



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA
FINCA 3 HERMANOS**

TUTOR

MSc. BEATRIZ SILVIA GARCÉS ÁLAVA

AUTORES

CLAUDIA CARLA CARANQUI DIAS

NATHALY ELIZABETH NAVARRETE MONTOYA

GUAYAQUIL

2021

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la Finca 3 Hermanos	
AUTOR/ES: Caranqui Dias Claudia Carla Navarrete Montoya Nathaly Elizabeth	REVISORES O TUTORES: Msc. Beatriz Silvia Garcés Álava
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 138
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Planificación, gestión, administración y finanzas.	
RESUMEN: <p>El trabajo que se presenta a continuación tiene la finalidad de diseñar un plan de gestión administrativo y financiero para la Finca 3 Hermanos ubicada en la Parroquia Pancho Negro, Provincia del Cañar. Los objetivos de este trabajo se enfocan principalmente en el análisis de las áreas financiera y administrativa de la empresa a través de indicadores financieros que faciliten el proceso de medición del rendimiento económico que presenta la finca en la actualidad. Además, en cuanto a la parte administrativa la empresa posee una problemática basada en una carencia de misión, visión, manual de funciones y demás aspectos administrativos que identifican a una empresa. La metodología que se utilizó fue</p>	

<p>basada en una investigación descriptiva y un enfoque mixto, la misma que tuvo un aporte significativo de técnicas de investigación como la entrevista, observación directa, revisión documental e instrumentos de investigación como cuestionarios y fichas de observación como herramientas de recolección de datos que contribuyeron a la finalización del presente proyecto. En la propuesta se desarrolla la estructura organizacional, políticas, principios corporativos, valores, manual de funciones, matriz EFE y EFI, objetivos estratégicos y plan de acción, entre los aspectos más relevantes. Para finalizar, se concluye con un análisis financiero que consiste en un cálculo de los principales ratios financieros, análisis vertical y horizontal de la información histórica y una estimación de Costo-Beneficio para determinar la situación que atraviesa la empresa y de esa manera basar las decisiones en función de esos resultados.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono:	E-mail:
Caranqui Dias Claudia Carla	0979203908	carlacaranqui@hotmail.com
Navarrete Montoya Nathaly Elizabeth	0959137936	nathalynavarrete@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MAE. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. William Quimi Delgado Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

FINCA 3 HERMANOS

INFORME DE ORIGINALIDAD

3 %	%	%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	abogadosecuador.wordpress.com Fuente de Internet	1 %
2	www.gob.ec Fuente de Internet	1 %
3	www.andersentaxlegal.ec Fuente de Internet	1 %
4	docplayer.es Fuente de Internet	1 %



GARCÉS ALAVA BEATRIZ SILVIA

C.C. 0921348199

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados CARANQUI DIAS CLAUDIA CARLA Y NAVARRETE MONTOYA NATHALY ELIZABETH, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA FINCA 3 HERMANOS, corresponde totalmente los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores

Carla Caranqui D.

Firma:

CLAUDIA CARLA CARANQUI DIAS

C.I. 0927937144

Nathaly Navarrete

Firma:

NATHALY ELIZABETH NAVARRETE MONTOYA

C.I. 0954070124

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA FINCA 3 HERMANOS, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA FINCA 3 HERMANOS, presentado por los estudiantes CARANQUI DIAS CLAUDIA CARLA Y NAVARRETE MONTOYA NATHALY ELIZABETH como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

GARCÉS ALAVA BEATRIZ SILVIA

C.C. 0921348199

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía y llenarme de fortaleza para poder culminar una de mis metas como es la de obtener mi título de tercer nivel pese a las diversas dificultades que se me presentaron en el camino. A mis padres, por ser los pilares fundamentales en mi vida, gran ejemplo de amor, dedicación y constancia, gracias por el apoyo incondicional que me brindan en todos los aspectos de mi vida. A mis hermanas, por motivarme constantemente a seguir adelante y superarme cada día, por ser mis modelos a seguir como hermanas y profesionales, puesto que con esfuerzo y dedicación me demostraron que las metas que cada quién se propone se pueden cumplir si se trabaja arduamente en ellas.

De la misma manera, quiero agradecer a mis amigos por el apoyo y esfuerzo para trabajar en equipo y alcanzar este objetivo. A mi compañera de tesis Nathaly Navarrete con quién llevé a cabo este proyecto de investigación, gracias por su paciencia y dedicación. A mi estimada tutora Msc. Beatriz Garcés, por su entrega para llevar a cabo este trabajo de la mejor manera posible. Finalmente, a todas las personas y docentes que de una u otra manera nos alentaron a no desmayar durante todo el proceso, muchas gracias a todos por su apoyo.

Claudia Carla Caranqui Dias

Agradezco a Dios por ser una guía incondicional en mi vida porque me permitió culminar con éxito uno de mis propósitos. A mis amigos que me ofrecieron sus mejores consejos, brindándome alegrías en mis momentos más tristes. A mi compañera de tesis Carla Caranqui Dias quien no dudo un segundo en mis capacidades puesto que a través de esta manera pude mejorar de una u otra forma mis conocimientos previamente obtenidos. A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por haberme brindado su espacio físico y otorgarme a los mejores docentes en cuanto a mi formación estudiantil. A mi tutora de tesis por cada consejo y las respectivas correcciones que fueron implementadas en el proyecto para que este quedará de la mejor manera posible. Ínfimamente agradecida con mi madre porque gracias a su esfuerzo pudo darme la mejor de las educaciones.

A mi hermana y primo con quienes he compartido maravillosos momentos de mi vida. Mi mayor admiración y eterno agradecimiento a mis abuelitos quienes ahora me están cuidando desde el cielo, por haberme brindado su amor de manera incondicional puesto que fueron el pilar fundamental para escoger las mejores decisiones de mi vida.

Nathaly Elizabeth Navarrete Montoya

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por ser el centro de mi vida, a mis padres puesto que son mi mayor motivación para conseguir todo lo que me propongo, este logro es la recompensa luego de tanta entrega y sacrificio. A mis hermanas, por ser mis consejeras y estar pendientes de mí en todo momento. A mi sobrino, que es quién me incentiva a ser mejor cada día para ser un gran ejemplo para él.

De la misma manera, me gustaría dedicar este trabajo a todas aquellas personas que toman la decisión de ir a vivir a otra ciudad o cantón para buscar mejores oportunidades tanto en el campo laboral como estudiantil, no es una elección sencilla, sin embargo todo esfuerzo tiene su recompensa y esta siempre será gratificante debido a las experiencias y el conocimiento adquirido.

Claudia Carla Caranqui Dias

Dedico este proyecto a Dios por darme sabiduría y fortaleza en aquellos momentos que se tornaron más difíciles en mi vida iluminándome y guiándome espiritualmente, por brindarme seguridad en cada paso que doy, por darme una familia maravillosa que ha sido mi gran soporte durante el transcurso de toda mi carrera estudiantil.

A mi abuelito Florentino Gustavo Montoya Navas y a mi abuelita Sofía Orrala Lindao con mucho amor que desde el cielo ahora son mi mayor motivación, porque fueron mi pilar fundamental para finalizar con éxito todo lo que me proponga puesto que siempre supieron guiarme y moldearme con grandes valores y principios para vivir el día a día.

A mi madre Mónica Elizabeth Montoya Orrala por la constancia, paciencia, confianza, esfuerzo, cariño y dedicación que mostró a pesar de las adversidades que se presentaban constantemente en el camino, alentándome cada día a superarme y no rendirme en el proceso. Del mismo modo, a mi hermana Katherine Navarrete, y a mi primo Jimmy Prado Soto por apoyarme incondicionalmente en el progreso de cumplir mis metas para el éxito de mi futuro.

Nathaly Elizabeth Navarrete Montoya

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Antecedentes.....	3
1.2.2 Situación Problema.....	5
1.3 Formulación del Problema	6
1.4 Sistematización del Problema	7
1.5 Objetivo General	7
1.6 Objetivos Específicos	7
1.7 Justificación.....	7
1.8 Delimitación del Problema.....	8
1.9 Idea a Defender	8
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.1.1 Antecedentes de la empresa.....	9
2.1.2 Antecedentes Referenciales	9
2.2 Referencias teóricas.....	22
2.2.1 Plan de Gestión	22
2.2.2 Gestión Administrativa.....	23
2.2.3 Proceso Administrativo	23
2.2.4 Estructura Organizacional	26
2.2.5 Planificación estratégica	28
2.2.6 Gestión Financiera.....	35

2.2.7 Indicadores financieros.....	36
2.2.8 Principales indicadores financieros	37
2.2.9 Análisis Costo-Beneficio.....	42
2.3 Marco Conceptual	43
2.4 Marco Legal	45
CAPÍTULO III.....	49
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1 Tipo de investigación	49
3.1.1 Investigación descriptiva	49
3.2 Enfoque	49
3.2.1 Enfoque Mixto.....	49
3.3 Técnica e instrumentos.....	50
3.3.1 Técnicas de investigación.....	50
3.3.2 Instrumentos de Investigación.....	51
3.4 Población.....	53
3.5 Muestra.....	54
3.6 Análisis de resultados.....	54
CAPÍTULO IV.....	63
PROPUESTA.....	63
4.1 Plan de Gestión Administrativa Finca “3 Hermanos”	63
4.1.1 Estructura Organizacional	63
4.1.2 Misión.....	64
4.1.3 Visión.....	64
4.1.4 Políticas	64
4.1.5 Principios corporativos	65
4.1.6 Valores.....	65
4.1.7 Manual de funciones.....	67
4.1.8 Planificación estratégica.....	78
4.2 Plan de Gestión Financiera Finca “3 Hermanos”	84
4.2.1 Análisis vertical de los estados financieros históricos.....	84
4.2.2 Análisis horizontal de los estados financieros históricos	89
4.2.3 Cálculo de los principales indicadores financieros.....	93
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES.....	110

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Exportaciones mensuales de banano.....	3
Tabla 2 Superficie Nacional de banano	4
Tabla 3 Utilidad Neta histórica	6
Tabla 4 Problemática y conclusiones de la empresa Lubripernos	10
Tabla 5 Problemática y Conclusiones de ALLI ASHPA.....	11
Tabla 6 Problemática y Conclusiones de la Bananera Carmelita 1	12
Tabla 7 Problemática y Conclusiones de la empresa ELOHIM S.A.	12
Tabla 8 Problemática y Conclusiones de la empresa la CIA. “Pazhorowitz S.A”	13
Tabla 9 Problemática y Conclusiones de la empresa BIAGRO	14
Tabla 10 Problemática y Conclusiones de la hacienda “Pijío”.....	15
Tabla 11 Problemática y Conclusiones de la finca agrícola Sevilla	15
Tabla 12 Problemática y Conclusiones de la empresa RDC Constructores Cía. Ltda	16
Tabla 13 Problemática y Conclusiones de la empresa ECUA-AGROROMO	17
Tabla 14 Problemática y Conclusiones de la Finca Florencia	18
Tabla 15 Problemática y Conclusiones de la empresa Kratos	19
Tabla 16 Problemática y Conclusiones de la Cooperativa “Santa Ana de Nayón”	19
Tabla 17 Problemática y Conclusiones de la empresa M&M.....	20
Tabla 18 Problemática y Conclusiones de la empresa SERGEOINGTER.....	21
Tabla 19 Técnicas de recolección de datos aplicadas	52
Tabla 20 Población	53
Tabla 21 Ficha de Observación.....	60
Tabla 22 Resumen de aspectos relevantes de las técnicas de investigación.....	62
Tabla 23 Manual de funciones del Gerente General.....	69
Tabla 24 Manual de funciones del Administrador.....	70
Tabla 25 Manual de funciones del Contador	71
Tabla 26 Manual de funciones del Jefe de Personal	72
Tabla 27 Manual de funciones del Lotero	73
Tabla 28 Manual de funciones del Enfundador	74
Tabla 29 Manual de funciones del Deschantador	75
Tabla 30 Manual de funciones del Regador	76
Tabla 31 Manual de funciones del Asesor Agrícola.....	77
Tabla 32 Análisis de Factores Internos	78

Tabla 33	Análisis de Factores Externos	79
Tabla 34	Plan de acción	82
Tabla 35	Análisis vertical del Estado de Situación Financiera histórico	84
Tabla 36	Análisis Vertical del Estado de Resultados histórico	86
Tabla 37	Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera histórico.....	89
Tabla 38	Análisis horizontal del Estado de Resultados Histórico	91
Tabla 39	Indicadores financieros de liquidez	96
Tabla 40	Indicadores financieros de solvencia	99
Tabla 41	Indicadores financieros de Endeudamiento	100
Tabla 42	Indicadores financieros de Rentabilidad.....	103
Tabla 43	Indicadores financieros de Gestión o Actividad	106
Tabla 44	Indicadores financieros de Flujo de Caja.....	107
Tabla 45	Análisis Costo/Beneficio	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de la producción de banano.	5
Figura 2. Proceso Administrativo.	24
Figura 3. Beneficios de la planeación estratégica.	28
Figura 4. Proceso de la planeación estratégica.	28
Figura 5. Organigrama de la Finca 3 Hermanos.	63
Figura 6. Misión de la Finca 3 Hermanos.	64
Figura 7. Visión de la Finca 3 Hermanos.	64
Figura 8. Objetivos estratégicos de la Gestión Administrativa.	80
Figura 9. Objetivos estratégicos de la Gestión Financiera.	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato del manual de funciones	115
Anexo 2. Formato de ficha de observación	116
Anexo 3. Cuestionario para entrevistar al administrador.	117
Anexo 4. Cuestionario para entrevistar al jefe de personal	118
Anexo 5. Cuestionario para entrevistar al contador	119
Anexo 6. Entrevista a la administradora vía Google Meet	120
Anexo 7. Entrevista al jefe de personal	120
Anexo 8. Entrevista al contador	120
Anexo 9. Puesta de protectores	121
Anexo 10. Enfunde	121
Anexo 11. Riego con aspersores	122
Anexo 12. Deschante	122
Anexo 13. Deshoje	123
Anexo 14. Fumigación con bomba de espalda	123
Anexo 15. Colín	124

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la Finca 3 Hermanos”, dedicada al cultivo y comercialización de banano a empresas exportadoras, busca mejorar el desempeño de las actividades que realiza, puesto que desde su creación se ha venido desarrollando de manera empírica, lo que ha dado como resultado que no tengan una correcta administración, por lo que ha venido presentando falencias que repercuten de manera significativa en la utilidad de la misma, debido a que las actividades se efectúan de manera desorganizada y confusa en vista de la ausencia de un manual de funciones, de la misma manera no se cuenta con una filosofía corporativa definida que permita fijar las metas y objetivos que la finca desee alcanzar. Por otra parte, en el ámbito financiero, pese a contar con los registros contables, las decisiones son tomadas en base a la experiencia y a las situaciones del diario vivir, motivo por el cual no se ha logrado tener mayores beneficios económicos.

Por lo tanto, el Diseño de un Plan de Gestión Administrativo y Financiero permitió definir la estructura organizacional, misión, visión, principios corporativos y demás parámetros o lineamientos que ayudarán a obtener una mejor dirección en la toma de decisiones. Para lo cual, se procedió a estructurar el proyecto de investigación como se lo detalla a continuación:

Capítulo I, comprendió el Diseño de la Investigación en el que se definieron los antecedentes, la problemática, formulación y sistematización del problema, el objetivo general y objetivos específicos, así como también la justificación y delimitación que indican los aspectos que abarcó el proyecto en cuanto a su desarrollo.

Capítulo II, correspondió al Marco Teórico para lo cual se efectuó una revisión documental, con el objetivo de recopilar aspectos fundamentales en cuanto a proyectos de investigaciones similares, del mismo modo, resultó fundamental describir una serie de fundamentos teóricos, con la finalidad de estructurar y sustentar de la mejor manera posible la propuesta planteada para dar solución al problema de estudio. Adicionalmente, se detallaron las bases legales involucradas en el desarrollo de la gestión administrativa y financiera de una empresa.

Capítulo III, abarcó la metodología de la investigación empleada, es decir el tipo de investigación, enfoque, técnicas y herramientas empleadas para la recolección de datos, que

permitieron estudiar de cerca la problemática, en este caso los problemas derivados de la gestión administrativa y financiera empírica.

Capítulo IV, consistió en la propuesta de solución para la situación problema descrita en el capítulo I, que concierne al “Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la Finca 3 Hermanos” donde se desarrollaron ciertos aspectos como la fijación de la estructura organizacional mediante un organigrama, misión, visión, políticas, principios corporativos y valores, del mismo modo la elaboración del manual de funciones en donde se puntualizaron los cargos y actividades de cada uno de los colaboradores, además se desarrolló la planificación estratégica donde se evaluaron los factores externos e internos para definir los objetivos estratégicos y a su vez las estrategias, actividades y responsables para alcanzarlos. Por consiguiente, en el área financiera se realizó un análisis de los estados financieros históricos, a fin de reflejar la importancia de tomar decisiones en base a los mismos y la relación costo-beneficio del desarrollo de la propuesta.

Finalmente, como principales conclusiones se obtuvo que mediante el análisis de la situación Administrativa y Financiera se pudo comprobar que los directivos desconocen los aspectos negativos que ha traído consigo la manera empírica como han llevado el negocio durante años, siendo así que no cuentan con una estructura organizacional definida, situación que propicia un clima laboral tenso. Del mismo modo, en base al análisis e identificación de los factores claves con los que no cuenta la finca en su gestión, se planteó la estructura de la propuesta tomando como punto de partida el establecimiento de un organigrama, filosofía corporativa y la planificación estratégica que facilitará la dirección para alcanzar los metas y objetivos que se han planeado. A su vez, como resultado de los indicadores financieros se obtuvo que la liquidez de finca está siendo afectada por asumir una gran carga de costos operativos, para lo cual resulta conveniente efectuar un préstamo con el objetivo de tener recursos para invertir en la propiedad, siendo una oportunidad factible debido a la cantidad de activo fijo disponible e n los registros.

Por último, se redactaron las recomendaciones respecto al proyecto de investigación, seguido de las referencias bibliográficas empleadas a lo largo del mismo y los respectivos anexos que incluyen formatos como el de la ficha de observación, el cuestionario y el manual de funciones e imágenes relacionadas al estudio desarrollado.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la Finca 3 Hermanos

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Antecedentes

Dentro de la industria agrícola, el cultivo de banano forma parte de una de las principales fuentes de ingresos al país, el mismo que ha permitido que Ecuador sea uno de los países reconocidos a nivel mundial por la exportación de esta fruta tropical, a su vez según (Zabala , 2019) en un artículo para la revista EKOS indica que el estado ecuatoriano es el número 1 en exportaciones de banano del mundo, para lo cual afirma que, “1 de cada 4 bananos que se consumen en el planeta fueron producidos en el país”. Además, en el mismo artículo se expresa que para el año 2017 Ecuador ocupó el top 1 del ranking de los 10 principales países exportadores de banano con un total de tres mil millones de dólares. De la misma manera, en la Tabla 1 se puede apreciar hasta mayo del 2019 un crecimiento del 1,39% mensual de las exportaciones de esta fruta, con respecto a los años 2017 y 2018.

Tabla 1

Exportaciones mensuales de banano

2017		2018		2019		Variaciones	
Mes	Cajas	Cajas	Cre. / Decre.	Cajas	Cre. / Decre.	Var. Abs.	Var. Rel.
Enero	32.648.734	32.528.428	-	31.447.804	-	(1.080.624)	-3.32
Febrero	27.588.366	28.317.920	-12.94	29.907.662	-4.90	1.589.742	5.61
Marzo	28.771.243	32.492.798	14.74	33.922.859	13.43	1.430.061	4.40
Abril	28.251.629	33.200.024	2.18	32.353.532	-4.63	(846.492)	-2.55
Mayo	27.105.059	29.615.292	-10.80	30.691.216	-5.14	1.075.924	3.63
TOTAL	144.365.031	156.154.462		158.323.073		2.168.611	1.39

Fuente: Datacomex (2019).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

Eduardo Ledesma, presidente de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE) en una entrevista para un diario conocido a nivel nacional indicó que a pesar del crecimiento del sector, el comercio de la fruta tiene múltiples problemas como los

reglamentos vigentes y trámites que frenan el desarrollo de la actividad, de la misma manera, comentó que el país está perdiendo mercado frente a sus principales competidores como lo son Guatemala y Costa Rica, puesto que el banano ecuatoriano es uno de los más caros de la región y a su vez el costo del flete demora 18 días aproximadamente en llegar a EEUU, siendo este uno de los principales mercados a los que Ecuador exporta banano, a diferencia de Guatemala que exporta banano de manera más económica y el tiempo de llegada es de 3 días aproximadamente (El Telégrafo, 2017).

Por tal motivo, en la Tabla 2 se presentan los resultados obtenidos en una Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) aplicada en abril del 2018 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, donde se determinó que a nivel nacional la superficie plantada de banano para el año 2018 fue de 173.706 hectáreas. A pesar de ello, también se pudo constatar que para el 2017 existió un decremento de 22.280 hectáreas cosechadas con relación al año 2016, lo que refleja una disminución de las ventas en 285.304 toneladas métricas. Por el contrario, en el 2018 se visualizó una recuperación en cuanto a la cosecha de 3.526 hectáreas lo que conllevó a un aumento de ventas de 356.950 toneladas métricas.

Tabla 2
Superficie Nacional de banano

AÑO	Superficie (Ha)		Producción TM	Ventas TM
	Plantada	Cosechada		
2016	186.222	180.337	6.529.676	6.341.613
2017	166.972	158.057	6.282.105	6.056.309
2018	173.706	161.583	6.505.635	6.413.259

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019).
Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

De la misma manera, a través de la encuesta mencionada de manera previa se determinó que las principales plantaciones de banano se encuentran concentradas en la Provincia de Los Ríos, El Oro, Guayas y Cañar, tal como se muestra en la Figura 1 adjunta.

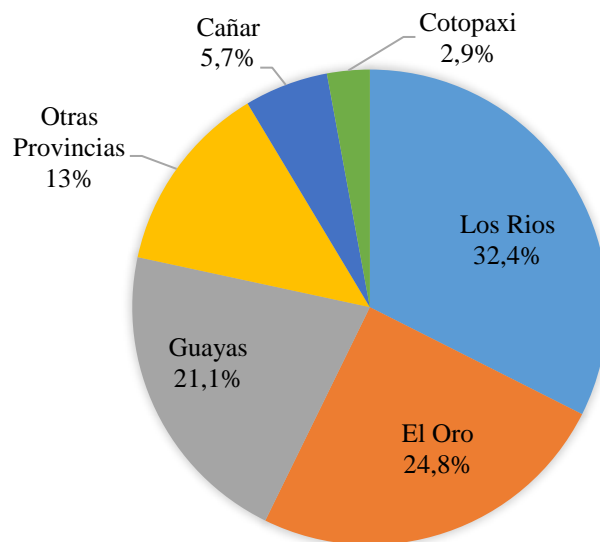


Figura 1. Participación de la producción de banano.
 Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018).
 Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

1.2.2 Situación Problema

Pese a que la actividad agrícola del cultivo de banano es uno de los principales sectores económicos desarrollados en el país por contribuir a generar múltiples fuentes de empleo e ingresos, existen muchas falencias dentro de los pequeños y medianos productores, de manera que no han logrado un crecimiento en la industria siendo en su mayoría la causa principal la mala administración que desempeñan los gerentes o propietarios dentro de las mismas y a su vez el problema surge en especial por el desconocimiento de la correcta organización y toma de decisiones en las áreas administrativa y financiera, debido a que de ellas depende el éxito o fracaso de toda organización.

Por tal motivo, el presente trabajo de investigación se enfoca en el estudio de la Gestión Administrativa y Financiera de la Finca “3 Hermanos” dedicada al cultivo y comercialización de banano a empresas exportadoras, ubicada en la Parroquia Pancho Negro, en vista de que esta propiedad durante los últimos años ha venido presentando falencias debido a la administración empírica que se ha venido manejando desde el inicio del negocio, la falta de organización, planeación, dirección y control respecto a las actividades desarrolladas en la finca se ven reflejados en los beneficios económicos que genera la misma como se lo puede apreciar en la Tabla 3.

Tabla 3
Utilidad Neta histórica

Período	2017	2018	2019
Utilidad neta del ejercicio	\$ 19.081,02	\$ 8.114,59	\$ 5.056,16

Fuente: Datos obtenidos de la Finca 3 Hermanos.
 Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

De la misma manera, dentro de este negocio no se cuenta con una misión, visión u objetivos definidos, lo que provoca que la finca no tenga una identidad propia que le sirva de guía para el desarrollo de sus operaciones. De la misma manera, carece de un manual de funciones donde se especifique las actividades que cada colaborador agrícola debe desempeñar, lo que provoca una confusión y pérdida de tiempo al momento de realizar algún tipo de trabajo puesto que no se ha determinado con anterioridad las labores que deben desempeñar cada uno de ellos y a su vez esto genera la reducción de los niveles de productividad de la finca.

Dentro del ámbito financiero también existen falencias puesto que no se lleva un registro ni control riguroso de los ingresos y gastos de la empresa, además, no se analizan los indicadores financieros para determinar la relación que existe entre las diversas cuentas que intervienen en la actividad económica de la finca, donde se puede analizar la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia con la finalidad de tomar las decisiones más convenientes.

Por lo tanto, como consecuencia de las falencias expuestas de manera previa se propone el diseño de un Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la Finca 3 Hermanos, puesto que el desarrollo de este le permitirá llevar un control adecuado de todas las falencias que se describieron previamente, de tal manera que se defina la misión, visión y objetivos de la empresa que le permitan comprender cuál es la función de la propiedad y hacia dónde quiere llegar, de la misma forma la implementación de un manual de funciones que contribuirá a incrementar la productividad de la finca y finalmente gracias a esta gestión se determinarán los indicadores financieros más relevantes para llevar un control exhaustivo de la forma en la que están siendo utilizados los recursos y de esta manera buscar estrategias que permitan aumentar sus beneficios económicos de la finca 3 Hermanos.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la Gestión Administrativa y Financiera de la Finca 3 Hermanos?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cómo determinar la situación administrativa y financiera actual de la Finca?
- ¿Cuál sería el plan que se debe desarrollar en la Finca para mejorar la gestión administrativa y financiera?
- ¿Cómo se medirían los rendimientos económicos de la finca?

1.5 Objetivo General

Analizar la situación administrativa y financiera de la Finca 3 Hermanos para el diseño de la planificación estratégica y medición de los rendimientos económicos que permita una mejor gestión administrativa y financiera de la finca.

1.6 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situación Administrativa y Financiera actual de la Finca 3 Hermanos.
- Estructurar la planificación estratégica Administrativa y Financiera para la Finca 3 Hermanos.
- Calcular indicadores para medir los rendimientos económicos de la Finca 3 Hermanos.

1.7 Justificación

Con el propósito de corregir las falencias administrativas y financieras dentro de la Finca 3 Hermanos se plantea el diseño de un plan de gestión de esta índole, mismo que permite realizar un análisis general en cuánto a los factores internos como las debilidades que se deben fortalecer y a su vez mantener y mejorar las fortalezas de la organización, sin descuidar los factores externos que también son parte importante dentro del desarrollo de la actividad económica de la misma.

Por tal motivo, dentro de esta gestión resulta imprescindible reestructurar la parte administrativa de una manera más formal dejando de lado la parte empírica con la que se ha venido desarrollando, puesto que esta área es la pieza clave para el funcionamiento de toda organización, por ende se deben definir aspectos fundamentales para la Finca en estudio como la misión y visión para de esta manera conocer cuál la razón de ser de la misma y cuál es el objetivo a seguir, a su vez la implementación de un manual de funciones que permite describir las actividades que debe desempeñar cada colaborador y la evaluación constante de las mismas.

Por otra parte, este plan de gestión también contribuye de manera significativa a la parte financiera de la finca en vista de que facilita llevar un control adecuado de los ingresos, gastos y demás recursos que posee la organización con el objetivo de mejorar los rendimientos futuros. En definitiva, el propósito del presente trabajo investigativo es fortalecer la gestión administrativa y financiera de la Finca 3 Hermanos para seguir creciendo en la industria agrícola que cada vez es más desafiante y competitiva.

1.8 Delimitación del Problema

Límites de Contenido:

- **Lugar:** Provincia del Cañar, Cantón La Troncal, Parroquia Pancho Negro.
- **Campo:** Administrativo.
- **Área:** Gestión Administrativa y Financiera.
- **Aspecto:** Diseño de un Plan de Gestión.
- **Delimitación espacial:** Finca 3 Hermanos.
- **Delimitación temporal:** 2019-2020.

1.9 Idea a Defender

El análisis de un plan estratégico permitirá la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera de la Finca 3 Hermanos.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad

Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Dominio 1. Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

Línea Institucional. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de Facultad. Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del presente marco teórico se ha tomado en consideración trabajos relacionados al tema de estudio, puesto que de manera previa se expusieron los antecedentes del sector agrícola, así como también posteriormente se presentan las bases teóricas que sirven como guía para el desarrollo de la investigación. Además, se ha realizado una recopilación de las investigaciones más relevantes de proyectos y documentos con una temática, problemática o metodología similar o relacionada al presente tema de investigación.

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes de la empresa

La Finca 3 Hermanos dedicada al cultivo y comercialización de banano a empresas exportadoras, se encuentra ubicada en la Provincia del Cañar, Cantón La Troncal, Parroquia Pancho Negro. Fundada el 3 de marzo del 2004 por su actual propietario el Señor Carlos Humberto Caranqui Bravo, quién empezó comprando 5 hectáreas de terreno y tiempo más tarde decidió cultivar banano, en vista de que toda su familia se dedicaba a la agricultura.

Sin embargo, pese a llevar toda la parte administrativa y financiera de manera empírica, años más tarde surgió la necesidad de ir incrementando su patrimonio de manera paulatina hasta actualmente contar con 25 hectáreas de terreno, mismas que aproximadamente hasta el año 2016 fueron administradas por él, no obstante, en el mismo año sufrió un quebrante en su salud y por tal motivo la administración fue asumida por su cónyuge.

Lo que le ha permitido a esta propiedad mantenerse en una industria agrícola tan competitiva como es la del banano, en primera instancia es la fertilidad de la tierra, sumada a la dedicación del propietario en cuanto a la fertilización, fumigación de las plantaciones en las fechas correspondientes y el uso de materiales de calidad para la protección de las plantas con el objetivo de evitar cualquier contaminación de plagas, para que de esta manera la fruta tenga las condiciones adecuadas para el debido procesamiento de la misma.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Para la realización del presente proyecto de investigación, se acudió a referencias bibliográficas de varios estudios que poseen la temática o problemática relacionadas a la

misma, con la finalidad de que contribuyan al desarrollo de este proyecto. Los estudios seleccionados se muestran a continuación:

Bowen & Vaca (2015), “Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa Lubripernos de la Ciudad de Guayaquil”. El objetivo general de la investigación fue el de generar un plan de gestión administrativa y financiera para optimizar los procesos y obtener mayores rendimientos de la empresa Lubripernos de la Ciudad de Guayaquil.

A continuación en la Tabla 4 se detalla la problemática y conclusiones del estudio realizado a la empresa Lubripernos.

Tabla 4
Problemática y conclusiones de la empresa Lubripernos

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La empresa presenta problemas administrativos, operativos y organizacionales, sin embargo, debido al mal control de las actividades internas, la mayor parte de los conflictos se suscitan en el departamento administrativo.	El diseño de un plan de gestión administrativo y financiero permitirá adecuar de una manera efectiva todas las actividades de la empresa, la misma que dio a conocer sus debilidades y fortalezas logrando ver una oportunidad para lograr ventajas competitivas y los resultados efectivos buscados por la empresa.

Fuente: Bowen y Vaca (2015).
Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

Este proyecto guarda relación con la reciente investigación debido a que ambas empresas van en busca de los mismos resultados, que son la creación de un plan de gestión administrativa y financiera, para lograr establecer estrategias e integrar un sistema administrativo con el uso de manuales de funciones dentro de la organización, además, su implementación favorece a que se puedan realizar evaluaciones paulatinamente en los diferentes departamentos, y así obtener las bases para realizar auditorías internas que permitirán un mejor control de la parte financiera.

Quilumbaquin (2015), desarrolló un proyecto titulado: “Modelo de gestión administrativa y financiera para la Corporación ALLI ASHPA de la parroquia de Cangahua, Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha”. El objetivo general de este proyecto fue: Diseñar modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación ALLI ASHPA de la parroquia de Cangahua, cantón Cayambe, provincia de Pichincha.

Por su parte, en la Tabla 5 se refleja la problemática y las conclusiones del estudio mencionado de manera previa.

Tabla 5
Problemática y Conclusiones de ALLI ASHPA

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La situación conflicto radica en que la corporación al ser nueva no contaba con un sistema de gestión administrativa y financiera, es decir, no podía mejorar sus procesos administrativos operativos, económicos y financieros.	Debido a la implementación del modelo de gestión dentro de la empresa, se logró encontrar una manera efectiva de construir la misión y visión institucional con beneficio de ayudas productivas del Estado Ecuatoriano.

Fuente: Quilumbaquin (2015).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

Este trabajo guarda una amplia relación con el presente proyecto debido a que realiza un diagnóstico situacional que permita identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, entorno a la elaboración de un modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación ALLI ASHPA, y a su vez pudieron comprobar que la corporación desplegaba numerosos conflictos en cuanto a la gestión administrativa y financiera aplicadas a las diferentes áreas de la Corporación, situación que es similar a la de la Finca 3 Hermanos.

Larreta (2016), fue el autor del proyecto llamado: “Elaboración de una estructura organizacional para la empresa Bananera CARMELITA 1 del cantón Marcelino Maridueña”, con la finalidad de facilitar la división del trabajo, evitar conflictos y confusiones en la realización de procesos, el cual facilitará un sistema de roles que han de desempeñar los miembros de esta entidad para trabajar en conjunto de manera óptima y que se logre alcanzar las metas establecidas en la planificación.

El objetivo general de este proyecto fue: “Elaborar una Estructura Organizacional para la Empresa Bananera CARMELITA 1, con la finalidad de facilitar la división del trabajo, evitar conflictos y confusiones en la realización de procesos”. Del mismo modo, en la Tabla 6 se muestra la problemática y las conclusiones del proyecto efectuado a la Empresa Bananera Carmelita 1.

Tabla 6
Problemática y Conclusiones de la Bananera Carmelita 1

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La empresa al no tener una planificación estratégica limita el orden y la coordinación del área administrativa, por lo tanto, esto provoca un bajo nivel de producción y calidad de los productos vendidos.	Se concluyó que al establecer un estudio organizacional se evidenciará el manejo de las diferentes áreas administrativas y así poder garantizar el desarrollo eficaz dentro de sus diferentes procesos hacia sus colaboradores para lograr un mejor rendimiento de la empresa.

Fuente: Larreta (2016).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

A través del trabajo investigativo se pudo determinar que este servirá como una guía para los procedimientos y diferentes esfuerzos dentro de la Finca 3 Hermanos, debido a que muestra directrices para establecer el organigrama y los puestos de trabajos necesarios, es decir, adecuar las diferentes áreas en el campo administrativo, a través de una estructura simple, adecuándola a los objetivos que han sido planteados por la empresa.

Rojas, Ruiz, & Sornoza (2013), aporta a esta investigación con su proyecto de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial, con el tema: “La planeación financiera como instrumento eficiente para la toma de decisiones en la empresa ELOHIM S.A. de la ciudad de Guayaquil”. El Objetivo general es el de establecer un plan financiero y análisis de la situación actual mediante las diferentes razones financieras existentes.

En la Tabla 7 se refleja la problemática de la empresa y las conclusiones del estudio.

Tabla 7
Problemática y Conclusiones de la empresa ELOHIM S.A.

Problemática de la Empresa	Conclusiones
Su problema se basa en que la empresa no cuenta con una respectiva planeación y por ende esto genera problemas a nivel administrativo financiero y operativo, es decir, que esto le impide la toma correcta de decisiones, las cuales son determinantes para contribuir con una mejor dirección en la importadora.	Se pudo concluir que la planeación financiera implementada pudo fortalecer el manejo de la toma de decisiones para alcanzar un ingreso óptimo en la empresa, de la misma manera lograr la mejoría de los factores que mantenían a la empresa en un alto endeudamiento bancario.

Fuente: Rojas, Ruiz, y Sornoza (2013).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

La contribución de este proyecto se basa en las bases teórica que proporciona, las mismas que sirven de guía para conformar la estructura de un plan financiero y las directrices adecuadas

para analizar la situación actual que atraviesa la empresa a través del uso de indicadores financieros, reestructurar la situación financiera de la empresa, delimitando así sus deficiencias y determinando el rango de acción en el futuro, es decir, al hacer uso de esta propuesta se podrá generar un alto ingreso en la empresa, de la misma manera la metodología utilizada para dicha investigación fue el método FODA para determinar los factores internos y externos que afectan a la empresa.

Arguello & Rosero (2012), son los autores del tema de tesis titulado: “Plan de gestión y control financiero para el aumento de rentabilidad y optimización de recursos de la CIA. PAZHOROWITZ S.A. en la ciudad de Quito”. El objetivo general sobre el que se desarrolló este proyecto es: “Presentar una propuesta de modelo de administración, gestión y supervisión financiera que le permita a la Compañía PAZHOROWITZ S.A. aumentar la rentabilidad y optimizar sus recursos”.

A continuación en la Tabla 8 se detalla la problemática y las conclusiones del Plan de gestión y control financiero de la CIA. Pazhorowitz S.A.

Tabla 8

Problemática y Conclusiones de la empresa la CIA. “Pazhorowitz S.A”

Problemática de la Empresa	Conclusiones
El mayor problema de la empresa radica en que carece de fortalecimiento en el ámbito interno, generando problemas de manera financiera y administrativa, además no poseen un manual de procedimientos de control interno que le permitan controlar las tareas realizadas dentro de la empresa.	Con la aplicación y ejecución del plan administrativo, gestión y control financiero se pudo determinar un aumento de la productividad de la empresa y esto representó un instrumento para que el desarrollo sea correcto y por ende pueda optimizar la organización de una manera eficiente, para la toma de decisiones.

Fuente: Arguello y Rosero (2012).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

La matriz FODA, ha sido el aporte que esta tesis le ha proporcionado al presente proyecto de investigación debido a que tienen la misma finalidad y es identificar los problemas existentes dentro de las empresas y plantear sus correspondientes políticas de solución. De la misma manera, se introduce la implementación del plan como estrategia que ayude a solucionar los problemas encontrados y conlleve a la comprobación de la hipótesis planteada.

Erraez (2014), redactó el tema de investigación: “Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa BIAGRO ubicada en la ciudad de Cuenca”. Su objetivo central es efectuar su propio control interno con el propósito de apoyar la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones y sus operaciones dentro y fuera de la empresa, es decir, ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios que permitan asegurar la integridad en los sistemas respectivos.

En la Tabla 9 se especifica la problemática y las conclusiones de manera breve del estudio efectuado para la empresa Biagro.

Tabla 9
Problemática y Conclusiones de la empresa BIAGRO

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La falta de un manual de funciones no permite definir con claridad todas las responsabilidades de los colaboradores de la empresa y esto le impide conocer de una manera más amplia el desempeño de cada área de trabajo.	Se pudo concluir que al implementar este modelo de gestión financiera se logrará maximizar el uso de sus recursos financieros y esto otorgará eficiencia y eficacia, generando así información correcta y oportuna para la empresa.

Fuente: Erraez (2014).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

Mediante la información proporcionada por esta fuente secundaria , la Finca “3 Hermanos”, podrá determinar características y aspectos importantes a implementar en el modelo de gestión administrativo y financiero, estableciendo la capacidad de poder efectuar eficiencia tanto en sus recursos financieros, sus recursos de inversión y de esta manera alcanzar el incremento en sus indicadores financieros.

Gómez & Danny (2015), Plan estratégico administrativo y financiero para la hacienda “Pijío” de la parroquia General Vernaza del cantón Salitre en la Provincia del Guayas. El objetivo general de este trabajo fue: “Diseñar un plan estratégico administrativo y financiero, para mejorar la gestión administrativa y financiera de la hacienda “Pijío” enfocada en la producción y comercialización de arroz, y productos avícolas en la parroquia General Vernaza del cantón Salitre”. Por su parte, en la Tabla 10 se describe la problemática y las conclusiones del trabajo de investigación.

Tabla 10

Problemática y Conclusiones de la hacienda "Pijio"

Problemática de la Empresa	Conclusiones
Al no poseer una organización definida se carece de una planificación organizacional y esto produce una baja rentabilidad del negocio.	Se concluye que el plan administrativo de negocio a implementar potenciará el futuro del manejo del mercado que les permita estratégicamente conocer el crecimiento de su negocio.

Fuente: Gómez y Danny (2015).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

El trabajo investigativo tiene la finalidad de reestructurar la hacienda y por ende mejorarla administrativamente, es decir, tratar de cambiar los aspectos negativos que repercuten en la misma, para que esta pueda manejarse mediante financiamiento del estado. Por consiguiente, hicieron uso del análisis FODA para determinar la situación actual, utilizaron un organigrama que contempla cada una de las funciones que debe realizar el personal administrativo correspondiente a un manual de funciones, por esta razón este trabajo contribuye con lineamientos para que los autores del proyecto de la Finca "3 Hermanos" orienten su investigación hacia la correcta administración del negocio.

Victor (2017), fue el autor del tema "Plan estratégico para la finca agrícola Sevilla, recinto el Vergel, cantón Valencia". El objetivo central de este tema es: "Diseñar un plan estratégico para la finca agrícola Sevilla".

Esta investigación se desarrolló en torno a un análisis FODA, siendo una investigación descriptiva, y aplicándose los métodos inductivos y analíticos para su ejecución, todo esto con el apoyo de las fuentes primarias y secundarias, que permitieron adquirir información necesaria para cumplir con los objetivos establecidos. Por otra parte, en la Tabla 11 se describe de manera breve la problemática y las conclusiones del trabajo investigativo.

Tabla 11

Problemática y Conclusiones de la finca agrícola Sevilla

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La situación conflicto radica en el desconocimiento, la inadecuada e insuficiencia planificación que existe en las actividades administrativas, financieras y productivas. Es decir, como consecuencia de la falta de planificación estratégica sus movimientos se realizan empíricamente.	El hacer uso del plan estratégico será de mucha relevancia y permitirá que la planificación estratégica ayude a anticipar y decidir oportunas decisiones sobre la administración y producción, permitiendo fortalecer las disposiciones y de la misma manera al mejoramiento competitivo.

Fuente: Victor (2017).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

La investigación efectuada permitió establecer a través de este Plan estratégico para la finca agrícola Sevilla, las bases direccionales y orientadores estratégicos para poder direccionar el diseño del plan financiero y administrativo de la finca “3 Hermanos”, debido a que ambos proyectos guardan una amplia relación en cuanto a metodología y problemática, también se pudo verificar que al implementar un plan estratégico se conseguirá el crecimiento de la empresa a través de una correcta administración.

Fraga & Sevilla (2012), redactaron el proyecto de investigación cuyo tema es: “Propuesta de mejoramiento de la gestión financiera de la empresa RDC Constructores CIA. LTDA.”. El objetivo general de este proyecto es el de: “Diseñar un plan de mejoramiento en la Gestión Financiera para la empresa RDC Constructores Cía. Ltda., tendiente a la optimización y racionalización de los recursos financieros, para establecer los costos y un precio de venta razonable por cada unidad de vivienda y poder seguir siendo competitivo en el mercado de la construcción”.

Por consiguiente, en la Tabla 12 se refleja la situación problema y las conclusiones del proyecto.

Tabla 12

Problemática y Conclusiones de la empresa RDC Constructores Cía. Ltda

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La empresa RDC carece de una correcta administración y posee una metodología contable inadecuada que dificulta la correcta obtención de estados financieros y eso impide conocer resultados a tiempo para la toma de decisiones.	A través de este sistema de gestión se reorienta las políticas administrativas y financieras dando así un correcto control respectivo a los procesos establecidos dentro de la empresa.

Fuente: Fraga y Sevilla (2012).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

En esta investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual financiera de la empresa para poder determinar los factores de rentabilidad, información relevante que servirá de apoyo para la redacción de la presente tesis. Además, se utilizó una metodología de aplicación de gastos y por consiguiente se elaboraron los flujos de efectivo, finalmente se realizó la respectiva evaluación para determinar la rentabilidad del proyecto y de futuros proyectos a realizar por la empresa, aspectos que son los mismos que se pretenden aplicar sobre la finca “3 Hermanos”.

Ulloa (2014), es la autora de un trabajo de tesis titulado: “Modelo de gestión financiera para la empresa productora y exportadora ECUA- AGROROMO en la provincia de Pichincha”. El objetivo general de la investigación es: “Diseñar un modelo de gestión financiera para mejorar los niveles de liquidez y riesgo en la empresa productora exportadora ECUA-AGROROMO en la provincia de Pichincha”.

La Tabla 13 hace referencia a la problemática y las conclusiones del trabajo de titulación.

Tabla 13

Problemática y Conclusiones de la empresa ECUA-AGROROMO

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La falta de adaptación a los cambios de entornos y estrategias basadas en el enfoque de gestión y dirección conllevan a que la organización sea incapaz de mantenerse en el mercado.	Se concluyó que es de suma importancia llevar a cabo una gestión financiera para mantener la efectividad y eficiencia de la información en las distintas operaciones de la empresa.

Fuente: Ulloa (2014).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

Este trabajo investigativo es considerado como uno de los más representativos dentro de las fuentes de investigación, debido a que a través de él se podrá determinar que la gestión financiera está estrechamente vinculada con la toma de decisiones y que estas son necesarias para adquirir un mejor nivel de financiamiento en la empresa como en el caso de la productora ECUA-AGROROMO. Es por ello, que la presente investigación será de mucha utilidad al implementar un modelo de gestión financiera.

Salgado (2018), realizó una investigación titulada: “Plan de gestión y formulación de estrategias para la Finca Florencia productora de leche ubicada en TUPIGACHI”. El objetivo general de este trabajo fue el de formular las estrategias a tomar frente a una Finca productora de leche que se encuentra con pérdidas económicas por la falta de gestión administrativa, financiera y de procesos.

El análisis FODA fue un recurso de gran relevancia dentro de esta investigación puesto que permitió conocer la situación que atravesaba la empresa para definir de una manera más efectiva las estrategias y procesos que generan un valor agregado a la empresa y a su vez para lograr detallarlos en un manual de funciones, con la finalidad de mejorar la eficiencia y la

calidad del producto ofertado. A continuación en la Tabla 14 se especifica la problemática y las conclusiones del proyecto de investigación.

Tabla 14

Problemática y Conclusiones de la Finca Florencia

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La empresa no posee estrategias que permitan determinar la mala gestión administrativa, financiera y de procesos y por ende se generan pérdidas irre recuperables en el ámbito financiero.	Se pudo concluir que la implementación de herramientas tanto administrativas como financieras permitirá el control de las actividades de la empresa para de esta manera poder obtener la eficiencia y eficacia de la entidad.

Fuente: Salgado (2018).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

En este trabajo de investigación se pudo obtener una muy amplia visualización de implementación de herramientas administrativas y financieras mismas que serán favorables para poder controlar las actividades de la finca “3 Hermanos” y así poder estandarizar procesos, procurando la eficiencia y eficacia de la propiedad, tan como sucedió en la Finca Florencia. Por esta razón, la investigación servirá para poder realizar un análisis interno y externo de la empresa, y poder efectuar su situación actual y entender cómo se maneja el entorno que la rodea.

Cambal (2019), realiza una investigación titulada: “Modelo de Gestión Financiera para la empresa KRATOS Constructora CÍA. LTDA., de la ciudad de Puyo”. El objetivo general es el de “Elaborar un modelo de gestión financiera que permita mejorar la liquidez económica de la empresa Kratos Constructora Cia. Ltda, optimizar la toma de decisiones y llevar un control del uso de los recursos financieros”.

La investigación demuestra que la finalidad es poder obtener un incremento en la liquidez a corto y largo plazo que contribuya a la gestión de la empresa. Por ende, para complementar este trabajo investigativo se realizó una recolección de la información pertinente y de calidad con el propósito de obtener los problemas, para dar una solución inmediata y efectiva. Por otro lado, la Tabla 15 refleja la problemática y las principales conclusiones de la investigación.

Tabla 15

Problemática y Conclusiones de la empresa Kratos

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La empresa posee una falta de modelo de gestión financiera, lo que genera conflictos en la liquidez económica ocasionando un bajo rendimiento en la toma de decisiones y una mala ejecución en el uso de sus recursos financieros.	En conclusión, el hecho de implementar correctamente el uso de un modelo financiero permitirá resolver la falta de liquidez para así lograr optimizar los recursos y brindar un mejor manejo en la toma de decisiones.

Fuente: Cambal (2019).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

Los resultados obtenidos al implementar el modelo de gestión financiero en la empresa Kratos han logrado brindar herramientas necesarias a la presente investigación para describir y detallar los inconvenientes y falencias encontradas en esta empresa, que eran la ausencia de políticas empresariales, la no utilización de presupuestos en diferentes procesos o la ausencia de control en las diferentes actividades empresariales. Mencionadas dificultades le permitieron a la empresa desarrollar un modelo de gestión financiera de cuatro fases, por lo que necesitó de la ayuda de la planificación administrativa, financiera, dirección y control. Por estos motivos ambas investigaciones se relacionan en problemática y metodología.

Mena (2015), “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Ana de Nayón Ltda” de la ciudad de Quito año 2015”. El objetivo general de la empresa consiste en: “Elaborar un plan estratégico para mejorar de manera directa la gestión administrativa a través de los productos y servicios que oferta la cooperativa de ahorro y crédito Santa Ana de Nayón”.

La Tabla 16 detalla el problema y las principales conclusiones del proyecto mencionado de manera previa.

Tabla 16

Problemática y Conclusiones de la Cooperativa “Santa Ana de Nayón”

Problemática de la Empresa	Conclusiones
El problema radica en el desarrollo de los servicios financieros debido a la falta de un plan estratégico que permita visualizar las oportunidades que se presentan en el mercado.	Se concluye que la implementación de un plan estratégico logrará determinar y desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar la perspectiva financiera adecuada y así poder alcanzar el aprendizaje y crecimiento de la empresa logrando direccionar su propuesta de valor.

Fuente: Mena (2015).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

El presente concluyó una vez finalizado el análisis situacional de la empresa financiera que su correcta aplicación, logrará determinar los problemas, falencias, carencia o deficiencias administrativas y financieras que posee para posteriormente tomar las decisiones correctas que ayuden a contrarrestar estos inconvenientes. Es así que al elaborar un plan estratégico este podrá brindar un direccionamiento con el enfoque de la ruta crítica acompañada por su propuesta de valor, con la utilización de las perspectivas financieras. Por esta razón, tiene mucha relación con el presente proyecto de investigación, puesto que ambos buscan brindarle un mejor direccionamiento a la empresa a través de la detección de los problemas administrativos y financieros para posteriormente corregirlos de manera inmediata.

Anago (2015), el autor del proyecto titulado: “Plan de mejora de la Gestión Administrativa y Financiera para la Empresa M&M ubicada en los Valles de los Chillos”. El objetivo general es el de “Diseñar un plan de mejora para la gestión administrativa y financiera de la empresa M&M ubicada en los Valles de los Chillos, a fin de mejorar los procesos internos y la productividad de la empresa”.

La investigación hizo uso de una metodología enfocada la recolección de los datos de clientes actuales y potenciales de la empresa con la finalidad de conocer sus gustos y preferencias con el objetivo de identificar los aspectos más relevantes de los clientes potenciales y su vez elaborar una estructura adecuada para el plan, enfocado en mejorar la calidad del servicio y satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

La Tabla 17 describe la problemática y las principales conclusiones del trabajo de titulación.

Tabla 17

Problemática y Conclusiones de la empresa M&M

Problemática de la Empresa	Conclusiones
La situación conflicto inicia porque la empresa carece de un sistema de gestión administrativa y financiera. Los problemas se localizan en las causas que ponen en riesgo la calidad del servicio.	Se concluye que con la implementación del sistema de gestión se permitirá buscar y sistematizar actividades que se realizan dentro de la gestión administrativa y financiera, con el fin de poder aumentar las capacidades de la empresa en su adaptación de aprendizaje y crecimiento en el mercado.

Fuente: Anago (2015).

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

Debido a la investigación desarrollada a la empresa M&M, el presente proyecto de investigación obtuvo información muy relevante y logró verificar que a través del objeto práctico se mostrará de manera objetiva el incremento de los niveles de productividad y posicionamiento en el mercado local, logrando ajustar las decisiones empresariales de acuerdo con las necesidades actuales del mercado, a través de la sistematización y el diseño eficaz de cada proceso interno, enfocado hacia la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de la empresa.

Paredes (2016), “Diseño y Propuesta de Implementación de un Plan Estratégico para mejorar las Funciones y Gestión Administrativa de la Empresa SERGEOINGTER Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Quito”.

El objetivo general de este proyecto es: “Diseñar un plan estratégico para la empresa SERGEOINGTER para mejorar las funciones administrativas, puesto que la empresa presenta grandes falencias en la parte administrativa y operativa”. Además, se logró formular la misión y visión de la empresa con el propósito de generar las razones de ser de la organización por parte de la misión; y además visualizar el futuro deseado a la organización, por parte de la visión.

Por otra parte, la Tabla 18 puntualiza el problema de estudio y las principales conclusiones.

Tabla 18
Problemática y Conclusiones de la empresa SERGEOINGTER

Problemática de la Empresa	Conclusiones
El problema principal es que la entidad financiera no cuenta con un plan estratégico que permita la correcta administración de sus funciones directivas, lo cual genera grandes falencias en sus distintos niveles administrativos.	Se concluye que un plan estratégico diseñado es la mejor alternativa para obtener mejores resultados en las funciones administrativas que a su vez dieron paso para la implementación de la visión y misión de la empresa, obteniendo de esta manera un mejor desempeño enfocado en el futuro.

Fuente: Paredes (2016).
Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

Los factores importantes que contribuyeron a la presente investigación fueron, la definición de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa SERGEOINGTER con el propósito de eliminar las debilidades, minimizar las amenazas y además de potenciar las

fortalezas y aprovechar las oportunidades. Los objetivos y las estrategias para producir el mejoramiento organizacional, son una fuente de información para la ejecución total del proyecto. Además, ambas empresas van en busca de un mismo objetivo que es el de mejorar el desempeño de sus procesos a través del plan de gestión administrativa y financiera.

2.2 Referencias teóricas

En este apartado se analizan las bases teóricas que guardan relación con la situación problema planteada para de esta manera comprender el alcance de las mismas y facilitar una propuesta de solución, es decir, estas referencias representan los conceptos que van a ser desarrollados en la propuesta del presente trabajo de investigación. Por tal motivo, resulta de vital importancia que se den a conocer los lineamientos teóricos a seguir durante el desarrollo del proyecto con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

2.2.1 Plan de Gestión

Un plan de gestión es un diseño acerca de la manera más óptima de conducir una empresa en un determinado periodo de tiempo. Este plan desarrolla varios métodos enfocados a la administración del dinero que ingresa o egresa, evalúa actividades cotidianas que se realizan por los colaboradores de la organización, ya sean estas físicas o intelectuales (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, p. 68).

2.2.1.1 *Objetivos del plan de gestión.*

Un plan de gestión tiene como principales objetivos el alcanzar los puntos que se detallan a continuación:

- Describe y direcciona de manera correcta las actividades y responsabilidades que todos los miembros de la organización deben de seguir. Además, establece los límites de cada puesto de trabajo, para que no incurran en las faltas de hacer algo sin antes consultarlo con sus superiores.
- Define el trabajo de cada colaborador a través de la división de las actividades a realizarse dentro de la empresa de manera equitativa y razonable con el objetivo de que sea más factible.
- Fomenta la rendición de cuentas de las actividades realizadas de manera interna y externa en la empresa.

- Proporciona seguridad al momento de asignar tareas al personal más capacitado de acuerdo a las necesidades que muestra la empresa y además crea un plazo para que mencionadas actividades sean culminadas.
- Define a la organización a través de la generación de su misión y filosofía, para que la organización pueda crear y comunicar seguridad a su personal, y público objetivo.

Un plan de gestión le permite a la Finca 3 Hermanos implementar las directrices necesarias que la empresa debe seguir para mejorar el área administrativa y financiera que se ha venido manejando de manera empírica, este plan contribuye a organizar de mejor manera a la finca en cuanto a las actividades que desarrolla de manera cotidiana para alcanzar los objetivos que persigue la misma.

2.2.2 Gestión Administrativa

La gestión administrativa es un proceso que engloba a la planeación, organización, dirección, ejecución y control, debido a que se encuentran encaminados al cumplimiento de los objetivos propuestos por la relacionadas con las ramas administrativas, liderazgo, las habilidades duras y blandas (Hurtado, 2014, p. 72).

Según Muñiz (2013), “un modelo de gestión es un procedimiento administrativo que se encarga de generar mayor eficiencia en los servicios prestados por una empresa con el objetivo de reducir el tiempo en el que el usuario dispone de un determinado bien” (p. 47).

La gestión administrativa resulta una pieza clave para cualquier organización debido a que permite potencializar las actividades con el fin de alcanzar los objetivos planteados, es así como la Finca 3 Hermanos requiere de dicha gestión para planificar las acciones o mecanismos que se van a ejecutar con el propósito de alcanzar las metas, considerando todos los recursos que posee la empresa, es decir, tanto el recurso humano como financiero.

2.2.3 Proceso Administrativo

Cano (2017) indica que, “el proceso administrativo hace referencia a todos los momentos dentro de la gestión administrativa; orientados a garantizar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos planteados, con la utilización eficiente de los recursos” (p. 8). Por otra parte, los autores Robbins & Coulter (2014) manifiestan que, “a principios del siglo XX, Henri

Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p. 33). La Figura 2 sintetiza los componentes del proceso administrativo.

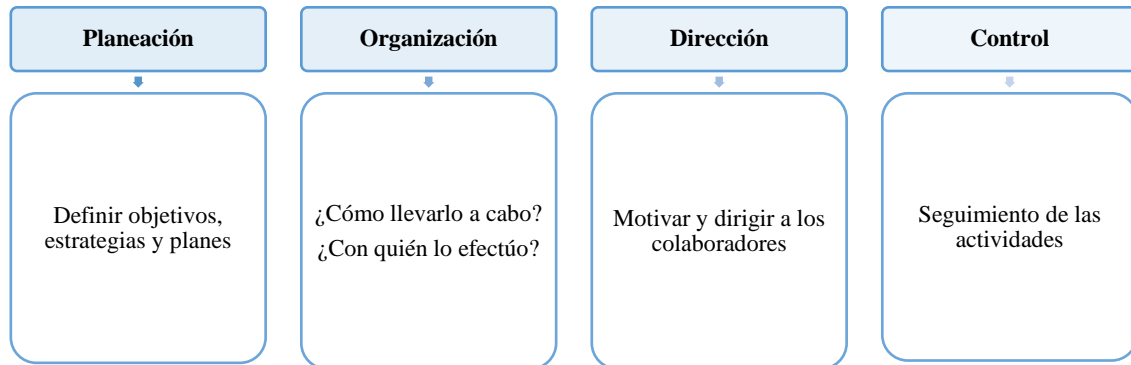


Figura 2. Proceso Administrativo.
Fuente: Robbins y Coulter (2014).
Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

La importancia del proceso administrativo radica en que sintetiza actividades de la organización considerando sus elementos fundamentales como lo son las personas, tareas que deben de realizar y la administración con la que se desarrolla. Es decir, que este proceso se encarga de examinar los elementos mencionados anteriormente, con el objetivo de generar planes de acción, perfeccionando los recursos, ejecutando tareas y obteniendo resultados (Cano, 2017, p. 62).

El proceso administrativo es la columna vertebral de todas las organizaciones debido a que esquematiza las actividades que se van a llevar a cabo en una empresa, por tal motivo dentro de la Finca 3 Hermanos este proceso tiene la finalidad de conseguir los objetivos planteados por la empresa, puesto que contribuye a encaminar a los directivos a la búsqueda eficiente de opciones convenientes para realizar sus actividades y llevar a la finca al éxito dentro del mercado agrícola.

2.2.3.1 Planeación.

Según Marcó, Loguzzo, & Fedi (2017) “la planeación es la manera en el que se desarrolla un procedimiento mediante los líderes o responsables de la orientación de la empresa realizan esquemas para establecer planes o presupuestos basados en la misión y la visión de la organización” (p. 76).

La planeación como principal componente del proceso administrativo otorga a los directivos de la Finca 3 Hermanos la potestad de definir cuales son las actividades que se van a llevar a cabo y el costo o presupuesto que implica cada una. No obstante, se debe recordar que el eje central para la planeación es la misión y visión de la organización. Adicionalmente, este componente facilita a los encargados a tener una perspectiva clara de lo que se debe realizar para de este modo evitar acciones improvisadas que generalmente implican pérdidas de recursos como tiempo y dinero.

2.2.3.2 Organización.

La organización es un conjunto de reglas o comportamientos que deben de realizar y respetar las personas que conforman el capital humano de la empresa, y tienen como función principal el hecho de disponer y coordinar todos los recursos disponibles de la misma, tales como son herramientas, trabajadores, materiales, insumos y recursos financieros (Sablisk, 2017, p. 55).

La organización es una combinación entre el recurso humano y los recursos materiales que se requieren para desempeñar una tarea, es decir, una vez que los directivos de la finca han planificado o elaborado un plan de las actividades se requiere disponer del personal idóneo y de los recursos necesarios para poner en marcha el plan.

2.2.3.3 Dirección.

La dirección consiste en desarrollar acciones previamente planificadas con la utilización de recursos asignados, designando lo planeado a las personas y procesos que contribuirán al progreso de la empresa. La capacidad de liderazgo es fundamental en esta etapa debido a que de esto depende la toma de decisiones y la elaboración de informes que determinen información relevante para la empresa (Cano, 2017, p. 91).

El tercer componente del proceso administrativo tiene por objetivo dirigir al personal para lograr las actividades planificadas, por tal motivo los dirigentes de la Finca 3 Hermanos designarán a los colaboradores las tareas que deben desempeñar, de la misma manera los recursos de los cuales disponen. No obstante, un elemento clave dentro de la dirección es la capacidad de liderazgo de los directivos para motivar y guiar al personal hacia el cumplimiento de los procesos para de este modo obtener los resultados más beneficiosos para la finca.

2.2.3.4 Control.

Marcó, Loguzzo, & Fedi (2017) indican que, “el control es un sistema que consiste en realizar un seguimiento de que todas las actividades de la empresa se realicen a cabalidad con la finalidad de obtener una retroalimentación de las mismas para corregir o evitar posibles errores” (p. 83).

Dentro de la Finca “3 Hermanos” el proceso administrativo tiene la finalidad de conseguir los objetivos planteados por la empresa para que esto encamine a la finca hacia la forma más eficiente de realizar sus actividades, es decir, de desarrollarse con éxito dentro del mercado agrícola. Es por ello que como parte de dicho proceso el último componente es el control, mismo que es asumido por los directivos de la finca puesto que consiste en dar seguimiento a la planificación con la finalidad de que las actividades se ejecuten como fueron estructuradas para evitar o corregir falencias que se puedan presentar en el desarrollo del plan.

2.2.4 Estructura Organizacional

Según Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011), “una estructura organizacional comprende “responsabilidades, tareas y funciones que se distribuyen entre los trabajadores. Además, sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal” (p. 76).

Tener una estructura organizacional dentro de la Finca 3 Hermanos permite delimitar de manera puntual cuáles serán sus funciones o tareas que tendrán que cumplir los colaboradores en función de las actividades o responsabilidades que les haya establecido el jefe de personal, para que estas puedan ser cumplidas en un tiempo determinado.

2.2.4.1 Organigrama.

Un organigrama es una representación gráfica conformada por todas las áreas y el conjunto de colaboradores de la empresa, se divide en diferentes departamentos, que poseen diversos niveles jerárquicos o funcionales que diferencian a unos departamentos de otros. Además, dentro del organigrama se detallan la delimitación de la zona de mando, funciones y responsabilidades (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, p. 90).

Existen tres clases de organigramas:

Por Extensión:

- **General:** Simboliza las relaciones principales que son simples dentro la organización.
- **Analítico:** Representa a todas las unidades administrativas y las relaciones existentes entre ellas.

Por su contenido:

- **Estructural:** Se enfoca en la distribución organizacional a partir de sus unidades principales, y sirve para manifestar la manera en la que está constituida su estructura.
- **Funcional:** Representa a la estructura organizacional y a las funciones que tienen señaladas cada una de sus áreas.
- **Personal:** Contiene los nombres, títulos, números, entre otros datos de los colaboradores de la empresa.

Por su diseño:

- **Vertical:** Son los más utilizados porque establecen una relación más directa entre jefes y subordinados.
- **Horizontal:** En este caso el máximo mando circula de izquierda a derecha y por ende el compromiso fluye de derecha a izquierda.
- **Mixtos:** Es la combinación del modelo horizontal y vertical, es decir es adaptable en el caso de organizaciones que opten con un gran número de unidades en la base.
- **Circular o Concéntrico:** Se basan en las relaciones psicológicas que pueden proceder del carácter jerárquico vertical.

Los organigramas son herramientas gráficas que le facilita a los trabajadores conocer a quiénes dirigirse de acuerdo al área a la que pertenecen, por tal motivo resulta fundamental dentro de la Finca 3 Hermanos definir el mismo, para que esta manera exista un orden jerárquico que facilite el trabajo en equipo y la división del trabajo en la organización, a fin de mantener una comunicación más fluida para que los colaboradores tengan conocimiento de las personas que tienen bajo su cargo dentro de la finca y eviten omitir el orden jerárquico establecido.

2.2.5 Planificación estratégica

La planificación estratégica de una empresa son acciones que determinan la ruta correcta que debe de seguir la organización y además indican aspectos relacionados a los colaboradores, como los tipos de puestos de trabajo, los lineamientos que el capital humano debe de seguir y las actividades que se necesitan establecer y organizar antes de ponerlas en práctica (Werther & Keith, 2016, p. 70).

Del mismo modo en la Figura 3 muestra los beneficios que obtiene una empresa al llevar a cabo una planeación o planificación estratégica.

Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica

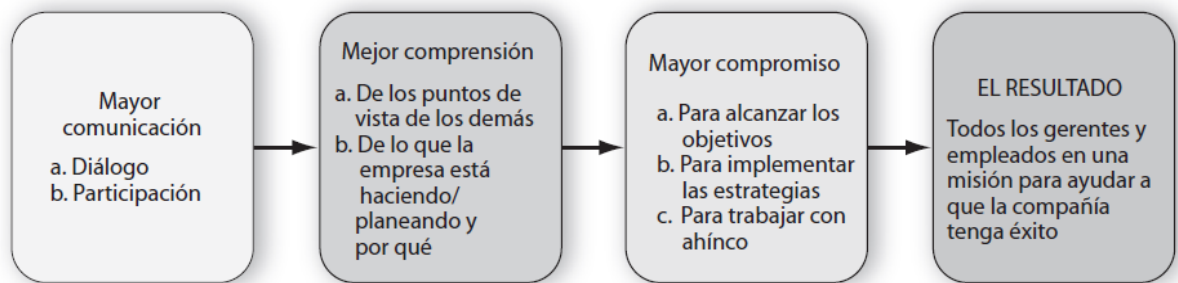


Figura 3. Beneficios de la planeación estratégica.
Fuente: Fred (2013).

2.2.5.1 Proceso de Planificación Estratégica.

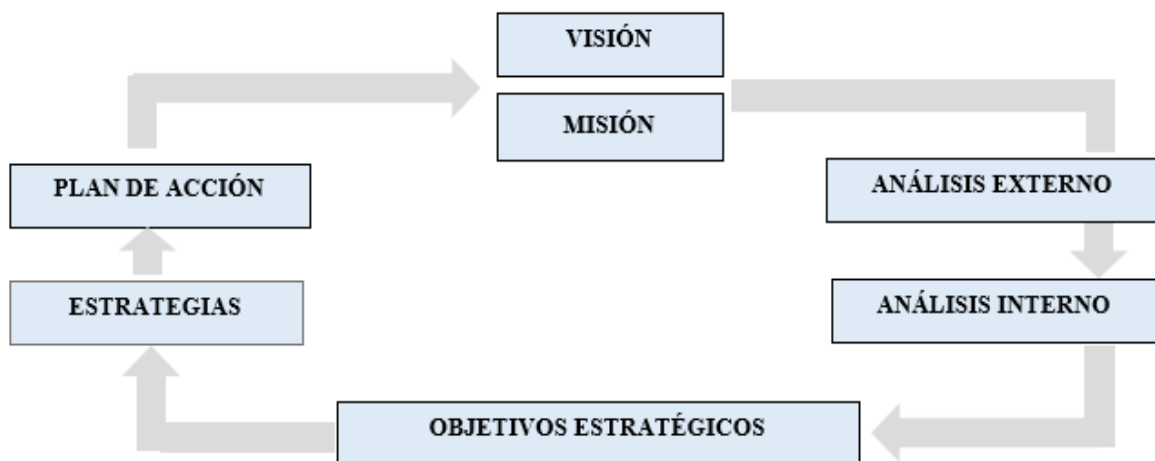


Figura 4. Proceso de la planeación estratégica.
Fuente: Fred (2013).
Elaborador por: Caranqui, C y Navarrete, N (2019).

La planificación estratégica es otra de las bases teóricas que contribuyen de manera significativa a la Finca 3 Hermanos en vista de que permite plasmar la ruta que la organización debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos considerando el entorno interno y externo que la rodea para así optar por las mejores estrategias una vez estudiado el entorno general tomando en cuenta la misión de la finca y la visión de la misma.

Misión

Según Sablisch (2017), “la misión es un enunciado que expresa a la brevedad posible las características de la empresa, en conjunto con los objetivos y principios que contribuyen al desarrollo de la misma, con la finalidad de comunicar la intención y lo que ofrece” (p. 81).

La misión le proporciona a la Finca 3 Hermanos, la posibilidad de identificar la razón de ser de la empresa, conocer de manera clara tipo el público al que se orienta el negocio y además determinar todos los factores que la distinguen de sus competidores.

Visión

Según Marcó, Loguzzo, & Fedi (2017), “la visión es la representación del futuro que la empresa desea alcanzar, es decir, el conjunto de las expectativas y la manera en la que la empresa desea que la vean y la reconozcan en un determinado tiempo a futuro” (p. 75).

La Finca 3 Hermanos produce bananos para exportar y por esta razón el tener una visión bien definida le ofrece a la empresa el hecho de establecer objetivos y diseñar estrategias empresariales que le permitan crecer a largo plazo.

Políticas

De acuerdo a los autores Robbins & Judge (2013), “las políticas son el conjunto de lineamientos elaborados con el objetivo de realizar una correcta toma de decisiones dentro de la empresa que contribuyan al cumplimiento de las metas planteadas” (p. 77).

Establecer políticas dentro de la Finca 3 Hermanos le permite definir directrices que la organización se compromete a cumplir, además admite estipular de manera general el comportamiento que se espera del personal que labora en la finca, del mismo modo facilita al jefe del personal o al administrador a tomar decisiones en base a estos lineamientos sin necesidad de recurrir de manera directa a gerente general o propietario de la empresa.

Principios corporativos

Son la base de toda organización y de la cultura organizacional que esta maneje, por esta razón es fundamental que toda empresa sin importar la actividad a la que se dedique los emplee dentro de la misma. Son el marco de referencia para crear la misión y la visión organizacional, por esta razón se consideran principios corporativos a los siguientes:

- Valores éticos.
- La responsabilidad social.
- La productividad y la rentabilidad.
- Relaciones interpersonales.
- La calidad.
- La competitividad.

La implementación de principios corporativos resulta de vital importancia dentro de cualquier empresa en especial a las que se dedican a la agricultura, debido a que estos le permiten conocer a cada uno de los colaboradores, los valores y las responsabilidades que deben de tener con la empresa, para que de esta manera sientan mayor compromiso al momento de realizar sus actividades cotidianas y contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados.

Valores

Tal como lo mencionan los autores Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011), “los valores dentro de una organización “son de vital importancia puesto que establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones” (p. 19).

Los valores en que se basa el desarrollo organizacional son:

- Respeto por la gente.
- Confianza y apoyo.
- Igualdad de poder.
- Confrontación.
- Participación.

Establecer valores corporativos para la Finca 3 Hermanos tendrá como finalidad encaminar la actitud de sus colaboradores y mantenerlos en constante motivación, puesto que la finca al tener claros sus valores definirán la ética y principios corporativos para tener un mejor

desempeño en el desarrollo de sus actividades, además cabe recalcar que estos valores serán el eje de la finca puesto que se encargara de crear empatía al crear mayor compromiso no solo con la propiedad sino también entre todos los colaboradores que trabajan en la misma.

Manual de funciones

El manual de funciones, es un documento formal que poseen las empresas, el mismo que describe las actividades que cada colaborador debe de realizar dentro de la empresa, el mismo que servirá de guía para que el cumplimiento de sus responsabilidades se realice de manera rápida y eficaz (Chiavenato, 2014, p. 252).

Requerimientos para elaborar un manual organizacional de funciones

Al ser el manual de funciones un documento formal, es necesario que este cuente con varios requerimientos previos a su elaboración, y estos son:

- Se necesita de la cooperación de toda la organización, empezando por los líderes y promotores.
- Los líderes deben de dedicar tiempo para la elaboración de los manuales de funciones.
- Formar un equipo técnico que lidere el proceso del manual tanto interno como externo.
- La organización debe de tener un plan estratégico vigente, previo a la realización del manual.
- El equipo técnico debe usar una metodología para la elaboración del cronograma y para que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- Hacer un plan de implantación de este manual.
- Poner el manual a plena disponibilidad del personal.

El manual de funciones resulta de gran ayuda para evitar las confusiones dentro de las actividades que deben de realizar los colaboradores. Gracias al manual de funciones cada uno de los trabajadores de la Finca 3 Hermanos podrán conocer con claridad y seguridad lo que deben de realizar de acuerdo al puesto que ocupan dentro de la empresa, por esa razón será mucho más eficiente y eficaz su desarrollo dentro de la misma, por tal motivo en base a los diversos formatos de estos manuales se ha adecuado uno en función de los requerimientos básicos de esta actividad económica. (Ver Anexo 1)

Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos también conocida como matriz EFI, evalúa los factores internos, es decir las fortalezas y debilidades más significativas encontradas en las áreas funcionales de una organización, con el objetivo de plantear estrategias en base a los factores internos. Según Fred (2013), para desarrollar la matriz se debe seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de un mínimo de 10 a 20 factores internos primordiales identificados en el proceso de auditoría interna, estos deberán incluir sus fortalezas y debilidades.
2. Determinar una ponderación para cada uno de los factores, partiendo desde el 0.0 sin importancia hasta 1.0 muy importante. Además cada ponderación deberá ser asignada considerando los factores que son de mayor relevancia en cuanto al desempeño organizacional, el resultado de la suma debe ser igual a 1.0.
3. Establecer a cada factor un rango de categoría entre 1 a 4 para demostrar el grado de relevancia de cada una de ellas. Para lo cual se debe considerar: 1 para hacer referencia a una debilidad importante, 2 a una debilidad menor, 3 a una fortaleza menor, y finalmente 4 para precisar una fortaleza importante.
4. Multiplicar las ponderaciones por las calificaciones, para obtener como resultado la puntuación ponderada de cada factor.
5. Finalmente, realizar una suma de todas las puntuaciones ponderadas para determinar la puntuación final que obtuvo la empresa u organización en cuanto a los factores internos.

Resulta imprescindible hacer referencia que el número de factores que se contengan en la matriz no tiene mayor trascendencia, puesto que el resultado estará en función de la ponderación. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que las ponderaciones finales que sean superiores a 2.5 indican que la organización posee un potencial interno fuerte, por lo contrario, si el resultado es inferior a 2.5 quiere decir que la empresa presenta una posición débil (Fred, 2013, p. 75).

Aplicar la matriz EFI en la Finca 3 Hermanos contribuye para conocer las fortalezas y debilidades más relevantes que posee la finca, es decir, permite evaluar los factores internos, esto con el objetivo de plantear estrategias que ayuden a contrarrestar aquellas debilidades y en el mejor de los casos convertirlas en fortalezas. Por otra parte, los directivos de la empresa

no deben descuidar las fortalezas que poseen y más bien seguir trabajando en ellas para mantenerlas o solidificar las mismas a fin de tener una ventaja sobre las demás propiedades.

Matriz EFE

Según Fred (2013), “la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica” (p. 80). La matriz EFE consta de cinco pasos fundamentales:

1. Elaborar una lista de un mínimo de 15 a 20 factores externos primordiales identificados en el proceso de auditoría externa, estos deberán incluir sus oportunidades y amenazas.
2. Determinar una ponderación para cada uno de los factores, partiendo desde el 0.0 sin importancia hasta 1.0 muy importante. La ponderación muestra el alto grado de este factor para el éxito de la industria en la que participa la empresa. En comparación con las amenazas, las oportunidades suelen tener un mayor peso, pero si las amenazas son particularmente graves o peligrosas, se les puede dar un mayor peso. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Establecer a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para mostrar cómo responden las estrategias actuales de acuerdo a la puntuación asignada; 4 se considera superior, 3 está por encima del promedio, 2 una respuesta promedio, 1 respuesta deficiente. La calificación se efectúa dependiendo de la certeza de la estrategia que ha empleado la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa y las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante tener en cuenta que las amenazas y oportunidades se pueden calificar con 1, 2, 3 o 4.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar la puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas de cada factor con la finalidad de obtener la puntuación ponderada total de la empresa.

Cabe recalcar, que no importa cuántas oportunidades o amenazas claves se abarquen en la matriz EFE.

La puntuación total ponderada más alta puede ser 4.0 y la más baja de 1.0, la puntuación media ponderada total es de 2.5. De la misma manera, una puntuación total ponderada de 4.0 indica que la empresa ha dado una excelente respuesta a las oportunidades y

amenazas de la industria en la que se desempeña. Dicho de otra manera, las estrategias desarrolladas por la organización aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimiza los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación de 1,0 indica que la estrategia de la empresa no permite beneficiarse de las oportunidades ni mucho menos a evitar amenazas externas (Fred, 2013, p. 82).

Del mismo modo, al emplear la matriz EFE en la Finca 3 Hermanos contribuye a diagnosticar cuáles son aquellos factores externos, es decir, las oportunidades y amenazas que podría aprovechar o contrarrestar la organización con la finalidad de establecer estrategias que permita beneficiar la propiedad obteniendo los mejores rendimientos y beneficios para la empresa.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos o acciones a ejecutar tanto a corto, medio y largo plazo generalmente se obtienen a través del análisis FODA. Es así que para establecer un buen objetivo hay que considerar una que otra variable, dando lugar a que deben ser específicos, cuantificables o medibles para que consigan los resultados planteados en un período de tiempo determinado (Palacios Acero, 2011, p. 128).

Plantear objetivos estratégicos dentro de cualquier organización es fundamental puesto que ayudan a estipular las metas que se desean alcanzar, generalmente estos objetivos se plantean a partir del análisis de los factores internos y externos con el propósito de contrarrestar o solidificar ciertos factores en un plazo de tiempo determinado.

Estrategias

De acuerdo a los autores Fincowsky & Krieger (2011), “las estrategias son la agrupación de responsabilidades y gestiones, compuestos y regularizados, que están estructuradas con la finalidad de poder sacar el máximo provecho de las competencias centrales obteniendo así una gran ventaja competitiva” (p. 24).

Establecer estrategias beneficia a la Finca 3 Hermanos en vista de que posibilita a los encargados a definir las formas o mecanismos para alcanzar los objetivos estratégicos que se plantearon anteriormente, dicho de otro modo asiente estipular las actividades que se van a desarrollar para alcanzar una meta que proporcione una mejora a la organización.

Plan de Acción

El plan de acción es aquel que se encarga de establecer de manera predeterminada las actividades que deberán implementarse, quien estará a cargo de realizarlas y por ende el tiempo de duración de las mismas y a su vez si se han obtenido los resultados esperados en el tiempo que se haya establecido (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2017, p. 194).

Dentro de la Finca 3 Hermanos el plan de acción asiste describir de manera detallada los objetivos así como las estrategias y actividades para alcanzar los mismos, también describe los responsables, el costo y el periodo de tiempo para efectuarlas, esto con la finalidad de contar con un plan que comprenda todas las acciones que se deben desarrollar.

2.2.6 Gestión Financiera

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar, con el objetivo de llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa. Generalmente esta responsabilidad recae sobre el gestor financiero (Horngren, Datar, & Rajan, 2014, p. 132).

Según Horngren, Datar, & Rajan (2014), “un modelo de gestión financiera tiene como objetivo el razonar, evaluar y comprobar las tareas designadas por la organización en el transcurso de la instauración de valor, tanto en las actuaciones que conllevan a las decisiones como a nivel operacional” (p. 133).

La gestión financiera resulta clave para la Finca 3 Hermanos porque contribuye a administrar los recursos con los que dispone la propiedad para cubrir los costos y gastos que implica la actividad económica a la que se dedica, además esta gestión tiene como finalidad manejar un control meticuloso de las entradas y salidas de efectivos de la organización.

2.2.6.1 Importancia de la Gestión Financiera.

Es importante debido a que ejerce un control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Análisis vertical de los estados financieros.

Los análisis verticales son usados para comparar estados financieros como el balance general y el estado de resultados, contrastando así las cifras en forma vertical, es decir, se usa para de cierta manera poder cerciorarse a través de los porcentajes que cuentas son las más representativas del activo, pasivo y del estado de pérdidas y ganancias en función a sus respectivos totales (Court, 2009, p. 143).

El propósito de emplear el análisis vertical a los estados financieros de la Finca 3 Hermanos es para determinar cual de las cuentas que intervienen tanto en el Estado de Situación Financiera y del Resultados Integral resultan más significativas con relación a los totales y determinar si existe un equilibrio en dichas cuentas.

Análisis horizontal de los estados financieros.

Este análisis radica en comparar estados financieros uniformes ya sea en dos o más periodos contables mismos que sean consecutivos, para poder establecer las variaciones que hayan surgido en las cuentas de un periodo a otro. Es importante tener en cuenta que este análisis le otorgara a la empresa información de todos los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos.

Por su parte, el análisis horizontal contribuye a determinar cuál ha sido la variación de las diversas cuentas con relación a distintos periodos, esto es los aumentos o disminuciones para así identificar cuáles son los rubros que requieren mayor atención con la finalidad de aplicar los correctivos necesarios.

2.2.7 Indicadores financieros

Como lo afirma Court (2009), “los indicadores financieros permiten analizar la liquidez, el endeudamiento, la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. Estos se calculan tomando la información del balance general y el estado de ganancias y pérdidas” (p. 28).

2.2.8 Principales indicadores financieros

2.2.8.1 Indicadores de Liquidez.

Según Lawrence & Chad (2012), “la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento, se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa” (p. 115).

Court (2009) indica que, “los ratios de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones y los recursos disponibles a corto plazo o corrientes” (p. 40).

Liquidez corriente.

La liquidez corriente es uno de los indicadores financieros empleados con mayor frecuencia puesto que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Fórmula 1. Liquidez corriente.
Fuente: Gitman y Zutter (2012).

Liquidez inmediata.

La liquidez inmediata hace referencia a la capacidad inmediata que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones, a diferencia de la liquidez corriente solo se considera el efectivo disponible.

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Fórmula 2. Liquidez inmediata.
Fuente: Gitman y Zutter (2012).

Prueba ácida.

La razón o prueba rápida es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Fórmula 3. Prueba Ácida.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012)*.

Capital de trabajo.

El capital de trabajo es la cantidad necesaria de recursos que una empresa posee para la realización de todas sus operaciones. En otras palabras, muestra el equilibrio entre activos y pasivos.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Fórmula 4. Capital de trabajo.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012)*.

2.2.8.2 Indicador de Solvencia.

Según los autores Gitman & Zutter (2012), “el ratio de solvencia se utiliza con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Disponible} + \text{Exigible} + \text{Existencias}}{\text{Pasivo exigible a corto plazo}}$$

Fórmula 5. Solvencia.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012)*.

De acuerdo al mismo autor, los indicadores de solvencia se subdivide en los siguientes indicadores:

Endeudamiento de capital.

Este ratio mide la cantidad de deuda que necesita la empresa para financiar sus actividades haciendo uso de la cantidad de recursos que posee.

$$\text{Endeudamiento de capital} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Fórmula 6. Endeudamiento de capital.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012)*.

Apalancamiento.

Este indicador consiste en utilizar alguna herramienta al momento de invertir que permita multiplicar la rentabilidad final de esa inversión, ya sea positiva o negativamente. La fórmula se describe a continuación:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Fórmula 7. Apalancamiento.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012).*

2.2.8.3 Indicadores de Endeudamiento.

Como lo indica Lawrence & Chad (2012), “los indicadores de endeudamiento son aquellos que sirven para calcular la simetría de los activos totales que capitalizan los acreedores de la empresa” (p. 72).

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

Fórmula 8. Índice de endeudamiento.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012).*

Coefficiente de endeudamiento a corto plazo.

Según Lawrence & Chad (2012), “el coeficiente de endeudamiento a corto plazo es el medido con el objetivo de conocer que parte del endeudamiento es a corto plazo” (p. 73).

$$\text{Coeficiente de endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Fórmula 9. Coeficiente de endeudamiento a corto plazo.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012).*

Coefficiente de endeudamiento a largo plazo.

Lawrence & Chad (2012), “el coeficiente de endeudamiento a largo plazo La finalidad de calcular este coeficiente es para determinar que parte del endeudamiento corresponde a largo plazo” (p. 73).

$$\text{Coeficiente de endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Fórmula 10. Coeficiente de endeudamiento a largo plazo.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012)*.

2.2.8.4 Indicadores de Rentabilidad.

Según Gitman & Zutter (2012), “los indicadores financieros de rentabilidad permiten a los especialistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, activos o inversión de los propietarios, puesto que si una compañía no genera utilidades difícilmente atraerá capital externo” (p. 75). De acuerdo al mismo autor se subdivide en los siguientes indicadores:

Beneficio sobre recursos propios ROE.

El rendimiento sobre el capital o beneficio sobre recursos propios es el indicador que mide la eficiencia con que la administración de una empresa genera utilidades a partir de la cantidad de dinero invertida por los accionistas.

$$ROE = \frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$$

Fórmula 11. ROE.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012)*.

Margen bruto de utilidades.

Gitman & Zutter (2012) indican que, “el margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida” (p. 74).

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

Fórmula 12. Margen bruto de utilidades.
Fuente: *Gitman y Zutter (2012)*.

Margen de utilidad operativa.

Según Gitman & Zutter (2012), “el margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de la deducción de todos los costos y gastos, descartando los intereses, impuestos y beneficios de acciones preferentes (p. 97).

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

Fórmula 13. Margen de utilidad operativa.

Fuente: *Gitman y Zutter (2012).*

Beneficios sobre activos ROA.

De acuerdo al autor Fred (2013), “el ROA o rendimiento sobre la inversión es un indicador que mide la rentabilidad de todos los activos de la empresa, es decir son las utilidades después de impuestos por cada dólar de activos” (p. 136).

$$ROA = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Total de Activos}}$$

Fórmula 14. ROA.

Fuente: *Gitman y Zutter (2012).*

2.2.8.5 Indicadores de Gestión o Actividad.

Según los autores Gitman & Zutter (2012), “los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, mide la eficiencia operativa de una empresa en varias dimensiones que incluyen la gestión de inventarios, cuentas por cobrar y pagar (p. 118). De acuerdo al mismo autor se subdivide en los siguientes indicadores:

Rotación de cartera.

Es el indicador mediante el cual se determina el tiempo que tarda una empresa en recaudar el dinero que le adeudan terceros a través de las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar (clientes)} * 360}{\text{Ventas}}$$

Fórmula 15. Rotación de cartera.

Fuente: *Gitman y Zutter (2012).*

Rotación de efectivo.

La rotación de efectivo hace referencia a los ingresos por ventas generados durante un año, divididos por el efectivo promedio y equivalentes durante el mismo año. Los resultados de esta operación se pueden convertir rápidamente en efectivo.

$$\text{Rotación de efectivo} = \frac{\text{Disponibile (Efectivo y equivalente de efectivo)} * 360}{\text{Ventas}}$$

Fórmula 16. Rotación de efectivo.

Fuente: *Gitman y Zutter (2012).*

Rotación de activos totales.

Este indicador se encarga de medir la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos totales para generar ingresos.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$$

Fórmula 17. Rotación de activos totales.

Fuente: *Gitman y Zutter (2012).*

2.2.8.6 Indicadores de Flujo de caja.

Cash Flow Libre / Patrimonio Neto es la capacidad que posee la empresa de generar cash flow con respecto a la inversión que han hecho los socios y la acumulación de beneficios recurrentes de la empresa, en otras palabras, mide la rentabilidad para el accionista.

$$\text{Flujo de caja} = \frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Fórmula 18. Indicador de Flujo de caja.

Fuente: *Gitman y Zutter (2012).*

La gestión financiera es un punto muy importante para el crecimiento de la Finca “3 Hermanos”, la misma que se ha venido desarrollando con una administración financiera y contable de manera empírica, por esta razón la gestión financiera le permitirá a la organización optar por un control más formal que gestione los procesos de producción de banano de una manera más óptima, con el objetivo de garantizar que serán suficientes dichos recursos para generar ingresos que sean capaces de cubrir los gastos y a su vez hacer rentable a la empresa.

2.2.9 Análisis Costo-Beneficio

El análisis de costo-beneficio radica en determinar un valor monetario a todos los costos y beneficios reportados por la opción estratégica para sus promotores y los afectados

por ella. Además, cabe recalcar que esto no suele ser sencillo, sin embargo a través de este tipo de análisis tiene un beneficio fundamental en el sentido de que exige a las personas a expresar los diversos factores que pueden intervenir en las decisiones estratégicas (Carvajal, Macías & Carvajal, 2018, p. 136).

Mediante este análisis se puede determinar como su nombre mismo indica el costo y los beneficios que implican llevar a cabo una propuesta o estrategia. Para la Finca 3 Hermanos esta relación está dada en función de los costos que involucra el desarrollo del Plan de Gestión Administrativo y Financiero, además del provecho o rendimientos que dicho plan le genere a la propiedad, por tal motivo es fundamental establecer esta relación para que el propietario o los encargados de la finca decidan si les resulta conveniente o no implementar la propuesta.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Administración

La administración es la actividad a la que se dedican los gerentes y se encarga de garantizar que los colaboradores efectúen sus actividades de manera correcta y optimizando los recursos proporcionados para el desarrollo dicha tarea, con el objetivo de alcanzar la meta propuesta por la organización.

2.3.2 Clima Laboral

El clima laboral es al ambiente sobre el que se desarrollan las relaciones entre los superiores y los colaboradores dentro de una empresa u organización, esta influye de manera directa en la satisfacción del capital o recurso humano que conforman la compañía y a través de ello se logra mejorar la productividad.

2.3.3 Finca

Una finca es un predio o propiedad inmueble compuesta de una cantidad de tierra delimitada por un lindero o límite, a través de la utilización de vallas u otros sistemas, también puede delimitarse jurídicamente por medio de una escritura de propiedad.

2.3.4 Hectáreas

Las hectáreas son superficies de tierras naturales cuya medida es equivalente a 10.000 m².

2.3.5 Productividad

La productividad es una relación entre la cantidad de productos obtenidas y los recursos utilizados para obtener dicha producción, es decir, es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos dichos resultados, por esta razón cuanto menor sea el tiempo empleado para obtener el resultado, más productiva se considera a la empresa

2.3.6 Eficacia

La eficacia es la capacidad que posee una empresa u organización para alcanzar las metas u objetivos planteados.

2.3.7 Eficiencia

La eficiencia es la capacidad del recurso humano o físico para lograr el cumplimiento adecuado de una función que se establezca dentro de una empresa, es decir, se refiere a la habilidad de hacer uso de algo o alguien con que cuenta la organización para obtener un resultado determinado pero optimizando recursos.

2.3.8 Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa es el conjunto de elementos tales como la misión, visión, organigrama, valores y objetivos que permiten identificar a una empresa, es decir establecer la identidad de la misma para poder transmitirla a los clientes y colaboradores.

2.3.9 Sigatoka

La Sigatoka es una enfermedad proporcionada por el hongo *Mycosphaerella Fijiensis* Morelet, esta es considerada como una de las enfermedades más influyentes puesto que se encarga de deteriorar a los cultivos de banano y plátano generando grandes pérdidas.

2.3.10 Lote

El lote es la división de la superficie de un terreno o propiedad.

2.3.11 Lotero

La palabra lotero hace referencia a un trabajador que realiza labores agrícolas por lotes.

2.3.12 Colín

El colín es un brote lateral que se desarrolla desde el suelo en torno a la planta madre.

2.3.13 Pseudotallo

Corresponde a la parte de la planta que se asemeja a un tronco, es decir es un falso tallo que está formado por un conjunto apretado de vainas superpuestas.

2.3.14 Deschantador

Esta tarea radica en descartar las vainas del pseudotallo, una vez seco, cada vez que cumplan con su ciclo vital. Para realizar el procedimiento es importante utilizar un machete, donde solo se procede a eliminar vainas que estén en su totalidad secas y caídas.

2.3.15 Inflorescencia

La inflorescencia es una estructura compleja que contiene las flores que posteriormente desarrollarán frutos, esto se soporta en el tallo floral, es decir, en el tallo verdadero de la planta.

2.3.16 Aspersores

Los aspersores son un sistema de riego de superficie creado mediante aspersion de agua sobre las plantas imitando el agua de lluvia.

2.3.17 Zuncho

El zuncho es una cinta plástica de polipropileno que sirve para embalar cajas de banano o para amarrar los tallos de las plantas con la finalidad de prevenir la caída de los racimos debido al peso o grado de la fruta.

2.3.18 Gavetas

Son contenedores de plástico utilizados para almacenar banano que posteriormente será vendido al mercado local.

2.4 Marco Legal

Dentro de Ecuador existen muchas leyes que van encaminadas a dirigir los procesos agrícolas. A continuación se detallan algunos artículos relacionados a las haciendas y fincas, los mismos que servirán de bases legales para el desarrollo del presente proyecto de investigación:

2.4.1 Constitución de la República del Ecuador

Dentro de la Constitución del Ecuador se encuentran varios artículos relacionados a la protección de los agricultores y las actividades de prácticas agrícolas, las mismas que se muestran a continuación:

Art. 401.- Se declara al Ecuador libre de cultivos y semillas transgénicas. Excepcionalmente, y sólo en caso de interés nacional debidamente fundamentado por la Presidencia de la República y aprobado por la Asamblea Nacional, se podrán introducir semillas y cultivos genéticamente modificados. El Estado regulará bajo estrictas normas de bioseguridad, el uso y el desarrollo de la biotecnología moderna y sus productos, así como su experimentación, uso y comercialización.

Art. 410.- “El Estado brindará a los agricultores y a las comunidades rurales apoyo para la conservación y restauración de los suelos, así como para el desarrollo de prácticas agrícolas que los protejan y promuevan la soberanía alimentaria” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

2.4.2 Ley Orgánica de Simplicidad y Progresividad Tributaria

Según la Ley Orgánica de Simplicidad y Progresividad Tributaria publicada en el Registro Oficial el 31 de Diciembre de 2019 estableció que:

- a) Modifica el régimen del impuesto Único a la Actividad Bananera, manteniendo su carácter obligatorio.
- b) Mantiene la tarifa de hasta el 2% para la producción y venta local de banano, así como la atribución para modificarla por segmentos mediante decreto ejecutivo, dentro de los rangos de 1,25% y 2%; y, para reducirla hasta el 1% para el segmento de micro productores y actores de la economía popular y solidaria, cuyos montos de ingresos brutos anuales no superen el equivalente al doble del monto de los ingresos establecidos para la obligación de llevar contabilidad.
- c) Incluye la atribución de reducir hasta el 1% la tarifa, si el agricultor obtiene el certificado de cumplimiento de buenas prácticas agrícolas emitida por Agrocalidad.
- d) La tarifa del 3% para la exportación de banano producido o no por el mismo sujeto pasivo, sobre el valor de facturación de exportación, restando el precio mínimo de sustentación fijado por el Ministerio de Agricultura, o el precio de compra pagado por

el exportador al productor, si este fuere mayor al precio mínimo de sustentación, independiente del volumen exportado.

- e) Las tarifas aplicables a la producción, venta local o exportación de banano entre partes relacionadas, serán las establecidas anteriormente. Se elimina la disposición legal, por la cual el precio de las exportaciones entre partes relacionadas, se encuentran sujeto a un límite indexado, como precio mínimo.

2.4.3 Código de trabajo

Según el Ministerio de Trabajo en el Instructivo para el Cumplimiento de las Obligaciones de Empleadores publicado en el Registro Oficial el 20 de Octubre del 2017, el presente proyecto de investigación se relaciona con los siguientes artículos:

Art. 17.- Obligaciones del Registro de Reglamentos Internos.- Todo empleador privado o público y de las organizaciones de la economía popular y solidaria, que cuente con más de 10 trabajadores deberá elaborar y registrar en la plataforma informática habilitada en la página web institucional del Ministerio de Trabajo, el Reglamento Interno de trabajo, de forma obligatoria, en un plazo máximo de quince (15) días, a partir de la expedición del presente Acuerdo Ministerial.

Art. 18.- De la responsabilidad del empleador.- Es responsabilidad del empleador lo siguiente:

- a) Suscribir el "convenio de responsabilidad y de uso de medios electrónicos", el cual será descargado de la plataforma informática habilitada en la página web institucional, del Ministerio del Trabajo.
- b) Registrar, solicitar aprobaciones y reportar periódicamente las obligaciones laborales, conforme la normativa legal vigente en la materia, a través de la plataforma informática que el Ministerio del Trabajo.
- c) Planificar las acciones para la aplicación de la normativa vigente, así como la ejecución y gestión conforme a lo declarado y reportado; además deberá difundir las mismas al personal a su cargo.
- d) Mantener actualizado el archivo con los documentos que sustenten lo registrado, aprobado y reportado en la plataforma informática del Ministerio del Trabajo, a fin de que sean presentados a las autoridades de control, cuando se lo requiera.

De la misma manera, el Código de Trabajo en su última modificación el 26 de Junio del 2019 indica:

Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como propósito desarrollar un Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la Finca 3 Hermanos, para lo cual se utilizó un tipo de investigación descriptiva con la finalidad de analizar y describir de manera amplia y profunda la situación actual de la empresa y determinar las falencias existentes en las gestiones realizadas dentro de la misma.

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Investigación descriptiva

Bernal (2010) afirma que, “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (p. 113).

De acuerdo al concepto de investigación descriptiva, se consideró dentro del presente trabajo de investigación hacer uso de la misma para identificar y puntualizar la situación actual, de cómo se lleva a cabo la gestión administrativa y financiera mediante el análisis de datos obtenidos directamente de la Finca 3 Hermanos, como información contable y la percepción de los colaboradores por medio de instrumentos de recolección de datos.

3.2 Enfoque

3.2.1 Enfoque Mixto

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque o método mixto, es decir, se combinó la perspectiva cualitativa y cuantitativa, donde se obtuvieron datos analíticos y numéricos para tener un panorama más amplio del problema existente en la finca.

Los métodos mixtos son aquellos que representan conjuntos de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, es decir, datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos, entre otros. Este método tiene por objetivo entender problemas en las ciencias, así como su integración y discusión conjunta, para realizar deducciones y

lograr un mayor entendimiento del objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 108).

El enfoque cualitativo permitió recolectar datos de forma descriptiva con relación a los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la finca en base a la experiencia del personal que labora en la misma, haciendo uso de entrevistas. Por otra parte, el enfoque cuantitativo intervino al momento de manejar datos numéricos relacionados a la información contable de la propiedad.

3.3 Técnica e instrumentos

Según Bernal (2010), “las técnicas e instrumentos sirven para la recolección de información y su uso dependerá de la metodología utilizada dentro de la investigación. Las más conocidas son: encuestas, entrevistas, observación directa, grupos focales y de discusión, experimentos y pruebas estadística” (p. 246).

De todas las técnicas e instrumentos mencionados anteriormente para la recolección de datos del presente proyecto se hizo uso de la entrevista, el cuestionario, la revisión documental, la observación y la ficha de observación.

3.3.1 Técnicas de investigación

3.3.1.1 Entrevista.

La entrevista es una técnica enfocada en crear una relación directa con las personas que se consideren fuente de información. Por ello, tiene como finalidad obtener datos de manera más directa y accesible, mediante un proceso de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado tiene que responder a una serie de preguntas que han sido previamente estructuradas, haciendo uso de la herramienta del cuestionario (Bernal, 2010, p. 267).

Al hacer uso de esta técnica se puede obtener de manera más concreta la información necesaria para establecer un análisis de la situación actual de la finca, puesto que se formulan una serie de preguntas que generan los respectivos diálogos entre el entrevistado y entrevistador.

3.3.1.2 Revisión documental.

La revisión documental es aquella que se encarga de revisar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sirvan como fuente de información para llevar a cabo un proyecto de investigación, con la finalidad de construir antecedentes de partida para elaborar una base teórica, categorizar experiencias, diferenciar los elementos más abordados o a su vez determinar aquellos que no han sido explorados, es decir, la revisión documental permite hacerse una idea general del objeto de estudio (Bernal, 2010, p. 268).

El objetivo de indagar a través de la revisión documental es que permitió explorar a través de diferentes repositorios, revistas u otras fuentes confiables que proporcionen información de gran valor que será contrastada con el presente proyecto de investigación. Es decir, esta técnica es de gran relevancia puesto que contribuye a tener una idea general del tema abordado.

3.3.1.3 La observación.

Bernal (2010) indica que, “la observación como técnica de investigación científica es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p. 257).

El propósito de emplear esta técnica de investigación fue de obtener información de primera mano de la finca, esto es aspectos relevantes acerca de cómo se lleva a cabo la gestión administrativa y financiera de la finca incluyendo el espacio físico donde se desarrolla la misma.

3.3.2 Instrumentos de Investigación

3.3.2.1 El cuestionario.

El cuestionario consiste en elaborar preguntas para generar datos relevantes con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el proyecto de investigación. El diseño del cuestionario debe ser estructurado de una manera adecuada, de lo contrario, la recolección de datos será incompleta y poco confiable. Por lo tanto, este plan permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de información (Bernal, 2010, p. 269).

Este instrumento de investigación soporta a la técnica de la entrevista, debido a que sin la elaboración previa del mismo resulta compleja la formulación de las preguntas por parte del entrevistado al entrevistador, el objetivo de emplear el cuestionario fue efectuar interrogantes a los colaboradores encargados del manejo de la gestión administrativa y financiera de la Finca 3 Hermanos.

3.3.2.2 *Ficha de observación*

La técnica de observación es una de las más utilizadas por los investigadores, debido a que permite obtener información confiable y directa del objeto de estudio. Sin embargo, la aplicación de la misma se debe efectuar mediante un procedimiento sistematizado e inspeccionado, para lo cual es necesario hacer uso de medios audiovisuales y fichas de observación que permitan describir los hechos observados.

Con la aplicación de la ficha de observación se pretendió describir todos los aspectos observados dentro de la Finca 3 Hermanos que contribuyan al presente estudio, dicho de otro modo proporciona un respaldo a la técnica de observación. Para emplear esta herramienta se elaboró un formato con el propósito de presentar la información de manera más clara y minuciosa. (Ver Anexo 2)

A continuación en la Tabla 19 se detallan las técnicas de recolección de datos aplicadas en el proyecto de investigación:

Tabla 19
Técnicas de recolección de datos aplicadas

Técnicas	Descripción	Instrumentos	Aporte
Entrevista	Realizada al administrador, jefe del personal y contador, puesto que permitieron obtener información directa del objeto de estudio	Cuestionario de preguntas abiertas a principales miembros de la Finca 3 Hermanos (Ver Anexos 3,4 y 5)	Sirvió para conocer cómo se lleva a cabo la gestión administrativa y financiera de la finca

Revisión documental	Recopilación de datos relevantes para poder llevar a cabo la investigación	Análisis de fuentes bibliográficas	Mediante estos datos se pudo determinar las variables y factores que influyen en la gestión administrativa y financiera para luego contrastarlos y analizar los que se están efectuando de manera incorrecta para así establecer el procedimiento a seguir y obtener mejores beneficios
Observación	Efectuada al momento de dirigirse a la finca para aplicar la entrevista al Jefe de Personal, consintió observar aspectos relevantes de la finca	Ficha de Observación	Permitió describir en la ficha de observación aspectos relevantes en cuanto al espacio físico y materiales dónde se llevan a cabo ciertas actividades administrativas

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

3.4 Población

Según Bernal (2010), “la población son todos los elementos o individuos que se desean estudiar, analizar o entender, poseen ciertas características similares sobre las cuales se espera extraer la muestra para de esta manera hacer una deducción del tema a investigar” (p. 158). }

En el presente trabajo de investigación la población está conformada por todo el personal administrativo y de campo que labora para la Finca 3 Hermanos. La Tabla 20 refleja la población total del estudio.

Tabla 20
Población

Cargo	N° Personas
Propietario	1
Administrador	1
Contador	1
Jefe de Personal	1
Lotereros	4
Enfundadores	2
Deschantador	1
Regador	1
Asesor	1
Total	13

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

3.5 Muestra

De acuerdo con Bernal (2010), “la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

Para el desarrollo del proyecto de investigación no se consideró una muestra debido al tamaño reducido de la población. Por tal motivo, la aplicación de la entrevista se empleó de manera específica al Administrador (Ver Anexo 6) , Jefe del Personal (Ver Anexo 7) y Contador (Ver Anexo 8) de la Finca 3 Hermanos, puesto que debido a la emergencia sanitaria que atraviesa el país a causa del virus COVID-19 no se pudieron aplicar las técnicas ni instrumentos a todos los colaboradores debido a la restricción de movilidad dispuesta por el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COE) mediante la resolución emitida el 16 de Marzo del 2020.

De la misma manera, resultó complejo llevar a cabo el levantamiento de la información por parte de los colaboradores a través de medios electrónicos, en vista del grado de escolaridad de los mismos, y porque desconocen la terminología abordada en el presente proyecto de investigación, además de la inexperiencia con plataformas para llevar a cabo reuniones virtuales, finalmente no cuentan con una conexión a internet estable, situación que dificultó la aplicación de las técnicas de investigación a este grupo objetivo.

3.6 Análisis de resultados

3.6.1 Entrevista al administrador

Entrevistada: Sra. Marilú Dias Villamar.

Fecha: 01 de Julio del 2020

Hora: 20:00 PM

Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo de administradora en la finca?

Aproximadamente 2 años, puesto que el que se encargaba de todo lo relacionado a la finca era mi marido.

2. ¿Qué funciones o qué actividades comprende su cargo como administradora?

Las actividades que realizo son variadas, por ejemplo me encargo de supervisar el trabajo de los colaboradores, adquirir los materiales e insumos agrícolas para luego distribuirlos con el personal, coordinar las actividades diarias con el jefe de personal, cancelar los salarios y cualquier otra actividad que surja.

3. ¿La finca cuenta con una filosofía empresarial definida?, es decir con una misión, visión, valores, organigrama y objetivos.

No, actualmente no contamos con esos aspectos dentro de la finca.

4. ¿Existe un manual de funciones definido?, cada colaborador conoce las funciones que implica su puesto de trabajo.

No, aquí cada quién sabe cuál es su trabajo, eso depende también de lo que haya que hacer en el día, por ejemplo un colaborador puede estar enfundando pero si surge algo y debe ir a regar, se le informa y debe ir a cumplir la disposición que se le da, todos aprenden un poco de cada actividad.

5. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la finca?

El ambiente dentro de la finca, suele ser bastante tenso, porque como antes mi marido estaba a cargo de todo se manejaban bajo una modalidad que yo considero inadecuada porque no tenían mucho control y el horario de trabajo tampoco era definido, pero cuando asumí esta responsabilidad a raíz de un problema de salud que tuvo mi esposo comencé a llevar la forma de trabajo de otra manera, por ejemplo se dividió la finca en lotes para trabajar de manera más ordenada. El problema ahora es que ambos estamos involucrados en la finca y a veces yo dispongo algo a un trabajador y él dice otra cosa y eso retrasa el trabajo.

6. ¿Cómo maneja la resolución de conflictos?

Los conflictos los manejamos a través del diálogo, dependiendo la situación que se presente, porque también estoy pensando en implementar multas ya que a veces los trabajadores no terminan todo su trabajo o lo que se estima que deberían realizar, también por atrasos injustificados o no cumplir disposiciones.

7. ¿En la finca hacen uso de la información financiera para la toma de decisiones?

Las decisiones en la finca son tomadas en base a la experiencia que he ganado hasta ahora y también a la de mi marido, sin embargo cuando hay que decidir algo que hacer o comprar consulto a ingenieros o a otros productores que se han visto en la misma situación.

3.6.2 Entrevista al Jefe del Personal

Entrevistado: Sr. Patricio Giler Párraga.

Fecha: 23 de Junio del 2020

Hora: 16:30 PM

Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando actividades agrícolas?

Llevo aproximadamente 20 años trabajando con el banano y cacao, pero dentro de la finca alrededor de 15 años.

2. ¿Usted tiene clara cuáles son sus funciones como jefe del personal? ¿Existe un manual de funciones?

Mi función es darme cuenta de los trabajadores, es decir, ver la hora de llegada y salida, supervisar que todas las laborales se realicen de la mejor manera. Pero aquí el trabajo se lo realiza de manera diaria, depende lo que hay que hacer pero no se tiene establecido por escrito lo que tiene que hacer cada uno.

3. ¿Cuántos trabajadores tiene usted a su cargo? ¿Cuál es el área el que se desempeña cada uno?

A mi cargo tengo 8 trabajadores, 4 de ellos son loteros, es decir hacen actividades varias como destallar, fertilizar con abono, limpiar; 2 enfundadores, que son aquellos que recubren la fruta con fundas plásticas para prevenir las plagas o rayones; un deschantador que también cumple el papel de selector, se encarga de cortar el tallo principal de la planta para que rebroten los tallos restantes, además de seleccionar las plantas más apropiadas y un regador que se encarga de efectuar los cambios del riego con los aspersores.

4. ¿Cómo supervisa el trabajo de los colaboradores? ¿Tiene algún documento o registro de apoyo?

Un registro de todo lo que hacen se podría decir que no, pero si llevo un registro de los enfundadores, para saber cuántas fundas, cintas y pañuelos aplican por semana para así saber que fruta es la que debe cortarse el día del proceso. Para supervisarlos recorro todos los lotes y allí veo el avance que cada uno ha hecho.

5. ¿Conoce si la finca cuenta con una misión y visión corporativa?

No, no hay.

6. Si un trabajador incumple una disposición. ¿Cómo resuelve habitualmente los problemas o conflictos?

Bueno en el caso de problemas yo soy el encargado de resolverlos, pero casi siempre los trabajadores hablan directamente con los jefes y ahí tratan de resolver algún problema o permiso que necesiten.

7. ¿Cómo es el ambiente laboral en la finca?

La verdad el ambiente aquí es bastante tenso, lo que pasa es que al principio Don Carlos era el jefe total daba todas las disposiciones, pero él tuvo un accidente y se retiró por un par de años para su recuperación y entonces su esposa ocupó el cargo de él durante todo ese tiempo, y ella tiene como otra mentalidad y dividió la finca en lotes y ubicó a cada trabajador en un puesto, porque antes todos trabajábamos todo.

El problema es que cuando el jefe se recuperó y volvió a la finca, quería seguir con el trabajo como él lo llevaba antes pero su esposa se oponía a eso porque se habían dado cuenta que el trabajo se venía realizando de mejor manera, incluso hasta la producción de banano se mejoró. Entonces, ahora ese es el gran inconveniente, ellos no se ponen de acuerdo y se contradicen por lo que no sabemos a quién mismo obedecerle ya que el uno dice que disponga a tal trabajador que haga un trabajo pero viene el jefe y lo mueve de esa área y eso retrasa muchas veces el trabajo.

3.6.3 Entrevista al Contador

Entrevistado: Ing. Iván Tapia Alvarado.

Fecha: 27 de Junio del 2020

Hora: 14:00 PM

Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la finca?

Llevo la contabilidad de la finca hace aproximadamente 6 años.

2. ¿Bajo qué figura jurídica se encuentra la finca?

El señor Caranqui tiene el RUC de una persona natural, está dentro del registro de contribuyentes obligado a llevar contabilidad, hace cinco o seis años atrás se registra dentro del impuesto único de banano que es un impuesto o régimen especial para los bananeros en los cuales el impuesto a la renta se van descontando en retenciones de ventas de cajas semanales, las retenciones se hacen mensuales, el IVA mensual, y el impuesto a la renta igual anual pero con ese régimen único de banano.

3. ¿Cómo se lleva la contabilidad de la finca?

Bueno, se está llevando el control tributario de los reportes a través de las facturas, gastos que estén soportados, pero no se maneja una contabilidad cerrada, por ejemplo no se lleva un inventarios, toda esa parte no se la lleva a cabo por efectos de la misma actividad, pero sería lo más recomendable tener una contabilidad íntegra como sistema contable en la cual se pueda visualizar todo lo que ingresa y todo lo que sale y así tener unos resultados más óptimos, por ejemplo desde el registro de costos y gastos mínimos, entonces lo que se trata de llevar son valores que se tienen con sustento de comprobantes de ventas.

4. ¿Qué registros contables se llevan a cabo en la finca?

Nosotros tenemos los estados financieros que son el balance general y el estado de resultados por lo general se lo saca una vez al año o a pedido del dueño según el reporte que requiera, es decir, si pide un balance de Enero, o Febrero todo depende del dueño, pero aquí yo tengo el balance del estado de resultados integral que es el que se presenta al SRI donde está estructurado ingresos y costos, los ingresos son las ventas de banano, y en los costos se refleja todo lo que son costos de producción, que son fertilizantes, mantenimientos, suministros, y

aparte de eso sueldos, es decir, todo lo que es nómina y algunos otros gastos generales que son ubicación, transporte, y fletes esos son costos operacionales, entonces menos las ventas nos dan los resultados.

5. ¿En un panorama general como ha visto la situación financiera de la finca dentro de los últimos años?

El año anterior, el 2018 fue un año muy bajo porque hubo algunas falencias en el cambio de proveedores entonces se quedó una parte sin contrato y esto hizo que no se tenga un precio oficial y no se podía cumplir con sus precios operativos, y esto hizo que la finca deje de producir y a su vez los ingresos bajaron, ya en el 2019 se estableció un contrato y la finca empezó a mejorar y empezamos a analizar algunos procesos en los cuales se mejoró los estándares productivos de la finca con metas y propuestas que se hizo a los trabajadores, se consta con una persona que empezó a comprobar la productividad que tiene la finca y esto hizo que los estándares de producción subieran, entonces esperan que en el 2020 mejoren.

6. ¿Considera oportuno que la finca emplee una contabilidad íntegra?

Sí, porque eso sería lo ideal pero para eso se tendría que cambiar la forma de llevar las cuentas en las que tendrían que hacer con un software contable llevar los ingresos de cajas, ingresos de bancos y llevar un control de cajas bancos inventarios y que todos los ingresos y gastos se contabilicen.

3.7 Análisis de entrevistas

Las entrevistas que se llevaron a cabo permitieron identificar que la finca no cuenta con una correcta gestión administrativa ni financiera, en vista de que la mayoría de las decisiones en torno a estos ámbitos son tomadas en base a la experiencia y a la situación del diario vivir, es decir no se lleva a cabo un análisis para determinar cuáles son las opciones más convenientes para la organización. Sin embargo, solo en ciertos casos relacionados al cultivo o procesos de producción se efectúan consultas a conocedores del área agrícola.

Por su parte, en cuanto a la gestión administrativa, se determinó que no cuentan con una filosofía corporativa, es decir, con una misión, visión, organigrama y objetivos definidos, componentes indispensables para cualquier organización independientemente de su tamaño o actividad económica puesto que permite conocer cuál es la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar, definiendo de manera clara y precisa cuales son los puestos y funciones

de cada colaborador, para tener una mejor perspectiva del objetivo que la finca pretende alcanzar.

Otro factor a considerar, es que la finca no cuenta con un manual de funciones y un organigrama debidamente estructurados, establecidos y socializados con los colaboradores, motivo por el cual tienden a confundirse no solo en las funciones que deben desempeñar, sino también a identificar cuál es su jefe inmediato, dicho de otra manera a quién deben dirigirse en primera instancia por cualquier inconveniente o calamidad que surja en el ámbito laboral.

Respecto a la gestión financiera, se pudo evidenciar que existen parte de los registros contables en vista de que el Ingeniero (contador) menciona en la entrevista que para efectos de esta actividad económica la mayoría de productores medianos no llevan a cabo una contabilidad íntegra. No obstante, pese a contar con los estados financieros más básicos la administradora en conjunto con el propietario de la finca no toman en consideración estos para el proceso de toma de decisiones, más bien se basan en los ingresos o egresos que se efectúan de manera semanal.

3.8 Ficha de Observación

La Tabla 21 sintetiza los acontecimientos observados en la visita a la Finca 3 Hermanos:

Tabla 21
Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN
1. DATOS GENERALES Nombre: Finca 3 Hermanos Tiempo de observación: 2 horas (14:30 PM - 16:30 PM) Fecha: 23 de Junio del 2020 Tipo de observación: Observación Directa Observador: Claudia Carla Caranqui Dias
2. DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN
DESCRIPCIÓN FÍSICA DE LA FINCA 3 HERMANOS <ul style="list-style-type: none">La propiedad está ubicada en la Parroquia Pancho Negro, Cantón La Troncal, para lo cual me dirigí a esta localidad tomando en cuenta los protocolos de bioseguridad a fin de llevar a cabo la entrevista al Jefe de Personal, donde se pudo observar lo siguiente:

-
- No se cuenta con una oficina para el área administrativa, las reuniones se llevan a cabo en un mesón con bancos de cemento.
 - La finca no cuenta con equipos tecnológicos como computadora e impresora.
 - Se llevan registros manuales, que no cuentan con un formato establecido, sino más bien como apuntes generales en cuadernos.
 - Los registros de las actividades de campo se almacenan en una bodega donde se encuentran productos y fertilizantes agrícolas.

3. DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO

DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS Y FUNCIONES

- No se tuvo acceso al área donde los colaboradores desarrollan sus actividades debido a las restricciones de distanciamiento social. Sin embargo, las labores en la finca se efectuaron con normalidad considerando los protocolos de bioseguridad, es decir el personal continua laborando.
- Por su parte, se observó gran cantidad de banano rechazado debido al estado de maduración de la fruta.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La finca actualmente no cuenta con una estructura organizacional definida.

Elaborado por: Caranqui, C (2020).

3.9 Análisis de la Ficha de Observación

Como resultado de la aplicación de la técnica de observación, se pudo describir en la ficha de observación todos aquellos aspectos relevantes que se observaron el día de la entrevista al Jefe del Personal. Se determinó que la finca no destina un espacio adecuado para manejar el área administrativa, de la misma manera, los registros de las actividades se las realiza de manera empírica al presentarse en cuadernos como aspectos generales, a su vez al almacenarse en una bodega con otros insumos dicha información corre el riesgo de traspapelarse o sufrir algún deterioro en función de los productos líquidos que se encuentran alrededor de los mismos, para la cual no se cuentan con respaldos.

De tal forma, tampoco se cuenta con un equipo tecnológico como una computadora o impresora que facilite el registro de dichas actividades, del mismo modo para tener una base de datos o respaldo con el fin de hacer uso de dicha información para posteriormente tomar decisiones por parte de los directivos en función del desempeño de la finca. Adicionalmente, respecto a la estructura organizacional se determinó que no cuentan con un organigrama definido que facilite el flujo de información manejado en la finca, este aspecto indica que los colaboradores tienden a confundirse al momento de llevar a cabo sus labores, puesto que no existe una relación jerárquica clara que facilite la comunicación con los mismos.

Por último, otro dato relevante observado fue la gran cantidad de banano rechazado debido al grado de maduración de la fruta que no permite que esta sea exportada, sin embargo es un indicador de que la actividad económica pese a la crisis sanitaria continua desarrollándose.

Tabla 22

Resumen de aspectos relevantes de las técnicas de investigación

CHECKLIST		
Observaciones	Si	No
1. La Finca 3 Hermanos tiene definida su filosofía corporativa (misión, visión, organigrama, valores y objetivos)		●
2. La organización cuenta con un manual de funciones		●
3. Cuenta con la documentación exigida por la ley para el correcto funcionamiento	●	
4. Los colaboradores cuentan con un buen ambiente laboral		●
5. Las decisiones financieras de la finca son tomadas en base a la información financiera		●
6. Cuentan con un espacio específico para el área administrativa		●
7. La finca posee con equipos tecnológicos para procesar y registrar información		●

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

CAPÍTULO IV PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la propuesta del trabajo de investigación “Plan de Gestión Administrativa y Financiera para la Finca 3 Hermanos”, como resultado de la información obtenida mediante la aplicación de las técnicas de investigación.

4.1 Plan de Gestión Administrativa Finca “3 Hermanos”

4.1.1 Estructura Organizacional

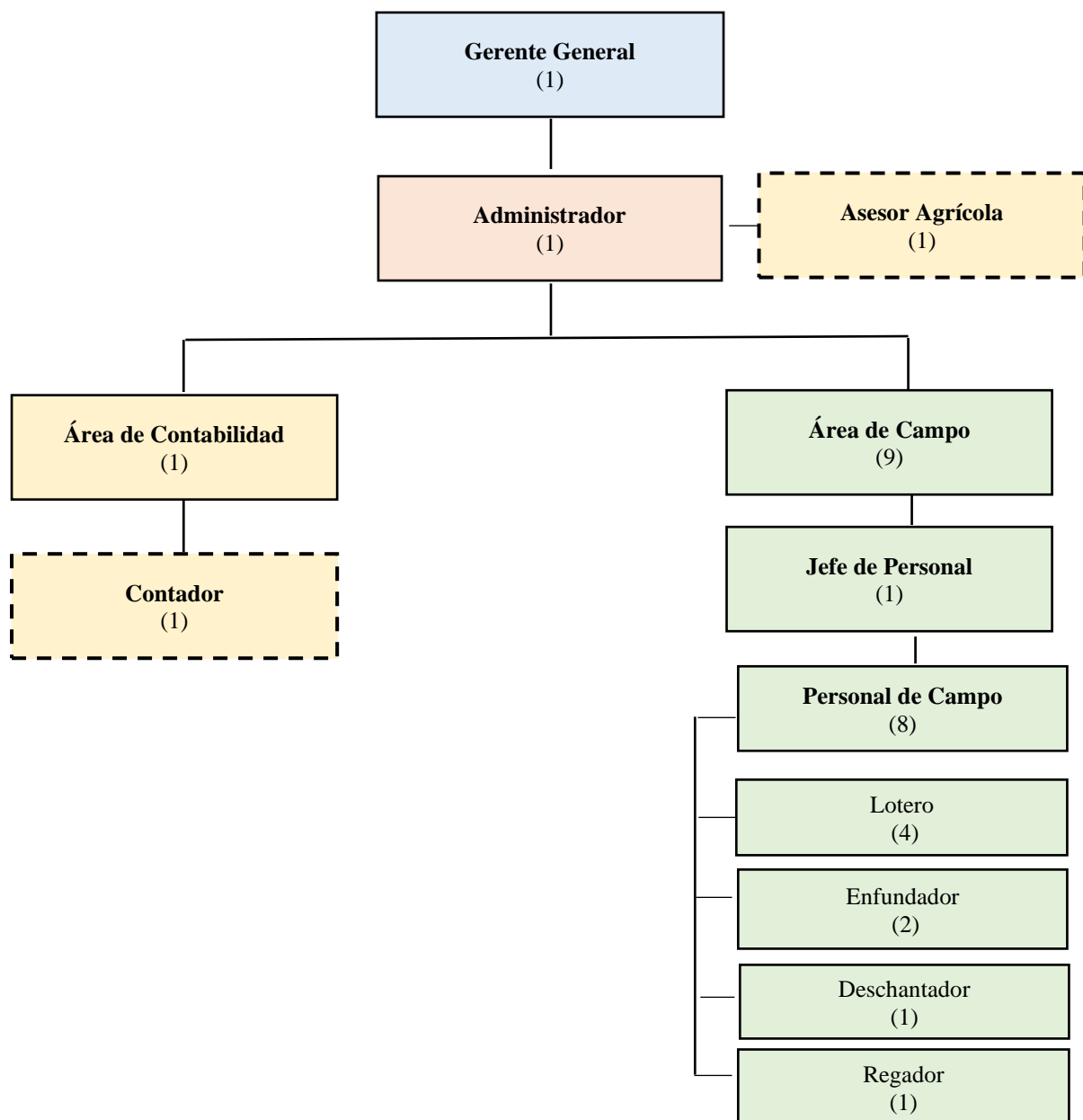
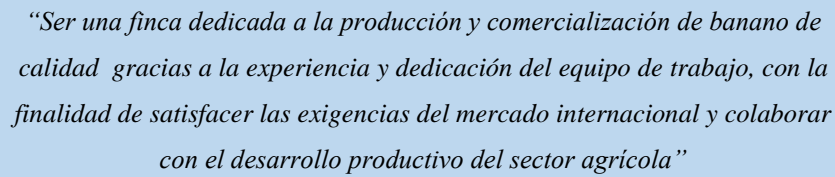


Figura 5. Organigrama de la Finca 3 Hermanos.
Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

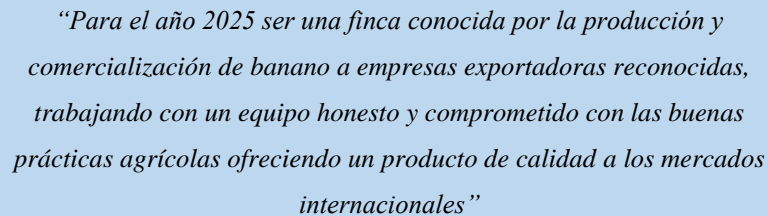
4.1.2 Misión



“Ser una finca dedicada a la producción y comercialización de banano de calidad gracias a la experiencia y dedicación del equipo de trabajo, con la finalidad de satisfacer las exigencias del mercado internacional y colaborar con el desarrollo productivo del sector agrícola”

Figura 6. Misión de la Finca 3 Hermanos.
Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

4.1.3 Visión



“Para el año 2025 ser una finca conocida por la producción y comercialización de banano a empresas exportadoras reconocidas, trabajando con un equipo honesto y comprometido con las buenas prácticas agrícolas ofreciendo un producto de calidad a los mercados internacionales”

Figura 7. Visión de la Finca 3 Hermanos.
Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

4.1.4 Políticas

4.1.4.1 Nivel General.

- Todos los colaboradores de la Finca 3 Hermanos, sin distinción del cargo en el que se desempeñen mantendrán completa discreción y confidencialidad de las actividades laborales que se ejecuten en la finca.
- Se prohíbe a todos los colaboradores la extracción de insumos, herramientas y documentos que pertenezcan a la finca.
- Todos los colaboradores deben realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente.
- El cuidado de las herramientas de trabajo es responsabilidad de cada colaborador.
- El uso de equipos de protección es obligatorio.
- Serán sancionados los colaboradores que incumplan con las políticas pautadas para la finca.
- El registro de la hora de entrada, almuerzo y salida son obligatorios.

4.1.4.2 Nivel Administrativo.

- Comunicar a todos los colaboradores la misión, visión, estrategias, objetivos, principios y políticas de la finca.
- Mantener reuniones mensuales con la presencia del Administrador y Gerente General, para medir el desempeño y desarrollo de las actividades realizadas.
- Garantizar capacitaciones con el objetivo de mantener motivado al personal.
- Fomentar el trabajo en equipo, a fin de fortalecer las capacidades del talento humano.
- Promover la escucha activa, con la finalidad de atender las sugerencias y comentarios de todos los colaboradores.

4.1.4.3 Nivel Operativo (Campo).

- Reportar inconvenientes a los jefes inmediatos.
- Brindar charlas a todos los colaboradores que ingresen a laborar en la finca por parte del Jefe de Personal con el propósito de explicar el desempeño de las actividades.
- Es obligatorio que todos los colaboradores de la finca asistan a las capacitaciones.

4.1.5 Principios corporativos

- Cumplimiento de pago con los proveedores y colaboradores.
- Mejoramiento continuo de los procesos operativos y administrativos.
- Proporcionar equipos de seguridad acorde a la actividad que realizan los colaboradores.
- Cumplir con las exigencias del mercado en cuanto a la calidad del producto (banano).
- Buenas prácticas en los procesos de producción con el objetivo de cuidar el medio ambiente.

4.1.6 Valores

- **Respeto:** promover el trato adecuado y cordial entre todo el personal involucrado de manera directa e indirecta en la finca, con el objetivo de reconocer su valor como persona y promover un ambiente laboral óptimo donde prime la tolerancia.
- **Puntualidad:** efectuar las actividades asignadas en el tiempo previsto, de la misma manera asistir a las reuniones o capacitaciones a la hora establecida.

- **Compromiso:** nivel de desempeño con el que se lleva a cabo una actividad asignada, poniendo en práctica todas las habilidades y destrezas, a fin de obtener resultados más óptimos para la finca, dicho de otra manera, es la dedicación de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones de la mejor manera posible.
- **Lealtad:** grado de respeto y fidelidad con relación a los compromisos adquiridos al momento de ingresar a laborar en la finca, es decir, la obligación moral que se contrae al decidir formar parte de esta empresa.
- **Honestidad:** cumplir las labores de una manera correcta, en el tiempo estimado, y con los recursos asignados, evitando desperdicios de insumos, con el objetivo de realizar un trabajo íntegro.
- **Colaboración:** promover el trabajo en equipo en las diversas actividades a desarrollar dentro de la finca, con la finalidad de cooperar y obtener los mejores resultados posibles.

“FINCA 3 HERMANOS”

MANUAL DE FUNCIONES

4.1.7.1 Introducción.

Un manual de funciones documento normativo imprescindible en la gestión administrativa de cualquier organización en vista de que contribuye a regular las funciones que desempeña cada colaborador, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación con el objetivo de evitar confusiones y aprovechar todos los recursos para trabajar de una manera eficaz y eficiente.

Por tal motivo en el presente manual de funciones se detalla de manera clara, sencilla y precisa aspectos como la descripción y especificación del cargo, área y descripción, a más de los cargos bajo responsabilidad, funciones, competencias, actitudes y perfil que debe poseer el personal que ocupe algún puesto de trabajo dentro de la propiedad, puesto que de este modo se facilita la comunicación y permite a los directivos dar seguimiento a las actividades que deben desarrollar los colaboradores a fin de evitar pérdidas de tiempo por desconocimiento de obligaciones o duplicidad de las mismas.

4.1.7.2 Objetivos del manual de funciones.

- Definir las funciones de cada colaborador.
- Facilitar el proceso de comunicación entre los colaboradores.
- Optimizar el proceso de selección y contratación del personal.

Revisado por:

Aprobado por:

Tabla 23

Manual de funciones del Gerente General

“FINCA 3 HERMANOS”	
	Fecha:
	Versión: 1.0
	Página 2 de 10
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente General
Área a la que pertenece:	Administrativa
Descripción del cargo:	Propietario y representante legal de la finca
Cargos bajo su responsabilidad:	Todos los colaboradores
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los lineamientos generales para el funcionamiento de la finca. • Seleccionar al personal idóneo. • Dar disposiciones. • Establecer negociaciones con la compañía exportadora. • Aprobar programas y presupuestos. • Establecer normas y políticas.
Competencias y actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación oral y escrita • Responsabilidad.
Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Tabla 24
Manual de funciones del Administrador

“FINCA 3 HERMANOS”	
	Fecha:
	Versión: 1.0
	Página 3 de 10
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Administrador
Área a la que pertenece:	Administrativa
Descripción del cargo:	Es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la finca
Jefe inmediato:	Gerente General
Cargos bajo su responsabilidad:	Jefe de Personal
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar y controlar el cumplimiento de objetivos y metas. • Controlar normas y políticas. • Tomar decisiones en base a los estados financieros. • Gestionar adecuadamente los recursos de la finca. • Interpretar estados financieros. • Establecer negociaciones con los proveedores de insumos agrícolas. • Asesorar al gerente general para la firma de contrato con la compañía exportadora. • Coordinar el transporte y logística para el día del proceso del banano. • Comprar insumos agrícolas y demás materiales de trabajo. • Cancelar sueldos. • Hacer firmar los roles de pago. • Evaluar el desempeño de gestión de la finca. • Formular e interpretar estrategias. • Realizar informes para la gerencia.
Competencias y actitudes:	Responsabilidad, comunicación oral y escrita, compromiso, proactivo, capacidad para trabajar en equipo, liderazgo.
Perfil del puesto:	Licenciado/a en Administración de Empresas. Experiencia mínima un año en cargos similares. Conocimiento de agricultura. Edad: 25-45 años
Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Tabla 25

Manual de funciones del Contador

“FINCA 3 HERMANOS”	
	Fecha:
	Versión: 1.0
	Página 4 de 10
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Contador
Área a la que pertenece:	Administrativa-Financiera
Descripción del cargo:	Responsable de organizar, dirigir y controlar los procesos contables de la finca.
Jefe inmediato:	Administrador
Cargos bajo su responsabilidad:	Ninguno
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los estados financieros. • Realizar las declaraciones al Servicio de Rentas Internas (SRI). • Elaborar informes. • Llevar los registros contables • Efectuar las facturaciones. • Realizar los roles de pago. • Manejar aspectos relacionados con el Ministerio de Trabajo e Instituto de Seguridad Social. • Comunicar nuevas reformas o leyes que involucren la actividad económica de la finca.
Competencias y actitudes:	Manejo de paquetes contables. Conocimiento de aspectos legales contables. Preparar informes contables financieros. Manejo de Microsoft (Word, Excel, PowerPoint, etc.)
Perfil del puesto:	Título universitario de CPA. Experiencia mínima de 2 años en cargos similares de contador externo. Edad: 25 a 50 años.
Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Tabla 26

Manual de funciones del Jefe de Personal

“FINCA 3 HERMANOS”	
Fecha:	
Versión: 1.0	
Página 5 de 10	
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Jefe de Personal
Área a la que pertenece:	Campo
Descripción del cargo:	Encargado de dirigir al personal de campo.
Jefe inmediato:	Administrador
Cargos bajo su responsabilidad:	Loteros, enfundadores, deschantador, regador
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y distribuir el trabajo del personal • Entregar materiales de trabajo proporcionados por el administrador. • Registrar la asistencia. • Comunicar al administrador los materiales o insumos que se requieren. • Registrar los datos de enfunde y cintas aplicados. • Coordinar el día de embarque con el administrador. • Realizar un cronograma con las actividades de campo a desempeñar en la semana.
Competencias y actitudes:	Comunicación oral y escrita, capacidad para trabajar en equipo, responsabilidad, compromiso, liderazgo. Conocimiento de la agricultura.
Perfil del puesto:	Educación mínima Bachiller. Edad: 25 a 45 años. Experiencia mínima dos años en cargos similares.
Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Tabla 27

Manual de funciones del Lotero

“FINCA 3 HERMANOS”	
	Fecha:
	Versión: 1.0
	Página 6 de 10
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Lotero
Área a la que pertenece:	Campo
Descripción del cargo:	Realizar actividades varias en un lote (6.25 HAS)
Jefe inmediato:	Jefe de Personal
Cargos bajo su responsabilidad:	Ninguno
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Destallar, es decir, retirar los tallos luego de que el racimo de banano es procesado. • Deshojar, consiste en retirar las hojas dañadas, están sean producto de plagas como la Sigatoka, o a su vez por efectos de la naturaleza como el sol y el viento. (Ver Anexo 13) • Enzunchar, reside en amarrar con zunchos las plantas con el objetivo de que estas no se caigan por efectos del viento o del peso del racimo. • Desviar, radica en colocar un pedazo de tallo en medio del hijo (colín) (Ver Anexo 15) y la planta madre, con la finalidad de evitar daños o roces a la fruta (racimo de banano). • Fumigar malezas con bomba de espalda. (Ver Anexo 14)
Competencias y actitudes:	<p>Conocimiento de la agricultura.</p> <p>Comunicación oral, responsabilidad y compromiso.</p>
Perfil del puesto:	<p>Educación mínima Bachiller.</p> <p>Edad: 18-40 años.</p> <p>Experiencia mínima un año en cargos similares.</p>
Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Tabla 28

Manual de funciones del Enfundador

“FINCA 3 HERMANOS”	
	Fecha:
	Versión: 1.0
	Página 7 de 10
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Enfundador
Área a la que pertenece:	Campo
Descripción del cargo:	Apuntalamiento, enfunde y protección de la fruta
Jefe inmediato:	Jefe de Personal
Cargos bajo su responsabilidad:	Ninguno
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Es el encargado de colocar una funda desde la inflorescencia del racimo para protegerlo de insectos o inclusive del roce con las hojas. (Ver Anexo 10) • Ubicar protectores entre las manos de los racimos. (Ver Anexo 9) • Colocar cintas de colores para categorizar los racimos y facilitar el proceso de corte en el día del embarque. • Presentar reportes del número de cintas, protectores y fundas que se aplican.
Competencias y actitudes:	Comunicación oral y escrita Conocimiento de la agricultura Responsabilidad y compromiso
Perfil del puesto:	Educación mínima Bachiller. Edad: 18-40 años. Experiencia mínima de 6 meses en cargos similares.
Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Tabla 29

Manual de funciones del Deschantador

“FINCA 3 HERMANOS”	
Fecha:	
Versión: 1.0	
Página 8 de 10	
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Deschantador
Área a la que pertenece:	Campo
Descripción del cargo:	Mantener las plantas libres de vainas secas
Jefe inmediato:	Jefe de Personal
Cargos bajo su responsabilidad:	Ninguno
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar las vainas secas del pseudotallo. (Ver Anexo 12) • Fertilizar cada quince días. • Ayudar a desembarcar el material para el embarque.
Competencias y actitudes:	<p>Conocimiento de la agricultura.</p> <p>Comunicación oral, responsabilidad y compromiso.</p>
Perfil del puesto:	<p>Educación mínima Bachiller.</p> <p>Edad: 18-40 años.</p> <p>No se requiere experiencia mínima</p>
Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Tabla 30

Manual de funciones del Regador

“FINCA 3 HERMANOS”	
Fecha:	
Versión: 1.0	
Página 9 de 10	
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Regador
Área a la que pertenece:	Campo
Descripción del cargo:	Encargado de proveer de agua a las plantas
Jefe inmediato:	Jefe de Personal
Cargos bajo su responsabilidad:	Ninguno
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar los aspersores en las bases para luego encender la bomba y comenzar el riego con los aspersores. (Ver Anexo 11) • Realizar el cambio de aspersores. • Direccionar el riego por lotes o partes. • Fertilizar cada quince días • Mantenimiento a la bomba de riego.
Competencias y actitudes:	Conocimiento de agricultura y bombas de riego Comunicación oral y escrita Responsabilidad Compromiso
Perfil del puesto:	Educación mínima Bachiller. Edad: 18-40 años. Experiencia mínima de un año en cargos similares.
Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Tabla 31

Manual de funciones del Asesor Agrícola

“FINCA 3 HERMANOS”	
	Fecha:
	Versión: 1.0
	Página 10 de 10
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Asesor Agrícola
Área a la que pertenece:	Administrativa/Campo
Descripción del cargo:	Asesoría de productos agrícolas y técnicas de trabajo
Jefe inmediato:	Administrador
Cargos bajo su responsabilidad:	Ninguno
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Recorrer la finca una vez por semana. • Asesoramiento sobre insumos y fertilizantes. • Elaboración de informes. • Planificar las fechas de fumigación aérea. • Dar recomendaciones en cuanto nueva técnicas de trabajo al personal de campo.
Competencias y actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita • Responsabilidad • Compromiso • Manejo de Microsoft Office
Perfil del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario de Ingeniero Agrónomo • Edad: 25 a 50 años • Experiencia mínima 2 años como asesor externo de fincas o haciendas.
Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

4.1.8 Planificación estratégica

De acuerdo con la misión y la visión de la Finca 3 Hermanos, se analizan los factores internos y externos involucrados en la actividad desarrollada por esta empresa.

4.1.8.1. Análisis de Factores Internos – Matriz EFI.

Tabla 32

Análisis de Factores Internos

Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
Fortalezas				
Tierras fértiles	0.15	5.00	0.75	Propiedad con gran potencial productivo
Experiencia	0.15	4.00	0.60	Personal con experiencia en el desarrollo de labores agrícolas
Contrato vigente	0.10	4.00	0.40	Con una compañía exportadora
Calidad de la fruta	0.10	4.00	0.40	Debido a la asesoría en cuanto a fumigación e insumos
Subtotal Fortalezas			2.15	
Debilidades				
Filosofía corporativa no definida	0.15	1.00	0.15	Los colaboradores ignoran el orden jerárquico de los Jefes, la misión, visión, valores y objetivos de la finca
Ausencia de un manual de funciones	0.10	1.00	0.10	Confusiones al momento de realizar las actividades agrícolas
Registros contables básicos	0.10	2.00	0.20	Solo por cumplir con la normativa legal para el funcionamiento, más no con el objetivo de tomar decisiones en base al análisis de estos registros
Decisiones unilaterales	0.05	1.00	0.10	Decisiones tomadas por el propietario en base a la experiencia
Ambiente laboral tenso	0.05	1.00	0.10	Debido a la ausencia de un organigrama, disposiciones de dos directivos al mismo colaborador
Oficina	0.05	1.00	0.05	No existe un espacio físico para el área administrativa, los registros se almacenan en una bodega de insumos agrícolas
Subtotal Debilidades			0.70	
Total	1.00		2.85	

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Con la aplicación de la matriz de análisis de factores internos, donde se obtuvo como calificación ponderada 2.85, se puede determinar que la Finca 3 Hermanos se encuentra sobre el promedio, lo que indica que la empresa cuenta con una posición interna potencial, considerando que se deben emplear estrategias necesarias para afianzar aún más las fortalezas y convertir las múltiples debilidades en la fortalezas.

4.1.8.2 Análisis de Factores Externos – Matriz EFE.

Tabla 33

Análisis de Factores Externos

Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
Oportunidades				
Mejorar la productividad	0.25	3.00	0.75	Correcta gestión administrativa y financiera
Obtener financiamiento externo	0.15	4.00	0.60	Posee activos fijos o no corrientes suficientes para responder a un financiamiento
Productos	0.10	3.00	0.30	Hacer uso del banano que no se exporta para elaborar otros productos como dulces artesanales
Subtotal Oportunidades			1.65	
Amenazas				
Plagas	0.20	4.00	0.80	Sigatoka negra, Sigatoka amarilla, entre otras.
Reformas gubernamentales	0.15	3.00	0.45	Nuevas leyes o impuestos para la actividad agrícola
Competencia	0.10	2.00	0.20	Que cuente con una mejor gestión administrativa y financiera
Paralizaciones	0.05	2.00	0.10	Debido a paro de transportistas o retraso del buque
Subtotal Amenazas			1.55	
Total	1.00		3.20	

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

De la misma manera, al efectuar la matriz de factores externos se obtuvo una calificación ponderada de 3.20, este resultado indica que la finca se ubica por encima del promedio, es decir que presenta una posición relativamente buena, no obstante, se deben plantearse objetivos y estrategias para seguir contrarrestando las amenazas y aprovechar las oportunidades.

4.1.8.3 *Objetivos estratégicos.*

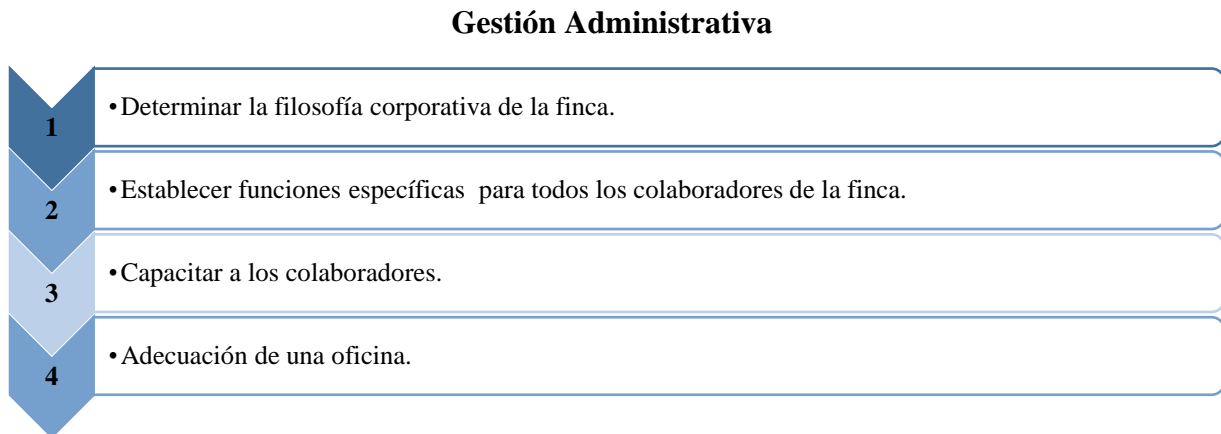


Figura 8. Objetivos estratégicos de la Gestión Administrativa.
Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

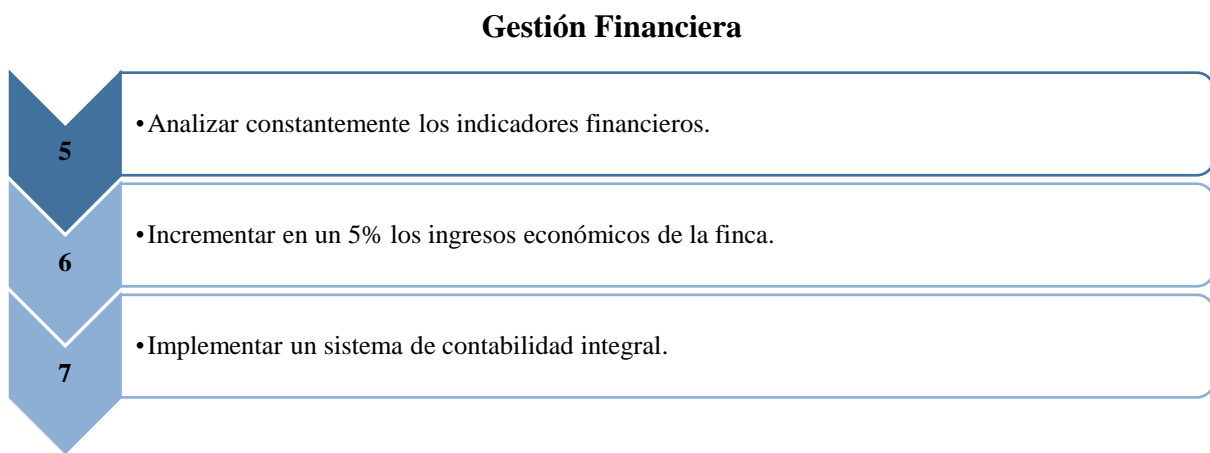


Figura 9. Objetivos estratégicos de la Gestión Financiera.
Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

4.1.8.4 *Estrategias.*

Gestión Administrativa

- **Objetivo estratégico #1:**

Determinar la filosofía corporativa de la finca.

Estrategia 1.1: Definir la filosofía corporativa para todo el personal que labora en la finca.

Estrategia 1.2: Informar a todo el personal la filosofía corporativa de la finca.

- **Objetivo estratégico #2:**

Establecer funciones específicas para todos los colaboradores de la finca.

Estrategia 2.1: Elaborar un manual de funciones.

Estrategia 2.2: Socializar el manual de funciones a todos los colaboradores.

- **Objetivo estratégico #3:** Capacitar a los colaboradores.

Estrategia 3.1: Contactar instituciones o profesionales que impartan capacitaciones.

Estrategia 3.2: Planificar una capacitación en el área técnica en cuanto a los procesos agrícolas.

Estrategia 3.3: Planear una capacitación relacionada con las competencias en el ámbito organizacional.

Estrategia 3.4: Notificar a todos los colaboradores las capacitaciones que se llevarán a cabo en la finca.

- **Objetivo estratégico #4:** Adecuación de una oficina.

Estrategia 4.1: Cotizar insumos y equipos de oficina.

Estrategia 4.2: Comprar insumos y equipos para adecuar la oficina.

Estrategia 4.3: Comunicar a los colaboradores el área destinada para la oficina.

Gestión Financiera

- **Objetivo estratégico #5:** Analizar constantemente los indicadores financieros.

Estrategia 5.1: Definir los principales indicadores financieros que se pueden calcular en base a las cuentas de los estados financieros de la finca.

Estrategia 5.2: Calcular los indicadores o ratios financieros.

- **Objetivo estratégico #6:** Incrementar en un 5% los ingresos económicos de la finca.

Estrategia 6.1: Investigar acerca de personas o empresas que compren rechazo de banano.

Estrategia 6.2: Vender gavetas con banano (que no se exporta) a las tiendas o mercados.

- **Objetivo estratégico #7:** Implementar un sistema de contabilidad integral.

Estrategia 7.1: Buscar el software más conveniente para la actividad económica a la que se dedica la finca.

Estrategia 7.2: Poner en marcha el software de contabilidad integral.

Estrategia 7.3: Contratar un auxiliar contable para manejar el software.

4.1.8.5 Plan de Acción.

Tabla 34

Plan de acción

Objetivo Estratégico	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo	Indicador de Gestión
Determinar la filosofía corporativa de la finca	- Definir la filosofía corporativa para todo el personal que labora en la finca	- Diseñar la filosofía corporativa donde se describa la misión, visión, organigrama, políticas, valores y principios corporativos.	Gerente General/ Administrador	15 días	300 USD	Informe de la filosofía corporativa
	- Informar a todo el personal la filosofía corporativa de la finca	- Realizar una reunión	Administrador	1 día	-	Registro de asistencia
Establecer funciones específicas para todos los colaboradores de la finca	- Elaborar un manual de funciones	- Diseñar un manual de funciones que especifique la descripción del cargo, responsabilidades, competencias, actitudes y el perfil del puesto para futuros aspirantes.	Gerente General/ Administrador	1 mes	500 USD	Informe del manual de funciones
	- Socializar el manual de funciones a todos los colaboradores	- Efectuar una reunión	Administrador	1 día	-	Registro de asistencia
Capacitar a los colaboradores	- Contactar instituciones o profesionales que impartan capacitaciones	- Hacer llamadas telefónicas o solicitar información por correo electrónico	Administrador	1 día	10 USD	Bitácora de llamadas/correos
	- Planificar una capacitación en el área técnica en cuanto a los procesos agrícolas	- Preparar el espacio físico para llevar a cabo la capacitación - Otorgar las herramientas necesarias para la asistencia de los colaboradores.	Jefe de Personal/ Administrador	6 meses	300 USD	Informe y evidencia fotográfica

	- Planear una capacitación relacionada con las competencias en el ámbito organizacional	- Preparar el espacio físico para llevar a cabo la capacitación. - Otorgar las herramientas necesarias para la asistencia de los colaboradores.	Jefe de Personal/ Administrador	6 meses	300 USD	Informe y evidencia fotográfica
	- Notificar a todos los colaboradores las capacitaciones que se llevarán a cabo en la finca	- Llevar a cabo una reunión	Administrador	1 día	-	Registro de asistencia
Adecuación de una oficina	- Cotizar insumos y equipos de oficina.	- Elaborar una lista de todos los materiales que se requieren para la oficina (escritorio, sillas, computadora, impresora, tinta, hojas, grapadora, perforadora, etc.) - Buscar proveedores de equipos de oficina.	Gerente General/ Administrador	5 días	20 USD	Proformas
	- Comprar los insumos y equipos para adecuar la oficina.	- Instalar los equipos de oficina. - Organizar los insumos o materiales para la oficina.	Administrador	1 día	1000 USD	Informe y evidencia fotográfica
	- Comunicar a los colaboradores el área destinada para la oficina	- Emitir una notificación por escrito a los colaboradores, a fin de poner en manifiesto la ubicación de la oficina.	Administrador/ Jefe de Personal	1 día	-	Registro de notificación
Analizar constantemente los indicadores financieros	- Definir los principales indicadores financieros que se pueden calcular en base a las cuentas de los estados financieros de la finca	-Analizar las cuentas que intervienen en los estados financieros. -Clasificar los principales indicadores a usar.	Contador/ Administrador	1 día	-	Informe de los indicadores financieros que se van a calcular
	- Calcular los indicadores o ratios financieros	-Interpretar y analizar los cálculos de los indicadores financieros.	Administrador	Cada 3 meses	-	Informe del análisis de los indicadores financieros

Incrementar en un 5% los ingresos económicos de la finca	- Investigar acerca de personas o empresas que compren rechazo de banano.	- Hacer llamadas a las personas o empresas interesadas en comprar el producto. -Establecer precios de venta.	Administrador	2 días	20 USD	Bitácora de llamadas
	- Vender gavetas con banano (que no se exporta) a las tiendas o mercados.	- Contactar a los clientes potenciales.	Administrador	2 días	20 USD	Bitácora de llamadas
Implementar un sistema de contabilidad integral	- Buscar el software más conveniente para la actividad económica a la que se dedica la finca.	-Obtener información acerca del software.	Contador	2 días	-	Informe de las ventajas y desventajas del sistema
	- Poner en marcha el software de contabilidad integral.	- Comprar la licencia del software. - Instalar el software contable.	Administrador/ Contador	3 meses	1700 USD	Informe de la compra e instalación del software
	- Contratar un auxiliar contable para que maneje el software	- Ofertar el puesto de trabajo - Entrevistar a los aspirantes - Seleccionar al candidato idóneo	Gerente General	2 meses	600 USD	Registro del nuevo colaborador

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

4.2 Plan de Gestión Financiera Finca “3 Hermanos”

4.2.1 Análisis vertical de los estados financieros históricos

4.2.1.1 Estado de Situación Financiera.

La Tabla 35 adjunta refleja el análisis vertical del Estado de Situación Financiera de los periodos 2017, 2018 y 2019.

Tabla 35

Análisis vertical del Estado de Situación Financiera histórico

Código	Descripción	2017	%	2018	%	2019	%
1	ACTIVOS						
1.1	Activos Corrientes						
1.1.1	Caja, Bancos	\$1.354,00	0,33%	\$2.356,00	0,60%	\$5.836,40	1,45%
1.1.2	Clientes	\$6.543,00	1,59%	\$4.116,80	1,04%	\$8.032,50	1,99%
1.1.2.1	(-) 1% Cuentas Incobrables	-\$65,43	-0,02%	-\$41,17	-0,01%	\$0,00	0,00%

1.1.2.2	Retenciones I.R. clientes	\$2.769,61	0,67%	\$549,86	0,14%	\$2.251,42	0,56%
1.1.2.3	Crédito Trib. Imp. Renta	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
1.1.2.4	Anticipo Impuesto Renta	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
1.1.3	Inventarios	\$25.000,00	6,07%	\$12.000,00	3,04%	\$0,00	0,00%
	Subtotal	\$35.601,18	8,64%	\$18.981,49	4,82%	\$16.120,32	4,00%
1.2	Activos no corrientes						
1.2.1	Terrenos	\$350.000,00	84,95%	\$350.000,00	88,79%	350.000,00	86,78%
1.2.2	Edificios-infraest.						
1.2.4	Muebles equipos	\$25.200,00	6,12%	\$24.000,00	6,09%	24.000,00	5,95%
1.2.7	Otros Activos	\$1.200,00	0,29%	\$1.200,00	0,30%	13.200,00	3,27%
	Subtotal	\$376.400,00	91,36%	\$375.200,00	95,18%	387.200,00	96,00%
	Total Activos	\$412.001,18	100,00%	\$394.181,49	100,00%	\$403.320,32	100,00%
2	Pasivos						
2.1	Pasivo Corriente						
2.1.1	Cuentas por pagar	\$10.399,88	2,52%	\$3.896,00	0,99%	\$2.762,41	0,68%
2.1.2	IESS POR PAGAR	\$239,74	0,06%	\$253,89	0,06%	\$1.152,75	0,29%
2.1.3	Ret. I.R. Fte. 15% Part. Por Pagar	\$75,00	0,02%	\$67,07	0,02%	\$95,54	0,02%
		\$3.855,99	0,94%	\$1.529,02	0,39%	\$1.289,57	0,32%
2.1.4	Impuesto a la Renta por pagar	\$2.769,61	0,67%	\$549,86	0,14%	\$2.251,42	0,56%
	Subtotal	\$17.340,22	4,21%	\$6.295,84	1,60%	\$7.551,69	1,87%
2.2	Pasivo largo plazo						
2.2.1	Préstamos bancarios	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
	Subtotal	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
3	Patrimonio						
3.1	Capital	\$375.579,94	91,16%	\$379.771,06	96,34%	\$390.712,47	96,87%
3.2	Utilidad del Ejercicio	\$19.081,02	4,63%	\$8.114,59	2,06%	\$5.056,16	1,25%
	Subtotal	\$394.660,96	95,79%	\$387.885,65	98,40%	\$395.768,63	98,13%
	Total Pasivos y Patrimonio	\$412.001,18	100,00%	\$394.181,49	100,00%	\$403.320,32	100,00%

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Durante todos los periodos analizados, el activo fijo (no corriente) ha tenido un mayor peso frente al activo corriente. En el año 2017, el activo no corriente tuvo un peso del 91,36% frente al total de los activos, para el periodo 2018 el peso porcentual fue del 95% y para el año 2019 fue del 96%, quedando el resto en el activo corriente, que representó, frente al activo total, el 8,6%; 4,8%; y 4%, durante los años 2017, 2018, 2019, respectivamente.

Mediante el análisis de los tres periodos, la empresa no ha requerido de realizar préstamos ni a corto ni a largo plazo, centrándose todas sus obligaciones en el corto plazo, específicamente en cuentas por pagar, y en impuestos a pagar. Para el año 2017, las obligaciones a corto plazo representaron el 4,21% del total de los pasivos y patrimonio, 1,60% en el periodo 2018 (con una baja representativa de la cuenta Proveedores), y del 1,87% para el año 2019.

Finalmente, el patrimonio tuvo un porcentaje muy amplio durante todos los años analizados, siendo el capital propio (aportaciones de los accionistas) el rubro más importante en este aspecto, con un peso porcentual del 91%, 96% y 97% durante los años 2017, 2018 y 2019, respectivamente. Adicionalmente, de manera clara se puede observar que la empresa ha financiado la casi totalidad de la adquisición de sus activos, tanto fijos como corrientes, con capital propio.

4.2.1.2 Estado de Resultados Integral.

Del mismo modo, la Tabla 36 detalla el análisis vertical del Estado de Resultados del periodo del 2017 al 2019.

Tabla 36
Análisis Vertical del Estado de Resultados histórico

Código	Descripción	2017	%	2018	%	2019	%
4	INGRESOS	\$266.856,37	100,00%	\$111.248,30	100,00%	\$288.939,80	100,00%
4.1	Ventas de cajas de banano	\$266.856,37	-	\$111.248,30	-	\$288.939,80	-
4.2	COSTOS	\$200.998,07	75,32%	\$57.566,84	51,75%	\$157.164,07	54,39%
4.2.1	Compra de Banano	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
4.2.2	Gastos de Fertilizantes - insumos agrícolas	\$41.859,75	15,69%	\$18.450,75	16,59%	\$61.327,98	21,23%
4.2.3	Plantas - Productos Orgánicos	\$132.000,00	49,46%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
4.2.4	Combustible Hacienda	\$0,00	0,00%	\$4.526,75	4,07%	\$0,00	0,00%

4.2.5	Mantenimiento y Equipos de producción	\$5.813,31	2,18%	\$5.089,95	4,58%	\$23.823,74	8,25%
4.2.6	Suministros e Insumos producción	\$545,85	0,20%	\$2.225,89	2,00%	\$28.966,34	10,03%
4.2.7	Puntales, Palancas, Patas	\$33,32	0,01%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
4.2.8	Fundas, Protectores, Corbatines	\$8.678,24	3,25%	\$15.044,49	13,52%	\$30.673,49	10,62%
4.2.9	Calificadores	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
4.2.10	Fumigación Aérea	\$12.067,60	4,52%	\$12.229,00	10,99%	\$12.372,53	4,28%
5	GASTOS						
5.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$21.552,87	8,08%	\$20.007,67	17,98%	\$95.194,39	32,95%
5.1.1	Sueldos y Salarios	\$13.381,08	5,01%	\$14.105,16	12,68%	\$57.868,80	20,03%
5.1.2	Aportes a la seguridad social	\$1.625,80	0,61%	\$1.713,78	1,54%	\$8.230,85	2,85%
5.1.3	Fondos de Reserva	\$1.115,09	0,42%	\$1.175,43	1,06%	\$0,00	0,00%
5.1.4	Beneficios Sociales	\$2.210,04	0,83%	\$2.330,63	2,09%	\$8.950,03	3,10%
5.1.5	Útiles de Oficina	\$92,00	0,03%	\$25,00	0,02%	\$65,70	0,02%
5.1.6	Cuentas Incobrables	\$65,43	0,02%	\$41,17	0,04%	\$0,00	0,00%
5.1.7	Depreciación	\$600,00	0,22%	\$600,00	0,54%	\$0,00	0,00%
5.1.8	Refrigerios	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
5.1.9	Otros Gastos de Administración	\$2.463,43	0,92%	\$16,51	0,01%	\$20.079,02	6,95%
5.2	GASTOS DE VENTAS	\$18.598,81	6,97%	\$23.480,32	21,11%	\$27.984,19	9,69%
5.2.1	Mantenimiento de Vehículos	\$3.693,31	1,38%	\$9.035,44	8,12%	\$2.541,45	0,88%
5.2.2	Combustibles	\$3.619,59	1,36%	\$0,00	0,00%	\$4.317,74	1,49%
5.2.3	Lubricantes	\$1.005,92	0,38%	\$166,88	0,15%	\$0,00	0,00%
5.2.4	Fletes	\$10.280,00	3,85%	\$11.900,00	10,70%	\$21.125,00	7,31%
5.2.5	Otros gastos de ventas	\$0,00	0,00%	\$2.377,99	2,14%	\$0,00	0,00%
5.3	GASTOS FINANCIEROS	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
5.3.1	Interés y comisión Bancarias	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
	TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$241.149,75	90,37%	\$101.054,83	90,84%	\$280.342,65	97,02%
	Utilidad Antes de Impuestos	\$25.706,62	9,63%	\$10.193,47	9,16%	\$8.597,15	2,98%

15% Participación						
Trabajadores	\$3.855,99	1,44%	\$1.529,02	1,37%	\$1.289,57	0,45%
BASE IMPUESTO A						
LA RENTA	\$21.850,63	8,19%	\$8.664,45	7,79%	\$7.307,58	2,53%
Impuesto a la renta	\$2.769,61	1,04%	\$549,86	0,49%	2.251,42	0,78%
6 Utilidad Neta del						
Ejercicio	\$19.081,02	7,15%	\$8.114,59	7,29%	\$5.056,16	1,75%

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

El análisis vertical permite mostrar como los costos directos o de producción han ido perdiendo relevancia frente a los ingresos obtenidos, a medida que pasan los periodos analizados; así, en el año 2017 estos costos representaban el 75% de las ventas, pero para el año 2018 su peso se redujo a 52% de las ventas de cajas de banano, y ya para el año 2019 se incrementaron un poco pero no al nivel del año 2017, situando el peso porcentual en 54%.

Durante todos los años analizados, la compra de fertilizantes e insumos agrícolas ha representado el costo más significativo; sin embargo, en el año 2017 fue la compra de plantas y productos orgánicos el valor más representativo con un peso porcentual de 49%, razón por la cual los costos directos se dispararon durante ese periodo en particular.

Los gastos administrativos durante el año 2017 representaron tan solo el 8% de las ventas, pero para el año 2018 este peso porcentual subió a 18%, y para el año 2019 fue del 33%, sobre todo por el incremento sustancial de mano de obra (incluyendo provisiones y demás beneficios sociales) que en el 2017 se situó en 6,87%, pero para el período 2019 subieron a 25,97%.

En cuanto a gastos de ventas, estos tuvieron un peso porcentual del 7% con respecto a los ingresos, subieron al 21% en el año 2018, y bajaron a 10% durante el periodo 2019. En todos los periodos, el gasto en flete ha sido el valor más representativo, empezando con un peso porcentual en el año 2017 de 3,85%, pero incrementándose en 10,70% durante el año 2018, y volviendo a bajar para el periodo 2019 en 7,31%. Realizando un simple análisis, el incremento en el año 2018 se dio por la baja de los vehículos por el alto costo de mantenimiento reportado durante ese período, así como el aumento sustancial en fletes.

El total de costos y gastos durante el año 2017 fue de 90,37%, para el año 2018 subieron ligeramente a 90,84%, pero para el último periodo analizado se incrementaron a 97,02%, sobre

todo por el incremento inusual de los gastos administrativos, especialmente a lo concerniente en mano de obra.

La utilidad antes de impuestos se situó en 9,63% en base a los ingresos durante el periodo 2017, fueron de 9,16% por el año 2018 y se redujo en 2,98% durante el último periodo 2019. Esto se tradujo en una reducción en la participación de los trabajadores que pasó del 1,44% en el año 2017 a 0,45% en el año 2019.

El impuesto a la renta declarado representó el 1,04% de los ingresos durante el año 2017; para el año 2018, este impuesto tuvo un peso porcentual del 0,49%, pero para el año 2019, con reformas en la LORTI aplicadas al banano, este tuvo un peso de 0,78% pese a que la base imponible fue menor en el periodo fiscal anterior.

Finalmente, el peso de la utilidad neta frente a los ingresos contables fue del 7,15% en el año 2017, se redujo ligeramente a 7,29% durante el periodo 2018, y decreció severamente a 1,75% durante el último año analizado, en perjuicio del propietario de la finca.

4.2.2 Análisis horizontal de los estados financieros históricos

4.2.2.1 Estado de Situación Financiera.

La Tabla 37 muestra la variación porcentual en cuanto al análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de los periodos 2017, 2018 y 2019.

Tabla 37
Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera histórico

Código	Descripción	2017	2018	Var. %	2019	Var. %
1	Activos					
1.1	Activos Corrientes					
1.1.1	Caja, Bancos	\$1.354,00	\$2.356,00	74,00%	\$5.836,40	147,72%
1.1.2	Clientes	\$6.543,00	\$4.116,80	-37,08%	\$8.032,50	95,12%
1.1.2.1	(-) 1% ctas incobrables	-\$65,43	-\$41,17	-37,08%	\$0,00	-100,00%
1.1.2.2	Retenciones I.R. clientes	\$2.769,61	\$549,86	-80,15%	\$2.251,42	309,45%
1.1.2.3	Crédito Trib. Imp. Renta	\$0,00	\$0,00	-	\$0,00	-
1.1.2.4	Anticipo Impuesto Renta	\$0,00	\$0,00	-	\$0,00	-
1.1.3	Inventarios	\$25.000,00	\$12.000,00	-52,00%	\$0,00	-100,00%
	Subtotal	\$35.601,18	\$18.981,49	-46,68%	\$16.120,32	-15,07%
1.2	Activos no corrientes					

1.2.1	Terrenos	\$350.000,00	\$350.000,00	0,00%	350.000,00	0,00%
1.2.2	Edificios-infraest.					
1.2.4	Muebles equipos	\$25.200,00	\$24.000,00	-4,76%	24.000,00	0,00%
1.2.7	Otros Activos	\$1.200,00	\$1.200,00	0,00%	13.200,00	1000,00%
	Subtotal	\$376.400,00	\$375.200,00	-0,32%	387.200,00	3,20%
	Total Activos	\$412.001,18	\$394.181,49	-4,33%	\$403.320,32	2,32%
2	Pasivos					
2.1	Pasivo Corriente					
2.1.1	Cuentas por pagar	\$10.399,88	\$3.896,00	-62,54%	\$2.762,41	-29,10%
2.1.2	IESS POR PAGAR	\$239,74	\$253,89	5,90%	\$1.152,75	354,03%
2.1.3	Ret. I.R. Fte.	\$75,00	\$67,07	-10,57%	\$95,54	42,45%
2.1.3	15% Part. Por Pagar	\$3.855,99	\$1.529,02	-60,35%	\$1.289,57	-15,66%
2.1.4	Impuesto a la Renta por pagar	\$2.769,61	\$549,86	-80,15%	\$2.251,42	309,45%
	Subtotal	\$17.340,22	\$6.295,84	-63,69%	\$7.551,69	19,95%
2.2	Pasivo largo plazo					
2.2.1	Préstamos bancarios	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
	Subtotal	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
3	Patrimonio					
3.1	Capital	\$375.579,94	\$379.771,06	1,12%	\$390.712,47	2,88%
3.2	Utilidad del Ejercicio	\$19.081,02	\$8.114,59	-57,47%	\$5.056,16	-37,69%
	Subtotal	\$394.660,96	\$387.885,65	-1,72%	\$395.768,63	2,03%
	Total Pasivos y Patrimonio	\$412.001,18	\$394.181,49	-4,33%	\$403.320,32	2,32%

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

En cuanto al análisis horizontal del Balance General o Estado de Situación Financiera de la finca, entre los activos corrientes ha existido un decrecimiento que fue del 47% entre los años 2017/2018, mientras que la reducción entre los años 2018/2019 fue tan solo del 15%. En ambos casos, se puede observar un incremento del efectivo disponible (caja, banco), del 74% entre los periodos 2018/2017, y del 148% entre los periodos 2018/2019.

En lo que corresponde a activos no corrientes (fijos), el decrecimiento fue del 4,3% entre los años 2018 y 2017, mientras que para los periodos 2018 y 2019 el crecimiento fue positivo, de un 2,32%. Esto es debido a la aplicación de la depreciación acumulada al activo Edificio, que fue de \$1.200 entre los años 2017 y 2018, pero de cero en el año 2019.

En cuanto a pasivos, solo se puede hacer el comparativo del pasivo corriente al no existir deudas a largo plazo. Entre los años 2017 y 2018, el pasivo corriente se redujo en un 63,69%,

donde la principal reducción se dio tanto en las cuentas por pagar (-62,5%) y el impuesto a la renta por pagar (-80,15%). Para la comparación entre los periodos 2018/2019, el incremento fue positivo con un aumento de 19,95%, siendo el incremento mayor en las cuentas IESS por pagar (354%) e Impuesto a la Renta por pagar (309%).

Finalmente, el Patrimonio Neto de la empresa se redujo, entre los años 2017 y 2018 apenas en 1,72%, aunque la cuenta capital se incrementó en 1,12% entre el mismo periodo. Asimismo, el capital se incrementó en un 2,88% entre los años 2018 y 2019, pero en el mismo periodo de análisis se redujo la utilidad del ejercicio en un 38%.

4.2.2.2 Estado de Resultados Integral.

Por su parte, la Tabla 38 detalla el análisis vertical del Estado de Resultados del periodo del 2017 al 2019.

Tabla 38

Análisis horizontal del Estado de Resultados Histórico

Código	Descripción	2017	2018	Var. %	2019	Var. %
4	INGRESOS	\$266.856,37	\$111.248,30	-58,31%	\$288.939,80	159,73%
4.1	Ventas de cajas de banano	\$266.856,37	\$111.248,30	-	\$288.939,80	-
4.2	COSTOS	\$200.998,07	\$57.566,84	-71,36%	\$157.164,07	173,01%
4.2.1	Compra de Banano	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,00	-
4.2.2	Gastos de Fertilizantes -insumos agrícolas	\$41.859,75	\$18.450,75	-55,92%	\$61.327,98	232,39%
4.2.3	Plantas - Productos Orgánicos	\$132.000,00	\$0,00	-100,00%	\$0,00	-
4.2.4	Combustible Hacienda	\$0,00	\$4.526,75	-	\$0,00	-100,00%
4.2.5	Mantenimiento y Equipos de producción	\$5.813,31	\$5.089,95	-12,44%	\$23.823,74	368,05%
4.2.6	Suministros e Insumos producción	\$545,85	\$2.225,89	307,79%	\$28.966,34	1201,34%
4.2.7	Puntales, Palancas, Patatas	\$33,32	\$0,00	-100,00%	\$0,00	-
4.2.8	Fundas, Protectores, Corbatines	\$8.678,24	\$15.044,49	73,36%	\$30.673,49	103,89%
4.2.9	Calificadores Fumigación Aérea	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,00	-
		\$12.067,60	\$12.229,00	1,34%	\$12.372,53	1,17%
5	GASTOS					

5.1	GASTOS					
	ADMINISTRATIVOS	\$21.552,87	\$20.007,67	-7,17%	\$95.194,39	375,79%
5.1.1	Sueldos y Salarios	\$13.381,08	\$14.105,16	5,41%	\$57.868,80	310,27%
5.1.2	Aportes a la seguridad social	\$1.625,80	\$1.713,78	5,41%	\$8.230,85	380,28%
5.1.3	Fondos de Reserva	\$1.115,09	\$1.175,43	5,41%	\$0,00	-100,00%
5.1.4	Beneficios Sociales	\$2.210,04	\$2.330,63	5,46%	\$8.950,03	284,02%
5.1.5	Útiles de Oficina	\$92,00	\$25,00	-72,83%	\$65,70	162,80%
5.1.6	Cuentas Incobrables	\$65,43	\$41,17	-37,08%	\$0,00	-100,00%
5.1.7	Depreciación	\$600,00	\$600,00	0,00%	\$0,00	-100,00%
5.1.8	Refrigerios	\$0,00	\$0,00	-	\$0,00	-
5.1.9	Otros Gastos de Administración	\$2.463,43	\$16,51	-99,33%	\$20.079,02	121524,66%
5.2	GASTOS DE VENTAS	\$18.598,81	\$23.480,32	26,25%	\$27.984,19	19,18%
5.2.1	Mantenimiento de Vehículos	\$3.693,31	\$9.035,44	144,64%	\$2.541,45	-71,87%
5.2.2	Combustibles	\$3.619,59	\$0,00	-100,00%	\$4.317,74	-
5.2.3	Lubricantes	\$1.005,92	\$166,88	-83,41%	\$0,00	-100,00%
5.2.4	Fletes	\$10.280,00	\$11.900,00	15,76%	\$21.125,00	77,52%
5.2.5	Otros gastos de ventas	\$0,00	\$2.377,99	-	\$0,00	-100,00%
5.3	GASTOS FINANCIEROS	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
5.3.1	Interés y comisión Bancarias	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
	Total Costos y Gastos	\$241.149,75	\$101.054,83	-58,09%	\$280.342,65	177,42%
	Utilidad Antes de Impuestos	\$25.706,62	\$10.193,47	-60,35%	\$8.597,15	-15,66%
	15% Participación Trabajadores	\$3.855,99	\$1.529,02	-60,35%	\$1.289,57	-15,66%
	BASE IMPUESTO A LA RENTA	\$21.850,63	\$8.664,45	-60,35%	\$7.307,58	-15,66%
	Impuesto a la renta	\$2.769,61	\$549,86	-80,15%	2.251,42	309,45%
6	Utilidad Neta del Ejercicio	\$19.081,02	\$8.114,59	-57,47%	\$5.056,16	-37,69%

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Verificando el análisis horizontal de los estados de resultados presentados, se puede observar que los ingresos disminuyeron en un 58% entre los periodos 2018-2017, mientras que para el año 2019 hubo un incremento del 159,7% con respecto al periodo anterior (2018).

Con la baja de los ingresos, se reportó también una baja de los costos de producción, pero no en la misma cuantía que los ingresos, puesto que los costos de producción se redujeron en un 71%, pero comparando los años 2018 con el 2019, existió un incremento del 173%, también mayor que el de los ingresos en el mismo periodo analizado. Aquí también se puede observar que el mayor incremento interanual de costos se dio en los rubros de Suministros e Insumos de Producción (308%), y en Fundas, Protectores y Corbatines (73%), pese a la baja de los costos de producción total reportado entre los años 2017 y 2018.

En lo que respecta a gastos, los gastos administrativos se redujeron en 7% entre los años 2017 y 2018, pero comparando el 2019 con el 2018, el incremento fue de más de 375%, sobre todo por el incremento sustancial que existió en mano de obra y personal administrativo. En cuanto a gastos de ventas, estos presentan un comportamiento más estable, con una baja del 26,25% entre los años 2018 y 2017, y del 19% entre los años 2019 y 2018. Para el comparativo de los años 2017 y 2018, el mantenimiento de vehículos tuvo la mayor variación con un 145% de incremento, mientras que para el comparativo 2018 y 2019, fueron los fletes los que tuvieron los que presentaron la mayor variación porcentual positiva con un 78%.

El total de costos y gastos se redujo en un 58% entre los periodos 2018 y 2017, mientras que entre los periodos 2018 y 2019, el incremento fue más sustancial, con una variación porcentual positiva del 177%. La utilidad antes de impuestos y la participación de trabajadores del año 2018 se redujo en un 60,35% frente a los datos presentados en el 2017; sin embargo, para el comparativo 2018 / 2019, la reducción fue del 15,67%.

Finalmente, el pago del impuesto a la renta se redujo en un 80% entre los años 2018 y 2017, pero se incrementó en un 309% entre los siguientes periodos (2018, 2019), sobre todo por la imposición de una nueva modificación en la LORTI, lo que provocó que la utilidad neta se reduzca en 57% entre los primeros periodos interanual analizados, pero se reduzca tan solo en 37,69% entre los años 2018 y 2019, a pesar de haberse reportado una base imponible mucho menor entre los años 2017 (\$21.850,63) y 2019 (\$7.307,58).

4.2.3 Cálculo de los principales indicadores financieros

Los principales indicadores financieros que se pudieron calcular, considerando el hecho de que la bananera actualmente no posee pasivos a largo plazo, se presentan a continuación:

4.2.3.1 Indicadores financieros de Liquidez.

Liquidez corriente

En el año 2017, la liquidez inmediata se calcula a través del Disponible que es igual a \$1.354,00 y Pasivo Corriente que en este año tiene un valor de \$ 17.340,22, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$L. Inmediata (2017) = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1.354,00}{17.340,22} = 0,08$$

Durante el año 2018, el Disponible es de \$2.356,00 y los Pasivo Corriente de \$ 6.295,84, por ende la liquidez inmediata de este año se visualiza de la siguiente manera:

$$L. Inmediata (2018) = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2.356,00}{6.295,84} = 0,37$$

En el año 2019, la liquidez inmediata se calcula con un Disponible de \$5.836,40 y Pasivo Corriente con un valor de \$ 7.551,69, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$L. Inmediata (2019) = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{5.836,40}{7.551,69} = 0,77$$

Prueba ácida

Durante el año 2017, para determinar el ratio de prueba ácida, es necesario de disponer del valor correspondiente a Activo Corriente que en este año es de \$35.601,18, inventario que en este caso tiene un valor de \$0,00 debido al giro de negocio de la empresa y el Pasivo Corriente de \$ 17.340,22, por ende la prueba ácida de este año se visualiza de la siguiente manera:

$$P. \acute{A}cida (2017) = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{35.601,18 - 0}{17.340,22} = 0,46$$

En el año 2018 la prueba ácida se calcula a través del Activo Corriente que en este año tienen un valor de \$18.981,49, el valor de inventario \$0 y el monto de Pasivo Corriente de \$6.295,84, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$P. \text{Ácida (2018)} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{18.981,49 - 0}{6.295,84} = 1,03$$

Durante el año 2019, para determinar este ratio es necesario disponer del valor de Activo Corriente que en este año es de \$16.120,32, inventario con un valor de \$0 y los Pasivos Corrientes de \$7.551,69, por ende la prueba ácida de este año se calcula de esta manera:

$$P. \text{Ácida (2019)} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{16.120,32 - 0}{7.551,69} = 1,84$$

Capital de Trabajo

El capital de trabajo posee la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

En el año 2017, para llevar a cabo el desarrollo de capital de trabajo, son necesarios los valores de Activo Corriente que es de \$35.601,18 y de Pasivo Corriente con un valor de \$17.340,22.

$$C. \text{de Trabajo (2017)} = A. C - P. C = 35.601,18 - 17.340,22 = 18.260,96$$

Durante el año 2018, para determinar este ratio es necesario disponer del valor de Activo Corriente que en este año es de \$18.981,49, y del Pasivo Corriente es de \$6.295,84, por ende el capital de trabajo en este año se calcula de esta manera:

$$C. \text{de Trabajo (2018)} = A. C - P. C = 18.981,49 - 6.295,84 = 12.685,65$$

En el año 2019, los valores necesarios para determinar el capital de trabajo son el de Activo Corriente que es igual a \$16.120,32 y el valor correspondiente de Pasivo Corriente es de \$7.551,69.

$$C. \text{de Trabajo (2019)} = A. C - P. C = 16.120,32 - 7.551,69 = 8.568,63$$

La Tabla 39 que se muestra a continuación sintetiza de manera concreta cada uno de los valores calculados anteriormente y un promedio de ellos con respecto a los tres años (2017 - 2018 -2019):

Tabla 39

Indicadores financieros de liquidez

Indicador	2017	2018	2019	Promedio
Liquidez Corriente	0,08	0,37	0,77	0,41
Prueba Ácida	0,46	1,03	1,84	1,11
Capital de Trabajo	18.260,96	12.685,65	8.568,63	13.171,75

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

El indicador de liquidez resulta preocupante, puesto que pese a no tener deudas en el largo plazo, con los activos corrientes, debe demostrar poder cubrir todas las obligaciones corrientes. Sin embargo, solo considerando el efectivo reportado en Caja y Bancos, en el año primer año analizado, el cálculo indica que solo tiene 8 centavos de dólar para cubrir dichos pagos; en el año 2018, este valor sube a 37 centavos de dólar, mientras que para el año 2019, se incrementa en 77 centavos, generando un promedio de 41 centavos de dólar para poder cubrir obligaciones a corto plazo.

Por su parte, cuando se consideran las cuentas por cobrar (clientes), el indicador mejora hasta llegar a un promedio de 1,11; con un valor de 1,84 durante el último año analizado (2019) lo cual implica que, por cada dólar de deuda a corto plazo, existe \$1,84 para poder cubrir dicho pago. Esto, sin embargo, hace que la empresa dependa mucho de sus cuentas por cobrar.

El capital de trabajo que es la cantidad de recursos que la Finca 3 Hermanos necesaria para realizar todas sus operaciones con normalidad, en el año 2017 fue de \$18.260,96, posteriormente en el año 2018 fue de \$12.685,65 y en el año 2019 de \$8.568,63, alcanzando de esta manera un promedio de \$13.171,75 entre los tres años mencionados anteriormente. Es decir, que esas han sido las cantidades que la empresa ha necesitado para ser capaz de efectuar sus funciones y actividades a corto plazo.

4.2.3.2 Indicadores de solvencia

Solvencia

La fórmula que se utilizará para determinar el ratio de solvencia es la siguiente:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable} + \text{Existencia}}{\text{Pasivo exigible a corto plazo}}$$

En el año 2017, para calcular el ratio de solvencia es necesario sumar el valor del disponible (efectivo o equivalente de efectivo) que es de \$1.354,00, el valor del realizable (elementos del activo que pueden hacerse líquidos en el corto plazo) que es igual a \$9.247,18, el valor de existencia de \$25.000,00 y el valor del pasivo exigible a corto plazo es de \$17.340,22 como se muestra a continuación:

$$\text{Solvencia (2017)} = \frac{1.354,00 + 9.247,18 + 25.000,00}{17.340,22} = 2,05$$

Dentro del año 2018 el ratio de solvencia es determinado a través de la suma del valor del disponible que es de \$2.356,00, el valor del realizable que es igual a \$4.625,49, el valor de existencia de \$12.000,00 y el valor del pasivo exigible a corto plazo es de \$6.295,84 como se visualiza a continuación:

$$\text{Solvencia (2018)} = \frac{2.356,00 + 4.625,49 + 12.000,00}{6.295,84} = 3,01$$

En el año 2019, para realizar los cálculos del ratio de solvencia se deben de sumar los valores de disponible que en este caso es de \$5.836,40, el valor del realizable es de \$10.283,92, el valor de existencia de \$0,00 y el valor del pasivo exigible a corto plazo es de \$7.551,69 como se muestra a continuación:

$$\text{Solvencia (2019)} = \frac{5.836,40 + 10.283,92 + 0,00}{7.551,69} = 2,13$$

Endeudamiento patrimonial

Para determinar el endeudamiento patrimonial en el año 2017, se necesitan los valores correspondientes al total de pasivo que en este caso es de \$17.340,22 y Patrimonio Neto que es de \$394.660, 96.

$$E. Patrimonial (2017) = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{17.340,22}{394.660,96} \times 100 = 4,39\%$$

Dentro del año 2018, son necesarios para la resolución de la fórmula el total de pasivo que es de \$6.295,84, mientras que el valor de Patrimonio Neto de este año es de \$387.885,65, como se muestra a continuación en la fórmula:

$$E. Patrimonial (2018) = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{6.295,84}{387.885,65} \times 100 = 1,62\%$$

En el año 2019, los valores correspondientes al total de pasivo son de \$7.551,69 mientras que el Patrimonio Neto de este año es de \$395.768,63, como se muestra a continuación en la fórmula:

$$E. Patrimonial (2019) = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{7.551,69}{395.768,63} \times 100 = 1,91\%$$

Ratio de Apalancamiento

Para poder llevar a cabo la resolución de esta fórmula es necesario tener conocimiento del total de Activo de la empresa que en este caso es de \$412.001,18 y el valor de Patrimonio Neto que es de \$394.660,96 durante este año.

$$Apalancamiento (2017) = \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{412.001,18}{394.660,96} = 1,04$$

Durante el año 2018, el valor total de activo disminuyó a \$394.181,49 al igual que el de Patrimonio Neto a un valor de \$387.885,65 y por ende el ratio de apalancamiento también disminuyó como se visualiza a continuación:

$$Apalancamiento (2018) = \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{394.181,49}{387.885,65} = 1,02$$

En el año 2019 el cálculo del ratio de apalancamiento se mantuvo en 1.02, a pesar de que el total de Activo aumentó a \$403.320,32, al igual al valor de Patrimonio Neto incrementó a un valor de \$395.768,63 como en el año anterior.

$$\text{Apalancamiento (2019)} = \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{403.320,32}{395.768,63} = 1,02$$

El resumen y análisis de los indicadores mostrados anteriormente se detalla a continuación en la Tabla 40:

Tabla 40
Indicadores financieros de solvencia

Indicador	2017	2018	2019	Promedio
Solvencia	2,05	3,01	2,13	2,40
Endeudamiento patrimonial	4,39%	1,62%	1,91%	2,64%
Apalancamiento	1,04	1,02	1,02	1,03

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

El ratio de solvencia promedio es de 2,40 es decir, que la empresa cuenta con \$2,40 por cada dólar de deuda lo que indicada que la empresa está sobrepasa la solvencia perfecta (1), mientras que el endeudamiento patrimonial es de apenas del 2,64%, cuando otras empresas del sector presentan resultados de mínimo el 30%. Esto no sería malo para la empresa, sin embargo, la baja de las ratios de rentabilidad que se presentan más adelante, hace ver que la empresa si requiere de más liquidez por medio de un mayor financiamiento y está en la capacidad de obtenerlo, pues los activos adquiridos por el momento, no le resultan favorables a los dueños de la propiedad, pues deberían obtener una mayor rentabilidad.

4.2.3.3 Indicadores financieros de Endeudamiento

Coficiente de endeudamiento a corto plazo

El cálculo del endeudamiento a corto plazo se lleva a cabo a través de la división del Pasivo corriente sobre el total de Pasivo. Para el año 2017 el valor de Pasivo corriente es igual a \$17.340,22 y con la inexistencia de Pasivo no corriente, el valor total del Pasivo es el mismo, por ende el endeudamiento es igual a 1.

$$C. Endeudamiento (2017) = \frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivo} = \frac{17.340,22}{17.340,22} = 1$$

En el año 2018 el valor correspondiente a Pasivo Corriente es igual al total de pasivos y en este caso tiene un valor de \$6.295,84, como se muestra a continuación:

$$C. Endeudamiento (2018) = \frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivo} = \frac{6.295,84}{6.295,84} = 1$$

Para finalizar en el año 2019, el valor correspondiente a Pasivo Corriente es igual al total de pasivos debido a que la empresa carece de Pasivo no Corriente y en este año es de \$7.551,69, como se muestra a continuación:

$$C. Endeudamiento (2019) = \frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivos} = \frac{7.551,69}{7.551,69} = 1$$

El resumen del coeficiente de financiamiento a corto plazo de los años 2017, 2018 y 2019 se resume en la Tabla 41 que también contiene un promedio de estos tres años:

Tabla 41
Indicadores financieros de Endeudamiento

Indicador	2017	2018	2019	Promedio
Coefficiente de endeudamiento a corto plazo	1	1	1	1

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Los indicadores de endeudamiento por su parte muestran un excelente comportamiento, al ser escasas las obligaciones a corto plazo, y al no haber obligaciones a largo plazo, el patrimonio de la empresa es más que suficiente para poder cubrir todas las deudas generadas por la operatividad de la bananera.

4.2.3.4 Indicadores financieros de rentabilidad

Para desarrollo del margen bruto del año 2017 se deben de considerar los valores de las ventas que son iguales a \$111.248,30 y de los costos de bienes vendidos que en este año tiene un valor de \$200.998,07.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto (2017)} = \frac{266.856,37 - 200.998,07}{266.856,37} \times 100 = 24,68\%$$

En el año 2018, se visualiza un decrecimiento de las ventas llegando a un valor de \$111.248,30 y por ende también en los costos de los bienes vendidos cuya cuenta posee un valor de \$57.566,84, como se muestra a continuación:

$$\text{Margen Bruto (2018)} = \frac{111.248,30 - 57.566,84}{111.248,30} \times 100 = 48,25\%$$

En el año 2019, se presencié un incremento de las ventas en comparación al año anterior, obteniendo un valor de \$288.939,80 y por ende también en los costos de los bienes vendidos cuya cuenta posee un valor de \$157.164,07, por esta razón la fórmula se presenta de la siguiente manera:

$$\text{Margen Bruto (2019)} = \frac{288.939,80 - 157.164,07}{288.939,80} \times 100 = 45,61\%$$

Ratio ROE

Los valores para el cálculo de ROE en el año 2017 son de la Utilidad Operativa con un valor de \$19.081,02 y el valor total de capital contable de accionistas de ese año fue de \$394.660,96.

$$\begin{aligned} \text{ROE (2017)} &= \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Total de capital contable de accionistas}} = \frac{19.081,02}{394.660,96} \times 100 \\ &= 4,83\% \end{aligned}$$

En el año 2018, la utilidad operativa disminuyó alcanzando un valor de \$8.114,59 y el total de capital contable de accionistas fue de \$387.885,65, como se muestra a continuación:

$$ROE (2018) = \frac{Utilidad Operativa}{Total de capital contable de accionistas} = \frac{8.114,59}{387.885,65} \times 100$$

$$= 2,09\%$$

Los valores para el cálculo de ROE en el año 2019 son de una Utilidad Operativa que disminuyó con respecto al año 2018 valor de \$5.056,16 y el valor total de capital contable de accionistas de ese año fue de \$395.768,63.

$$ROE (2019) = \frac{Utilidad Operativa}{Total de capital contable de accionistas} = \frac{5.056,16}{395.768,63} \times 100$$

$$= 1,28\%$$

Margen de Utilidad Operativa

Para llevar a cabo la resolución de esta fórmula el año 2017 el valor de la Utilidad operativa fue de \$19.081,02, mientras que el valor de ventas fue de 266.856,37, como se visualiza a continuación:

$$Margen de Utilidad (2017) = \frac{Utilidad Operativa}{Ventas} = \frac{19.081,02}{266.856,37} \times 100 = 7,15\%$$

En el año 2018, la empresa contó con una utilidad de \$8.114,59 menor que la del año anterior y con una reducción de ventas a un valor de \$111.248,30.

$$Margen de Utilidad (2018) = \frac{Utilidad Operativa}{Ventas} = \frac{8.114,59}{111.248,30} \times 100 = 7,29\%$$

Al finalizar el año 2019, la empresa registró una utilidad de \$5.056,16 menor que la del año anterior y además se redujeron las ventas a un valor de \$288.939,80.

$$Margen de Utilidad (2019) = \frac{Utilidad Operativa}{Ventas} = \frac{5.056,16}{288.939,80} \times 100 = 1,75\%$$

ROA

$$ROA = \frac{\text{Ingreso Neto} - \text{Utilidad Operativa}}{\text{Total de Activo}}$$

Para el año 2017, el ROA se calculará con un ingreso neto de \$394.660,96, una utilidad de \$19.081,02 y un total de activo de \$412.001,18.

$$ROA (2017) = \frac{394.660,96 - 19.081,02}{412.001,18} \times 100 = 4,63\%$$

En el año 2018, el ROA será calculado con un ingreso neto de \$387.885,65 el mismo que será restado con una utilidad operativa de \$8.114,59 y dividido por un total de activo de \$394.181,49.

$$ROA (2018) = \frac{387.885,65 - 8.114,59}{394.181,49} \times 100 = 2,06\%$$

Para el año 2019, el ROA se calculará con un ingreso neto de \$395.768,63, el mismo que será restado de la utilidad de \$5.056,16 y dividido para un total de activo de \$403.320,32.

$$ROA (2019) = \frac{395.768,63 - 5.056,16}{403.320,32} \times 100 = 1,25\%$$

La Tabla 42 muestra una síntesis y análisis de las operaciones de ratios de rentabilidad desarrollados anteriormente:

Tabla 42

Indicadores financieros de Rentabilidad

Indicador	2017	2018	2019	Promedio
Beneficio sobre recursos propios ROE	4,83%	2,09%	1,28%	2,73%
Beneficio sobre ventas	7,15%	7,29%	1,75%	5,40%
Margen bruto sobre ventas	24,68%	48,25%	45,61%	39,51%
Beneficios sobre activos ROA	4,63%	2,06%	1,25%	2,65%

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

El ROE y el ROA, son los principales indicadores de rentabilidad que observan los dueños de cualquier empresa para ver si sus inversiones están rindiendo favorablemente, en esta empresa se muestran en franco decrecimiento: el ROE paso del 4,83% en el periodo 2017, a 2,09% en el año 2018 y a 1,29% en el año 2019, con un promedio de 2,73%. Normalmente para el sector, se estima un ROE del 8% (CFN, 2018), por lo que la empresa se encuentra muy por debajo de un escenario “normal”.

El ROA también está en franco decrecimiento al pasar de 4,63% en el periodo del 2017 a 1,25% en el año 2019, con un promedio interanual de 2,65%. Lo normal para este indicador está entre el 7% y 6% (CFN, 2018), por lo que también está muy por debajo del promedio. Situación que pone en manifiesto la necesidad de liquidez de la organización, para que de esta manera estos rindan en mayor proporción a la finca, puesto que están asumiendo una mayor carga de costos operativos.

Por su parte, el beneficio sobre ventas disminuyó drásticamente, puesto que se incorporaron los sueldos del personal administrativo como costo de producción, sin embargo al haber efectuado dicha acción, el margen bruto sobre ventas se incrementó del 2017 al 2018 por casi el doble, lo que le permitió mantenerse en el mismo nivel en el siguiente periodo, es decir en el 2019.

4.2.3.5 Indicadores financieros de Gestión o Actividad

Rotación de Efectivo

Para determinar la cantidad de días en los que rota el efectivo dentro de la empresa en el año 2017 es necesario tener el valor de efectivo y equivalente de efectivo que tiene un valor de \$1.354,00 el mismo que se multiplica por 360 días y se divide por las ventas que en este año fueron de \$266.856,37 y por esta razón la fórmula se desarrolla de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Efectivo (2017)} = \frac{\text{Efectivo} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{1.354,00 \times 360}{266.856,37} = 1,83 \text{ días}$$

En el año 2018, los valores correspondientes al efectivo aumentaron y en este año son de \$2.356,00 los mismos que son multiplicados por 360 días del año y a su vez divididos por las ventas que disminuyeron en este año \$111.248,30, lo que dio como resultado:

$$\text{Rotación de Efectivo (2018)} = \frac{\text{Efectivo} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{2.356,00 \times 360}{111.248,30} = 7,62 \text{ días}$$

La rotación de efectivo en el año 2019, se lleva a cabo a través de un efectivo de \$5.836,40 y un valor de ventas de \$288.939,80, que a través de la siguiente fórmula da un resultado de 7,27 días, como se muestra a continuación:

$$\text{Rotación de Efectivo (2019)} = \frac{\text{Efectivo} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{5.836,40 \times 360}{288.939,80} = 7,27 \text{ días}$$

Rotación de Cartera

La rotación de cartera en el año 2017 se lleva a cabo a través de la cuenta Clientes que es de \$6.543,00, valor que será multiplicado por 360 días del año y dividido por el valor de ventas de \$266.856,37.

$$\text{Rotación de Cartera (2017)} = \frac{\text{Clientes} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{6.543,00 \times 360}{266.856,37} = 8,83 \text{ días}$$

En el año 2018, la cuenta Clientes aumentó a \$4.116,80 y se multiplicó a 360 días y ese valor dividido por el de ventas que disminuyó a \$111.248,30.

$$\text{Rotación de Cartera (2018)} = \frac{\text{Clientes} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{4.116,80 \times 360}{111.248,30} = 13,32 \text{ días}$$

La rotación de cartera en el año 2019, se desarrolla a través de la cuenta Clientes que tiene un valor de \$8.032,50, la misma que se aumentó en relación al año anterior y un valor de ventas de \$288.939,80 que también incrementó.

$$\text{Rotación de Cartera (2019)} = \frac{\text{Clientes} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{8.032,50 \times 360}{288.939,80} = 10,01 \text{ días}$$

Rotación de Activos Totales

La Rotación de Activos Totales se desarrolla a través de las ventas del año 2017 con un total de \$266.856,37 dividido sobre el total de activos que era de \$412.001,18.

$$\text{Rotación de activos totales (2017)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}} = \frac{266.856,37}{412.001,18} = 0,65$$

En el año 2018, el valor de ventas disminuyó a \$111.248,30 al igual que el Total de Activos que decreció a un valor de \$394.181,49. Por ende, la rotación de activos se manifiesta de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de activos totales (2018)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}} = \frac{111.248,30}{394.181,49} = 0,28$$

La fórmula de rotación de activos del año 2019, se desarrolla a través de las ventas con un valor de \$288.939,80 dividido para el total de Activos un valor de \$403.320,32, como se muestra a continuación:

$$\text{Rotación de activos totales (2019)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}} = \frac{288.939,80}{403.320,32} = 0,72$$

La Tabla 43 refleja una síntesis y posteriormente un análisis de cada uno de los ratios de gestión o actividad desarrollados anteriormente:

Tabla 43
Indicadores financieros de Gestión o Actividad

Indicador	2017	2018	2019	Promedio
Rotación de cartera	8,83	13,32	10,01	10,72
Rotación de efectivo	1,83	7,62	7,27	5,57
Rotación de activos totales	0,65	0,28	0,72	0,55

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

La rotación de cartera indica el tiempo que tarda la finca 3 Hermanos en recoger el dinero de las cuentas por cobrar (clientes), que en este caso en el año 2017 fue de aproximadamente 8,83 días, en el año 2018 de 13,32 días y en el año 2019 de 10,01 días, obteniendo de esta manera un promedio de 10,72 días. Por otra parte, la rotación de efectivo indica la capacidad de Caja y Bancos para cubrir días de venta, teniendo en este indicador un promedio de 5,57 días.

La rotación de activos totales mide la eficiencia con la que propiedad 3 Hermanos maneja sus activos para generar ingresos, es decir, la cantidad de activos usados en la generación de ingresos a través de las ventas y en este caso el promedio de esta rotación de los tres años mostrados anteriormente es de 0,55 veces al año.

4.2.3.6 Indicadores financieros de Flujo de Caja

El indicador de flujo de caja, también llamado Cash Flow Libre, se resume en una división del total disponible en caja y bancos (Efectivo y equivalente de efectivo) sobre el Patrimonio Neto de la empresa multiplicado por 100 para de esta manera obtener el porcentaje que representa a esta fórmula. En el año 2017 el disponible es igual a \$1.354,00 y el Patrimonio Neto a \$394.660,96, como se muestra a continuación:

$$\text{Cash Flow Libre (2017)} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{1.354,00}{394.660,96} \times 100 = 0,34\%$$

En el año 2018, el Cash Flow Libre está compuesto por un valor de \$2.356,00 como valor de caja y bancos y \$387.885,65 en la cuenta de Patrimonio Neto, de esta manera la fórmula obtiene como resultado:

$$\text{Cash Flow Libre (2018)} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{2.356,00}{387.885,65} \times 100 = 0,61\%$$

Al finalizar el año 2019, el Cash Flow Libre se compuso de un efectivo disponible de \$5.836,40 y de un Patrimonio Neto de \$395.768,63, dando como resultado un porcentaje de 1,47%.

$$\text{Cash Flow Libre (2019)} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{5.836,40}{395.768,63} \times 100 = 1,47\%$$

La Tabla 44 sintetiza los cálculos efectuados previamente con relación a los indicadores de flujo de caja.

Tabla 44

Indicadores financieros de Flujo de Caja

Indicador	2017	2018	2019	Promedio
Flujo de caja libre/Patrimonio Neto	0,34%	0,61%	1,47%	0,81%

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

En lo que respecta a los indicadores de flujo de caja, el único que se puede obtener es el que mide la ratio entre efectivo disponible versus el patrimonio neto, puesto que no existe financiamiento a largo plazo. Este indicador tiene un promedio interanual de 0,81%, lo que señala que del 100% del Patrimonio Neto, este porcentaje está invertido en Caja y en Banco. De acuerdo con muchos autores, este indicador debe ser mínimo del 3%, por lo que la empresa no cumple con este estándar, y como ya quedó demostrado en los cálculos de indicadores financieros anteriores, presenta ciertos problemas de liquidez que todavía no son manifiestos porque no existe financiamiento a largo plazo.

En definitiva la situación financiera de la Finca 3 Hermanos, vista a través de los principales indicadores financieros no es muy alentadora, ya en el año 2019 presenta valores muy por debajo de lo que muchos autores consideran “normal”, más aún en una industria tan competitiva como la del banano, especialmente aquí en el Ecuador.

4.2.4 Análisis Costo-Beneficio

La Tabla 45 detalla todos los beneficios del Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la Finca 3 Hermanos, así como también el costo que implica la elaboración del mismo.

Tabla 45
Análisis Costo/Beneficio

Beneficios	Costo
<ul style="list-style-type: none"> • Generar una identidad corporativa a la empresa a través de una misión, visión, organigrama, políticas, valores y principios corporativos. • Evitar la duplicidad de puestos de trabajo o actividades a través de un manual de funciones. • Mejorar e incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño a través de las capacitaciones. • Destinar una oficina para atender los requerimientos administrativos y de recursos humanos. • Controlar la situación económica de la empresa a través del constante análisis de los indicadores financieros y la implementación de un software de contabilidad integral. • Incrementar en un 5% los ingresos económicos de la finca con la búsqueda de nuevos compradores. 	<p>El costo total de elaboración del Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la Finca 3 Hermanos asciende a \$4.770,00. Mencionado costo es bastante bajo en relación a todos los beneficios administrativos y económicos que generará en la empresa.</p>

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un análisis de la situación administrativa y financiera mediante la aplicación de las técnicas de investigación como la entrevista y la observación, donde se pudo evidenciar que los directivos desconocen los aspectos negativos que ha traído consigo la manera empírica como han llevado el negocio durante años. Del mismo modo, la gestión de estos dos ámbitos en la finca son efectuados en parte por el propietario y la administradora, sin embargo no cuentan con una estructura organizacional definida, situación que propicia un clima laboral tenso en función de las múltiples disposiciones efectuadas por estas partes, es decir, que tampoco existe un manual de funciones que permita comprender el rol que debe desempeñar cada colaborador en su área de trabajo, mucho menos se evalúan los indicadores financieros para tomar las decisiones más convenientes para la finca.

Como resultado del análisis e identificación de los factores claves con los que no cuenta la finca en su gestión, se planteó la estructura de la propuesta tomando como punto de partida el establecimiento de un organigrama, que permita mejorar la comunicación entre el personal administrativo y el personal de campo. Del mismo modo, se definió la filosofía corporativa para de esta manera desarrollar la planificación estratégica donde se evaluó el entorno interno y externo para puntualizar las estrategias, actividades y responsables que permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados con la finalidad de proporcionar a los directivos una herramienta que contribuya a mejorar la gestión administrativa y financiera de la finca.

Por su parte, en base a la información proporcionada por el contador de la finca se pudieron calcular los principales ratios de liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión, donde se obtuvo como resultado que la liquidez de la finca está siendo afectada por asumir una gran carga de costos operativos, para lo cual resulta conveniente efectuar un préstamo con el objetivo de tener recursos para invertir en la propiedad, siendo una oportunidad factible debido a la cantidad de activo fijo disponible en los registros. Además, se determinó que la empresa posee solvencia pero carece de liquidez, es decir, que es capaz de pagar sus deudas pero no de forma inmediata.

Finalmente, otro aspecto relevante a concluir es que el costo total de elaboración del Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la Finca 3 Hermanos es de \$4.770,00 lo que resulta bastante bajo en comparación a todos los beneficios que este plan proporcionará dentro del funcionamiento de la empresa.

RECOMENDACIONES

Dentro del trabajo de titulación se pudo identificar las siguientes brechas de investigación:

- Diseñar una estructura organizacional enfocada en el área de Recursos Humanos con el objetivo de mejorar el clima laboral en base a las empresas familiares.
- Elaborar un Plan de Negocios para aprovechar la fruta (banano) que no se puede exportar a causa del grado de maduración, puesto que esto no significa el mal estado del banano, sino que debido al tiempo de llegada al país de destino se dificulta enviar fruta parcialmente madura dado que esta situación pondría en riesgo la calidad e imagen corporativa de la finca y la compañía exportadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de Administración* (1º ed.). México. Obtenido de http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf
- Anago, P. (2015). *Plan de mejora de la gestión administrativa y financiera para la empresa M&M ubicada en los Valles de los Chillos (tesis pregrado)*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito.
- Arguello, M., & Rosero, S. (2012). *Plan de gestión y control financiero para el aumento de rentabilidad y optimización de recursos de la CIA. "Pazhorowitz S.A" En la ciudad de Quito (tesis de pregrado)*. Universidad Central del Ecuador , Quito.
- Asamblea Nacional. (2019). *Registro Oficial*. Obtenido de Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria: https://www.registroficial.gob.ec/media/k2/attachments/SRO111_20191231_LEY_.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* . Colombia: Pearson.
- Bowen, C., & Vaca, T. (2015). *Diseño de un Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la empresa Lubripernos de la Ciudad de Guayaquil (tesis de pregrado)*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil.
- Cambal, J. (2019). *Modelo de gestión financiera para la empresa Kratos constructora CIA. LTDA. de la Ciudad de Puyo (tesis pregrado)*. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Puyo.
- Cano, P. C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Carvajal, D., Macías, A., Párraga, I., & Carvajal, A. (2018). Relación Costos-Clientes y Competencias desde la Administración . *Economía, Organización y Ciencias Sociales*, 62.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

- Código de Trabajo. (26 de Junio de 2019). Obtenido de http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/2019/comunes/Codigo-trabajo_062019.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (1 de Agosto de 2008). Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Court, E. (2009). *Aplicaciones para finanzas empresariales*. México: Pearson.
- El Telégrafo. (2017). *El banano encabeza las exportaciones en el 2017*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/el-banano-encabeza-las-exportaciones-en-2017>
- Erraez, M. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa biagro ubicada en la ciudad de Cuenca (tesis de pregrado)*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.
- Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Fraga, D., & Sevilla, J. (2012). *Propuesta de mejoramiento de la gestión financiera de la empresa RDC Constructores Cia. Ltda. (tesis pregrado)*. Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Gómez, T., & Danny, J. (2015). *Plan estratégico administrativo y financiero para la hacienda "Pijío" de la parroquia general Vernaza del cantón Salitre de la provincia del Guayas (tesis de pregrado)*. Universidad Politécnica, Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10013/1/UPS-GT001014.pdf>
- Hernández, P. J., Gallarzo, M., & Espinoza, M. J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial Decimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- Hurtado, C. D. (2014). *Principios de Administración*. Colombia: ITM.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*.
- Larreta, A. (2016). *Elaboración de una estructura organizacional para la Empresa Bananera "CARMELITA 1" del cantón Marcelino Maridueña (tesis de pregrado)*. Universidad Estatal de Milagro, Milagro.
- Lawrence J, G., & Chad J, Z. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2017). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Florencio Varela - Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mena, G. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito "Santa Ana de Nayón Ltda" de la Ciudad de Quito año 2015 (Tesis pregrado)*. Universidad Internacional del Ecuador , Quito.
- Ministerio de Trabajo. (20 de Octubre de 2017). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Instructivo para el cumplimiento de las obligaciones de los empleadores: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/AM-135.-INSTRUCTIVO-PARA-EL-CUMPLIMIENTO-DE-LAS-OBLIGACIONES-DE-EMPLEADORES.pdf>
- Mir, P. P. (2014). *Producción, Productividad y Crecimiento*. Madrid, España: Edicions de la Universitat de Lleida. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ulaicavrsp/reader.action?docID=3213077>
- Palacios Acero, L. C. (2011). *Dirección Estratégica*. México: Ecoe.
- Paredes, R. (2016). *Diseño y propuesta de implementación de un plan estratégico para mejorar las funciones y gestión administrativa de la empresa Sergioingter CIA.LTDA. ubicada en la Ciudad de Quito (tesis pregrado)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Quilumbaquin , W. (2015). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación Alli Ashpa de la parroquia de Cangahua, cantón cayambe, provincia de Pichincha (tesis de pregrado)*. Universidad Técnica del Norte, Ibarra.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Prentice Hall Inc. Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rojas, E., Ruiz, L., & Sornoza, J. (2013). *La planeación financiera como instrumento eficiente para la toma de decisiones en la empresa "Elohim s.a" de la ciudad de Guayaquil (tesis de pregrado)*. Universidad de Guayaquil , Guayaquil.

- Sablsh, H. C. (2017). *Administración y dirección de empresas*. New York.
- Salgado, F. (2018). *Plan de gestión y formulación de estrategias para la finca florencia productora de leche ubicada en Tupigachi (tesis pregrado)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz, Quito.
- Ulloa, J. (2014). *Modelo de gestión financiera para la empresa productora ecua-agroromo en la provincia de pichincha (tesis pregrado)*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí.
- Victor, S. (2017). *Plan estratégico para la finca agrícola "Sevilla, recinto el vergel, cantón Valencia (tesis pregrado)*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo-Los Ríos.
- Werther, W. B., & Keith, D. (2016). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas Sexta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Zabala , V. (2019). Ecuador exporta casi el 25% del banano del mundo. *EKOS*.

Anexo 2. Formato de ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

1. DATOS GENERALES

Nombre:

Tiempo de observación:

Fecha:

Tipo de observación:

Observador:

2. DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN

DESCRIPCIÓN FÍSICA DE LA FINCA 3 HERMANOS

3. DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO

DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS Y FUNCIONES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Anexo 3. Cuestionario para entrevistar al administrador



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Administración de Empresas

Tema de investigación:

Entrevistador:

Entrevistada:

Fecha:

Hora:

Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo de administradora en la finca?
2. ¿Qué funciones o qué actividades comprende su cargo como administradora?
3. ¿La finca cuenta con una filosofía empresarial definida?, es decir con una misión, visión, valores, organigrama y objetivos.
4. ¿Existe un manual de funciones definido?, cada colaborador conoce las funciones que implica su puesto de trabajo.
5. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la finca?
6. ¿Cómo maneja la resolución de conflictos?
7. ¿En la finca hacen uso de la información financiera para la toma de decisiones?

Anexo 4. Cuestionario para entrevistar al jefe de personal



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Administración de Empresas

Tema de investigación:

Entrevistador:

Entrevistado:

Fecha:

Hora:

Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando actividades agrícolas?
2. ¿Usted tiene clara cuáles son sus funciones como jefe del personal? ¿Existe un manual de funciones?
3. ¿Cuántos trabajadores tiene usted a su cargo? ¿Cuál es el área el que se desempeña cada uno?
4. ¿Cómo supervisa el trabajo de los colaboradores? ¿Tiene algún documento o registro de apoyo?
5. ¿Conoce si la finca cuenta con una misión y visión corporativa?
6. Si un trabajador incumple una disposición. ¿Cómo resuelve habitualmente los problemas o conflictos?
7. ¿Cómo es el ambiente laboral en la finca?

Anexo 5. Cuestionario para entrevistar al contador



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Administración de Empresas

Tema de investigación:

Entrevistador:

Entrevistado:

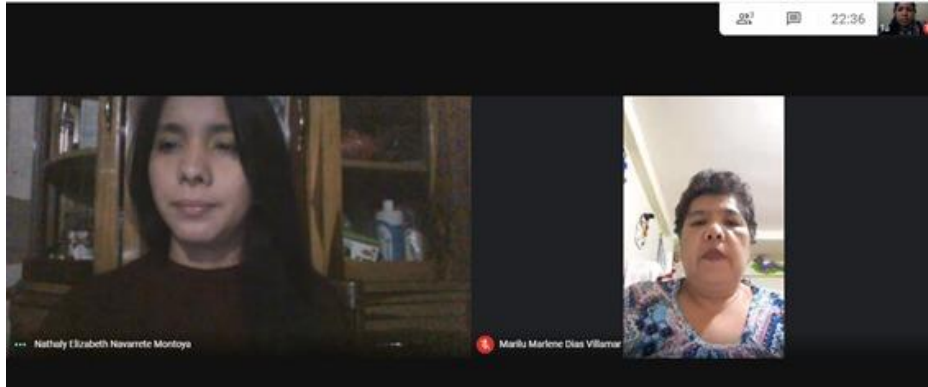
Fecha:

Hora:

Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la finca?
2. ¿Bajo qué figura jurídica se encuentra la finca?
3. ¿Cómo se lleva la contabilidad de la finca?
4. ¿Qué registros contables se llevan a cabo en la finca?
5. ¿En un panorama general como ha visto la situación financiera de la finca dentro de los últimos años?
6. ¿Considera oportuno que la finca emplee una contabilidad íntegra?

Anexo 6. Entrevista a la administradora vía Google Meet



Elaborado por: Caranqui, C y Navarrete, N (2020).

Anexo 7. Entrevista al jefe de personal



Elaborado por: Caranqui, C (2020).

Anexo 8. Entrevista al contador



Elaborado por: Caranqui, C (2020).

Actividades realizadas por el personal de campo

Anexo 9. Puesta de protectores



Fuente: Fotografía proporcionada por el Sr. Patricio Giler Jefe de Personal de la Finca 3 Hermanos.

Anexo 10. Enfunde



Fuente: Fotografía proporcionada por el Sr. Patricio Giler Jefe de Personal de la Finca 3 Hermanos.

Anexo 11. Riego con aspersores



Fuente: Fotografía proporcionada por el Sr. Patricio Giler Jefe de Personal de la Finca 3 Hermanos.

Anexo 12. Deschante



Fuente: Fotografía proporcionada por el Sr. Patricio Giler Jefe de Personal de la Finca 3 Hermanos.

Anexo 13. Deshoje



Fuente: Fotografía proporcionada por el Sr. Patricio Giler Jefe de Personal de la Finca 3 Hermanos.

Anexo 14. Fumigación con bomba de espalda



Fuente: Fotografía proporcionada por el Sr. Patricio Giler Jefe de Personal de la Finca 3 Hermanos.

Anexo 15. Colón



Fuente: Fotografía proporcionada por el Sr. Patricio Giler Jefe de Personal de la Finca 3 Hermanos.