



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**Trabajo de fin de carrera titulado**

*Análisis de la capacidad productiva destinada a las exportaciones, y la incidencia en su  
financiamiento para la compañía Top Roses Cía. Ltda. Año 2014*

Realizado por:

**Cristopher John Vaca Cornejo**

Director del proyecto:

**Msc. Gabriel Rosero**

Como requisito para la obtención del título de:

**Ingeniero Comercial en Negocios Internacionales**

**Quito, enero de 2015**



## **DECLARACION JURAMENTADA**

Yo, Cristopher John Vaca Cornejo, con cédula de identidad 0502210313, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Cristopher John Vaca Cornejo

C.C.: 170170450-1

# **DECLARATORIA**

**Trabajo de fin de carrera titulado**

***ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DESTINADA A LAS EXPORTACIONES,  
Y LA INCIDENCIA EN SU FINANCIAMIENTO PARA LA COMPAÑÍA TOP ROSES CÍA.***

***LTDA. AÑO 2014***

Realizado por:

**Cristopher John Vaca Cornejo**

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Ha Sido dirigido por el profesor

**Msc. Gabriel Rosero**

**Quito, julio de 2014**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

# **LOS PROFESORES INFORMANTES**

Los Profesores Informantes:

**Msc. Erika Escobar**

**Msc. Israel Peralta**

Después de revisar el trabajo presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador

Erika Escobar

Israel Peralta

Quito, 5 de noviembre de 2014

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres quienes supieron apoyarme en todas las etapas de mi vida, siempre incentivando mi superación tanto personal como académica.

A mis hermanos los cuales me ha brindado un apoyo y soporte incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Al docente Gabriel Rosero por su acertada dirección en este proyecto, su profesionalismo y apoyo fueron determinantes a la hora de conformar este documento.

## Tabla de contenido

<b>1.1.1 Planteamiento del Problema</b> .....	<b>- 1 -</b>
<b>1.1.1.1 Diagnóstico del problema</b> .....	<b>- 3 -</b>
<b>1.1.1.2 Pronóstico</b> .....	<b>- 4 -</b>
<b>1.1.2. Formulación del Problema</b> .....	<b>- 5 -</b>
<b>1.1.3 Sistematización del Problema</b> .....	<b>- 5 -</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>- 5 -</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>- 5 -</b>
<b>1.1.6 Justificaciones</b> .....	<b>- 6 -</b>
<b>1.2 Marco Teórico</b> .....	<b>- 6 -</b>
<b>1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema</b> .....	<b>- 7 -</b>
<b>1.2.3 Marco Conceptual</b> .....	<b>- 8 -</b>
<b>2.1 Tipo de estudio.</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>Descriptivos</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>2.2 Modalidad de investigación</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>Proyecto de Desarrollo</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>2.3 Método</b> .....	<b>- 10 -</b>
<b>2.4 Población y Muestra.</b> .....	<b>- 10 -</b>
<b>2.5 Selección de instrumentos de Investigación</b> .....	<b>- 10 -</b>
<b>2.6 Validez y confiabilidad de los Instrumentos</b> .....	<b>- 11 -</b>
<b>2.6.1 Instrumentos numéricos a utilizar</b> .....	<b>- 11 -</b>
<b>2.7. Operacionalización de variables</b> .....	<b>- 12 -</b>
<b>3.1 Levantamiento de datos</b> .....	<b>- 15 -</b>
<b>3.1.1 Situación actual de la floricultura a nivel mundial</b> .....	<b>- 15 -</b>
<b>3.1.3 Situación actual floricultura Ecuador</b> .....	<b>- 18 -</b>
<b>3.1.4 Antecedentes Top Roses</b> .....	<b>- 20 -</b>
<b>3.2. Análisis de resultados</b> .....	<b>- 20 -</b>
<b>3.2.1 Análisis de la capacidad productiva por personal</b> .....	<b>- 21 -</b>
<b>3.2.2 Análisis de productividad por producción de tallos.</b> .....	<b>- 24 -</b>
<b>3.2.3 Análisis de productividad por dimensión de Rosas</b> .....	<b>- 26 -</b>
<b>3.2.4 Análisis por variedad de rosa</b> .....	<b>- 29 -</b>
<b>3.2.4.1 Forma de análisis</b> .....	<b>- 29 -</b>

3.2.4.2 Variedades improductivas.....	30 -
3.2.4.3 Variedades bajo rendimiento .....	31 -
3.2.5 Análisis de productividad por facturación .....	32 -
3.2.6 Punto de equilibrio .....	34 -
3.2.6.1 Punto de equilibrio año 2013 .....	34 -
3.2.6.2 Punto de equilibrio año 2015 .....	36 -
3.2.7 Sensibilidad del producto .....	37 -
3.2.7.1 Sensibilidad del producto al precio .....	37 -
3.2.7.2 Sensibilidad del producto al volumen .....	38 -
3.2.8 Fuentes de Financiamiento .....	39 -
3.2.8.1 Necesidad de recursos de la organización. ....	39 -
3.2.8.2 Financiamiento Interno .....	42 -
3.2.8.2 financiamiento externo .....	43 -
3.2.9 Análisis financiero nuevas variedades en cultivo .....	45 -
3.2.9.1 Valor actual neto.....	45 -
3.2.9.2 Tasa interna de retorno.....	47 -
3.2.9.3 Tasa mínima aceptable de rendimiento.....	47 -
3.2.9.4 Periodo de recuperación de la inversión.....	47 -
3.2.9.5 Capital de trabajo.....	48 -
3.2.10 Proyección de estado de resultados .....	49 -
3.3 Aplicación práctica. ....	73 -
4.1 Conclusiones .....	79 -
4.2 Recomendaciones .....	80 -
Anexos .....	81 -
Bibliografía .....	93 -

## Índice de Tablas y figuras

Tabla Numero 1- Importancia rosas al PIB y PIB agrícola.....	1
Tabla Numero 2.-Venta por Hectárea productos agrícolas.....	2
Grafico Numero 1.- Exportación de rosas por destino.....	2
Tabla Numero 3.- Producción Top Roses por tallos.....	3
Tabla Numero.4- Principales socios comerciales Rosas.....	15
Tabla numero 5: Participación de mercado, principales socios comerciales.....	16
Tabla numero 6: Demanda global.....	16
Tabla numero 7: Principales exportadores de rosas a nivel mundial.....	17
Grafico numero 2: Análisis por volumen.....	18
Grafico numero 3: Análisis precio por tonelada rosa ecuatoriana.....	19
Tabla numero 8: Personal compañía Top Roses por área.....	22
Tabla numero 9: Porcentaje de personal por área.....	23
Gráfico numero 4: Tallos vendidos por año periodo 2011-2013.....	24
Tabla numero 10: Producción, y productividad por tallos y terreno Compañía Top Roses.....	26
Grafico numero 5: Producción y productividades periodo 2011-2013.....	26
Tabla numero 11: Producción Top Roses 2013.....	27
Grafico numero 6 Producción de rosas por longitud de tallo.....	28
Grafico numero 7: Facturación Top Roses .....	33
Tabla numero 12: Sensibilidad del producto al precio.....	37
Tabla numero 13: Sensibilidad del producto al volumen.....	38
Tabla numero 14: Flujo de caja año 2013.....	43
Tabla numero 15: Amortización de la deuda.....	44

Tabla numero 16.- Flujo de caja año cero al cuatro.....	46
Tabla numero 17.- Flujo de caja año cinco al cuatro.....	46
Tabla numero 18: Ahorro anual por productividad de personal.....	72
Grafico numero 8: Incremento porcentual en precio y cantidad .....	76
Grafico numero 9.- Estados de resultados proyectados periodo 2014 a 2018.....	78

## **Resumen**

Este documento contiene un análisis sobre la productividad que posee la compañía Top Roses, CIA. LTDA, para determinar la misma se han estudiado diferentes variables indispensables para medir que tan efectiva es la compañía con referencia al resto de empresas florícolas en el ámbito ecuatoriano en el año 2013

Se ha estudiado la tendencia global al consumo de rosas, su oferta y demanda histórica para justificar si el aumento en la capacidad productiva es necesario, la sensibilidad del producto tanto al precio como al volumen para determinar cuáles serían las mejores opciones para aumentar las ventas de la compañía.

Se analiza las diversas formas que la compañía cuenta para financiar el aumento de la capacidad productiva, se generaron modelos hipotéticos sobre financiamiento externo, y se calculó los requerimientos de efectivo de la compañía para determinar la autofinanciación.

## *Summary*

This document contains an analysis of the productivity that the company Top Roses, CIA. LTDA had, to determine it is necessary to studied different variables to measure how effective the company is with reference to other flower companies in Ecuador in 2013.

The study of global trend consumption of roses, justify if the increase in productive capacity it's necessary, product sensitivity to both price and volume to determine what the best options to increase sales the company.

The various forms that the company has to finance increased production capacity is analyzed, scenarios were generated on external financing, and cash requirements of the company is calculated to determine if the company could self-financing.

## **Palabras clave**

### **Productividad**

Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.

(Real Academia Española, 2014)

### **Efectividad**

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

(Real Academia Española, 2014)

### **Autofinanciamiento**

Capacidad para solventar los requerimientos de efectivo con capital propio.

## **Key words**

### Productivity

Capacity or grade of production per unit of work, cultivated land, industrial equipment, etc.

(Real Academia Española, 2014)

### Effectivity

Capacity of achieve the effect desired or expected

(Real Academia Española, 2014)

### Self-financiation

Ability to solve cash requirements with own capital.

## 1.1 Problema de investigación

### 1.1.1 Planteamiento del Problema

Las rosas en el Ecuador son un negocio que genera grandes ingresos desde el año 1990, gracias a nuestras ventajas competitiva, como son la luz, el clima y el suelo. Las rosas ecuatorianas han ganado prestigio en el mercado internacional. Por estas razones se explica la gran acogida del mercado internacional hacia las rosas ecuatorianas es evidente que la producción del mercado nacional no es suficiente para satisfacer las exigentes necesidades del mercado internacional.

Las rosas son un producto muy importante en el producto interno bruto (PIB) agrícola, generan entre el doce a catorce por ciento del PIB agrícola, y representan en promedio el 1% del PIB anual.

Tabla Numero 1.- Importancia rosas al PIB y PIB agrícola

<b>Fecha</b>	<b>PIB Total</b>	<b>PIB Agropecuario</b>	<b>Aportación rosas al PIB</b>	<b>Aportación rosas PIB agropecuario</b>
2010	56168.864	4378.067	0.86%	11.00%
2011	60569.488	4578.532	0.92%	12.18%
2012	63672.625	4581.167	0.93%	12.98%

Elaboración: Cristopher Vaca

Datos: Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos Ecuador

No solo represente un alto rubro en el PIB agrícola, la floricultura también genera grandes plazas de trabajo al ser la industria agropecuaria que posee mayor cantidad de trabajadores por hectárea, y mayor facturación de ventas por hectárea.

Tabla Numero 2.- Venta por Hectárea productos agrícolas

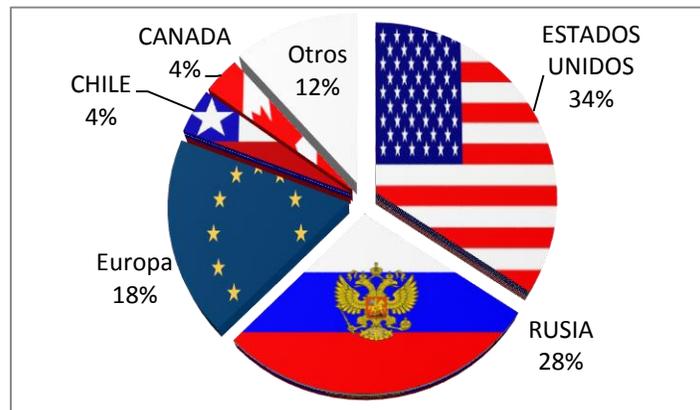
<b>Producto</b>	<b>Trabajadores por hectárea</b>	<b>Ventas por hectárea</b>
Cacao	0.7	738 \$
Banano	1.1	8915 \$
Camarón	0.1	8060 \$
Flores	11.8	186.844 \$

(Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, 2013)

Los mercados en los cuales la compañía comercializa sus diversas rosas son los siguientes:

Rusia, Estados Unidos, Holanda, Canadá, España e Italia.

Grafico Numero 1.- Exportación de rosas por destino



Elaboración: Cristopher Vaca

Datos: Banco Central del Ecuador

El Ecuador exporta el 80% de sus rosas a nuestros tres socios comerciales más importantes, los cuales son: Estados Unidos, Rusia y Europa.

La compañía cuenta con una capacidad productiva que no está siendo aprovechada a su máxima capacidad por plantas improductivas, variedades antiguas, ciclos de producción altos y procesos poco productivos.

Tabla Numero 3.- Producción Top Roses por tallos.

Año	Plantas	Producción
2010	989,089	6,901,380
2011	791,180	5,261,334
2012	740,597	6,551,137
2013	747,097	7,621,836

Elaboración: Cristopher Vaca

Como se puede observar a pesar que las plantas decrezcan, la producción de la compañía continua en aumento, esto es consecuencia que la organización se encuentra en una reestructuración actual para mejorar su producción y su eficiencia.

El mayor problema de la compañía es que el número de plantas decrece cada año, esto significa que a pesar que se destine el mismo espacio físico para producir dichas plantas, la producción de la compañía está directamente relacionada con el número de plantas.

Por esta razón la compañía se destina a reubicar variedades existentes y sembrar patrones, a los cuales se les injertaran diferentes variedades las cuales sean productivas para la compañía.

### **1.1.1.1 Diagnóstico del problema**

El problema radica en varios aspectos, como son el cambiante deseo del mercado por variedades nuevas, la falta de inversión en nuevas variedades ya que este representa un alto rubro en inversión, una correcta decisión con respecto a las variedades, la tecnificación de ciertos

procesos, la reagrupación de las variedades existentes y la extracción de plantas muertas y la inserción de nuevas plantas.

Estos cinco aspectos fundamentales son factores críticos en la competitividad, una correcta decisión de variedades maximizaría la productividad de la organización con rosas de categoría Premium, con ciclos de producción bajos, aproximadamente 75 días.

La mejora de estos cinco aspectos críticos para la organización necesitara una gran cantidad de esfuerzos del personal de la compañía y de una fuente de financiación externa a la misma, para acceder a un préstamo la compañía hipotecara los activos que posee.

El aumento de la capacidad productiva de la organización aumentara los ingresos significativamente lo que tendrá como resultado que la compañía pague sus obligaciones crediticias a tiempo y sin ninguna clase de inconveniente.

#### **1.1.1.2 Pronóstico**

Al mejorar la capacidad productiva de la empresa se podrá acceder a financiamiento de largo plazo lo cual ayudara a que la compañía posea un desarrollo sustentable, y podrá ser cubierto con el aumento en los ingresos por la mayor venta de tallos.

Teniendo en cuenta que dicho sector se encuentra con un crecimiento constante, se podrá captar mayor mercado en los países con los que comercializamos y abrir nuevos mercados a diferentes destinos, de esta manera diversificaremos nuestra cartera de clientes.

### **1.1.2. Formulación del Problema**

La empresa Top Roses posee una capacidad de producción que está siendo subutilizada, mientras que la demanda de rosas aumenta en mercados internacionales.

### **1.1.3 Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las propuestas estratégicas para la expansión de la capacidad productiva?

¿Cómo capacitará la organización a su talento humano para generar mayor productividad?

¿Qué estrategias pondrá en marcha la empresa Top Roses para diversificar sus mercados?

¿Cómo se estructura el capital de inversión en el Análisis de expansión de variedad y plantas en la florícola Top Roses en la parroquia Belisario Quevedo?

¿Cómo ayudará un aumento en la capacidad productiva a mejorar la financiación de la organización?

### **Objetivo General**

Determinar cuáles son los factores que inciden en la capacidad productiva de la compañía Top Roses y optimizar dichos factores para obtener un adecuado financiamiento.

### **Objetivos Específicos**

Determinar factores críticos de la capacidad productiva.

Determinar soluciones a los factores críticos de la capacidad productiva.

Identificar los diferentes tipos de financiamiento, y como el aumento de la capacidad productiva influye en el mismo.

Realizar un estudio de variedades de plantas que cumplan con los requerimientos de la empresa.

Analizar las exportaciones de rosas y los principales destinos a nivel internacional en el período 2007 – 2013.

### **1.1.6 Justificaciones**

El proyecto de investigación ayudara en la toma de decisiones para llevar a cabo la expansión de variedades de rosas que aumentara la capacidad productiva la empresa TOP ROSES.CIA. LTDA.

El proyecto de investigación debe poseer un análisis técnico en el cual se detalle la calidad y cantidad de rosas que van a ser retiradas y variedades que van a ser adquiridas.

En el estudio también se debe analizar el talento humano, que tan capacitado se encuentra, y como podremos tecnificar procesos.

La ampliación de la capacidad productiva, creara nuevas áreas de trabajo y generara mayores ingresos a la compañía.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema**

Ecuador cuenta con 350 variedades de rosas y 150 de flores, una ventaja que lo ubica por encima de otros países de la región donde, en promedio, llegan a 100 tipos, pero también coloca a las flores ecuatorianas en la lista de las más apetecidas en el mercado internacional.

(ACOSTA, JULIO 11, 2012)

La actividad florícola ecuatoriana inició hace poco más de 30 años. El sector es una importante fuente de divisas y empleo para el Ecuador. En 2013, exportó un total de 730 millones de dólares y generó empleo de manera directa e indirecta a más o menos 115.000 personas.

Es de las pocas actividades agrícolas en el mundo que ha roto los esquemas comunes de comercialización de productos para la exportación; normalmente una actividad agrícola de exportación está compuesta por muchos productores, esta oferta se concentra en pocos exportadores o intermediarios y finalmente poco importadores en destino. En el caso específico de la floricultura ecuatoriana, la comercialización se da a la inversa; Ecuador tiene 580 fincas productoras, 700 exportadores (incluidas las mismas fincas) y vende directamente a importadores, comercializadores (locales en destino) e inclusive a pequeños establecimientos. Esta ha sido una de las estrategias más exitosas de la floricultura ecuatoriana.

(Expoflores, 2014)

En el año 2013, Ecuador destinó una superficie mayor a 4000 hectáreas para la plantación de rosas, las cuales son exportadas a 106 destinos generando grandes ingresos para la economía nacional, ya que las mismas representan un 11,9% del PIB agrícola, estas 4000 hectáreas son propiedad de 571 florícolas Ecuatorianas.

Para el manejo de estas 4000 hectáreas se necesita una gran cantidad de talento humano, el sector floricultor genera 103.000 plazas de trabajo de manera directa e indirecta, de las cuales el 51% está conformado por mano de obra es femenina.

De estas 103.000 plazas de trabajo que se generan por la floricultura, las 571 fincas cuentan con 48000 colaboradores dentro de sus nóminas laborales, las 55000 plazas restantes son mano de obra indirecta necesaria para la producción y comercialización y transporte de rosas.

El cultivo de flor requiere de 11 a 12 trabajadores por hectárea, de manera directa, para realizar sus procesos de corte, clasificación, embonche, empaquetamiento, y sus procesos administrativos tales como, coordinación, ventas, contabilidad, etc.

(Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, 2013)

### **1.2.3 Marco Conceptual**

Comercio internacional:

Se denomina Comercio Exterior el intercambio de bienes y servicios que existe entre dos o más naciones al exportar, e importar dichos bienes y servicios.

(Gobierno de Colombia, 2014)

Capacidad productiva:

Es la cantidad de bienes y servicios que los agentes económicos pueden lograr durante un tiempo determinado, dado los conocimientos tecnológicos y la cantidad de recursos existentes.

(Aguirre, 2003)

Exportación:

Consiste en comercializar los productos o servicios fuera de los límites territoriales del país al que pertenece el oferente.

(Alejandro E. Lerma Kirchner, 2010)

Fuente de financiamiento:

Las fuentes de financiación son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial.

(Lopez, 2014)

## **2.1 Tipo de estudio.**

### **Descriptivos.**

Describe en detalle una situación o proceso, limitándose a señalar exclusivamente algunas características del grupo de elementos estudiados; sin realizar comparaciones con otros grupos estudiados, pudiendo incluso sentar las bases para la formulación de hipótesis.

## **2.2 Modalidad de investigación**

### **Proyecto de Desarrollo**

Se encarga de la investigación de temáticas basadas en necesidades particulares de nuestra organización como la necesidad de aumentar la capacidad productiva de nuestra organización.

La investigación elaborará una propuesta viable para solucionar problemas estratégicos de nuestra organización.

## **2.3 Método**

Método Inductivo-Deductivo.

El método inductivo nos ayudara a usar el conocimiento de nuestra organización en particular a un conocimiento más general, siendo esto clave para la formulación de nuestra hipótesis.

El método deductivo lo usaremos como un procedimiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel.

Al estudiar las necesidades particulares de nuestra organización, podremos inferir aplicaciones generales para solucionar los problemas de la organización.

## **2.4 Población y Muestra.**

Población: Top Roses. Cía. Ltda.

Muestra. Facturación y producción anual.

## **2.5 Selección de instrumentos de Investigación**

Observación

Mediante la observación nos proporcionara hechos relevantes tales como volúmenes de exportaciones de rosas, elevación de los precios atreves del tiempo, volúmenes de exportación por país de destino etc. Que serán útiles para el estudio del problema de nuestra organización, dejando atrás todos los conceptos concebidos en el pasado, nuestras opiniones y emociones al respecto sobre la investigación para ser lo más objetivos y neutrales posibles.

## 2.6 Validez y confiabilidad de los Instrumentos

Se realizara un análisis cuantitativo de las variables con datos históricos obtenidos de entidades gubernamentales, con los siguientes análisis se realizaran proyecciones de las variables a futuro y se estudiara su comportamiento histórico.

### 2.6.1 Instrumentos numéricos a utilizar

Participación Mercado Global

$$(PMG = (\text{Socios Comerciales} / \text{Mercado global}) * 100)$$

Capacidad productiva por número de rosas

$$(Cp. = (\text{Numero plantas} * \text{ciclos} * \text{Numero de basales}) - (6\% \text{ flor nacional}))$$

Porcentaje Variacion Volumen

$$\Delta\%V = (\text{Volumen}(N) - \text{Volumen}(n-1)) / \text{Volumen}(N)$$

Porcentaje Variación Precio

$$\Delta\%P = (\text{Precio}(N) - \text{Precio}(n-1)) / \text{Precio}(N)$$

## 2.7. Operacionalización de variables

Variable número uno

Conceptualización	Categorización	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
<p>Capacidad Productiva:</p> <p>Es la cantidad de bienes que los agentes económicos pueden lograr durante un tiempo determinado, dado los conocimientos tecnológicos y la cantidad de recursos existentes.</p> <p>(Aguirre, 2003)</p>	<p>Capacidad productiva por plantas</p>	<p>Máxima capacidad productiva por tallos</p>	<p>¿Qué cantidad máxima de tallos puede producir la compañía?</p>	<p>1.-Revisión documental de la producción.</p> <p>2.-Ficha técnica capacidad productiva por número de plantas.</p>
	<p>Producción actual</p>	<p>Producción de los últimos cinco años</p>	<p>¿Qué cantidad de tallos produce la compañía anualmente?</p>	

Variable número dos

Conceptualización	Categorización	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
<p>Comercio internacional: Intercambio de bienes y servicios que existe entre dos o más naciones al exportar, e importar dichos bienes y servicios.</p> <p>(Gobierno de Colombia, 2014)</p>	Demanda Global	Volumen de compra de rosas	¿Qué volumen de rosas compra Estados Unidos, Rusia y Unión Europa?	<p>1.-Revisión documental de demanda global y oferta global y Ecuatoriana</p>
	Oferta Global	Volumen de venta de rosas	¿Qué volumen de rosas vende Ecuador?	

Variable número tres

Conceptualización	Categorización	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
Situación actual oferta rosas ecuatorianas:	Exportación por volumen	Variación anual de exportación de rosas frescas	¿Qué tendencia tiene la exportación de rosas por volumen?	Revisión documental de exportación de rosas Ecuatorianas por Nandina en Toneladas y miles de dólares
	Exportación por precio	Variación anual de precio exportación de rosas frescas	¿Qué tendencia tiene la exportación de rosas por precio?	

### 3.1 Levantamiento de datos

#### 3.1.1 Situación actual de la floricultura a nivel mundial

La floricultura cuenta con un Mercado mundial estable, los principales países demandantes de flor a nivel mundial son: Estados Unidos, Europa y la Federación Rusa. En el año 2013 la demanda mundial de flores llegó a ser mayor a los doce mil millones de dólares.

A continuación se presenta una tabulación del año 2008 al 2012 en la que se presenta la demanda histórica de rosas de los principales importadores de este producto a nivel mundial, su porcentaje de participación en el mercado mundial y la demanda mundial de rosas frescas.

Tabla numero 4.- Demanda de principales socios comerciales del sector florícola.

Importadores	2008	2009	2010	2011	2012
Estados unidos	1,021,196	960,405	1,043,818	1,081,167	1,167,532
Europa	4,744,665	4,195,501	4,274,468	4,665,772	4,307,008
Federación de Rusia	555,026	500,408	561,386	701,117	746,331
Miles de USD					

Datos: (Proecuador, 2012)

Entre nuestros principales socios comerciales podemos observar que ellos demandan un 51% del producto de flores frescas del mercado mundial, ellos mantienen su participación de mercado a través del tiempo, la excepción a la regla se puede observar en el año 2011 pero en el año 2012 vuelve a recuperar la participación perdido en el año anterior.

Tabla numero 5: Participación de mercado, principales socios comerciales

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Participación de mercado	51%	51%	51%	48%	51%

Elaboración: Cristopher Vaca

La crisis económica mundial que comenzó en el año 2007, repercute en la mercado floricultor a nivel mundial, por esta razón en el año 2008 la tendencia a la producción de flores se redujo en un 11.89% con relación a su año anterior; después de esta contracción en la demanda se puede observar un crecimiento en el periodo 2009-2011, y en el año 2012 se puede ver otra reducción de la demanda global en un 10.96% con relación a su año anterior.

Tabla numero 6: Demanda global

Importaciones	2008	2009	2010	2011	2012
Total	12,421,169	11,100,443	11,515,105	13,426,896	12,101,137
Miles de USD					

Datos: (Proecuador, 2012)

Al referirnos a la oferta global de flores, el Ecuador es el tercer mayor productor de rosas a nivel mundial con una producción de 129,877.12 toneladas de rosas frescas en el año 2013 y una facturación de 679,247.46 mil dólares anuales, según el Banco central del Ecuador.

La competencia directa de Ecuador en la producción de rosas frescas son dos países, en primer lugar con Holanda, el principal productor de rosas a nivel mundial y en segundo lugar Colombia con una producción mayor a Ecuador en un 113.51 por ciento en el año 2012

Tabla numero 7: Principales exportadores de rosas a nivel mundial

Exportadores	2008	2009	2010	2011	2012
Países Bajos	4,179,795.00	3,620,270.00	3,692,294.00	4,972,920.00	4,602,077.00
Colombia	1,094,475.00	1,049,225.00	1,240,381.00	1,251,326.00	1,270,007.00
Ecuador	593,561.44	517,664.53	481,721.28	557,868.48	594,805.62
Miles de USD					

Datos: (Proecuador, 2012)

La tendencia a la producción y floricultura del Ecuador está en constante crecimiento desde el año 2010, esto es notorio al analizar el aumento de producción de rosas por volumen y por cantidad de facturación de rosas; existe un decremento de la venta de rosas en el año 2009 como consecuencia de la crisis económica a nivel mundial que comenzó a finales del año 2007.

A pesar de que nuestros competidores generen mayor cantidad de volumen y facturación que nosotros, las rosas ecuatorianas son de mejor calidad, por sus tallos largos y la coloración de los botones, por esta razón las flores ecuatorianas generan gran acogida y demanda en el mercado.

La demanda a nivel mundial de las flores es muy fluctuante, esto se debe a que al ser un producto agrícola está sujeto a factores que no se pueden controlar como el clima, temperatura, iluminación solar, humedad, etc. Permitiendo que: tanto como la oferta y la demanda de dicho producto fluctúe año tras año.

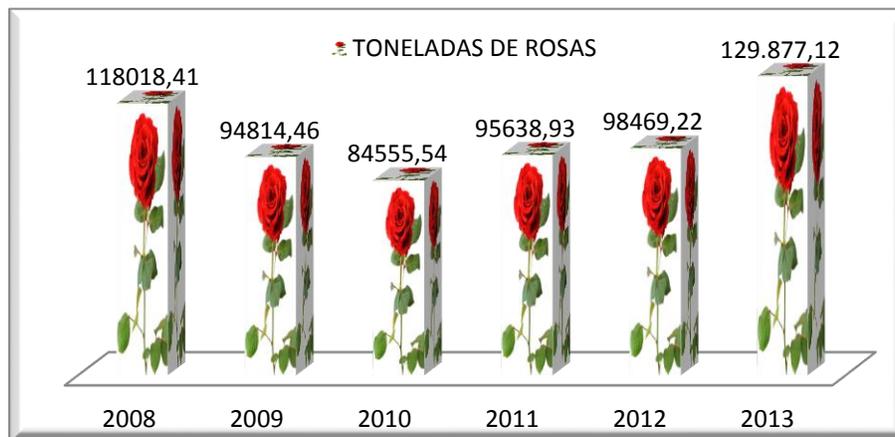
La tendencia de producción de rosas nos dice que el volumen y los ingresos percibidos por las flores incrementaran paulatinamente año tras año.

### 3.1.3 Situación actual floricultura Ecuador

El Banco Central del Ecuador pone a nuestra disposición la información de la base de datos de comercio exterior, en la que se presentan cifras estadísticas del comercio exterior de bienes en volumen y valor del Ecuador con el resto del mundo.

A continuación se encuentra una gráfica en la cual se detallan el volumen de ventas realizadas por el Ecuador en un periodo del año 2008 al año 2013.

Grafico 2: Análisis por volumen



Elaboración: Christopher Vaca

Datos: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en la gráfica el volumen de las rosas ha ido en decrecimiento en el periodo 2008 al 2010, desde el año 2010 el volumen de rosas mantiene un crecimiento constante.

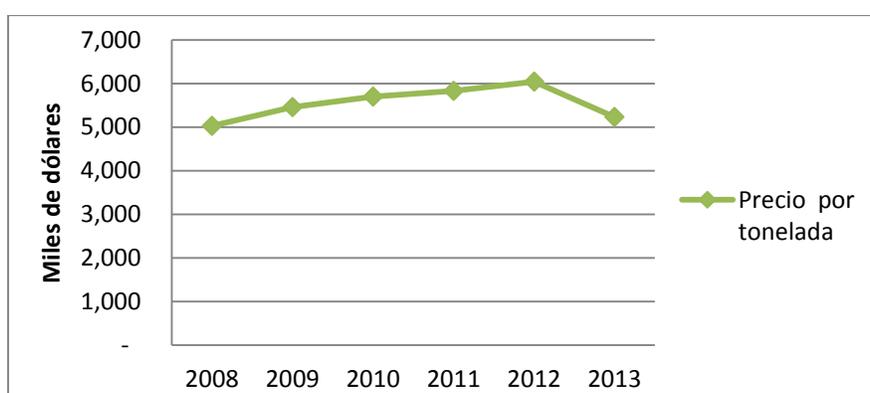
Cómo se puede observar, desde el año 2010 la variación del volumen se vuelve positiva incrementando cada vez más el volumen de exportación de rosas frescas hacia distintos

ubicaciones alrededor del mundo, con un incremento dramático durante el año 2013 en un 31.9 por ciento anual con referencia al año anterior.

Las variaciones por precio Se analizarán por periodo anual del año 2008 al año 2013 y en el periodo 2013.

Los siguientes datos muestran la evolución de los precios por tonelada en los diferentes mercados internacionales.

Grafico 3: Análisis precio por tonelada rosa ecuatorianas



Elaboración: Cristopher Vaca

Datos: Banco Central del Ecuador

En el gráfico podemos observar que la tendencia creciente del precio se da del año 2008 al año 2012, mientras que en el año 2013 el precio ha generado un decrecimiento significativo por tonelada de rosas exportadas, de un 15.49% con relación a su año pasado.

La tendencia en la exportación por volumen de rosas para los siguientes años tiene una tendencia creciente, mientras que el precio por tonelada se mantuvo constante desde el año 2008 al año 2012, con una reducción significativa en el periodo 2012-2013.

A pesar que el precio decreciera en el último periodo los ingresos (FOB) free on board o franco a bordo que producen las rosas se mantiene en aumento, sustentado por el incremento anual del volumen de exportación por toneladas.

### **3.1.4 Antecedentes Top Roses**

Nace en el mes de Enero de 1997 con un proyecto a desarrollarse en la Provincia de Cotopaxi, sector reconocido a nivel mundial por su excelencia para la producción de Rosas.

Su objetivo es producir y distribuir para el mercado mundial Rosas de variedades selectas de la más alta calidad, respetando el medio ambiente y a su gente, buscando siempre la satisfacción total del cliente.

La compañía busca el reconocimiento Internacional por sus altos estándares de calidad, encaminando sus esfuerzos a una mejora continua de los procesos para dar valor agregado a la mejor rosa, con el apoyo de colaboradores capacitados y comprometidos, logramos un alto beneficio social, bajo impacto ambiental y rentabilidad para la empresa

### **3.2. Análisis de resultados**

En esta sección se analizará la capacidad productiva de la organización y como se financiara el aumento en la capacidad productiva, para realizar dicho estudio lo dividiremos en ocho diferentes aspectos claves que nos informaran si la organización está manejándose de manera adecuada a las necesidades de la organización, y la influencia de estos factores en el financiamiento necesario para mejorar su capacidad productiva en la compañía Top Roses.

Los factores clave a analizar son los siguientes:

1. Análisis de la capacidad productiva por personal
2. Análisis de productividad por producción de tallos

3. Análisis de productividad por tamaño de tallos
4. Análisis por variedad de rosa
5. Análisis de productividad por facturación
6. Punto de equilibrio
7. Sensibilidad del producto
8. Financiamiento destinado al aumento de la capacidad productiva
9. Análisis financiero nuevas variedades en cultivo
10. Proyección estados financieros

### **3.2.1 Análisis de la capacidad productiva por personal**

Para analizar qué tan productivo está siendo el talento humano de la compañía, se examinarán bajo ciertos parámetros.

Se tiene como objetivo mejorar la media de trabajadores por hectárea, para determinar si la empresa se encuentra con una productividad igual, menor o mayor a la media del sector floricultor ecuatoriano.

La asociación de productores de Ecuador Expoflores, informaron en su último boletín anual que una florícola necesita un promedio de 11.7 trabajadores de manera directa para un manejo eficiente de dicho negocio, tanto como en el área administrativa como en el área de producción, transformación y empaquetamiento del producto.

La compañía cuenta con el siguiente personal de planta:

Tabla numero 9: Personal compañía Top Roses por área.

AREA	NUMERO PERSONAL
Administrativo	8
Supervisores	5
Fumigadores	3
Cultivo - cosecha	34
Post- cosecha	19
TOTAL	69

Elaboración: Christopher Vaca

La empresa cuenta con una área de cultivo de 10 hectáreas, lo que nos daría un total de 6.9 personas por hectárea, que claramente es menor a la media calculada por la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador que es de 11.7 plazas de trabajo directas por hectárea.

La empresa esta generando eficiencia en el manejo de su talento humano, gracias a su alta capacitacion que poseen todos los colaboradores, esta eficiencia se refleja en ahorrar para la compañía en mano de obra de 4.8 personas por hectárea, lo que generaría un ahorro considerable para la organización.

La compañía logró tener un personal capacitado evitando la alta rotación de personal que existe en el sector floricultor, se ha evitado esta tendencia en el personal gracias a un clima laboral permanente, una estabilidad laboral, y un programa de incentivos económicos realizados para la gente más productiva de la organización.

El boncheo medio del sector floricultor se encuentra en promedio de 20 bonches por hora, en nuestra organización nosotros contamos con talento humano calificado que logra un promedio entre 25 a 30 bonches por hora, la persona mas productiva del area de boncheo logra realizar un

promedio de 32 bonches por hora, nuestro colaborar mas eficiente esta siendo un 43.33% mas efectivo que el resto de embonchadores con relacion al sector floricultor.

La clasificación también es una actividad en la cual la compañía se encuentra altamente calificada, las personas encargadas de clasificación, separan las flores por tamaño de botón y de tallo, en promedio 575 tallos por hora, esto les permite realizar la clasificación diara en un promedio de 4 horas.

Este aumento en productividad genera como resultado que los procesos realizados en post-cosecha se realicen en un promedio de 3 a 4 horas cuando existe un aumento en producción por condiciones climáticas, el resto del tiempo del personal de post-cosecha se destina a ayudar al personal de cultivo a realizar sus diversas actividades.

A continuacion se representa el personal y el porcentaje que la compania posee, y el personal que una compania floricola similar poseeria.

Tabla 10: Porcentaje de personal por área.

PERSONAL	PORCENTAJE	ACTUAL	MEDIA
Administrativo	13.04%	9	16
Supervisores	7.25%	5	9
Fumigadores	4.35%	3	5
Cultivo - cosecha	49.28%	34	61
Post- cosecha	26.09%	18	32
TOTAL MENSUAL	100.00%	69	123

Elaboración: Cristopher Vaca

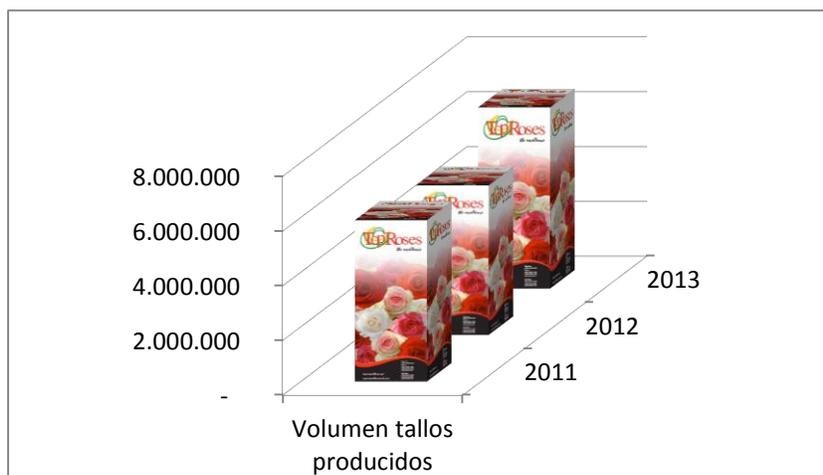
### 3.2.2 Análisis de productividad por producción de tallos.

Al estudiar la productividad de tallos producidos y vendidos por la compañía el factor clave a examinar es la producción por tallos de la compañía.

La producción de la organización es la siguiente:

- ❖ En el año 2011 la producción fue la siguiente : 5,904.442 tallos
- ❖ En el año 2012 la producción fue la siguiente : 5,471.157. tallos
- ❖ En el año 2013 la producción fue la siguiente : 6,614.903 tallos

Gráfico 4.- Tallos vendidos por año periodo 2011 2013



Elaboración: Christopher Vaca

Al analizar la gráfica es notable que la Compañía está realizando cambios para aumentar la producción y comercialización de tallos, la Compañía tiene como objetivo llegar a producir 7,000.000 de tallos para exportación en el año 2014.

A pesar de los esfuerzos realizados por la organización, la Compañía tiene un largo camino que recorrer antes de llegar a una productividad máxima de tallos.

Para poder calcular la producción máxima debemos saber que por cada hectárea de rosas se planta un promedio de 80.000 plantas, esto significa que con diez hectáreas que maneja la compañía su capacidad máxima es de 800.000 plantas.

La compañía cuenta con 16 bloques en los cuales se encuentran plantadas rosas en forma de camas, cada bloque se subdivide en naves, un bloque posee 34 naves, cada nave se encuentra conformada por 6 camas, y cada cama alberga un promedio de 350 a 400 plantas en cada una, cada rosa productiva genera 3 basales.

El tiempo para que la planta crezca, y se encuentre lista para el proceso de cosecha y post-cosecha es de un Ciclo, cada ciclo está conformado por 90 días, esto da un promedio de 4.05 ciclos por año.

Cada plantación puede manejar ciclos diferentes, ya que los ciclos están directamente influenciados por las condiciones específicas de cada sector, las variables a considerar para manejar un ciclo correcto son:

- ✓ Luminosidad
- ✓ Temperatura
- ✓ Altura a nivel del mar
- ✓ Humedad relativa
- ✓ Tipo de suelo
- ✓ Calidad de agua

De esta manera podemos calcular la productividad máxima por terreno y por plantas para observar que tan productiva está siendo la compañía con relación a la producción de tallos.

En el siguiente gráfico se detallará la máxima productividad por tallos calculada con las siguientes fórmulas:

Máxima productividad por plantas

➤  $MPP = \{(Ciclos) * (Numero\ plantas) * (3)\} * (94\% \text{ Flor exportación})$

Máxima productividad por terreno

➤  $MPT = \{(Ciclos) * (800.000) * (3)\} * (94\% \text{ Flor exportación})$

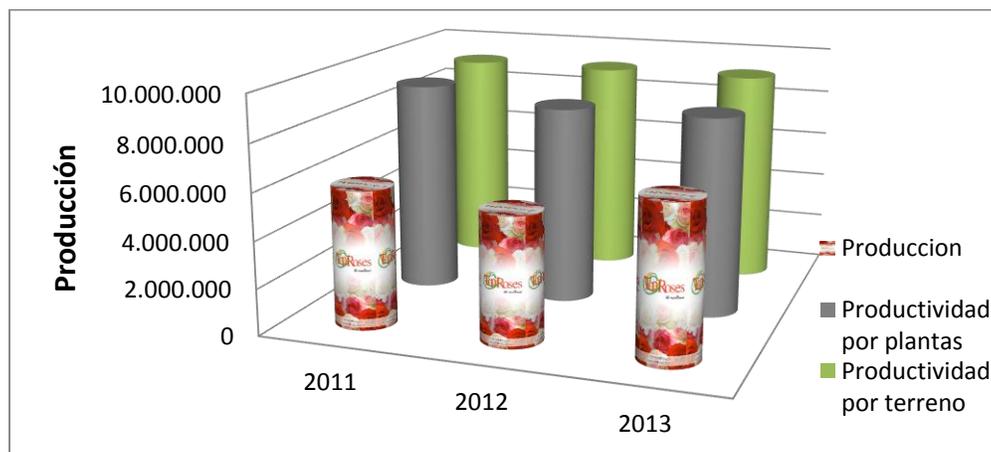
Tabla numero 11.- Producción, y productividad por tallos y terreno Compañía Top Roses

Año	Tallos producidos	Máxima productividad plantas	Máxima productividad terreno
2011	5.904.442	8.924.510	9.024.000
2012	5.471.157	8.353.934	9.024.000
2013	6.614.903	8.427.254	9.024.000

Elaboración: Cristopher Vaca

Es evidente al analizar que en los datos existe una gran diferencia entre los tallos producidos y una productividad máxima, tanto en plantas como en terreno, esto se da principalmente por variedades improductivas, que por variables muy difíciles de controlar como clima, iluminación, temperatura, etc., no han logrado ser productivas en nuestra área de siembra.

Grafico numero 5: Producción y productividades periodo 2011-2013



Elaboración: Cristopher Vaca

### 3.2.3 Análisis de productividad por dimensión de Rosas

La producción de rosas por tamaño de tallo de la compañía esta detallada en la siguiente tabla:

Tabla numero 12: Producción Top Rosas 2013

<b>Largo Tallos</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>TOTAL</b>
	2,650.160	2,995.144	628.494	243.305	71.200	26.400	6,614.703

Elaboración: Cristopher Vaca

El largo de los tallos tiene una relación directamente proporcional con el precio de los mismos por ende incide en la facturación ya que si los tallos son de mayor longitud la facturación anual tendera a subir, a pesar que la producción se mantenga constante.

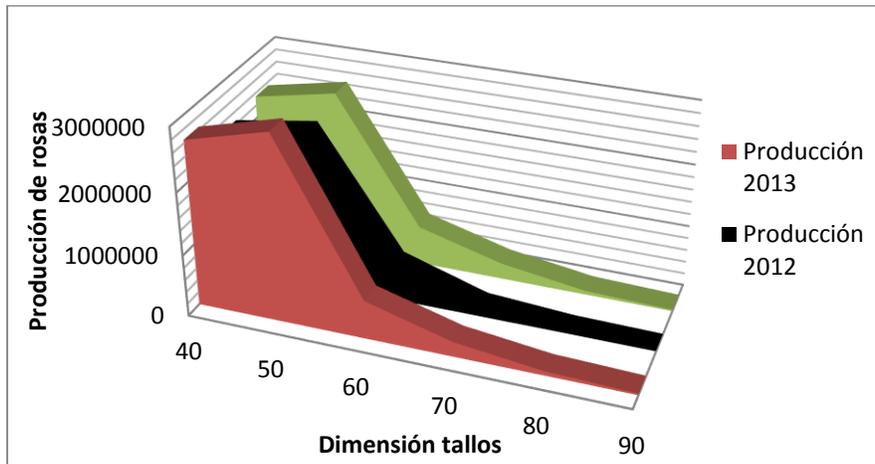
Los precios de tallo por dicho año son los siguientes:

- Los tallos de 40 centímetros se venden en 20 centavos
- Los tallos de 50 centímetros se venden en 23 centavos
- Los tallos de 60 centímetros se venden en 25 centavos
- Los tallos de 70 centímetros se venden en 27 centavos
- Los tallos de 80 centímetros se venden en 29 centavos
- Los tallos de 90 centímetros se venden en 31 centavos

La compañía al tener como objetivo de mercado Estados Unidos y Canadá maneja la mayor parte de su producción con tallos cortos principalmente de 40 centímetros y 50 centímetros como se puede observar en la siguiente gráfica.

A continuación se presentara la evolución de la producción de tallos en el periodo 2011 al periodo 2013, en el cual se representa de manera gráfica tanto el aumento de la producción como el incremento en la producción de tallos de mayor dimensión.

Grafico numero 6.- Producción de rosas por longitud de tallo



Elaboración: Christopher Vaca

En el año 2013 la producción de la compañía está compuesta en su mayoría por tallos cortos, entre los tallos de 40 centímetros y tallos de 50 centímetros, representan el 85,34% de la totalidad de la producción de la organización, la razón por la cual la mayoría de tallos son cortos en la organización se debe principalmente a un ciclo de producción corto.

El objetivo de la compañía es el de reducir el porcentaje de tallos de 40 centímetros que es equivalente al 40% de la producción a un 30% en el periodo 2014, para cumplir esta meta la compañía priorizo la alimentación de la planta y mejoro el cuidado de la misma.

Para el año 2015 la producción promedio de 40 centímetros deberá corresponder al 25% de la producción total, para cumplir este objetivo se realizara un estudio de variedades con relación a tamaño y precio, se retiraran las variedades menos productivas y serán remplazadas por variedades Premium.

## 3.2.4 Análisis por variedad de rosa

### 3.2.4.1 Forma de análisis

Al realizar un análisis de variedades podemos observar que existen variedades que son propensas a producir mayor cantidad de tallos por planta, la variedad más productiva genera una media de 19.77 tallos por planta anual, esta subespecie de rosa tiene el nombre de Orlando una rosa con pétalos de tonalidad rosada, la razón de su alta producción de tallos se debe a que la variedad se adapta mejor a las condiciones climatológicas del sector y logra tener un crecimiento acelerado con relación al resto de variedades.

Sin embargo otras clases de rosas no logran adaptarse de manera adecuada a las diversas condiciones en las que se encuentran y comienzan a producir una cantidad de tallos por planta que no es rentable para la Compañía, la variedad menos rentable en la compañía es la variedad GOLDEN una rosa de coloración amarilla, la cual produce una media de 2.15 tallos por planta al año.

En la floricultura la forma de medir la productividad de una planta se realiza acorde a la siguiente formula:

Productividad= {(Número tallos/ número de plantas)}/número de meses

Al usar dicho cálculo matemático podemos agrupar las variedades por su rendimiento y concluir que una planta que produzca un promedio:

- igual o mayor a 1 planta alto rendimiento
- entre 0.7 a 1 productiva
- Entre 0.4 a 0.7 bajo rendimiento

➤ Entre 0 a 0.4 Improductiva

La Compañía en el año 2013 tuvo un promedio de 0.85 tallos por planta al mes, lo cual fue un incremento con relación año 2012 ya porque en este periodo se tuvo una media de 0.72 tallos por planta mes.

El objetivo de la Compañía es incrementar la productividad de 0.85 a 0.92 tallos por planta mes, con este aumento en la productividad la Compañía logrará facturar una cantidad mayor a la media del sector, y generar altos ingresos debido a que Top Roses cuenta con costos promedio menores a la media del sector floricultor.

Por este motivo se realizará un análisis a las variedades que generen la menor productividad en la Compañía para determinar cuáles son rentables y cuales deberán ser retiradas para ser reemplazadas por nuevas variedades que generen mayores dividendos y mayor producción que las variedades removidas.

En la sección de anexos, en los anexos del número uno al cuarto, se encuentran cuadros de variedades, separadas por su productividad, estos distintos cuadros está calculado con los promedios del año 2013.

### **3.2.4.2 Variedades improductivas**

La recomendación a la compañía con respecto a sus variedades improductivas es que las variedades, Ocean Song, Bella Vita y Dolce Vita, Golde y Mohana sean removidas de sus cultivos por falta de productividad, porque estas plantas generan un costo igual de mantenimiento a las otras existentes en la compañía, y no generan ingresos similares al resto de flores en la compañía.

En el caso de la variedad Malibú también se recomienda esperar un periodo fiscal más, por el motivo que la Compañía tiene 21.000 plantas aproximadamente, y dar de baja dicha variedad sería perjudicial; reemplazar la variedad Malibú tendría como precio para la Compañía un aproximado de 28.779,19 dólares americanos; cada patrón tiene el precio de 10 centavos, y el precio de la variedad es aproximadamente de 1.23 dólares.

Aparte de la inversión de reemplazo de dichas plantas el costo de oportunidad incurrido en los seis meses en que la planta no es productiva llegaría a 24.371,57 dólares americanos.

El total entre el costo de oportunidad y el costo de reposición de plantas le generaría la cantidad de 53.150,76 dólares americanos; que la Compañía deja de percibir, por este motivo no es rentable desechar la variedad Malibú por otra sub especie.

La Compañía en Junio del 2014 dio de baja todas las plantas de la variedad Bella Vita, en total se removieron de los cultivos 8.834 plantas, en el área respectiva fueron plantadas patrones, para posteriormente ser injertadas con sub especies que cumplan con las necesidades de la organización.

Top Roses realiza la restructuración de sus plantas en el lapso de junio y julio, proyectándose que la producción comience en enero y febrero del siguiente año, la razón para escoger estos meses es que la floricultura a nivel mundial es un negocio cíclico y, enero es el mes en el año en que las rosas tienen mayor acogida en el mercado y su precio sube a los precios más altos del año.

### **3.2.4.3 Variedades bajo rendimiento**

A las plantas de bajo rendimiento se les recomienda realizar las siguientes actividades para aumentar la productividad de las rosas:

- Reestructurar de manera adecuada los niveles de las plantas.
- Reorganizar las plantas adecuadamente en las camas para evitar dejar espacios libres.
- Capacitar al personal de cultivo en la tarea de corte de flor.
- Realizar un desbrote efectivo de la rosa para evitar daño en el tallo y aumentar el largo y grosor de los tallos.
- Realizar una fumigación eficiente.
- Ejecutar un riego de agua efectivo.
- Crear alimento para la planta acorde a sus necesidades.
- Incorporar materia orgánica en los cultivos
- Mantener un manejo eficiente de plagas
- Ejecutar un manejo adecuado de enfermedades.

### **3.2.5 Análisis de productividad por facturación**

La facturación de la compañía es la siguiente:

- ❖ En el año 2011 la facturación fue la siguiente: 1,329.196.81 dólares
- ❖ En el año 2012 la facturación fue la siguiente: 1,320.835.92 dólares
- ❖ En el año 2013 la facturación fue la siguiente: 1,606.913.21 dólares

Como se puede observar la facturación tiene una tendencia creciente, ya que la facturación y la producción tienen una relación directamente proporcional, los precios por tallos han sido similares en el año 2012 y el año 2013, aumentando apenas un 0.62% en este periodo, un aumento muy bajo comparado con el 6,75% de incremento por tallo en el periodo 2011-2012. La

diferencia en la facturación entre el periodo 2012 y el periodo 2013 radica exclusivamente en el cambio de volumen de producción de la compañía.

Grafico numero 7.- Facturación Top Roses



Elaboración: Cristopher Vaca

La compañía tiene una tendencia a aumentar la facturación anual a través del tiempo, esto se debe principalmente al aumento de producción de tallos. La Compañía cuenta con unos ingresos percibidos en el año 2013 por venta de flor por: 1,606.913.21 dólares americanos; para poder percibir estos ingresos la compañía produjo y comercializo 6,614.903 tallos, lo cuales se vendieron a un promedio de 24.29 centavos por tallo.

La facturación promedio de una florícola en Ecuador es de 186,844 mil dólares por hectárea de siembra, según la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, esto daría una facturación promedio de 1,868.440 dólares americanos de facturación por las diez hectáreas de siembra existentes en la Compañía.

La Compañía no está siendo efectiva en facturación debido a que la facturación media es mayor a la facturación de la Compañía, lo que pone a la Compañía con un saldo de 261,526.79 dólares

para poder facturar la misma cantidad de dinero que facturaría una florícola equivalente con la misma cantidad de hectáreas en el Ecuador.

### **3.2.6 Punto de equilibrio**

#### **3.2.6.1 Punto de equilibrio año 2013**

También llamado análisis volumen-costo-utilidad, es una simplificación del análisis económico que mide el efecto en el cambio en la cantidad de un producto sobre las utilidades de la empresa.

(Paul G. Keat, 2004)

La compañía en el año 2013 logro recaudar 1.422.342,63 dólares por concepto de venta y distribución de rosas.

Los costos fijos totales de la compañía ascienden a 1.160.315,40 dólares, mientras que sus costos variables totales representan 251.333,49 dólares.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{VENTAS TOTALES} - \text{COSTO VARIABLE TOTAL}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{1.160.315,40}{1.422.342,63 - 251.333,49}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = 0,9909$$

Esto significa que el 99.1% de los ingresos que percibe la organización son destinados a cubrir los diferentes tipos de costos y gastos en la cual la compañía incurre para poder mantenerse activa.

Para poder cubrir todos sus costos y gastos la compañía está obligada a producir y vender 6554495 de tallos anuales.

El punto de equilibrio en efectivo es otra herramienta que nos ayuda a entender mejor que cantidad de efectivo mínimo que necesita la organización.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS} - (\text{DEPRECIACION} + \text{AMORTIZACION})}{\text{EFECTIVO}} \quad \frac{\text{VENTAS TOTALES} - \text{COSTO VARIABLE TOTAL}}{\text{EFECTIVO}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{1.160.315,40 - 324.686}{\text{EN EFECTIVO}} \quad \frac{1.422.342,63 - 251.333,49}{\text{EN EFECTIVO}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO EFECTIVO} = 0,71$$

El motivo de que el punto de equilibrio en efectivo tenga una diferencia significativa con el punto de equilibrio clásico es porque las amortizaciones y depreciaciones de la compañía representan el 27.98% del costo fijo, este valor llega a ser tan alto por la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), al implementar dichas normas dentro de la contabilidad en la empresa se realizó una revalorización de los activos que como consecuencia genera una depreciación y amortización anual equivalente 324.686 dólares americanos,

Si el punto de equilibrio en efectivo fuera mayor a uno esto significaría que la organización necesita de financiamiento externo para mantener sus operaciones.

### 3.2.6.2 Punto de equilibrio año 2015

La compañía para el año 2015 planifica producir un promedio de 8.500.000 tallos, para esto se realizó una reestructuración de las plantas y una extracción de plantas improductivas y la adquisición de nuevas variedades en el espacio físico de las plantas extraídas.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{1.160.315,40}{1.827.677,95 - 322.957,82}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = 0,7711$$

El incremento en ventas reduce el punto de equilibrio y como resultado la organización puede cubrir sus obligaciones con un 77.11% de las ventas

$$\begin{array}{l} \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{1.160.315,40 - 324686,00}{1.827.677,95 - 322.957,82} \\ \text{EN EFECTIVO} \end{array}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO} = 0,5553$$

### 3.2.7 Sensibilidad del producto

#### 3.2.7.1 Sensibilidad del producto al precio

Las rosas tienden a ser un artículo con gran sensibilidad, en el siguiente grafico se expondrá la sensibilidad del producto al precio y cómo influye a la utilidad de la compañía, realizando una proyección de ventas con un incremento del 5% en el precio de venta.

Tabla 13: Sensibilidad del producto al precio

<b>Precio</b>	<b>cantidad</b>	<b>ventas</b>	<b>Costo fijo</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Utilidad</b>
\$ 0,22	6614903	\$ 1.422.204,1450	\$ 1.160.315,40	\$ 251.333,49	\$ 10.555,26
\$ 0,23	6614903	\$ 1.493.314,3523	\$ 1.160.315,40	\$ 251.333,49	\$ 81.665,46
\$ 0,24	6614903	\$ 1.567.980,0699	\$ 1.160.315,40	\$ 251.333,49	\$ 156.331,18
\$ 0,25	6614903	\$ 1.646.379,0734	\$ 1.160.315,40	\$ 251.333,49	\$ 234.730,18
\$ 0,26	6614903	\$ 1.728.698,0270	\$ 1.160.315,40	\$ 251.333,49	\$ 317.049,14

Elaboración: Christopher Vaca

El aumento al precio por parte del mercado para la compañía es una variable que no puede ser controlada, sin embargo se puede mejorar el precio promedio de la compañía al reducir la producción de tallos de dimensión de 40 centímetros y comenzar a producir tallos con mayor longitud.

Otra alternativa para que la compañía mejore su precio promedio de venta de rosas es la actualización de variedades en la compañía, esto consiste en retirar las variedades menos

productivas, y las variedades con menor precio de venta en el mercado y reemplazarlas por variedades tipo Premium, las cuales tienen mayor precio en el mercado que las rosas normales.

Esto generara como resultado un incremento en la facturación de la compañía manteniendo la misma producción.

Al cumplir el objetivo de la compañía y reducir los tallos cortos de 40 centímetros al 30% de la producción total, generara un efecto directo en el precio promedio de venta por flor incrementándola, y por ende aumentando la facturación a pesar que la cantidad se mantendría fija.

### 3.2.7.2 Sensibilidad del producto al volumen

Al igual que en el análisis de sensibilidad del producto al precio en este estudio se realizara un incremento del 5% a la cantidad para determinar la relación directa entre el aumento de producción y la utilidad percibida.

Tabla 14: Sensibilidad del producto al volumen

<b>Precio</b>	<b>cantidad</b>	<b>ventas</b>	<b>Costo fijo</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Utilidad</b>
\$ 0,215	6614903	\$ 1.422.204,15	\$ 1160315,4	\$ 251.333,49	\$ 10.555,26
\$ 0,215	6945648	\$ 1.493.314,35	\$ 1160315,4	\$ 263.900,16	\$ 69.098,79
\$ 0,215	7292931	\$ 1.567.980,07	\$ 1160315,4	\$ 277.095,17	\$ 130.569,50
\$ 0,215	7657577	\$ 1.646.379,07	\$ 1160315,4	\$ 290.949,93	\$ 195.113,74
\$ 0,215	8040456	\$ 1.728.698,03	\$ 1160315,4	\$ 305.497,43	\$ 262.885,20

Elaboración: Christopher Vaca

El producto responde de manera positiva al aumento de la producción, a pesar que los costos variables se incrementen con el aumento de la producción la utilidad tiene una tendencia creciente con el aumento de la cantidad de tallos vendidos.

El producto tiene una mayor sensibilidad al cambio de precio que al cambio de volumen, esto se da porque al mantener el mismo volumen pero mejor el precio el costo variable se mantiene constante, mientras que al aumentar la cantidad producida se incurre en mayores costos.

Al aumentar la cantidad de producción la compañía se encontrara administrando de manera adecuada las plantas, el espacio físico que se dispone para las mismas, los insumos agrícolas.

### **3.2.8 Fuentes de Financiamiento**

La organización para lograr aumentar su productividad necesita de capital, el cual puede provenir de capital interno que la organización posea, o de financiamiento externo.

La compañía debe analizar qué tipo de financiamiento cumple de mejor manera sus requerimientos financieros, por este motivo se ha realizado diferentes escenarios, el primero con financiamiento interno, y segundo con financiamiento externo.

#### **3.2.8.1 Necesidad de recursos de la organización.**

La mejora de la capacidad productiva de la organización tendrá un costo elevado para la organización, esto se debe a que la organización ha determinado retirar 75.443 plantas lo cual equivale al 10,10 por ciento del total de plantas existentes en la organización, el costo de dichas

plantas que fueron retiradas el mes de Julio tiene un valor equivalente a 103.565,20 dólares americanos.

Existen múltiples razones por lo cual se ha decidido eliminar de cultivo las siguientes variedades:

- Bella vita
- Charming unique
- Miracle
- Mohana
- Sweet akito
- Tresor 2000
- Ocean song
- Heatt
- Limbo
- Forever young
- Gold strike
- Freedom
- Golden

Las principales razones para retirar estas variedades del cultivo de rosas son las siguientes:

Bajo rendimiento de las variedades, producción de tallos cortos, una discontinuación de las variedades por parte del mercado, bajo precio del mercado por tallo.

La compañía ha plantado un total de 83.923 plantas, en reposición de las plantas retiradas, se escogieron dos tipos de siembra, la primera fue por siembra de plantas y la segunda por siembra de patrones a los cuales se les injerto posteriormente las variedades seleccionadas.

Con el primer método se sembraron una cantidad de 44.308 plantas de la variedad Freedom, una rosa de tonalidad rojo, las plantas fueron adquiridas de una florícola llamada Exrocop, la cual cerro sus operaciones el año 2013.

Por el método de injerto en patrones se sembraron un total de 39.615 patrones, en las cuales se injerto posteriormente dos subespecies de rosas, la primera variedad en ser injertada fue la variedad Nina con 9.864 injertos, la variedad Pink Floyd fue la siguiente en ser injertada en los patrones, la cantidad de injertos realizados fueron de 29.751, se realiza un injerto por patrón.

La compañía decidió invertir en estas variedades por la gran acogida que existe en el mercado, las rosas plantadas atreves de patrones son consideradas como rosas Premium, por lo cual su precio es mayor a las variedad normales, mientras que la variedad Freedom es la rosa de tonalidad rojiza preferida en el mercado, la cual llega a tener una gran demanda en temporadas como San Valentín.

El lapso promedio para que las plantas comiencen a tener su primera producción es de 120 días, esto representa para la organización una pérdida considerable, ya que el 10.10% de las plantas sembradas no producirá en un lapso de cuatro meses, la compañía deja de percibir 26.538,54 dólares americanos por haber retirado estas variedades de cultivo en un lapso de 120 días.

La inversión en plantas es equivalente a 131.262,33 dólares americanos, los cuales 27.869,20 deben ser desembolsados en un periodo de un mes después de su siembra, y 103.393,13 dólares americanos representan las regalías de las plantas, o también llamados “Royalties”, los cuales se pagan tras una auditoria de los obtentores correspondientes, estas auditorías se realizan desde el mes de mayo, en el siguiente año previa autorización de la finca.

### **3.2.8.2 Proyección para Financiamiento Interno**

El financiamiento interno es un mecanismo para conseguir recursos monetarios propios de la organización, estos recursos pueden provenir de diversas fuentes, utilidades retenidas, aportación de socios o cuentas por pagar.

El flujo de caja es una importante herramienta para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año, el concepto de flujo de caja es muy sencillo: resume las entradas y salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo.

(Javier Duarte Schlageter, 2005)

Al no poseer ningún tipo de deuda, la compañía está operando con recursos propios esto significa que se realizara un flujo de caja sin deuda o también conocido como flujo de caja no apalancado.

(Flores, 2007)

Con esta herramienta determinaremos con que capital interno cuenta la organización para financiar su cambio de variedades, lo cual tendrá como objetivo el aumento de la capacidad productiva de la organización para el año 2015.

El valor mínimo que la organización debe tener para poder financiar en su totalidad el mejoramiento en la productividad es de 131.262,33 dólares americanos, si la compañía no cuenta con esta cantidad de recursos económicos, puede optar por financiar parte de la mejora con financiamiento interno, y la cantidad restante del capital necesario se obtendrá por medio de financiamiento externo.

Tabla numero 14: Flujo de caja año 2013

<b>Excedentes de efectivo</b>	<b>2013</b>
Ingreso por venta	1422342,63
Costo de venta	835629,4
Depreciaciones	324686
Utilidad Bruta en venta	262027,23
Gasto de venta y administración	251333,49
Utilidad en Operación	10693,74
flujo de caja en efectivo	331503,26

Elaboración: Cristopher Vaca

La cantidad obtenida en el flujo de caja es igual a 331.503,26 dólares americanos, con estos excedentes de efectivo se puede cubrir con todas los requerimientos de efectivo necesarios para mejorar la capacidad productiva para el año 2014.

### **3.2.8.1 Proyección para financiamiento externo**

El financiamiento externo es una herramienta para conseguir recursos tanto monetarios como en especies que son adquiridos fuera de la organización.

Esta alternativa es más costosa para la organización que el financiamiento interno, este se utiliza cuando la compañía no cuenta con recursos propios para financiar sus requerimientos de

efectivo, generalmente el financiamiento externo proviene de una institución financiera ya se pública o privada.

La compañía desea adquirir un préstamo de 104.000,00 para expandir la capacidad productiva de la organización, el préstamo se realizara en el mes de diciembre, el dinero recibido se destinara para pagar las regalías de las rosas adquiridas o royalties.

La tasa de interés activa publicada por el banco central para el mes de octubre del año 2014 se encuentra en 8,34 por ciento del valor del préstamo usando este valor como referencia se realizara una tabla de amortización, en la cual se realizara un préstamo a 12 meses, sin meses de gracia, con dividendo iguales.

Tabla numero 15: Amortización de la deuda

<b>Vencimiento</b>	<b>Deuda al inicio</b>	<b>Amortización</b>	<b>Intereses</b>	<b>Dividendo</b>
Enero	\$ 104.000,00	\$ 8.340,35	\$ 722,80	\$ 9.063,15
Febrero	\$ 95.659,65	\$ 8.398,32	\$ 664,83	\$ 9.063,15
Marzo	\$ 87.261,33	\$ 8.456,69	\$ 606,47	\$ 9.063,15
Abril	\$ 78.804,64	\$ 8.515,46	\$ 547,69	\$ 9.063,15
Mayo	\$ 70.289,18	\$ 8.574,64	\$ 488,51	\$ 9.063,15
Junio	\$ 61.714,53	\$ 8.634,24	\$ 428,92	\$ 9.063,15
Julio	\$ 53.080,29	\$ 8.694,25	\$ 368,91	\$ 9.063,15
Agosto	\$ 44.386,05	\$ 8.754,67	\$ 308,48	\$ 9.063,15
Septiembre	\$ 35.631,38	\$ 8.815,52	\$ 247,64	\$ 9.063,15
Octubre	\$ 26.815,86	\$ 8.876,78	\$ 186,37	\$ 9.063,15
Noviembre	\$ 17.939,08	\$ 8.938,48	\$ 124,68	\$ 9.063,15
Diciembre	\$ 9.000,60	\$ 9.000,60	\$ 62,55	\$ 9.063,15
<b>Total dividendo más interés</b>			<b>\$</b>	<b>113.515,70</b>

Elaboración: Cristopher Vaca

La compañía necesitaría en total 113.515,70 dólares americanos para cubrir con los costos incurridos en el cambio de la productividad para el año 2014.

### 3.2.9 Análisis financiero nuevas variedades en cultivo

El análisis financiero es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones.

(Definicion.de)

Las herramientas que se utilizaran son las siguientes:

1. Valor actual neto (VAN)
2. Tasa interna de retorno (TIR)
3. Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)
4. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
5. Capital de trabajo

#### 3.2.9.1 Valor actual neto

Se define como el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos o entradas futuras descontadas del proyecto a la inversión inicial. La tasa de descuento o actualización es la mínima aceptable.

(Serna, 1995)

La fórmula que se utilizara para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{T=1}^N \frac{FNC_T}{(1+i)^T} - I$$

(Flores, 2007)

El VAN será calculado con un plazo equivalente a 10 años, y con una tasa de descuento del 4%, mayor a la inflación del año 2013 y los pronósticos del año 2014, la inversión inicial tendrá un costo de 131.262,33 dólares americanos.

Tabla numero 16.- Flujo de caja año cero al cuatro

Periodo fiscal	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Valor	-131.262,33	22.548,30	70.829,40	74.370,87	78.089,41

Elaboración: Christopher Vaca

Tabla numero 17.- Flujo de caja año cinco al cuatro

Periodo fiscal	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Valor	52.271,10	54.884,65	57.628,89	60.510,33	63.535,85	66.712,64

Elaboración: Christopher Vaca

Con esta información podemos concluir que el valor actual neto de las nuevas variedades introducidas a los cultivos de la organización en plazo de diez años es igual a \$ 339.255,65

La razón por la que el flujo de caja reduce sus ingresos desde el año 5 se debe a que las depreciaciones de toda la infraestructura de la organización terminan este año con excepción de las plantas sembradas en el año 2014, las depreciaciones en la compañía actúan como escudo fiscal y reducen la cantidad de impuestos que debe pagar la organización.

### **3.2.9.2 Tasa interna de retorno**

La TIR es un instrumento para evaluar el rendimiento de una inversión, determinado con base a sus flujos de fondos netos, dicha tasa hace que el valor actual de la entrada de fondos sea igual al valor actual de la salidas, es decir, que el valor actualizado neto (VAN) del flujo de fondo sea cero.

(Fabricio Herrera, 1994)

La tasa interna de retorno de la compañía para sus nuevas variedades, con los flujos de caja mencionados anteriormente es de un valor igual al 40,11%.

### **3.2.9.3 Tasa mínima aceptable de rendimiento**

También llamada tasa por superar, TMAR o TREMA, es una tasa que se elige para maximizar el bienestar económico de una organización, esta puede ser establecida por la alta dirección como una política o puede ser calculada matemáticamente.

(William G. Sullivan, 2004)

La compañía tiene como política que la tasa mínima aceptable de rendimiento debe superar el 20%.

### **3.2.9.4 Periodo de recuperación de la inversión**

El periodo de recuperación de la inversión también llamado periodo real de recuperación o Payback es el tiempo que tarda exactamente el proyecto en recuperar la inversión total.

Para calcular el tiempo necesario en que la organización recuperara el capital invertido en el aumento de su capacidad productiva se usara la siguiente formula:

(Flores, 2007)

$$PRI = \sum_{I=1}^N \frac{FNC_I}{(1+Kp)^i} = \text{Inversión}$$

(Flores, 2007)

Este indicador nos informa que el total de la inversión se recuperara en un periodo de 3 años, 6 meses y 7 días.

### **3.2.9.5 Capital de trabajo**

El capital de trabajo neto es la herramienta que se usara para calcular las necesidades o excedentes de efectivo que la organización posee, la fórmula es la siguiente:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO NETO} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

El activo corriente de la compañía es igual a 867440,83 dólares americanos, mientras que el pasivo corriente tiene un valor de 585439,24 dólares americanos.

Por esta razón el capital de trabajo neto nos da un valor de 1,48, esto significa que con el activo corriente se puede cubrir 1,48 veces el pasivo que incurre la organización.

### 3.2.10 Proyección de estado de resultados

La proyección de estados de resultados se realiza por un periodo de cinco años, en el primer año se pronostica un decremento en la producción, y un incremento en el costo de venta unitario, este incremento se debe a dos motivos, la reducción de tallos de cuarenta centímetros en la producción y la expansión de mercado que la organización ha realizado, consiguiendo nuevos clientes en Italia y Canadá los cuales tienen una cadena de distribución menor entre el cliente y el consumidor lo cual da como resultado un mejor precio para los proveedores de rosas.

La compañía reducirá su producción para el periodo 2014 con un volumen de 6,265.523 tallos exportables a un promedio de 24 centavos por tallo

Proyección estado de resultados año 2014 Top Roses Cía. Ltda.

41	RESULTADOS INGRESOS	
4111	VENTAS	\$ 2.014,00
4111,01	Ventas Exportación	\$ 1.503.725,75
4111,02	Ventas Nacionales	\$ 125,00
		<hr/>
		\$ 1.503.850,75
4121		
4121,02	Otros Ingresos	\$ 68,07
4121,05	Otros Ingresos	\$ 1.014,00
	Recuperación de Gastos	\$ 1.082,07
		\$ 1.506.014,89
		<hr/>
	TOTAL INGRESOS	\$ 1.506.014,89
	TOTAL RESULTADOS	
51	COSTOS	
5111	COSTOS PRODUCCION	
5111,01	REMUNERACIONES	\$ 288.390,35
	Sueldos y Salarios	\$ 288.390,35
		<hr/>
5112		
5112,02	IESS	

5112,03	Aporte Patronal	\$	35.511,01
	Fondo de Reserva	\$	16.639,14
		\$	<u>52.150,14</u>
5113	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		
5113,01	Décimo Tercer Sueldo	\$	24.353,62
5113,02	Décimo Cuarto Sueldo	\$	22.700,23
5113,06	Desahucio	\$	909,48
5113,09	Transporte	\$	10.496,44
5113,10	Vacaciones	\$	8.019,24
		\$	<u>66.479,00</u>
5114			
5114,01	<b>OTROS BENEFICIOS LABORALES</b>		
5114,03	Alimentación	\$	22.809,17
5114,04	Agasajos	\$	1.000,00
5114,05	Uniformes	\$	1.546,78
5114,06	Movilización	\$	4.514,70
	Capacitación Personal	\$	1.111,00
		\$	<u>30.981,65</u>
5115			
5115,01	<b>COSTOS DE OPERACION</b>		
5115,02	Honorarios Profesionales	\$	6.099,02
5115,04	Agua	\$	114,40
5115,05	Energía Eléctrica	\$	28.650,81
5115,08	Mantenimiento Activos	\$	19.313,38
5115,10	Repuestos y Herramientas	\$	121,16
5115,13	Útiles de escritorio	\$	81,93
5115,15	Viáticos pasajes y otros	\$	636,50
5115,18	Legales y Notariales	\$	1.531,16
5115,19	Vigilancia	\$	22.297,28
5115,20	Publicidad	\$	61,75
5115,22	Depreciación y amortización	\$	310.304,12
5115,23	Trabajos Ocasionales	\$	5.236,52
5115,25	Útiles de aseo y Limpieza	\$	38,79
51	Fletes y acarreos	\$	6.565,42
5115	<b>COSTOS PRODUCCION</b>		
5115,27	<b>COSTOS DE OPERACION</b>		
5115,28	Médico y Medicinas	\$	223,92
5115,30	Reparación Invernaderos	\$	79,20

5115,33	Análisis de laboratorio	\$	436,32
5115,34	Varios	\$	58,01
	Suministros de Post-cosecha	\$	3,83
		\$	<u>401.853,52</u>
5131			
5131,01	<b>CIERRE DE COSTOS</b>		
	Cierre costos de Producción	\$	352.992,06
		\$	<u>352.992,06</u>
	<b>TOTAL COSTOS PRODUCCION</b>	\$	<u>1.192.846,72</u>
	<b>TOTAL COSTOS</b>	\$	<u>1.192.846,72</u>
61	<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>		
6111	<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>		
6111,01	<b>REMUNERACIONES</b>		
	Sueldos y Salarios	\$	83.211,87
		\$	<u>83.211,87</u>
6112			
6112,02	<b>IESS</b>		
	Fondo de Reserva	\$	6.616,21
6112,03			
	Aporte Patronal	\$	10.113,42
		\$	<u>16.729,63</u>
6113,01	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		
6113,02	Décimo Tercer Sueldo	\$	5.909,51
	Décimo Cuarto Sueldo	\$	2.155,19
		\$	<u>8.064,70</u>
6114			
6114,01	<b>OTROS BENEFICIOS LABORALES</b>		
6114,03	Alimentación	\$	1.829,45
6114,06	Agasajos	\$	500,00
	Capacitación Personal	\$	178,20
		\$	<u>2.507,65</u>
6115			
6115,01	<b>GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION</b>		
6115,03	Honorarios Profesionales	\$	2.626,00
6115,05	Teléfono	\$	1.603,13
6115,06	Mantenimiento Activos	\$	167,16
6115,07	Mantenimientos Vehículos	\$	1,60
6115,08	Combustibles	\$	285,89
6115,11	Repuestos y Herramientas y materiales	\$	6,21
6115,12	Suministros de Computación	\$	1.355,00
6115,15	Material de empaque	\$	3,61

6115,17	Legales y Notariales	\$	378,29
6115,19	Impto. fiscales y Municipales	\$	7,63
6115,20	Publicidad	\$	156,94
6115,23	Depreciación y amortización	\$	14.381,88
6115,24	Útiles de Aseo y Limpieza	\$	39,02
6115,25	Libros, Libre tiñes Revistas, Publicaciones	\$	1.337,64
6115,26	Fletes y acarreos	\$	4.329,98
6115,27	Varios	\$	242,98
6115,28	Médico y Medicinas	\$	462,00
6115	<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>		
6115,32	<b>GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION</b>		
6115,33	Copias	\$	946,95
	Contribución Superintendencia Cias.	\$	2.227,87
		\$	<u>30.559,78</u>
6131			
6131,01	<b>REMUNERACIONES</b>		
	Sueldos y Salarios	\$	14.820,83
		\$	<u>14.820,83</u>
6132			
6132,01	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		
6132,02	Décimo Tercer Sueldo	\$	1.236,71
6132,11	Décimo Cuarto Sueldo	\$	365,63
6132,12	Gasto Jubilación Patronal	\$	1.731,97
	Gasto Desahucio	\$	1.401,44
		\$	<u>4.735,74</u>
6133			
6133,02	<b>IESS</b>		
6133,03	Fondo de Reserva	\$	1.236,71
	Aporte Patronal	\$	1.803,15
		\$	<u>3.039,86</u>
6135			
6135,01	<b>COSTOS DE OPERACION</b>		
6135,03	Honorarios Profesionales	\$	743,60
6135,05	Teléfono	\$	6.446,73
6135,07	Mantenimiento Activos	\$	7,70
6135,11	Combustible y lubricantes	\$	118,88
6135,15	Suministros de Computación	\$	69,06
6135,19	Legales y Notariales	\$	88,00
6135,21	Promoción y Publicidad	\$	(323,64)
6135,25	Correos	\$	463,60
6135,29	Fletes y acarreos	\$	12.695,38

6135,30	Relaciones Publicas	\$	494,59
6135,31	Comisiones por exportación	\$	17.145,14
6135,32	Formularios	\$	8.312,20
6135,33	Gasto Cuentas malas	\$	3.895,01
	SERVICIO DE INTERNET	\$	1.535,32
			<hr/>
		\$	51.691,56
62	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	\$	215.361,62
6211	GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS		
6211,01	LEGALES		
	Impuestos	\$	467,02
		\$	467,02
6212	FINANCIEROS		
6212,02	FINANCIEROS		
6212,03	Gastos Bancarios Varios	\$	3.440,71
6212,05	Comisiones Inst. Financieras/otros	\$	631,36
	Intereses Inst. Financieras/otros	\$	5,16
		\$	<hr/>
		\$	4.544,24
63	TOTAL GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS		
6311	OTROS GASTOS		
6311,02	Otros Egresos		
6311,03	Otros Egresos	\$	440,03
6311,05	Donaciones	\$	167,51
63	Gastos no deducibles	\$	31.153,41
6311	OTROS GASTOS		
6311,07	Otros Egresos		
	Multas Fiscales	\$	-
		\$	<hr/>
		\$	31.760,95
6321,02	AJUSTES INVENTARIOS		
	Ajustes Inventario	\$	2.802,07
		\$	<hr/>
		\$	2.802,07
	TOTAL OTROS GASTOS	\$	<hr/>
		\$	34.563,02
	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	\$	<hr/>
		\$	254.468,88
	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$	<hr/>
		\$	58.699,28

Apesar que la compañía ha reducido su producción, sus utilidades percibidas en el ejercicio fiscal aumentan por el incremento en el precio promedio.

Para el periodo fiscal 2015 se pronostica una producción de 7,500.000 tallos exportables con un precio promedio de 25 centavos por tallo.

Proyección estado de resultados año 2015 Top Roses Cía. Ltda.

41	RESULTADOS	
	INGRESOS	
4111	VENTAS	2015
4111,01	Ventas Exportación	\$ 1.875.000,00
4111,02	Ventas Nacionales	\$ 128,00
		<hr/>
		\$ 1.875.128,00
4121		
4121,02	Otros Ingresos	\$ 70,00
4121,05	Otros Ingresos	\$ 800,00
	Recuperación de Gastos	\$ 870,00
		<hr/>
		\$ 1.876.868,00
	TOTAL INGRESOS	<hr/>
		\$ 1.876.868,00
	TOTAL RESULTADOS	
51	COSTOS	
5111	COSTOS PRODUCCION	
5111,01	REMUNERACIONES	\$ 299.925,96
	Sueldos y Salarios	<hr/>
		\$ 299.925,96
5112		
5112,02	IESS	
5112,03	Aporte Patronal	\$ 36.931,45
	Fondo de Reserva	\$ 17.304,70
		<hr/>
		\$ 54.236,15
5113	BENEFICIOS SOCIALES	
5113,01	Décimo Tercer Sueldo	\$ 25.327,76
5113,02	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 23.608,23
5113,06	Desahucio	\$ 945,86
5113,09	Transporte	\$ 10.916,30
5113,10	Vacaciones	\$ 8.340,01
		<hr/>
		\$ 69.138,16
5114		

5114,01	OTROS BENEFICIOS LABORALES	
5114,03	Alimentación	\$ 23.949,63
5114,04	Agasajos	\$ 1.000,00
5114,05	Uniformes	\$ 1.593,19
5114,06	Movilización	\$ 4.559,85
	Capacitación Personal	\$ 1.222,10
		<hr/>
		\$ 32.324,76
5115		
5115,01	COSTOS DE OPERACIÓN	
5115,02	Honorarios Profesionales	\$ 3.110,50
5115,04	Agua	\$ 118,98
5115,05	Energía Eléctrica	\$ 29.510,33
5115,08	Mantenimiento Activos	\$ 19.506,52
5115,10	Repuestos y Herramientas	\$ 126,01
5115,13	Útiles de escritorio	\$ 77,83
5115,15	Viáticos pasajes y otros	\$ 604,68
5115,18	Legales y Notariales	\$ 1.546,47
5115,19	Vigilancia	\$ 22.520,25
5115,20	Publicidad	\$ 58,66
5115,22	Depreciación y amortización	\$ 310.304,12
5115,23	Trabajos Ocasionales	\$ 5.393,62
5115,25	Útiles de aseo y Limpieza	\$ 40,73
51	Fletes y acarreos	\$ 6.631,08
5115	COSTOS PRODUCCION	
5115,27	COSTOS DE OPERACIÓN	
5115,28	Médico y Medicinas	\$ 230,64
5115,30	Reparación Invernaderos	\$ 87,12
5115,33	Análisis de laboratorio	\$ 440,68
5115,34	Varios	\$ 60,91
	Suministros de Post-cosecha	\$ 3,87
		<hr/>
		\$ 400.372,98
5131		
5131,01	CIERRE DE COSTOS	
	Cierre costos de Producción	\$ 367.111,74
		\$ 367.111,74
		<hr/>
	TOTAL COSTOS PRODUCCION	\$ 1.223.109,76
		<hr/>
	TOTAL COSTOS	\$ 1.223.109,76
61	GASTOS DEPARTAMENTALES	
6111	GASTOS DEPARTAMENTALES	
6111,01	REMUNERACIONES	

	Sueldos y Salarios	\$ 84.876,10
6112		<u>\$ 84.876,10</u>
6112,02	IESS	
6112,03	Fondo de Reserva	\$ 6.748,53
	Aporte Patronal	\$ 10.315,69
6113		<u>\$ 17.064,22</u>
6113,01	BENEFICIOS SOCIALES	
6113,02	Décimo Tercer Sueldo	\$ 6.027,70
	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 2.198,29
6114		<u>\$ 8.226,00</u>
6114,01	OTROS BENEFICIOS LABORALES	
6114,03	Alimentación	\$ 1.920,92
6114,06	Agasajos	\$ 500,00
	Capacitación Personal	\$ 196,02
		<u>\$ 2.616,94</u>
6115		
6115,01	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	
6115,03	Honorarios Profesionales	\$ 2.652,26
6115,05	Teléfono	\$ 1.635,20
6115,06	Mantenimiento Activos	\$ 175,52
6115,07	Mantenimientos Vehículos	\$ 1,60
6115,08	Combustibles	\$ 288,75
6115,11	Repuestos y Herramientas y materiales	\$ 6,27
6115,12	Suministros de Computación	\$ 464,10
6115,15	Material de empaque	\$ 3,64
6115,17	Legales y Notariales	\$ 382,07
6115,19	Impto. fiscales y Municipales	\$ 7,63
6115,20	Publicidad	\$ 141,25
6115,23	Depreciación y amortización	\$ 14.381,88
6115,24	Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 40,58
6115,25	Libros, Libretines Revistas, Publicaciones	\$ 1.203,88
6115,26	Fletes y acarreo	\$ 4.373,28
6115,27	Varios	\$ 255,13
6115,28	Médico y Medicinas	\$ 485,10
61	Atenciones Sociales	
6115	GASTOS DEPARTAMENTALES	
6115,32	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	
6115,33	Copias	\$ 852,26
	Contribución Superintendencia Cias.	\$ 2.316,98
		<u>\$ 29.667,38</u>
6131		
6131,01	REMUNERACIONES	

	Sueldos y Salarios	\$ 15.413,67
		<hr/>
		\$ 15.413,67
6132		
6132,01	BENEFICIOS SOCIALES	
6132,02	Décimo Tercer Sueldo	\$ 1.286,17
6132,11	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 380,26
6132,12	Gasto Jubilación Patronal	\$ 1.783,92
	Gasto Desahucio	\$ 1.443,48
		<hr/>
		\$ 4.893,84
6133		
6133,02	IESS	
6133,03	Fondo de Reserva	\$ 1.286,17
	Aporte Patronal	\$ 1.875,28
		<hr/>
		\$ 3.161,45
6135		
6135,01	COSTOS DE OPERACIÓN	
6135,03	Honorarios Profesionales	\$ 773,34
6135,05	Teléfono	\$ 6.575,66
6135,07	Mantenimiento Activos	\$ 8,47
6135,11	Combustible y lubricantes	\$ 120,07
6135,15	Suministros de Computación	\$ 71,82
6135,19	Legales y Notariales	\$ 96,80
6135,21	Promoción y Publicidad	\$ 291,28
6135,25	Correos	\$ 440,42
6135,29	Fletes y acarreos	\$ 12.949,29
6135,30	Relaciones Publicas	\$ 469,86
6135,31	Comisiones por exportación	\$ 17.145,14
6135,32	Formularios	\$ 8.395,32
6135,33	Gasto Cuentas malas	\$ 3.817,11
	SERVICIO DE INTERNET	\$ 1.535,32
		<hr/>
		\$ 52.689,89
62	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<hr/>
		\$ 218.609,49
6211	GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS	
6211,01	LEGALES	
	Impuestos	\$ 490,37
		<hr/>
		\$ 490,37
6212		
6212,02	FINANCIEROS	
6212,03	Gastos Bancarios Varios	\$ 3.406,30
6212,05	Comisiones Inst. Financieras/otros	\$ 656,62

	Intereses Inst. Financieras/otros	\$ 5,41
		<u>\$ 4.558,70</u>
63	TOTAL GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS	
6311	OTROS GASTOS	
6311,02	Otros Egresos	
6311,03	Otros Egresos	\$ 462,04
6311,05	Donaciones	\$ 150,76
63	Gastos no deducibles	\$ 32.711,08
6311	OTROS GASTOS	
6311,07	Otros Egresos	
	Multas Fiscales	\$ -
6321		<u>\$ 33.323,87</u>
6321,02	AJUSTES INVENTARIOS	
	Ajustes Inventario	\$ 2.942,18
		<u>\$ 2.942,18</u>
	TOTAL OTROS GASTOS	<u>\$ 36.266,04</u>
	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<u>\$ 259.434,23</u>
	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>\$ 394.324,01</u>

El resultado del ejercicio en el año 2015 es 6.7 veces mayor al del año pasado, esta gran diferencia es resultado del cambio de variedades en el año 2014, el 10,10% de la producción fue reemplazada, y esta producción no produjo tallos en el periodo 2014.

Para el año 2016 se pronostica una producción de 8,000.000 de tallos exportables, con un promedio de venta de 25 centavos por tallo.

Proyección estado de resultados año 2016 Top Roses Cía. Ltda.

41	RESULTADOS	
	INGRESOS	
4111	VENTAS	2016
4111,01	Ventas Exportación	\$ 2.000.000,00
4111,02	Ventas Nacionales	\$ 130,00

		<u>\$ 2.000.130,00</u>
4121		
4121,02	Otros Ingresos	\$ 80,00
4121,05	Otros Ingresos	\$ 820,00
	Recuperación de Gastos	\$ 900,00
		<u>\$ 2.001.930,00</u>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<u>\$ 2.001.930,00</u>
	<b>TOTAL RESULTADOS</b>	
51	<b>COSTOS</b>	
5111	<b>COSTOS PRODUCCION</b>	
5111,01	<b>REMUNERACIONES</b>	\$ 311.923,00
	Sueldos y Salarios	<u>\$ 311.923,00</u>
5112		
5112,02	<b>IESS</b>	
5112,03	Aporte Patronal	\$ 38.408,71
	Fondo de Reserva	\$ 17.996,89
		<u>\$ 56.405,60</u>
5113	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	
5113,01	Décimo Tercer Sueldo	\$ 26.340,87
5113,02	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 24.552,56
5113,06	Desahucio	\$ 983,69
5113,09	Transporte	\$ 10.916,30
5113,10	Vacaciones	\$ 8.673,61
		<u>\$ 71.467,04</u>
5114		
5114,01	<b>OTROS BENEFICIOS LABORALES</b>	
5114,03	Alimentación	\$ 23.949,63
5114,04	Agasajos	\$ 1.000,00
5114,05	Uniformes	\$ 1.640,98
5114,06	Movilización	\$ 4.605,45
	Capacitación Personal	\$ 1.344,31
		<u>\$ 32.540,36</u>
5115		
5115,01	<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	
5115,02	Honorarios Profesionales	\$ 3.141,61
5115,04	Agua	\$ 123,74
5115,05	Energía Eléctrica	\$ 30.395,64
5115,08	Mantenimiento Activos	\$ 19.701,58
5115,10	Repuestos y Herramientas	\$ 131,05
5115,13	Útiles de escritorio	\$ 73,94

5115,15	Viáticos pasajes y otros	\$	574,44
5115,18	Legales y Notariales	\$	1.561,94
5115,19	Vigilancia	\$	22.745,45
5115,20	Publicidad	\$	55,73
5115,22	Depreciación y amortización	\$	310.304,12
5115,23	Trabajos Ocasionales	\$	5.555,42
5115,25	Útiles de aseo y Limpieza	\$	42,76
51	Fletes y acarreos	\$	6.697,39
5115	<b>COSTOS PRODUCCION</b>		
5115,27	<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		
5115,28	Médico y Medicinas	\$	237,56
5115,30	Reparación Invernaderos	\$	95,83
5115,33	Análisis de laboratorio	\$	445,09
5115,34	Varios	\$	63,96
	Suministros de Post-cosecha	\$	3,90
		\$	401.951,15
5131			
5131,01	<b>CIERRE DE COSTOS</b>		
	Cierre costos de Producción	\$	381.796,21
		\$	381.796,21
	<b>TOTAL COSTOS PRODUCCION</b>	\$	1.256.083,36
	<b>TOTAL COSTOS</b>	\$	1.256.083,36
61	<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>		
6111	<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>		
6111,01	<b>REMUNERACIONES</b>		
	Sueldos y Salarios	\$	86.573,62
		\$	86.573,62
6112	<b>IESS</b>		
6112,02	Fondo de Reserva	\$	6.883,50
6112,03	Aporte Patronal	\$	10.522,00
		\$	17.405,51
6113	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		
6113,01	Décimo Tercer Sueldo	\$	6.148,26
6113,02	Décimo Cuarto Sueldo	\$	2.242,26
		\$	8.390,52
6114	<b>OTROS BENEFICIOS LABORALES</b>		
6114,01	Alimentación	\$	1.920,92
6114,03	Agasajos	\$	500,00
6114,06	Capacitación Personal	\$	215,62
		\$	2.636,54

6115			
6115,01	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION		
6115,03	Honorarios Profesionales	\$	2.678,78
6115,05	Teléfono	\$	1.667,90
6115,06	Mantenimiento Activos	\$	184,29
6115,07	Mantenimientos Vehículos	\$	1,60
6115,08	Combustibles	\$	291,64
6115,11	Repuestos y Herramientas y materiales	\$	6,34
6115,12	Suministros de Computación	\$	1.382,10
6115,15	Material de empaque	\$	3,68
6115,17	Legales y Notariales	\$	385,89
6115,19	Impto. fiscales y Municipales	\$	7,63
6115,20	Publicidad	\$	127,12
6115,23	Depreciación y amortización	\$	14.381,88
6115,24	Útiles de Aseo y Limpieza	\$	42,20
6115,25	Libros, Libretines Revistas, Publicaciones	\$	1.083,49
6115,26	Fletes y acarreos	\$	4.417,01
6115,27	Varios	\$	267,89
6115,28	Médico y Medicinas	\$	509,36
61	Atenciones Sociales		
6115	GASTOS DEPARTAMENTALES		
6115,32	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION		
6115,33	Copias	\$	767,03
	Contribución Superintendencia Cias.	\$	2.409,66
			<hr/>
		\$	30.615,49
6131			
6131,01	REMUNERACIONES		
	Sueldos y Salarios	\$	16.030,21
			<hr/>
		\$	16.030,21
6132			
6132,01	BENEFICIOS SOCIALES		
6132,02	Décimo Tercer Sueldo	\$	1.337,62
6132,11	Décimo Cuarto Sueldo	\$	395,47
6132,12	Gasto Jubilación Patronal	\$	1.837,44
	Gasto Desahucio	\$	1.486,79
			<hr/>
		\$	5.057,32
6133			
6133,02	IESS		
6133,03	Fondo de Reserva	\$	1.337,62
	Aporte Patronal	\$	1.950,29
			<hr/>
		\$	3.287,91
6135			

6135,01	COSTOS DE OPERACIÓN	
6135,03	Honorarios Profesionales	\$ 804,28
6135,05	Teléfono	\$ 6.707,17
6135,07	Mantenimiento Activos	\$ 9,32
6135,11	Combustible y lubricantes	\$ 121,27
6135,15	Suministros de Computación	\$ 74,69
6135,19	Legales y Notariales	\$ 106,48
6135,21	Promoción y Publicidad	\$ (262,15)
6135,25	Correos	\$ 418,40
6135,29	Fletes y acarreos	\$ 13.208,27
6135,30	Relaciones Publicas	\$ 446,37
6135,31	Comisiones por exportación	\$ 17.145,14
6135,32	Formularios	\$ 8.479,27
6135,33	Gasto Cuentas malas	\$ 3.740,77
	SERVICIO DE INTERNET	\$ 1.535,32
		<hr/>
		\$ 52.534,60
62	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<hr/>
		\$ 222.531,72
6211	GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS	
6211,01	LEGALES	
	Impuestos	\$ 514,89
		\$ 514,89
6212	FINANCIEROS	
6212,02	FINANCIEROS	
6212,03	Gastos Bancarios Varios	\$ 3.372,24
6212,05	Comisiones Inst. Financieras/otros	\$ 682,88
	Intereses Inst. Financieras/otros	\$ 5,68
		<hr/>
		\$ 4.575,69
63	TOTAL GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS	<hr/>
6311	OTROS GASTOS	
6311,02	Otros Egresos	
6311,03	Otros Egresos	\$ 485,14
6311,05	Donaciones	\$ 135,68
63	Gastos no deducibles	\$ 34.346,63
6311	OTROS GASTOS	
6311,07	Otros Egresos	
	Multas Fiscales	\$ -
		<hr/>
		\$ 34.967,45
6321	AJUSTES INVENTARIOS	
6321,02	Ajustes Inventario	\$ 3.089,28

	<u>\$ 3.089,28</u>
TOTAL OTROS GASTOS	<u>\$ 38.056,73</u>
TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<u>\$ 265.164,15</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>\$ 480.682,49</u>

El incremento entre el periodo 2015 al 2016 es de 21,90 por ciento en el resultado del ejercicio, esto se debe al incremento en la producción, ya que el precio se mantiene estable en estos dos periodos.

Para el año 2017 se predice que la organización producirá un promedio de 8,500.000 de tallos exportables con un precio promedio de 25 centavos por tallo.

Proyección estado de resultados año 2017 Top Roses Cía. Ltda.

41	RESULTADOS	
	INGRESOS	
4111	VENTAS	2017
4111,01	Ventas Exportación	\$ 2.125.000,00
4111,02	Ventas Nacionales	\$ 135,00
		\$ 2.125.135,00
4121		
4121,02	Otros Ingresos	\$ 90,00
4121,05	Otros Ingresos	\$ 840,00
	Recuperación de Gastos	\$ 930,00
		\$ 2.126.995,00
	TOTAL INGRESOS	\$ 2.126.995,00
	TOTAL RESULTADOS	
51	COSTOS	
5111	COSTOS PRODUCCION	
5111,01	REMUNERACIONES	\$ 324.399,92
	Sueldos y Salarios	\$ 324.399,92
5112		
5112,02	IESS	

5112,03	Aporte Patronal	\$	39.945,05
	Fondo de Reserva	\$	18.716,77
		\$	<u>58.661,82</u>
5113	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		
5113,01	Décimo Tercer Sueldo	\$	27.394,51
5113,02	Décimo Cuarto Sueldo	\$	25.534,67
5113,06	Desahucio	\$	1.023,04
5113,09	Transporte	\$	10.916,30
5113,10	Vacaciones	\$	9.020,56
		\$	<u>73.889,07</u>
5114	<b>OTROS BENEFICIOS LABORALES</b>		
5114,01	Alimentación	\$	25.147,11
5114,03	Agasajos	\$	1.000,00
5114,05	Uniformes	\$	1.690,21
5114,06	Movilización	\$	4.651,50
	Capacitación Personal	\$	1.478,74
		\$	<u>33.967,56</u>
5115	<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		
5115,01	Honorarios Profesionales	\$	3.173,02
5115,02	Agua	\$	128,68
5115,04	Energía Eléctrica	\$	31.307,51
5115,05	Mantenimiento Activos	\$	19.898,60
5115,08	Repuestos y Herramientas	\$	136,29
5115,10	Útiles de escritorio	\$	70,24
5115,13	Viáticos pasajes y otros	\$	545,72
5115,15	Legales y Notariales	\$	1.577,56
5115,18	Vigilancia	\$	22.972,90
5115,19	Publicidad	\$	52,94
5115,20	Depreciación y amortización	\$	-
5115,22	Trabajos Ocasionales	\$	5.722,09
5115,23	Útiles de aseo y Limpieza	\$	44,90
5115,25	Fletes y acarreos	\$	6.764,36
51		\$	
5115	<b>COSTOS PRODUCCION</b>		
5115,27	<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		
5115,28	Médico y Medicinas	\$	244,69
5115,30	Reparación Invernaderos	\$	105,42
5115,33	Análisis de laboratorio	\$	449,54
5115,34	Varios	\$	67,16

	Suministros de Post-cosecha	\$ 3,94
		<hr/>
		\$ 93.265,56
5131		
5131,01	<b>CIERRE DE COSTOS</b>	
	Cierre costos de Producción	\$ 397.068,06
		\$ 397.068,06
	<b>TOTAL COSTOS PRODUCCION</b>	<hr/>
		\$ 981.251,99
	<b>TOTAL COSTOS</b>	<hr/>
		\$ 981.251,99
61	<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>	
6111	<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>	
6111,01	<b>REMUNERACIONES</b>	
	Sueldos y Salarios	\$ 88.305,10
		<hr/>
6112		\$ 88.305,10
6112,02	<b>IESS</b>	
6112,03	Fondo de Reserva	\$ 7.021,17
	Aporte Patronal	\$ 10.732,44
		<hr/>
6113		\$ 17.753,62
6113,01	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	
6113,02	Décimo Tercer Sueldo	\$ 6.271,22
	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 2.287,10
		<hr/>
6114		\$ 8.558,33
6114,01	<b>OTROS BENEFICIOS LABORALES</b>	
6114,03	Alimentación	\$ 2.016,97
6114,06	Agasajos	\$ 500,00
	Capacitación Personal	\$ 237,18
		<hr/>
		\$ 2.754,15
6115		
6115,01	<b>GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION</b>	
6115,03	Honorarios Profesionales	\$ 2.705,57
6115,05	Teléfono	\$ 1.701,26
6115,06	Mantenimiento Activos	\$ 193,51
6115,07	Mantenimientos Vehículos	\$ 1,60
6115,08	Combustibles	\$ 294,55
6115,11	Repuestos y Herramientas y materiales	\$ 6,40
6115,12	Suministros de Computación	\$ 473,38
6115,15	Material de empaque	\$ 3,71
6115,17	Legales y Notariales	\$ 389,75
6115,19	Impto. fiscales y Municipales	\$ 7,63
6115,20	Publicidad	\$ 114,41
6115,23	Depreciación y amortización	\$ -
6115,24	Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 43,89

6115,25	Libros, Libretines Revistas, Publicaciones	\$	975,14
6115,26	Fletes y acarreo	\$	4.461,18
6115,27	Varios	\$	281,28
6115,28	Médico y Medicinas	\$	534,82
61	Atenciones Sociales		
6115	GASTOS DEPARTAMENTALES		
6115,32	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION		
6115,33	Copias	\$	690,33
	Contribución Superintendencia Cias.	\$	2.506,05
			<hr/>
		\$	15.384,47
6131			
6131,01	REMUNERACIONES		
	Sueldos y Salarios	\$	16.671,42
			<hr/>
		\$	16.671,42
6132			
6132,01	BENEFICIOS SOCIALES		
6132,02	Décimo Tercer Sueldo	\$	1.391,13
6132,11	Décimo Cuarto Sueldo	\$	411,29
6132,12	Gasto Jubilación Patronal	\$	1.892,57
	Gasto Desahucio	\$	1.531,39
			<hr/>
		\$	5.226,37
6133			
6133,02	IESS		
6133,03	Fondo de Reserva	\$	1.391,13
	Aporte Patronal	\$	2.028,30
			<hr/>
		\$	3.419,43
6135			
6135,01	COSTOS DE OPERACIÓN		
6135,03	Honorarios Profesionales	\$	836,45
6135,05	Teléfono	\$	6.841,32
6135,07	Mantenimiento Activos	\$	10,25
6135,11	Combustible y lubricantes	\$	122,48
6135,15	Suministros de Computación	\$	77,68
6135,19	Legales y Notariales	\$	117,13
6135,21	Promoción y Publicidad	\$	235,93
6135,25	Correos	\$	397,48
6135,29	Fletes y acarreo	\$	13.472,44
6135,30	Relaciones Publicas	\$	424,05
6135,31	Comisiones por exportación	\$	17.145,14
6135,32	Formularios	\$	8.564,07
6135,33	Gasto Cuentas malas	\$	3.665,95
	SERVICIO DE INTERNET	\$	1.535,32

		<u>\$ 53.445,68</u>
62	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<u>\$ 211.518,56</u>
6211	GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS	
6211,01	LEGALES	
	Impuestos	\$ 540,63
		<u>\$ 540,63</u>
6212		
6212,02	FINANCIEROS	
6212,03	Gastos Bancarios Varios	\$ 3.338,51
6212,05	Comisiones Inst. Financieras/otros	\$ 710,20
	Intereses Inst. Financieras/otros	\$ 5,97
		<u>\$ 4.595,31</u>
63	TOTAL GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS	
6311	OTROS GASTOS	
6311,02	Otros Egresos	
6311,03	Otros Egresos	\$ 509,39
6311,05	Donaciones	\$ 122,11
63	Gastos no deducibles	\$ 36.063,96
6311	OTROS GASTOS	
6311,07	Otros Egresos	
	Multas Fiscales	\$ -
		<u>\$ 36.695,47</u>
6321		
6321,02	AJUSTES INVENTARIOS	
	Ajustes Inventario	\$ 3.243,75
		<u>\$ 3.243,75</u>
	TOTAL OTROS GASTOS	<u>\$ 39.939,22</u>
	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<u>\$ 256.053,09</u>
	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>\$ 889.689,92</u>

El incremento del ejercicio entre el periodo 2016 y el año 2017 es de 85 por ciento, esto se debe a que las amortizaciones y las depreciaciones actuaban como escudo fiscal, aumentando los costos y disminuyendo la utilidad, en el periodo 2017 los activos terminan de depreciarse.

Para el año 2018 la cantidad se mantiene estable en 8,500.000 de tallos exportables, mientras que el precio genera un incremento de 26 centavos por tallo.

Proyección estado de resultados año 2018 Top Roses Cía. Ltda.

41	RESULTADOS		
	INGRESOS		
4111	VENTAS		
4111,01	Ventas Exportación	\$	2.210.000,00
4111,02	Ventas Nacionales	\$	140,00
			<hr/>
		\$	2.210.140,00
4121			
4121,02	Otros Ingresos	\$	100,00
4121,05	Otros Ingresos	\$	860,00
	Recuperación de Gastos	\$	960,00
		\$	2.212.060,00
			<hr/>
	TOTAL INGRESOS	\$	2.212.060,00
	TOTAL RESULTADOS		
51	COSTOS		
5111	COSTOS PRODUCCION		
5111,01	REMUNERACIONES	\$	337.375,92
	Sueldos y Salarios	\$	337.375,92
			<hr/>
5112			
5112,02	IESS		
5112,03	Aporte Patronal	\$	41.542,86
	Fondo de Reserva	\$	19.465,44
		\$	61.008,29
			<hr/>
5113	BENEFICIOS SOCIALES		
5113,01	Décimo Tercer Sueldo	\$	28.490,29
5113,02	Décimo Cuarto Sueldo	\$	26.556,05
5113,06	Desahucio	\$	1.063,96
5113,09	Transporte	\$	10.916,30
5113,10	Vacaciones	\$	9.381,38
		\$	76.407,98
			<hr/>

5114			
5114,01	OTROS BENEFICIOS LABORALES		
5114,03	Alimentación	\$	25.147,11
5114,04	Agasajos	\$	1.000,00
5114,05	Uniformes	\$	1.740,92
5114,06	Movilización	\$	4.698,01
	Capacitación Personal	\$	1.626,62
			<hr/>
		\$	34.212,66
5115			
5115,01	COSTOS DE OPERACIÓN		
5115,02	Honorarios Profesionales	\$	3.204,75
5115,04	Agua	\$	133,83
5115,05	Energía Eléctrica	\$	32.246,74
5115,08	Mantenimiento Activos	\$	20.097,58
5115,10	Repuestos y Herramientas	\$	141,74
5115,13	Útiles de escritorio	\$	66,73
5115,15	Viáticos pasajes y otros	\$	518,43
5115,18	Legales y Notariales	\$	1.593,33
5115,19	Vigilancia	\$	23.202,63
5115,20	Publicidad	\$	50,30
5115,22	Depreciación y amortización	\$	-
5115,23	Trabajos Ocasionales	\$	5.893,75
5115,25	Útiles de aseo y Limpieza	\$	47,15
51	Fletes y acarreos	\$	6.832,01
5115	COSTOS PRODUCCION		
5115,27	COSTOS DE OPERACIÓN		
5115,28	Médico y Medicinas	\$	252,03
5115,30	Reparación Invernaderos	\$	115,96
5115,33	Análisis de laboratorio	\$	454,04
5115,34	Varios	\$	70,51
	Suministros de Post-cosecha	\$	3,98
			<hr/>
		\$	94.925,49
5131			
5131,01	CIERRE DE COSTOS		
	Cierre costos de Producción	\$	412.950,78
		\$	412.950,78
			<hr/>
	TOTAL COSTOS PRODUCCION	\$	1.016.881,11
			<hr/>
	TOTAL COSTOS	\$	1.016.881,11
61	GASTOS DEPARTAMENTALES		
6111	GASTOS DEPARTAMENTALES		

6111,01	REMUNERACIONES		
	Sueldos y Salarios	\$	90.071,20
6112		\$	90.071,20
6112,02	IESS		
6112,03	Fondo de Reserva	\$	7.161,60
	Aporte Patronal	\$	10.947,09
6113		\$	18.108,69
6113,01	BENEFICIOS SOCIALES		
6113,02	Décimo Tercer Sueldo	\$	6.396,65
	Décimo Cuarto Sueldo	\$	2.332,85
6114		\$	8.729,49
6114,01	OTROS BENEFICIOS LABORALES		
6114,03	Alimentación	\$	2.016,97
6114,06	Agasajos	\$	500,00
	Capacitación Personal	\$	260,90
		\$	2.777,87
6115			
6115,01	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION		
6115,03	Honorarios Profesionales	\$	2.732,63
6115,05	Teléfono	\$	1.735,28
6115,06	Mantenimiento Activos	\$	203,18
6115,07	Mantenimientos Vehículos	\$	1,60
6115,08	Combustibles	\$	297,50
6115,11	Repuestos y Herramientas y materiales	\$	6,46
6115,12	Suministros de Computación	\$	1.409,74
6115,15	Material de empaque	\$	3,75
6115,17	Legales y Notariales	\$	393,65
6115,19	Impto. fiscales y Municipales	\$	7,63
6115,20	Publicidad	\$	102,97
6115,23	Depreciación y amortización	\$	-
6115,24	Útiles de Aseo y Limpieza	\$	45,65
6115,25	Libros, Libre tiñes Revistas, Publicaciones	\$	877,63
6115,26	Fletes y acarreo	\$	4.505,80
6115,27	Varios	\$	295,34
6115,28	Médico y Medicinas	\$	561,56
61	Atenciones Sociales		
6115	GASTOS DEPARTAMENTALES		
6115,32	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION		
6115,33	Copias	\$	621,30
	Contribución Superintendencia Coas.	\$	2.606,29
		\$	16.407,96
6131			

6131,01	REMUNERACIONES	
	Sueldos y Salarios	\$ 17.338,28
		<hr/>
		\$ 17.338,28
6132		
6132,01	BENEFICIOS SOCIALES	
6132,02	Décimo Tercer Sueldo	\$ 1.446,77
6132,11	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 427,74
6132,12	Gasto Jubilación Patronal	\$ 1.949,34
	Gasto Desahucio	\$ 1.577,33
		<hr/>
		\$ 5.401,18
6133		
6133,02	IESS	
6133,03	Fondo de Reserva	\$ 1.446,77
	Aporte Patronal	\$ 2.109,43
		<hr/>
		\$ 3.556,20
6135		
6135,01	COSTOS DE OPERACIÓN	
6135,03	Honorarios Profesionales	\$ 869,91
6135,05	Teléfono	\$ 6.978,14
6135,07	Mantenimiento Activos	\$ 11,27
6135,11	Combustible y lubricantes	\$ 123,70
6135,15	Suministros de Computación	\$ 80,79
6135,19	Legales y Notariales	\$ 128,84
6135,21	Promoción y Publicidad	\$ (212,34)
6135,25	Correos	\$ 377,61
6135,29	Fletes y acarreos	\$ 13.741,89
6135,30	Relaciones Publicas	\$ 402,85
6135,31	Comisiones por exportación	\$ 17.145,14
6135,32	Formularios	\$ 8.649,71
6135,33	Gasto Cuentas malas	\$ 3.592,63
	SERVICIO DE INTERNET	\$ 1.535,32
		<hr/>
		\$ 53.425,45
62	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<hr/>
		\$ 215.816,33
6211	GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS	
6211,01	LEGALES	
	Impuestos	\$ 567,66
		<hr/>
		\$ 567,66
6212		
6212,02	FINANCIEROS	
6212,03	Gastos Bancarios Varios	\$ 3.305,13

6212,05	Comisiones Inst. Financieras/otros	\$ 738,61
	Intereses Inst. Financieras/otros	\$ 6,27
		<u>\$ 4.617,66</u>
63	<b>TOTAL GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS</b>	
6311	<b>OTROS GASTOS</b>	
6311,02	Otros Egresos	
6311,03	Otros Egresos	\$ 534,86
6311,05	Donaciones	\$ 109,90
63	Gastos no deducibles	\$ 37.867,16
6311	<b>OTROS GASTOS</b>	
6311,07	Otros Egresos	
	Multas Fiscales	\$ -
6321		<u>\$ 38.511,93</u>
6321,02	<b>AJUSTES INVENTARIOS</b>	
	Ajustes Inventario	\$ 3.405,94
		<u>\$ 3.405,94</u>
	<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<u>\$ 41.917,86</u>
	<b>TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES</b>	<u>\$ 262.351,86</u>
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<u>\$ 932.827,03</u>

Entre el periodo del 2017 y el 2018 existe un ligero incremento en el resultado del ejercicio, el incremento es del 4,48 por ciento con relación al anterior año.

### 3.3 Aplicación práctica.

Si analizamos la capacidad productiva por personal la compañía generó 332.862,14 dólares americanos de ahorro, esta conservación de recursos económicos se debe a que la organización cuenta con 69 colaboradores, cuando una organización normal contaría con 123 personas para manejar la misma area de produccion, transformación y comercialización de las rosas.

El ahorro generado para la organización se detalla en la siguiente grafico de manera anual:

Tabla numero 18: Ahorro anual por productividad de personal

Ahorro	Anual
Sueldos mano de obra	\$ 219,708.00
Aportación Patronal	\$ 24,497.44
Ahorro bonos	\$ 22,293.90
Décimo tercero	\$ 19,834.75
Décimo cuarto	\$ 18,309.00
Fondos de reserva	\$ 18,301.68
Vacaciones	\$ 9,917.38
<b>Total ahorro</b>	<b>\$ 332,862.14</b>

Elaboración: Cristopher Vaca

Al realizar este análisis del ahorro anual generado por la compañía gracias a su talento humano capacitado, se tomó una perspectiva pesimista, ya que los sueldos fueron calculados con el salario básico unificado del año 2014 equivalente a 340 dólares americanos.

Al analizar la capacidad productiva por producción de tallos la Compañía Top Roses, a pesar que ha aumentado su producción a través del último año todavía tiene muchas mejoras que realizar para llegar a tener una producción eficiente, la Compañía espera en un año llegar a producir y comercializar 8,500.00 tallos.

Al tomar en cuenta la dimensión de tallos podemos concluir que es indispensable que la compañía tenga objetivos medibles y reales sobre el porcentaje de tallos cortos y largos que la misma desea producir, la mejor manera de ampliar la extensión de los tallos sin incurrir en altos costos es en un manejo eficiente de la fertilización, una estructuración adecuada de la planta desde el inicio de su siembra, y un manejo adecuado de cultivo.

Al aumentar la producción la compañía no incurrirá en altos costos ya que la misma no migrara de mercado objetivo, la mayoría de proveedores tienen una preferencia por tallos de 50 centímetros ya que son los tallos de mayor rotación en el mercado por su gran acogida, estos tallos no solo tiene preferencias en floristerías y tiendas mayoristas de flores, también tienen aceptación en grandes cadenas de supermercados.

La compañía cuenta con alianzas estratégicas con diferentes compañías americanas para vender los tallos con dimensión de 50 centímetros, entre los más importantes se encuentran las compañías:

- Bloomstar
- Usa bouquets

La demanda de colores rojos reduce notablemente comparada con las rosas de otras tonalidades, lo cual dificulta la venta de dichas variedades en los meses de Julio, Agosto y Septiembre, la estrategia para poder distribuir estas flores en temporada baja se da gracias a convenios estratégicos con dos grandes empresas de venta y distribución de buques y rosas.

Al estudiar la facturación de la compañía en los últimos tres años, se concluye que el déficit en facturación es consecuencia de una producción menor a la esperada por hectárea, lo cual se revisa anteriormente en un análisis de la capacidad productiva por tallos.

La Compañía deja de percibir una cantidad de 591.111,46 dólares anuales por su falta de productividad, porque esta deja de producir 2.433.558 tallos anualmente, con un promedio de venta de tallo de 24.29 centavos por tallo.

El punto de equilibrio de la compañía en el año 2015 comparada con el punto de equilibrio actual tendrá una significativa mejora, el motivo primordial para que este evento suceda es porque la organización logra cubrir de una manera más eficiente sus costos fijos que son equivalentes a 1.160.315,40 dólares americanos,

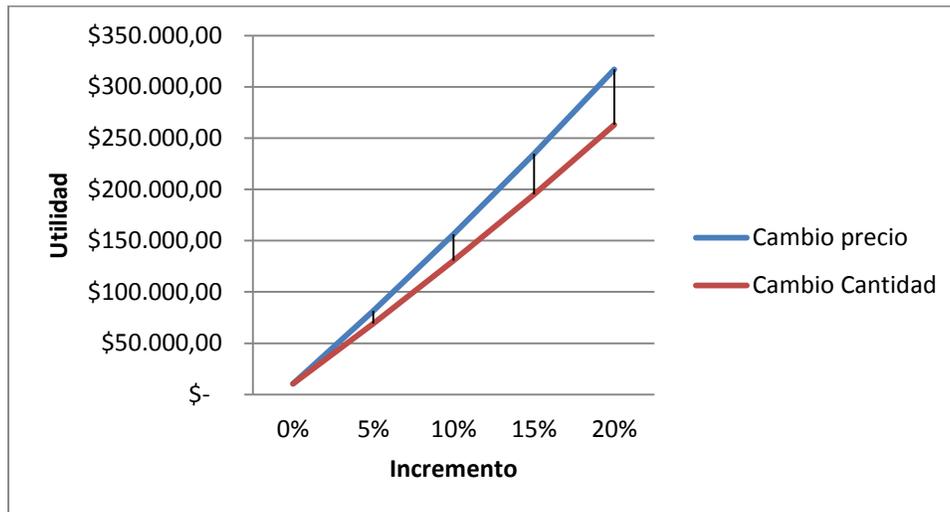
El punto de equilibrio clásico y el punto de equilibrio en efectivo tienen una relación directamente proporcional, por este motivo al decrecer el punto de equilibrio generara la misma tendencia en el punto de equilibrio en efectivo.

La contracción del punto de equilibrio en efectivo comienza con 0,71 en el año 2013 mientras que en el año 2015 se reduce a 0,5553

La diferencia entre el punto de equilibrio y el punto de equilibrio en efectivo se reducirá drásticamente en el año 2008, ya que la mayoría de activos de la organización terminaran su depreciación este año.

Al analizar la tendencia del producto a un aumento de la cantidad y un aumento del precio se concluye que es más rentable el aumento del producto por precio esto puede llegar a ser un trabajo con mayor riesgo para la organización por el motivo que si se quiere aumentar el largo de los tallos se pueden alargar los ciclos, y se debe realizar una reestructuración de la planta el cual representa un alto costo de oportunidad para la organización.

Grafico numero 8.- Análisis de sensibilidad en precio y cantidad



Elaboración: Cristopher Vaca

Otro motivo primordial por el cual es riesgoso para la compañía aumentar el largo de tallos es porque el mercado objetivo de tallos cortos y tallos largos son diferentes, esto significaría que todos nuestros clientes que en su mayoría residen en Estados Unidos, y Canadá, deberían ser reemplazados por clientes en Rusia.

Y si consideramos la crisis política que tuvo Rusia con relación a Ucrania con la Unión Europea fue económicamente muy costosa para Rusia, ya que el gobierno ruso prevé que la fuga de capitales sea este año de \$70,000 millones a \$100,000 millones. Según el Banco Centra Ruso tan solo en el primer trimestre salieron del país \$50,600 millones.

(AFP, 2014)

Rusia se encuentra al borde de una recesión económica, por este motivo no sería una alternativa acertada para la organización cambiar su producción a tallos largos.

Sin embargo una posibilidad más económica para la organización para aumentar el precio de sus tallos, es el de conseguir nuevos clientes, reducir la cadena de abastecimiento para reducir intermediarios, que tendría como consecuencia el aumento de precio de nuestro producto.

La compañía para el año 2015 planea usar el 95 por ciento de la capacidad productiva instalada, esto tendrá como resultado que la organización llegue a generar mayores recursos que la media del sector ya que posee costos de producción menores.

La restructuración de plantas y el cambio de las variedades necesitan un lapso de tiempo estimado de 90 días y 120 días, por este motivo se recomienda que la organización comience su proceso de restructuración en los últimos días del mes de Junio.

Los motivos principales para realizar los cambios requeridos en la organización en las plantas en dicho mes son porque el mes de Julio es el peor mes para la floricultura ya que la demanda baja y como consecuencia sus precios también, llegando a ser los más bajos del año.

Con respecto a la financiación de la compañía, se le recomienda a la organización optar por el financiamiento interno, las razones primordiales es porque la organización cuenta con fondos necesarios para absorber el gasto de las regalías con fondos de la organización, el ahorro para la compañía al usar financiamiento interno es de 9.515,70 dólares americanos.

Al realizar el estudio financiero para las nuevas variedades en el cultivo podemos concluir que la inversión generara riqueza a la compañía, esto se evidencia al estudiar el VAN, esta herramienta matemática nos ayuda a calcular que las nuevas variedades generaran una riqueza igual a \$ 339.255,65 dólares americanos en un periodo de diez años.

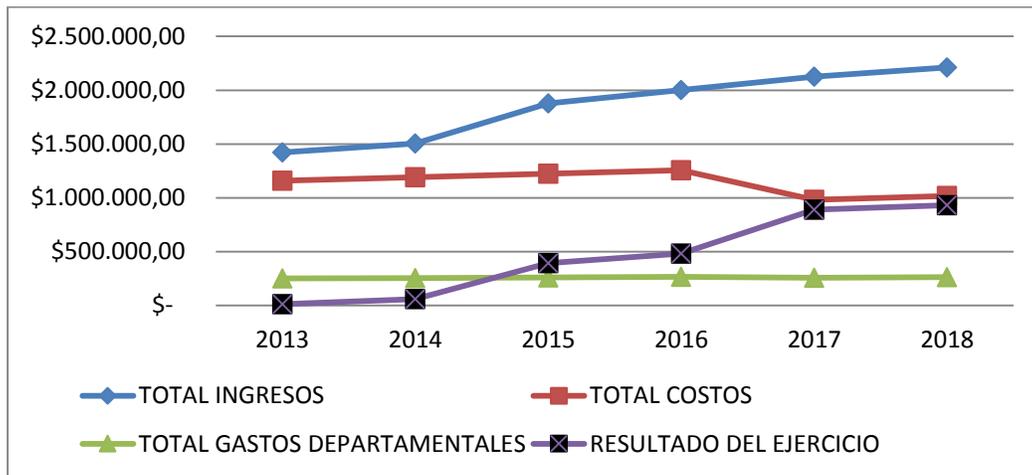
Al estudiar el TIR incurrido de la organización con el reemplazo de sus variedades, se evidencia que la tasa pertinente de descuento o también llamado costo promedio ponderado del capital debe sobrepasar el 40,11% para que el proyecto deje de ser rentable y comience a destruir valor.

Al comparar la TIR con la TMAR o TREMA podemos concluir que el cambio de variedades fue una decisión acertada de parte de la organización ya que la TIR sobrepasa con el doble a la tasa de rendimiento mínima aceptada.

Al calcular el capital de trabajo neto, concluimos que el activo corriente puede cubrir con el pasivo corriente de una manera eficiente y existen excedentes en el activo corriente para cubrir incrementos en el pasivo corriente.

Al estudiar los estados de resultados se puede evidenciar el incremento periódico de los ingresos por un manejo adecuado de la capacidad productiva.

Grafico numero 9.- Estados de resultados proyectados periodo 2014 a 2018



Elaboración: Christopher Vaca

El incremento en las ventas tiene un efecto directo en el incremento en el resultado del ejercicio, tanto los gastos como los costos tiene una tendencia creciente, la reducción dramática de costos en el periodo 2017 es consecuencia del agotamiento del escudo fiscal que proporcionaban las depreciaciones y amortizaciones de diferentes activos que posee la organización.

## 4.1 Conclusiones

La organización no aprovecha la capacidad productiva instalada que posee en su totalidad, sin embargo cada año maneja con mayor eficacia su capacidad productiva con referencia al año anterior.

El factor que incide en mayor proporción en la productividad de la empresa son las variedades existentes y el manejo de los cultivos.

La reestructuración de la capacidad productiva tiene un alto costo para la compañía, sin embargo es algo necesario para que la compañía pueda seguir existiendo y generando valor para sus accionistas.

Realizar el cambio de variedades descrito en la aplicación práctica le generara a la compañía una facturación estimada de 146.227,43 dólares americanos, mientras que si manteníamos la existencia de variedades anteriores la facturación equivalente seria de 79.615,63, el incremento en la facturación es igual a 66.611,80, a pesar que las nuevas variedades no produzcan un promedio de 4 meses la facturación es mayor ya que las variedades injertadas tienen un precio mayor al promedio por estar catalogadas en categoría Premium.

Si la compañía no realiza una mejorara en su capacidad productiva, y los precios se mantienen estables la compañía tendrá grandes dificultades en mantenerse operativa con capital propio, lo cual tendrá como consecuencia que Top Roses comience a destruir valor, ya que cada año los salarios incrementan y la compañía genero una utilidad estable por la falta de inversión en nuevas variedades, si los sueldos y salarios suben un 5 por ciento con relación al año anterior la compañía tendrá una pérdida de 7250,19 dólares americanos.

## **4.2 Recomendaciones**

La compañía debe realizar estudios anuales para determinar la productividad de las diferentes variedades de rosas, para tomar medidas a tiempo en cuanto a cambio de variedades, reestructuración de niveles, reubicación de plantas.

Para determinar que variedades retirar y que variedades incorporar a los cultivos de la plantación se deberá realizar un análisis entre en área de cultivo y el área de ventas, para determinar que variedades son las adecuadas, y cumplen con los requerimientos de la organización en cuanto a precios y volúmenes de producción.

Se recomienda a la compañía realizar un estudio para actualizar variedades existentes en la compañía, ya que la variedad más antigua tiene dieciocho años de existencia en la compañía y su precio es menor al promedio, pero su productividad es mayor a la media de la organización.

## Anexos

### Anexo 1 variedades improproductivas

Numero	Variedad	Productividad 2013
1	Golden	0,1793
2	Ocean song	0,1812
3	Mohana	0,2066
4	Bella vita	0,3328
5	Dolce vita	0,3820

### Anexo 2 variedades bajo rendimiento

Variedad	Productividad 2013
Malibu	0,4135
Friend ship	0,4176
Gospel	0,4196
Aubade	0,4272
Carming unique	0,4301
Circus	0,4370
Topaz	0,4427
Gold strike	0,4990
Duet	0,5036
Red unique	0,5093
Mt.everest	0,5302
Sweetnes	0,5397
King Kong	0,5433
Miracle	0,5564
Freedom	0,5685
Lina	0,5690
Luxor	0,5954
Forever young	0,6080
Akito	0,6080
Engagemen	0,6162
Raphaela	0,6274
Purple cezane	0,6501
Latin lady	0,6545
Carrusel	0,6694
Tropial amazone	0,6852

Anexo 3 variedades productivas

Numero	Variedad	Productividad 2013
31	Rouge baiser	0,7091
32	Clacic Cezanne	0,7377
33	Cartagena	0,7394
34	Oki doki	0,7405
35	Rosita vendela	0,7503
36	Sweet unique	0,7624
37	PolarStar	0,7634
38	Sweet akito (tallos cortos)	0,7934
39	Heatt	0,8091
40	Cezane	0,8645
41	Esperance	0,8653
42	Quensday	0,8928
43	Movie star	0,8961
44	Big fun	0,9061
45	Wow	0,9311
46	Black magic	0,9388
47	Queen amazone	0,9410
48	Cool water	0,9601
49	Skyline	0,9812

Anexo 4 variedades alto rendimiento

Variedad	Productividad 2013
Titanic	1,0197
Terracota	1,0376
Sahara	1,0563
Anastasia	1,0575
Tresor 2000	1,0661
Anna	1,1027
Leonidas	1,1190
Charlotte	1,1249
Amelia	1,1329
Romantic curiosa	1,1377
Classy	1,1726
Creme-creme	1,2449
Konfetty	1,2627
Marissa	1,2929
Feria	1,3246
Virginia	1,3400
Blush	1,3615
Priceles	1,3622
Vogue	1,3675
Fancy amazone	1,3813
Cherry Brandy	1,4435
Avalanche	1,5194
Blue curiosa	1,5464
Vendela	1,5576
Lipstik	1,5946
Pailine	1,6252
Orlando	1,6477

Anexo 5.-

Estado de resultados 2013 Top Roses

4111	VENTAS	1,421,136.56
4111.01	Ventas Exportacion	
4111.02	Ventas Nacionales	124.00
		<u>1,421,260.56</u>
4121	Otros Ingresos	
4121.02	Otros Ingresos	68.07
4121.05	Recuperacion de Gastos	1,014.00
		<u>1,082.07</u>
	TOTAL INGRESOS	<u>1,422,342.63</u>
	TOTAL RESULTADOS	<u>1,422,342.63</u>
51	COSTOS COSTOS PRODUCCION	
5111	REMUNERACIONES	
5111.01	Sueldos y Salarios	277,298.41
		<u>277,298.41</u>
5112	IESS	
5112.02	Aporte Patronal	34,145.20
5112.03	Fondo de Reserva	15,999.17
		<u>50,144.37</u>
5113	BENEFICIOS SOCIALES	
5113.01	Decimo Tercer Sueldo	23,416
5113.02	Decimo Cuarto Sueldo	21,827.14
5113.06	Desahucio	874.50
5113.09	Transporte	10,092.73
5113.10	Vacaciones	7,710.81
		<u>63,922.12</u>
5114	OTROS BENEFICIOS LABORALES	
5114.01	Alimentacion	22,809.17
5114.03	Agasajos	2,410.00
5114.04	Uniformes	1,501.73
5114.05	Movilizacion	4,470.00
5114.06	Capacitacion Personal	1,010.00
		<u>32,200.90</u>
5115	COSTOS DE OPERACION	
5115.01	+	3,049.51
5115.02	Agua	110.00
5115.04	Energia Electrica	27,816.32
5115.05	Mantenimiento Activos	19,122.16
5115.08	Repuestos y Herramientas	116.50
5115.10	Utiles de escritorio	86.24
5115.13	Viaticos pasajes y otros	670.00
5115.15	Legales y Notariales	1,516.00

5115.18	Vigilancia	22,076.51
5115.19	Publicidad	65.00
5115.20	Depreciacion y amortizacion	310,304.12
5115.22	Trabajos Ocasionales	5,084.00
5115.23	Utiles de aseo y Limpieza	36.94
5115.25	Fletes y acarreos	6,500.42
51	<b>COSTOS PRODUCCION</b>	
5115	<b>COSTOS DE OPERACION</b>	
5115.27	Medico y Medicinas	217.40
5115.28	Reparacion Invernaderos	72.00
5115.30	Analisis de laboratorio	432.00
5115.33	Varios	55.25
5115.34	Suministros de Post-cosecha	3.79
		<u>397,334.16</u>
5131	<b>CIERRE DE COSTOS</b>	
5131.01	Cierre costos de Producción	339,415.44
		<u>339,415.44</u>
	<b>TOTAL COSTOS PRODUCCION</b>	<u>1,160,315.40</u>
	<b>TOTAL COSTOS</b>	<u>1,160,315.40</u>
61	<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>	
6111	<b>REMUNERACIONES</b>	
6111.01	Sueldos y Salarios	81,580.26
		<u>81,580.26</u>
6112	<b>IESS</b>	
6112.02	Fondo de Reserva	6,486.48
6112.03	Aporte Patronal	9,915.12
		<u>16,401.60</u>
6113	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	
6113.01	Decimo Tercer Sueldo	5,793.64
6113.02	Decimo Cuarto Sueldo	2,112.93
		<u>7,906.57</u>
6114	<b>OTROS BENEFICIOS LABORALES</b>	
6114.01	Alimentacion	1,829.45
6114.03	Agasajos	790.00
6114.06	Capacitacion Personal	162.00
		<u>2,781.45</u>
6115	<b>GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION</b>	
6115.01	Honorarios Profesionales	2,600.00
6115.03	Telefono	1,571.70
6115.05	Mantenimiento Activos	159.20
6115.06	Mantenimientos Vehiculos	1.60
6115.07	Combustibles	283.06
6115.08	Repuestos y Herramientas y materiales	6.15

6115.11	Suministros de Computacion	455.00
6115.12	Material de empaque	3.57
6115.15	Legales y Notariales	374.54
6115.17	Imptos fiscales y Municipales	7.63
6115.19	Publicidad	174.38
6115.20	Depreciacion y amortizacion	14,381.88
6115.23	Utiles de Aseo y Limpieza	37.52
6115.24	Libros,Libretines Revistas, Publicacione	1,486.27
6115.25	Fletes y acarreos	4,287.11
6115.26	Varios	231.41
6115.27	Medico y Medicinas	440.00
6115.28	Atenciones Sociales	1,500.00
61	GASTOS DEPARTAMENTALES	
6115	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	
6115.32	Copias	1,052.17
6115.33	Contribucion Superintendencia Cias.	2,142.18
		<u>31,195.37</u>
6131	REMUNERACIONES	
6131.01	Sueldos y Salarios	14,250.80
		<u>14,250.80</u>
6132	BENEFICIOS SOCIALES	
6132.01	Decimo Tercer Sueldo	1,189.14
6132.02	Decimo Cuarto Sueldo	351.57
6132.11	Gasto Jubilacion Patronal	1,681.52
6132.12	Gasto Desahucio	1,360.62
		<u>4,582.85</u>
6133	IESS	
6133.02	Fondo de Reserva	1,189.14
6133.03	Aporte Patronal	1,733.80
		<u>2,922.94</u>
6135	COSTOS DE OPERACION	
6135.01	Honorarios Profesionales	715.00
6135.03	Telefono	6,320.32
6135.05	Mantenimiento Activos	7.00
6135.07	Combustible y lubricantes	117.70
6135.11	Suministros de Computacion	66.40
6135.15	Legales y Notariales	80.00
6135.19	Promocion y Publicidad	359.60
6135.21	Correos	488.00
6135.25	Fletes y acarreos	12,446.45
6135.29	Relaciones Publicas	520.62
6135.30	Comisiones por exportacion	17,145.14
6135.31	Formularios	8,229.90
6135.32	Gasto Cuentas malas	3,974.50
6135.33	SERVICIO DE INTERNET	1,535.32
		<u>1,535.32</u>

		<u>52,005.95</u>
	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<u>213,627.79</u>
62	GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS	
6211	LEGALES	
6211.01	Impuestos	<u>444.78</u>
		444.78
6212	FINANCIEROS	
6212.02	Gastos Bancarios Varios	3,475.46
6212.03	Comisiones Inst. Financieras/otros	607.08
6212.05	Intereses Inst. Financieras/otros	<u>4.91</u>
		4,087.45
	TOTAL GASTOS LEGALES Y FINANCIEROS	<u>4,532.23</u>
63	OTROS GASTOS	
6311	Otros Egresos	
6311.02	Otros Egresos	419.08
6311.03	Donaciones	186.12
6311.05	Gastos no deducibles	29,669.91
63	OTROS GASTOS	
6311	Otros Egresos	
6311.07	Multas Fiscales	<u>229.72</u>
		30,504.83
6321	AJUSTES INVENTARIOS	
6321.02	Ajustes Inventario	<u>2,668.64</u>
		2,668.64
	TOTAL OTROS GASTOS	<u>33,173.47</u>
	TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<u>251,333.49</u>
	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>10,693.74</u>

Anexo 6.- Cultivo Subutilizado con espacios vacíos.



Anexo 7.- Cultivo en mal estado.



Anexo 8.- Plantas retiradas de cultivo



Anexo 9.- Trabajadores retirando plantas de las camas.



Anexo 10.- Camas listas para nuevas plantas.



Anexo 11.- Siembra nueva variedades.



Anexo 12.- Siembra nuevas variedades



Anexo 13.- Injertación nuevas variedades



Anexo 14.- Brote nuevas variedades



## Bibliografía

- ACOSTA, E. (JULIO 11, 2012). Flores, cuarto negocio más rentable del país. *Metro Ecuador*. AFP. (2014, Abril 30). FMI: Rusia está en recesión . *La prensa*, pp.  
<http://www.laprensa.hn/inicio/704784-98/fmi-rusia-est%C3%A1-en-recesi%C3%B3n>.
- Aguirre, A. (2003). *Economía, instituciones financieras y dinero*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Alejandro E. Lerma Kirchner, E. M. (2010). *Comercio y marketing internacional*. Cengage Learning Editores.
- Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador. (2013). *ECUADOR EL SECTOR FLORICULTOR Análisis de la Situación Actual Octubre*. Quito: Slideshare.
- Definicion.de. (n.d.). <http://definicion.de>. Retrieved 11 18, 2014
- economia.elpais. (2013, 02 3). <http://economia.elpais.com>. Retrieved 10 2013, 7, from [http://economia.elpais.com/economia/2013/02/05/agencias/1360071466\\_760663.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/02/05/agencias/1360071466_760663.html)
- Expoflores. (2014). <http://www.expoflores.com>. Retrieved 9 5, 2014, from Quiénes somos: <http://www.expoflores.com/index.php/qui-somos/socios-expoflores>
- Expoflores. (2014). *Varietades: la estrategia exitosa de la floricultura ecuatoriana*. Retrieved from <http://www.expoflores.com>: <http://www.expoflores.com/index.php/servicios/25-kril-penectus-aliquet>
- Fabricio Herrera, C. V. (1994). *Fundamentos de análisis económico: guía para investigación y extensión rural*. Turrialba: CATIE.
- Flores, J. R. (2007). *Manual de gestión financiera*. Quito.
- Gobierno de Colombia. (2014, 1 23). Comercio Exterior. Bogotá , Colombia.
- Javier Duarte Schlageter, L. F. (2005). *Finanzas operativas, un coloquio*. Mexico D.F: Sociedad panamericana de estudios empresariales.
- Jettyflowers. Inc. (2010). [http://www.jettyflowers.com/flowers/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59%3Aempaque-de-flores&catid=41%3Afl..](http://www.jettyflowers.com/flowers/index.php?option=com_content&view=article&id=59%3Aempaque-de-flores&catid=41%3Afl..) Retrieved from <http://www.jettyflowers.com/>.
- La Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador. (2013). *ECUADOR El sector floricultor, Analisis de la situacion actual*. Quito: Octubre, 2013.
- La Hora. (2003, julio 20). Florícolas en quiebra. *La hora*.
- Lopez, N. A. (2014). *Administración*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Retrieved from Universidad nacional de Colombia.
- Moncada, M. (2005). Tras el invernadero. *Un enfoque de la industria florícola ecuatoriana desde el enfoque de la economía ecológica*. Quito, Pichincha, Ecuador: Flacso.
- Padilla, L. (2012). *Sector florícola emplea a 50 mil personas de forma directa*. Ecuador: <http://andes.info.ec>. Retrieved from <http://andes.info.ec>.
- Paul G. Keat, P. K. (2004). *Economía de empresa*. Pearson Educación.
- Proecuador. (2012). *Flores*. Retrieved from Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/flores/>
- Real Academia Española. (2014, 10 29). *Real Academia Española*. Retrieved 10 29, 2014, from <http://lema.rae.es>
- Serna, J. M. (1995). *Introducción a las finanzas, apuntes de matemática financiera e ingeniería*. San José.
- Solano, A. (2012, 1 19). Colombia: exportadores de flores miran a Asia. Bogotá, Santafé de Bogotá, Colombia.

William G. Sullivan, E. M. (2004). *Ingeniería económica de DeGarmo*. Mexico DF: Pearson .