



Universidad del Azuay

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO A LARGO PLAZO PARA LA EMPRESA “ROSES”, COMO HERRAMIENTA QUE PERMITA SUPERAR LA ILIQUIDEZ ACTUAL Y LA CRISIS FINANCIERA MUNDIAL.

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas (M.B.A.)**

Autor: Econ. Christian Palacios Manzano

Director: Econ. Lenin Zuñiga Condo. MBA

**Cuenca, Ecuador
2010**

DEDICATORIA

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mi hijo Christian, debido a que el mayor sacrificio que realicé durante los estudios de la maestría fue el tiempo que no pude compartir con él.

AGRADECIMIENTO

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis sinceros agradecimientos en primer lugar a mi director de tesis el Econ. Lenin Zuñiga Condo, quien guió mi trabajo aportando con sus conocimientos de manera eficaz y oportuna. A la empresa que me permitió utilizar su información para desarrollar este trabajo y a mi esposa que siempre me ha apoyado a cumplir mis sueños y objetivos con su amor dedicación y ternura.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
 Introducción.....	 1
 Capitulo 1 : Antecedentes.....	 2
1.1 Historia.....	2
1.2 Actividad de la Empresa.....	3
1.3 Ubicación.....	3
1.4 Política empresarial.....	4
1.5 Visión.....	4
1.6 Misión.....	4
1.7 Objetivos.....	5
1.8 Productos.....	5
1.9 Certificaciones.....	7
 Capitulo 2: Diagnostico de la situación Administrativa y Financiera de la Empresa Roses.	 8 8
2.1 Diagnostico Administrativo.....	8
2.1.1 Estructura Administrativa.....	8
2.1.2 Organigrama.....	9
2.1.3 Estructura técnica.....	12
2.1.4 Benchmarking.....	12
2.2 Diagnostico financiero.....	21
2.2.1 Proyecto de ampliación.....	21
2.2.2 Estructura financiera.....	29
2.2.2.1 Análisis financiero.....	29
2.2.2.2 Estructura financiera.....	40
2.2.2.3 Flujo de caja.....	42
2.3 Memorando administrativo financiero.....	43
 Capitulo 3: Diagnostico del Entorno Actual.....	 45
3.1 Diagnostico del entorno	45
3.1.1 Análisis de mercado	45
3.1.1.1 Análisis Mercado Local.....	45
3.1.1.2 Análisis Mercado Internacional.....	46
3.1.2 Análisis de la política gubernamental.....	52
3.1.3 Análisis del comportamiento de la cartera del sector florícola en el sistema financiero.....	54
3.2 Memorándum del análisis del entorno.....	56

INDICE DE CONTENIDOS

3.3 FODA.....	57
Capitulo 4 : Propuestas de Fortalecimiento Financiero.....	59
4.1 Propuestas de reestructura de pasivos.....	59
4.1.1 Propuesta de reestructura de obligaciones a corto plazo.....	61
4.1.2 Propuesta de reestructura de obligaciones a largo plazo.....	62
4.2 Propuesta de fortalecimiento patrimonial.....	68
4.2.1 Propuestas contables.....	68
4.3 Flujo de caja proyectado.....	69
4.4 Estados financieros proyectados.....	71
4.5 Estructura financiera proyectada.....	72
Capitulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	75
5.1 Conclusiones.....	75
5.2 Recomendaciones.....	77
Bibliografía.....	78
Anexos.....	79

RESUMEN

RESUMEN

La crisis financiera mundial que inició en octubre de 2008 deterioró las condiciones para desempeñar la actividad de producción de rosas para la exportación en el Ecuador.

Por este motivo se realizó un diagnóstico administrativo y financiero de la situación actual de la empresa Roses, se conoció el entorno en el cual desarrolla sus actividades, y considerando que tienen buenas perspectivas de mejorar los ingresos, se plantearon propuestas de fortalecimiento financiero de corto y largo plazo, dotando de una herramienta financiera de largo plazo que le permita a la empresa Roses afrontar con éxito la crisis financiera mundial.

ABSTRACT

ABSTRACT

The global financial crisis that began in October 2008, conditions deteriorated to perform the activity of production of roses for export in Ecuador.

That is why a diagnosis was made administrative and financial situation of the company Roses, it was learned the environment in which it operates, and considering that they have good prospects for improving revenue proposals were raised short-term and financial strength long term, providing a long-term financial tool that enables the company to successfully meet Roses global financial crisis.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La crisis financiera mundial que inició en octubre de 2008 ha generado una serie de acontecimientos que han deteriorado las condiciones para desempeñar la actividad de producción de rosas para la exportación en el Ecuador, entre los mayores problemas se presentan la reducción del plazo de proveedores, ampliación del plazo a clientes, restricción del crédito en el sistema financiero, incremento de los costos de producción y reducción en los precios.

Este trabajo pretende dotar a la empresa de una herramienta financiera de largo plazo que le permita afrontar con éxito la crisis financiera mundial a través de diagnosticar administrativa y financieramente su situación actual, conocer el entorno actual en el cual desarrolla sus actividades y plantear propuestas de fortalecimiento financiero de corto y largo plazo.

Una empresa que cuente con estructura administrativa e infraestructura adecuada, con un producto de excelente calidad son el respaldo para tener buenas perspectivas de mejorar los ingresos, ya sea por subida en los precios o mejora de la productividad, estos serían los argumentos para presentar diferentes alternativas como renegociar las deudas de corto plazo, reestructurar los pasivos de largo plazo y regularizar las cuentas de patrimonio, de esta manera se lograría fortalecer la estructura financiera y mejorar la liquidez.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES

1.1 Historia

La empresa Roses se constituyó como compañía limitada el 11 de septiembre de 1996, con el objetivo de cultivar y comercializar rosas orientadas al mercado externo. Debido a las características de la zona donde se encuentra la plantación, el producto que se obtiene es de alta calidad, ya que la altura permite que los ciclos de producción sean más extensos, por lo que la planta desarrolla un tallo grueso y alto, que se suma a los colores vivos y brillantes que se obtienen por la luminosidad.

La producción inicial se orientó hacia el mercado de los Estados Unidos, a lo largo del tiempo la empresa ha ampliado su mercado a otros países como Rusia, Japón, Chile y al continente europeo en general, los mismos que comprobando la calidad de las rosas que ofrece la empresa se han constituido en mercados importantes que brindan oportunidades de incrementar las exportaciones y diversificar mercados.

El capital accionario pertenece en su totalidad a un grupo familiar de la ciudad de Cuenca, los mismos que forman parte de la estructura administrativa y que desde sus inicios han trabajado fuerte para llegar a tener hoy en día una empresa generadora de fuente de empleo y que aporta al desarrollo de la región y el país, la idea nació de un empresario visionario que vio en esta inversión una manera de optimizar los recursos existentes, ya que en un inicio el área que hoy conforma la plantación de rosas se

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

destinaba a potrero para ganado lechero dando un uso de 3 animales por hectárea lo cual representa un alto costo y una baja rentabilidad.

La inversión por hectárea de rosas aproximadamente es de USD 300.000,00 para un invernadero con una densidad promedio de 60.000 plantas, por lo tanto una plantación representa una fuerte inversión, motivo por el cual los administradores constantemente deben evaluar las tendencias de mercado, procurando contar con una buena organización administrativa, financiera y controlar la producción, estos factores son muy importantes para tener una empresa rentable y generadora de empleo.

1.2 Actividad de la empresa

Compañía ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de rosas de calidad para el mercado internacional, cuenta con trece años de experiencia en el mercado logrando mantener un fuerte vinculo comercial con los trabajadores y proveedores así como con los clientes con quienes se mantiene una relación de negocios permanentes, todos ellos constituyen pilares fundamentales para el desarrollo de las actividades, motivo por el cual las relaciones comerciales se sustentan en un trato respetuoso y cordial basados en la confianza y el cumplimiento estricto de los compromisos adquiridos.

1.3 Ubicación

La plantación se encuentra ubicada en el cantón Biblián en la provincia del Cañar, a 2950 metros de altura, en una zona con condiciones climáticas y de suelo preferenciales que permiten contar con estándares de alta calidad de las rosas, las oficinas administrativas y de ventas se encuentran en la ciudad de Cuenca.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

1.4 Política empresarial

La filosofía ha sido siempre conservadora, respaldando las inversiones y crecimientos de acuerdo a los flujos generados por el giro del negocio y un apalancamiento razonable a medida que se ha ganado experiencia en el entorno del negocio, se ha trabajado con mucha prudencia en los gastos para llegar a ser una empresa estable y organizada en sus áreas de producción y comercialización apoyadas por un equipo humano homogéneo.

1.5 Visión

Producir y comercializar rosas de calidad y variedad excelentes, dirigido a pequeños nichos de mercado en el mundo, caracterizados por su exigencia, estando permanentemente comprometidos con el cuidado del medio ambiente, y el desarrollo humano de nuestros trabajadores. ¹

1.6 Misión

Producir rosas de calidad a costos adecuados, utilizando y actualizándonos en los avances tecnológicos y cumpliendo con la expectativa de nuestros clientes, mantener la comunicación entre las diferentes áreas clave de la empresa, para ayudarnos con los programas informáticos disponibles, mantengamos satisfecho al mercado con los compromisos comerciales adquiridos. ²

1,2 Información proporcionada por la empresa

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

1.7 Objetivos³

- Obtener una rentabilidad adecuada a la inversión y esfuerzo desplegado.
- Los objetivos puntuales se establecen anualmente de acuerdo a los presupuestos de ventas y producción más ajustes trimestrales por eventualidades de mercado.
- El seguimiento se lo realiza con un sistema informático como fuente principal de monitoreo especialmente en las ventas.
- Mantener y mejorar el cuidado del medio ambiente y clima organizacional.
- Cuidar la imagen personal, empresarial y de mercado con ejemplo y cumplimiento de los compromisos adquiridos.

1.8 Productos

Actualmente se ofrecen 18 variedades de rosas detalladas a continuación



³ Información proporcionada por la empresa

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

La diversificación de los mercados y el continuo seguimiento de las preferencias de los consumidores han sido la razón por la cual se realizan renovaciones constantes para ofrecer las variedades más cotizadas por los clientes, es muy importante dentro de las políticas y procedimientos del departamento de ventas la cuidadosa selección de los clientes para contar con una cartera sana y evitar inconvenientes en el trámite de cobranzas, una vez que se realiza el primer contacto con clientes potenciales se les envía información de la empresa y el listado de productos, actividad que demanda tiempo y perseverancia, luego se concreta el envío de una caja con muestra de productos y se espera que las mismas sean del gusto y que cumpla con las exigencias del cliente.

La Empresa cuenta con un departamento de ventas, el mismo que mantiene un trato personalizado con cada uno de los clientes, esto es soportado por diversas herramientas tecnológicas como el internet, un sistema de venta en línea mediante la cual se manejan los datos de producción y se pueden realizar las ventas y cumplir con los requerimientos de los clientes.

Históricamente los precios en promedio han sido de USD 0,36 por tallo en épocas no pico y de USD 0,65 en fechas pico, normalmente se fijan los mismos el momento de la negociación, existe otra alternativa denominada standing orders mediante la cual se fija el precio con antelación, las rosas de la empresa se comercializan especialmente en los mercados de Rusia, España, Italia, Francia, Alemania, Estados Unidos, Canadá y Chile.

Como una herramienta de publicidad y mercadeo la empresa asiste a diferentes ferias y eventos tanto en el país como en el exterior, las principales ferias son Agriflor de las Américas en Quito, Premier Floral Distributions en Miami, WF y FSA en Atlanta.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

1.9 Certificaciones

La empresa a lo largo de su trayectoria ha obtenido las siguientes certificaciones:

- BASC: Certificación para el manejo de productos libres de narcotráfico y sustancias alucinógenas.
- Flor Ecuador: es el certificado Socio-Ambiental de Expoflores, programa de autogestión que busca alcanzar el cumplimiento de normas sociales y ambientales en fincas florícolas del Ecuador.

Roses Cia. Ltda se encuentra afiliada a las siguientes instituciones:

- Expoflores.
- Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana.
- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

CAPITULO 2

2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

2.1 Diagnostico Administrativo

2.1.1 Estructura Administrativa.

Estructura Organizacional

Se desprende una estructura piramidal claramente definida, en donde el máximo organismo es la Junta de Socios, el Presidente Ejecutivo, y la Gerencia General sobre la cual recae el control de toda la operación: Producción, Compras, Recursos Humanos, Ventas, Postcosecha, Contraloría, Sistemas y los Órganos Asesores.

Cultura Organizacional:

La estructura organizacional está lo suficientemente definida, con especialización de funciones cuenta con personal altamente calificado, con experiencia en los niveles Administrativos, Técnicos y Operativos, en la actualidad 130 personas prestan sus servicios para la empresa, a todo el personal se le proporciona los equipos y herramientas requeridas para que puedan desarrollar su trabajo dentro de un ambiente seguro.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Al ser un negocio cíclico en las fechas de mayores ventas se contrata mano de obra ocasional que colabora especialmente en las áreas de cosecha.

2.1.2 Organigrama

El organigrama que se presenta en el Anexo 1 muestra una empresa con una estructura administrativa adecuada para la actividad, en dicho anexo puede observar las diferentes áreas con su respectiva estructura que se detallan a continuación:

El Departamento de Producción:

Personal:

Un jefe de área que dirige el equipo de trabajo conformado por un supervisor de cultivos, personal de cultivos y personal de riego.

Funciones:

Sembrar de una manera técnica las yemas, dotar a las plantas de riego, fertilizantes y químicos necesarios, con el propósito de conseguir en la cosecha una planta sana, de abundante follaje, que cumpla con las normas de calidad establecidas.

El Departamento de Compras:

Personal:

Un jefe de departamento, un asistente y un bodeguero.

Funciones:

Proveer los insumos necesarios para la producción, controlando el stock mínimo necesario, evitando un sobre abastecimiento de productos que incurran en mayores

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

necesidades de capital de trabajo, así también se procura evitar desperdicios, deterioro por almacenamiento, pérdida de eficiencia de los insumos.

El Departamento de Recursos Humanos:

Personal:

Un jefe del departamento.

Funciones:

Se encarga de la selección, contratación, remuneraciones, capacitación, control y evaluación del personal, también de estar al día en las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, además busca los medios y acciones para contar con personal calificado, capacitado y motivado, con la finalidad de evitar una alta rotación que represente costos innecesarios para la empresa especialmente con el tema de capacitación.

Departamento de Ventas:

Personal:

Un jefe de departamento, dos asistentes de ventas y una asistente de embarque.

Funciones:

Mantener la relación de negocios con los clientes y una vez confirmada la orden, la persona encargada del embarque coordina el tema de transporte hasta que la flor llegue a su destino final.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Departamento de Postcosecha:

Personal:

Un jefe de departamento, un supervisor, personal de postcosecha y personal de empaque.

Funciones:

Una vez que llega la flor del campo, estos se encargan de seleccionar, clasificar, empacar y almacenar el producto; es sus manos está el asegurar que las rosas que serán comercializadas sean las exigidas por el mercado.

Una persona se encarga de mantener habilitados los sistemas y redes de comunicación de la empresa, esta persona cumple una función muy importante considerando que las ventas se realizan a través de internet, la información de la producción se maneja a través de un software y que se deben registrar los movimientos contables con el fin de tener información oportuna para la toma de decisiones.

Departamento de Contraloría:

Personal:

El contralor, un contador general y dos asistentes.

Función:

Tiene a su cargo el control de presupuestos, mantener información contable y financiera actualizada y estar al día en los pagos de las obligaciones tributarias.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

2.1.3 Estructura Técnica.

La empresa cuenta con 12 hectáreas destinadas a la producción de 18 variedades de rosas para ofrecer al mercado tallos largos totalmente verticales que oscilan entre 40 y 90 centímetros con botones de 6 cm de largo, colores sumamente vivos, además de un follaje verde, sano y abundante.

La infraestructura es la adecuada; un área de postcosecha amplia, invernaderos cubiertos, sistema de riego computarizado de origen Israelí, cuartos fríos con amplia capacidad de almacenamiento para la producción normal y para las temporadas de picos de producción.

Tiene un sistema de calefacción, que se utiliza cuando la temperatura baja a niveles comprometedores y se debe salvaguardar la producción y la calidad de las flores para el cumplimiento oportuno a los clientes.

El transporte interno de la flor se lo realiza a través de un sistema de cable vía, el mismo que traslada la flor desde los invernaderos hasta el área de postcosecha.

2.1.4 Benchmarking

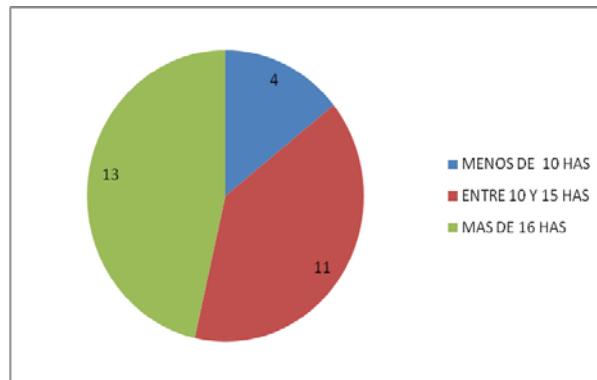
La empresa Roses realizó un estudio de Benchmarking a fin de compararse con aquellas empresas que han logrado la categoría de excelentes en cuanto a estándares de calidad, tecnología, precio, protección ambiental, ambiente laboral y sistemas de producción principalmente, a fin de mantenerse en esos niveles de excelencia.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Para la elaboración de este estudio, proporcionado por la empresa, se tomó en cuenta a 28 empresas dedicadas a la producción de rosas en Ecuador, el tamaño de las mismas (medido en Hectáreas) se especifica en el siguiente Gráfico 1, es importante citar que Roses se encuentra en el segmento que tienen entre 10 y 15 hectáreas ya que como se mencionó anteriormente la empresa en la actualidad cuenta con 12 hectáreas.

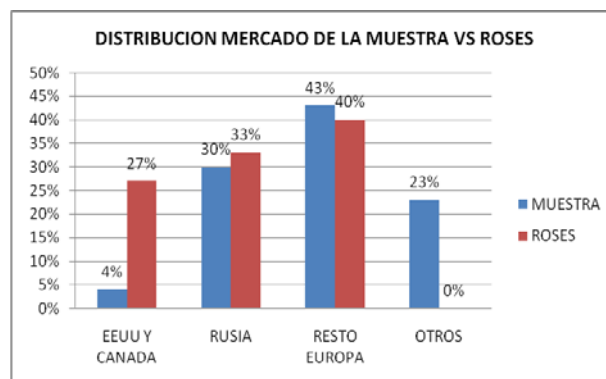
Gráfico 1

Distribución de empresas analizadas por tamaño.



El gráfico 2 que se presenta a continuación muestra un comparativo entre la segmentación del mercado de las empresas analizadas y la empresa Roses:

Gráfico 2

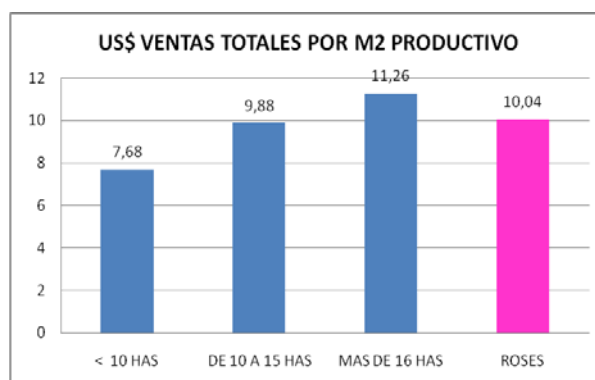


CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Este gráfico muestra que la empresa tiene sus principales mercados en Rusia y el resto de Europa en proporciones semejantes a la industria, no así en el mercado americano en el cual Roses tiene mayor participación, lo cual es muy conveniente ya que el mercado europeo en general paga un mejor precio por el largo del tallo que es una ventaja competitiva de la empresa

RESULTADOS DEL BENCHMARKING POR SEGMENTO INVESTIGADO

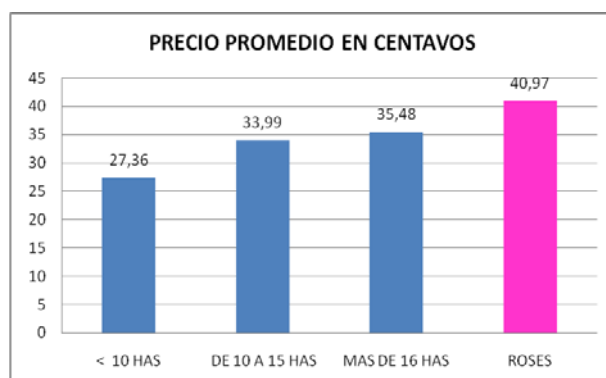
Gráfico 3



Las ventas por m2 productivo de la empresa Roses están por encima de su segmento, pero son inferiores a las plantaciones que cuentan con más de 16 hectáreas, esto se debe a que estas fincas en su mayoría se encuentran al máximo de productividad por la edad de las plantas, es importante mencionar que las cuatro hectáreas de la ampliación de Roses que se detallaran mas adelante aun no llegan a su máxima productividad con lo cual podrían igualar o superar a las empresas más grandes.

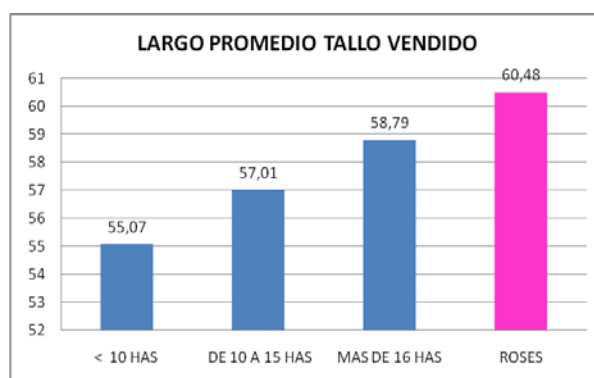
CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Gráfico 4



Roses cuenta con un precio promedio en centavos mayor que todas las empresas de este estudio, lo cual es muy importante analizar considerando que las ventas se pueden incrementar en mayor proporción que la industria si mejora la productividad de las cuatro hectáreas de la ampliación que en el año 2010 comenzaron la producción.

Gráfico 5



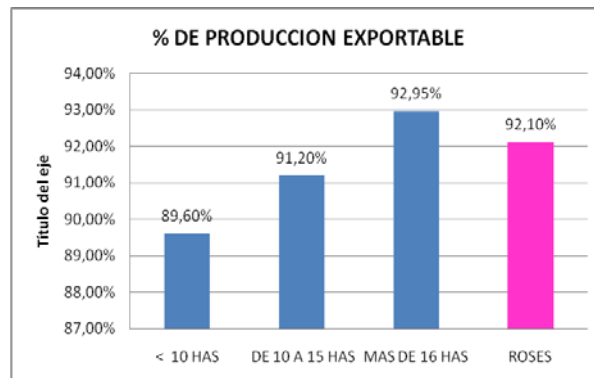
Este Gráfico muestra que la empresa Roses cuenta con un largo promedio de tallo mayor que el resto de fincas, lo cual ratifica la calidad de la flor y el motivo por el cual la rosa de la empresa tiene un mejor precio que la industria.

La razón por la que la empresa obtiene un mejor precio del producto, es porque tiene mayor largo del tallo promedio; en el mercado internacional mientras más largo sea

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

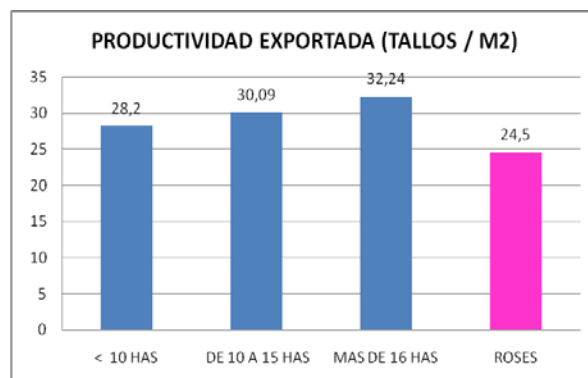
el tallo mayor es el precio que se obtiene, es importante comentar que inclusive en fechas pico como la fiesta de San Valentín se llega a comercializar a centavo el centímetro; estos factores explican el motivo por el cual Roses tiene mayores ventas que las empresas de su mismo tamaño.

Gráfico 6



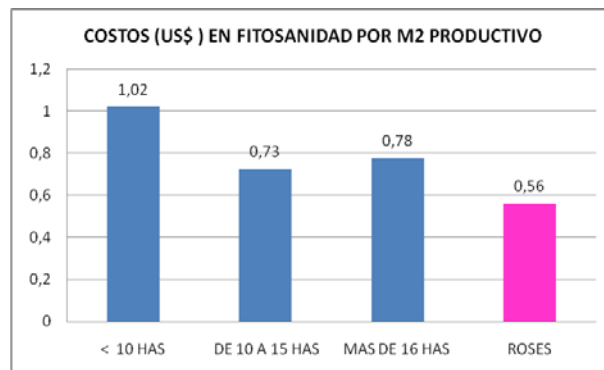
En el siguiente cuadro se puede apreciar que la empresa Roses tiene la productividad más baja respecto al sector en general, esto se debe a que las cuatro hectáreas de la ampliación aun no llegan a la máxima productividad.

Gráfico 7



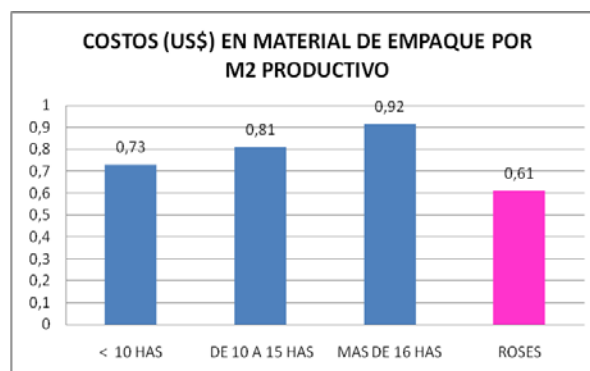
CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Gráfico 8



Los costos que la empresa tiene en fitosanidad son menores que el sector en general, esto se da por el asesoramiento técnico que ha permitido optimizar los recursos necesarios que se aplican a la plantas a través del sistema de riesgo.

Gráfico 9

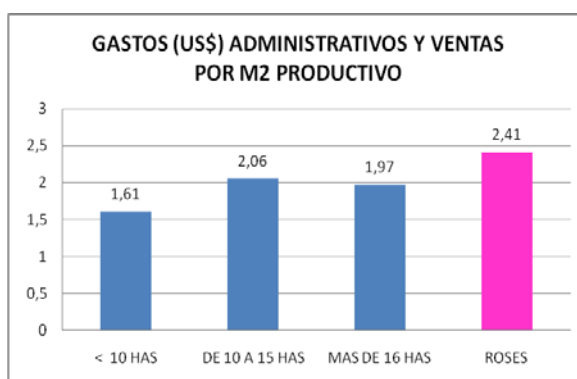


El costo en el empaque es inferior al sector; esto se da porque la empresa cuenta en este sentido con una ventaja competitiva, que se presenta porque en la Provincia del Azuay existe una gran fabrica de papel que abastece de materia prima a una corrugadora local evitando los gastos de transporte que tienen empresas de otras provincias, esta corrugadora local es la proveedora de Roses.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

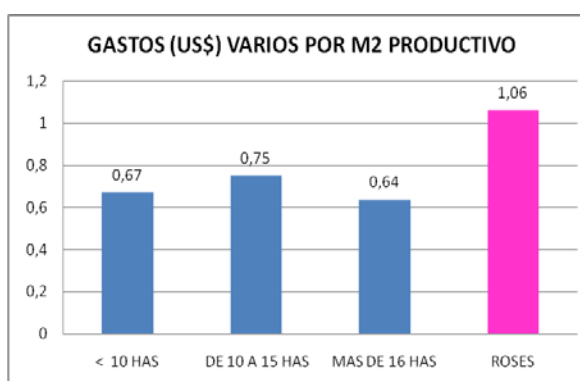
Considerando que la Empresa Roses cuenta con mayores ventas y menores costos en promedio que el sector, podemos inferir que el margen bruto que se obtiene es mayor que del sector.

Gráfico 10



De la información analizada se puede observar que la empresa tiene gastos operacionales superiores que la industria en general, esto se explica debido a que Roses es una empresa familiar en la cual parte de sus accionistas y familiares son parte de la nomina, percibiendo mayores salarios que el resto del personal,

Gráfico 11



Otro punto importante a considerar es el que representan los gastos varios que se encuentran por encima del sector, explicado por algunos factores como el pago a dos asesores extranjeros, y sobretodo el costo de transporte de la flor hacia el aeropuerto internacional, lo cual es una desventaja competitiva ya que las fincas del norte del país se encuentran en promedio a una hora y media del aeropuerto internacional de

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Quito, mientras el tiempo que se demora en llegar la Flor desde la finca de Roses hasta el aeropuerto de la Ciudad de Guayaquil es de 4 horas, y en casos que la flor debe ser embarcada en la Ciudad de Quito al camión que es tercerizado, le toma en promedio 9 horas.

Gráfico 12



En el cuadro 1 que se presenta a continuación se puede observar que la empresa en general tiene egresos operativos mayores que el sector, por lo cual en resumen se puede inferir que partiendo de un margen bruto mayor que el sector pero los costos y gastos que de igual manera son mayores, el margen neto se verá disminuido.

Cuadro 1

CUADRO RESUMEN DEL BENCHMARKING DE ROSES						
RUBRO ANALIZADO	MENOS DE 10 HAS		DE 10 A 15 HAS		MAS DE 16 HAS	
	MEJOR	PEOR	MEJOR	PEOR	MEJOR	PEOR
US\$ VENTAS TOTALES POR M2 PRODUCTIVO						
PRECIO PROMEDIO EN CENTAVOS						
LARGO PROMEDIO TALLO VENDIDO						
% DE PRODUCCION EXPORTABLE						
PRODUCTIVIDAD EXPORTADA (TALLOS / M2						
COSTOS (US\$) EN FITOSANIDAD POR M2 PRODUCTIVO						
COSTOS (US\$) EN MATERIAL DE EMPAQUE POR M2 PRODUCTIVO						
GASTOS (US\$) ADMINISTRATIVOS Y VENTAS POR M2 PRODUCTIVO						
GASTOS (US\$) VARIOS POR M2 PRODUCTIVO						
EGRESOS OPEACIONALES TOTALES POR TALLO EXPORTADO						

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Del Benchmarking analizado se tiene conclusiones muy importantes que nos dan una idea clara de la situación actual, se puede apreciar que la empresa cuenta con rosas de tallos más altos que el promedio del sector, por lo que se obtiene mejores precios, esto se presenta debido a la ubicación estratégica de la plantación que permite tener mayor cantidad de luminosidad, que sumado a la altura en la que se encuentra y al tener ciclos más largos permite que la planta se desarrolle más lentamente y los tallos sean más altos y gruesos.

En el tema de productividad todos los indicadores que muestran los gastos están por debajo del promedio del sector, esto mejora sin lugar a duda la eficiencia financiera ya que se debe gastar menos recursos en químicos, disminuyendo así la cantidad de recursos requeridos como capital de trabajo, esto se ha logrado gracias a la asesoría externa que ha contribuido a ser más eficientes.

Los costos y gastos administrativos son altos en relación al sector, este es un tema que se identifica como una debilidad que afecta a la liquidez ya que ese representa egresos mensuales fuertes, lo cual se ve reflejado en el costo respecto al largo del tallo, que según la información analizada es mayor que el sector, este tema finalmente tiene un efecto directo en la rentabilidad de la empresa ya que tiene dos efectos, por una parte disminuye las utilidades y por otro puede generar un requerimiento de recursos a corto plazo que tienen un costo financiero que disminuyen aun más la rentabilidad.

Con estos antecedentes podemos decir que la empresa tiene una gran fortaleza en su producto y eficiencia en el manejo de los insumos, así también un tema en el cual se debe trabajar muy fuerte es en los gastos operacionales que se presentan mayores que la industria.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

2.2 Diagnostico Financiero

2.2.1 Proyecto de ampliación

Debido a la creciente demanda de rosas en el mercado internacional entre los años 2005 y 2006, en el segundo semestre del 2006 la empresa solicitó un crédito de largo plazo para realizar una ampliación de 4 hectáreas en sus cultivos, las mismas que iniciaron su producción en febrero de 2009, cabe destacar que en esa época la empresa tenía una demanda superior a la cantidad de rosas que producía por lo cual adquiría rosas a otras fincas del sector para cumplir con sus compromisos de venta,

En este punto es de suma importancia establecer que el banco que financió esta ampliación, (que lo llamaremos Banco E), es un banco de desarrollo público; que cuenta con parámetros de financiamiento muy diferentes a la banca privada, entre los parámetros más importantes se puede citar que el análisis del crédito se sustenta totalmente en el proyecto de inversión, los flujos que se generan como fuente de repago de las obligaciones, previo un primer desembolso se requiere cumplir ciertas condiciones denominadas condiciones previas a la instrumentación entre las cuales están el constituir garantías, estar al día en el cumplimiento de obligaciones fiscales, laborales y tributarias entre otras.

Por otra parte una gran diferencia con la banca privada se da en el seguimiento del cumplimiento del plan de inversiones, el mismo que frecuentemente es controlado con el propósito de hacer cumplir las proyecciones con las cuales se aprobó la operación, finalmente es importante citar que durante la vigencia del crédito se solicitan cumplir diferentes condiciones especiales que proporcionan herramientas de análisis indispensables para presentar reportes exigidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

En este trabajo se dará un mayor énfasis al análisis del banco E ya que es importante conocer al mismo para tener una idea clara de este crédito a largo plazo considerando que es el mayor acreedor de la empresa.

El 13 de diciembre de 2006, se aprueba la operación de crédito de primer piso a favor de la empresa Roses en los siguientes términos y condiciones:

Monto del Crédito:	Hasta la suma de USD 1.250.000.00
Plazo:	2,520 días
Gracia:	540 días
Tasas de Interés:	La tasa para operaciones de primer piso vigente a la firma del contrato de préstamo a mutuo, reajutable cada 90 días.
Forma de pago:	Cada 90 días vencidos, mediante alícuotas variables, que incluyan una cuota de principal creciente más los intereses correspondientes que se ajustaran en las fechas de reajuste de la operación original.
Rubro a Financiar:	Activos Fijos: Fomento agrícola USD 813.210.00 Obra civil USD 345.468.00 Maquinaria y equipo: USD 91.322.00 TOTAL: USD 1.250.00.00
Materia del Crédito:	Un Contrato de Préstamo a mutuo, que incluirá la tabla de amortización de la operación.
Forma de desembolso:	Tres desembolsos, el primero por la suma de USD650.000.00; el segundo por un valor de USD400.000.00; y un tercero por USD200.000.00

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

GARANTIAS

	Hipoteca abierta de una plantación florícola ubicada en el sector denominado Burgay, en el cantón Biblián en la Provincia del Cañar, de acuerdo a escritura pública autorizada por la Notaría Décimo Primera del Cantón Cuenca, el 25 de noviembre de 2004. en la cual la Compañía mediante compra adquirió el lote No 2, tiene un área de 194.257 mts ² , en donde se asientan las oficinas administrativas, la plantación de rosas, área de post cosecha, caminos, casetas, potreros, y bosques.
	Tanto el Presidente como el Gerente General de Plantaciones Roses Cía. Ltda, con sus respectivos cónyuges, garantizarán la presente operación como codeudores solidarios.

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

La empresa debió cumplir con el siguiente cronograma de desembolsos y utilización del crédito:

Desembolsos	Monto	Destino	Ejecución
1er desembolso	US\$ 650.000.00	Fomento agrícola, Obra Civil, Maquinaria y Equipo	3 meses contados a partir del primer desembolso.
2do desembolso	US\$ 400.000.00	Fomento agrícola, Obra Civil	3 meses contados a partir del segundo desembolso.
3er desembolso	US\$ 200.000.00	Fomento agrícola, Obra Civil	3 meses contados a partir del tercer desembolso.

El tiempo señalado en ejecución (3 meses) es el tiempo requerido para realizar las inversiones y justificar documentadamente las mismas.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

CONDICIONES PREVIAS A LA INSTRUMENTACION

- 1.- La empresa deberá constituir la promesa de prenda de la maquinaria y equipo a adquirirse con el crédito.
- 2.- La empresa deberá presentar una declaratoria de no vinculación por administración y gestión con funcionarios del banco.
- 3.- La empresa deberá constituir la garantía hipotecaria que respalda la operación de crédito.
- 4.- Se hará constar en la presente operación, que la empresa suscribirá el contrato de préstamo a mutuo en el cual se integrarán dos cláusulas, (i) que se señale que se suscribirá adicionalmente un pagaré, sin que esto signifique duplicación de obligaciones, y, (ii) que acepta cubrir los costos que causen los débitos de los dividendos de la operación, durante la vigencia del crédito.

CONDICIONES ESPECIALES

- 1.- Cuando esté instalada la maquinaria y equipo financiados, la empresa deberá constituir la garantía prenda y contratar el seguro de la misma con endoso de beneficiario a favor del Banco E.
- 2.- La empresa deberá mantener un sistema de contabilidad adecuado y proporcionar durante la vigencia del crédito los balances trimestrales 60 días posteriores al cierre del ejercicio económico trimestral.
- 3.- La empresa deberá proporcionar durante la vigencia del crédito los balances anuales 90 días posteriores al cierre del ejercicio económico actual.
- 4.- ROSES Cia Ltda, deberá presentar copia del pago del IESS y copia de la declaración del impuesto a la renta realizado al SRI, 60 días después de realizar los pagos.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

5.- La empresa deberá cubrir los costos de actualización anual de los avalúos de la garantía hipotecaria y las pólizas de seguros contra incendio, rotura de maquinaria y lucro cesante durante la vigencia del crédito.

6.- La empresa deberá presentar el justificativo de las inversiones realizadas con el segundo y tercer desembolsos en un plazo no mayor a 30 días de efectuarlas.

7.- Se contratará un técnico especialista en rosas a costa del cliente, para que realice un diagnóstico trimestral sobre la presencia de enfermedades en la plantación, por un período de 2 años, a partir de la firma del contrato de préstamo luego de lo cual, se determinará la conveniencia de seguir con este contrato.

DATOS DE LA OPERACIÓN

Una vez que el cliente cumplió con las condiciones previas a la instrumentación, se procedió con los respectivos desembolsos de las operaciones detalladas a continuación:

DESEMBOLSO	FECHA	MONTO
PRIMER DESEMBOLSO	17-Ene-07	650.000,00
SEGUNDO DESEMBOLSO	04-Jul-07	400.000,00
TERCER DESEMBOLSO	30-Nov-07	200.000,00
TOTAL		1.250.000,00

En esta operación el cliente ha procedido con la cancelación trimestral de 6 cuotas de interés correspondiente al periodo de gracia y 4 dividendos de amortización por un total de USD479.779,93, de los cuales USD175.220,09 de capital, USD302.841,57 de interés y 1.717,27 de interés de mora, actualmente se encuentra vencido el dividendo número 11.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Es importante señalar que la empresa en el año 2009 solicitó una nueva operación de crédito por USD500.000.00 (USD350.000.00 de activo fijo y USD150.000.00 de Capital de trabajo) se resolvió solicitar se cumplan requerimientos tales como presentar nuevas garantías adicionales a las ya existentes, específicamente incluir el área en la cual se realizó la ampliación con los recursos del primer crédito, que capitalice la cuenta por pagar accionistas y regularizar la cuenta otros activos, la empresa no cumplió estos condicionamientos, motivo por el cual no se llegó a aprobar la solicitud planteada

SITUACION ACTUAL

En la actualidad se identifica que la empresa tiene problemas para cubrir las obligaciones de corto plazo, en este sentido se ha revisado la situación del crédito que se mantiene con el banco E, obteniendo una liquidación actual que se detalla a continuación:

LIQUIDACION		
Fecha de corte:	30-mar-10	
OPERACIÓN	0020070631	TOTAL
FACILIDAD	Reactivación	
CAPITAL VENCIDO	1,074,779.91	1,074,779.91
INTERES VENCIDO	41,477.33	41,477.33
MORA VENCIDA	553.18	553.18
OTROS VENCIDO		-
TOTAL	1,116,810.42	1,116,810.42
Avalúo Comercial (10-dic-09)		1,745,645.77
Cobertura		162.42%
Avalúo de Realización (10-dic-09)		1,549,386.66
Cobertura		144.16%

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

GARANTIAS ACTUALES

A continuación se presenta el cuadro 2 de garantías.

Cuadro 2

	Hipoteca abierta de una plantación florícola ubicada en el sector denominado Burgay, en el cantón Biblián en la Provincia del Cañar, de acuerdo a escritura pública autorizada por la Notaría Décimo Primera del Cantón Cuenca, el 25 de noviembre de 2004, en la cual la Compañía Roses, adquirió mediante compra, el lote No 2 tiene un área de 194.257 mts ² , en donde se asientan las oficinas administrativas, la plantación de rosas, área de post cosecha, caminos, casetas, potreros, y bosques.
	Prenda Industrial abierta de un equipo de riego por goteo, superficie 3.93 hectáreas de los bloques 5, 6,7, 8, equipo de frío, 136.35 m de paneles modulares blanca de 3 pulgadas, 3.72 metros fijos blanca 3, evaporador EDA1565At y accesorios.
	Tanto el Presidente como el Gerente General de Plantaciones Roses Cía. Ltda, con sus respectivos cónyuges, garantizarán la presente operación como codeudores solidarios.

AVALUOS

En el cuadro 3 se detallan los avalúos realizados tanto de las garantías hipotecarias como de las prendaías.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Cuadro 3

GARANTÍAS				
Lote Nro. 2 del predio rustico denominado "BURGAY", del cantón Biblián, Provincia del Cañar.				
DESCRIPCIÓN	COMERCIAL	REALIZACIÓN	REPOSICIÓN	BANCO E
TERRENO	680,552.45	612,497.21	680,552.45	612,497.21
CONSTRUCCIONES NUEVAS	402,227.50	362,004.75	436,407.30	362,004.75
MOVIMIENTO DE TIERRAS	270,092.80	243,083.52	400,919.00	243,083.52
INVERNADEROS	552,846.20	497,561.58	662,571.40	411,210.57
CAMAS	239,696.00	215,726.40	286,960.00	178,287.43
TUTORADOS	80,183.80	72,165.42	97,064.60	-
INSTAL. LUZ	101,284.80	91,156.32	122,385.80	91,156.32
CAMINOS LASTRADOS	51,500.00	46,350.00	61,800.00	46,350.00
PLANTAS	NO CONSTA DENTRO DEL VALOR DEL AVALUO			
TOTAL	2,378,383.55	2,140,545.20	2,748,660.55	1,944,589.80
PRENDAS MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO EN LA PLANTACIÓN				
	COMERCIAL	REALIZACIÓN	REPOSICIÓN	BANCO E
Equipo de riego	81,268.32	69,078.07	83,706.37	69,078.07
Cámara de frío	17,343.20	14,741.72	17,863.50	14,741.72
TOTAL	98,611.52	83,819.79	101,569.87	83,819.79
TOTAL	2,476,995.07	2,224,364.99	2,850,230.42	2,028,409.59
% DE COBERTURA DEL CRÉDITO				189%

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

POLIZAS DE SEGURO

Descripción	Valor Póliza US\$	Fecha Póliza	Vencimiento
Bienes Inmuebles	575000	08-NOV-09	08-NOV-10
Prendas Industriales	28479.35	17-DIC-09	17-DIC-10

2.2.2 Estructura Financiera

2.2.2.1 Análisis Financiero

ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA ROSES

Para realizar el análisis financiero se cuenta con la información de los estados financieros de los años 2007, 2008 y 2009, en el cuadro 4 se detallan los activos de la Empresa:

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Cuadro 4

ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
RUBRO	2007	%	2008	%	2009	%
Caja Bancos	34,713.86	10.66%	77,964.91	12.10%	77,252.52	10.57%
Cuentas y Documentos por Cobrar	169,836.22	52.15%	342,336.77	53.14%	371,338.85	50.81%
Otras cuentas por Cobrar	9,936.08	3.05%	25,142.68	3.90%	17,570.18	2.40%
Inventarios	66,347.85	20.37%	87,349.26	13.56%	103,216.69	14.12%
Gastos Pagados por Anticipado	44,847.15	13.77%	111,429.12	17.30%	161,500.47	22.10%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	325,681.16	9.09%	644,222.74	12.66%	730,878.71	13.37%
ACTIVO FIJO						
Terrenos	524,082.50	17.77%	524,082.50	12.99%	622,339.00	14.37%
Adecuaciones terrenos	271,802.51	9.21%	271,802.51	6.74%	344,005.72	7.94%
Edificios	189,363.63	6.42%	189,363.63	4.69%	166,166.30	3.84%
Maquinaria y Equipo	323,364.63	10.96%	327,097.54	8.11%	306,292.51	7.07%
Vehículos	28,552.15	0.97%	29,748.58	0.74%	21,208.62	0.49%
Equipo de Computación	52,896.05	1.79%	54,933.02	1.36%	54,710.47	1.26%
Equipos de oficina	45,735.07	1.55%	46,635.07	1.16%	41,374.73	0.96%
Muebles y enseres	12,737.61	0.43%	12,737.61	0.32%	17,231.82	0.40%
Instalaciones	231,561.04	7.85%	231,561.04	5.74%	161,064.70	3.72%
Invernaderos, ampliaciones	1,975,774.71	66.98%	3,268,228.89	81.01%	3,681,849.16	85.00%
Depreciación Acumulada	706,263.86	23.94%	921,739.93	22.85%	1,084,623.64	25.04%
TOTAL ACTIVO FIJO	2,949,606.04	82.30%	4,034,450.46	79.29%	4,331,619.39	79.27%
OTROS ACTIVOS	308,486.92	8.61%	409,243.12	8.04%	402,200.67	7.36%
TOTAL DEL ACTIVO	3,583,774.12	100.00%	5,087,916.32	100.00%	5,464,698.77	100.00%

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Activo Corriente

En el cuadro 5 se detalla los activos corrientes para el periodo del 2007 al 2009.

Cuadro 5

ACTIVO CORRIENTE						
RUBRO	2007	%	2008	%	2009	%
Caja Bancos	34,713.86	10.66%	77,964.91	12.10%	77,252.52	10.57%
Cuentas y Documentos por Cobrar	169,836.22	52.15%	342,336.77	53.14%	371,338.85	50.81%
Otras cuentas por Cobrar	9,936.08	3.05%	25,142.68	3.90%	17,570.18	2.40%
Inventarios	66,347.85	20.37%	87,349.26	13.56%	103,216.69	14.12%
Gastos Pagados por Anticipado	44,847.15	13.77%	111,429.12	17.30%	161,500.47	22.10%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	325,681.16	9.09%	644,222.74	12.66%	730,878.71	13.37%

CAJA-BANCOS

Este rubro en el período analizado ha mantenido un comportamiento estable a pesar de que el nivel de ventas se ha incrementado considerablemente, quedando claro la utilización de estos recursos para el pago de obligaciones.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

CUENTAS X COBRAR CLIENTES

El valor de esta cuenta supera el 50% del Activo Corriente, la política de cobro de la empresa históricamente se ha mantenido entre 30 y 60 días, en promedio la empresa requería 58.3 días para cobrar una cuenta hasta el año 2008, lo que demuestra que antes de la crisis financiera mundial estaba acorde a la política de crédito, sin embargo comparando el año 2008 con respecto al 2007 el período promedio de cobro empeora requiriendo de 86 días en promedio, para el 2009 este indicador disminuye a 82 días de cobro; como se mencionó anteriormente el período promedio de cobro se incrementó por la situación del mercado mundial

INVENTARIOS

El giro del negocio obliga a la empresa a tener altos niveles de stock en insumos, materiales y suministros agrícolas, adicionando el valor del inventario de Postcosecha a partir del año 2007 los valores se incrementan debido a la ampliación de cuatro hectáreas de plantación y a la subida de precios de los insumos agrícolas especialmente en las épocas que el precio de petróleo se mantenía en los niveles más altos de la historia.

ACTIVO CORRIENTE

Como se puede observar el porcentaje de los activos corrientes respecto al Activo Total se incrementó de 9.09% al 13.37% explicado por la cuenta gastos pagados por anticipado que creció del 13.77% a 22,1% por la desconfianza que se generó respecto al riesgo del sector florícola, los proveedores de servicios solicitaban y en la

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

actualidad solicitan pagos por anticipado para brindar el servicio o abastecer del producto.

Se confirma el bajo nivel de liquidez que es menor al 1%, es decir podemos afirmar que la reducción de plazo en proveedores sumado a la ampliación de plazo a los clientes ha deteriorado la liquidez de la empresa y por ende la cantidad de recursos disponibles para cancelar las obligaciones financieras, en especial las de corto plazo lo cual se ha complicado más con la restricción a los créditos para este sector por parte del sistema financiero privado.

En el siguiente cuadro 6 se presenta la información de los activos fijos

Cuadro 6

ACTIVO FIJO						
RUBRO	2007	%	2008	%	2009	%
Terrenos	524,082.50	17.77%	524,082.50	12.99%	622,339.00	14.37%
Adecuaciones terrenos	271,802.51	9.21%	271,802.51	6.74%	344,005.72	7.94%
Edificios	189,363.63	6.42%	189,363.63	4.69%	166,166.30	3.84%
Maquinaria y Equipo	323,364.63	10.96%	327,097.54	8.11%	306,292.51	7.07%
Vehículos	28,552.15	0.97%	29,748.58	0.74%	21,208.62	0.49%
Equipo de Computación	52,896.05	1.79%	54,933.02	1.36%	54,710.47	1.26%
Equipos de oficina	45,735.07	1.55%	46,635.07	1.16%	41,374.73	0.96%
Muebles y enseres	12,737.61	0.43%	12,737.61	0.32%	17,231.82	0.40%
Instalaciones	231,561.04	7.85%	231,561.04	5.74%	161,064.70	3.72%
Invernaderos, ampliaciones	1,975,774.71	66.98%	3,268,228.89	81.01%	3,681,849.16	85.00%
Depreciación Acumulada	706,263.86	23.94%	921,739.93	22.85%	1,084,623.64	25.04%
TOTAL ACTIVO FIJO	2,949,606.04	82.30%	4,034,450.46	79.29%	4,331,619.39	79.27%

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

ACTIVO FIJO

El rubro de activos fijos representa en promedio un 80% del total de activos lo cual es justificado ya que para esta actividad las mayores inversiones se realizan en terrenos, adecuaciones de terrenos (camas y tutoraje), invernaderos, maquinarias, equipos y fomento agrícola, en éste sentido Plantaciones Roses cuenta con la infraestructura adecuada para desarrollar la actividad florícola.

OTROS ACTIVOS

El cuadro 7 muestra los valores correspondientes a otros activos.

Cuadro 7

RUBRO	2007	%	2008	%	2009	%
OTROS ACTIVOS	308,486.92	8.61%	409,243.12	8.04%	402,200.67	7.36%

Representan un porcentaje mínimo del Activo Total, que en promedio es del 8% correspondiente al período 2007-2009, cabe indicar que este porcentaje hace referencia a reclamos por ventas que se han tornado difíciles de cobrar.

PASIVO Y PATRIMONIO

La información referente a las fuentes de financiamiento o al pasivo y patrimonio del período analizado se presentan en el cuadro 8.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Cuadro 8

PASIVO CORRIENTE	2007	%	2008	%	2009	%
Préstamos bancarios	488,500.00	52.58%	318,000.00	40.23%	719,577.04	57.15%
Documentos y cuentas por pagar	358,287.69	38.57%	370,716.85	46.90%	421,526.95	33.48%
Gastos Acumulados	82,259.91	8.85%	101,660.16	12.86%	118,106.15	9.38%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	929,047.60	51.60%	790,377.01	23.94%	1,259,210.14	34.13%
PASIVO LARGO PLAZO	2007	%	2008	%	2009	%
Préstamos Bancarios	496,366.97	56.97%	1,500,350.98	45.44%	1,394,385.62	37.79%
Préstamos Terceros	369,410.45	42.40%	507,971.65	15.38%	535,971.65	14.53%
Préstamos de Socios	5,528.54	0.63%	503,118.54		500,400.00	13.56%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	871,305.96	48.40%	2,511,441.17	76.06%	2,430,757.27	65.87%
TOTAL DEL PASIVO	1,800,353.56	50.24%	3,301,818.18	64.90%	3,689,967.41	67.52%
PATRIMONIO	2007	%	2008	%	2009	%
Capital social	220,000.00	12.34%	220,000.00	12.32%	1,438,000.00	81.03%
Aportes de socios para futura capitalización	743,816.19	41.71%	743,816.19	41.64%	309,818.19	17.46%
Reservas (Legal, Facultativa y Estatutaria)	83.52	0.00%	83.52	0.00%	83.52	0.00%
Reserva de Capital	1,384,880.09	77.65%	1,384,880.09	77.54%	0.00	0.00%
Utilidad del Ejercicio	98.16	0.01%	2,677.58	0.15%	17,373.03	0.98%
Déficit acumulado	565,457.40	31.71%	565,359.24	31.65%	0.00	0.00%
Utilidades Retenidas	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9,456.62	0.53%
TOTAL PATRIMONIO NETO	1,783,420.56	49.76%	1,786,098.14	35.10%	1,774,731.36	32.48%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,583,774.12	100.00%	5,087,916.32	100.00%	5,464,698.77	100.00%

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

PASIVO CORRIENTE

Los pasivos corrientes de los años 2007, 2008 y 2009 se muestran en el cuadro 9

Cuadro 9

PASIVO						
RUBRO	2007	%	2008	%	2009	%
PASIVO CORRIENTE						
Préstamos bancarios	488,500.00	52.58%	318,000.00	40.23%	719,577.04	57.15%
Documentos y cuentas por pagar	358,287.69	38.57%	370,716.85	46.90%	421,526.95	33.48%
Gastos Acumulados	82,259.91	8.85%	101,660.16	12.86%	118,106.15	9.38%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	929,047.60	51.60%	790,377.01	23.94%	1,259,210.14	34.13%

Revisando las cuentas del Pasivo Corriente, es evidente que por el crecimiento y la estacionalidad se ha incrementado el requerimiento de recursos para financiar especialmente el capital de trabajo que en su mayoría son de corto plazo o renovables cada noventa días , el porcentaje de endeudamiento en el corto plazo tuvo una disminución el año 2007, nuevamente se incrementó en al año 2008, esto se presenta ya que en el año 2007 se realizaron los desembolsos de la operación de crédito del banco E que tenía período de gracia y que en al año 2008 se presenta la porción corriente de este crédito.

Como se puede observar el endeudamiento a corto plazo permite financiar al Activo Corriente es decir a las Cuentas x Cobrar, Inventarios y Caja mínima de operaciones o tesorería, ese endeudamiento representa el 57.15% del Pasivo Corriente Total

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

CUENTAS POR PAGAR

Al analizar las cuentas por pagar, se debe destacar que la empresa está cumpliendo las obligaciones con terceras personas, ya sean estos clientes, empleados o para el caso de la empresa en estudio, regalías. Es importante señalar que en el año 2008 el porcentaje ha disminuido al 33.48% del Pasivo Corriente.

PASIVO A LARGO PLAZO

En el cuadro 10 se presenta los pasivos a largo plazo.

Cuadro 10

PASIVO LARGO PLAZO						
RUBRO	2007	%	2008	%	2009	%
Préstamos Bancarios	496,366.97	56.97%	1,500,350.98	45.44%	1,394,385.62	37.79%
Préstamos Terceros	369,410.45	42.40%	507,971.65	15.38%	535,971.65	14.53%
Préstamos de Socios	5,528.54	0.63%	503,118.54		500,400.00	13.56%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	871,305.96	48.40%	2,511,441.17	76.06%	2,430,757.27	65.87%

En este período se observa un importante incremento del porcentaje de la deuda, representando en promedio más del 50% del Pasivo Total, esto se da principalmente por el financiamiento que obtuvo la empresa para el crecimiento de las cuatro hectáreas.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

PATRIMONIO

A continuación se presenta la información del patrimonio en el cuadro 11

Cuadro 11

PATRIMONIO NETO						
RUBRO	2007	%	2008	%	2009	%
Capital social	220,000.00	12.34%	220,000.00	12.32%	1,438,000.00	81.03%
Aportes de socios para futura capitalización	743,816.19	41.71%	743,816.19	41.64%	309,818.19	17.46%
Reservas (Legal, Facultativa y Estatutaria)	83.52	0.00%	83.52	0.00%	83.52	0.00%
Reserva de Capital	1,384,880.09	77.65%	1,384,880.09	77.54%	0.00	0.00%
Utilidad del Ejercicio	98.16	0.01%	2,677.58	0.15%	17,373.03	0.98%
Déficit acumulado	565,457.40	31.71%	565,359.24	31.65%	0.00	0.00%
Utilidades Retenidas	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9,456.62	0.53%
TOTAL PATRIMONIO NETO	1,783,420.56	49.76%	1,786,098.14	35.10%	1,774,731.36	32.48%

El Patrimonio indica que se tiene una estructura financiera en la cual los activos son financiados en un 67.54% por terceros y un 32.48% con recursos propios o de los accionistas, esta estructura es adecuada para este tipo de empresas, puesto que teniendo un alto nivel de inversiones, su financiación debe estar integrada fundamentalmente por patrimonio y pasivos de largo plazo.

Como último detalle se destaca que el Capital Social en el año 2009 incrementó representando el 81% del Patrimonio, esta situación es en parte para mitigar posibles efectos del riesgo existente por el grado de apalancamiento financiero que tiene la empresa.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias del periodo 2007 2009 se muestra en el cuadro número 12

Cuadro 12

ESTADO DE RESULTADOS	2007		2008		2009	
Ventas Netas	1,062,540.09		1,447,060.46		1,652,886.70	
Otros Ingresos	0.00		0.00		0.00	
TOTAL INGRESOS	1,062,540.09	100.00%	1,447,060.46	100.00%	1,652,886.70	100.00%
Costo de Ventas	685,984.73	64.56%	1,022,794.51	70.68%	1,104,986.96	66.85%
UTILIDAD BRUTA	376,555.36	35.44%	424,265.95	29.32%	547,899.74	33.15%
Gastos en Administración	141,074.44	13.28%	149,332.31	10.32%	157,085.95	9.50%
Gastos en ventas	123,656.11	11.64%	115,351.15	7.97%	144,556.66	8.75%
UTILIDAD OPERATIVA	111,824.81	10.52%	159,582.49	11.03%	246,257.13	14.90%
Gastos Financieros	108,846.74	10.24%	154,503.58	10.68%	190,709.51	11.54%
Otros Egresos	500.21	0.05%	0.00	0.00%	25,324.16	1.53%
Otros Ingresos	0.00	0.00%	1,293.99	0.09%	0.00	0.00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,477.86	0.23%	6,372.90	0.44%	30,223.46	1.83%
Participación Empleados 15%	371.68	0.03%	955.94	0.07%	4,533.52	0.27%
Impuesto a la Renta 25%	2,008.02	0.19%	2,739.39	0.19%	8,316.91	0.50%
RESULTADO DEL EJERCICIO	98.16	0.01%	2,677.58	0.19%	17,373.03	1.05%

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

El desarrollo operacional para el período analizado, muestra incremento en las ventas, y disminución en el costo porcentual de ventas en el año 2009 causa de ello es el buen nivel de margen de contribución obtenido, a pesar de ello es notorio que el costo de ventas es alto para la obtención de ese tipo de productos, el porcentaje de utilidad operativa en el año 2009 es el mejor de todos, representa el 14,90% de los ingresos totales, pese a contar con alto nivel de endeudamiento, hay rentabilidad de la inversión, e incremento paulatino de la rentabilidad en el período

2.2.2.2 Estructura Financiera

De acuerdo a los estados financieros de los años 2007 al 2009 la empresa tiene la estructura financiera que se muestra en el cuadro 13, así como los indicadores de los mismos se aprecian en el cuadro número 14.

Cuadro 13

ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO			
ACTIVO	2007	2008	2009
Corriente	325.681,16	644.222,74	730.878,71
Fijo	2.949.606,04	4.034.450,46	4.331.619,39
Otros	308.486,92	409.243,12	402.200,67
TOTAL ACTIVO	3.583.774,12	5.087.916,32	5.464.698,77
PASIVO			
Corriente	929.047,60	790.377,01	1.259.210,14
Largo plazo	871.305,96	2.511.441,17	2.430.757,27
TOTAL PASIVO	1.800.353,56	3.301.818,18	3.689.967,41
PATRIMONIO			
Capital social	220.000,00	220.000,00	1.438.000,00
Aportes de socios para futura capitalización	743.816,19	743.816,19	309.818,19
Otros	819.604,37	822.281,95	26.913,17
TOTAL PATRIMONIO	1.783.420,56	1.786.098,14	1.774.731,36

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

Cuadro 14

INDICADORES			
ACTIVO	2007	2008	2009
Act corr / Tot act	9,09%	12,66%	13,37%
Act fijo / Tot act	82,30%	79,29%	79,27%
Pas Corr / Tot pas	51,60%	23,94%	34,13%
Pas LP / Tot pas	48,40%	76,06%	65,87%
CSP / Pat.	12,34%	12,32%	81,03%
Ap. Fut Cap / Pat	41,71%	41,64%	17,46%
Pasivo / activo	50,24%	64,90%	67,52%
Patrim / activo	49,76%	35,10%	32,48%
CSP / activo	6,14%	4,32%	26,31%
Ap. Fut Cap / Act	20,76%	14,62%	5,67%

Podemos observar que durante el periodo 2007-2009 la relación pasivo sobre activo mantiene una tendencia creciente, lo que nos indica el constante incremento del endeudamiento explicado por el crédito al Banco E, que en el año 2008 incrementa en porcentaje al pasivo a largo plazo y en el año 2009 crece el pasivo a corto plazo por la porción corriente del crédito antes mencionado, esto en general implica una disminución del financiamiento de activos por parte del patrimonio.

Es importante señalar que en el año 2009 la relación capital suscrito y pagado sobre total de activos se incrementó debido a la capitalización realizada, debitando de la cuenta aporte para futuras capitalizaciones.

La empresa presenta un fuerte apalancamiento, consideremos además que la mayoría de activos son fijos por lo cual, para que la empresa presente rendimiento de sus inversiones se debe procurar maximizar la rotación de la producción, mejorar la productividad y disminuir los costos en especial los administrativos y de ventas.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

2.2.2.3 Flujo de caja

El flujo de caja se presenta en el Anexo 2; para el análisis se ha tomado en consideración la información proyectada que la empresa presentó para la solicitud de crédito que no se llegó a aprobar y las ventas reales presentadas en el año 2009.

El negocio de las flores es cíclico, tiene su pico más importante en el mes de febrero en la fiesta de San Valentín y otros picos importantes en los meses de mayo (madres), noviembre (santos difuntos), y navidad, durante cada una de las temporadas arriba mencionadas existen variaciones tanto en la cantidad de tallos y variedades, para ello la empresa cuenta con 18 variedades, de las cuales rosas de color rojo representan un 50%.

Los ingresos se sustentan en la producción histórica que la empresa ha tenido más una proyección del incremento de la productividad de las plantas de acuerdo a los diferentes análisis técnicos realizados por los agrónomos encargados de la producción, así también se ha estimado una recuperación en el precio de ventas de la rosa de exportación, la proyección de las ventas se presenta en el anexo 3.

En lo que a costos se refiere se ha tomado un factor de crecimiento de los mismos que están sustentados por la inflación promedio presentada por el Banco Central del Ecuador para el periodo abril de 2009- abril de 2010 de acuerdo al siguiente cuadro:

INFLACION ANUAL	
MES	VALOR
abr-09	6,52%
may-09	5,41%
jun-09	4,54%
jul-09	3,85%
ago-09	3,33%
sep-09	3,29%
oct-09	3,50%
nov-09	4,02%
dic-09	4,31%
ene-10	4,44%
feb-10	4,31%
mar-10	3,35%
abr-10	3,21%

Fuente BCE

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

En este sentido se ha considerado el ofrecimiento del gobierno de incrementar el salario básico mínimo en la inflación anual, para presentar un crecimiento del gasto en remuneraciones y los aportes a la seguridad social

Podemos apreciar que del flujo presentado, si bien muestra saldos positivos esto se debe al presupuesto de financiamiento adicional que se requiere hasta el año 2015, lo cual es muy poco probable de obtener ya que como se mencionó anteriormente existe una restricción de los recursos por parte del sistema financiero al sector florícola.

2.3 Memorando Administrativo Financiero

Como resumen de este capítulo se puede manifestar que del análisis realizado, que la empresa cuenta con una sólida estructura administrativa con especificación de funciones y personal calificado.

En la parte técnica cuenta con una infraestructura adecuada, gran extensión de invernaderos, maquinaria y equipos con tecnología de punta.

Comparando el margen bruto de la empresa, con otras empresas del sector se puede decir que, la calidad del producto se encuentra en estándares superiores al sector, por otra parte mantiene costos de producción inferiores al promedio, los costos administrativos son altos en relación al sector lo cual es un factor a tener en consideración para controlarlo.

Se puede identificar claramente que la empresa tiene como fortaleza la calidad del producto, diversificación de mercados, se presenta una oportunidad, si se sobrepasa la crisis actual, captar el mercado que han dejado insatisfecho varias plantaciones

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ROSES.

locales y extranjeras que han cerrado, se convierte en una debilidad la carga financiera a corto plazo que disminuye la liquidez de la empresa e incrementa las necesidades de capital de trabajo, convirtiéndose en una amenaza ya que se ha restringido los créditos por parte del sistema financiero, se ha incrementado el plazo a clientes y los proveedores han disminuido el plazo.

En la parte financiera se explica que debido a la crisis financiera mundial no se cumplió las proyecciones presentadas para la obtención de un crédito a largo plazo, realizando un análisis de los diferentes estados financieros podemos decir que; el crecimiento en las ventas es justificado por el incremento en la producción ya que los precios han disminuido, a pesar de ello la cuenta caja bancos se ha mantenido estable, lo que evidencia el egreso de recursos para cubrir las obligaciones, los inventarios se incrementaron por el crecimiento en 4 hectáreas de producción, el recorte de plazo de proveedores, la ampliación de plazo a clientes incrementó el ciclo del negocio requiriendo mas capital de trabajo y disminuyendo la liquidez.

El alto porcentaje de créditos renovables de corto plazo, por una parte representan un alto egreso financiero y por otra un fuerte apalancamiento.

La utilidad es mínima en relación a las ventas y patrimonio ya que la empresa tiene altos costos administrativos y financieros; sobre el patrimonio se justifica, ya que la mayoría de activos de este tipo de empresas es fijo y tiene un alto valor en la zona del austro del país.

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

CAPITULO 3.

3. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

3.1 Diagnostico del entorno

3.1.1 Análisis de Mercado

El mercado para las rosas se divide en local e internacional, las diferencias principales están en el precio y el largo del tallo, es así que la exigencia mínima para la exportación son tallos de 60 cm, todos aquellos que no cumplan esta especificación serán destinados al mercado local; en lo referente al precio existe una gran diferencia, mientras la flor en el mercado local tiene un precio histórico de USD0,06 para el mercado externo el precio oscila entre USD0,36 y USD0,42.

3.1.1.1 Análisis mercado local

La empresa tiene una amplia cartera de clientes fijos, los cuales realizan pedidos durante todo el año; apenas el 5% de las ventas se comercializa a nivel nacional, el 3% es desperdicio y el 92% es exportado.

La empresa mantiene un departamento de ventas, que comercializa el producto directamente a sus clientes, buscando siempre la apertura de nuevos mercados y la ubicación de los productos en diferente países, como ejemplo para el año 2009 se realizaron las primeras exportaciones a Chile.

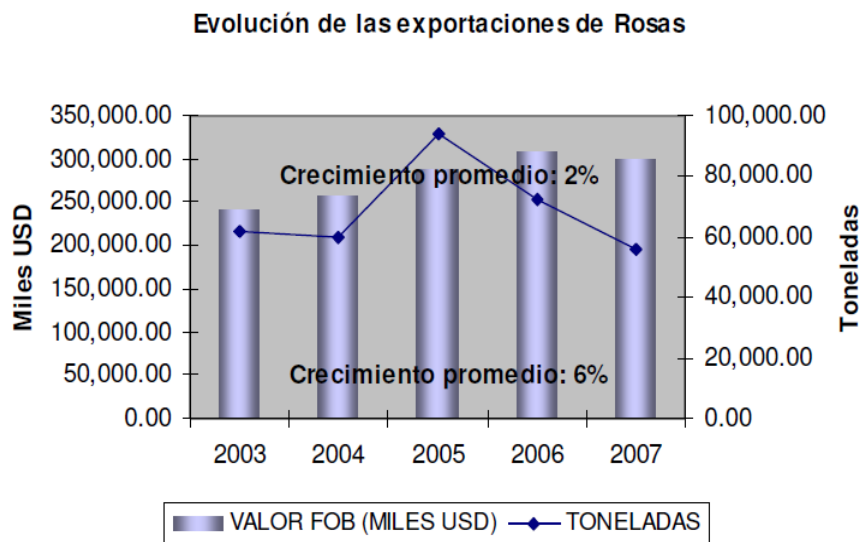
CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

La flor que se comercializa en el mercado local es adquirida directamente en la finca por diversos mayoristas, estos comercializan el producto a las floristerías de la ciudad, los cuales elaboran diversos arreglos utilizados en eventos como matrimonios, funerales, días festivos; esta flor se comercializa sin marca y la mayoría de ocasiones es comercializada informalmente.

3.1.1.2 Análisis mercado Internacional

Como se ha mencionado, el negocio de las rosas gira en torno al mercado internacional, dentro de los cultivos agrícolas no tradicionales de exportación, las flores se han ubicado en el primer lugar durante los últimos diez años, ocupando un lugar preferente las rosas, la oferta exportada según cifras del Banco Central en toneladas métricas y dólares desde 2003 al 2007 son:

Gráfico 13



Fuente: BCE / SIM
Elaboración: CORPEI - CICO

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

Ecuador es el tercer país a nivel mundial en exportaciones de flores superado únicamente por Holanda y Colombia, cubre cerca del 7% de la demanda de flores a nivel mundial. Desde el año 1990 al 2007 ha existido crecimiento en exportaciones, considerando volúmenes e ingresos en dólares debido básicamente a la preferencia de la flor ecuatoriana, por la intensidad de sus colores, debido a las condiciones climáticas existentes en el país, lo que ha permitido que se la considere dentro del rango de PREMIUM.

Cuadro 15

PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES					
Producto : 0603 Flores frescas					
Rank	Exportadores	Total exportado en 2006, en miles de US\$	Crecimiento anual en valor entre 2002-2006, %	Crecimiento anual en valor entre 2005-2006, %	Participación en las exportaciones mundiales, %
1	Países Bajos (Holanda)	3.291.324	10	7	53,84
2	Colombia	960.466	11	7	15,71
3	Ecuador	433.617	11	18	7,09
4	Kenya	414.895	21	18	6,79
5	Italia	76.087	-1	2	1,24
6	India	75.476	62	349	1,23
7	Bélgica	70.952	9	16	1,16
8	Tailandia	70.288	15	8	1,15
9	Israel	60.288	-6	-12	0,99
10	Alemania	49.347	19	2	0,81

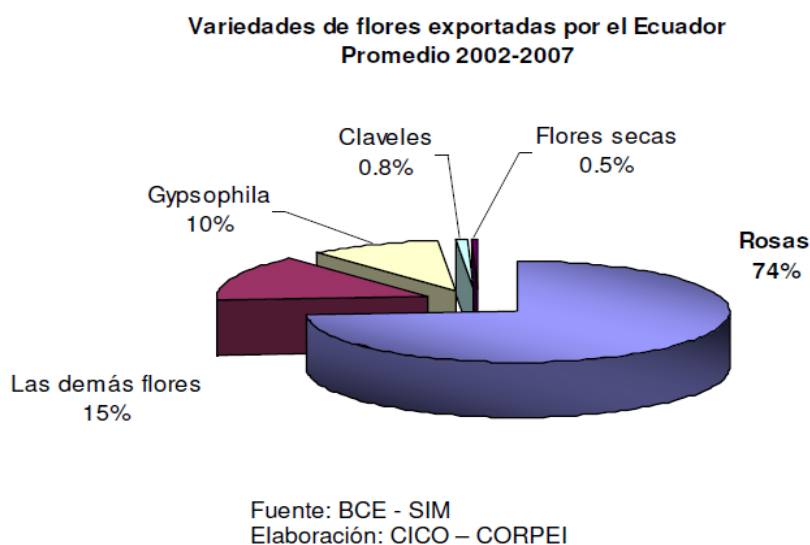
Fuente: TRADE MAP
Elaboración: CORPEI - CICO

Holanda es el primer exportador e importador de flores a nivel mundial, en segundo lugar se encuentra Colombia, país que ha alcanzado varios premios por la calidad de su producto y básicamente por el marketing emprendido a sus diferentes segmentos de productos.

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

Al momento las rosas representan el primer rubro de exportación de flores en el país, manteniendo niveles del 73% en representación al volumen total de ingresos por este concepto por año; además ha existido un crecimiento promedio del 13% durante el período comprendido entre los años 2000 al 2006.

Gráfico 14



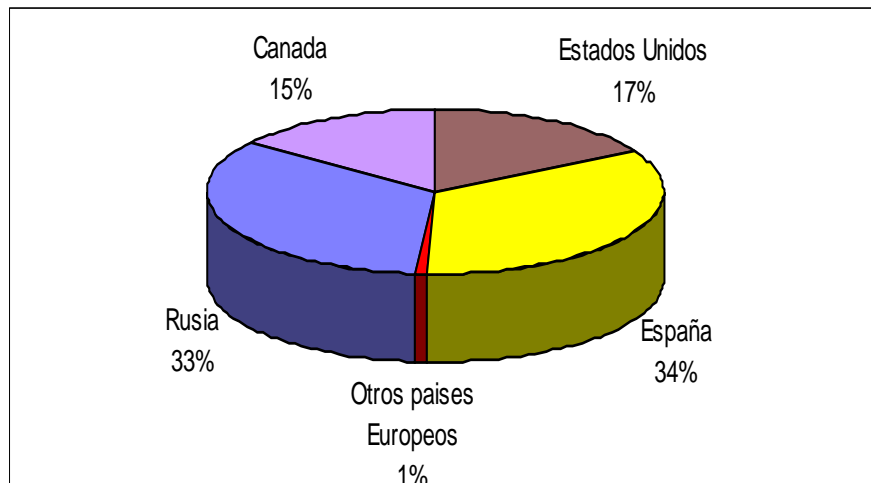
Las rosas representan el 74% del total de flores exportadas por el Ecuador, cifra muy importante que da una idea del mercado alcanzado por este tipo de flor y las oportunidades comerciales que se pueden generar.

EXPORTACIONES DE ROSES POR DESTINO 2009

En el siguiente cuadro 15 se detalla los nichos de mercado en los cuales se comercializó la flor de Roses en el año 2009

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

Gráfico 15



Como se aprecia la empresa Roses tiene como principales mercados al Español y Ruso, entre los dos suman el 64%, seguido por Norte América que en el 2009 representó el 32%.

Porcentaje de participación en el mercado de la empresa Roses.

Considerando el volumen de ventas del país en el rubro de rosas y el volumen de ventas del primer año proyectado de la empresa se establece que su porcentaje de participación en el mercado es mínimo sin poder ser calculado exactamente, si se toma como referencia el valor reportado por el Banco Central al año 2006 este sería aproximadamente del 0.002%.

Competidores

Si bien no se podría hablar de una competencia directa a nivel nacional, debido a que históricamente ha existido mercado para toda la producción nacional, sobre todo en

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

épocas pico, en el Ecuador existen diversas plantaciones concentradas especialmente en el norte del país.

Considerando que en años anteriores la demanda de Rosas fue superior a la oferta de la empresa, se realizó compras a otras plantaciones para cubrir sus pedidos hasta el año 2009, donde comenzó la producción de la última ampliación de cuatro hectáreas.

Precios

Los precios se fijan en bonches de 25 rosas, o en tallos cuyo valor para el año 2008 ha mantenido promedios de \$0.36, en el año 2007 \$0.40 y en el año 2006, \$0.36 centavos, existiendo variaciones de precios por tallo dependiendo de la variedad y el mercado de destino.

A continuación se presenta un cuadro de la variación de los tallos exportados y de los precios, producción y ventas de la empresa durante el año 2009.

Gráfico 16



CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

Gráfico 17

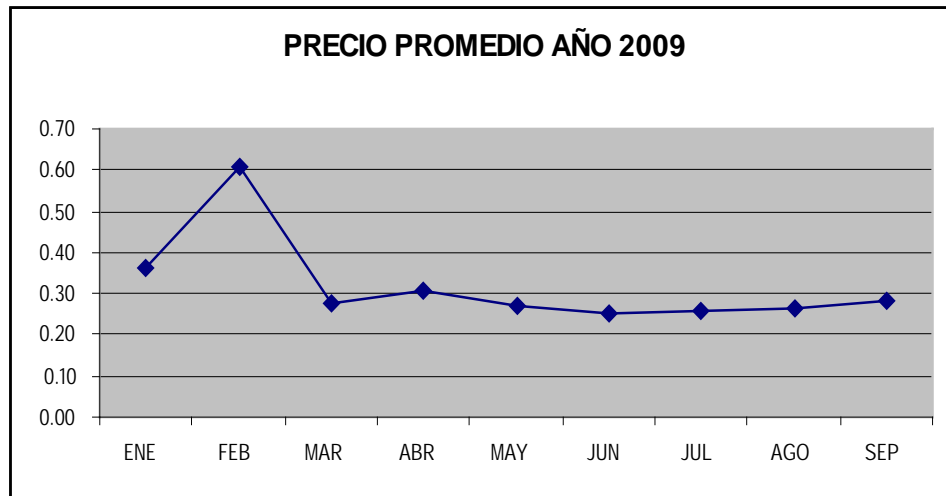
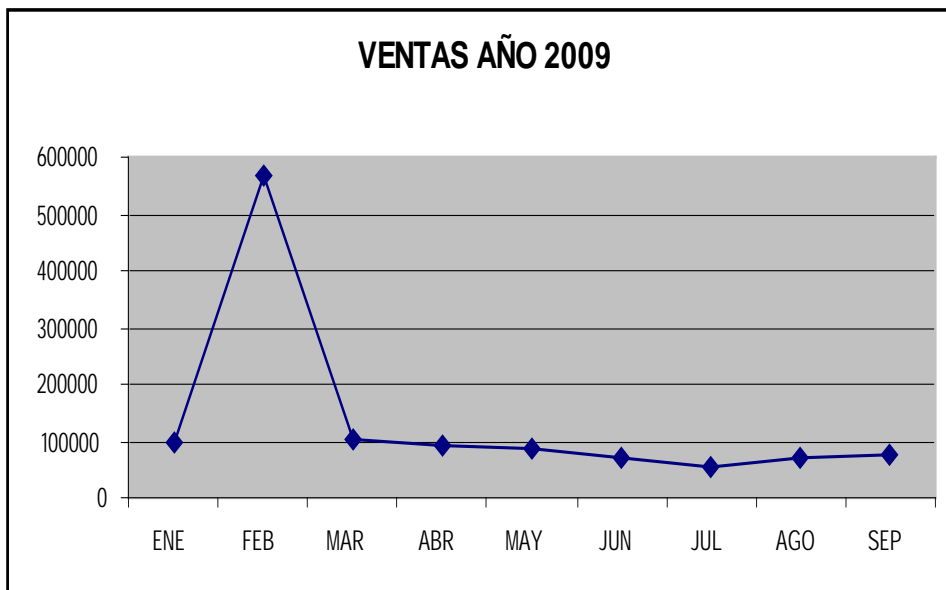


Gráfico 18



Para el año 2009 durante los dos primeros meses se presentó una disminución en precio del 11% aproximadamente, en comparación al mismo período del 2008, sobre todo en meses bajos de ventas como enero que presenta una disminución del 24% y

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

del 13% en el mes de febrero de este año, con un acumulado del 11%, las ventas de San Valentín fueron especulativas provocando esta disminución importante anotada.

En el caso de Roses el precio promedio se ha mantenido de acuerdo al sector es decir para el año 2006 fue \$0.36 centavos, para el año 2007 mejoró a \$0.41 y para el 2008 cuando la crisis comenzó, el precio cayó a \$0.36 centavos.

3.2.2 Análisis de la Política Gubernamental

El Presidente Rafael Correa lleva 2 años y medio en el cargo, un período caracterizado por continuos procesos electorales que derivaron en una nueva Constitución Política y en el establecimiento de una Asamblea Nacional formada mayoritariamente por militantes de la bancada oficialista, quienes se han encargado de aprobar las leyes enviadas por el ejecutivo.

Este periodo se caracterizó también por los altos ingresos para el Estado. En el 2007 se incorporaron al presupuesto 1.300 millones de dólares, correspondientes a los fondos petroleros y 2.500 millones se obtuvieron entre 2007 y 2008 como ingreso extraordinario por el incremento en el precio del petróleo. En total, el Gobierno Central (sin considerar los organismos autónomos y las empresas públicas) tuvo recursos por aproximadamente 26.00 millones hasta marzo de 2010, esto es alrededor del 50% del PIB, ingresos por encima de lo obtenido por cualquier otro gobierno en la historia del Ecuador.

En los últimos meses algunos empresarios ecuatorianos sufrieron los efectos de la crisis internacional, lo que ha incidido negativamente en el volumen de las exportaciones, por otra parte un efecto importante que desató esta crisis, fue la reducción de las remesas que envían los emigrantes ecuatorianos a sus familiares, traduciéndose en menor producción y mayor desempleo. Pues para el año 2003 la migración significó el rubro más alto de ingreso de divisas al Ecuador después del

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

petróleo, pues superaba a los ingresos provenientes de las flores, banano, camarón y otros.

Entre las diferentes políticas que adoptó el gobierno y que inciden en el desarrollo de las empresas está la eliminación de la tercerización laboral mediante la promulgación del mandato No 8.

Otra política adoptada, fue el establecer un impuesto a la salida de capitales, originalmente se lo estableció en medio punto porcentual y en la actualidad su tasa es del 2%. Existe un gran peligro que este impuesto que tiene como objetivo del régimen evitar la salida de dólares de la economía, se convierta en una gran barrera a la entrada de capitales.

A principios de año, el Gobierno implementó una serie de medidas o restricciones a las importaciones, como forma de combatir el problema de la Balanza Comercial no petrolera que es negativa. El objetivo es disminuir las importaciones, incentivando la producción local, al tiempo que se ayuda a la preservación de la dolarización, en este sentido se ha capitalizado y fortalecido a la banca pública la cual viene otorgando créditos al sector productivo con tasas preferenciales, con esta medida además se busca que las tasas de interés disminuyan por fuerzas del mercado.

En lo referente a convenios internacionales estos se han realizado con gobiernos de una misma tendencia ideológica, es así que se han firmado varios convenios en sectores como el petrolero, cultural etc., así por ejemplo se han firmado acuerdos con Venezuela, Irán, Cuba entre otros, lo que respecta a Tratados de Libre Comercio han quedado relegados.

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

Es muy importante entender que nuestro país tiene como principales fuentes de ingresos a las ventas de petróleo, recaudación tributaria y remesas. Cuando la crisis comenzó, cayó el precio del crudo y como mencionamos anteriormente, se redujeron las remesas (destinadas mayoritariamente al consumo) , por lo tanto el gobierno a través del Servicio de Rentas Internas, ha buscado la forma de recaudar una mayor cantidad de tributos para no ver desfinanciado el alto gasto corriente y de inversión, lo cual tiene un efecto contrario en la economía, mientras el gasto corriente que se destina principalmente al pago de subsidios tiene un efecto inflacionario, no así el gasto de inversión en obras que a mediano y largo plazo ahorrarán mucho dinero al estado, entre ellas la construcción de carreteras, hidroeléctricas entre otras.

Con el propósito de generar mayores ingresos tributarios, la estrategia que se ha implementado es el presionar a que las empresas generadoras de riqueza paguen los impuestos reales, lo cual debería ser complementado con un fuerte control de la evasión de las pequeños y medianas empresas así como de las personas naturales.

Muchos empresarios sienten una persecución por parte del estado y han visto una buena oportunidad de inversión en países vecinos, en los cuales los gobiernos reducen la carga de impuestos, abren sus mercados al comercio mundial, a la inversión extranjera y fortalecen sus sistemas financieros como fuente canalizadora de recursos para procesos productivos.

3.2.3 Análisis del comportamiento de la cartera del sector florícola en el sistema financiero

Las estadísticas de la cartera del sector florícola se presenta por segmento de variedades, es así que en el Ecuador el reporte de la Superintendencia de Bancos y Seguros diferencia dos grandes sectores, el primero corresponde exclusivamente a las

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

plantaciones de Rosas y el segundo grupo a otro tipo de flores, es importante recordar que las rosas representan el 74% de las exportaciones de flores.

A continuación se presenta la información de la cartera por segmento.

FLORICOLA (sólo plantaciones de rosas)

Entre los años 2007 y 2008 la cartera entregada a este sector creció en el 6,82% (2,1 millones de dólares), cifra inferior al 7.5% de crecimiento nominal del PIB del año 2007; su participación en el PIB pasó de 0,077% a 0,076%.

La cartera en riesgo creció en 14,92%; la calidad de la cartera C, D y E mejoró al pasar del 18% a 17,3%; decrecimiento de la participación de la cartera de esta actividad económica en el total de la cartera del sistema bancario al pasar de 0,38% (31,8 millones) a 0,35% (33,9 millones); el requerimiento patrimonial bajó ligeramente de 0,22% a 0,19%. Las pérdidas esperadas decrecieron del 13,8% al 13,4%. La tasa de morosidad subió de 9,4% a 10,1%.

Como se puede observar la cartera de este sector ha crecido en los últimos años al igual que la tasa de morosidad.

FLORICOLA (otro tipo de flores)

Según la información presentada por la Superintendencia de Bancos y Seguros entre los años 2007 y 2008 la cartera entregada a este sector creció en el 13,3% (2,6 millones de dólares), cifra superior al 7.5% de crecimiento nominal del PIB del año 2007; su participación en el PIB pasó de 0,048% a 0,050%.

La cartera en riesgo creció en 465,9%; la calidad de la cartera C, D y E mejoró al pasar del 12,9% a 3,7%; decrecimiento de la participación de la cartera de esta actividad económica en el total de la cartera del sistema bancario al pasar de 0,24% (20 millones) a 0,23% (22,6 millones); el requerimiento patrimonial bajó ligeramente

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

de 0,144% a 0,138%. Las pérdidas esperadas decrecieron del 9,1% al 6,4%. La tasa de morosidad subió de 1,4% a 7,1%.

3.2.4 Memorándum del análisis del entorno

Como resumen de este capítulo se puede comentar varios puntos muy importantes que servirán de herramienta para presentar alternativas de solución a los problemas detectados y fortalecer aquellas actividades que se estén haciendo de manera correcta.

- El 92% de las ventas representan las exportaciones.
- En los últimos diez años las flores han sido el principal rubro de exportación de los productos no tradicionales.
- El Ecuador es el tercer país, mayor exportador de flores en el mundo.
- Las ventas de la empresa Roses representan el 0,002% del mercado.
- Si bien existen varias fincas en el Ecuador, por lo general todas comercializan la totalidad de la producción.
- La medida de restringir las importaciones tenía como objetivo fomentar la producción local.
- El impuesto a la salida de capitales ha deteriorado la inversión privada.
- La carga impositiva se ha incrementado.
- No se han realizado convenios internacionales que favorezcan al comercio.
- La cartera del sector florícola ha crecido en los últimos años al igual que la tasa de morosidad.

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

3.3 FODA

El cuadro que se presenta a continuación muestra un resumen de las condiciones internas y externas de la empresa, es así que se muestran las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Roses.

FORTALEZAS	OPORTUNIDAD
Calidad	Reducción de oferta, a mediano plazo mejorará precios
Diversificación mercados	
Diversificación Producción	
Área de producción	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Alta carga Financiera	Dificultades de créditos bancarios
Baja Productividad por plantas nuevas	Abonos de capital exigido por bancos
	Reducción de plazo de proveedores y ampliación a clientes
	Políticas Adoptadas por el gobierno

La empresa dentro de una curva de crecimiento ha llegado a la etapa de madurez ya que cuenta con productos de alta calidad con diversificación de productos, mercados, además posee un área de producción importante que con un manejo adecuado será una fortaleza para perdurar en el tiempo.

Debido a diferentes problemas, varias fincas en el Ecuador y el mundo han cerrado, lo cual genera una oportunidad para las empresas que sobrepasen esta crisis para crecer en ventas, considerando un incremento en la cantidad de tallos exportados y no necesariamente por el precio, claro está que esto se presenta debido a que el impacto que ha generado la crisis respecto a las rosas ha sido en mayor proporción, en el precio, que en la cantidad demandada.

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

En los temas comentados en párrafos anteriores la empresa deberá tener cuidado, ya que representa una amenaza a la liquidez, que se agudiza teniendo en cuenta que la alta carga financiera que tiene actualmente y que genera un alto costo financiero, sumado a la restricción de créditos bancarios, la exigencia de pago de capital en los créditos a corto plazo, la disminución del plazo de proveedores, la ampliación del plazo a clientes lo cual amplía el ciclo operativo del negocio e incrementa las Necesidades Operativas de Fondos, sin contar con las fuentes de recursos necesarias, es un problema complejo que como se mencionó anteriormente amenaza la liquidez de la empresa y crea incertidumbre de la permanencia en el tiempo, considerando además que la caja mínima que requiere esta empresa tiende a incrementarse.

CAPITULO 4

4. PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

4.1 Propuestas de reestructura de pasivos

La situación financiera internacional obligó a las empresas a cambiar sus políticas de comercialización, entre los cambios más importantes que se presentaron para la empresa Roses estan:

- La ampliación del plazo a clientes, en promedio 25 días adicionales a los 60 que se otorgaban normalmente.
- La reducción en el plazo de proveedores de 60 a 30 días y en algunos casos inclusive se realizan pagos de contado.
- Finalmente la banca privada ha restringido las operaciones de crédito con el sector florícola.

Estos tres aspectos han generado iliquidez a la Empresa, ya que se ha ampliado el ciclo del negocio y se requiere mayor capital de trabajo, situación que ha venido complicando los pagos de las amortizaciones de los créditos, sumado al propósito de mejorar la estructura financiera se presenta la necesidad de plantear diferentes propuestas para solventar este problema, en este sentido al contar con escasas oportunidades de negociación con proveedores y clientes la alternativa más adecuada sería negociar las fuentes de financiamiento externas, entendidas como tal los créditos bancarios tanto a corto como a largo plazo, también se deben analizar los recursos internos como reservas, aportes para futuras capitalizaciones y préstamos de socios.

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

La empresa a futuro tiene buenas perspectivas de incrementar sus ingresos, ya sea por la recuperación de los precios en el mercado internacional y/o mejorando la productividad de la última ampliación.

Por estos motivos Roses sabiendo de las oportunidades que se presentan a futuro, debe procurar sobrepasar el bache de la crisis financiera internacional y la iliquidez que ésta ha generado; se torna imprescindible el buscar diferentes alternativas que permitan a la empresa cubrir las obligaciones, para la operación del negocio, en especial en los años siguientes, hasta que el mercado internacional se recupere y mejoren las condiciones en las cuales Roses desarrolla sus actividades.

En este contexto se deben realizar propuestas financieras y contables, tanto de corto como de largo plazo que permitan que Roses tenga la liquidez que necesita, renegociando las condiciones de las operaciones de crédito actuales.

La empresa a diciembre de 2009 presenta un apalancamiento de acuerdo al siguiente cuadro 16:

Cuadro 16

CUADRO DE FINANCIAMIENTO			
CORTO PLAZO			
CAPITAL	MONTO	PLAZO	TASA ANUAL
BANCO A	350000,00	180	11%
BANCO B	200000,00	90	12%
BANCO C	169577,04	90	11%
TOTAL	719577,04		
LARGO PLAZO			
BANCO D	319394,62	1080	12%
BANCO E	1074991,00	1800	12,29%
TOTAL	1394385,62		

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

4.1.1 Propuesta de reestructura de obligaciones a corto plazo

La Empresa en diciembre de 2009 mantenía las siguientes obligaciones a corto plazo mostradas en el cuadro número 17:

Cuadro 17

CUADRO DE FINANCIAMIENTO			
CORTO PLAZO			
CAPITAL	MONTO	PLAZO	TASA ANUAL
BANCO A	350000,00	180	11%
BANCO B	200000,00	90	12%
BANCO C	169577,04	90	11%
TOTAL	719577,04		

Como se puede observar en el cuadro que antecede, el mayor acreedor a corto plazo es el Banco A con créditos a 180 días, mientras tanto los otros dos acreedores mantienen créditos a 90 días, por lo que un punto muy importante sería el renegociar las deudas con las diferentes instituciones financieras, de acuerdo a las políticas y condiciones que manejan cada una, procurando diferir los pagos de capital hasta contar con los flujos que le permitan cancelar dichos valores, eso es por lo menos en el año 2011.

En la realidad actual la empresa tendría en el año 2010 que desembolsar por concepto de créditos de corto plazo un total de USD719.577,04 de capital y USD 68.216,19 de interés, lo cual se tornaría imposible como se puede observar en el flujo de caja condensado presentado en el anexo 2.

El éxito de la intermediación financiera está en la recuperación de los recursos otorgados y el progreso de las empresas, si estas son capaces de generar flujos y rentabilidad, podrán cumplir con sus obligaciones.

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

La empresa debe tratar de reducir al mínimo los egresos de dinero; esto se puede dar siempre y cuando se alarguen los plazos para el pago de amortizaciones; por otra parte los bancos difícilmente aceptarían prorrogar los pagos sin que exista un abono al capital de por medio, por este motivo se plantea la alternativa de ofrecer a los bancos un pago anual de capital acorde a las posibilidades de la empresa, más los intereses que generen de acuerdo a las políticas aceptadas, en este sentido en el cuadro 18 que se presenta a continuación se plantea una alternativa en la que, el total de capital se cancelaría al cabo de cinco años, la determinación de pago de capital está en función del saldo de la obligación respecto al total del pasivo de corto plazo, en resumen lo que se busca es convertir las obligaciones de corto en largo plazo, otro punto a tomar en consideración es que las tres instituciones financieras cuentan con sobrecoberturas respecto al crédito.

Cuadro 18

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Banco A						
Saldo	350000,00	275000,00	225000,00	175000,00	75000,00	0,00
Interés	21962,50	17256,25	14118,75	10981,25	4706,25	0,00
Capital	75000,00	50000,00	50000,00	100000,00	75000,00	0,00
Banco B						
Saldo	200000,00	150000,00	125000,00	90000,00	0,00	0,00
Interés	24480,00	18360,00	15300,00	11016,00	0,00	0,00
Capital	50000,00	25000,00	35000,00	90000,00	0,00	0,00
Banco C						
Saldo	169577,04	129577,04	85077,04	40577,04	0,00	0,00
Interés	21773,69	15860,23	10413,43	4966,63	0,00	0,00
Capital	40000,00	44500,00	44500,00	40577,04	0,00	0,00
TOTALES						
Interés	68216,19	51476,48	39832,18	26963,88	4706,25	0,00
Capital	165000,00	119500,00	129500,00	230577,04	75000,00	0,00

4.1.2 Propuesta de reestructura de obligaciones a largo plazo

En la deuda a largo plazo se identifican dos fuentes de financiamiento de acuerdo al siguiente cuadro 19:

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

Cuadro 19

CUADRO DE FINANCIAMIENTO			
LARGO PLAZO			
	MONTO	TIEMPO	TASA ANUAL
BANCO D	319394,62	1080	12%
BANCO E	1074991,00	1800	12,29%
TOTAL	1394385,62		

El Banco D es una institución del extranjero, que otorgo un crédito al límite del plazo que sus reglamentos lo permiten, por lo tanto es imposible considerar una renegociación con ellos.

Actualmente el crédito del banco E es el más costoso de las fuentes de financiamiento al tener una tasa de interés de 12,29%, sin embargo es importante señalar que este es un banco de desarrollo público que hasta finales del año 2006 colocaba sus recursos a través de segundo piso, en otras palabras a través de la Banca Privada, El Gobierno del Econ. Rafael Correa dispuso la capitalización de esta entidad con lo cual se retomó los créditos de manera directa o llamados también de primer piso, con la filosofía de reducir las tasas de interés paulatinamente para que sean atractivas a los empresarios. La empresa Roses fue una de las primeras en beneficiarse de este crédito en el año 2006, inicialmente la tasa de interés era fijada en sustento a la tasa activa referencial del Banco Central del Ecuador descontando un margen fijo, en la actualidad se están fijando las tasas de interés en base a la tasa pasiva referencial del Banco Central más un margen fijo adicional, de acuerdo al tamaño de la empresa, el costo del dinero del banco E ha disminuido constantemente desde el 2008, en la actualidad en promedio la tasa de interés está entre el 8,75% y 10,5%.

Como se comentó anteriormente el gobierno está fomentando la producción y ha capitalizado la banca pública, esto permite ser flexible en las condiciones de créditos otorgados que pueden representar un riesgo a futuro, además que las tasas de interés han disminuido se recomienda presentar a esta institución la propuesta de reestructurar la operación de crédito, solicitando un periodo de gracia de por lo

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

menos un año, en el cual mejoraría la liquidez, para cumplir las obligaciones de corto plazo, el argumento sería el incremento de las ventas para el año 2011; por otra parte se debe solicitar la ampliación del plazo, disminuyendo así los egresos anuales especialmente en los primeros años, mejorando la capacidad de pago para las obligaciones que se plantearan a la banca privada, conociendo las condiciones del banco E, la propuesta estaría bajo los términos y condiciones que se indican a continuación.

MONTO:	US\$ 1,074.779.91 (Capital)
MATERIA DEL CRÉDITO:	Convenio suscrito por el cliente y 1 Pagaré.
PLAZO:	3600 días con 360 días de período de gracia
FORMA DE PAGO EN PERIODO DE GRACIA:	Cada 90 días vencidos, que incluyan intereses correspondientes, que se reajustarán en las mismas fechas de reajuste de la operación original.
FORMA DE PAGO EN PERIODO NORMAL:	Cada 90 días vencidos, mediante alcúotas variables, que incluyan una cuota de principal fijo más los intereses correspondientes, que se reajustarán en las mismas fechas de reajuste de la operación original.
TASA DE INTERÉS:	Tasa de interés fijada por la institución para la fecha de instrumentación. La tasa del crédito se reajustará cada 90 días.
DESTINO:	Cancelación de la operación # 0140135643
PLAZO PARA INSTRUMENTACIÓN:	45 días contados a partir de la fecha de aprobación.
GARANTIAS:	<p>Hipoteca abierta de una plantación florícola ubicada en el sector denominado Burgay, en el cantón Biblián en la Provincia del Cañar, de acuerdo a escritura pública autorizada por la Notaría Décimo Primera del Cantón Cuenca, el 25 de noviembre de 2004, en la cual la Compañía Roses, adquirió mediante compra, el lote No 2 tiene un área de 194.257 mts², en donde se asientan las oficinas administrativas, la plantación de rosas, área de post cosecha, caminos, casetas, potreros, y bosques.</p> <p>Prenda Industrial abierta de un equipo de riego por goteo, superficie 3.93 hectáreas de los bloques 5,6,7,8, equipo de frío, 136.35 m de paneles modulares blanca de 3 pulgadas, 3.72 metros fijos blanca 3, evaporador EDA1565At y accesorios.</p> <p>Tanto el Presidente como el Gerente General de Plantaciones Roses Cía. Ltda, con sus respectivos cónyuges, garantizarán la presente operación como codeudores solidarios.</p>

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

GARANTÍAS				
Lote Nro. 2 del predio rustico denominado "PATA-CORRAL", o "BURGAY", situado en el sector conocido como "El Cortijo", de la Parroquia Nazón, del cantón Biblián,, Provincia del Cañar.				
DESCRIPCIÓN	COMERCIAL	REALIZACIÓN	REPOSICIÓN	BANCO E
TERRENO	680,552.45	612,497.21	680,552.45	612,497.21
CONSTRUCCIONES	402,227.50	362,004.75	436,407.30	362,004.75
INVERNADEROS*	552,846.20	497,561.58	662,571.40	373,171.19
INSTAL. LUZ	101,284.80	91,156.32	122,385.80	91,156.32
CAMINOS LASTRADOS	51,500.00	46,350.00	61,800.00	46,350.00
TOTAL	1,788,410.95	1,609,569.86	1,963,716.95	1,485,179.46
PRENDAS MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO EN LA PLANTACIÓN	COMERCIAL	REALIZACIÓN	REPOSICIÓN	BANCO E
Equipo de riego	81,268.32	69,078.07	83,706.37	55,262.46
Camará de frío	17,343.20	14,741.72	17,863.50	11,793.38
TOTAL	98,611.52	83,819.79	101,569.87	67,055.83
VALOR CONSIDERANDO EL 10% DE DEPRECIACIÓN				60,350.25
TOTAL	1,887,022.47	1,693,389.65	2,065,286.82	1,545,529.71
% DE COBERTURA DEL CRÉDITO				143.80%

* Se toma al 75% del avalúo

CONDICIONES PREVIAS A LA INSTRUMENTACION:

Las siguientes, son las condiciones legales y reglamentarias que exige el Banco E para otorgar el crédito solicitado por la empresa Roses y que ésta deberá cumplirlos en los términos y plazos aquí establecidos.

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

1. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA deberá cancelar previamente todos los valores que se generen producto de la mora de la operación vencida hasta el día de la instrumentación del crédito.
2. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA deberá presentar los avalúos actualizados de los bienes que garantizan el crédito.
3. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA deberá presentar una declaratoria de no vinculación por administración y gestión hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad y en el contrato de mutuo se hará constar una cláusula en igual sentido.
4. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA. deberá suscribir los documentos de la reestructuración: Tablas de Amortización, Convenio y Pagaré, ratificándose la hipoteca de los bienes muebles e inmuebles en garantía, y las garantías personales y solidarias.
5. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA deberá presentar certificado de cumplimiento de obligaciones patronales con el IESS.

CONDICIONES ESPECIALES

1. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA deberán mantener un sistema de contabilidad adecuado y proporcionar durante la vigencia del crédito, los estados financieros trimestralmente, 60 días posteriores al cierre del período.
2. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA antes del vencimiento de las pólizas de seguro, deberá presentar la renovación de las mismas y su debido endoso.
3. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA Durante la vigencia del crédito deberá cubrir los costos de actualización de los avalúos de la garantía de

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

conformidad con la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

4. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA deberá entregar anualmente:
 - Certificado de cumplimiento de sus obligaciones patronales con el IESS
 - Declaración y pago del Impuesto a la Renta e IVA presentadas al SRI.
 - Pago de impuestos prediales de la garantía.
 - Certificado de cumplimiento de obligaciones con la Superintendencia de Compañías.
5. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA durante la vigencia del crédito, mantendrán una relación Patrimonio/Activo Total, mínima del 30%.
6. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA durante la vigencia del crédito, mantendrán una relación Capital Social/Activo Total, mínima del 10%.
7. Durante la vigencia del crédito se mantendrá cobertura garantía/crédito, de acuerdo a la normativa vigente.
8. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA tienen la obligación de informar previo al cambio de accionistas, socios y/o administradores de la persona jurídica, para contar con la conformidad por parte de la Institución y una vez aprobado el cambio, entregar en un plazo de hasta 30 días, los documentos de respaldo debidamente registrados en la Superintendencia de Compañías.
9. Durante la vigencia del crédito el banco E podrá solicitar documentos adicionales a los ya especificados, que considere necesarios para mantener los niveles de evaluación exigidos por la Institución y la Superintendencia de Bancos y Seguros.
10. Durante la vigencia del crédito, el banco E realizará actividades de supervisión técnica de la operación, con el propósito de evaluar la gestión de la empresa, el estado de las garantías y el cumplimiento de las condiciones establecidas en esta Resolución.
11. En caso de que PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA incumpla una o parte de las condiciones o términos de la presente Resolución, se podrá declarar de plazo vencido la operación e iniciar el cobro por la vía Coactiva.

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

12. PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA deberá notificar de inmediato cualquier cambio de domicilio o teléfono, a fin de mantener actualizados sus datos.
13. En caso de que las obligaciones de la compañía PLANTACIONES ROSES CIA. LTDA. mantenga un dividendo vencido más de 30 días, se ejercerá la acción coactiva sobre el valor de la cuota vencida, por lo que se hará una provisión al 100% y su calificación será “E”

4.2 Propuesta de fortalecimiento patrimonial

4.2.1 Propuestas contables

Roses deberá reflejar en la cuenta aporte para futuras capitalizaciones un valor de USD500.400.00 que será debitado de la cuenta prestamos de socios y que corresponde a un crédito de accionistas aprobado por la Superintendencia de compañías, como se mencionó anteriormente, esta medida tiene como propósito de que el pago de accionistas no repercuta en la liquidez de la empresa además de regularizar esta cuenta.

Por otra parte Roses deberá presentar el ingreso de la capitalización de los aportes para futura capitalización por un valor de USD309818.19 a la Superintendencia de compañías con este verá fortalecida la estructura del capital ya que se incrementará el capital suscrito de la empresa como parte de recursos inmovilizados, así también no se sobrecargará la cuenta para futuras capitalizaciones.

El objetivo de estas medidas que son contables y no financieras, es que se presente a las instituciones financieras una estructura financiera sólida que brinde confianza al momento de analizar un crédito, además es muy importante demostrar que la empresa tiene el compromiso firme de mejorar la estructura financiera con alternativas internas y no solamente con ventajas que le pueda otorgar el sistema financiero.

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

Por otra parte se mantendrá una información financiera real y oportuna la misma que será un respaldo para presentar información a instituciones publicas como el Servicio de rentas internas, Superintendencia de Compañías, etc.

4.3 Flujo de caja proyectado

De acuerdo a las cifras del flujo de la empresa a partir del año 2010 presenta saldos finales positivos, por lo cual se determina que tiene capacidad de pago y que puede cumplir de manera satisfactoria con la deuda.

Es importante señalar que con la reestructura propuesta el cliente deberá manejar de manera más eficiente sus gastos, en especial los administrativos y de ventas, este tema realmente es muy difícil controlar por parte del banco E sin embargo los administradores deben tener presente que con un manejo apropiado tendrán una mejor liquidez, quizá el único factor que puede determinar que la empresa sea más conservadora en sus gastos, es la perspectiva de obtener nuevos recursos a futuro que por parte del Banco E de seguro se analizará el comportamiento financiero y el cumplimiento de los objetivos de la propuesta planteada en este trabajo.

En el flujo de caja proyectado que se presenta en el anexo 3 puede observarse que el cliente tendrá para el año 2010 una venta anual proyectada de US\$1.975.907,00, para lo cual se ha considerado un crecimiento de la productividad del 15% en comparación al 2009 de acuerdo a la edad de las plantas, un crecimiento de un 6% en el precio tanto para el año 2010 como para el 2011, la misma cantidad de tallos que en el 2010 ya que las plantas de la ampliación de 4 hectáreas que se realizó alcanzaran su plena producción en el año 2011, con este análisis el flujo operacional anual de para el 2010 será de USD 837.540,85 y durante la vigencia del proyecto se requerirían USD 100.000,00 en el año 2013 que con la nueva estructura financiera presentada se dará mayor seguridad a los bancos para que otorguen un crédito, a futuro se proyecta saldos positivos en el flujo de caja.

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

En este análisis si no se considera un período de gracia de un año el flujo para el 2010 sería negativo requiriendo recursos, el saldo final de caja en el 2019 sería de USD 861.617,91 lo cual demuestra que se generaría un flujo que permita contar con un capital de trabajo con recursos propios y de esta manera consolidar a la empresa según lo que se ha propuesto con esta reestructura, cabe resaltar, que para elaborar la tabla de amortización, se ha estimado una tasa de interés de acuerdo a los parámetros actuales que se ha manejado en los últimos meses para las operaciones de reprogramaciones y crédito directo, esto es 9%.

Con estas propuestas realizadas en este capítulo el cuadro 20 de financiamiento quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 20

CUADRO DE FINANCIAMIENTO			
CORTO PLAZO			
BANCO	2010	2011	TASA ANUAL
BANCO A	75000	50000	12,55%
BANCO B	50000	25000	12,24%
BANCO C	40000	44500	12,84%
BANCO D	79848,66	79848,66	12%
BANCO E	0	60369,59	9,02%
TERCEROS	107194,33	107154,33	8,00%
SUBTOTAL CP	352042,99	366872,58	11,11%
LARGO PLAZO			
BANCO	2010	2011	TASA ANUAL
BANCO A	275000	225000	12,55%
BANCO B	150000	125000	12,24%
BANCO C	129577,04	85077,04	12,84%
BANCO D	239545,96	159697,31	12%
BANCO E	1074779,91	1010410,32	9,02%
TERCEROS	428777,33	321582,89	8,00%
SUBTOTAL LP	2297680,24	1926767,56	11,11%
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS AJENOS	2649723,23	2293640,14	
CUADRO DE PATRIMONIO			
PATRIMONIO	2312583,082	2.333.275,73	13,85%

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

4.4 Estados financieros proyectados

En el siguiente cuadro 21 se presenta la información financiera real del periodo comprendido entre los años 2007-2009, así también se ha realizado una proyección para los años 2010 y 2011 en los cuales se ha tomado en consideración las propuestas realizadas.

Cuadro 21

ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO								
REALES				PROYECTADOS				
ACTIVO	2007	2008	2009	%	2010	%	2011	%
Corriente	325.681,16	644.222,74	730.878,71	13%	768.119,35	14%	768.119,35	15%
Fijo	2.949.606,04	4.034.450,46	4.331.619,39	79%	4.331.619,39	79%	4.331.619,39	84%
Otros	308.486,92	409.243,12	402.200,67	7%	402.200,67	7%	70.850,33	1%
TOTAL ACTIVO	3.583.774,12	5.087.916,32	5.464.698,77		5.501.939,41	100%	5.170.589,07	100%
PASIVO								
Corriente	929.047,60	790.377,01	1.259.210,14	23%	891.676,09	28%	906545,68	32%
Largo plazo	871.305,96	2.511.441,17	2.430.757,27	44%	2297680,235	72%	1930767,656	68%
TOTAL PASIVO	1.800.353,56	3.301.818,18	3.689.967,41	68%	3.189.356,33	58%	2837313,336	55%
PATRIMONIO								
Capital social	220.000,00	220.000,00	1.438.000,00	26%	1.747.818,19	76%	2.248.218,19	96%
Aportes de socios para futura capitalización	743.816,19	743.816,19	309.818,19	6%	500.400,00	22%	0	0%
Otros	819.604,37	822.281,95	26.913,17	0%	26.913,17	1%	26.913,17	1%
UTILIDADES					37.451,72	2%	58.144,37	2%
TOTAL PATRIMONIO	1.783.420,56	1.786.098,14	1.774.731,36	32%	2.312.583,08	42%	2.333.275,73	45%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	3.583.774,12	5.087.916,32	5.464.698,77		5.501.939,41		5.170.589,07	

Como se puede observar se proyecta para los años 2010 y 2011 una disminución del porcentaje de pasivo que va desde el 68% para el 2009, 58% para el 2010 y 55% para el 2011, por otra parte el patrimonio se ve fortalecido creciendo del 32% en el año 2009 al 42% en el 2010 y 45% en el 2011, esto se da principalmente por la capitalización de la cuenta aporte para futuras capitalizaciones que en el 2009 fue de

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

USD309,818,19 y el traslado de la cuenta por pagar socios del pasivo a aporte para futuras capitalizaciones por un valor de USD500.400,00.

4.5 Estructura financiera proyectada

A continuación en el cuadro 22 se presentan los principales indicadores proyectados en base a las propuestas realizadas y a los balances proyectados para los años 2010 y 2011

Cuadro 22

INDICADORES					
ACTIVO	2007	2008	2009	2010	2011
Act corr / Tot act	9,09%	12,66%	13,37%	13,96%	14,86%
Act fijo / Tot act	82,30%	79,29%	79,27%	78,73%	83,77%
Pas Corr / Tot pas	51,60%	23,94%	34,13%	27,96%	31,95%
Pas LP / Tot pas	48,40%	76,06%	65,87%	72,04%	68,05%
CSP / Pat.	12,34%	12,32%	81,03%	75,58%	96,35%
Ap. Fut Cap / Pat	41,71%	41,64%	17,46%	21,64%	0,00%
Pasivo / activo	50,24%	64,90%	67,52%	57,97%	54,87%
Patrim / activo	49,76%	35,10%	32,48%	42,03%	45,13%
CSP / activo	6,14%	4,32%	26,31%	31,77%	43,48%
Ap. Fut Cap / Act	20,76%	14,62%	5,67%	9,09%	0,00%

Los principales indicadores de la proyección presentada muestran que a pesar de diferir las deudas de corto plazo la porción corriente que estos representan a partir del 2011 hace que el pasivo corriente crezca respecto a los otros años pasando de 27,96% en el 2010 al 31,95% en el 2011, el pasivo a largo plazo disminuye del 72,04% en el 2010 al 68,05% en el 2011.

En el patrimonio el capital suscrito y pagado sobre el total de patrimonio crece del 75,58% del 2010 al 96,35% en el 2011, esto se da por la capitalización que se realizará de la cuenta aporte para futuras capitalizaciones que en el 2011 termina en cero.

CAPITULO 4: PROPUESTAS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

Finalmente se puede apreciar que el grado de apalancamiento disminuiría del 67,52% en el 2009 al 57,97% en el 2010 y 54,87% para el 2011, por otra parte el patrimonio crece del 32,48% en el 2009 al 42,035 en el 2010 y 45,13% en 2011.

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En este trabajo se realizó un diagnóstico administrativo y financiero de la situación actual de la empresa Roses, en el cual se conoció el entorno nacional e internacional en el que desarrolla sus actividades; y, al finalizar el trabajo se realizaron propuestas de fortalecimiento financiero de corto y largo plazo, ante lo cual se puede determinar las siguientes conclusiones:

La empresa Roses está legalmente constituida, su objetivo principal es producir rosas con estándares de calidad internacional, destinadas al mercado externo, tiene una estructura administrativa adecuada para la actividad y tiene sus objetivos claramente definidos.

La Empresa obtiene un mejor precio por tallo en el mercado internacional, especialmente en el europeo, en la temporada pico de \$ 0,65 y los otros proveedores nacionales llegan apenas a \$ 0,45 por tallo; esto se debe a que Roses tiene una infraestructura adecuada para producir rosas de calidad y la otra variable es la ubicación geográfica que está beneficiada por la mayor luminosidad por día (horas de luz solar por día).

Sin embargo, hoy en día los índices de productividad no son los óptimos, debido a que la ampliación de cuatro hectáreas no se encuentra aun en su máxima productividad.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En lo referente a la parte financiera se concluyen aspectos positivos y otros que se deben mejorar; un aspecto positivo es que la empresa maneja adecuadamente los costos de producción, lo cual permite contar con utilidad bruta en ventas cuyo indicador es superior al del sector; sin embargo entre los aspectos a mejorar tenemos que los gastos operacionales son altos comparados con los índices del sector, esto se ve reflejado en una baja utilidad neta por año. Además la Empresa tiene problemas de liquidez, que se han agudizado por los cambios en las condiciones del mercado y la restricción de recursos frescos por parte del sistema financiero privado, esto se ratifica en el flujo de caja ya que se evidencia una alta necesidad de dinero.

En la estructura financiera de la empresa se aprecia que los activos son financiados en un 67.54% por terceros y un 32.48% con recursos propios, lo cual está acorde a la actividad.

El impacto de la crisis financiera mundial en el sector florícola se evidenció en una disminución de los precios, la cantidad demandada no se vio mayormente afectada; Roses sí fue afectada considerablemente en su volumen de ventas.

El gobierno nacional ha dictado una serie de políticas con el propósito de fomentar la producción, tales como la restricción de importaciones, capitalización de la banca pública, sin embargo no se han realizado convenios que fomenten la exportación. La Empresa se encuentra buscando fuentes de financiamiento públicas.

En los estados financieros de la Empresa se aprecia una cuenta por pagar accionistas en el pasivo, la cual distorsiona la verdadera estructura financiera considerando que esta cuenta corresponde a recursos propios.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Plantaciones Roses tiene una buena perspectiva de mejorar sus ingresos por dos vías: mejorando los precios y la productividad, por lo tanto se presenta la necesidad de renegociar las obligaciones de corto plazo con el sistema financiero privado, así como con la banca pública, que es el mayor acreedor de recursos a largo plazo; el diferir estos pagos permitiría a la empresa cubrir sus obligaciones sin requerir de mayor apalancamiento de corto plazo.

5.2 Recomendaciones.

Luego de realizar un análisis interno de la situación de la empresa y de conocer a fondo sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades en diferentes ámbitos en los que desarrolla sus actividades productivas, se recomienda a la Empresa adoptar algunas medidas que se plantean en este trabajo, con el propósito que se vea fortalecida financieramente, supere el problema de liquidez, pueda recuperar su capital de trabajo y que esto sirva como herramienta para superar la actual crisis financiera mundial y que Roses perdure en el tiempo como una empresa generadora de empleo directo e indirecto, con productos de alta calidad que contribuya con el desarrollo de la región, del país y sobre todo que maximice las utilidades para los accionistas.

Al tener la Empresa perspectivas de crecimiento en las ventas y con el propósito de mejorar la liquidez, se recomienda manejar con mayor austeridad sus gastos operacionales, así también puede mejorar la solvencia financiera, capitalizando la cuenta aporte para futuras capitalizaciones e incorporando las cuentas por pagar a accionistas, a una cuenta de patrimonio.

Por otra parte se recomienda renegociar las operaciones de crédito de corto y largo plazo difiriendo los pagos de corto plazo y renegociando las condiciones de los créditos de largo plazo, esto dependerá de la habilidad y poder de negociación que los empresarios tengan ante la banca privada.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En lo referente a las áreas de producción y comercialización, éstas se encuentran muy bien organizadas y están dando los resultados esperados, por lo tanto se recomienda continuar con la asesoría externa, la cual es costosa pero brinda los resultados que se requieren para que Roses sea competitiva a nivel nacional y satisfaga los altos estándares internacionales.

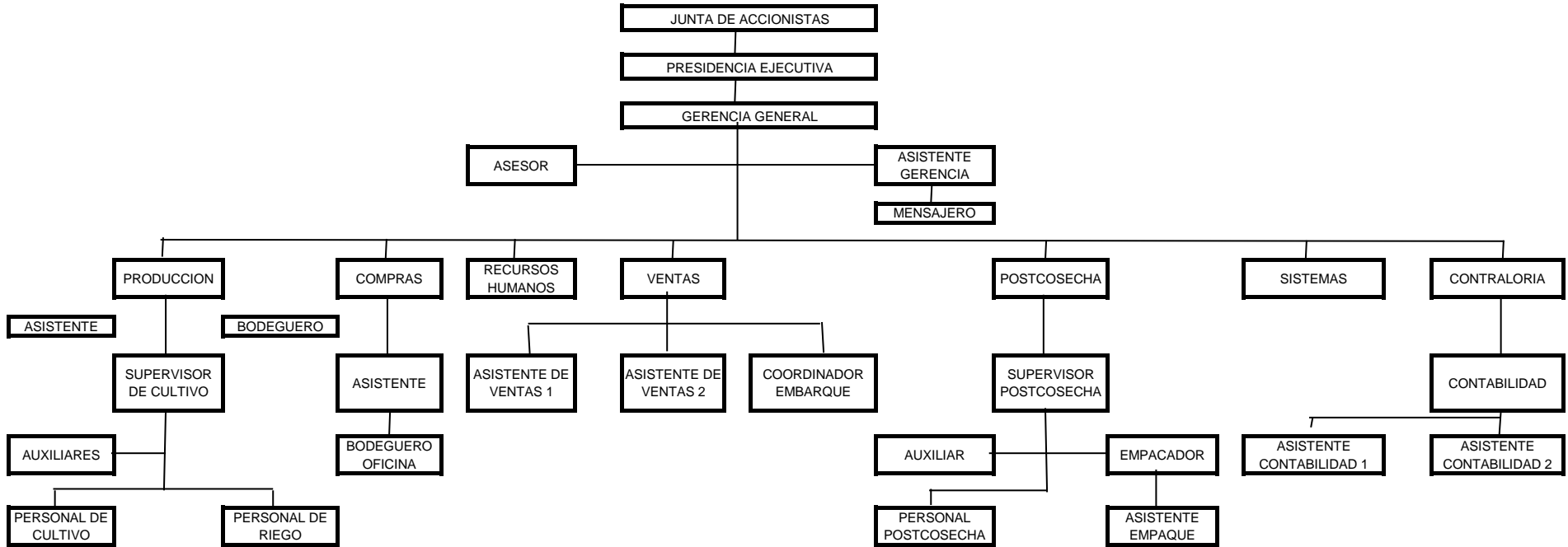
Con estas recomendaciones se dotará a la empresa de una herramienta financiera de largo plazo que le permita afrontar con éxito la crisis financiera mundial.

BIBLIOGRAFIA

- VAN HORNE James y WACHOWICZ M. John, “Fundamentos de Administración Financiera”, undécima edición, Pearson, Prentice Hall, Mexico 2002.
- MEIGS F. Robert y otros, “Contabilidad”, Undécima Edición, Irwin, Mc Graw Hill, Colombia 2000.
- STONER F. A. James y otros, “Administración”, Sexta Edición, Pearson, Prentice hall, Mexico 1996.
- O’KEAN José María, “Economía Para Negocios”, Segunda Edición, Instituto de Empresa, Mc Graw Hill, España 2000.
- DANIELS D. John y otros, “Negocios Internacionales”, Decimosegunda Edición, Pearson, Prentice Hall, Mexico 2010.
- LAUDON C. Kenneth y LAUDON P. Jane, “Sistemas de Información Gerencial”, Octava edición, Pearson, Prentice Hall, Mexico 2004.
- WHEELLEN L. Thomas y HUNGER David, “Administración Estratégica y Política de Negocios”, Decima Edición, Pearson, Prentice Hall, Mexico 2007.
- GITMAN J. Lawrence, “Principios de Administración Financiera”, Decimoprimera Edición, Pearson, Addison Wesley, Mexico 2007.
- ROBBINS P. Stephen, “Comportamiento Organizacional”, Décimotercera Edición, Pearson, Prentice Hall, Mexico 2009.
- NARESH K. MALHOTRA, “Investigación de Mercados”, Quinta Edición, Pearson, Prentice Hall, Mexico 2008

ANEXO 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ROSES



ANEXO 2

Flujo de Caja ACTUAL

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	ACUMULADO
INGRESOS												
CLIENTES NACIONAL		40.187,96	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	406.108,08
CLIENTES EXPORTACION		1.935.720,03	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	20.597.646,38
PRESTAMOS		999.577,04	430.000,00	600.000,00	750.000,00	670.000,00	230.000,00					3.679.577,04
TOTAL INGRESOS		2.975.485,03	2.544.205,16	2.714.205,16	2.864.205,16	2.784.205,16	2.344.205,16	2.114.205,16	2.114.205,16	2.114.205,16	2.114.205,16	24.683.331,50
EGRESOS												
PAGO PROVEEDORES		347.392	361.844	376.896	392.575	408.906	425.917	443.635	462.090	481.313	501.336	4.201.903,16
REMUNERACIONES IESS		644.554	671.367	699.296	728.387	758.688	790.249	823.123	857.365	893.032	930.182	7.796.243,59
BENEFICIOS SOCIALES		51.564	53.709	55.944	58.271	60.695	63.220	65.850	68.589	71.443	74.415	623.699,49
FONDO DE RESRVA		24.493	25.512	26.573	27.679	28.830	30.029	31.279	32.580	33.935	35.347	296.257,26
ENERGIA ELECTRICA, AGUA		21.780	22.686	23.630	24.613	25.637	26.703	27.814	28.971	30.176	31.432	263.441,45
TELEFONIA Y COMUNICACIONES		22.400	23.332	24.302	25.313	26.366	27.463	28.606	29.796	31.035	32.326	270.940,70
ALIMENTACION		26.184	27.273	28.408	29.590	30.821	32.103	33.438	34.829	36.278	37.787	316.710,32
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		1.138.367,15	1.185.723,22	1.235.049,31	1.286.427,36	1.339.942,74	1.395.684,36	1.453.744,82	1.514.220,61	1.577.212,19	1.642.824,21	13.769.195,96
FLUJO OPERACIONAL		1.837.117,89	1.358.481,94	1.479.155,86	1.577.777,80	1.444.262,43	948.520,81	660.460,34	599.984,55	536.992,98	471.380,95	10.914.135,54
GASTOS ADMINISTRATIVOS												
SEGUROS		3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	39.700,00
IMPUESTOS, MATRICULAS		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	48.000,00
GESTION EXPORTACION		5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	54.000,00
TRANSPORTE PERSONAL		22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	229.200,00
TRANSPORTE CAJAS		68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	687.310,00
MANTENIMNETO GENERAL		73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	738.200,00
HONORARIOS		35.140	35.140	35.140	35.140	35.140						175.700,00
OTRAS OPERACIONES		47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	470.120,00
COMPRA DE FLOR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		261.793	261.793	261.793	261.793	261.793	226.653	226.653	226.653	226.653	226.653	2.442.230
TOTAL EGRESOS		1.400.160,15	1.447.516,22	1.496.842,31	1.548.220,36	1.601.735,74	1.622.337,36	1.680.397,82	1.740.873,61	1.803.865,19	1.869.477,21	16.211.425,96
GASTOS FINANCIEROS												
Gastos Administrativos												0,00
INTERESES		164.574,76	97.038,68	96.364,53	92.184,57	84.815,83	72.000,00	12.000,00	0,00	0,00	0,00	618.978,37
PAGOS CAPITAL CP		798.429,77	340.000,00	430.000,00	640.000,00	680.000,00	600.000,00	100.000,00				3.588.429,77
CANCELACION CAPITAL		287.122,99	287.122,99	333.883,73	267.160,82	180.475,75						1.355.766,27
INVERSIONES		50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	
(-) Deuda banco E (Op.Intereses)		204.719,98	204.719,98	255.899,98	204.719,98	204.719,98						1.074.779,91
(-) Deuda banco E (Op.Capital)		122.655,42	97.495,33	86.487,80	40.885,14	15.725,05						363.248,74
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		1.627.502,92	1.076.376,98	1.252.636,03	1.294.950,51	1.210.736,61	717.000,00	157.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	7.001.203,06
FLUJO NO OPERACIONAL		-1.889.295,92	-1.338.169,98	-1.514.429,03	-1.556.743,51	-1.472.529,61	-943.653,00	-383.653,00	-271.653,00	-271.653,00	-271.653,00	
FLUJO NETO		-52.178,03	20.311,96	-35.273,18	21.034,29	-28.267,19	4.867,81	276.807,34	328.331,55	265.339,98	199.727,95	
SALDO INICIAL	77.252,52											
FLUJO FINAL	77.252,52	25.074,49	45.386,45	10.113,27	31.147,56	2.880,38	7.748,18	284.555,52	612.887,08	878.227,05	1.077.955,00	

ANEXO 3

Flujo de Caja Reestructura												
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	ACUMULADO
INGRESOS												
CLIENTES NACIONAL		40.187,96	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	40.657,79	406.108,08
CLIENTES EXPORTACION		1.935.720,03	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	2.073.547,37	20.597.646,38
PRESTAMOS					100.000,00							100.000,00
TOTAL INGRESOS		1.975.907,99	2.114.205,16	2.114.205,16	2.214.205,16	2.114.205,16	2.114.205,16	2.114.205,16	2.114.205,16	2.114.205,16	2.114.205,16	21.103.754,46
EGRESOS												
PAGO PROVEEDORES		347.392	361.844	376.896	392.575	408.906	425.917	443.635	462.090	481.313	501.336	4.201.903,16
REMUNERACIONES IESS		644.554	671.367	699.296	728.387	758.688	790.249	823.123	857.365	893.032	930.182	7.796.243,59
BENEFICIOS SOCIALES		51.564	53.709	55.944	58.271	60.695	63.220	65.850	68.589	71.443	74.415	623.699,49
FONDO DE RESRVA		24.493	25.512	26.573	27.679	28.830	30.029	31.279	32.580	33.935	35.347	296.257,26
ENERGIA ELECTRICA, AGUA		21.780	22.686	23.630	24.613	25.637	26.703	27.814	28.971	30.176	31.432	263.441,45
TELEFONIA Y COMUNICACIONES		22.400	23.332	24.302	25.313	26.366	27.463	28.606	29.796	31.035	32.326	270.940,70
ALIMENTACION		26.184	27.273	28.408	29.590	30.821	32.103	33.438	34.829	36.278	37.787	316.710,32
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		1.138.367,15	1.185.723,22	1.235.049,31	1.286.427,36	1.339.942,74	1.395.684,36	1.453.744,82	1.514.220,61	1.577.212,19	1.642.824,21	13.769.195,96
FLUJO OPERACIONAL		837.540,85	928.481,94	879.155,86	927.777,80	774.262,43	718.520,81	660.460,34	599.984,55	536.992,98	471.380,95	7.334.558,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS												
SEGUROS		3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970	39.700,00
IMPUESTOS, MATRICULAS		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	48.000,00
GESTION EXPORTACION		5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	54.000,00
TRANSPORTE PERSONAL		22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	22.920	229.200,00
TRANSPORTE CAJAS		68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	68.731	687.310,00
MANTENIMINETO GENERAL		73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	73.820	738.200,00
HONORARIOS		35.140	35.140	35.140	35.140	35.140	0	0	0	0	0	175.700,00
OTRAS OPERACIONES		47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	47.012	470.120,00
COMPRA DE FLOR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		261.793	261.793	261.793	261.793	261.793	226.653	226.653	226.653	226.653	226.653	2.442.230
TOTAL EGRESOS		876.574,15	1.447.516,22	1.496.842,31	1.548.220,36	1.601.735,74	1.622.337,36	1.680.397,82	1.740.873,61	1.803.865,19	1.869.477,21	16.211.425,96
GASTOS FINANCIEROS												
INTERESES CP		68.216,19	51.476,48	39.832,18	26.963,88	4.706,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
PAGOS CAPITAL CP		165.000,00	119.500,00	129.500,00	230.577,04	75.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	719.577,04
INTERESES LP		74.396,07	56.238,68	44.764,53	15.384,57	3.215,83						193.999,67
CAPITAL LP		187.042,99	187.042,99	233.803,73	167.080,82	80.395,75						855.366,27
INVERSIONES		50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	
(-) Deuda banco E (Op.Intereses)		72.711,28	95.607,23	88.613,35	80.492,52	71.614,02	61.907,14	51.294,62	39.691,94	27.006,73	14.106,42	603.045,24
(-) Deuda banco E (Op.Capital)		0,00	60.369,59	87.039,63	95.160,46	104.038,96	113.745,83	124.358,36	135.961,04	148.646,25	205.459,80	1.074.779,91
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		617.366,52	620.234,97	673.553,42	665.659,28	383.970,80	220.652,98	220.652,98	220.652,98	220.652,98	264.566,22	3.446.768,13
FLUJO NO OPERACIONAL		-879.159,52	-882.027,97	-935.346,42	-927.452,28	-645.763,80	-447.305,98	-447.305,98	-447.305,98	-447.305,98	-491.219,22	
FLUJO NETO		-41.618,68	46.453,97	-56.190,56	325,52	128.498,62	271.214,83	213.154,36	152.678,58	89.687,00	-19.838,27	
SALDO INICIAL	77.252,52											
FLUJO FINAL	77.252,52	35.633,84	82.087,81	25.897,25	26.222,77	154.721,40	425.936,23	639.090,59	791.769,17	881.456,17	861.617,91	