\$ 2.245,43	\$ 1.684,07	\$ 1.263,05
ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 3.478,00	\$ 2.608,50	\$ 1.956,38	\$ 1.467,28	\$ 1.100,46	\$ 825,35
ACTIVO REALIZABLE	\$ 16.003,17	\$ 81.097,62	\$ 66.778,89	\$ 88.645,85	\$ 113.163,91	\$ 138.804,72
						PASAN:

									VIENEN:	
INVENTARIOS GENERALES	\$	5.918,17	\$	5.918,17	\$	5.918,17	\$	5.918,17	\$	5.918,17
Fertilizantes	\$	1.934,53	\$	1.934,53	\$	1.934,53	\$	1.934,53	\$	1.934,53
Material Postcosecha	\$	3.207,99	\$	3.207,99	\$	3.207,99	\$	3.207,99	\$	3.207,99
Pesticidas	\$	775,65	\$	775,65	\$	775,65	\$	775,65	\$	775,65
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$	10.110,00	\$	10.329,21	\$	10.628,75	\$	10.936,99	\$	11.254,16
INVENTARIOS DE PLANTAS	\$	-	\$	64.850,24	\$	50.231,97	\$	71.790,69	\$	95.991,58
Inventario de Plántulas enraizadas										
Inventario de producto terminado			\$	64.850,24	\$	50.231,97	\$	71.790,69	\$	95.991,58
Importaciones en Tránsito SB Talee No.	\$	-								
PROVISIONES DE INVENTARIOS POR VALOR	\$	-25,00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
IMPORTACIONES EN TRÁNSITO										
Importaciones en Tránsito SB Talee No. 14	\$	-25,00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
ACTIVO FIJO	\$	75.113,28	\$	54.714,78	\$	48.996,20	\$	43.277,62	\$	37.559,04
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	\$	13.112,85	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Construcciones Varias en Curso (invernadero y riego)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Construcción Postcosecha	\$	13.112,85	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$	57.655,68	\$	52.207,56	\$	46.488,98	\$	40.770,40	\$	35.051,82
PLANTAS DE CLAVEL	\$	-								
Plantas de Clavel										
(-) D/A AF Plantas de Clavel										
INVERNADEROS	\$	43.646,29	\$	39.683,71	\$	35.721,13	\$	31.758,55	\$	27.795,97
Invernaderos	\$	32.363,51	\$	32.363,51	\$	32.363,51	\$	32.363,51	\$	32.363,51
Planta Productiva	\$	26.379,16	\$	26.379,16	\$	26.379,16	\$	26.379,16	\$	26.379,16
(-) D/A AF Invernaderos	\$	-15.096,38	\$	-19.058,96	\$	-23.021,54	\$	-26.984,12	\$	-30.946,70
INSTALACIONES	\$	7.076,91	\$	6.263,73	\$	5.450,55	\$	4.637,37	\$	3.824,19
PASAN:										

								VIENEN:
Instalaciones	\$ 8.131,74	\$ 8.131,74	\$ 8.131,74	\$ 8.131,74	\$ 8.131,74	\$ 8.131,74	\$ 8.131,74	
(-) D/A AF Instalaciones	\$ -1.054,83	\$ -1.868,01	\$ -	\$ -3.494,37	\$ -4.307,55	\$ -5.120,73		
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 582,22	\$ 852,68	\$ 852,68					
Equipos de Computación	\$ 852,68	\$ 852,68	\$ 852,68	\$ 852,68	\$ 852,68	\$ 852,68	\$ 852,68	
D/A AF Equipos de computación	\$ -270,46							
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.220,08	\$ 1.032,63	\$ 845,18	\$ 657,73	\$ 470,28	\$ 282,83		
Muebles y enseres	\$ 1.413,45	\$ 1.413,45	\$ 1.413,45	\$ 1.413,45	\$ 1.413,45	\$ 1.413,45	\$ 1.413,45	
D/A AF Muebles y enseres	\$ -193,37	\$ -380,82	\$ -568,27	\$ -755,72	\$ -943,17	\$ -1.130,62		
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 51,44	\$ 44,62	\$ 37,80	\$ 30,98	\$ 24,16	\$ 17,34		
Equipos de Oficina	\$ 67,86	\$ 67,86	\$ 67,86	\$ 67,86	\$ 67,86	\$ 67,86	\$ 67,86	
D/A AF Equipos de Oficina	\$ -16,42	\$ -23,24	\$ -	\$ -36,88	\$ -43,70	\$ -50,52		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 5.078,74	\$ 4.330,19	\$ 3.581,64	\$ 2.833,09	\$ 2.084,54	\$ 1.335,99		
Maquinaria y Equipo	\$ 6.992,76	\$ 6.992,76	\$ 6.992,76	\$ 6.992,76	\$ 6.992,76	\$ 6.992,76	\$ 6.992,76	
(-) D/A AF Maquinaria y Equipo	\$ -1.914,02	\$ -2.662,57	\$ -3.411,12	\$ -4.159,67	\$ -4.908,22	\$ -5.656,77		
ACTIVO DIFERIDO	\$ 1.837,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Seguros Prepagados	\$ 1.837,53							
ACTIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO	\$ 2.507,22	\$ 2.507,22						
CLIENTES A LARGO PLAZO	\$ 2.507,22	\$ 2.507,22						
Cientes varios a largo plazo	\$ 2.507,22	\$ 2.507,22	\$ 2.507,22	\$ 2.507,22	\$ 2.507,22	\$ 2.507,22	\$ 2.507,22	
TOTAL ACTIVO	\$ 301.125,26	\$ 320.422,77	\$ 326.087,64	\$ 383.368,68	\$ 451.745,74	\$ 534.214,40		
P A S I V O S								
PASIVO CORRIENTE / CP	\$ 160.953,42	\$ 160.336,09	\$ 184.734,48	\$ 210.310,38	\$ 236.565,99	\$ 263.640,04		
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 30.694,81	\$ 50.124,81	\$ 69.554,81	\$ 88.984,81	\$ 108.414,81	\$ 127.844,81		
PROVEEDORES DE FLOR	\$ 56.427,36	\$ 58.569,91	\$ 61.130,59	\$ 64.366,24	\$ 67.738,16	\$ 71.251,51		
PASAN:								

VIENEN:

OBLIGACIONES A INSTITUCIONES FINANCIERAS CP	\$ 32.106,07	\$ 32.748,19	\$ 33.403,16	\$ 34.071,22	\$ 34.752,64	\$ 35.447,70
OBLIGACIONES AL IESS	\$ 7.055,46	\$ 5.781,80	\$ 5.881,91	\$ 6.052,48	\$ 6.228,01	\$ 6.408,62
OBLIGACIONES Y PROVISIONES EMPLEADOS	\$ 5.200,91	\$ 6.519,34	\$ 8.171,99	\$ 10.243,59	\$ 12.840,34	\$ 16.095,37
PROVISIONES SOCIALES	\$ 6.592,03	\$ 6.592,03	\$ 6.592,03	\$ 6.592,03	\$ 6.592,03	\$ 6.592,03
OTRAS CUENTAS POR PAGAR ANTONELAFLORES SA	\$ 22.037,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras cuentas por pagar	\$ 839,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE / LP	\$ 60.693,54	\$ 40.130,32	\$ 30.287,10	\$ 22.583,88	\$ 14.880,66	\$ 7.177,44
OBLIGACION BANCARIA BANCO PICHINCHA	\$ -					
OBLIGACION BANCARIA BANECUADOR	\$ 15.000,00	\$ 2.140,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OPERACIÓN CRÉDITO PRODUBANCO	\$ 21.837,54	\$ 17.985,93	\$ 14.134,32	\$ 10.282,71	\$ 6.431,10	\$ 2.579,49
EMPRESAS RELACIONADAS ANTONELAFLORES S.A.	\$ -					
OBLIGACION MUSHUC RUNA	\$ 23.856,00	\$ 20.004,39	\$ 16.152,78	\$ 12.301,17	\$ 8.449,56	\$ 4.597,95
PASIVO DIFERIDO	\$ -					
Anticipos a clientes del exterior						
TOTAL PASIVO	\$ 221.646,96	\$ 200.466,41	\$ 215.021,58	\$ 232.894,26	\$ 251.446,65	\$ 270.817,48
PATRIMONIO						
CAPITAL PROPIO	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
RESERVA LEGAL						
RESERVA FACULTATIVA						
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES						
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS ANTERIORES	\$ 37.004,25	\$ 44.951,08	\$ 14.699,98	\$ 33.786,28	\$ 64.141,98	\$ 108.521,02
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 36.474,05	\$ 69.005,28	\$ 90.366,08	\$ 110.688,14	\$ 130.157,12	\$ 148.875,90
TOTAL CAPITAL PROPIO	\$ 79.478,30	\$ 119.956,36	\$ 111.066,06	\$ 150.474,42	\$ 200.299,10	\$ 263.396,92
PASIVO+PATRIMONIO	\$ 301.125,26	\$ 320.422,77	\$ 326.087,64	\$ 383.368,68	\$ 451.745,75	\$ 534.214,40

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.4.14.2. *Proyecciones del estado de resultados 2021-2025.*

Tabla 98-3. Estado de resultados proyectado 2021-2025

Anthonela Farms/Caizaluisa A. Geovanny
Estado de resultados.
 (en dólares americanos)

	ESTADO ACTUAL		PROYECCIONES				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
INGRESOS	\$ 703.666,98	\$ 717.306,01	\$ 738.107,88	\$ 759.513,01	\$ 781.538,89	\$ 804.203,52	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 703.666,98	\$ 717.306,01	\$ 738.107,88	\$ 759.513,01	\$ 781.538,89	\$ 804.203,52	
INGRESOS POR VENTAS	\$ 720.534,00	\$ 734.944,68	\$ 756.258,08	\$ 778.189,56	\$ 800.757,06	\$ 823.979,01	
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	\$ 16.867,02	\$ 17.638,67	\$ 18.150,19	\$ 18.676,55	\$ 19.218,17	\$ 19.775,50	
COSTOS DE CULTIVO Y PRODUCCION							
	\$ 615.422,31	\$ 620.512,32	\$ 625.296,82	\$ 631.607,69	\$ 639.283,85	\$ 648.246,67	
Inventario Inicial de Productos Terminados	\$ 3.384,80	\$ 10.110,00	\$ 10.329,21	\$ 10.628,75	\$ 10.936,99	\$ 11.254,16	
(+) Compras de Productos terminados	\$ 509.000,44	\$ 518.899,17	\$ 533.947,24	\$ 549.431,71	\$ 565.365,23	\$ 581.760,82	
(-) Inventario Final de Productos Terminados	\$ -10.110,00	\$ -10.329,21	\$ -10.628,75	\$ -10.936,99	\$ -11.254,16	\$ -11.580,53	
Costo de producción	\$ 113.147,07	\$ 101.832,36	\$ 91.649,13	\$ 82.484,21	\$ 74.235,79	\$ 66.812,21	
(=) COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 615.422,31	\$ 620.512,32	\$ 625.296,82	\$ 631.607,69	\$ 639.283,85	\$ 648.246,67	
= COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	\$ 615.422,31	\$ 620.512,32	\$ 625.296,82	\$ 631.607,69	\$ 639.283,85	\$ 648.246,67	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 88.244,67	\$ 96.793,69	\$ 112.811,06	\$ 127.905,32	\$ 142.255,04	\$ 155.956,85	
GASTOS	\$ 46.580,20	\$ 21.906,49	\$ 16.392,50	\$ 10.989,18	\$ 5.689,30	\$ 486,48	
GASTOS DE PERSONAL	\$ 46.580,20	\$ 45.900,09	\$ 46.104,68	\$ 46.419,94	\$ 46.838,64	\$ 47.354,40	

										PASAN:		
										VIENEN:		
GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$	33.091,91	\$	32.771,54	\$	33.169,34	\$	33.626,02	\$	34.138,59	\$	34.704,45
SUELDOS	\$	11.611,76	\$	11.835,55	\$	12.178,78	\$	12.531,96	\$	12.895,39	\$	13.269,36
BENEFICIOS SOCIALES	\$	3.361,93	\$	3.443,07	\$	3.542,92	\$	3.645,66	\$	3.751,39	\$	3.860,18
SERVICIOS	\$	11.221,93	\$	11.405,17	\$	11.735,92	\$	12.076,26	\$	12.426,47	\$	12.786,84
MOVILIZACIONES Y DESPLAZAMIENTO	\$	4.042,02	\$	3.637,82	\$	3.274,04	\$	2.946,63	\$	2.651,97	\$	2.386,77
IMPUESTOS Y MOVILIZACIONES	\$	250,51										
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	2.462,25	\$	2.449,94	\$	2.437,69	\$	2.425,50	\$	2.413,37	\$	2.401,31
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$	141,51										
GASTOS DE PERSONAL VENTAS	\$	13.488,29	\$	13.128,55	\$	12.935,34	\$	12.793,92	\$	12.700,05	\$	12.649,95
SUELDOS	\$	6.124,92	\$	6.240,56	\$	6.421,54	\$	6.607,76	\$	6.799,39	\$	6.996,57
BENEFICIOS SOCIALES	\$	2.419,87	\$	2.438,84	\$	2.509,57	\$	2.582,34	\$	2.657,23	\$	2.734,29
FLETES Y EMBALAJES	\$	4.943,50	\$	4.449,15	\$	4.004,24	\$	3.603,81	\$	3.243,43	\$	2.919,09
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$	-	\$	-23.993,60	\$	-29.712,18	\$	-35.430,76	\$	-41.149,34	\$	-46.867,92
UAI	\$	41.664,47	\$	74.887,19	\$	96.418,56	\$	116.916,14	\$	136.565,74	\$	155.470,37
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$	-	\$	286,92	\$	295,24	\$	303,81	\$	312,62	\$	321,68
UAII	\$	41.664,47	\$	74.600,27	\$	96.123,32	\$	116.612,34	\$	136.253,12	\$	155.148,69
GASTOS FINANCIEROS	\$	5.459,48	\$	5.594,99	\$	5.757,24	\$	5.924,20	\$	6.096,00	\$	6.272,79
INTERESES Y COMISIONES	\$	5.459,48	\$	5.594,99	\$	5.757,24	\$	5.924,20	\$	6.096,00	\$	6.272,79
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$	269,06	\$	-	\$	-	\$	-	\$	0	\$	0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	36.474,05	\$	69.005,28	\$	90.366,08	\$	110.688,14	\$	130.157,12	\$	148.875,90

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.4.14.3. Proyecciones de indicadores financieros 2021-2025.

Tabla 99-3. Indicadores financieros proyectados.

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	ESTADO ACTUAL		PROYECCIONES			
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
I LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	1,40	1,66	1,50	1,62	1,75	1,91
	2. Prueba Ácida	1,30	1,15	1,14	1,20	1,27	1,38
II SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	0,74	0,63	0,66	0,61	0,56	0,51
	2. Endeudamiento Patrimonial	2,79	1,67	1,94	1,55	1,26	1,03
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	1,06	2,19	2,27	3,48	5,33	8,27
	4. Apalancamiento	3,79	2,67	2,94	2,55	2,26	2,03
	5. Apalancamiento Financiero	3,79	2,68	2,94	2,55	2,26	2,03
III GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	4,68	7,65	7,82	7,63	7,74	7,82
	2. Rotación de Activo Fijo	9,37	13,11	15,06	17,55	20,81	25,26
	3. Rotación de Ventas	2,39	2,29	2,32	2,03	1,77	1,54
	4. Período Medio de Cobranza	70	40	40	42	42	42
	5. Período Medio de Pago	41	42	43	44	45	46
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	0,07	0,03	0,02	0,01	0,01	0,00
	7. Impacto de la Carga Financiera	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
IV RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo	12,11%	21,54%	27,71%	28,87%	28,81%	27,87%
	2. Margen Bruto	12,54%	13,49%	15,28%	16,84%	18,20%	19,39%
	3. Margen Operacional	5,92%	10,44%	13,06%	15,39%	17,47%	19,33%
	4. Rentabilidad Neta de Ventas	5,06%	9,39%	11,95%	14,22%	16,25%	18,07%
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	52,42%	62,43%	86,81%	77,70%	68,18%	59,03%
	6. Rentabilidad Financiera	45,89%	57,75%	81,61%	73,75%	65,13%	56,64%

Realizado por: Toapanta, J. 2021

3.4.15. Monitoreo y control.

Con el propósito de medir la ejecución y cumplimiento del modelo de gestión administrativa y financiera, metas trazadas; se plantea el monitoreo y control en función de la semaforización de los indicadores financieros; cuyo encargados serán el personal administrativo, conformado por el gerente, contador, vendedor, secretaria/auxiliar contable; las cuales se reunirán en un período trimestral en las oficinas de la empresa, la sección quedará establecidas en actas para constancia de la evaluación.

Para la semaforización se tomó datos financieros de Ecuans Ecuadorian New Roses Sociedad Anónima, que es una empresa referente en el sector florícola y de exportación de Cotopaxi; con actividades de cultivo de rosas, claveles, flor de verano, entre otras; de igual manera se la familiariza por temas de exportación y ventas al extranjero, siendo una empresa ejemplar para la comparación y evaluación de los indicadores financieros de Anthonela Farms.

Para semaforización se calificará de acuerdo con las siguientes condiciones:

 = peligro

 = aceptable

 = excelente

Tabla 100-3. Indicadores financieros Ecuans Ecuadorian 2020.

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS.	2020
I LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	2,11
	2. Prueba Ácida	0,77
II SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	0,48
	2. Endeudamiento Patrimonial	0,93
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	0,82
	4. Apalancamiento	1,93
	5. Apalancamiento Financiero	0,23
III GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	16,01
	2. Rotación de Activo Fijo	1,58
	3. Rotación de Ventas	0,51
	4. Período Medio de Cobranza	23
	5. Período Medio de Pago	17
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	0,16
	7. Impacto de la Carga Financiera	0,07
IV RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo	5,55%
	2. Margen Bruto	1,17%
	3. Margen Operacional	1,37%
	4. Rentabilidad Neta de Ventas	10,88%
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	1,35%
	6. Rentabilidad Financiera	10,71%

Fuente: Estados financieros Ecuans Ecuadorian New Roses Sociedad Anónima 2020-Supercias (2021).

Realizado por: Toapanta, J. 2021

Tabla 101-3. Semaforización de los indicadores financieros.

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	DIAGNÓSTICO FINANCIERO			PROYECCIONES												
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025								
I LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	🟡	1,63	🟢	3,89	🟡	1,4	🟡	1,66	🟡	1,5	🟡	1,62	🟡	1,75	🟡	1,91
	2. Prueba Ácida	🟡	1,13	🟢	3,39	🟡	1,3	🟡	1,15	🟡	1,14	🟡	1,2	🟡	1,27	🟡	1,38
II SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	🟢	0,86	🟢	0,68	🟢	0,74	🟢	0,63	🟢	0,66	🟢	0,61	🟢	0,56	🟢	0,51
	2. Endeudamiento Patrimonial	🟢	6,22	🟢	2,12	🟢	2,79	🟢	1,67	🟢	1,94	🟢	1,55	🟢	1,26	🟢	1,03
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	🟡	0,50	🟢	1,22	🟢	1,06	🟢	2,19	🟢	2,27	🟢	3,48	🟢	5,33	🟢	8,27
	4. Apalancamiento	🟢	7,22	🟢	3,12	🟢	3,79	🟢	2,67	🟢	2,94	🟢	2,55	🟢	2,26	🟢	2,03
	5. Apalancamiento Financiero	🟢	7,34	🟢	3,12	🟢	3,79	🟢	2,68	🟢	2,94	🟢	2,55	🟢	2,26	🟢	2,03
III GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	🟡	9,04	🟡	7,76	🟡	4,68	🟡	7,65	🟡	7,82	🟡	7,63	🟡	7,74	🟡	7,82
	2. Rotación de Activo Fijo	🟢	8,66	🟢	16,06	🟢	9,37	🟢	13,11	🟢	15,06	🟢	17,55	🟢	20,81	🟢	25,26
	3. Rotación de Ventas	🟢	2,44	🟢	4,38	🟢	2,39	🟢	2,29	🟢	2,32	🟢	2,03	🟢	1,77	🟢	1,54
	4. Período Medio de Cobranza	🟢	38	🔴	49	🔴	70	🟢	40	🟢	40	🟢	42	🟢	42	🟢	42
	5. Período Medio de Pago	🟢	69	🔴	12	🔴	41	🟢	42	🟢	43	🟢	44	🟢	45	🟢	46
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	🟡	0,06	🟡	0,08	🟡	0,07	🟡	0,03	🟡	0,02	🟡	0,01	🟡	0,01	🟡	0,01
	7. Impacto de la Carga Financiera	🟡	0,01	🟡	0,02	🟡	0,01	🟡	0,01	🟡	0,01	🟡	0,01	🟡	0,01	🟡	0,01
IV RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo	🟢	8,68%	🟢	21,13%	🟢	12,11%	🟢	21,54%	🟢	27,71%	🟢	28,87%	🟢	28,81%	🟢	27,87%
	2. Margen Bruto	🟢	9,98%	🟢	14,67%	🟢	12,54%	🟢	13,49%	🟢	15,28%	🟢	16,84%	🟢	18,20%	🟢	19,39%
	3. Margen Operacional	🟢	4,28%	🟢	6,74%	🟢	5,92%	🟢	10,44%	🟢	13,06%	🟢	15,39%	🟢	17,47%	🟢	19,33%
	4. Rentabilidad Neta de Ventas	🔴	3,56%	🔴	4,82%	🔴	5,06%	🟡	9,39%	🟢	11,95%	🟢	14,22%	🟢	16,25%	🟢	18,07%
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	🟢	74,30%	🟢	88,66%	🟢	52,42%	🟢	62,43%	🟢	86,81%	🟢	77,70%	🟢	68,18%	🟢	59,03%
	6. Rentabilidad Financiera	🟢	62,68%	🟢	65,97%	🟢	45,89%	🟢	57,75%	🟢	81,61%	🟢	73,75%	🟢	65,13%	🟢	56,64%

Realizado por: Toapanta, J. 202

4. CONCLUSIONES

Ya finalizado con el desarrollo de los capítulos del trabajo de investigación, luego de haber realizado los análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos se concluye lo siguiente:

Se presentó la base teórica obtenida de los artículos científicos, libros digitales, repositorios de diferentes instituciones académicas, entre otros; debidamente citados y referenciados de acuerdo con la normativa APA, la cual permitió sustentar el desarrollo para la propuesta del modelo de gestión administrativa y financiera, así como presentar el marco referencial. que ayudó a identificar en trabajos similar las problemáticas que se presentaron y las soluciones aportadas; asimismo se desarrolló el marco conceptual que presenta terminologías y conceptos claves que se utilizaron en trabajo; igualmente se presenta las estructuras de un modelo ya desarrollado que sirvió como guía para diseñar el modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa "Anthonela Farms".

Posteriormente con los estados financieros presentados por la empresa, se procedió con la recopilación de datos cuantitativos, mediante el diagnóstico situacional de la empresa con el desarrollo del análisis horizontal y vertical, donde se evidenció que su estructura económica está financiada en gran parte de obligaciones a terceros, con un 73.61% de la estructura financiera; presentado un alto riesgo por el nivel de endeudamiento y el compromiso con terceros; de igual forma en los indicadores financieros se presencié una disminución de la rentabilidad neta de los activos pasando de 21,13% en el 2019 a 12,11% en el 2020; asimismo con los cálculos NOF, FM, porción de liquidez se determinó que la empresa tiene una necesidad operativa de fondo de \$80.909,70 para el 2020, sin embargo se mostró un fondo de maniobra de \$65.085,56, la cual no cubrió en su totalidad las NOF, por ende se evidenció una necesidad requerida negociada de \$15.841.14; Además, se utilizó la igualación de cuentas y los métodos de predicción de quiebra y solvencia, en donde la empresa no puede presentar problemas en el corto y mediano plazo, pero a pesar de ellos se detalló que a los 5 años y 6 meses la empresa empieza a tener pérdida y puede incurrir en quiebra; de la misma forma se desarrolló la recopilación de datos cualitativo mediante el uso de encuestas, entrevistas, guía de observación y planificación estratégica, donde se determinó los factores claves para el desarrollo de la empresa y se pudo establecer estrategias que se implementara en el desarrollo de la propuesta.

Finalmente, con los datos cualitativos y cuantitativos se pudo determinar la situación actual de la empresa para desarrollar el modelo, el cual contiene una reestructuración de la filosofía empresarial, organigrama estructural, rediseño del manual de funciones y cargos, flujos de procesos, POA y políticas financieras enfocadas a mejorar la empresa; con las políticas propuestas se desarrolló proyecciones de los estados financieros hasta el año 2025, donde se presenta una

mejora en la utilidad del ejercicio, pasando de \$36.474,05 en el 2020 a \$148.875,90 en el 2025; seguidamente se muestra la evaluación del modelo con la semaforización basada en una empresa referente en el sector florícola, para evaluar el desempeño y aplicación del modelo.

5. RECOMENDACIONES.

A la empresa Anthonela Farms se recomienda la aplicación del presente modelo de gestión administrativa y financiera, con el propósito de mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa para los próximos años; teniendo en cuenta un análisis y control de las plagas y enfermedades para evitar bajas de flor por no estar de acuerdo con los estándares de calidad que exige la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.

De igual manera se recomienda a la empresa implementar nuevos métodos de control de inventarios, que permitan conocer con exactitud cuáles son los movimientos que se dan durante la actividad comercial, asimismo buscar acuerdos mutuos con los proveedores y los clientes en su forma de pago y cobranza, lo que provoca que la empresa se quede sin liquidez a corto plazo viéndose comprometida en hacer frente a sus obligaciones; además generar políticas específicas para los empleados para poder mejorar el control de los mismo; así mismo dar seguimiento y evaluaciones continuas a los ratios financieros que permita tener conocimiento actual de la situación económica y financiera de la empresa, y de presentar anomalías permita tomar medidas correctivas a tiempo.

Igualmente recopilar información económica y financiera de empresas referentes del sector florícola, que permita tener datos de comparación de los indicadores financieros que se utilicen para medir, evaluar el rendimiento y observar si la rentabilidad responde a los mismos rendimientos de las empresas similares del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA*. Barcelona. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Acevedo-Díaz, J. A., García-Carmona, A., Aragón-Méndez, M. d., & Oliva-Martínez, J. M. (2017). Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica. *Revista Científica*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cient/n30/2344-8350-cient-30-00155.pdf>
- Achin Gusmñan, C. (2005). *GUIA RAPIDA RATIOS FINANCIEROS Y MATEMATICAS DE LA MERCADOTECNIA*. Procenia y Cultuta. Obtenido de http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO_RATIO%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf
- Andrade, F., Alejo, O., & Armendariz, C. (2018). MÉTODO INDUCTIVO Y SU REFUTACIÓN DEDUCTIVA. *CONRADO | Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n63/1990-8644-rc-14-63-117.pdf>
- Andrade, P. P., Toscano, D. F., & Parrales, M. (2018). EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO, HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA CAPACIDAD DE LOS ADMINISTRADORES. *FADMI*. Obtenido de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/fadmi/article/view/377/270>
- Arévalo Noboa, L. E., & Lozada Bejarano, V. M. (2020). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES "RIO SAN PABLO" DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI. *Proyecto de Investigación*. Universidad Técnica de Cotopaxi, La Maná. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/6880/1/UTC-PIM-000215.pdf>
- Arias, E. R. (08 de Diciembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>
- Arroyo, J. (12 de Febrero de 2016). *Slidershare*. Obtenido de Slidershare: <https://es.slideshare.net/VenArroyo/metodo-y-diseo-de-investigacion-58175162>
- Aval. (22 de Agosto de 2019). *Aval*. Obtenido de Aval: <https://www.aval.ec/informacion-general-de-empresas/situacion-financiera-actualizada-del-sector-floricola/>
- Bagua, I. (2019). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE COLUMBE, CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO. *Proyecto de Investigación*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13610/1/92T00243.pdf>
- Banco Mundial. (Febrero de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19-is-affecting-companies-around-the-world>

- Blázquez, M., & Mondino, A. (2012). Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores. *Técnica Administrativa*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Cabrales, J. M. (08 de Junio de 2011). *Slidershare*. Obtenido de Slidershare: <https://es.slideshare.net/juancabrales22/unidad-1-metodo-sistematico-en-la-administracion-de-proyectos#:~:text=METODO%20SISTEMATICO%20Es%20un%20proceso,el%20planteamiento%20de%20la%20hip%C3%B3tesis>.
- Campos y Covarrubias, G., & Lule Martínez, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai VII (13)*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972%20(1).pdf)
- Caraballo Payares, A. M. (2013). *EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net . Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/#indice>
- Catagña, J. (2019). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA PARA EL HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA CHIMBORAZO. *Trabajo de Titulación*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11684/1/82T00965.pdf>
- Catillo, B. (14 de Octubre de 2020). *Guía Universitaria*. Obtenido de Guía Universitaria: <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Cepeda Pilco , F. H., & Quispe Toapanta, M. F. (2020). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa Ecuasana S.A. ubicada en el D.M. de Quito*. Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/23239/3/T-UCE-0005-CEC-382.pdf>
- Chu Rubio, M. (2020). *El ROI de las decisiones de marketing: un enfoque de rentabilidad*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/150845?page=61>
- Coba, G. (03 de Abril de 2020). *Primicias*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-liquidez-emergencia-coronavirus-ecuador/>
- Coba, G. (20 de Septiembre de 2020). *Primicias*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/sector-floricola-experimenta-adquisiciones-fusiones/>
- CODEBOX. (26 de Agosto de 2020). *CODEBOX*. Obtenido de CODEBOX: <https://www.codebox.es/principales-causas-cierre-empresas/>
- Condori Luján, E. J. (2017). *Guía de gestión empresarial*. La Paz: Cooperación Suiza en Bolivia.
- Córdova Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/8754/94/L-G-0003875494-0007943518.pdf>

- Crucerira, J. (2017). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS HOTELEROS. *Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Obtenido de <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/116/2/042%20ART%C3%8DCULO%20CIENT%C3%8DFICO.pdf>
- Días, L. (2011). *La observación*. México D.F.: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Obtenido de http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online. (2019). *Guía de aprendizaje Estados Financieros Básicos*. Santiago de Chile: Universidad Tecnológica de Chile - INACAP. Obtenido de http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Contabilidad/Contabilidad-Basica%20CCCB01/CCPR03_U6_GA.pdf
- ECO EDICIONES. (17 de Agosto de 2020). *ECO EDICIONES*. Obtenido de ECO EDICIONES: <https://www.ecoediciones.com/2020/08/17/la-importancia-de-los-estados-financieros/>
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher*.
- Eugenia Baena, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40362?page=59>.
- Fajardo Ortíz, M. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: Editoriales UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Gamboa Altamirano, C. A. (2017). La gestión administrativa y financiera en la optimización de recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Lligua en el año 2015. *Análisis de Cao*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26205/1/T4088i.pdf>
- Garayoa Alzórriz, P. M. (2013). *Gestión Financiera*. Madrid: Macmillan Iberia S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/42959?page=217>.
- Gavilánez, M. I., Espín, M. E., & Arévalo, M. (2018). IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DEL ECUADOR. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- Giraldo Gómez, M. E. (2018). Modelos de gestión empresarial : estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia. *Universidad de la Salle*. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria_publica
- González Urbia, P. (2016). *Contabilidad Para todos*. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1FCBOaxDth1eyplEBPvWVAm8lr_pukRMw/view

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf
- Huacchilo Pardo, L. A. (2020). LA GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS. *Univeridad y Sociedad*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Huertas López, T. E. (2019). DISEÑO DE UN MODELO. *DE GESTIÓN. BASE CIENTÍFICA Y PRÁCTICA PARA SU ELABORACIÓN*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
- Jervis, T. M. (10 de Abril de 2020). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/metodo-sintetico/>
- La Hora. (02 de Febrero de 2021). *La Hora*. Obtenido de La Hora: https://lahora.com.ec/noticia/1102339632/el-80_-de-los-cierres-fueron-de-pequenos-negocios-y-microempresas-durante-la-crisis-de-2020
- M Koury, J., & Hirschhaut, M. (2020). Reseña histórica del COVID-19. ¿Cómo y por qué llegamos a esta pandemia? *Acta Odontológica Venezolana*. Obtenido de <https://www.actaodontologica.com/ediciones/2020/especial/art-2>
- Maldonado, C. (2017). Tipología de modelos científicos de explicación. *Ciencia. Dialnet*.
- Manriquez López, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinaria. *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Márquez, A., & Ruiz, J. (2013). MÉTODO SISTÉMICO UNA EVALUACIÓN EFECTIVA PARA LA ENSEÑANZA EN LÍNEA. *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Obtenido de http://eprints.uanl.mx/8232/1/m1_1.pdf
- Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México D.F: Cengage Learning Editores S.A.
- Martínez, A. (2013). DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. PRINCIPIOS TEÓRICOMETODOLÓGICOS Y PRÁCTICOS PARA SU CONCRECIÓN. *Universidad Nacional de Córdoba*, 9.
- Martínez, E. (2020). *Estadística*. Republica Dominicana: Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/175596?page=18>.
- Mejia, T. (27 de Agosto de 2020). *Lidefer*. Obtenido de Lidefer: <https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/>
- Mendoza Briones, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las ciencias*.
- Nava Rosillón, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Nirian, P. O. (Julio de 05 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html>

- Núñez Moscoso, J. (2017). LOS MÉTODOS MIXTOS EN LA INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN: HACIA UN USO REFLEXIVO. *Scielo*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/cp/a/CWZs4ZzGJj95D7fK6VCBFxy/?format=pdf&lang=es>
- Ojeda, R. (01 de Junio de 2017). *Slidershare*. Obtenido de Slidershare: <https://www.slideshare.net/ronaldojeda3/investigacin-correlacional-76543097>
- ONU. (02 de Julio de 2020). *Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: <https://news.un.org/es/story/2020/07/1476912>
- Patiño, J. D. (2018). *Introducción a los recursos económicos*. Anfora. Obtenido de <https://publicaciones.autonoma.edu.co/index.php/anfora/article/view/450/376>
- Peña Corrales, J. L., & Almaguer, A. (2019). *Modelo de gestión administrativa y financiera para Institutos Politécnicos Industriales*. Cuba: Luz Editorial. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5891/589162002004/589162002004.pdf>
- Ramírez Casco, A. D., Ramírez Garrdio, R. G., & Calderón Mora, E. V. (2017). LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL. *CE Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html#>
- Raviolo, A., Ramirez, P., López, E., & Aguilar, A. (2010). Concepciones sobre el Conocimiento y los Modelos Científicos: Un Estudio Preliminar. *Redaly*.
- Reyes Martínez, I., Cadena Martínez, L., & De León Vázquez, I. I. (2011). La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones. *Universidad Autónoma del Estado De Hidalgo*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>
- Reynoso Castillo, C. (2014). LAS TRANSFORMACIONES DEL CONCEPTO DE EMPRESA. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4296/429640273005.pdf>
- Ricra, M. (2014). *Análisis financiero en las empresas*. Editores Pacífico. Obtenido de https://www.academia.edu/34688266/Libro_Analisis_Financiero_Maria_Ricra_Milla
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rojas, M., Jaimés, L., & Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Rubio Domínguez, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Obtenido de http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Salinas Meruane, P., & Cárdenas Castro, M. (2009). *Métodos de investigación social*. Quito: Ediciones Universidad Católica del Norte. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55372.pdf>
- Segura, G. (2017). IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN UNA EMPRESA FLETERA. *Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/49-importancia-del-analisis-financiero-en-una-empresa-fletera.pdf>

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Tellez, A. (20 de Abril de 2019). *ATS*. Obtenido de ATS: https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-analisis-vertical-y-horizontal/
- Terrazas Pastor, R. (2009). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN*. Cochabamba: Perspectivas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Tixi Lopez, M. A. (2020). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA VEQUITEX, CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA. Proyecto de Investigación*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/14009/1/22T0551.pdf>
- Toapanta, J. (2021).
- Tomala, O. (12 de Agosto de 2016). *Sites google*. Obtenido de Sites Google: <https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>
- Valero, J. (23 de Marzo de 2017). *Sliderplayer*. Obtenido de Sliderplayer: <https://slideplayer.es/slide/27156/>
- Vásquez Hidalgo, I. (2016). *Gestión Polis*. Obtenido de Gestión Polis: <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Westreicher, G. (06 de Septiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ganancia.html>
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de Estados Financieros*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/An%C3%A1lisis-de-estados-financieros-9na-Edici%C3%B3n-John-J.-Wild.pdf>
- Yanez, D. (19 de Mayo de 2020). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/enfoque-investigacion/>