

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

**Análisis y propuesta de mejora de los procesos financieros de las
PYME del sector florícola de Tabacundo**

María Teresa Bastidas Ramírez

Tutor: Carlos Bucheli Rosales

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, María Teresa Bastidas Ramírez, autora de la tesis intitulada “Análisis y propuesta de mejora de los procesos financieros de las PYME del sector florícola de Tabacundo”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

1 de agosto de 2020

Firma:

Resumen

En este trabajo de investigación el objetivo principal fue establecer una propuesta de mejora, mediante el análisis de los procesos financieros que realizan las PYME del sector florícola de Tabacundo, para fortalecer la gestión financiera y lograr el uso eficiente de los recursos, para lo cual se consideró la pregunta central que señala: ¿En qué medida, una propuesta de mejora de los Procesos Financieros de las PYME del sector florícola de Tabacundo, fortalecería la gestión financiera y lograría el uso eficiente de los recursos?

Para diseñar la propuesta, fue necesario considerar dentro del marco teórico los puntos de vista de diferentes autores en cuanto a temas relacionados con la definición, características, tipos y metodología de análisis de los procesos; y la composición de las PYME del sector florícola en el Ecuador.

Parte importante de esta propuesta también fue indagar sobre la evolución del sector florícola ecuatoriano desde su origen y las zonas que en la actualidad se dedican a este tipo de cultivo, las exportaciones e importaciones y las ventajas y desventajas a las que se enfrenta este mercado.

Una vez conocido el sector, se definieron los procesos financieros que iban a ser analizados en la visita de campo de las empresas seleccionadas, donde se aplicó una “matriz de levantamiento de información” y se determinó la situación actual de cada una.

Producto del levantamiento de información, se identificaron debilidades y ausencia de procesos financieros, lo que permitió el planteamiento de una propuesta que incluye varios aspectos tales como: el mapa de procesos que muestra la interacción a nivel macro entre los procesos operativos y los de apoyo, la cadena de valor que detalla las actividades de valor tanto físicas como tecnológicas que realiza la empresa, la flujo diagramación donde se dan a conocer los responsables que intervienen en el procesos y la secuencia de actividades que debe llevar a cabo cada uno; para concluir, con la finalidad de documentar y observar la situación actual y los resultados del cambio, se definieron indicadores de gestión que le permitan a la empresa ir midiendo las mejoras obtenidas en los procesos financieros con la aplicación de esta propuesta.

Agradezco a mis padres por el sacrificio que hicieron por verme una profesional y por todo el amor que me brindaron.

A mi esposo, que siempre confió en mis capacidades y me animó a seguir luchando por mis sueños.

A mis maestros, porque gracias a ellos pude formarme en la parte académica y también porque sembraron el conocimiento que hoy tengo.

A Dios, por la infinidad de bendiciones que he recibido.

Tabla de contenidos

Figuras y Tablas	13
Introducción.....	17
1. Planteamiento del Problema	17
2. Justificación	18
3. Pregunta Central	19
4. Objetivos de la investigación.....	19
a) General	19
b) Específicos	19
Capítulo Primero: Marco Teórico.....	21
1. Procesos	21
1.1. Gestión de Procesos	21
1.2. Definición de Proceso	21
1.3. Importancia de los Proceso	22
1.4. Beneficios de los Procesos.....	23
1.5. Elementos de un Proceso	23
1.6. Factores de un Proceso.....	25
1.7. Características de los Procesos	26
1.8. Tipos de Procesos	26
1.9. Metodología de Análisis y Mejora de los Procesos	28
1.9.1. Identificación de los Procesos.....	29
1.9.2. Evaluación de los Procesos	30
1.9.3. Propuesta de mejora de Procesos	30
1.9.4. Implementación de Procesos.....	32
1.9.5. Seguimiento y Control de los Procesos	32
1.10. Mapa de Procesos	32
1.11. Cadena de Valor.....	34
1.12. Herramienta para realizar la descripción de los procesos.....	37
1.12.1. Diagrama de Flujo	37
1.13. Indicadores de Gestión.....	38
2. PYME	39

2.1. Definición de PYME.....	39
2.2. Clasificación de las PYME	40
2.3. Tamaño de las PYME en el Ecuador	41
2.4. Generación de empleo de las PYME en el Ecuador	42
2.5. Composición de Ingresos de las PYME en el Ecuador.....	43
2.6. Distribución de las PYME por actividad económica en el Ecuador	43
2.7. Las PYME Florícolas en el Ecuador.....	45
Capítulo Segundo: Análisis del Sector Florícola.....	47
1. Evolución del sector florícola en el Ecuador	47
2. Zonas productoras de flores en el Ecuador.....	47
3. Exportación de Flores en el Ecuador	49
3.1. Exportaciones totales de flores por año	49
3.2. Exportaciones por tipo de flor.....	50
3.3. Exportaciones de flores por país de destino.....	51
4. Superficie de producción florícola en el Ecuador.....	54
5. Ventajas del Sector Florícola.....	55
5.1. Ventajas Comparativas	56
5.2. Ventajas Competitivas	56
6. Desventajas del Sector Florícola	57
7. Sector Florícola de Tabacundo	58
7.1. Tamaño de las PYME florícolas en Tabacundo.....	58
7.2. PYME florícolas en Tabacundo.....	59
Capítulo Tercero Análisis de los procesos financieros y propuesta de mejora	61
1. Identificación de los Procesos	61
1.1. Definición del tamaño de la muestra	61
1.2. Levantamiento de información de los procesos financieros de las PYME Florícolas.....	62
2. Evaluación de los Procesos Financieros de las PYME Florícolas.....	63
2.1. Descripción de los procesos financieros actuales de las Florícolas	63
2.2. Identificación de debilidades de los procesos financieros de las Florícolas ...	68
2.3. Análisis de las debilidades de los procesos financieros de las Florícolas.....	70
3. Propuesta de mejora de los procesos financieros	75
3.1. Mapa de Procesos propuesto.....	75

3.2. Cadena de Valor propuesta	76
3.3. Acciones de mejora propuestas para eliminar las debilidades de los procesos financieros de las Florícolas.....	77
3.4. Objetivos de los procesos propuestos	79
3.5. Diagramas de flujo de los procesos financieros.....	80
3.5.1. Diagramas de flujo propuestos para la Gestión del Efectivo	81
3.5.2. Diagrama de flujo propuesto para la gestión del Flujo de Efectivo.....	82
3.5.3. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Cuentas por Cobrar	83
3.5.4. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Cuentas por Pagar	84
3.5.5. Diagrama de flujo propuesto para la Gestión de Presupuesto	86
3.5.6. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de emisión y cierre de Balance	86
3.5.7. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Control Interno.....	87
3.6. Análisis comparativo de los procesos actuales con los procesos propuestos	88
3.7. Definición de indicadores de gestión	90
3.8. Costos estimados para la implementación de los procesos propuestos	96
4. Impacto de la mejora de los procesos financieros	96
Conclusiones y Recomendaciones	99
Conclusiones.....	99
Recomendaciones	100
Lista de Referencias.....	103
Anexos.....	107
Anexo 1: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 1	107
Anexo 2: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 2	110
Anexo 3: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 3	113
Anexo 4: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 4.....	116
Anexo 5: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 5.....	119

Figuras y Tablas

Figura 1. Representación esquemática de los elementos de un proceso	25
Figura 2. Metodología de análisis y mejora de los procesos	29
Figura 3. Mapa de Procesos.....	33
Figura 4. Cadena de Valor Genérica	34
Figura 5. Símbolos para diagramar.....	38
Figura 6. Empresas por Tamaño.....	41
Figura 7. Generación de empleo por tamaño de empresa.....	42
Figura 8. Composición de Ingresos por tamaño de empresa.....	43
Figura 9. Distribución de las PYME por actividad económica	44
Figura 10. Porcentaje Ingresos de las Florícolas por tamaño de empresa.....	46
Figura 11. Zonas productoras de flores en el Ecuador	48
Figura 12. Exportaciones FOB de flores por año expresadas en miles de dólares.....	49
Figura 13. Exportaciones FOB por tipo de flor expresadas en miles de dólares.....	50
Figura 14. Exportaciones FOB de flores por país de destino expresadas en miles de dólares Fuente: BCE, 2019 – Información estadística mensual BCE	53
Figura 15. Superficie sembrada bajo invernadero	54
Figura 16. Superficie sembrada en campo abierto	55
Figura 17. Empresas florícolas de Tabacundo por Tamaño	58
Figura 18. Mapa de procesos propuesto – PYME Florícolas	76
Figura 19. Cadena de Valor Propuesta – PYME Florícolas	77
Figura 20. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de entrada del Efectivo.....	81
Figura 21. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de salida del Efectivo	82
Figura 22. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de flujo del efectivo	83
Figura 23. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Cuentas por Cobrar	84
Figura 24. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Cuentas por Pagar	85
Figura 25. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Presupuesto	86
Figura 26. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de emisión y cierre de Balances.....	87
Figura 27. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Control Interno	88
Tabla 1. Clasificación de las Empresas	40
Tabla 2. Clasificación de las PYME.....	41

Tabla 3. Número y porcentaje de empresas por tamaño.....	41
Tabla 4. Número y porcentaje de generación de empleo por tamaño de empresa	42
Tabla 5. Valor y porcentaje de ingresos por tamaño de empresa	43
Tabla 6. Distribución de las PYME por actividad económica	44
Tabla 7. Generación de Ingresos y Empleo de las Florícolas en el Ecuador - año 2017	46
Tabla 8. Zonas productoras de flores en el Ecuador.....	48
Tabla 9. Exportaciones FOB de flores por año expresadas en miles de dólares	49
Tabla 10. Exportaciones FOB por tipo de flor expresadas en miles de dólares	50
Tabla 11. Exportaciones FOB de flores por país de destino expresadas en miles de dólares	51
Tabla 12. Superficie sembrada bajo invernadero	54
Tabla 13. Superficie sembrada en campo abierto.....	55
Tabla 14. Número y porcentaje de empresas florícolas de Tabacundo por tamaño	58
Tabla 15. PYME florícolas en Tabacundo	59
Tabla 16. Detalle cronológico del levantamiento de información.....	62
Tabla 17. Estructura actual de los procesos financieros - Florícola 1	64
Tabla 18. Estructura actual de los procesos financieros - Florícola 2	65
Tabla 19. Estructura actual de los procesos financieros – Florícola 3	66
Tabla 20. Estructura actual de los procesos financieros – Florícola 4	67
Tabla 21. Estructura actual de los procesos financieros – Florícola 5	68
Tabla 22. Análisis comparativo de los procesos actuales con los propuestos.....	88
Tabla 23. Documento del indicador – Prueba ácida.....	90
Tabla 24. Documento del indicador – Tasa de rotación de efectivo	90
Tabla 25. Documento del indicador – Rotación de Cuentas por Cobrar.....	91
Tabla 26. Documento del indicador – Tasa de morosidad	91
Tabla 27. Documento del indicador – Rotación de Cuentas por Pagar.....	92
Tabla 28. Documento del indicador – Razón Corriente	92
Tabla 29. Documento del indicador – Cumplimiento de presupuesto de ventas	93
Tabla 30. Documento del indicador – Cumplimiento del presupuesto de producción... 93	
Tabla 31. Documento del indicador – Efectividad del manejo de gastos.....	94
Tabla 32. Documento del indicador –Utilidad operativa resultante	94
Tabla 33. Documento del indicador – Eficiencia de costos	95
Tabla 34. Documento del indicador – Nivel de eficiencia de los controles	95

Tabla 35. Costos estimados para la implementación de los procesos propuestos.....	96
-----------------------------------------------------------------------------------	----

Introducción

1. Planteamiento del Problema

Las PYME juegan un papel importante en la estructura económica del país y se considera que la mayor cantidad de empresas en el Ecuador corresponde a MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas)). Según publicación realizada por el Observatorio PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar 99 de cada 100 establecimientos pertenecen a este grupo; así también 3 de cada 4 puestos de trabajo son generados por las mismas, razón por la que se convierten en parte importante de la economía ecuatoriana (Araque 2012).

Por lo general en nuestro país estas empresas realizan diferentes tipos de actividades como son: el comercio al por mayor y menor; la agricultura, silvicultura y pesca; las industrias manufactureras; la construcción, el transporte, almacenamiento, y comunicaciones; los bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas y los servicios comunales, sociales y personales (SRI 2016); adicionalmente en el último Censo Nacional Económico (CENEC), las microempresas se encuentran distribuidas por sectores que se componen de la siguiente manera: 55.6% comercio, 34.7% servicios, 9.5% manufactura y 0.2% otros sectores (INEC 2010).

Con estos antecedentes, se puede ver que las PYME son de vital importancia en el Ecuador y dentro de esta agrupación, por efecto de las exportaciones, según fuente del Banco Central del Ecuador, el sector florícola genera el 7.3% de ingreso de divisas al país. (BCE 2019)

Dentro de las organizaciones florícolas existen varios procesos para su gestión; sin embargo, dado que los procesos financieros no solamente se refieren al levantamiento cuantitativo de estados financieros; sino también a actividades estratégicas que permiten tomar decisiones sobre la rentabilidad y liquidez futura de la empresa; éstos serán objeto de estudio de la investigación.

Los principales puntos que dan como resultado una mala administración de los procesos financieros están: contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, no tener en cuenta la capacidad real de venta, realizar inversión a través del financiamiento bancario y no mediante la reinversión de las ganancias, limitar la participación de nuevos socios que inviertan, adquirir gran cantidad de productos con

financiación bancaria, la falta de control de flujos de fondos y no realizar un presupuesto en base a los ingresos y gastos; el caer en estos errores crean una incapacidad para que las pequeñas empresas sigan operando (Lefcovich 2004).

2. Justificación

Las PYME del sector florícola han ido aumentando su importancia en el país, pero eso no quiere decir que hayan dejado de tener limitaciones, como el no tener definidos los procesos financieros que permitan un buen manejo del negocio, lo que ha provocado un retraso en el crecimiento de las mismas.

Actualmente la economía se encuentra globalizada, por lo que las PYME atraviesan una época de alta competitividad, de esta manera los procesos financieros que estén llevando a cabo son realmente importantes para que las pequeñas y medianas empresas se mantengan en el tiempo.

Con el afán de poner en práctica los conocimientos y la aplicación de varios conceptos teóricos, surge este proyecto de investigación como aporte a las PYME del sector florícola; de esta manera se pretende ejecutar un análisis de los procesos financieros que se llevan a cabo y a la vez realizar una propuesta de mejora de los mismos, que les permita a las pequeñas y medianas empresas tener entre otros aspectos lo siguiente:

Ventaja Competitiva

Mediante un manejo eficiente de los procesos financieros las empresas florícolas, tendrán la capacidad de estar por encima de otras del mismo sector, por poseer características diferentes con respecto a las de sus competidores, es decir, que lograrán tener posicionamiento en el mercado.

Indicadores que guíen sus actividades

Una vez que tengan su información financiera en orden, las empresas florícolas podrán definir los indicadores financieros y establecer cuál es su situación económica, determinando así su capacidad para cumplir con las obligaciones contraídas.

Proyectar la gestión económica

En base a información histórica y al cumplimiento de sus procesos financieros, las empresas florícolas lograrán proyectar su gestión económica, de manera que estarán en la capacidad de predecir el valor de ingresos que percibirán, los gastos en los que tendrán que incurrir y otros aspectos importantes para el buen manejo administrativo.

Obtener mayor rentabilidad

Una vez que las empresas florícolas hayan definido los procesos financieros que deben llevar a cabo, podrán palpar que su gestión ha mejorado y por consiguiente obtendrán mayor rentabilidad, la misma que les permitirá determinar el éxito que tuvieron y la capacidad para que puedan realizar inversiones en nuevos proyectos.

3. Pregunta Central

¿En qué medida, una propuesta de mejora de los Procesos Financieros de las PYME del sector florícola de Tabacundo, fortalecería la gestión financiera y lograría el uso eficiente de los recursos?

4. Objetivos de la investigación

a) General

Establecer una propuesta de mejora, mediante el análisis de los procesos financieros que realizan las PYME del sector florícola de Tabacundo, para fortalecer la gestión financiera y lograr el uso eficiente de los recursos.

b) Específicos

Establecer, a través de la fundamentación teórica, la importancia de mejorar continuamente los procesos financieros.

Desarrollar un análisis de las PYMES del sector florícola de Tabacundo y determinar las organizaciones que serán objeto de estudio de esta investigación.

Efectuar el análisis de los procesos financieros actuales de las PYMES del sector florícola de Tabacundo, para desarrollar una propuesta de mejora.

Capítulo Primero

Marco Teórico

1. Procesos

1.1.Gestión de Procesos

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.” (Bravo, Gestión de Procesos 2009)

“La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.” (International Organization for Standardization 2015)

El autor Juan Bravo también habla de procesos de apoyo y aduce que son aquellos que dan servicio a la operación o a los procesos del negocio.

En general la gestión de procesos da una visión más amplia de todas las actividades que se realizan en una organización, sin embargo, es importante tomar en cuenta variables como tiempo, calidad y costo, que permitan relacionar y medir los procesos con eficiencia y eficacia.

1.2.Definición de Proceso

Debido a la importancia que en la actualidad tienen los procesos en una organización, ya que permiten determinar cada una de las actividades que se van a realizar para conseguir un objetivo, es necesario dar a conocer las siguientes definiciones:

“Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y

para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.” (Universidad de Jaen s.f.)

“Conjunto de tareas que conforman una serie de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman una entrada en una salida con valor añadido para el usuario.” (Universidad Politécnica de Valencia 2011)

“Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.” (Definición s.f.)

“Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad.” (Bravo, Gestión de Procesos 2009)

“Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (L. F. Agudelo 2007)

De las definiciones citadas se puede decir que los procesos consisten en la realización de actividades planificadas y ordenadas, donde se utilizan recursos humanos, materiales y financieros para el procesamiento de transacciones y logro de los objetivos planteados.

1.3.Importancia de los Proceso

El autor José Zaratiegui en su libro “La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa” señala a la importancia de los procesos como (Zaratiegui 1999):

La base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora exige una reflexión y planificación previas y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones (ROÍ) realizadas.

1.4. Beneficios de los Procesos

Dada la importancia que tienen los procesos, es necesario mencionar los beneficios que aportan a las organizaciones: (J. Pérez 2009)

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.
- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección garantiza que no se volverán a repetir.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfases.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance. Procesos Clave, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Y por encima de todo, la Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

1.5. Elementos de un Proceso

Con la finalidad de dar a conocer una visión más amplia de lo que implica un proceso, se plantea cada uno de los elementos que lo conforman. (International Organization for Standardization 2015):

Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que, de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de

entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: “recubrimiento final de la capa de pintura: x micras”.

Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo, materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento...; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

Propietarios: Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora. Es preferible no usar nombres sino actividades, por ejemplo: Mecánico ajustador, Departamento de Compras, etc.

Indicadores: Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces). Por ejemplo: Temperatura de cocción, número de rechazos del producto fabricado, número de quejas por plazos de entrega excesivos...

Clientes: Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).



Figura 1. Representación esquemática de los elementos de un proceso

Fuente: Norma Internacional ISO 9001-2015

International Organization for Standardization

1.6. Factores de un Proceso

Los factores juegan un papel fundamental en la ejecución de un proceso, ya que cada uno de ellos interviene en todas las actividades que se realizan. (Pérez, Gestión por Procesos 2010)

1. **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo del proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados, La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.
2. **Materiales.** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.
3. **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
4. **Métodos / Planificación del proceso:** Método de trabajo, Procedimiento, Hoja de Proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- Producto del proceso (medida de cumplimiento).
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

5. **Medio Ambiente** o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de calidad.

1.7. Características de los Procesos

Es importante citar las características que tienen los procesos con la finalidad de conocer cómo se encuentran conformados. (D. H. Harrington 1993):

- **Flujo.** Los métodos para transformar los input en output. Es el primer paso para cambiar un proceso. Sin embargo, es posible que la documentación del proceso no siempre refleje los hechos de la vida real debido a errores o malentendidos, por tanto, se debe verificar la exactitud de la documentación.
- **Efectividad.** Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente. Se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Específicamente la efectividad se refiere a:
 - El output del proceso cumple los requerimientos de los procesos finales.
 - Los outputs de cada subprocesso cumplen los requerimientos de input de los clientes internos.
 - Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.
- **Eficiencia.** Cuán acertadamente se utilizan los recursos para generar el output. La eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Las características típicas de eficiencia son:
 - Tiempo del ciclo por unidad o transacción
 - Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output
 - Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso
 - Costo de la mala calidad por unidad de output
 - Tiempo de espera por unidad o transacción
- **Tiempo del ciclo.** El lapso necesario para transformar el input en output. Es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso
- **Costo.** Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso

1.8. Tipos de Procesos

Según el autor Juan Bravo los procesos se dividen en tres grupos los cuales se dan a conocer a continuación:

a) Procesos Estratégicos

Se relacionan con la estrategia de la Organización y están orientados a cumplir con las actividades de planeación, investigación y Gestión, definen los caminos para cumplir con la misión, para lo cual se considera lo siguiente:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

b) Procesos del Negocio

Son los que comprenden la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes, van en el centro y se les puede llamar también procesos de misión.

En general, los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización.

Se puede citar algunos ejemplos de procesos del negocio en diferentes empresas:

- Satisfacer el pedido de un cliente
- Diseño de productos
- Importaciones
- Exportaciones
- Construcción de obras
- Servicios de corte y perforación de estructuras

c) Procesos de Apoyo

Son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio, dan soporte a la organización en aspectos operativos que no son directamente del negocio, deben conectarse con los clientes para conocer de primera mano sus necesidades.

Por ejemplo:

- Compra de artículos de oficina

- Pago de anticipos
- Pago de remuneraciones
- Declaración y pago de impuestos
- Servicios de alimentación
- Reposición de maquinarias
- Reparación de maquinarias

1.9. Metodología de Análisis y Mejora de los Procesos

Según la norma ISO 9001-2015, las organizaciones deben establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones. (International Organization for Standardization 2015):

- Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos.
- Determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos.
- Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos.
- Estipular los recursos necesarios para estos procesos y asegurar que están disponibles.
- Asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- Manejar los riesgos y oportunidades.
- Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos procesos logran los resultados previstos.
- Mejorar los procesos.

Con estos antecedentes se puede ver que para que una empresa funcione adecuadamente es necesario que exista una evaluación de los procesos para alcanzar el objetivo deseado, por lo que, una vez realizada la investigación, la metodología de análisis a utilizar en este trabajo para el análisis y mejoramiento de los procesos financieros es:

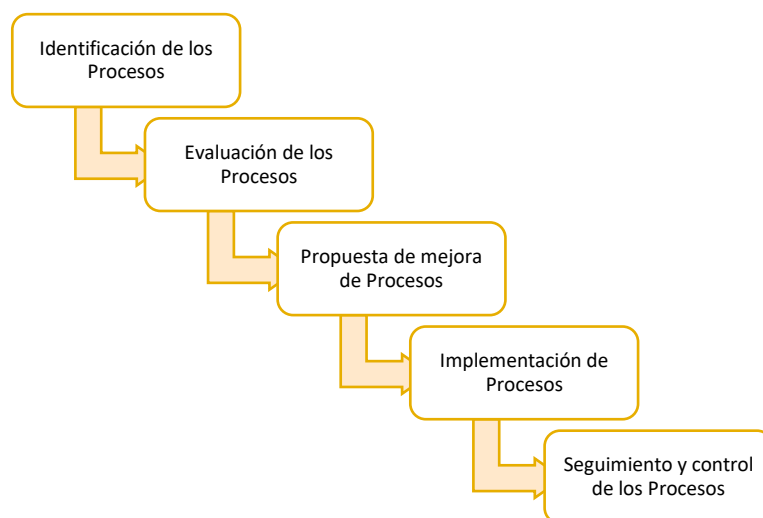


Figura 2. Metodología de análisis y mejora de los procesos

Fuente: Bravo Juan, 2009 - Gestión de Procesos

Elaboración propia

Las dos últimas actividades (Implementación de Procesos y Seguimiento y Control de los Procesos), solamente quedarán enunciadas dentro del marco teórico, por no estar dentro del alcance de este trabajo:

1.9.1. Identificación de los Procesos

Se trata de identificar los procesos a rediseñar sin analizarlos todavía en detalle, o sin ver necesariamente su interior, sólo identificamos su misión e interacciones. (Bravo, Gestión de Procesos 2009)

Actividades:

- Definir del tamaño de la muestra

En autor Celestino García Oré en su libro Estadística Descriptiva y Probabilidades para Ingenieros se define el muestreo aleatorio simple de la siguiente manera:

Se aplica cuando la población es homogénea. Por el muestreo aleatorio simple seleccionamos muestras mediante métodos que permiten que cada posible muestra tenga una igual posibilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra. El muestreo aleatorio simple es el diseño más conocido y usual. A través de este diseño se obtiene una muestra aleatoria que es altamente representativa de la población y con la que podemos hacer inferencias con toda confiabilidad.

Para un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza α y un error de estimación dado E , el tamaño de muestra inicial n_o está dado por:

$$n_o = \frac{Z_o^2 pq}{E}$$

Aplicando el factor de corrección para una población finita de tamaño N obtendremos el tamaño de muestra n , requerido:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

E_o es el máximo error de estimación, que se calcula a partir de:

$$E_o = Z_o \sqrt{\frac{pq}{n} \left(\frac{N-n}{N-1} \right)}$$

Donde $p = 0,5$ y $q = 0,5$ (Valores convencionales asignados), el punto crítico $Z_o = 1,96$ (Para un nivel de significancia del 5% o un nivel de confianza del 95%). (García 2011)

- Levantamiento de información sobre los procesos

1.9.2. Evaluación de los Procesos

Cabe señalar que en este momento tenemos una panorámica de los procesos y sus relaciones, por lo tanto, ya podemos priorizar y seleccionar un pequeño grupo con el cual trabajar. Puede suceder que en algunos ámbitos se requiera mayor profundidad en la descripción de los procesos, tal vez los datos o las actividades que lo componen. (Bravo, Gestión de Procesos 2009)

Actividades:

- Describir cada uno de los procesos financieros para establecer cuáles son críticos
- Identificar debilidades del proceso
- Definir responsables del proceso

1.9.3. Propuesta de mejora de Procesos

La idea es perfeccionar lo que se está haciendo. En muchas organizaciones esta es una opción relativamente fácil de implementar cuando existe una cultura de participación. Mejorar los procesos incluye practicar benchmarking, es decir, comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar. (Bravo, Gestión de Procesos 2009)

Por lo tanto, esta propuesta inicia con la concientización del manejo de cada uno los procesos por parte de los responsables, con el fin de mejorar los procesos críticos.

Actividades:

- Realizar el mapa de procesos
- Realizar la cadena de valor de los procesos
- Elaborar diagramas de flujo para el análisis y presentación de una propuesta de mejora de los procesos financieros críticos
- Definición y uso de indicadores de gestión
- Estimación de costos para la implementación de los procesos propuestos

El autor Nassir Sapag Chain en su libro Evaluación de proyectos de inversión en la empresa se define el VAC como el valor actual de costos que se calcula de manera idéntica al valor actual neto y se denomina así cuando los flujos de caja se elaboraron sobre la base de costos por tener beneficios irrelevantes. La diferente denominación es sólo para señalar que un VAC negativo se puede aceptar, mientras que un VAN negativo, por considerar los beneficios del proyecto, no cumple con la condición de aceptación. (Chain 2001).

Para el cálculo del VAC se considerará la siguiente fórmula:

$$VAC = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

donde:

I₀ = Inversión Inicial

C_t = Costos incurridos durante el período t

n = Horizonte de evaluación

r = Tasa de descuento

Cuando el proyecto se financia con deuda y con aportes propios, la tasa de descuento se debe calcular como un costo ponderado del capital entre ambas fuentes de financiamiento. Al ir amortizándose la deuda, cambia la estructura de capital, por lo que se deberá calcular la tasa ponderada individualmente para cada uno de los periodos, aunque el costo de la deuda y del patrimonio se mantenga en el tiempo. (Chain, Proyectos de inversión formulación y evaluación 2011)

Para el cálculo de la tasa de descuento se considerará la siguiente fórmula:

$$Td = IC * (1 - T) * \frac{C}{T} + IBP * \frac{AP}{IT} + I$$

donde:

Td = Tasa de descuento

IC = Tasa de interés del crédito

- C** = Monto del Crédito
IT = Inversión Total
IBP = Tasa Bancaria pasiva aproximada
AP = Aporte propio
I = Tasa de inflación anualizada
T = Tasa de impuesto a las ganancias

1.9.4. Implementación de Procesos

Significa llevar “a la realidad” el diseño. Generalmente se realiza en carácter piloto en algunos procesos. Una clave es probar. (Bravo, Gestión de Procesos 2009)

En esta fase se pondrá en marcha la metodología propuesta, con la finalidad de mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, tomando en cuenta la participación de los responsables.

Actividades:

- Completar la documentación.
- Comunicar el avance a todas las personas relacionadas con el cambio en los procesos
- Capacitar por niveles en forma oportuna, cuidando de no recargar a las personas en esta actividad, es necesario dimensionar apropiadamente el tiempo de las personas.

1.9.5. Seguimiento y Control de los Procesos

Según Juan Bravo, se trata de llevar control del avance del trabajo, en cada etapa. Es indispensable que la información para el seguimiento sea oportuna y confiable. Aunque se trata de indicadores específicos, las variables típicas que se monitorean son:

- Nivel de avance
- Satisfacción de usuarios
- Calidad
- Plazos
- Costos

1.10. Mapa de Procesos

“Es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los

procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones.” (Bravo, Gestión de Procesos 2009)

“El Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten “necesidades” y “recursos” y con los de Gestión porque comparten “datos” e “información”.” (Pérez, Gestión por Procesos 2010)

A continuación, se muestra un ejemplo del mapa de procesos:

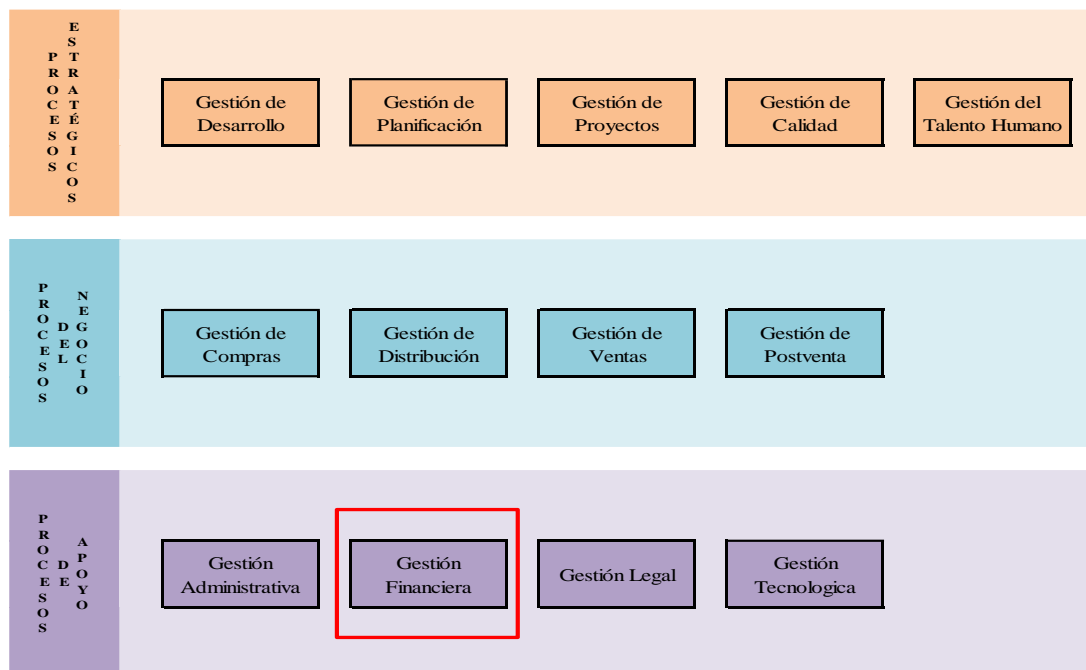


Figura 3. Mapa de Procesos

Fuente: Bravo Juan, 2009 - Gestión de Procesos
Elaboración Propia

Debido a que este trabajo está enfocado a la propuesta de mejora de los procesos financieros; en la Figura 3 se puede apreciar que la Gestión Financiera se encuentra subclasificada dentro de los Procesos de Apoyo, por lo que a continuación se da a conocer su definición.

De la bibliografía consultada pocos son los autores que describen el proceso de gestión financiera, sin embargo, Álvaro Sánchez lo define de la siguiente manera:

“La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.” (Sánchez s.f.)

1.11. Cadena de Valor

“La cadena de valor es la secuencia e interrelación que presentan los diferentes procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente, expresada en la propuesta de valor y que, por tanto, le da sentido a ésta; refleja lo que es importante para el cliente y él está dispuesto a pagar.” (L. F. Agudelo 2007)

“La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas, física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.” (M. Porter 1998)



Figura 4. Cadena de Valor Genérica

Fuente: Porter Michael, 1998 - Ventaja Competitiva
Michael E. Porter

La cadena de valor permite analizar las actividades que se desarrollan dentro de una empresa y determina la relación que tienen los procesos entre sí, para generar ventaja competitiva.

Por lo tanto, con los antecedentes citados, es necesario tomar como referencia para el análisis de los procesos financieros el Glosario de Términos Multi-Industria (Price Waterhouse 1998) donde se detalla a la “Gestión Financiera” como un proceso de apoyo de la Cadena de Valor que se encuentra conformada como sigue:

Evaluar y gestionar el rendimiento financiero

Evaluar el desempeño financiero de productos, inversiones u organizaciones y / o evaluar el impacto financiero de las decisiones comerciales. Esto incluiría medir el desempeño contra objetivos predeterminados y administrar el proceso de acción correctiva.

Administrar efectivo

Administrar el flujo de efectivo operativo de la organización, los equivalentes de efectivo, las transacciones entre divisas y las cuestiones relacionadas, la preparación de los objetivos de flujo de efectivo y el informe de la moneda financiera.

Gestionar políticas y procedimientos financieros

Este proceso incluye controlar y actualizar las políticas y procedimientos relacionados con la gestión financiera, establecer acuerdos de nivel de servicio con clientes / proveedores internos y proveedores de servicios financieros externos y mantener el manual de procedimientos financieros.

Gestionar el riesgo financiero

Evaluar y controlar el riesgo financiero asociado con la inversión y las oportunidades comerciales, incluido el uso de instrumentos derivados como swaps, futuros, contratos a plazo, opciones, etc. para administrar los factores de riesgo del negocio (riesgo de liquidez, riesgo de tasa de interés y riesgo de tipo de cambio) y la exposición económica asociada a través del monitoreo del cumplimiento de políticas y la gestión de las actividades de financiamiento.

Gestionar auditorías internas

Llevar a cabo y gestionar el proceso de auditoría financiera interna de una organización.

Gestionar controles internos

Asegurar que se implementen procedimientos de control interno para cubrir todos los activos y pasivos de la organización. Medir el cumplimiento de los controles y gestionar el proceso de acciones correctivas.

Gestionar y procesar colecciones

Coordinación y seguimiento a la cobranza de pagos vencidos. Esto incluye la generación de cartas y llamadas telefónicas en cuentas atrasadas, el proceso de decisión de cuándo cobrar y la selección del vehículo de recolección (en caso de que sea subcontratado a una agencia de cobranza).

Obtener financiamiento

Planificación y adquisición de financiación de fuentes externas.

Realizar Asignación de Capital

Este proceso implica la identificación de necesidades, el desarrollo de propuestas de inversión de la unidad de negocios y la posterior evaluación de las propuestas, y la priorización / aprobación / rechazo final de esas propuestas.

Realizar cierres

Desarrollar e implementar políticas y procedimientos utilizados para apoyar el proceso de consolidación. Esto incluye todas las actividades operativas realizadas para cerrar los libros de forma mensual, trimestral y anual.

Realizar la contabilidad y control de costos

Desarrollar e implementar métodos y modelos para la asignación de costos operativos y generales en productos y / o servicios. Esto se suele utilizar para evaluar y controlar los precios, la rentabilidad y las tendencias de los productos / servicios.

Realizar la gestión de costos

Desarrollo de métodos y enfoques de implementación para el análisis de los controladores de costos, la evaluación comparativa, la mejora de los procesos de negocios, la implementación / utilización de los recursos de los activos y la evaluación de los controladores de valor. Los factores críticos de éxito y los indicadores de desempeño para el negocio deben integrarse con medidas basadas en la actividad.

Realizar la gestión de activos fijos y contabilidad

Desarrollo e implementación de procedimientos relacionados con decisiones de capital presupuestario y depreciación. Mantener registros de activos fijos incluyendo adquisiciones y enajenaciones.

Realizar Contabilidad General

La gestión de los registros financieros en curso de una organización. Esto incluye el mantenimiento del plan de cuentas, el procesamiento de asientos de diario y los ajustes a las cuentas del libro mayor de la organización.

Realizar Facturación / Administración Entre Compañías

Desarrollar e implementar procedimientos y acuerdos entre múltiples organizaciones y unidades dentro de una empresa para apoyar el reparto de costos. Esto incluye los precios de transferencia y otra facturación interna.

Realizar Planificación / Presupuesto / Previsión

Identificación de tendencias de negocios, establecimiento de KPI (indicadores clave de rendimiento) a partir de análisis de puntos de referencia y CSF organizacionales (factores críticos de éxito), desarrollo de planes, presupuestos y previsiones para orientar los objetivos de rendimiento de la organización.

Procesar cuentas por pagar

Procesamiento de pagos de gastos operativos y otros cargos de proveedores. Esto incluye el desarrollo de políticas y procedimientos en torno al procesamiento de cuentas por pagar y todas las operaciones. Este proceso es a menudo apoyado por los habilitadores de tecnología clave.

Procesar cuentas por cobrar

Tramitación de pagos adeudados por los clientes. Esto incluye todo el procesamiento de los fondos recibidos, ya sea por cheque o electrónicamente. Esto no incluye la generación de facturas. La generación de facturas cae bajo el proceso de clientes de factura de CS.

Procesar el crédito al cliente

Evaluando la solvencia de los clientes. Esto suele ocurrir alrededor de la generación de un pedido o la creación de un nuevo cliente. Esto incluye todas las operaciones en torno a la verificación de crédito.

Procesos de reembolso de gastos

Procesamiento de avances y reembolsos por gastos de empleados en nombre de la organización. Este proceso a menudo encaja con el procesamiento de las cuentas por pagar. Este proceso también incluye el desarrollo y uso de políticas y procedimientos.

Proceso de nómina

Desarrollo de procedimientos y tramitación de cheques y pagos a empleados. Este proceso a menudo encaja con el procesamiento de las cuentas por pagar. Definiciones de las áreas del proceso de soporte multisectorial

1.12. Herramienta para realizar la descripción de los procesos

1.12.1. Diagrama de Flujo

“Como una forma de ilustrar mejor un proceso existen los diagramas de flujo. Éstos son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que quiere expresar para dar a conocer las actividades.” (L. F. Agudelo 2007)

Debido a que existen varios tipos de diagramas de flujo; para la elaboración de este trabajo se realizará el **Diagrama de Flujo Funcional**, el mismo que consiste en señalar los responsables que intervienen en los procesos y detallar las actividades secuenciales que realiza cada uno.

A continuación, se presentan los símbolos que se utilizan para la elaboración de un diagrama de flujo:

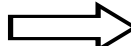
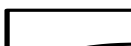
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación / actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento impreso
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo
	Demora / Espera
	Inspección / Control
	Sentido del Flujo

Figura 5. Símbolos para diagramar
Fuente: Agudelo Luis, 2007 - Gestión por Procesos
Elaboración Propia

1.13. Indicadores de Gestión

Definición de Indicadores

“Entendemos por indicadores aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado.” (Pérez, Gestión por Procesos 2010)

“Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas provistos e influencias esperadas.” (Beltrán s.f.)

Características de los Indicadores

Los indicadores de gestión deben cumplir con las siguientes características. (Pérez, Gestión por Procesos 2010):

- ✓ Que proporcionen información estructurada para la consecución de los objetivos de empresa según el Modelo de Gestión (Mapa de Procesos). Que midan algo realmente importante.
- ✓ Coherente con las claves del negocio y con lo que en cada momento se quiere conseguir.

- ✓ Identificables, medibles e interpretables con facilidad, para que las decisiones tomadas sean fiables. Que las personas concernidas comprendan qué se va a medir y para qué. Minimizar la discrecionalidad en su posterior interpretación.
- ✓ Aceptados por los responsables de proceso. Generar su compromiso y motivación.
- ✓ Evidentemente, vinculado a la estrategia y a los objetivos de la empresa. El indicador debe reflejar las prioridades de la empresa.

Tipos de Indicadores

El autor José A. Pérez F. describe los siguientes tipos de indicadores de gestión:

- ✓ **Indicador de Eficiencia.** - vamos a entender la producción u output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.
- ✓ **Indicador de Eficacia.** - entendemos al nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes.

2. PYME

2.1. Definición de PYME

Aunque resulta compleja la definición de las PYME, ha sido necesario dar conocer lo que describen diferentes textos:

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas: “Se conoce como PYME al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.” (SRI 2019)

Adicionalmente también se da a conocer que en el Ecuador se han constituido pequeñas y medianas empresas y que las mismas realizan los siguientes tipos de actividades:

- Comercio al por mayor y al por menor
- Agricultura, silvicultura y pesca
- Industrias manufactureras
- Construcción
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas
- Servicios comunales, sociales y personales

De acuerdo al Art. 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial No. 351 de diciembre 29 de 2010: “La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios (...)” (Asamblea Nacional 2010)

De conformidad a la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 537:2010: Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). Es la unidad económica constituida por al menos una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplado en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.” (Instituto Ecuatoriano de Normalización 2010)

Una vez conocidas las definiciones de varios autores, se puede decir que las PYME son micro, pequeñas y medianas empresas, que se encuentran constituidas por una o varias personas y que realizan diferentes actividades económicas

2.2. Clasificación de las PYME

De acuerdo a la normativa emitida por la Comunidad Andina en su resolución 1260, las PYME se clasifican en tres grupos:

- Por el rango de personal ocupado
- Por el rango de las ventas anuales generadas
- Por el rango del monto de sus activos

A continuación, se muestra el cuadro de clasificación de las empresas:

Tabla 1
Clasificación de las Empresas

Variables	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grande Empresa
Personal Ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 199	> 200
Valor Bruto de las Ventas Anuales	< 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000	> 5.000.001
Montos Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3.999.999	> US \$ 4.000.000

Fuente: Comunidad Andina de Naciones, 2009 - Resolución 1260
Elaboración Propia

Adicionalmente en la Tabla 2 se puede ver que la Comunidad Andina clasifica las PYME de la siguiente manera:

Tabla 2
Clasificación de las PYME

Código	Descripción
51	Manufactura
52	Comercio
53	Servicios
54	Minería
55	Construcción

Fuente: Comunidad Andina de Naciones, 2009 - Resolución 1260
 Elaboración Propia

2.3. Tamaño de las PYME en el Ecuador

Según datos obtenidos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), actualizado al año 2017, las empresas en el Ecuador de acuerdo a su tamaño se encuentran distribuidas como se detalla a continuación:

Tabla 3
Número y porcentaje de empresas por tamaño

Tamaño de Empresa	2017	%
Microempresa	802.696	90,78%
Pequeña empresa	63.814	7,22%
Mediana empresa	13.693	1,55%
Grande empresa	4.033	0,46%
Total	884.236	100,00%

Fuente: INEC, 2017 - Directorio de Empresas
 Elaboración Propia

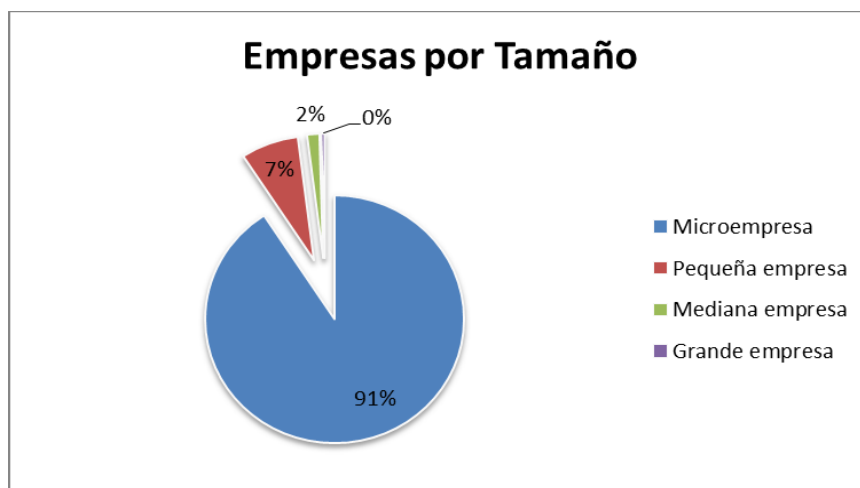


Figura 6. Empresas por Tamaño
 Fuente: INEC, 2017 - Directorio de Empresas
 Elaboración Propia

En la Tabla 3 se puede ver que las MIPYME constituyen el 99,54% del sector productivo en el Ecuador, compuesto por Microempresas con una participación del 90,78%, le sigue la Pequeña Empresa con 7,22% y finalmente la Mediana Empresa con 1,55%.

2.4. Generación de empleo de las PYME en el Ecuador

En el Directorio de Empresas del INEC, actualizado al año 2017, se encuentran los datos de generación de empleo de la población ecuatoriana según el tamaño de empresa como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 4
Número y porcentaje de generación de empleo por tamaño de empresa

Tamaño de Empresa	Total empleados año 2017	%
Grande empresa	1.141.233	38,83%
Microempresa	720.326	24,51%
Pequeña empresa	565.459	19,24%
Mediana empresa	512.392	17,43%
Total	2.939.410	100,00%

Fuente: INEC, 2017 - Directorio de Empresas
Elaboración Propia

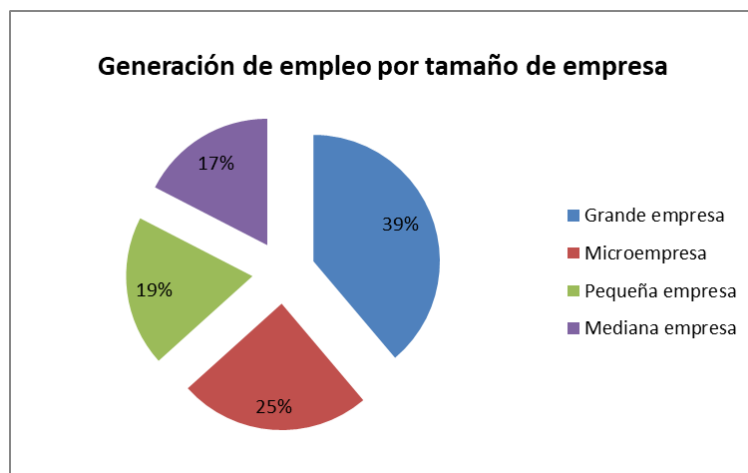


Figura 7. Generación de empleo por tamaño de empresa
Fuente: INEC, 2017 - Directorio de Empresas
Elaboración Propia

En la Tabla 4 se indica el porcentaje de generación de empleo de las MIPYME, según datos obtenidos del INEC, donde se demuestra que estas empresas generan el 61,17% de empleo en el Ecuador, el mismo que se encuentra constituido de la siguiente manera: la Microempresa genera el 24,51% de empleo, la Pequeña Empresa el 19,24% y la Mediana Empresa el 17,43%.

2.5. Composición de Ingresos de las PYME en el Ecuador

De los datos proporcionados por el Directorio de Empresas del INEC, la distribución de los ingresos de las PYME por tamaño de empresa tiene la siguiente composición:

Tabla 5
Valor y porcentaje de ingresos por tamaño de empresa

Tamaño de Empresa	Ventas 2017	%
Grande empresa	\$ 109.250.904.525	72,94%
Mediana empresa	\$ 23.367.304.588	15,60%
Pequeña empresa	\$ 16.047.785.405	10,71%
Microempresa	\$ 1.112.051.934	0,74%
Total	\$ 149.778.046.452	100,00%

Fuente: INEC, 2017 - Directorio de Empresas
Elaboración Propia

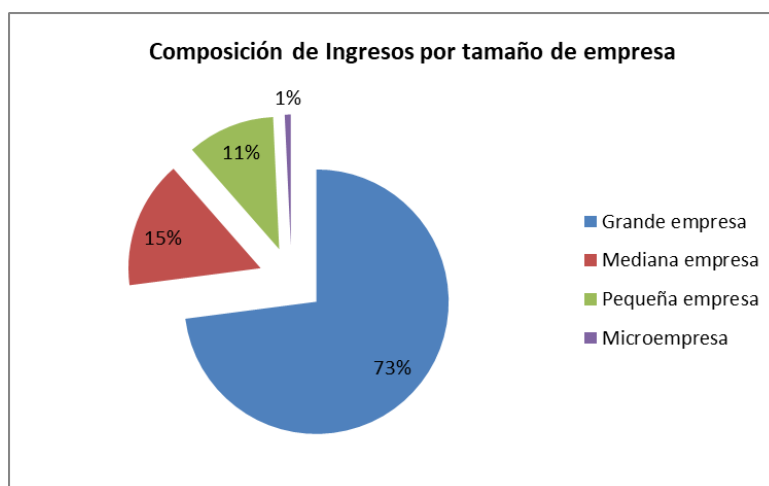


Figura 8. Composición de Ingresos por tamaño de empresa
Fuente: INEC, 2017 - Directorio de Empresas
Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla 5 los ingresos que generan las MIPYME en el Ecuador ascienden a US \$40.527.141.927 y representan el 27,06%, los mismos se distribuyen de la siguiente manera: la Mediana Empresa genera el 15,60%, de ingresos, le sigue la Pequeña Empresa con el 10,71% y finalmente la Microempresa con el 0,74%.

2.6. Distribución de las PYME por actividad económica en el Ecuador

El INEC establece la distribución por actividad económica de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el año 2017 de la siguiente manera:

Tabla 6
Distribución de las PYME por actividad económica

Actividad Económica	AÑO 2017				
	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total PYME	% PYME
Comercio	289212	23217	5618	318047	36,13%
Agricultura	91827	4682	1342	97851	11,12%
Transporte	78400	4327	690	83417	9,48%
Manufacturas	66529	5062	1204	72795	8,27%
Alojamiento	62405	2313	274	64992	7,38%
Otros Servicios	53805	1219	138	55162	6,27%
Científicas y Técnicas	49026	5676	678	55380	6,29%
Construcción	25386	3604	675	29665	3,37%
Enseñanza	18256	5985	1569	25810	2,93%
Inmobiliarias	18044	1678	226	19948	2,27%
Atención de salud y asistencia social	16696	1327	284	18307	2,08%
Administrativos	16158	2101	388	18647	2,12%
Información	6447	1031	178	7656	0,87%
Artes	6119	347	60	6526	0,74%
Minas y Canteras	1637	312	100	2049	0,23%
Financieras	1555	674	204	2433	0,28%
Distribución de Agua	967	154	41	1162	0,13%
Suministros de Energía	227	105	24	356	0,04%
TOTAL	802696	63814	13693	880203	100,00%

Fuente: INEC, 2017 - Directorio de Empresas

Elaboración Propia

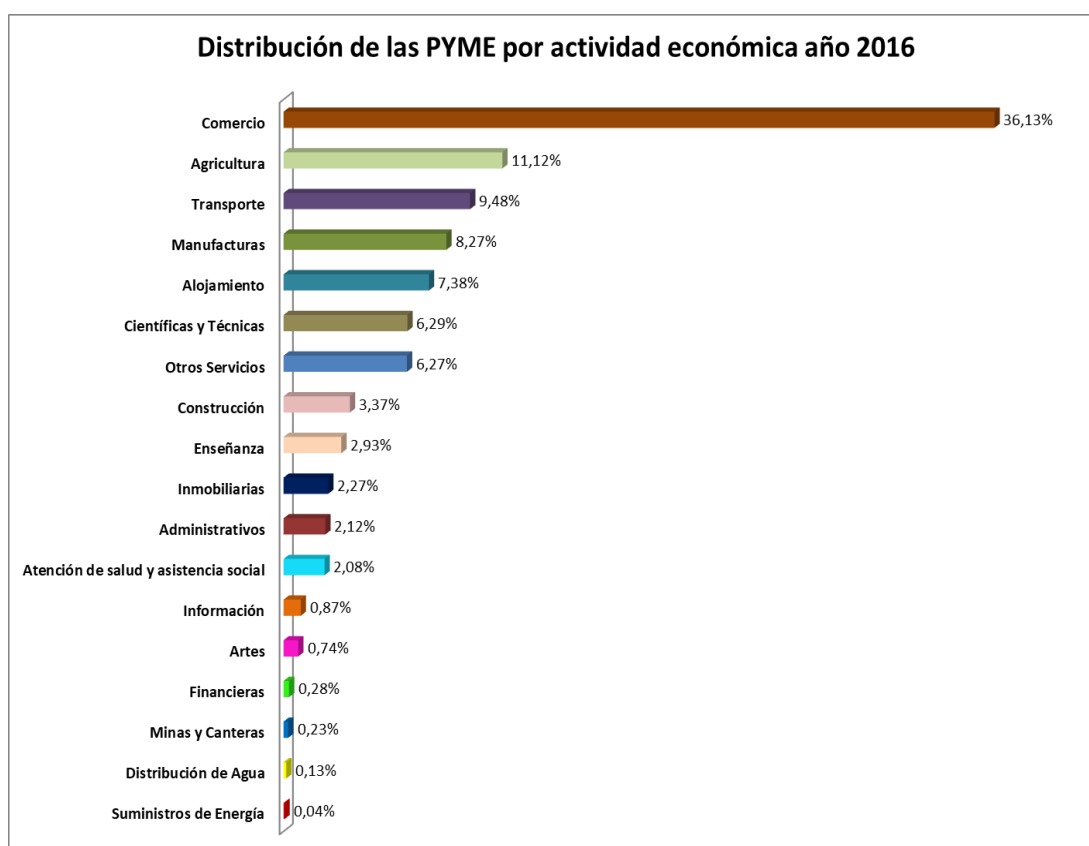


Figura 9. Distribución de las PYME por actividad económica

Fuente: INEC, 2017 - Directorio de Empresas

Elaboración Propia

En la Tabla 6 se puede apreciar que son cinco las actividades económicas que concentran el mayor número de PYME en el Ecuador, quedando en primer lugar la actividad de Comercio con el 36,13% de participación, le siguen Agricultura con el 11,12%, Transporte con el 9,48%, Manufactura con el 8,27% y Alojamiento con el 7,38%.

No se mencionan los demás sectores por tener una menor participación, sin embargo, no dejan de ser importantes en la economía del país.

2.7. Las PYME Florícolas en el Ecuador

Las PYME del sector Agrícola son las segundas más grandes de la clasificación por actividad económica (Figura 9).

Según el Estudio Sectorial del año 2017 realizado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el sector de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca contribuyó a la economía ecuatoriana con una utilidad de 8.832 millones de dólares; adicionalmente indica que las actividades que generaron mayores ingresos son:

- A0321.02 – Explotación de criaderos de camarones (camaroneras), criaderos de larvas de camarón, (laboratorios de larvas de camarón).
- A0122.01 – Cultivo de bananos y plátanos.
- A0311.01 – Actividades de pesca de altura y costera: extracción de peces, crustáceos y moluscos marinos, tortugas, erizos de mar, ascidias y otros tunicados, etcétera.
- A0150.00 – Explotación mixta de cultivos y animales sin especialización en ninguna de las actividades.
- **A0119.03 – Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.**

El Estudio Sectorial también indica que en el año 2017 el cultivo de flores (A0119.03), generó ingresos de 595 millones de dólares, contribuyendo al sector agrícola con el 7%; cabe destacar que las grandes empresas dedicadas a esta actividad, generaron en conjunto 422 millones de dólares equivalente al 71% del total de ingresos de la actividad, mientras que las MIPYMES aportaron 173 millones de dólares, correspondiente al 29% restante. (SUPERCIAS 2018)

Tabla 7
Generación de Ingresos y Empleo de las Florícolas en el Ecuador - año 2017

AÑO 2017		
Actividad Económica por tamaño de empresa	Generación de Ingresos	
	Valor en millones de dólares	%
PYMES Florícolas	173	29%
Grandes Empresas Florícolas	422	71%
Total	595	100%

Fuente: SUPERCIAS, 2018 - Estudio Sectorial
 Elaboración Propia

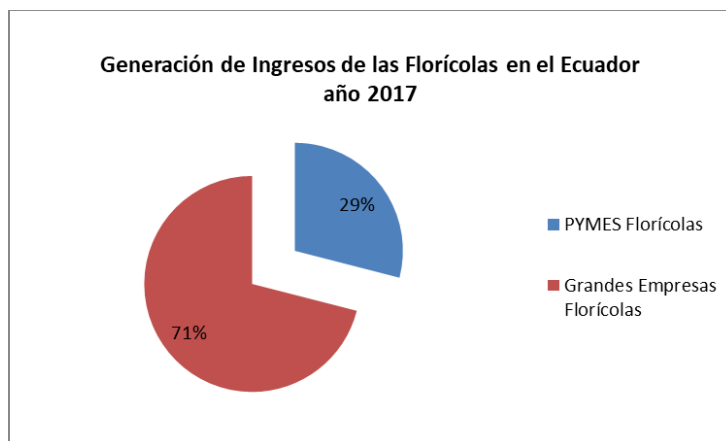


Figura 10. Porcentaje Ingresos de las Florícolas por tamaño de empresa
 Fuente: SUPERCIAS, 2018 - Estudio Sectorial
 Elaboración Propia

En el año 2017 el INEC en la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua señala que: La superficie cosechada de flores a nivel nacional, creció de 8.006 hectáreas en 2016 a 9.612 hectáreas en 2017, es decir tuvo una tasa de crecimiento del 20,06 %. En lo referente a la producción se presentó un aumento anual del 22,61 %. La especie de flor que registra mayor superficie cosechada y producción son las rosas con un 55,01 % de participación en la superficie total cosechada, y con el 50,79 % de la producción nacional, seguida de la Gysophilia con el 10,06 % de la superficie cosechada, y con el 17,22 % de la producción, las flores transitorias tienen una participación en la superficie cosechada y la producción del 25,45 % y 21,19 % respectivamente (INEC 2018)

Este capítulo está conformado por un marco teórico que permitirá al lector tener conocimiento de lo que es un proceso, así como su metodología de análisis, adicionalmente también se muestra la composición de las PYME en el Ecuador, haciendo principal énfasis en el sector florícola, el cual representa el objeto de estudio de esta investigación.

Capítulo Segundo

Análisis del Sector Florícola

1. Evolución del sector florícola en el Ecuador

Expoflores menciona que en 1982 se inició el cultivo de flores en Puenbo, Jardines del Ecuador fue la primera empresa en realizar la plantación de claveles y crisantemos en el país. La empresa tenía la intención de adquirir un avión carguero para el transporte del producto; pero debido a los problemas laborales a su interno se liquidó.

En 1983 Mauricio Dávalos Guevara y la compañía Rosas del Ecuador S.A., también comenzó a exportar rosas. Debido al éxito que tuvo esta finca, varios empresarios ecuatorianos deciden entrar en el negocio de las flores, estableciendo fincas de rosas, claveles y clavelines en Cayambe y Tabacundo; ya para 1985 existían alrededor de 25 hectáreas cultivadas, especialmente de rosas.

Por el éxito comercial que tuvieron las flores ecuatorianas en el mercado norteamericano, se incrementó el número de fincas en el país; sin embargo, también se empiezan a notar los problemas con el transporte aéreo de carga y la entrega de divisas por parte del Banco Central, es por esta razón que los floricultores decidieron agruparse y organizarse en búsqueda de soluciones, reuniéndose por primera en la Sala de Directores de la Cámara de Agricultura de la Primera Zona para constituir la Asociación de Cultivadores de Flores.

2. Zonas productoras de flores en el Ecuador

En la Tabla 8 se muestra un listado de las zonas productoras de flores en el Ecuador, según información tomada de los Catastros por provincia del Registro Único de Contribuyentes (RUC), publicado en la página web del Servicio de Rentas Internas, donde se encontró que las sociedades y personas naturales activas, dedicadas al cultivo de flores, ascienden a 892, clasificadas entre grandes, medianas y pequeñas empresas, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 8
Zonas productoras de flores en el Ecuador

Zona	No. de Florícolas
Cotopaxi	449
Pichincha	366
Carchi	16
Tungurahua	13
Imbabura	12
Azuay	11
Guayas	8
Santo Domingo de los Tsachilas	6
Chimborazo	5
Cañar	1
El Oro	1
Esmeraldas	1
Manabi	1
Morona Santiago	1
Zamora Chinchipe	1
TOTAL	892

Fuente: SRI, 2019 – Catastros del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
Elaboración Propia

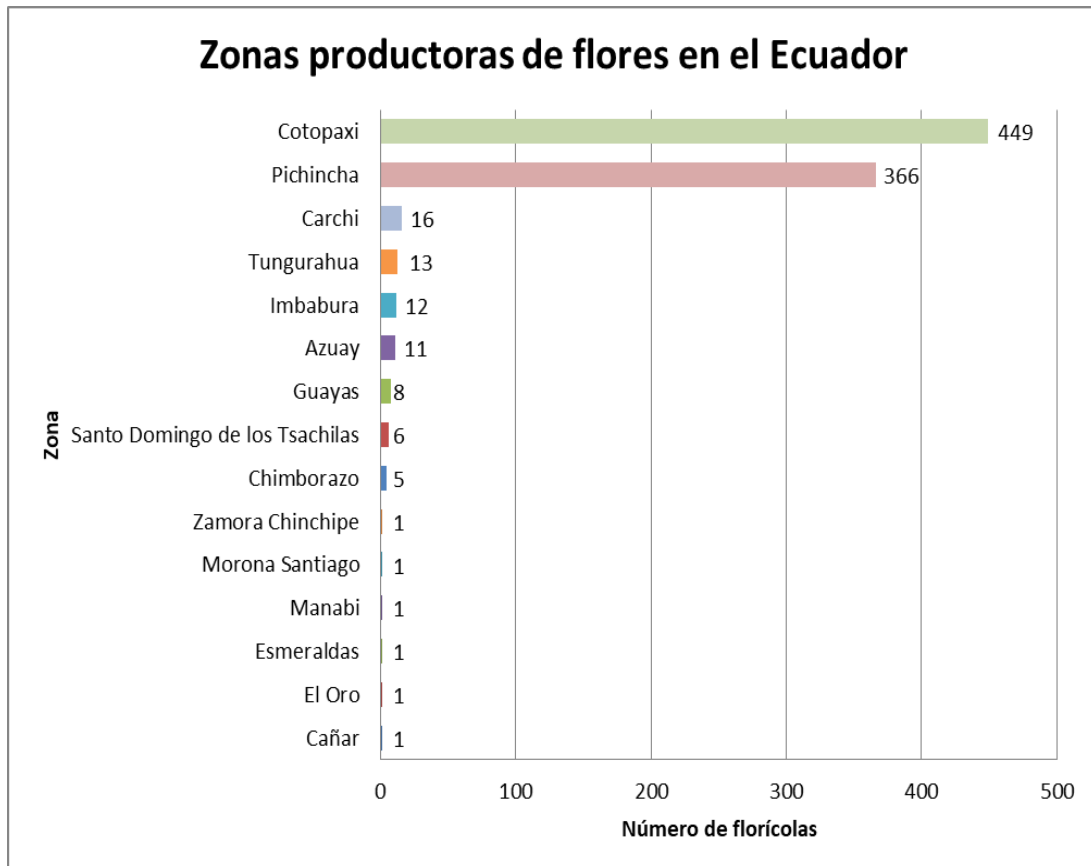


Figura 11. Zonas productoras de flores en el Ecuador
Fuente: SRI, 2019 – Catastros del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
Elaboración Propia

3. Exportación de Flores en el Ecuador

A continuación, se muestra la información estadística del período 2013 – 2019, proporcionada por el Banco Central del Ecuador, sobre las exportaciones de flores por año, tipo y país de destino.

3.1. Exportaciones totales de flores por año

En la Figura 13 se observa que las exportaciones del mercado florícola ecuatoriano desde el año 2013 hasta el 2019, han mantenido variaciones de crecimiento y decrecimiento; presentándose el mayor ingreso del período en el año 2014 con un valor FOB de US \$ 918.242.000,00.

Tabla 9
Exportaciones FOB de flores por año expresadas en miles de dólares

Año	Exportaciones (miles de dólares)
2013	830.251
2014	918.242
2015	819.939
2016	802.461
2017	881.462
2018	851.931
ene - jul 2019	555.510

Fuente: BCE, 2019 – Información estadística mensual BCE
Elaboración Propia

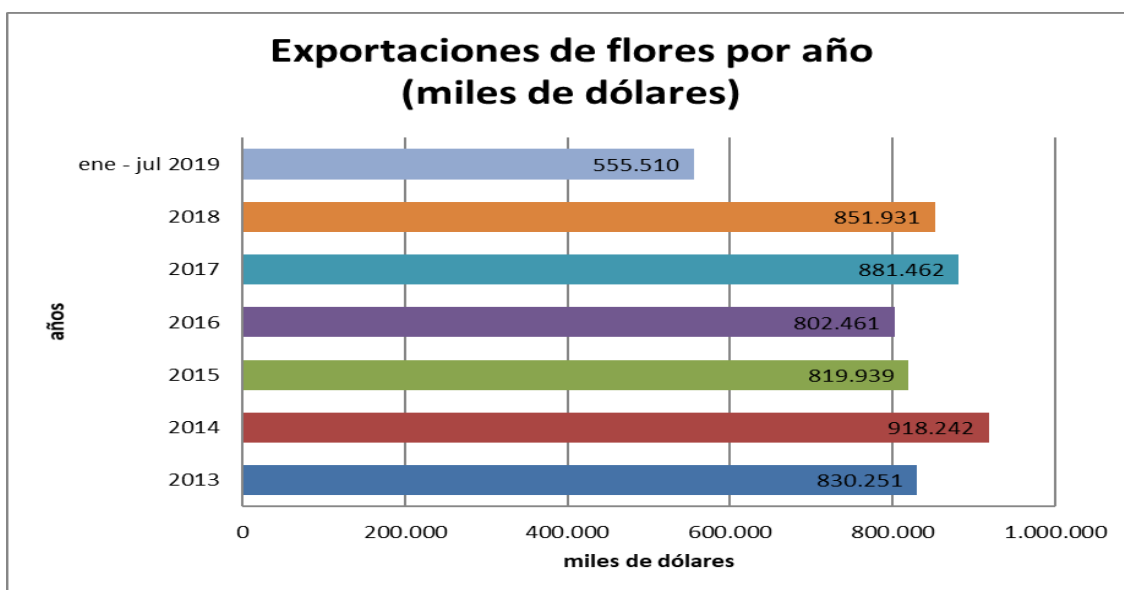


Figura 12. Exportaciones FOB de flores por año expresadas en miles de dólares

Fuente: BCE, 2019 – Información estadística mensual BCE
Elaboración Propia

3.2. Exportaciones por tipo de flor

En el período 2013 – 2019, entre las principales flores que produce y exporta el Ecuador se encuentran las Rosas con una participación del 74,44%, seguida por el rubro denominado “las demás”, en el que se agrupan diferentes variedades de flores con el 15,17% y finalmente las Gypsophilia con un equivalente al 7,77%, como se puede apreciar en la Tabla 10.

Tabla 10
Exportaciones FOB por tipo de flor expresadas en miles de dólares

Código	Tipos de Flor	Exportaciones por tipo de flor (miles de dólares)								Total	Participación
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019			
0603110000	Rosas	612.088	697.617	604.459	600.569	654.043	632.132	412.188	4.213.096	74,44%	
0603129000	Las demás	128.174	127.339	124.954	120.183	137.760	133.144	86.818	858.372	15,17%	
0603191000	Gypsophila (Lluvia, ilusión) (Gypsophila paniculata L.)	68.058	69.282	65.771	61.367	67.606	65.341	42.607	440.033	7,77%	
0603199010	Lirios	8.849	9.042	7.284	6.397	6.521	6.303	4.110	48.506	0,86%	
0603193000	Alstroemeria	5.952	7.285	6.376	4.518	5.760	5.567	3.630	39.087	0,69%	
0603121000	Miniatura	5.025	5.685	6.681	4.981	5.482	5.299	3.455	36.609	0,65%	
0603192000	Aster	1.090	898	1.029	1.106	1.310	1.266	825	7.524	0,13%	
0603194000	Gerbera	630	704	832	552	430	416	271	3.835	0,07%	
0603150000	Azucenas (Lilium spp.)	199	286	1.644	2.603	2.283	2.207	1.439	10.660	0,19%	
0603141000	Pompones	170	99	820	171	265	256	167	1.949	0,03%	
0603130000	Orquídeas	15	4	89	14	1	1	1	124	0,00%	
0603000000	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados	-	2	-	-	-	-	-	2	0,00%	

Fuente: BCE, 2019 – Información estadística mensual BCE
Elaboración Propia

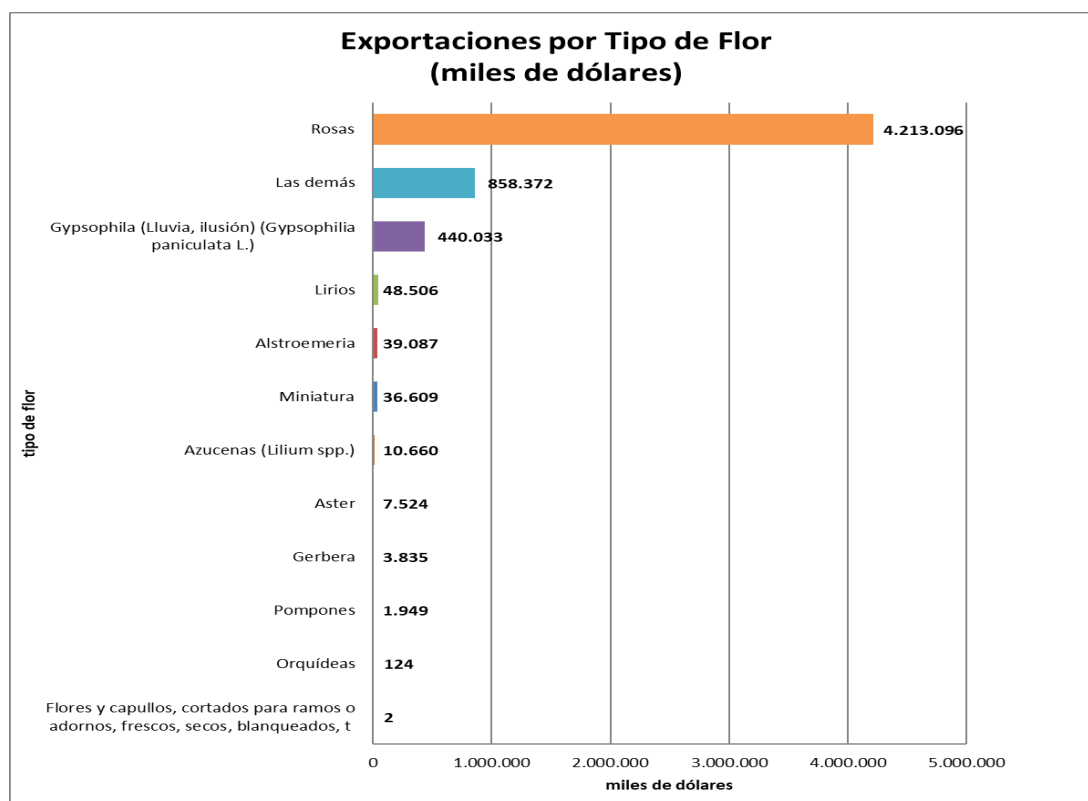


Figura 13. Exportaciones FOB por tipo de flor expresadas en miles de dólares
Fuente: BCE, 2019 – Información estadística mensual BCE
Elaboración Propia

3.3. Exportaciones de flores por país de destino

Como se puede observar en la Tabla 11, en el período 2013 – 2018, el Ecuador exportó sus flores a 127 países; siendo Estados Unidos el principal país de destino con una participación del 43,26%; seguido por Rusia y Holanda con el 18,07% y 8,26% respectivamente; los demás países tienen una participación menor al 5% sin que esto signifique que no son mercados importantes.

Tabla 11
Exportaciones FOB de flores por país de destino expresadas en miles de dólares

No.	País de Destino	Exportaciones por país de destino (miles de dólares)							Total	Participación
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
1	ESTADOS UNIDOS	344.242,00	352.605,00	359.587,00	382.725,00	396.886,18	383.590,00	250.123,00	2.469.758,70	43,64%
2	RUSIA	195.660,75	209.566,00	122.694,00	114.247,00	136.068,00	131.510,00	85.752,00	995.497,94	17,59%
3	HOLANDA	69.675,00	84.003,00	70.848,49	64.206,00	63.646,00	61.514,00	40.111,00	454.003,09	8,02%
4	CANADÁ	27.435,00	27.141,00	25.925,37	19.928,00	22.167,00	21.425,00	13.970,00	157.991,52	2,79%
5	ITALIA	26.889,00	32.682,00	28.845,87	30.570,30	30.536,00	29.513,00	19.244,00	198.281,21	3,50%
6	UCRANIA	25.728,00	18.488,00	13.467,00	12.163,00	14.045,00	13.574,00	8.851,00	106.316,00	1,88%
7	CHILE	21.401,00	58.909,00	14.682,00	13.530,00	15.432,00	14.915,00	9.726,00	148.595,00	2,63%
8	ESPAÑA	16.793,00	19.614,00	21.359,00	19.791,00	24.175,00	23.365,00	15.235,00	140.333,00	2,48%
9	ALEMANIA	12.900,00	14.818,00	14.193,00	10.658,00	10.562,00	10.208,00	6.656,00	79.996,00	1,41%
10	KAZAJISTAN	9.705,00	9.218,00	10.514,00	11.857,00	19.931,00	19.264,00	12.561,00	93.050,00	1,64%
11	SUIZA	9.315,00	9.630,00	8.510,00	9.112,00	9.149,00	8.843,00	5.766,00	60.326,00	1,07%
12	JAPÓN	9.163,58	11.789,00	13.411,92	12.159,53	12.603,00	12.181,00	7.943,00	79.251,00	1,40%
13	FRANCIA	7.279,00	7.532,00	7.392,00	6.400,00	7.068,00	6.831,00	4.454,00	46.956,00	0,83%
14	BRASIL	3.863,00	4.139,00	3.840,00	1.767,00	1.994,00	1.928,00	1.257,00	18.788,00	0,33%
15	PERÚ	3.745,00	3.343,00	3.239,00	1.656,27	1.859,00	1.797,00	1.172,00	16.811,00	0,30%
16	LITUANIA	3.493,00	2.875,00	4.310,00	4.119,00	1.512,00	1.461,00	953,00	18.724,00	0,33%
17	COLOMBIA	3.472,00	2.884,57	3.296,00	3.463,00	4.750,00	4.591,00	2.993,00	25.449,00	0,45%
18	REINO UNIDO	3.443,00	3.934,00	5.454,00	3.804,00	3.888,00	3.757,00	2.450,00	26.731,00	0,47%
19	PORTUGAL	2.635,00	3.286,00	3.793,47	4.014,96	5.771,00	5.578,00	3.637,00	28.715,00	0,51%
20	ARGENTINA	2.557,00	1.906,00	2.339,00	2.237,00	3.211,00	3.789,00	2.471,00	19.219,00	0,34%
21	QATAR	2.336,00	2.546,00	5.865,00	5.271,00	5.059,00	4.890,00	3.188,00	29.155,00	0,52%
22	AUSTRALIA	2.094,00	2.844,00	3.655,00	4.579,00	5.382,00	5.201,00	3.392,00	27.147,00	0,48%
23	GEORGIA	1.744,00	2.368,00	3.553,00	1.828,00	1.064,00	1.028,00	670,00	12.255,00	0,22%
24	AZERBAIYÁN	1.732,00	1.824,00	5.313,00	3.175,00	2.436,00	2.355,00	1.535,00	18.371,00	0,32%
25	KUWAIT	1.682,00	1.955,00	5.109,00	4.590,00	5.218,00	5.043,00	3.289,00	26.885,00	0,48%
26	AUSTRIA	1.679,00	1.662,00	2.228,00	617,00	140,00	135,00	88,00	6.550,00	0,12%
27	CROACIA	1.650,00	2.329,00	2.181,00	2.602,00	1.949,00	1.884,00	1.229,00	13.824,00	0,24%
28	BELARÚS	1.449,00	2.622,00	3.733,00	2.464,00	3.314,00	3.203,00	2.088,00	18.873,00	0,33%
29	URUGUAY	1.088,00	1.155,00	1.939,00	1.775,00	1.790,00	1.730,00	1.128,00	10.604,00	0,19%
30	HONG KONG	1.042,00	642,00	1.022,00	710,00	904,00	873,00	569,00	5.762,00	0,10%
31	REPÚBLICA DOMINICANA	1.009,00	1.258,00	2.885,00	3.504,00	3.625,00	3.504,00	2.285,00	18.070,00	0,32%
32	MOLDOVA	941,34	930,00	1.631,00	801,00	1.537,00	1.485,00	969,00	8.294,00	0,15%
33	BAHRÉIN	728,00	750,00	1.649,00	928,00	1.024,00	989,00	645,00	6.713,00	0,12%
34	EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	634,00	932,00	2.573,00	2.504,00	1.951,00	1.886,00	1.230,00	11.709,00	0,21%
35	CHINA	601,00	1.736,00	3.925,00	7.235,00	10.895,00	10.530,00	6.866,00	41.789,00	0,74%
36	PANAMÁ	568,00	574,00	1.167,00	988,00	1.178,00	1.138,00	742,00	6.355,00	0,11%
37	PARAGUAY	562,00	873,00	1.366,00	1.162,00	2.653,00	2.564,00	1.672,00	10.852,00	0,19%
38	RUMANIA	553,00	791,00	2.819,00	3.276,00	3.013,00	2.912,00	1.899,00	15.262,00	0,27%
39	BULGARIA	544,00	737,00	881,00	743,00	359,00	347,00	226,00	3.838,00	0,07%
40	REPÚBLICA CHECA	535,00	2.467,00	4.487,00	3.895,00	3.857,00	3.728,00	2.431,00	21.400,00	0,38%
41	SUECIA	508,00	485,00	438,00	326,00	378,00	365,00	238,00	2.738,00	0,05%
42	ISRAEL	462,00	-	-	11,00	6,00	6,00	4,00	488,00	0,01%
43	CUBA	438,00	493,00	516,00	489,00	583,00	563,00	367,00	3.450,00	0,06%
44	INDONESIA	390,00	415,00	653,00	987,00	927,00	896,00	584,00	4.851,00	0,09%
45	POLONIA	379,00	621,00	1.463,00	1.313,00	2.028,00	1.960,00	1.278,00	9.044,00	0,16%
46	FINLANDIA	359,00	209,00	209,00	314,00	590,00	570,00	372,00	2.621,00	0,05%
47	LETONIA	328,00	585,02	764,00	4.189,00	10.541,00	10.188,00	6.643,00	33.237,00	0,59%
48	PUERTO RICO	323,00	272,00	1.287,00	570,00	1.070,00	1.034,00	674,00	5.230,00	0,09%
49	HUNGRÍA	288,00	902,00	1.817,00	440,00	795,00	768,00	501,00	5.510,00	0,10%
50	ARABIA SAUDITA	273,00	609,00	1.906,00	1.429,26	1.569,00	1.516,00	989,00	8.290,00	0,15%

No.	País de Destino	Exportaciones por país de destino (miles de dólares)								Total	Participación
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019			
51	UZBEKISTÁN	270,00	247,00	875,00	443,00	434,00	419,00	273,00	2.963,00	0,05%	
52	FILIPINAS	252,00	230,00	1.178,00	1.285,00	2.378,00	2.298,00	1.498,00	9.119,00	0,16%	
53	NICARAGUA	245,00	275,00	1.011,00	1.222,00	2.905,00	2.807,83	1.830,87	10.298,00	0,18%	
54	SINGAPUR	239,00	326,00	586,00	429,00	468,00	452,00	295,00	2.793,00	0,05%	
55	TURQUÍA	230,00	50,00	104,00	72,00	104,00	101,00	66,00	727,00	0,01%	
56	ARMENIA	225,00	159,00	255,00	104,00	7,00	7,00	5,00	762,00	0,01%	
57	NORUEGA	201,00	98,00	117,00	18,00	16,00	15,00	10,00	474,00	0,01%	
58	MACEDONIA	197,00	280,00	315,00	147,00	254,00	246,00	160,00	1.599,00	0,03%	
59	MÉXICO	177,00	40,00	53,00	35,00	56,00	54,00	35,00	449,00	0,01%	
60	KIRGUISTÁN	164,00	201,00	703,00	317,00	451,00	436,00	285,00	2.557,00	0,05%	
61	BÉLGICA	157,00	121,00	146,00	208,00	229,00	222,00	145,00	1.227,00	0,02%	
62	TRINIDAD Y TOBAGO	157,00	199,00	737,00	282,00	736,00	711,00	464,00	3.287,00	0,06%	
63	GUADALUPE	148,00	128,00	849,00	364,00	490,00	473,00	309,00	2.761,00	0,05%	
64	ESTONIA	136,00	238,00	911,00	393,00	742,00	717,00	467,00	3.604,00	0,06%	
65	EL SALVADOR	128,00	166,00	467,00	1.777,00	2.891,00	2.795,00	1.822,00	10.048,00	0,18%	
66	GUAM	102,00	123,00	1.277,00	310,00	727,00	702,00	458,00	3.700,00	0,07%	
67	HONDURAS	95,00	120,00	102,00	97,00	175,00	170,00	111,00	870,00	0,02%	
68	ANTILLAS HOLANDESAS	87,00	30,00	106,00	45,00	2,00	2,00	1,00	272,00	0,00%	
69	VIETNAM	79,00	141,00	90,00	291,00	912,00	882,00	575,00	2.970,00	0,05%	
70	ESLOVAQUIA	75,00	73,00	275,00	254,00	600,00	579,00	378,00	2.234,00	0,04%	
71	TAIWÁN	65,00	94,00	135,00	378,00	522,00	504,00	329,00	2.027,00	0,04%	
72	OMÁN	64,00	97,00	207,00	57,00	12,00	12,00	8,00	457,00	0,01%	
73	TURKMENISTÁN	60,00	143,00	1.324,00	505,00	793,00	766,00	499,00	4.089,00	0,07%	
74	BAHAMAS	50,00	51,00	366,00	81,00	59,00	57,00	37,00	700,00	0,01%	
75	LÍBANO	43,00	86,00	58,00	74,00	52,00	50,00	33,00	395,00	0,01%	
76	MONTENEGRO	43,00	65,00	114,00	31,00	-	-	-	254,00	0,00%	
77	BOSNIA Y HERZEGOVINA	33,00	32,00	21,00	0,00	-	-	-	86,00	0,00%	
78	ESLOVENIA	28,00	17,00	153,00	160,00	317,00	306,00	199,00	1.179,00	0,02%	
79	MARTINICA	25,00	33,00	813,00	180,00	812,00	784,00	511,00	3.159,00	0,06%	
80	MARRUECOS	24,00	31,00	23,00	17,00	11,00	10,00	7,00	123,00	0,00%	
81	NUEVA ZELANDIA	24,00	-	8,00	-	-	-	-	31,00	0,00%	
82	COSTA RICA	23,00	20,00	12,00	30,00	17,00	17,00	11,00	131,00	0,00%	
83	JORDANIA	15,00	37,00	52,00	38,00	68,00	65,00	43,00	318,00	0,01%	
84	BOLIVIA	12,00	7,00	13,00	27,00	28,00	27,00	18,00	132,00	0,00%	
85	JAMAICA	12,00	20,00	304,00	58,00	206,00	199,00	130,00	929,00	0,02%	
86	COREA (SUR)	12,00	45,00	84,00	343,00	266,00	257,00	167,00	1.174,00	0,02%	
87	GRECIA	9,00	3,00	130,00	359,00	104,00	100,00	65,00	771,00	0,01%	
88	LUXEMBURGO	8,00	-	-	-	-	-	-	8,00	0,00%	
89	KENYA	5,00	0,00	2,00	7,00	-	-	-	14,00	0,00%	
90	NUEVA CALEDONIA	4,00	-	-	1,00	2,00	2,00	1,00	10,00	0,00%	
91	GUATEMALA	4,00	59,00	5,00	-	16,00	16,00	10,00	110,00	0,00%	
92	TAILANDIA	3,00	30,00	37,00	5,00	69,00	67,00	44,00	254,00	0,00%	
93	SERBIA	3,00	15,00	272,00	357,00	281,00	272,00	177,00	1.376,00	0,02%	
94	SURINAM	1,00	6,00	-	-	-	-	-	7,00	0,00%	
95	MONGOLIA	1,00	12,00	102,00	30,00	178,00	172,00	112,00	607,00	0,01%	
96	INDIA	1,00	1,00	43,00	0,00	2,00	2,00	1,00	51,00	0,00%	
97	MALDIVAS	0,00	61,00	97,00	137,00	631,00	610,00	398,00	1.936,00	0,03%	
98	GUYANA	0,00	2,00	0,00	0,00	-	-	-	3,00	0,00%	
99	COREA (NORTE)	0,00	-	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	4,00	0,00%	
100	GRANADA	0,00	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00%	
101	GUAYANA FRANCESA	0,00	3,00	195,00	9,00	20,00	19,00	12,00	258,00	0,00%	
102	MACAO	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	
103	YEMEN	-	-	0,00	-	-	-	-	0,00	0,00%	
104	CURAZAO, ISLA	-	-	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00%	
105	SAN MARTÍN (PARTE HOLANDESA)	-	-	0,00	-	-	-	-	0,00	0,00%	
106	SUDÁFRICA	-	-	-	1,00	-	-	-	1,00	0,00%	
107	PAKISTÁN	-	-	-	-	1,00	1,00	1,00	3,00	0,00%	
108	CAMERÚN	-	-	-	1,00	-	-	-	1,00	0,00%	
109	ALBANIA	-	-	-	1,00	-	-	-	1,00	0,00%	

No.	País de Destino	Exportaciones por país de destino (miles de dólares)							Total	Participación
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
110	MALTA	-	-	-	-	2,00	1,00	1,00	4,00	0,00%
111	ISLAS VÍRGENES BRITÁNICAS	-	-	-	-	1,00	1,00	1,00	3,00	0,00%
112	CAMBOYA	-	-	-	-	3,00	3,00	2,00	7,00	0,00%
113	ARUBA	-	-	-	-	3,00	3,00	2,00	7,00	0,00%
114	NEPAL	-	-	3,00	-	-	-	-	3,00	0,00%
115	EGIPTO	-	0,00	10,00	-	-	-	-	10,00	0,00%
116	HAITÍ	-	-	-	-	22,00	21,00	14,00	57,00	0,00%
117	ANGOLA	-	8,00	6,00	-	19,00	18,00	12,00	63,00	0,00%
118	CONGO, REPÚBLICA DEL	-	-	-	26,00	18,00	18,00	12,00	73,00	0,00%
119	ISLAS MARIANAS SEPTENTRIONALES	-	-	-	19,00	33,00	32,00	21,00	105,00	0,00%
120	IRÁN	-	18,00	4,00	28,00	-	-	-	51,00	0,00%
121	ETIOPÍA	-	4,00	54,00	17,00	1,00	1,00	1,00	79,00	0,00%
122	CHIPRE	-	7,00	29,00	48,00	7,00	7,00	5,00	103,00	0,00%
123	IRLANDA	-	-	-	-	116,00	112,00	73,00	301,00	0,01%
124	MALASIA	-	-	6,00	112,00	116,00	112,00	73,00	421,00	0,01%
125	TAYIKISTÁN	-	27,00	14,00	46,00	118,00	114,00	74,00	392,00	0,01%
126	IRAK	-	-	206,00	28,00	57,00	55,00	36,00	381,00	0,01%
127	NIGERIA	-	16,00	141,00	35,00	103,00	100,00	65,00	460,00	0,01%

Fuente: BCE, 2019 – Información estadística mensual BCE
Elaboración Propia

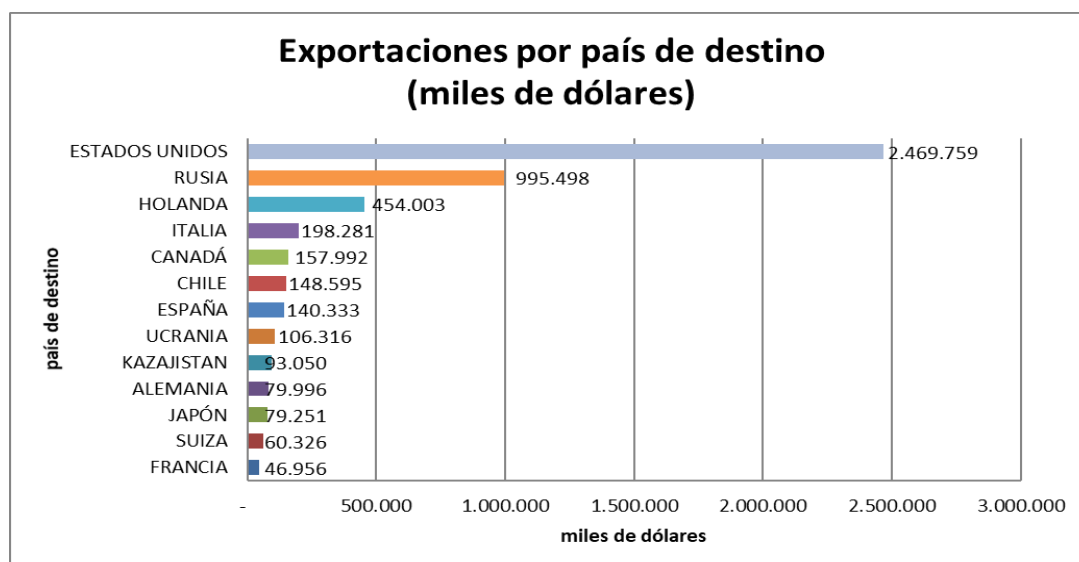


Figura 14. Exportaciones FOB de flores por país de destino expresadas en miles de dólares
Fuente: BCE, 2019 – Información estadística mensual BCE
Elaboración Propia

El Ecuador durante el período 2013 – 2019 registra exportaciones a 127 países, sin embargo, en la Figura 15 se muestran los 13 países hacia donde se realizó la mayor cantidad de exportaciones de flores.

4. Superficie de producción florícola en el Ecuador

En la ESPAC – 2018 (Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos se da a conocer la superficie de producción de flores en el Ecuador en el año 2018; en la Tabla 12 se puede ver que el número de hectáreas sembradas bajo invernadero fue de 6.134, y en la Tabla 13 se muestra que el número de hectáreas sembradas a campo abierto ascendió a 1.373, lo que significó una superficie total de producción de 7.507 hectáreas.

Tabla 12
Superficie sembrada bajo invernadero

Tipo de Flor	Superficie (Has.) Sembradas
ROSA	4.911
OTRAS FLORES TRANSITORIAS	609
OTRAS FLORES PERMANENTES	350
CLAVEL	140
CRISANTEMOS	46
GIRASOLES	24
GYSOPHILIA	18
DELPHINIUM	18
LIMONIUM	8
ASTER	5
GODETIAS	5
TOTAL	6.134

Fuente: INEC, 2018 – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua
Elaboración Propia

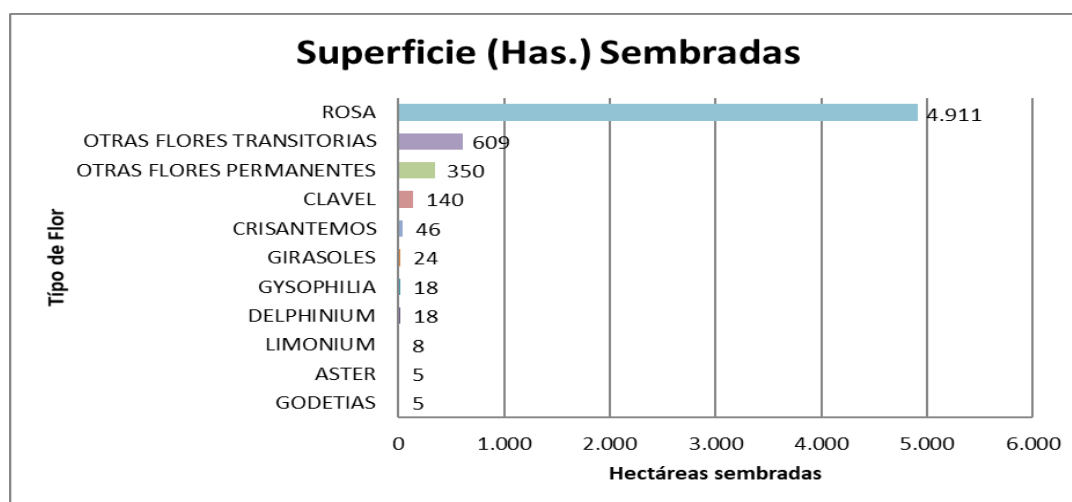


Figura 15. Superficie sembrada bajo invernadero

Fuente: INEC, 2018 – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua
Elaboración Propia

Tabla 13
Superficie sembrada en campo abierto

Tipo de Flor	Superficie (Has.) Sembradas
OTRAS FLORES TRANSITORIAS	433
HYPERICUM	389
GYSOPHILIA	258
OTRAS FLORES PERMANENTES	87
GIRASOLES	66
ROSA	55
ASTER	24
DELPHINIUM	17
LYATRIS	16
HELICONIAS	15
GINGER	10
LIMONIUM	3
TOTAL	1.373

Fuente: INEC, 2018 – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua
Elaboración Propia

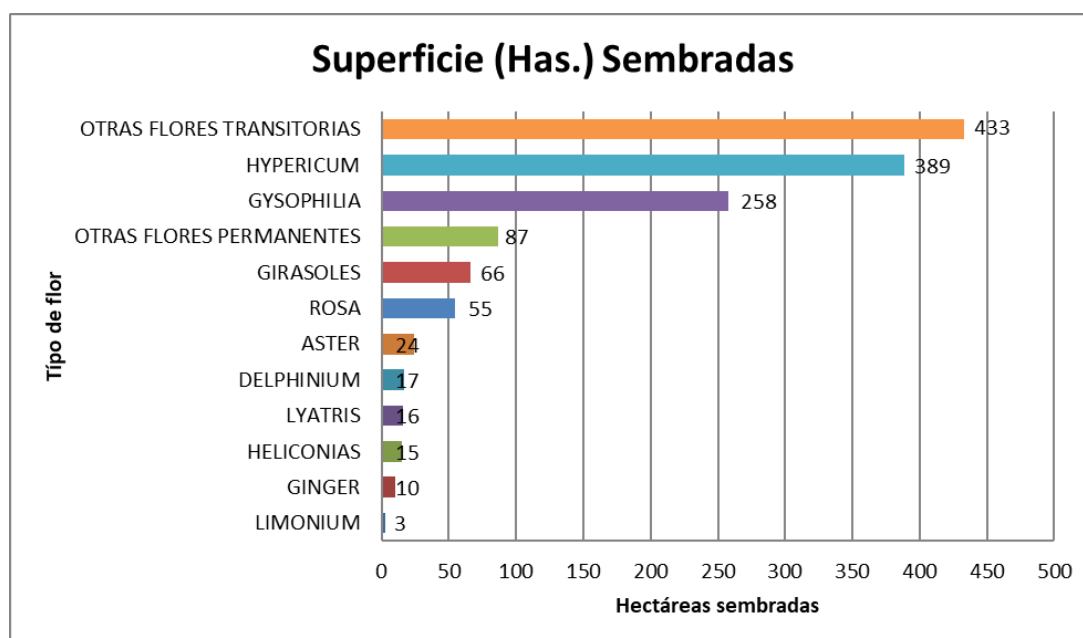


Figura 16. Superficie sembrada en campo abierto

Fuente: INEC, 2018 – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua
Elaboración Propia

5. Ventajas del Sector Florícola

El sector florícola cuenta con ventajas comparativas y competitivas, tal y como lo menciona Expoflores en su Revista No. 81.

“La comparación de las ventajas comparativas y competitivas, nos da como resultado flores de alta calidad, reconocidas mundialmente por su extensa vida en florero, tallos largos, botones grandes y un sinnúmero de variedades.” (Expoflores 2014)

5.1. Ventajas Comparativas

En el Ecuador por su ubicación geográfica, cuenta con un clima privilegiado que permite tener luz solar la mitad del día y una temperatura adecuada, lo que se convierte en una ventaja frente a otros países, encontrándose una gran variedad de flores que son cultivadas en diferentes provincias y que gracias a su exportación contribuyen al país con la generación de divisas.

En las publicaciones realizadas en las Revistas de Expoflores también se mencionan las ventajas comparativas que tiene el sector florícola ecuatoriano:

“En Ecuador el sector floricultor se desarrolla con fuerza a partir de la década de los 80. Ha demostrado ser un sector capaz de aprovechar las ventajas comparativas de su ubicación geográfica y su clima favorable, características clave para el cultivo de rosas y flores de verano.” (Expoflores 2014)

“Ya que este pequeño país tiene la ventaja de tener condiciones de crecimiento que no se encuentran en ningún otro país de este planeta, puede producir rosas que no tienen rival en otras partes del mundo. La combinación de altitud con la ubicación en la línea ecuatorial, le da al Ecuador una ventaja al producir rosas y otras flores. Con plantaciones más cerca del sol (3.000 metros de altura sobre el nivel del mar). La ubicación en la línea ecuatorial permite que las flores reciban óptimas condiciones de luz (hasta 12 horas por día) durante el año.” (Expoflores 2011)

“Al clima se suman otras ventajas: el agua de excelente calidad (muchas fincas están cerca de los nevados, el agua fluye pura y cristalina y favorece la producción); la juventud de la industria de flores en el Ecuador (no tiene más de 25 años, entonces, los suelos no están deteriorados y son ricos en minerales y partículas orgánicas); el tratamiento manual del proceso (las mujeres manejan las flores con delicadeza y cuidado).” (Expoflores 2010)

5.2. Ventajas Competitivas

“El término **ventaja competitiva** indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado. A largo plazo, una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio.” (Lidsay 2008)

Dentro de las ventajas competitivas se puede destacar la de producción, ya que se han desarrollado nuevos emprendimientos técnicos para el cultivo de flores bajo

invernadero, que han permitido obtener una adecuada condición climática para su desarrollo.

En su Revista No. 81 Expoflores menciona que las ventajas competitivas desarrolladas por los empresarios, como la utilización de alta tecnología para optimizar los procesos productivos, la investigación y desarrollo de nuevas variedades, así como alternativas amigables con el ambiente en el control de plagas, nos dan como resultado flores exclusivas de calidad.

Adicionalmente Cluster Flor menciona ventajas competitivas del sector florícola entre las que se destacan:

- Excelente infraestructura de transporte marítimo, terrestre y aéreo
- Mano de obra abundante y de costos competitivos
- Industrias de apoyo como fabricantes de empaques disponibles y accesibles
- Acceso a financiación del gobierno para proyectos
- Convenios bilaterales de comercio en discusión.
- Presencia estable en mercados internacionales altamente competitivos.

6. Desventajas del Sector Florícola

Las desventajas a las que se enfrenta el sector florícola son varias, sin embargo, es necesario precisar las que tienen una mayor relevancia:

- El cambio climático, ha ocasionado días con altas y bajas temperaturas que afectan las plantaciones matando los cultivos.
- El Tratado de Libre Comercio al que no accedió el Ecuador deja al país en desventaja frente a otros países que se encuentran dentro del tratado, quienes no pagan aranceles al momento de ingresar sus productos a Estados Unidos que es el principal comprador de flores ecuatorianas.
- Cluster Flor señala que la desventaja competitiva de la industria radica en que sus bienes son productos de lujo no imprescindibles, por lo que su demanda depende en gran medida del poder adquisitivo de los consumidores. Es normal que la demanda decrezca en períodos de recesión por lo que se hace indispensable diversificar la oferta y bajar la presión a la formación de precios para mantener la salud de la misma.
- “Un alto número de enfermedades fungosas se activan en períodos prolongados con humedad relativa superior al 80% y se inhiben en los períodos con valores inferiores a dicho umbral. Los periodos con humedad relativa superior al 90% son especialmente

riesgosos ya que favorecen el rápido desarrollo de diversos agentes patógenos. Asimismo, la presencia de agua libre en las coberturas vegetales, generada por la disminución en la temperatura en volúmenes de aire con altos contenidos de vapor de agua, auspicia su rápido avance en los cultivos.” (Expoflores 2013)

7. Sector Florícola de Tabacundo

En la Tabla 8 se detalló el número de empresas florícolas por provincia; sin embargo, dado que el objeto de estudio de esta investigación son las PYME del sector florícola Tabacundo; el Servicio de Rentas Internas en su página web, publica los Catastros del Registro Único de Contribuyentes (RUC), donde se indica que las sociedades y personas naturales activas, dedicadas al cultivo de flores en esta ciudad, ascienden a 91, clasificadas entre grandes, medianas, pequeñas y micro empresas.

7.1. Tamaño de las PYME florícolas en Tabacundo

Según datos del año 2018 obtenidos del Servicio de Rentas Internas (SRI), las empresas florícolas en la ciudad de Tabacundo, de acuerdo a su tamaño se encuentran distribuidas como se muestra en el siguiente detalle:

Tabla 14
Número y porcentaje de empresas florícolas de Tabacundo por tamaño

Tamaño de Empresa	No. de Empresas	%
Microempresa	58	63,74%
Grande empresa	13	14,29%
Mediana empresa	10	10,99%
Pequeña empresa	10	10,99%
Total	91	100,00%

Fuente: SRI, 2018 – Catastros del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
Elaboración Propia

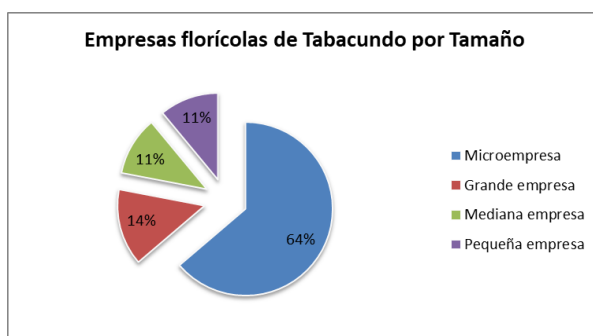


Figura 17. Empresas florícolas de Tabacundo por Tamaño

Fuente: SRI, 2018 – Catastros del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
Elaboración Propia

En la Tabla 14 se puede ver que las MIPYME florícolas de Tabacundo, constituyen el 85,71% del sector productivo en el Ecuador, compuesto por Microempresas con una participación del 63,74%, le sigue la Mediana y Pequeña Empresa con 10,99% cada una.

7.2.PYME florícolas en Tabacundo

En los Catastros del Registro Único de Contribuyentes (RUC), emitido por el SRI, se determina que el número de PYME florícolas ubicadas en la ciudad de Tabacundo asciende a 20; como se detalla a continuación:

Tabla 15
PYME florícolas en Tabacundo

No.	RUC	Razón Social	Actividad	Tamaño de Empresa
1	0591715003001	ESPIROSAL CIA. LTDA.	Producción y comercialización de flores de varias especies	PEQUEÑA
2	1791987586001	PROTEAS DEL SOL ANDINO INC.	Cultivo de flores	PEQUEÑA
3	1710369081001	CACUANGO CACUANGO SEGUNDO ANDRES	Cultivo de flores	PEQUEÑA
4	1791361296001	CASSBLOCKINC S.A.	Cultivo de flores	PEQUEÑA
5	1715889844001	FARINANGO CACUANGO JOSE MANUEL	Cultivo de flores	PEQUEÑA
6	1717587537001	MESA AGUAS LUIS ANDRES	Cultivo de flores	PEQUEÑA
7	1713396362001	PAZMIÑO NAGUAÑA MARIA DEL CARMEN	Cultivo y venta de flores	PEQUEÑA
8	1792057353001	PROYECTO HIGHLAND BLOSSOMS S.A.	Producción, cultivo, procesamiento y comercialización de rosas frescas y preservadas	PEQUEÑA
9	1792241251001	UGSHA FARMS COMPANIA LIMITADA	Producción florícola	PEQUEÑA
10	0600277842001	VINTIMILLA RENTERIA LIDIA LEONOR	Cultivo de flores	PEQUEÑA
11	1791855515001	AZAYA GARDENS CIA. LTDA.	Cultivo y comercialización de flores	MEDIANA
12	1713619771001	BUITRON MANTILLA PAUL ENRIQUE	Cultivo de flores	MEDIANA
13	1792087821001	DAVINCIROSES EXPORTACIONES CIA. LTDA.	Actividades de cultivo de flores	MEDIANA
14	1791766520001	EXXIDE S.A	Cultivo de flores de varias especies	MEDIANA
15	1791312465001	FLORICOLA SUNSETVALLEY FLOWERS CIA. LTDA.	Cultivo de flores	MEDIANA
16	1792241243001	JOSETH & MAXIMILIAN FLOWERS S.A.	Producción florícola	MEDIANA
17	1791307151001	JOYGARDENS S.A.	Actividades de cultivo de flores	MEDIANA
18	1791355148001	JUMBOROSSES CIA. LTDA.	Cultivo de rosas	MEDIANA
19	1712958071001	QUIMBIAMBA CUASCOTA EDGAR EFRAIN	Cultivo de flores	MEDIANA
20	1792056721001	ZAPAD VOSTOK EXPORTACIONES CIA. LTDA.	Cultivo de flores varias especies	MEDIANA

Fuente: SRI, 2018 – Catastros del Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Elaboración Propia

En este capítulo se investigó sobre la evolución del sector florícola ecuatoriano desde su origen y las zonas que en la actualidad se dedican a este tipo de cultivo; también se analizaron las exportaciones e importaciones de los últimos seis años y la superficie de producción utilizada, adicionalmente se detallan las ventajas y desventajas a las que se enfrenta este mercado y finalmente se investiga acerca de las empresas florícolas en Tabacundo.

Capítulo Tercero

Análisis de los procesos financieros y propuesta de mejora

1. Identificación de los Procesos

En el numeral 1.1.9., se encuentra una base de referencia emitida por la Price Waterhouse para el estudio de los procesos financieros, por lo tanto, para realizar este análisis en las florícolas seleccionadas de Tabacundo y en base a la realidad de este tipo de empresas se consideran los siguientes procesos:

- Gestión Caja / Bancos
- Gestión Flujo del Efectivo (cómo manejan el flujo de efectivo, es decir qué hacen cuando ya están cerca los pagos, cómo consiguen la liquidez del dinero)
- Gestión de Cuentas por Cobrar
- Gestión de Cuentas por Pagar
- Gestión de control interno
- Gestión del Presupuesto
- Gestión de Cierre y emisión de Balances

1.1. Definición del tamaño de la muestra

En el Capítulo Primero en el numeral 1.1.7.1 se define el muestreo aleatorio simple para calcular tamaño de la muestra, cuyo cálculo será utilizado en este trabajo de investigación para determinar el número de florícolas a ser analizadas como se muestra a continuación:

Cálculo del error de estimación:

$$E_o = Z_o \sqrt{\frac{pq}{n} \left(\frac{N-n}{N-1} \right)}$$

$$E_o = 1,96 \sqrt{\frac{(0,5)(0,5)}{5} \left(\frac{20-5}{20-1} \right)}$$

$$E_o = 0,38$$

Tamaño de la muestra inicial:

$$n_o = \frac{Z_o^2 pq}{E}$$

$$n_o = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,39^2}$$

$$n_o = 6,31$$

Tamaño de la muestra n requerido:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

$$n = \frac{6,31}{1 + \frac{6,31}{20}}$$

$$n = 5$$

1.2. Levantamiento de información de los procesos financieros de las PYME Florícolas

Para iniciar con el levantamiento de información en las 5 PYME Florícolas determinadas por muestreo en el numeral 3.1.1., se realizó una “**Matriz de levantamiento de información del proceso**” (anexo 1), la misma que se aplicó en la visita in situ que se llevó a cabo durante el mes de marzo de 2019, a través de esta matriz se obtuvo información actual de las actividades de cada proceso financiero, responsable, recursos utilizados y frecuencia. A continuación, en la Tabla 16 se muestra un detalle cronológico del levantamiento de información; cabe indicar que debido a que los Gerentes de las empresas solicitaron que el nombre de las florícolas sea confidencial, no es posible dar a conocer los mismos:

Tabla 16
Detalle cronológico del levantamiento de información

Florícolas	No. de personas entrevistadas	Fecha de levantamiento de Información	Personas Entrevistadas
Florícola 1	3	04/03/2019	Gerente General
		11/03/2019	
		05/03/2019	Asistente Administrativo
		11/03/2019	
Florícola 2	4	06/03/2019	Asistente de Ventas
		11/03/2019	
		07/03/2019	Gerente General
		13/03/2019	
		07/03/2019	Contadora
		13/03/2019	
08/03/2019	Empleado de post cosecha		
08/03/2019	Asistente Administrativo		
13/03/2019			

Florícolas	No. de personas entrevistadas	Fecha de levantamiento de Información	Personas Entrevistadas
Florícola 3	3	15/03/2019 25/03/2019	Gerente General
		16/03/2019 25/03/2019	Contadora
		19/03/2019 25/03/2019	Vendedor
Florícola 4	3	18/03/2019 22/03/2019	Gerente General
		20/03/2019 22/03/2019	Asistente Administrativa
		20/03/2019 22/03/2019	Asistente de Ventas
Florícola 5	3	26/03/2019 28/03/2019	Gerente General
		27/03/2019 28/03/2019	Asistente Administrativa
		27/03/2019 28/03/2019	Vendedor

Fuente: Entrevista a los responsables de los procesos financieros de las florícolas
Elaboración Propia

2. Evaluación de los Procesos Financieros de las PYME Florícolas

Una vez realizado el levantamiento de información, en esta etapa se van a describir cómo se encuentran actualmente los procesos financieros de las PYME Florícolas, para determinar cuáles son críticos y definir las debilidades y responsables.

2.1. Descripción de los procesos financieros actuales de las Florícolas

Florícola 1

Una vez realizado el levantamiento de información en la Florícola 1, se observó que en la empresa no existe un registro contable de las transacciones diarias y que los procesos financieros actuales se están realizando empíricamente; como se muestra en la Tabla 17:

Tabla 17
Estructura actual de los procesos financieros - Florícola 1

Proceso		Financiero	
Subproceso 1		Gestión de Caja	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	1.1 Venta de flor nacional	diaria	Asistente Administrativa
	1.2 Cobro del efectivo	diaria	Asistente Administrativa
	1.3 Cuadre en Excel del efectivo	diaria	Asistente Administrativa
	1.4 Guardar el dinero en un cajón	diaria	Asistente Administrativa
	1.5 Desembolso del dinero en la compra de suministros	semanal	Asistente Administrativa
Subproceso 2		Gestión de Bancos	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	2.1 Exportación de flores	diaria	Asistente de Ventas
	2.2 Cobro mediante cheque o transferencia del exterior	diaria	Asistente de Ventas
	2.3 Depósito de cheques recibidos	diaria	Asistente Administrativa
	2.4 Desembolso del dinero en la compra de insumos, materiales, pagos a proveedores y sueldos, etc.	semanal	Asistente Administrativa
Subproceso 3		Gestión de Cuentas por Cobrar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	3.1 Exportación de flores (crédito máximo 30 días)	diaria	Asistente de Ventas
	3.2 Registro de ventas a crédito en un cuadro de Excel	diaria	Asistente de Ventas
	3.3 Realización de llamadas y correos electrónicos para solicitar el pago	diaria	Asistente de Ventas
	3.4 Actualización del registro de ventas a crédito, cuando se realiza la venta o el cobro	diaria	Asistente de Ventas
Subproceso 4		Gestión de Cuentas por Pagar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	4.1 Envío de la Orden de Compra al proveedor	quincenal	Asistente Administrativa
	4.2 Entrega de cheques posfechados a 45 días al momento de la compra	quincenal	Asistente Administrativa
	4.3 Registro de compras a crédito en un cuadro de Excel	quincenal	Asistente Administrativa
	4.4 Actualización del registro de compras a crédito, cuando se realiza la compra o el pago	diaria	Asistente Administrativa

Fuente: Procesos Financieros de la Florícola 1
Elaboración Propia

Florícola 2

Realizado el levantamiento de información de la Florícola 2, se observó que los procesos financieros están conformados por: Gestión de Bancos, Gestión de cuentas por Cobrar, Gestión de Cuentas por Pagar y Gestión de cierre y emisión de Balances.

En la Tabla 18 se presenta la estructura actual de los procesos financieros:

Tabla 18
Estructura actual de los procesos financieros - Florícola 2

Proceso		Financiero	
Subproceso 1		Gestión de Bancos	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	1.1 Recepción de transferencia del exterior de clientes bajo la modalidad prepago	diaria	Contadora
	1.2 Exportación de flores	diaria	Asistente Administrativo
	1.3 Recepción de trasferencias y cheques del exterior por parte de los clientes a crédito	diaria	Contadora
	1.4 Depósito de los cheques recibidos	diaria	Gerente General
	1.5 Registro contable de las trasferencias recibida y comprobantes de depósito de los cheques	diaria	Contadora
	1.6 Registro contable para la emisión de cheques por compra de suministros, materiales, insumos, semillas, sueldos, pago de impuestos, etc.	mensual	Contadora
	1.7 Emisión de cheques	mensual	Contadora
Subproceso 2		Gestión de Cuentas por Cobrar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	2.1 Exportación de flores (crédito máximo 30 días)	diaria	Asistente Administrativo
	2.2 Registro contable de ventas a crédito	diaria	Contadora
	2.3 Registro de ventas a crédito en un cuadro de Excel como auxiliar de contabilidad	diaria	Contadora
	2.4 Envío de correos electrónicos para solicitar el pago	diaria	Asistente Administrativo
	2.5 Registro contable del cobro para disminuir el saldo de la Cuenta por Cobrar	diaria	Contadora
	2.6 Actualización del cuadro de Excel cuando se realiza el cobro	diaria	Contadora
Subproceso 3		Gestión de Cuentas por Pagar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	3.1. Petición verbal de uno de los empleados, solicitando que se realice la compra de insumos y de suministros (de oficina o de limpieza)	mensual	Empleado de postcosecha Contadora
	3.2 Compra a crédito de insumos y materiales a 30 días plazo	mensual	Gerente General
	3.3 Registro contable de la compra a crédito una vez que el Gerente entrega facturas a contabilidad	mensual	Contadora
	3.4 Registro contable del pago para disminuir el saldo de la Cuenta por Pagar	mensual	Contadora
Subproceso 4		Gestión de cierre y emisión de Balances	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	4.1 Generación automática del Estado de Resultados en el Sistema Mío	mensual	Contadora
	4.2 Impresión del Estado de Resultados y del auxiliar en Excel de ventas	mensual	Contadora
	4.3 Impresión de mayores contables	mensual	Contadora
	4.4 Revisión del Estado de Resultados, mayores contables y auxiliar de ventas	mensual	Gerente Contadora Asistente Administrativo

Fuente: Procesos Financieros de la Florícola 2
Elaboración Propia

Florícola 3

Realizado el levantamiento de información de la Florícola 3, se observó que los procesos financieros están conformados por: Gestión de Bancos, Gestión de cuentas por Cobrar y Gestión de Cuentas por Pagar.

En la Tabla 19 se muestra la estructura actual de los procesos financieros:

Tabla 19
Estructura actual de los procesos financieros – Florícola 3

Proceso		Financiero	
Subproceso 1		Gestión de Bancos	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	1.1 Recepción de transferencia del exterior de clientes bajo la modalidad prepago	diaria	Vendedor
	1.2 Venta de material vegetal (flores nacionales y exportaciones)	diaria	Vendedor
	1.3 Cobro en efectivo de la venta de flores nacionales	diaria	Vendedor
	1.4 Recepción de transferencias y cheques del exterior por parte de los clientes a crédito	diaria	Contadora
	1.5 Depósito del efectivo el mismo día de la venta de flores nacionales y depósito de los cheques recibidos de las ventas a crédito	diaria	Gerente General
	1.6 Registro contable de las transferencias recibida y comprobantes de depósito del efectivo y cheques	diaria	Contadora
	1.7 Registro contable para la emisión de cheques por compra de suministros, material vegetal (semillas), pago de quincena, pago de impuestos, etc.	quincenal	Contadora
	1.8 Emisión de cheques	quincenal	Contadora Gerente General
	1.9 Elaboración de la conciliación bancaria	mensual	Contadora
Subproceso 2		Gestión de Cuentas por Cobrar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	2.1 Venta de material vegetal (Exportación de flores) - crédito máximo 45 días	diaria	Vendedor
	2.2 Registro contable de ventas a crédito y actualización automática en el sistema contable Silver Book del Estado de Cuenta del Cliente	diaria	Contadora
	2.3 Registro contable del cobro para disminuir el saldo de la Cuenta por Cobrar y actualización automática en el sistema contable Silver Book del Estado de Cuenta del Cliente	diaria	Contadora
Subproceso 3		Gestión de Cuentas por Pagar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	3.1 Compra a crédito de material vegetal (flores) a 45 días plazo	diaria	Gerente General
	3.2 Actualización del detalle de compras a crédito en excel	diaria	Contadora
	3.3 Registro contable de la compra a crédito una vez que se realiza el pago al proveedor	cada 45 días	Contadora
	3.4 Actualización del detalle de compras a crédito, cuando se realiza el pago al proveedor para disminuir el saldo de la Cuenta por Pagar	cada 45 días	Contadora

Fuente: Procesos Financieros de la Florícola 3
Elaboración Propia

Florícola 4

Una vez realizado el levantamiento de información en la Florícola 4, se observó que en la empresa no existe un registro contable de las transacciones diarias y que los procesos financieros actuales se están realizando de manera empírica.

En la Tabla 20 se muestra la estructura actual de los procesos financieros:

Tabla 20

Estructura actual de los procesos financieros – Florícola 4

Proceso		Financiero	
Subproceso 1		Gestión de Caja	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	1.1 Venta de flor nacional	diaria	Asistente de Ventas
	1.2 Cobro del efectivo	diaria	Asistente Administrativa
	1.3 Cuadre de caja en Excel	diaria	Asistente Administrativa
	1.4 Depósito del dinero cobrado en la venta de flor nacional	diaria	Asistente Administrativa
Subproceso 2		Gestión de Bancos	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	2.1 Exportación de flores	diaria	Asistente de Ventas
	2.2 Cobro mediante cheque o transferencia del exterior	diaria	Asistente de Ventas
	2.3 Depósito de cheques recibidos	diaria	Asistente Administrativa
	2.4 Desembolso del dinero en la compra de insumos, materiales, pagos a proveedores, impuestos y sueldos, etc.	mensual	Gerente
Subproceso 3		Gestión de Cuentas por Cobrar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	3.1 Exportación de flores (crédito 45 días)	diaria	Asistente de Ventas
	3.2 Actualización del registro de ventas a crédito en excel, cuando se realiza la venta	diaria	Asistente Administrativa
	3.3 Actualización del registro de ventas a crédito en excel, cuando se realiza el cobro	cada 45 días	Asistente Administrativa
Subproceso 4		Gestión de Cuentas por Pagar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	4.1 Compra de materiales de postcosecha (crédito 45 días)	quincenal	Gerente
	4.2 Actualización del registro de compras a crédito, en excel, cuando se realiza la compra	quincenal	Asistente Administrativa
	4.3 Actualización del registro de compras a crédito, en excel, cuando se realiza el pago	diaria	Asistente Administrativa

Fuente: Procesos Financieros de la Florícola 4

Elaboración Propia

Florícola 5

Realizado el levantamiento de información en la Florícola 5, se observó que no realizan un registro contable de las transacciones diarias y que los procesos financieros

actuales se basan únicamente en los cobros por las ventas y desembolsos de dinero para compra de insumos y gastos del personal e impuestos; como se muestra en la Tabla 21:

Tabla 21
Estructura actual de los procesos financieros – Florícola 5

Proceso		Financiero	
Subproceso 1		Gestión de Caja	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	1.1 Venta de flor nacional	diaria	Vendedor
	1.2 Cobro del efectivo	diaria	Asistente Administrativa
	1.3 Cuadre de caja en Excel	semanal	Asistente Administrativa
	1.4 Entrega del dinero al Gerente para gastos menores como compra de suministros de oficina y de limpieza	semanal	Asistente Administrativa
Subproceso 2		Gestión de Bancos	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	2.1 Exportación de flores	diaria	Vendedor
	2.2 Cobro a través de cheques, transferencias del exterior y money gram	diaria	Asistente Administrativa
	2.3 Depósito de cheques recibidos	diaria	Asistente Administrativa
	2.4 Desembolso del dinero en la compra de insumos, pagos a proveedores, impuestos y sueldos, etc.	quincenal	Gerente
Subproceso 3		Gestión de Cuentas por Cobrar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	3.1 Exportación de flores (crédito 30 días)	diaria	Vendedor
	3.2 Actualización del registro de ventas a crédito en excel, cuando se realiza la venta	diaria	Asistente Administrativa
	3.2 Actualización del registro de ventas a crédito en excel, cuando se realiza el cobro	cada 30 días	Asistente Administrativa
Subproceso 4		Gestión de Cuentas por Pagar	
		Frecuencia	Responsable
Actividades	4.1 Compra de insumos (crédito 45 días)	quincenal	Gerente
	4.2 Actualización del registro de compras a crédito, en excel, cuando se realiza la compra	quincenal	Asistente Administrativa
	4.3 Actualización del registro de compras a crédito, en excel, cuando se realiza el pago	diaria	Asistente Administrativa

Fuente: Procesos Financieros de la Florícola 5

Elaboración Propia

2.2. Identificación de debilidades de los procesos financieros de las Florícolas

Florícola 1

- No cuenta con un organigrama estructural
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Procesos financieros no definidos
- Las transacciones diarias no son registradas contablemente

- El dinero recaudado por ventas es guardado en un cajón y no se deposita en la cuenta bancaria de la Florícola
- Falta de control del flujo del efectivo
- Falta de Control Interno
- Emisión de cheques posfechados
- Detalle de compras y ventas en Excel
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros

Florícola 2

- Procesos financieros no definidos
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Falta de control del flujo del efectivo
- Falta de Control Interno
- Emisión de cheques por parte del Gerente que no son comunicados a contabilidad
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros (únicamente se emite el Estado de Resultados)

Florícola 3

- No cuenta con un organigrama estructural
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Procesos financieros no definidos
- Falta de control del flujo del efectivo
- Emisión de cheques por parte del Gerente que no son comunicados a contabilidad
- Falta de Control Interno
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros

Florícola 4

- No cuenta con un organigrama estructural
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Procesos financieros no definidos
- Las transacciones diarias no son registradas contablemente
- Falta de control del flujo del efectivo
- Falta de Control Interno

- Detalle de compras y ventas en Excel
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros

Florícola 5

- No cuenta con un organigrama estructural
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Procesos financieros no definidos
- Las transacciones diarias no son registradas contablemente
- Falta de control del flujo del efectivo
- Falta de Control Interno
- Detalle de compras y ventas en Excel
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros

2.3. Análisis de las debilidades de los procesos financieros de las Florícolas

En las 5 florícolas analizadas se encontraron debilidades y características similares en la ejecución de los procesos financieros.

A continuación, se realiza un análisis de la incidencia de las debilidades encontradas en el levantamiento de información:

No contar con un organigrama estructural

Denota la falta de organización de la empresa, en las florícolas consideran que tener un organigrama es innecesario ya que no tienen claro su uso, sin embargo, esto no significa que una PYME no deba tenerlo, ya que esta herramienta permite que cada uno de los integrantes de la empresa sepa lo que tiene que hacer, para realizar sus actividades de manera eficiente.

El autor César Montalván Garcés, en su libro “Los Recursos Humanos para la Pequeña y Mediana Empresa” señala que: Un organigrama es un recurso sumamente importante con que cuenta la empresa y, en particular, sus directivos, para comprender aspectos fundamentales de ella, como: (Montalván 1999)

- ✓ La visión general e integral de la empresa
- ✓ La ubicación del personal
- ✓ La distribución de las áreas de que consta la empresa
- ✓ La forma como se relacionan los puestos

- ✓ La forma como se distribuye la autoridad
- ✓ La posibilidad de detectar problemas en la empresa que puedan estar generados por la estructura.
- ✓ La posibilidad de diseñar cambios estructurales, de puestos y de personas.

No se encuentran descritas las funciones de los responsables

En las cinco florícolas analizadas, las personas no tienen bien definidas las funciones de cada uno; realizan cualquier tipo de actividad independientemente de los conocimientos que éstas tengan. Se pudo apreciar la falta de motivación, energía y compromiso, estrés y distracción, en fin, no existe un control de lo que debe realizar cada empleado.

En el libro “Los Recursos Humanos para la Pequeña y Mediana Empresa” del autor César Montalván señala que:

Dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas y por puestos, así como establecidos sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan.

A este documento se le denomina Manual de funciones. Su utilidad es muy grande cuando se sabe usar. Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo, permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia

El manual de funciones, como instrumento de apoyo directo a la organización, debe estar permanentemente actualizado y se le debe conceder la importancia que tiene, para la buena funcionalidad de los puestos.

Procesos financieros no definidos

Las empresas visitadas realizan sus procesos financieros de manera informal, solamente llevan a cabo actividades como cobros por la venta de flores y desembolsos de dinero en el pago de sueldos y la compra de insumos, en la mayoría de las florícolas no se realiza un registro de las transacciones para llevar un control.

Se identificó que hay un mal manejo de los recursos financieros ya que generalmente es el Gerente propietario quien dispone de los mismos, lo que ha impedido tener certeza de las ganancias reales generadas.

Según el autor Arturo Morales la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo; define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la

rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, etcétera.

La planificación financiera influye en las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales. (Morales 2014)

Las transacciones diarias no son registradas en la contabilidad, el detalle de compras y ventas se llevan en Excel y no se emiten los estados financieros

En una de las cinco florícolas visitadas donde elaboran estados financieros, no llevan la contabilidad siguiendo procesos que permitan obtener un informe de la realidad de la empresa, mientras que en las otras cuatro simplemente no tienen registros contables, se enfocan únicamente en las ventas, pero no tienen la certeza de si el negocio es rentable o no, es decir, no llevan un control de los ingresos y gastos.

Gonzalo Marín coordinador de país de la Empresa Ernst & Young señala que:

Muchos empresarios empiezan sus negocios (grandes o pequeños) con bastante ánimo, con una excelente idea y un excelente plan, pero se enfocan más en el mercadeo y las ventas, descuidando el control de sus gastos e ingresos, es decir sin llevar una contabilidad adecuada. Esas empresas al final terminan fracasando, simplemente por un tema de falta de control financiero.

Normalmente las empresas no ponen énfasis a tiempo en su contabilidad, porque los propietarios conocen del producto o servicio que están ofreciendo, pero no conocen mucho de contabilidad, entonces se enfocan más en vender, en generar ingresos, pero no están muchas veces conscientes de llevar un control de los costos. Y como eso usualmente cae en conocimiento de otro tipo de profesionales, puede ser que lo deleguen o simplemente lo pospongan a otro momento en que puede ser demasiado tarde para resolver cualquier problema.

Los empresarios a veces posponen formalizar su empresa para evitar gastar en contratar a un contador o un sistema contable, pero al no hacerlo les podría salir más costoso. Es mejor invertir bien desde el inicio en un buen sistema de control, que después llevarse la sorpresa de que tuvo pérdidas más importantes por no haberlo hecho.

El dinero recaudado por ventas es guardado en un cajón y no se deposita en la cuenta bancaria de la Florícola

En la entrevista realizada a la Asistente Administrativa de una de las cinco florícolas visitadas, se indicó que a pesar de que en la actualidad se utilizan las cuentas bancarias para guardar el dinero, generar intereses por inversiones, realizar pagos ágiles, entre otros, el Gerente prefiere mantener su dinero en efectivo sin ninguna seguridad dentro de la oficina, sin considerar que este dinero puede estar sujeto a fraude, robo y usos indebidos por parte de los responsables del mismo.

Falta de control del flujo del efectivo

En las florícolas se mueve efectivo todos los días por las ventas de flores, sin embargo, la mayoría de las empresas analizadas no llevan un control de las entradas y salidas de dinero, razón por la que no es posible determinar sus ingresos por ventas, cobro de clientes, salida de dinero por pago de sueldos, compra de insumos, entre otros; al no tener esta información, las empresas se ven limitadas en la toma de decisiones por la falta de información, inclusive mezclan los recursos del negocio con los del Gerente.

En el libro “Presupuestos planificación y control”, La planificación del flujo de efectivo de una compañía debe incluir la consideración de cómo mejorar el flujo de efectivo. La mejoría de este crítico elemento del capital de trabajo significa básicamente incrementar el monto del efectivo disponible sobre una base cotidiana. Para lograr este objetivo, la administración debe concentrar su atención sobre: a) el proceso de los cobros de efectivo a fin de acelerar las cobranzas, b) el proceso de los pagos de efectivo para retardar los desembolsos y c) las políticas de inversión para la inmediata inversión de los saldos ociosos de efectivo, a fin de maximizar las ganancias de intereses. Mejorar los procesos de cobro y pago de efectivo y las políticas de inversión del efectivo, fortalecerán la posición de liquidez de una compañía. La liquidez se refiere a la disponibilidad de efectivo para satisfacer eficientemente las demandas cotidianas de efectivo de una empresa. A estas actividades, colectivamente, suele llamárseles administración del efectivo. (Welsch 2005)

No se realiza un Presupuesto anual

Ninguna de las Florícolas elabora el presupuesto anual, debido a que no lo consideran necesario.

El autor Jordi Aubia en su libro “Elaboración del Presupuesto”, considera que el presupuesto anual es una estimación de gastos, ingresos e interacción entre ellos en un curso económico. Se trata de un documento básico que nos permite organizar los gastos de la empresa teniendo en cuenta los ingresos previstos. Entre las principales ventajas que ofrece la relación de un presupuesto anual destacan las siguientes (Aubia 2015):

- ✓ **Focalizar objetivos.** - Gracias al presupuesto es posible identificar de forma precisa en qué es necesario invertir el capital y en qué aspectos es posible recortar gastos.
- ✓ **Visión Global.** - El presupuesto es un instrumento muy útil para comprender la verdadera situación financiera de una empresa. Este documento nos permite ver todos los problemas financieros que puedan suceder y, por lo tanto, permiten diseñar planes para solucionarlo. En este sentido también permite identificar fácilmente los proyectos no viables y nos evita embarcarnos en empresas de dudosa rentabilidad.
- ✓ **Nuevas estrategias.** - Al tener toda la información plasmada en un documento esquemático que nos permite hacer una previsión anual de gastos e ingresos, tenemos más posibilidades de diseñar nuevas estrategias para dar mayor viabilidad a la empresa.

Este documento nos permite proyectar el futuro y, por lo tanto, imaginar planes y estrategias y poder prever sus resultados.

- ✓ **Información Financiera.** - El presupuesto nos otorga una información financiera real del estado de la empresa que podremos utilizar para buscar fuentes de financiación. Al recurrir a posibles inversores o a entidades de crédito, un presupuesto anual bien elaborado en el que se demuestre la "seguridad" de la inversión (o crédito) que se solicita resulta clave para conseguir el objetivo.
- ✓ **Seguridad.** - El presupuesto nos muestra una información que aporta seguridad a la empresa. Las proyecciones de futuro nos permiten suponer varios escenarios con diferentes imprevistos, de manera que es posible evitar, dentro de lo posible, las sorpresas financieras que puedan suponer una barrera para el desarrollo financiero de la empresa.
- ✓ **Control Fiscal.** - El presupuesto anual es un documento que permite, a lo largo del año, ir comprobando si los gastos e ingresos previstos se van cumpliendo. En el caso que los gastos sean superiores a lo normal, la empresa estará teniendo un beneficio inesperado, mientras que, si los ingresos son más de los previstos, mientras que los beneficios no consiguen subir, tendremos la posibilidad de diseñar y aplicar medidas correctoras para lograr el cumplimiento de las previsiones de inicio del año fiscal.

Falta de Control Interno

En las florícolas visitadas, se ha observado que emiten cheques posfechados, los pagos a proveedores son realizados por el Gerente sin que sean comunicados a contabilidad; existe falta de control del flujo del efectivo para verificar la disponibilidad de fondos, entre otros, que denotan la falta de un sistema de control interno.

En el artículo “¿Por qué es importante el control interno en las empresas?”, publicado por la empresa Deloitte en su página web, señala que: (Deloitte s.f.)

Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.

Usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas.

Todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como ser malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación.

Inclusive, muchos podrían pensar que esto no se aplica a su empresa o emprendimiento porque “nosotros somos chicos todavía”. Sin embargo, la envergadura de la organización no es un factor que defina la importancia o existencia del sistema de control, ya que en organizaciones donde existe un solo dueño, que toma las decisiones, participa en la operación y lleva el sistema contable, igualmente debe contar con un sistema de control interno, adecuado al tamaño y actividades de la organización.

3. Propuesta de mejora de los procesos financieros

En el capítulo 1, en el numeral 1.1.7, se planteó una metodología de análisis de los procesos financieros de las PYME Florícolas, la misma fue llevada a cabo en los numerales 3.1. y 3.2., donde se definió el tamaño de la muestra a ser analizada, se realizó el levantamiento de información en cada una de las empresas seleccionadas; posteriormente se procedió a evaluar la información obtenida mediante la descripción actual de los procesos y la identificación de debilidades.

A continuación, en base al numeral 1.1.7.3 se va a plantear una propuesta de mejora que ayudará a las florícolas a mejorar sus procesos financieros.

3.1. Mapa de Procesos propuesto

Como se mencionó en el numeral 1.1.8 del capítulo 1, el Mapa de Procesos muestra la interrelación de los procesos a nivel macro, el mismo incluye a los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo.

En el levantamiento de información realizado en las empresas, se constató que ninguna maneja, ni tiene conocimiento de lo que significa un mapa de procesos, por esta razón es oportuno diseñar la propuesta de un mapa de procesos de conformidad a la realidad de las PYME florícolas, con el objetivo de que entiendan el concepto de que a su interior deben compartir las necesidades, recursos, datos e información.

En función de la reunión mantenida con los Gerentes de las empresas visitadas, al finalizar la evaluación de los procesos, se obtiene la figura 18 que muestra el mapa de procesos propuesto para las PYME florícolas:

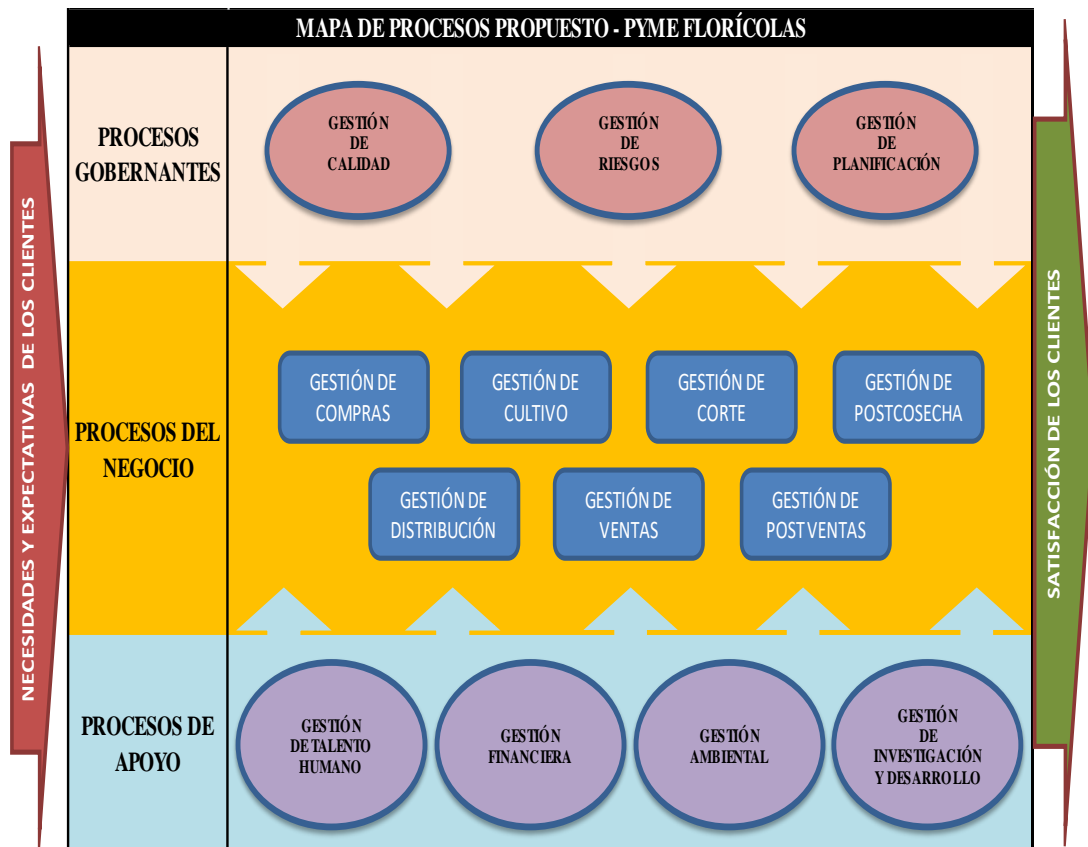


Figura 18. Mapa de procesos propuesto – PYME Florícolas
 Fuente: Reunión de trabajo con los Gerentes de las Florícolas
 Elaboración Propia

3.2. Cadena de Valor propuesta

En las empresas visitadas ninguna tiene conocimiento de lo que significa la Cadena de Valor y su uso.

En el numeral 1.1.9 del capítulo 1 se dio a conocer la Cadena de Valor genérica de Michael Porter, en base a esta teoría se va a utilizar este instrumento para elaborar una propuesta que permita definir los macro procesos para las PYME florícolas a través de una representación gráfica, como se muestra en la figura 19:



Figura 19. Cadena de Valor Propuesta – PYME Florícolas
Fuente: Reunión de trabajo con los Gerentes de las Florícolas
Elaboración Propia

3.3. Acciones de mejora propuestas para eliminar las debilidades de los procesos financieros de las Florícolas

En el numeral 3.2.3 se realizó un análisis de las debilidades encontradas en los procesos financieros, **en base a bibliografías de varios autores**, lo que contribuye para que a continuación se detallen las siguientes acciones de mejora:

1. Elaborar un organigrama donde se detalle la estructura de la empresa y la relación que existe entre cada departamento; el uso de esta herramienta contribuye para tener una visión general de la florícola, ubicación del personal, distribución de las áreas y de autoridad, relación de los puestos y la posibilidad de realizar cambios.
2. Elaborar un manual de funciones que contenga la descripción de los puestos, funciones, tareas, líneas de comunicación y relación de autoridad; lo que aportará a la identificación de puestos, orden en su funcionamiento y fluidez en el trabajo. Este manual debe estar en constante actualización para que la empresa tenga un buen funcionamiento y trabajo con eficiencia.

3. Definir los procesos financieros para que las Florícolas puedan establecer metas económicas a alcanzar y de esta manera se cumplan los objetivos estratégicos, mejoren la rentabilidad, establezcan la cantidad de efectivo y las fuentes de financiamiento y se proyecten las ventas y gastos.

En el numeral 3.3.4., a través del uso de diagramas de flujo se realiza una propuesta para la ejecución de los siguientes procesos financieros:

- Gestión de entradas del Efectivo
 - Gestión de salida del Efectivo
 - Gestión de flujo del efectivo
 - Gestión de Cuentas por Cobrar
 - Gestión de Cuentas por Pagar
 - Gestión de Presupuesto
 - Gestión de emisión y cierre de balances
 - Gestión de control interno
4. Contratar un profesional Contador para que realice el registro diario de las transacciones, elabore libros auxiliares de las cuentas contables, entregue reportes mensuales de los ingresos y gastos de las Florícolas que permitan a la gerencia tomar decisiones adecuadas para el negocio, prepare los estados financieros que finalmente determinarán la rentabilidad o no de la Empresa.
 5. El dinero recaudado, producto de las ventas debe ser depositado en la cuenta bancaria de la empresa para evitar la sustracción y mal uso del efectivo.
 6. Planificar el flujo del efectivo con el fin de lograr su incremento y liquidez, para lo cual la gerencia de las Florícolas debe realizar las siguientes actividades:
 - Acelerar el proceso de cobro
 - Retardar los desembolsos a través de la negociación con los proveedores en tiempo de pago
 - Inversión inmediata de los saldos de efectivo
 7. Elaborar un presupuesto anual que le ayude a la Florícola a organizar los gastos considerando el nivel de ingresos proyectados; dentro de las ventajas de su preparación están:
 - Identificación de la necesidad de invertir el capital
 - Aspectos en los que se pueden disminuir los gastos
 - Permite determinar los posibles problemas financieros

- Diseñar planes para solucionar los problemas financieros
 - Diseñar planes y estrategias
8. Diseñar un sistema de control interno que permita la eliminación de las debilidades existentes en las florícolas analizadas, así como también, considere la elaboración de políticas de control basadas en las acciones de mejora propuestas en los numerales del 1 al 7 de esta sección.

El proceso para realizar la implementación de un sistema de control interno en las florícolas se detalla en el diagrama de flujo propuesto en el numeral 3.3.4.7. de este documento de investigación.

3.4. Objetivos de los procesos propuestos

Gestión del efectivo

- Verificar entradas, salidas y saldo del efectivo
- Evitar tener una cartera vencida
- Acelerar el proceso de cobro
- Retardar desembolsos de dinero
- Incrementar el monto del efectivo a través de financiamiento
- Invertir saldos de efectivo

Gestión de Cuentas por Cobrar

- Generar un retorno eficiente de la inversión mediante el control de cobros
- Elaborar una política de crédito cuyo tiempo de recuperación sean menor al de las cuentas por pagar
- Realizar una estimación de cuentas incobrables para evitar que la empresa se quede sin liquidez

Gestión de Cuentas por Pagar

- Evitar pago de intereses y multas a instituciones públicas
- Mantener una buena relación comercial con los proveedores
- Obtener créditos con los proveedores, con un plazo mayor a los créditos otorgados a los clientes para poder cubrir las necesidades actuales

Gestión de control interno

- Controlar el uso eficiente de los recursos.
- Identificar los posibles riesgos a los que puede estar expuesta la empresa

- Generar información financiera confiable y oportuna para la gestión de la empresa
- Controlar que las actividades que desarrollan los responsables, se realicen bajo los reglamento y normas vigentes.

Gestión del Presupuesto

- Identificar la necesidad de invertir el capital
- Identificar aspectos en los que se pueden disminuir los gastos
- Determinar los posibles problemas financieros
- Diseñar planes y estrategias para solucionar los problemas financieros

Gestión de Cierre y emisión de Balances

- Dar a conocer la situación financiera actual de la empresa y las variaciones que ha tenido la misma
- Servir como instrumento financiero para la toma de decisiones de los Directivos
- Evaluar la gestión de los responsables

3.5. Diagramas de flujo de los procesos financieros

De conformidad a la información obtenida en las florícolas visitadas y considerando el Glosario de Términos Multi-Industria de Price Waterhouse que se detalla en el numeral 1.1.9 y el numeral 3.2.3., de este documento de investigación, a continuación, se realiza una propuesta para la ejecución de los procesos financieros en las florícolas, mediante la utilización de flujogramas por funciones, es decir, que contienen la determinación de cargos tipo como son: (Gerente General, Contador, Asistente Contable, Asistente de Ventas y Mensajero), de manera que se pueda entender cada uno de los pasos que se deben seguir y el responsable de su ejecución.

Los procesos que se van a definir son los siguientes:

- Gestión de entradas del Efectivo
- Gestión de salida del Efectivo
- Gestión de Flujo del Efectivo
- Gestión de Cuentas por Cobrar
- Gestión de Cuentas por Pagar
- Gestión de Presupuesto
- Gestión de emisión y cierre de balances
- Gestión de Control Interno

3.5.1. Diagramas de flujo propuestos para la Gestión del Efectivo

Operaciones que generan entradas de efectivo en las florícolas

- Cobro del efectivo a clientes por la venta de flor nacional al contado
- Cobro anticipado a clientes por la exportación de flores

Operaciones que generan salidas de efectivo en las florícolas

- Pago a proveedores por compras al contado de suministros, semillas, insumos y materiales.
- Pago a proveedores por compras a crédito de suministros, insumos y materiales.
- Pago de sueldos
- Pago de impuestos
- Pago de intereses bancarios
- Pago de préstamos

A continuación, en la figura 20 se presenta el diagrama de flujo de las entradas del efectivo y en la figura 21 se muestra el diagrama de flujo de las salidas del efectivo:

Entradas del efectivo:

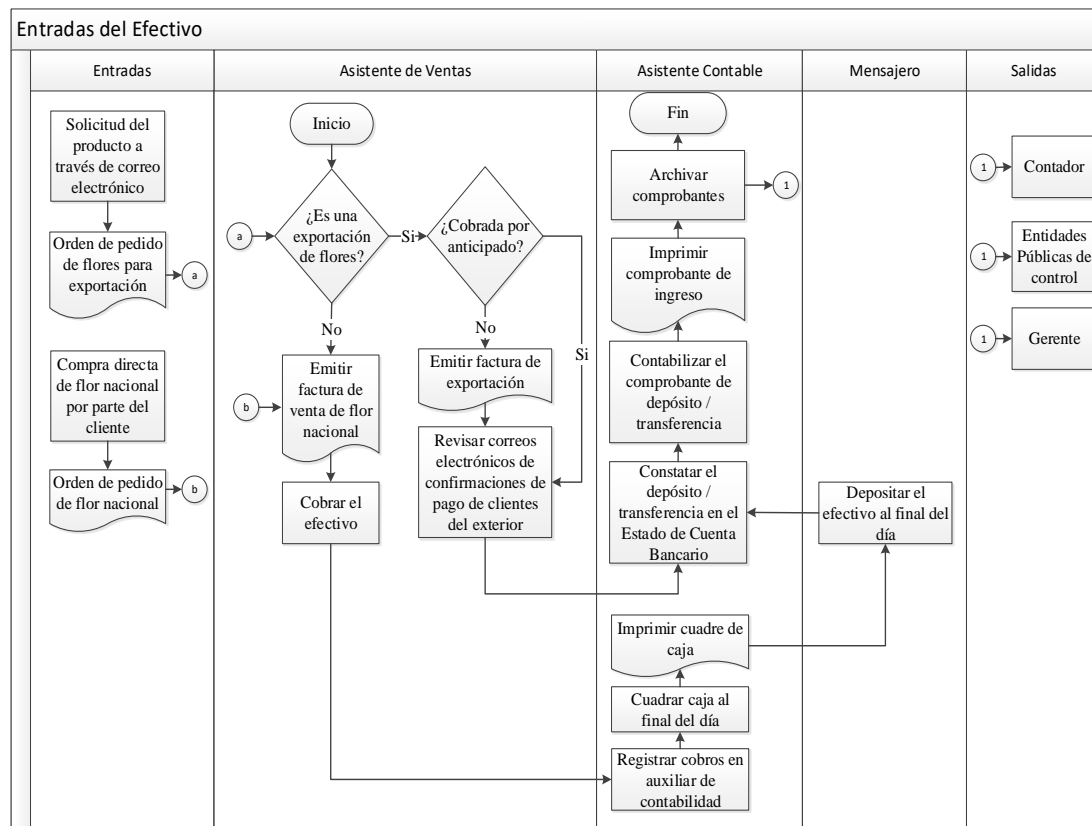


Figura 20. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de entrada del Efectivo

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas

Elaboración Propia

Salidas del efectivo:

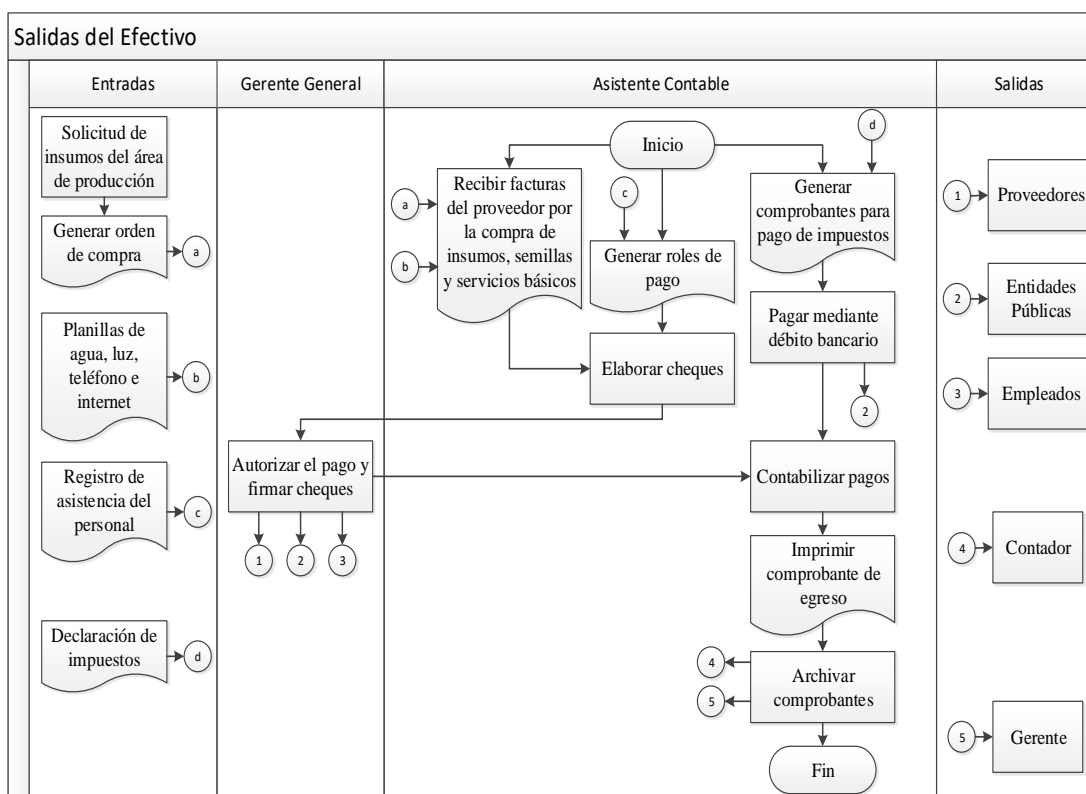


Figura 21. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de salida del Efectivo

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas

Elaboración Propia

3.5.2. Diagrama de flujo propuesto para la gestión del Flujo de Efectivo

De la información obtenida en la visita realizada a las florícolas y en referencia al Glosario de Términos de la Price Waterhouse, planteado en el numeral 1.1.9 de este trabajo de investigación; la gestión del flujo del efectivo es de gran importancia, debido a que mediante este proceso se lleva un control de ingresos, salidas y saldo del efectivo.

Del análisis de debilidades encontradas en la gestión el flujo del efectivo, realizado en el numeral 3.2.3., se desprenden los siguientes objetivos de llevar un control, que se detallan a continuación:

- Verificar entradas, salidas y saldo del efectivo
- Evitar tener una cartera vencida
- Acelerar el proceso de cobro
- Retardar desembolsos de dinero
- Incrementar el monto del efectivo a través de financiamiento
- Invertir saldos de efectivo

Una vez conocidos los objetivos para controlar la gestión del efectivo, en la figura 22 se presenta el diagrama de flujo propuesto para realizar el proceso del flujo del efectivo:

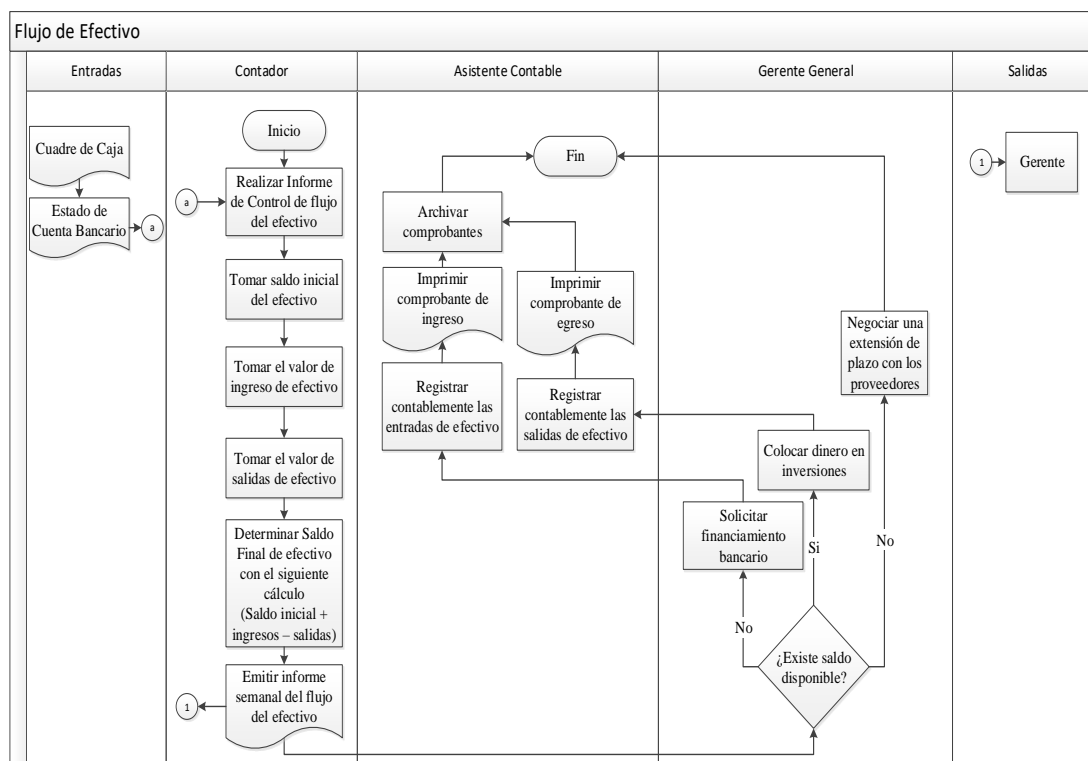


Figura 22. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de flujo del efectivo

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas

Elaboración Propia

3.5.3. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Cuentas por Cobrar

El autor Marcial Córdoba en su libro “Gestión Financiera” señala que: las empresas ofrecen créditos a sus clientes con el propósito de incrementar sus ventas, lo que implica, establecer condiciones acordes con el sector donde opera y las características de los clientes. Estas ventas a crédito son las que originan las cuentas por cobrar, para lo cual se requiere una gestión adecuada.

La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, para alcanzar los propósitos institucionales. En esta labor, que implica asumir riesgos, se deben estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar políticas de cobranzas. (Córdoba 2012)

Adicionalmente, el autor Marcial Córdoba considera a las siguientes variables para evaluar la gestión de las cuentas por cobrar:

- ✓ **Gastos de oficina.** Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede, aumentándose los costos de oficina, pero si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

- ✓ **Inversión de cuentas por cobrar.** Existe el costo del manejo de cuentas por cobrar, en la medida en que aumenten las cuentas por cobrar de la empresa es más costoso su manejo y viceversa. Los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejo más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado, costos menores de manejo.
- ✓ **Estimación de cuentas incobrables.** Una variable, que se afecta por los cambios en los estándares de crédito, es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro, aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa.
- ✓ **Volumen de ventas.** A medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, teniéndose incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende, la utilidad esperada.

A continuación, en la figura 23 se presenta el diagrama de flujo propuesto, para realizar el proceso de gestión de Cuentas por Cobrar:

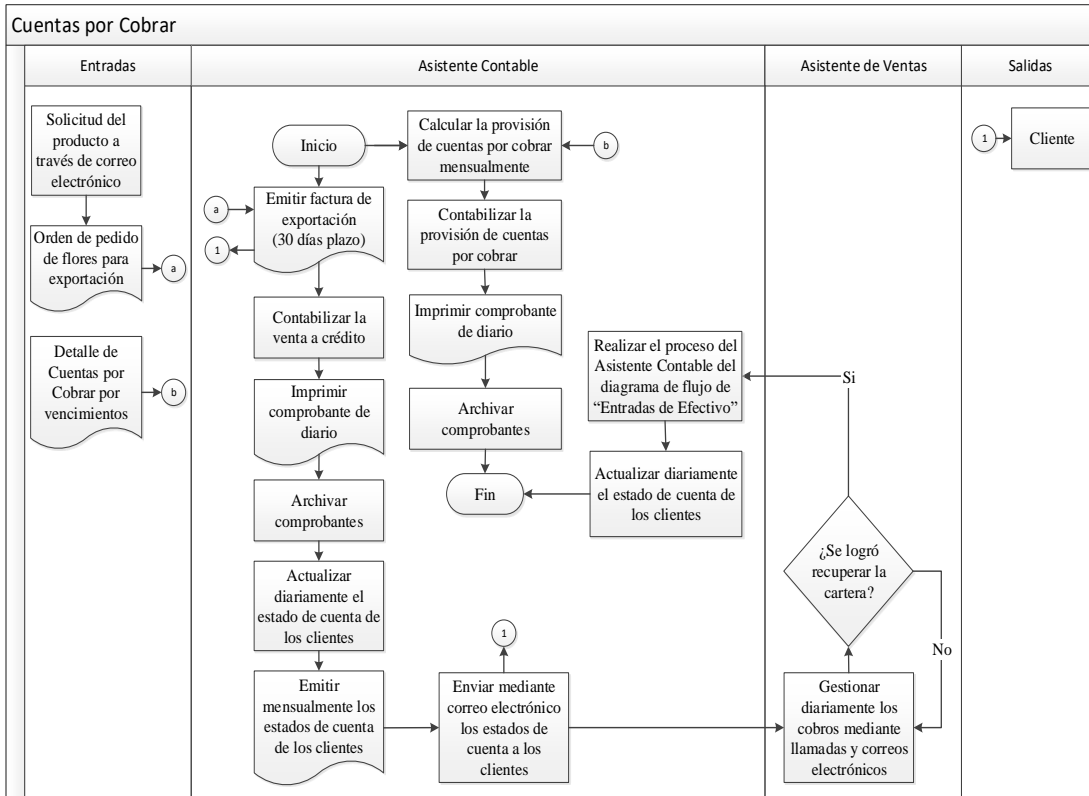


Figura 23. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Cuentas por Cobrar
 Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
 Elaboración Propia

3.5.4. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Cuentas por Pagar

Los autores Arturo Haro y Juana Rosario en su libro “Gestión Financiera”, considera que el crédito comercial (también llamado de proveedores o inter-empresarial

cuando es entre empresas) surge espontáneamente de la actividad empresarial como consecuencia del aplazamiento en el pago que conceden los proveedores.

El comienzo y mantenimiento de la actividad de muchas empresas es posible gracias a la financiación concedida por los proveedores, modalidad financiera que por su flexibilidad y coste suele superar a otras fuentes financieras. La dificultad de realizar pagos al contado y obtener créditos distintos de los facilitados por los proveedores, hace que, para muchas empresas, los aplazamientos de pago se constituyan en un elemento clave de su financiación.

Se puede definir como “la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha determinada en el futuro”.

El crédito de proveedores significa poder obtener bienes y servicios de forma inmediata a cambio de contraer la obligación de pagarlos con un compromiso de pago de un importe determinado en un plazo formal posterior a la fecha de la transacción comercial, permitiendo a la empresa satisfacer sus necesidades actuales sin tener que pagar al contado. El factor clave del crédito comercial es la promesa de pago en una fecha futura. (Haro 2017)

En la figura 24 se muestra el diagrama de flujo propuesto para la gestión de cuentas por pagar:

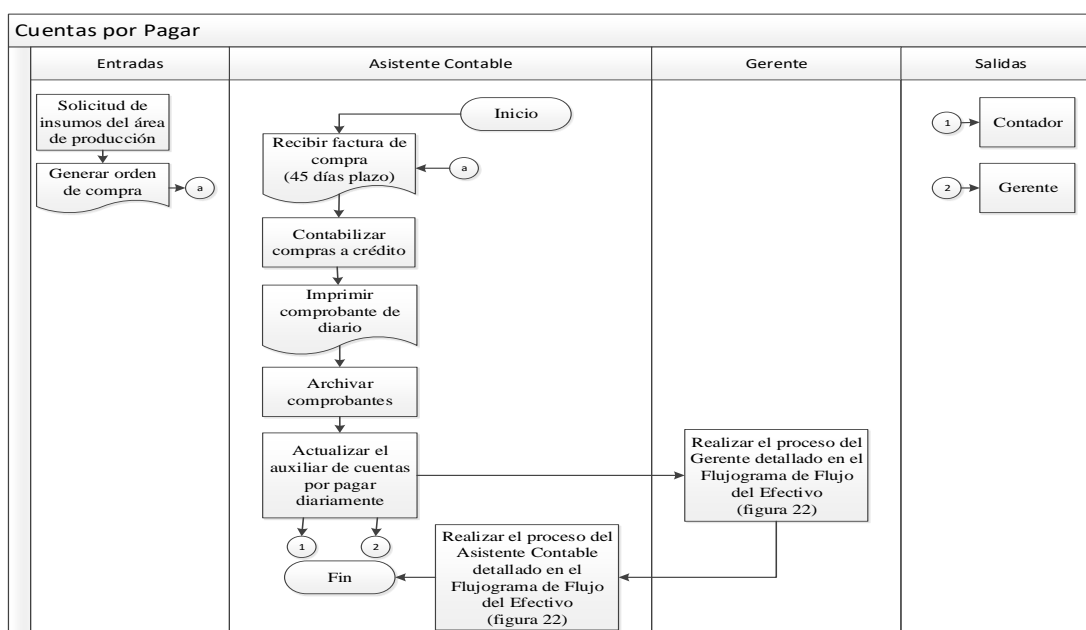


Figura 24. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Cuentas por Pagar

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas

Elaboración Propia

3.5.5. Diagrama de flujo propuesto para la Gestión de Presupuesto

Del análisis de debilidades de la gestión del presupuesto, realizado en el numeral 3.2.3., se dieron a conocer las ventajas con las que cuenta una empresa cuando elabora su presupuesto anual. En la figura 25 se da a conocer el diagrama de flujo propuesto para la gestión del presupuesto:

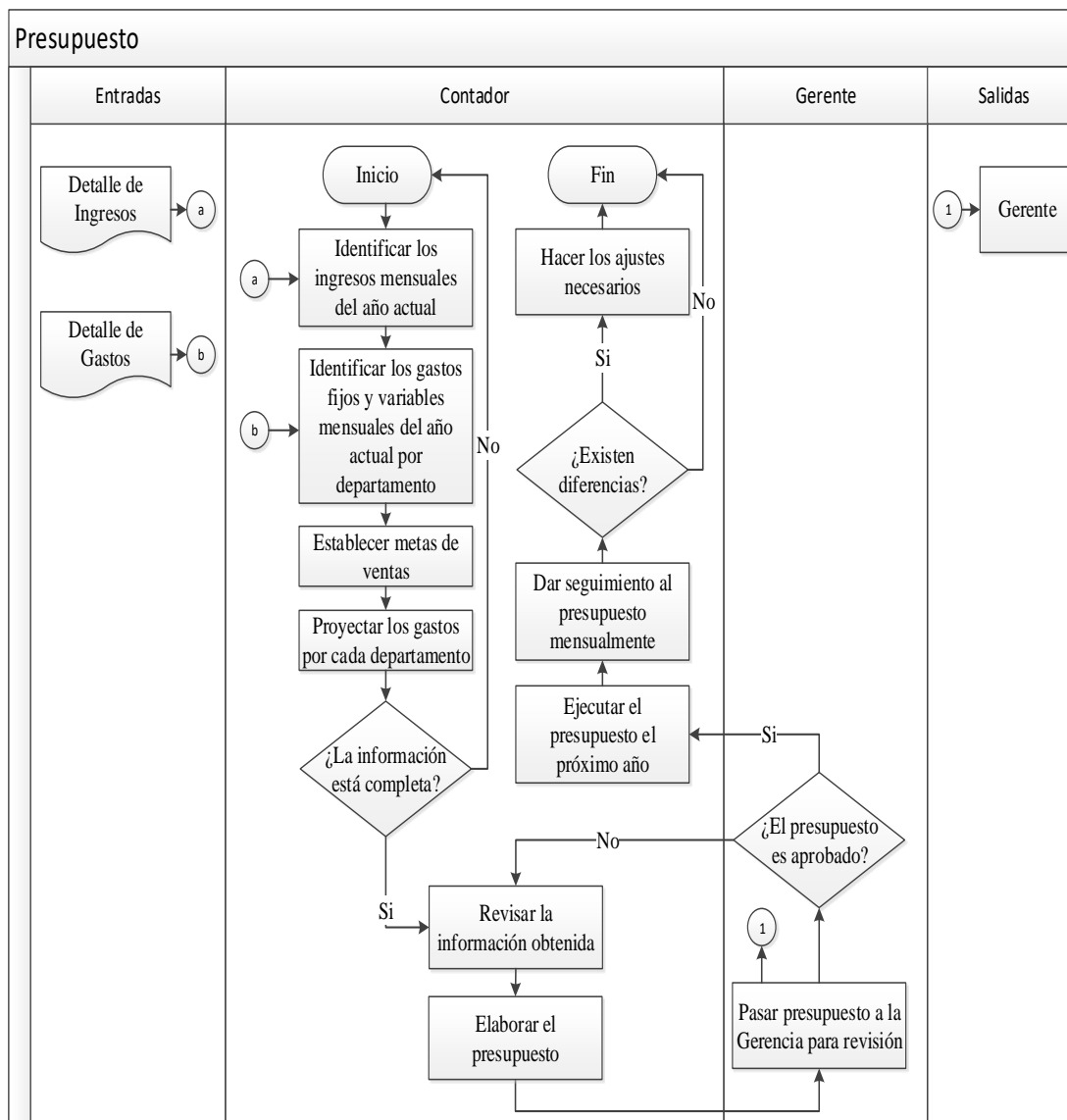


Figura 25. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Presupuesto
 Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
 Elaboración Propia

3.5.6. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de emisión y cierre de Balances

En el numeral 3.2.3., de este trabajo de investigación se detalla la importancia de que las empresas lleven a cabo la gestión de la emisión y cierre de Balances.

A continuación, en la figura 26 se presenta el diagrama de flujo propuesto para la gestión de Balances:

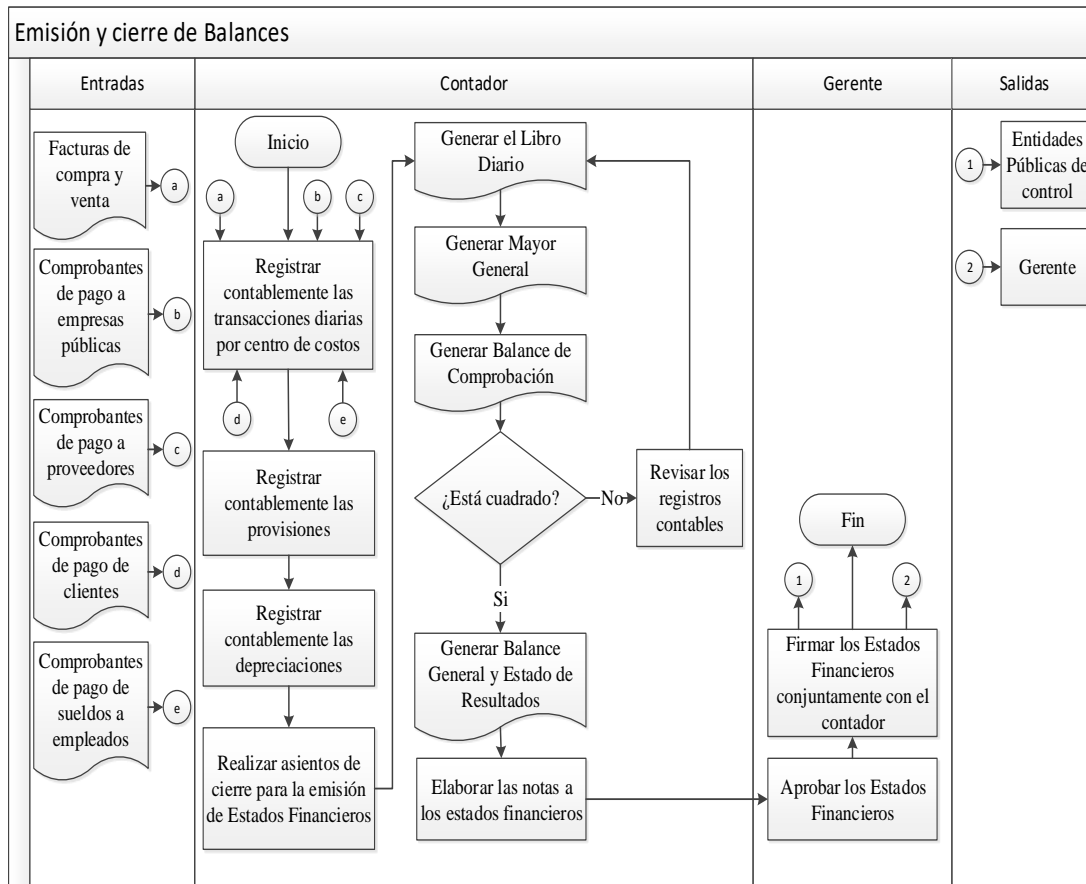


Figura 26. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de emisión y cierre de Balances
Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

3.5.7. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Control Interno

En base a la información obtenida en las florícolas y considerando el Glosario de Términos Multi-Industria de Price Waterhouse que se detalla en el numeral 1.1.9 y el numeral 3.2.3., de este documento; a continuación, en la figura 27 se presenta un flujograma donde se realiza una propuesta para la implementación de un sistema de control interno en las florícolas:

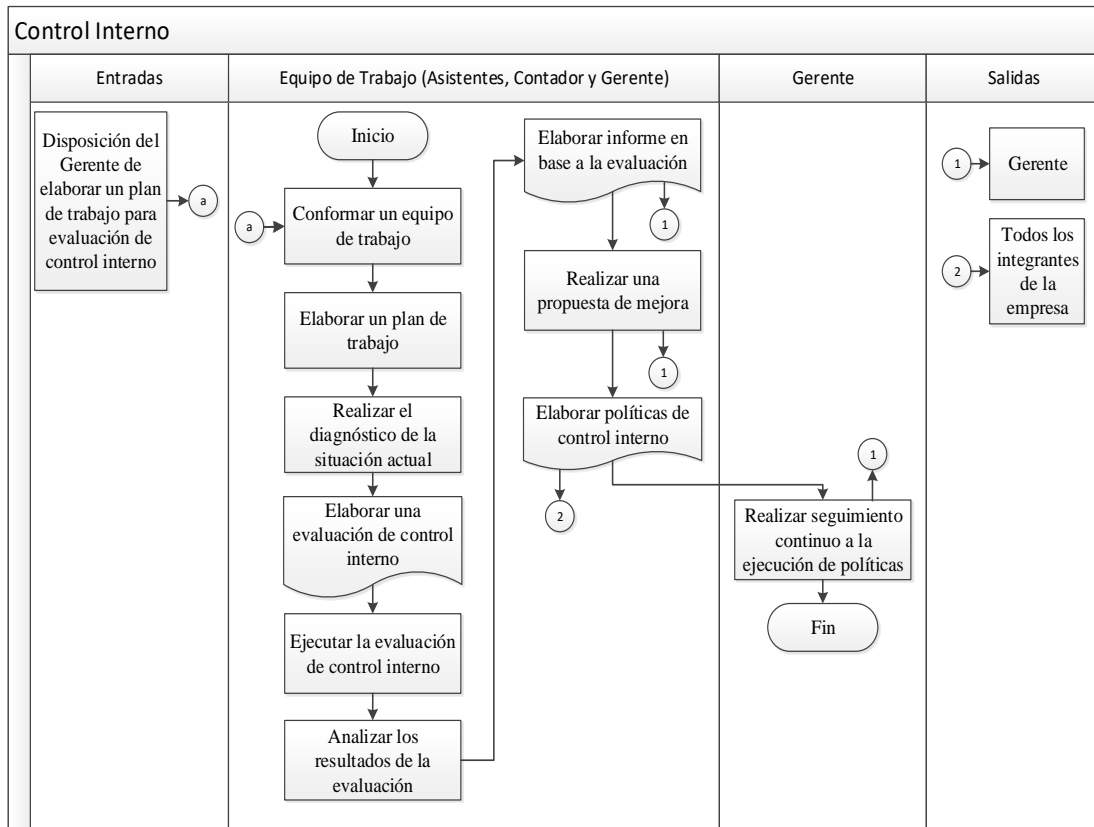


Figura 27. Diagrama de flujo propuesto para la gestión de Control Interno

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

3.6. Análisis comparativo de los procesos actuales con los procesos propuestos

Tabla 22

Análisis comparativo de los procesos actuales con los propuestos

Análisis comparativo de los procesos actuales con los propuestos	
ACTUALES	PROPUESTOS
No se encuentran descritos los procesos financieros de la empresa.	Se realiza una propuesta para llevar a cabo los procesos financieros a ser utilizados en las florícolas a través del uso de Diagramas de Flujo.
Las transacciones diarias no son registradas contablemente.	En todos los procesos propuestos, se plantea el registro contable de las transacciones en el libro diario, de manera que exista control de los movimientos financieros y que los mismos sean consideradas en la emisión de Balances.
El dinero recaudado por ventas es guardado en un cajón y no se deposita en la cuenta bancaria de la Florícola	En la propuesta de Gestión del Efectivo se indica que el dinero debe ser depositado en la cuenta bancaria de la empresa diariamente ya que puede estar sujeto a fraude, robo y usos indebidos por parte de los responsables del mismo.
Falta de control del flujo del efectivo	Se planteó un proceso para el control del flujo del efectivo, que le permita a la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar entradas, salidas y saldo del efectivo

Análisis comparativo de los procesos actuales con los propuestos	
ACTUALES	PROPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar tener una cartera vencida • Acelerar el proceso de cobro • Retardar desembolsos de dinero • Incrementar el monto del efectivo a través de financiamiento • Invertir saldos de efectivo
Falta de Control Interno	Uno de los procesos propuestos corresponde a la implementación de control interno a través de la conformación de un equipo de trabajo para que evalúe el control interno, analice los resultados, presente un informe, realice una propuesta, elabore políticas de control y haga un seguimiento durante la ejecución
Detalle de compras y ventas en Excel	<p>Como parte de la propuesta se incluyen la Gestión del Efectivo donde se define el proceso para la compra y venta, cuyo pago o cobro es a través del uso inmediato del efectivo.</p> <p>Así también se define la Gestión de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar para las compras y ventas a crédito.</p> <p>En todos los casos se contempla la contabilización de las transacciones y control de los días de crédito.</p>
Presupuesto anual no definido	<p>Se elaboró un proceso para la Gestión del Presupuesto que contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La identificación de ingresos y gastos actuales • Proyección de Ingresos y Gastos por departamentos • Elaboración del presupuesto para el siguiente período • Ejecución y seguimiento del presupuesto
Falta de emisión de estados financieros	<p>El proceso contempla la emisión y cierre de Balances a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de las transacciones diarias, provisiones, depreciaciones y asientos de cierre • Generación del libro diario, libro mayor y balance de comprobación • Generación de Estados Financieros para su presentación a la Gerencia

Fuente: Procesos actuales de las Florícolas
Elaboración Propia

3.7. Definición de indicadores de gestión

En el numeral 1.1.11., se definieron los indicadores de gestión y sus tipos. Se completó un total de 30 horas de reunión durante el mes de marzo del año 2019 con dos contadores, cuatro asistentes administrativos y cinco gerentes de las Florícolas, donde se concluyó que este negocio debe implementar estrategias de diferenciación de su producto desde la producción hasta llegar al cliente final a través de procesos innovadores en toda la cadena de valor y se decidió sobre la elaboración de indicadores a fin de mantener dicha estrategia, como se muestra a continuación:

Indicadores para la Gestión del Efectivo

Tabla 23
Documento del indicador – Prueba ácida

Nombre	Prueba ácida
Definición	La prueba ácida es utilizada para medir la liquidez de una empresa
Finalidad	Determinar si la empresa tiene suficiente efectivo para pagar sus obligaciones a corto plazo sin considerar sus inventarios
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Responsable	Contador
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema Contable financiero, Balance General
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

Tabla 24
Documento del indicador – Tasa de rotación de efectivo

Nombre	Tasa de rotación de efectivo
Definición	La tasa de rotación de efectivo mide cuántas veces se renueva el saldo de caja con los ingresos por ventas.
Finalidad	Determinar qué tan eficiente es el flujo de caja de tu empresa
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Ingresos por Ventas}}{\text{Efectivo promedio y equivalentes de efectivo}}$
Responsable	Contador
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema Contable financiero, Balance General
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

Indicadores para la Gestión de Cuentas por Cobrar

Tabla 25
Documento del indicador – Rotación de Cuentas por Cobrar

Nombre	Rotación de Cuentas por Cobrar
Definición	El Indicador de rotación de cuentas por cobra mide la cantidad de veces que se cobran las cuentas por cobrar durante el periodo en análisis.
Finalidad	Controlar el dinero que te deben por ventas a crédito
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{(\text{Saldo inicial créditos por cobrar} + \text{Saldo final créditos por cobrar})/2}$
Responsable	Contador
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema Contable financiero, Balance General
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

Tabla 26
Documento del indicador – Tasa de morosidad

Nombre	Tasa de morosidad
Definición	La tasa de morosidad mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de crédito concedido.
Finalidad	Evaluar la cartera de crédito para evitar que existan cuentas por comprar vencidas que pongan en riesgo la empresa.
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Saldo de la cartera de crédito vencida}}{\text{Saldo de la cartera de crédito total}}$
Responsable	Contador
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema Contable financiero, Balance General
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

Indicadores para la Gestión de Cuentas por Pagar

Tabla 27
Documento del indicador – Rotación de Cuentas por Pagar

Nombre	Rotación de Cuentas por Pagar
Definición	La rotación de cuentas por pagar indica el número de veces o días en las que la empresa ha pagado las deudas contraídas
Finalidad	Obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo en el período evaluado
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo de Ventas} / 360}$
Responsable	Contador
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema Contable financiero, Balance General
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas

Elaboración Propia

Tabla 28
Documento del indicador – Razón Corriente

Nombre	Razón Corriente
Definición	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo
Finalidad	Determinar cuánto del activo corriente tiene la empresa para cubrir los pasivos exigibles a corto plazo
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Responsable	Contador
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema Contable financiero, Balance General
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas

Elaboración Propia

Indicadores para la Gestión de Presupuesto

Tabla 29
Documento del indicador – Cumplimiento de presupuesto de ventas

Nombre	Cumplimiento de presupuesto de ventas
Definición	Este indicador evalúa el nivel de ingresos por ventas de flores
Finalidad	Mantener la proyección deseada de ventas
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$
Responsable	Vendedor
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Presupuesto de ventas, reporte de ventas del período
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

Tabla 30
Documento del indicador – Cumplimiento del presupuesto de producción

Nombre	Cumplimiento del presupuesto de producción
Definición	Mide el cumplimiento de la cantidad de producción presupuestada por tipo de flor
Finalidad	Definir estándares de producción para cumplir con el pronóstico de ventas
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Cantidad Producida}}{\text{Cantidad Presupuestada}}$
Responsable	Jefe de producción
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema contable financiero, reporte de producción mensual, presupuesto de producción
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

Tabla 31
Documento del indicador – Efectividad del manejo de gastos

Nombre	Efectividad del Manejo de Gastos
Definición	Es el indicador de control del sistema de gastos por producto que mide la efectividad del uso de los recursos
Finalidad	Mantener estándares adecuados en el manejo de gastos
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Presupuestados}}$
Responsable	Contador
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema Contable financiero
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

Indicadores para la Gestión de emisión y cierre de balances

Tabla 32
Documento del indicador –Utilidad operativa resultante

Nombre	Utilidad operativa resultante
Definición	Es el valor resultante del procesamiento de materia prima, obtenido de la diferencia entre la utilidad neta depurada, restada los gastos o egresos.
Finalidad	Establecer controles que guíen hacia la optimización de los ingresos y disminución de los gastos, manteniendo la calidad estándar del producto.
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas del Período}}$
Responsable	Contador
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema Contable financiero, reporte de ventas mensuales
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

Tabla 33
Documento del indicador – Eficiencia de costos

Nombre	Eficiencia de Costos
Definición	Otorga una lectura de la eficiencia en el manejo de los costos reales para la producción de flores frente al costo estándar del período
Finalidad	Mantener estándares adecuados en el manejo de costos
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Costos Reales de Producción}}{\text{Costos Estándar}}$
Responsable	Contador
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Sistema Contable financiero
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

Indicador para la Gestión de control interno

Tabla 34
Documento del indicador – Nivel de eficiencia de los controles

Nombre	Nivel de eficiencia de controles
Definición	Este indicador mide la eficiencia en el cumplimiento de las acciones de control de la florícola
Finalidad	Realizar un seguimiento continuo a la ejecución de las acciones de control establecidas.
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Acciones de control programados}}{\text{Acciones de control cumplidas}}$
Responsable	Gerente
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual
Fuente de Información	Evaluación de control interno
Niveles de reporte	Gerencia General

Fuente: Reunión de trabajo con los Contadores de las Florícolas
Elaboración Propia

3.8. Costos estimados para la implementación de los procesos propuestos

En la tabla 23 se dan a conocer los costos estimados proyectados a cinco años para la implementación de los procesos propuestos, los cuales se obtuvieron a través de consultas realizadas a profesionales que desarrollan este tipo de actividades, adicionalmente se realizó el cálculo del VAC (Valor Actual del Costo) en base a lo indicado en el capítulo 1 el en numeral 1.1.9.3, donde se obtuvo un valor actual de USD 21.949,24 si se incurriera en esos costos al inicio de la implementación de los procesos:

Tabla 35
Costos estimados para la implementación de los procesos propuestos

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN						
Adquisición de un sistema contable	1.500,00					
Incorporación de herramientas básicas de soporte	1.200,00					
COSTOS FIJOS						
Mantenimiento del sistema contable		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Contratar un contador general a tiempo parcial	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
COSTOS VARIABLES						
Capacitación al personal	1.500,00			1.500,00		
Seguimiento y evaluación de los procesos implementados		1.500,00		1.500,00		
TOTAL	6.600,00	4.400,00	2.900,00	5.900,00	2.900,00	2.900,00

Tasa de descuento	5,94%
-------------------	-------

$$Td = IC * (1 - T) * \frac{C}{T} + IBP * \frac{AP}{IT} + I$$

Tasa de Inflación anual - fuente BCE (-0,30%)

Tasa pasiva - fuente BCE (6,24%)

VAC (Valor Actual del Costo)	\$22.774,86
-------------------------------------	--------------------

$$VAC = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Fuente: Consulta a profesionales

Elaboración Propia

4. Impacto de la mejora de los procesos financieros

Después de revisar los procesos financieros de las cinco florícolas visitadas y en base a las entrevistas realizadas a los gerentes, se determinaron las debilidades de los mismos, lo que permitió realizar una propuesta de mejora y a su vez definir el impacto financiero que tienen las empresas dedicadas a la producción y comercialización de flores.

Las reuniones de trabajo con el personal de las PYME visitadas, permitieron la definición de los posibles beneficios en el caso de que las empresas tomen la decisión de poner en práctica esta propuesta de mejorar de los procesos financieros; los mismos se detallan a continuación:

- Reducción de costos y gastos mediante la elaboración de un presupuesto, que permita en base a un análisis proyectar el valor que se va a destinar para cada uno de los departamentos de la empresa, de esta manera se evitan los despilfarros y se gestionan de manera eficiente los recursos de la empresa.
- Incrementar y mejorar la producción de flores mediante el control del flujo del efectivo, y la cantidad de dinero con el que cuenta la empresa para invertir.
- Cumplimiento de obligaciones a tiempo a través de una política de pagos con un crédito directo de 45 días, acordado con los proveedores, para mantener su reputación empresarial.
- Cumplimiento de obligaciones con empresas del estado mediante un detalle de control con las fechas de cumplimiento para evitar la generación de intereses y multas.
- Definir indicadores financieros para medir la situación en la que se encuentra la empresa, es decir, analizar la realidad financiera y tomar acciones de mejora.
- Minimizar los riesgos a través de la estandarización de los procesos financieros.

En este capítulo se definieron los procesos a ser analizados en las empresas florícolas, posteriormente considerando el número PYMES de este tipo en la ciudad Tabacundo, se estableció una muestra para realizar la visita de campo; Producto del levantamiento de información, se identificaron debilidades y ausencia de procesos financieros. Finalmente se planteó una propuesta que incluye aspectos tales como: el mapa de procesos donde se muestra la interacción a nivel macro entre los procesos operativos y los de apoyo, la cadena de valor que detalla las actividades de valor tanto físicas como tecnológicas que realiza la empresa, la flujo diagramación donde se dan a conocer los responsables que intervienen en el procesos y la secuencia de actividades que debe llevar a cabo cada uno; para concluir, con la finalidad de documentar y observar la situación actual y los resultados del cambio, se definieron indicadores de gestión que le permitan a la empresa ir midiendo las mejoras obtenidas en los procesos financieros con la aplicación de esta propuesta.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo se concluye que se cumplió con el objetivo general, por cuanto la aplicación de esta propuesta contribuirá a que las Florícolas obtengan beneficios tales como: fortalecer la gestión financiera, uso eficiente de los recursos, reducción de costos y gastos, incremento y mejora de la producción a través de la inversión, cumplimiento de obligaciones a tiempo y mejora en el proceso de recuperación de cartera.

Así mismo, se han cumplido los objetivos específicos:

1. La información teórica detallada en este trabajo de investigación aportó para que las PYME Florícolas tengan una idea sobre el manejo y mejora que se pueden realizar a los procesos financieros, esto se logró a través del conocimiento sobre la definición, factores, características, tipos, elementos y metodologías de análisis de los procesos, así como también la información acerca de la cadena de valor propuesta por Michael Porter, el mapa de procesos, el diagrama de flujo como una herramienta de descripción y finalmente los indicadores de gestión que permiten observar el comportamiento de los procesos financieros de la empresa.
2. Se realizó un análisis de datos públicos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos y Banco Central del Ecuador correspondiente a la definición, clasificación, tamaño, generación de empleo y composición de los ingresos, que contribuyó para que los Directivos de las Florícolas entiendan a qué grupo económico corresponden sus empresas, los ingresos que éstas son capaces de generar y por lo tanto la importancia de realizar una mejora en sus procesos financieros.
3. La aplicación in situ de una matriz de levantamiento de información, determinó que ciertas empresas llevan a cabo procesos financieros, mientras que otras no le dan mayor importancia y no los ejecutan. Por lo tanto, la información obtenida en el análisis dio lugar al desarrollo de la presente propuesta de mejora, con la finalidad de que las Florícolas tengan un modelo que les permita seguir un proceso a través de los flujogramas y midan su mediante el uso de indicadores.

4. Los diagramas de flujo al ser una representación gráfica secuencial ayuda a que las personas entiendan y trabajen en la implementación de los procesos financieros, así como también en el planteamiento de mejoras.
5. La elaboración de un organigrama donde se detalle la estructura de la empresa y la relación que existe entre cada departamento; contribuye a tener una visión general de la florícola, ubicación del personal, distribución de las áreas y de autoridad, relación de los puestos y la posibilidad de realizar cambios.
6. La definición de los procesos financieros ayuda a la empresa a establecer metas económicas y objetivos estratégicos, que le permitan mejorar la rentabilidad.
7. La preparación de un presupuesto anual favorece a la empresa a organizar los gastos considerando el nivel de ingresos proyectados, identificar las necesidades de inversión, disminuir los gastos, determinar posibles problemas financieros y diseñar planes de solución a problemas financieros.
8. La elaboración de un manual de funciones que contenga la descripción de los puestos, funciones, tareas, líneas de comunicación y relación de autoridad; aporta a la identificación de puestos, orden en su funcionamiento y fluidez en el trabajo.
9. El diseño de un sistema de control interno basado en acciones de mejora permite la eliminación de debilidades existentes en las florícolas.

Recomendaciones

Una vez que se ha concluido con la investigación y se han dado a conocer los argumentos por los cuales los procesos financieros de una empresa son de vital importancia, se recomienda que las florícolas inicien con la implementación de la propuesta de mejora planteada en este documento y posteriormente den el seguimiento y control correspondiente que permita una evaluación de los cambios.

Para complementar la implementación del modelo propuesto y considerando la realidad actual de los procesos financieros de las PYMES florícolas se emiten las siguientes recomendaciones adicionales:

1. Diseñar y Elaborar un organigrama estructural que contribuya a tener una visión general e integral de la empresa, conocimiento de la relación de los puestos, ubicación del personal y distribución de las áreas.
2. Definir las funciones de los responsables a través de la realización de un “MANUAL DE FUNCIONES” que permita la identificación de cargos, la

designación de funciones de los integrantes, la claridad en el trabajo y la relación jerárquica

3. Tener un control del flujo de efectivo mediante un análisis contable de entradas y salidas del dinero, para realizar este proceso se debe revisar los cobros a fin de tener una recuperación eficiente de la cartera, extender el tiempo para realizar los pagos e invertir el remanente en innovación y mejora de la empresa. Esta información es fundamental para que la florícola no sea vea limitada en la toma de decisiones.
4. A través de una reunión entre directivos y contador antes de finalizar cada período, se debe asignar un grupo encargado de preparar el presupuesto anual para que la empresa proyecte sus gastos e ingresos del siguiente año; esto le permite tener ventajas tales como reducción de gastos innecesarios, diseño de planes para incrementar los ingresos, búsqueda de financiamiento o de nuevos inversores y previsión sobre posibles escenarios futuros.
5. Conformar un equipo de trabajo para que determine la situación actual de la empresa mediante la aplicación de una evaluación de control interno a cada una de las áreas, que posteriormente permita la elaboración de un manual de políticas de control interno a ser implementado en la florícola.

Lista de Referencias

- International Organization for Standardization. 2015. ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad..
- Agudelo, Luis Fernando. 2007. *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC 2008.
- Anderson, David, Dennis J. Sweeney y Thomas A. Williams. 2008. *Estadística para administración y economía*. décima edición. Cengage Learning Editores, S.A.
- Araque, Wilson. 2012. Las PyME y su situación actual. *Cuaderno de Trabajo N° 1*.
- Asamblea Nacional. 2010. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito, Pichincha, diciembre 29. 14.
- Aubia, Jordi. 2015. *Elaboración del Presupuesto*. 5.0. Elearning S.L.
- BCE. *Banco Central del Ecuador*. 2019. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>.
- Beltrán, Jesús Mauricio. 2019. *Indicadores de Gestión - Herramientas para lograr la competitividad*. segunda edición. Edited by 3R.
- Bravo, Juan. 2011. *Gestión de Procesos*. cuarta edición. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- . 2009. *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- CAN. 2009. Resolución 1260. *Disposición Técnica para la Transmisión de datos de Estadísticas de PYME de los países miembros de la Comunidad Andina*. agosto 21.
- Chain, Nassir Sapag. 2001. *Evaluación de proyectos de inversión de la empresa*. Gráfica Pinter S.A.
- . 2011. *Proyectos de inversión formulación y evaluación*. Pearson Educación de Chile S.A.
- Cluster Flor. 2018. <http://www.ebizzor.com/como-funciona-el-cluster-de-flores-en-ecuador/>.
- Córdoba, Marcial. 2012. *Gestión Financiera*. Primera edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Corporación Andina de Fomento. 1991. *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. primera edición. Nuevos Tiempos.
- Definición. 2017. <https://definicion.mx/proceso/>.
- Deloitte. 2019. <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>.

- Expoflores. 2018. *Expoflores*. n.d. <https://expoflores.com/>.
- Expoflores. 2011. La Flor. *Flor Ecuador No. 61*, enero - febrero.
- Expoflores. 2010. La Flor. *Flor Ecuador No. 60*, noviembre - diciembre.
- Expoflores. 2010. Revista Especializada Ecuador y sus flores No. 30. *Flor Ecuador*.
- Expoflores. 2013. Revista Especializada Ecuador y sus flores No. 41. *Flor Ecuador*, noviembre.
- Expoflores. 2014. Rosen Tantau. *Flor Ecuador No. 81*, octubre.
- García, Celestino. 2011. *Estadística Descriptiva y Probabilidades para Ingenieros*. Lima: Macro E.I.R.L.
- Haro, Arturo. 2017. *Gestión Financiera*. Vol. 14. Almería: Universidad de Almería.
- Harrington, James. 1993. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Edited by Luz M. Rodríguez A. Bogotá: McGraw - Hill Interamericana.
- Harrington, James. 1998. *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- INEC. 2010. Censo Nacional Económico - CENEC.
- . *Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadística y Censos*. 2017. http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true.
- . *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)*. 2018. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2018/Presentacion%20de%20principales%20resultados.pdf.
- . *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. 2017. www.ecuadorencifras.gob.ec.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. 2010. Norma Técnica Ecuatoriana. *NTE INEN 2 537:2010*. Quito.
- International Organization for Standardization. 2015. *ISO 9001. calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. 2015. <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>.
- Lefcovich, Mauricio. 2004. http://www.degerencia.com/articulo/las_pequeñas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos. septiembre 21.
- Levin, David Rubin y Richard. 2004. *Estadística para Administración y Economía*. Séptima Edición. México: Pearson Educación.

- Lidsay, James. 2008. *Administración y Control de la Calidad*. Vol. 7. Cengage Learning.
- Montalván, César. 1999. *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México.
- Morales, Arturo. 2014. *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pérez, José. 2009. *Gestión por Procesos*. 3ra. Edición. Madrid: ESIC.
- Pérez, José. 2010. *Gestión por Procesos*. 4ta. Edición. Madrid: ESIC.
- Porter, Michael. 2008 *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. America Latina.
- Porter, Michael. 1998. *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Argentina: Rei Argentina S.A.
- Price Waterhouse. 1998. El Lenguaje de los Negocios Internacionales. *Glosario de Términos Multi-Industria*. Translated by María Bastidas.
- Sánchez, Álvaro. 2019. Análisis Crítico de la Estructura Organizacional en las PFCC.
- SRI. 2016. <http://www.sri.gob.ec/de/32>. febrero 08.
- . 2019. <http://www.sri.gob.ec/de/32>.
- . 2019. <http://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros>.
- SUPERCIAS. 2018. *Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*. <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>.
- . 2017. *Superintendencia de Compañías y Seguros*. diciembre. <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/> (accessed julio 8, 2018).
- Universidad de Jaen. 2017. <https://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>.
- Universidad Politécnica de Valencia. 2011. *Manual de Gestión de Procesos*. Vol. 1. Valencia.
- Welsch, Glenn. 2005. *Presupuestos, planificación y control*. Sexta. México: Pearson Educación de México.
- Zaratiegui, José. 1999. *La gestión por procesos: su papel e importancia*.

Anexos

Anexo 1: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 1

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO									
Inicio: 04/03/2019		Fin: 06/03/2019							
Personas entrevistadas:		- Gerente - Asistente Administrativa							
PREGUNTAS		RESPUESTA							
¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural?		X							
¿La empresa cuenta con un manual de funciones?		X							
¿Se encuentran definidos los procesos?		X							
Proceso:		Financiero							
Subproceso:		Gestión de Caja							
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Venta de flor nacional	Asistente Administrativa	excel	detalle del área de producción que contiene el número de bunches disponibles	cuadro de ventas	se imprime el detalle de bunches disponibles y el cuadro de ventas y se archiva físicamente en carpetas para archivador	diaria	-	-
2	Cobro del efectivo	Asistente Administrativa	libreta	-	libreta con las anotaciones de los cobros realizados en el día	-	diaria	-	-
3	Cuadre del efectivo	Asistente Administrativa	excel libreta	libreta con las anotaciones de los cobros realizados en el día	cuadre del efectivo	se imprime el cuadro del efectivo y se archiva físicamente en carpetas para archivador	diaria	-	-
4	Guardar el dinero en un cajón	Asistente Administrativa	-	-	-	-	diaria	robo del dinero	depositar el dinero
5	Desembolso del dinero en la compra de suministros	Asistente Administrativa	excel	cuadre del efectivo	cuadre del efectivo detalle de compras	se imprime el detalle de compras y se archiva físicamente en carpetas para archivador	semanal	-	-

Subproceso: Gestión de Bancos									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Exportación de flores	Asistente de Ventas	excel sistema de la carguera correo electrónico	correos electrónicos	invoice detalle de exportaciones	se imprime el invoice, el detalle de exportaciones y se archiva físicamente en carpetas para archivador	diaria	-	-
2	Cobro mediante cheque o transferencia del exterior	Asistente de Ventas	excel	Estado de cuenta bancario	detalle de cobros	se imprime el detalle de cobros y se archiva físicamente en carpetas para archivador	diaria	-	-
3	Depósito de cheques recibidos	Asistente Administrativa	excel	cheque	detalle de cobros	se archiva físicamente los comprobantes de depósito de los cheques en carpetas para archivador	diaria	-	-
4	Desembolso del dinero en la compra de insumos, materiales, pagos a proveedores y sueldos, etc.	Asistente Administrativa	excel	factura de compra	detalle de compras cheque	se imprime el detalle de compras y se archiva físicamente en carpetas para archivador junto con las facturas	semanal	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Cobrar									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Exportación de flores (crédito máximo 30 días)	Asistente de Ventas	excel sistema de la carguera correo electrónico	correos electrónicos	invoice detalle de exportaciones	se imprime el invoice, el detalle de exportaciones y se archiva físicamente en carpetas para archivador	diaria	-	-
2	Registro de ventas a crédito en un cuadro de Excel	Asistente de Ventas	excel	invoice detalle de exportaciones	detalle de ventas a crédito (cuentas por cobrar)	-	diaria	-	-
3	Realización de llamadas y correos electrónicos para solicitar el pago	Asistente de Ventas	correo electrónico teléfono	detalle de ventas a crédito (cuentas por cobrar)	-	-	diaria	-	-
4	Actualización del registro de ventas a crédito, cuando se realiza la venta o el cobro	Asistente de Ventas	excel	invoice detalle de exportaciones	detalle de ventas a crédito (cuentas por cobrar)	se imprime el detalle de cuentas por cobrar y se archiva físicamente en carpetas para archivador	diaria	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Pagar									
Recurso / Sistema -									
No.	Actividad	Cargo	Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Envío de la Orden de Compra al proveedor	Asistente Administrativa	excel	hoja de requerimientos	orden de compra	se imprime la hoja de requerimientos, la orden de compra y se archiva físicamente en carpetas para archivador	quincenal	-	-
2	Entrega de cheques posfechados a 45 días al momento de la compra	Asistente Administrativa	-	orden de compra	cheque	-	quincenal	-	-
3	Registro de compras a crédito	Asistente Administrativa	excel	factura de compra	detalle de compras a crédito (cuentas por pagar)	-	quincenal	-	-
4	Actualización del registro de compras a crédito, cuando se realiza la compra o el pago	Asistente Administrativa	excel	estado de cuenta bancario	detalle de compras a crédito (cuentas por pagar)	se imprime el detalle de compras a crédito y se archiva físicamente en carpetas para archivador	diaria	-	-

OBSERVACIONES:

- No cuenta con un organigrama estructural
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Procesos financieros no definidos
- Las transacciones diarias no son registradas contablemente
- El dinero recaudado por ventas es guardado en un cajón y no se deposita en la cuenta bancaria de la Florícola
- Falta de control del flujo del efectivo
- Falta de Control Interno
- Emisión de cheques posfechados
- Detalle de compras y ventas en Excel
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros

Anexo 2: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 2

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO									
Inicio: 07/03/2019		Fin: 13/03/2019							
Personas entrevistadas:		- Gerente - Contadora							
PREGUNTAS		RESPUESTA							
¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural?		✓							
¿La empresa cuenta con un manual de funciones?		✗							
¿Se encuentran definidos los proceso?		✗							
Proceso:		Financiero							
Subproceso:		Gestión de Bancos							
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Recepción de transferencia del exterior de clientes bajo la modalidad prepago	Contadora	correo electrónico sistema bancario	Estado de cuenta bancario confirmación de transferencia	-	-	diaria	-	-
2	Exportación de flores	Asistente Administrativo	correo electrónico	confirmación de transferencia	invoice	-	diaria	-	-
3	Recepción de trasferencias y cheques del exterior por parte de los clientes a crédito	Contadora	correo electrónico sistema bancario	Estado de cuenta bancario confirmación de transferencia	-	-	diaria	-	-
4	Depósito de los cheques recibidos	Gerente General	sistema bancario	cheque	comprobante de depósito	-	diaria	-	-
5	Registro contable de las trasferencias recibida y comprobantes de depósito de los cheques	Contadora	correo electrónico sistema bancario sistema contable Mio	comprobante de depósito estado de cuenta bancario confirmación de transferencia	Comprobante de ingreso	Se imprime el comprobante de ingreso y se adjunta el invoice, la confirmación de transferencia o el comprobante de depósito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
6	Registro contable para la emisión de cheques por compra de suministros, materiales, insumos, semillas, sueldos, pago de impuestos, etc.	Contadora	sistema contable Mio	hoja de requerimientos orden de compra rol de pagos planillas del IESS comprobantes de pago SRI	comprobante de egreso	Se imprime el comprobante de egreso y se adjunta ya sea hoja de requerimientos, orden de compra, rol de pagos, planillas del IESS, comprobantes de pago SRI y se archiva físicamente en carpetas	mensual	-	-
7	Emisión de cheques	Contadora	-	comprobante de egreso	cheque	-	mensual	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Cobrar									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Exportación de flores (crédito máximo 30 días)	Asistente Administrativo	correo electrónico	-	invoice	-	diaria	-	-
2	Registro contable de ventas a crédito	Contadora	sistema contable Mio	invoice	comprobante de diario	Se imprime el comprobante de diario se adjunta el invoice y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
3	Registro de ventas a crédito en un cuadro de Excel como auxiliar de contabilidad	Contadora	excel	invoice	detalle de ventas a crédito	Se imprime el detalle de ventas a crédito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
4	Envío de correos electrónicos para solicitar el pago	Asistente Administrativo	correo electrónico	detalle de ventas a crédito	solicitud de pago a través de correo electrónico	-	diaria	-	-
5	Registro contable del cobro para disminuir el saldo de la Cuenta por Cobrar	Contadora	correo electrónico sistema bancario sistema contable Mio	comprobante de depósito estado de cuenta bancario confirmación de transferencia	Comprobante de ingreso	Se imprime el comprobante de ingreso y se adjunta la confirmación de transferencia o el comprobante de depósito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
6	Actualización del cuadro de Excel cuando se realiza el cobro	Contadora	excel	Comprobante de ingreso	detalle de ventas a crédito	Se imprime el detalle de ventas a crédito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Pagar									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Petición verbal de uno de los empleados, solicitando que se realice la compra de insumos y de suministros (de oficina o de limpieza)	Empleado de postcosecha Contadora	-	-	-	-	mensual	-	-
2	Compra a crédito de insumos y materiales a 30 días plazo	Gerente General	-	-	factura	-	mensual	-	-
3	Registro contable de la compra a crédito una vez que el Gerente entrega facturas a contabilidad	Contadora	sistema contable Mio	factura	comprobante de diario	Se imprime el comprobante de diario, se adjunta la factura y se archiva físicamente en carpetas	mensual	-	-
4	Registro contable del pago para disminuir el saldo de la Cuenta por Pagar	Contadora	sistema contable Mio	-	cheque comprobante de egreso	Se imprime el comprobante de egreso y se archiva físicamente en carpetas	mensual	-	-

Subproceso: Gestión de cierre y emisión de Balances									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Generación automática del Estado de Resultados en el Sistema Mío	Contadora	sistema contable Mío	-	Estado de Resultados	-	mensual	-	-
2	Impresión del Estado de Resultados y del auxiliar en Excel de ventas	Contadora	excel	-	Auxiliar de ventas	Se imprime el Estado de Resultados, auxiliar de ventas y se archiva físicamente en carpetas	mensual	-	-
3	Impresión de mayores contables	Contadora	sistema contable Mío	-	Mayores contables	Se imprime el mayor contable y se archiva físicamente en carpetas	mensual	-	-
4	Revisión del Estado de Resultados, mayores contables y auxiliar de ventas	Gerente Contadora Asistente Administrativo	-	Estado de Resultados Auxiliar de ventas Mayores contables	-	-	mensual	-	-

OBSERVACIONES:

- Procesos financieros no definidos
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Falta de control del flujo del efectivo
- Falta de Control Interno
- Emisión de cheques por parte del Gerente que no son comunicados a contabilidad
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros (únicamente se emite el Estado de Resultados)

Anexo 3: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 3

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO									
Inicio: 15/03/2019		Fin: 25/03/2019							
Personas entrevistadas:		- Gerente - Contadora - Vendedor							
PREGUNTAS		RESPUESTA							
¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural?		X							
¿La empresa cuenta con un manual de funciones?		X							
¿Se encuentran definidos los procesos?		X							
Proceso:		Financiero							
Subproceso:		Gestión de Bancos							
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Recepción de transferencia del exterior de clientes bajo la modalidad prepago	Vendedor	correo electrónico sistema bancario	Estado de cuenta bancario confirmación de transferencia	-	-	diaria	-	-
2	Venta de material vegetal (flores nacionales y exportaciones)	Vendedor	correo electrónico	confirmación de transferencia	invoice	se archiva el invoice	diaria	-	-
3	Cobro en efectivo de la venta de flores nacionales	Vendedor	dinero	-	recibo	-	diaria	-	-
4	Recepción de transferencias y cheques del exterior por parte de los clientes a crédito	Contadora	correo electrónico sistema bancario	Estado de cuenta bancario confirmación de transferencia	-	-	diaria	-	-
5	Depósito del efectivo el mismo día de la venta de flores nacionales y depósito de los cheques recibidos de las ventas a crédito	Gerente General	-	cheques	comprobante de depósito	se archiva comprobante de depósito	diaria	-	-

Subproceso: Gestión de Bancos									
Recurso / Sistema -									
No.	Actividad	Cargo	Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
6	Registro contable de las transferencias recibida y comprobantes de depósito del efectivo y cheques	Contadora	Sistema contable Silver Book	comprobante de depósito confirmación de transferencia estado de cuenta	comprobante de ingreso	Se imprime el comprobante de ingreso se adjunta la confirmación de transferencia o el comprobante de depósito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
7	Registro contable para la emisión de cheques por compra de suministros, material vegetal (semillas), pago de quincena, pago de impuestos, etc.	Contadora	Sistema contable Silver Book	orden de compra rol de pagos planillas del IESS comprobantes de pago SRI	comprobante de egreso	Se imprime el comprobante de egreso y se adjunta ya sea la orden de compra, rol de pagos, planillas del IESS, comprobantes de pago SRI y se archiva físicamente en carpetas	quincenal	-	-
8	Emisión de cheques	Contadora Gerente General	-	comprobante de egreso	cheque	-	quincenal	-	-
9	Elaboración de la conciliación bancaria	Contadora	excel	estado de cuenta bancario libro bancos	conciliación bancaria	Se imprime la conciliación bancaria, el libro bancos, estado de cuenta bancario y se archiva físicamente en carpetas	mensual	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Cobrar									
Recurso / Sistema -									
No.	Actividad	Cargo	Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Venta de material vegetal (Exportación de flores) - crédito máximo 45 días	Vendedor	correo electrónico	-	invoice	-	diaria	-	-
2	Registro contable de ventas a crédito y actualización automática en el sistema contable Silver Book del Estado de Cuenta del Cliente	Contadora	Sistema contable Silver Book	invoice	estado de cuenta del cliente comprobante de diario	Se imprime el comprobante de diario, estado de cuenta del cliente actualizado y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
3	Registro contable del cobro para disminuir el saldo de la Cuenta por Cobrar y actualización automática en el sistema contable Silver Book del Estado de Cuenta del Cliente	Contadora	correo electrónico sistema bancario sistema contable Silver Book	comprobante de depósito estado de cuenta bancario confirmación de transferencia	Comprobante de ingreso	Se imprime el comprobante de ingreso y se adjunta la confirmación de transferencia o el comprobante de depósito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Pagar									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Compra a crédito de material vegetal (flores) a 45 días plazo	Gerente General	-	-	factura	-	diaria	-	-
2	Actualización del detalle de compras a crédito en excel	Contadora	excel	factura	detalle de compras a crédito	Se imprime el detalle de compras a crédito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
3	Registro contable de la compra a crédito una vez que se realiza el pago al proveedor	Contadora	sistema contable Silver Book	cheque	comprobante de egreso	Se imprime el comprobante de egreso y se archiva físicamente en carpetas	cada 45 días	-	-
4	Actualización del detalle de compras a crédito, cuando se realiza el pago al proveedor para disminuir el saldo de la Cuenta por Pagar	Contadora	excel	-	detalle de compras a crédito	Se imprime el detalle de compras a crédito y se archiva físicamente en carpetas	cada 45 días	-	-

OBSERVACIONES:

- No cuenta con un organigrama estructural
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Procesos financieros no definidos
- Falta de control del flujo del efectivo
- Emisión de cheques por parte del Gerente que no son comunicados a contabilidad
- Falta de Control Interno
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros

Anexo 4: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 4

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO

Inicio: 18/03/2019

Fin: 22/03/2019

Personas entrevistadas:

- Gerente

- Asistente Administrativa

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural?	X
¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	X
¿Se encuentran definidos los proceso?	X

Proceso:

Financiero

Subproceso:

Gestión de Caja

No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Venta de flor nacional	Asistente de Ventas	excel	-	cuadro de ventas	se imprime el cuadro de ventas y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
2	Cobro del efectivo	Asistente Administrativa	-	-	recibo	-	diaria	-	-
3	Cuadre de caja en excel	Asistente Administrativa	excel	recibo	cuadre de caja	se imprime el cuadro de caja y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
4	Depósito del dinero cobrado en la venta de flor nacional	Asistente Administrativa	-	-	comprobante de depósito	se archiva físicamente el comprobante de depósito en	diaria	-	-

Subproceso: Gestión de Bancos									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Exportación de flores	Asistente de Ventas	correo electrónico	correos electrónicos	invoice	se imprime el invoice y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
2	Cobro mediante cheque o transferencia del exterior	Asistente de Ventas	excel	Estado de cuenta bancario	detalle de cobros	se imprime el detalle de cobros y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
3	Depósito de cheques recibidos	Asistente Administrativa	excel	cheque	detalle de cobros	se archiva físicamente los comprobantes de depósito de los cheques en carpetas	diaria	-	-
4	Desembolso del dinero en la compra de insumos, materiales, pagos a proveedores, impuestos y sueldos, etc.	Gerente	excel	factura	detalle de compras	se imprime el detalle de compras y se archiva físicamente en carpetas junto con las facturas	mensual	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Cobrar									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Exportación de flores (crédito 45 días)	Asistente de Ventas	excel correo electrónico	correos electrónicos	invoice detalle de exportaciones	se imprime el invoice, el detalle de exportaciones y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
2	Actualización del registro de ventas a crédito en excel, cuando se realiza la venta	Asistente Administrativa	excel	invoice detalle de exportaciones	registro de ventas a crédito (cuentas por cobrar)	se imprime el registro de ventas a crédito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
3	Actualización del registro de ventas a crédito en excel, cuando se realiza el cobro	Asistente Administrativa	excel	estado de cuenta bancario comprobante de transferencia comprobante de depósito	registro de ventas a crédito (cuentas por cobrar)	se imprime el registro de ventas a crédito y se archiva físicamente en carpetas para archivador junto con el comprobante de transferencia o comprobante de depósito	cada 45 días	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Pagar									
Recurso / Sistema -									
No.	Actividad	Cargo	Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Compra de materiales de postcosecha (crédito 45 días)	Gerente	-	-	factura	-	quincenal	-	-
2	Actualización del registro de compras a crédito, en excel, cuando se realiza la compra	Asistente Administrativa	excel	factura	registro de compras a crédito (cuentas por pagar)	se imprime el registro de compras a crédito y se archiva físicamente en carpetas	quincenal	-	-
3	Actualización del registro de compras a crédito, en excel, cuando se realiza el pago	Asistente Administrativa	excel	confirmación de transferencia comprobante de depósito	registro de compras a crédito (cuentas por pagar)	se imprime el registro de compras a crédito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-

OBSERVACIONES:

- No cuenta con un organigrama estructural
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Procesos financieros no definidos
- Las transacciones diarias no son registradas contablemente
- Falta de control del flujo del efectivo
- Falta de Control Interno
- Detalle de compras y ventas en Excel
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros

Anexo 5: Matriz de levantamiento de información del proceso financiero de la Florícola 5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO

Inicio: 26/03/2019

Fin: 28/03/2019

Personas entrevistadas: - Gerente
- Asistente Administrativa

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural?	×
¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	×
¿Se encuentran definidos los proceso?	×

Proceso: Financiero

Subproceso: Gestión de Caja

No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Venta de flor nacional	Vendedor	excel	-	detalle de ventas	-	diaria	-	-
2	Cobro del efectivo	Asistente Administrativa	-	-	detalle de ventas	-	diaria	-	-
3	Cuadre de caja	Asistente Administrativa	excel	detalle de ventas	detalle de ventas	se imprime el detalle de ventas y se archiva físicamente en carpetas	semanal	-	-
4	Entrega del dinero al Gerente para gastos menores como compra de suministros de oficina y de limpieza	Asistente Administrativa	-	detalle de ventas	-	-	semanal	-	-

Subproceso: Gestión de Bancos									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Exportación de flores	Vendedor	correo electrónico excel	solicitud del cliente a través de correo	invoice detalle de exportaciones	se imprime la solicitud, el invoice y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
2	Cobro a través de cheques, transferencias del exterior y money gram	Asistente Administrativa	excel	Estado de cuenta bancario confirmación de transferencia	detalle de exportaciones	-	diaria	-	-
3	Depósito de cheques recibidos	Asistente Administrativa	excel	cheque	detalle de exportaciones	se imprime el detalle de exportaciones y se archiva	diaria	-	-
4	Desembolso del dinero en la compra de insumos, pagos a proveedores, impuestos y sueldos, etc.	Gerente	excel	detalle de exportaciones	rol de pagos factura de compra planillas de impuestos	se imprime el detalle de exportaciones y se archiva físicamente en carpetas junto con las facturas, roles de pago, planillas,	quincenal	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Cobrar									
No.	Actividad	Cargo	Recurso / Sistema - Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Exportación de flores (crédito 30 días)	Vendedor	excel correo electrónico	solicitud del cliente a través de correo	invoice detalle de exportaciones	se imprime el invoice, el detalle de exportaciones, la solicitud del cliente y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
2	Actualización del registro de exportaciones a crédito en excel, cuando se realiza la	Asistente Administrativa	excel	invoice detalle de exportaciones	registro de exportaciones a crédito	se imprime el registro de exportaciones a crédito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-
3	Actualización del registro de exportaciones a crédito, cuando se realiza el cobro	Asistente Administrativa	excel	estado de cuenta bancario comprobante de transferencia comprobante de depósito	registro de exportaciones a crédito	se imprime el registro de exportaciones a crédito y se archiva físicamente en carpetas junto con el comprobante de transferencia o comprobante de depósito	cada 30 días	-	-

Subproceso: Gestión de Cuentas por Pagar									
Recurso / Sistema -									
No.	Actividad	Cargo	Metodología	Documento Utilizado	Documento Generado	Archivo	Frecuencia	Riesgo	Mejora identificada
1	Compra de insumos (crédito 45 días)	Gerente	-	-	factura	Se archiva físicamente la factura de compra	quincenal	-	-
2	Actualización del registro de compras a crédito, cuando se realiza la compra	Asistente Administrativa	excel	factura	registro de compras a crédito	se imprime el registro de compras a crédito y se archiva físicamente en carpetas	quincenal	-	-
3	Actualización del registro de compras a crédito, cuando se realiza el pago	Asistente Administrativa	excel	confirmación de transferencia comprobante de depósito	registro de compras a crédito	se imprime el registro de compras a crédito y se archiva físicamente en carpetas	diaria	-	-

OBSERVACIONES:

- No cuenta con un organigrama estructural
- No se encuentran descritas las funciones de los responsables
- Procesos financieros no definidos
- Las transacciones diarias no son registradas contablemente
- Falta de control del flujo del efectivo
- Falta de Control Interno
- Detalle de compras y ventas en Excel
- Presupuesto anual no definido
- Falta de emisión de estados financieros