



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE POSGRADO



MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS

TEMA

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA INTEGRAL DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA “EDENROSES CIA.
LTDA.”, CANTÓN CAYAMBE, SECTOR ORONGOLOMA**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Magíster en
Gestión de Agroempresas Y Agronegocios

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión, producción, productividad, innovación y
desarrollo socio económico

AUTOR

Janeth Elizabeth Vivas Carlozama

DIRECTOR

Dr. Jaime Roder Ortega Pereira

ASESOR

Ing. Magali Cañarejo Antamba, PhD

IBARRA – ECUADOR

2025 – 2026

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada etapa de este camino. Gracias por concederme la sabiduría, la perseverancia y la fe necesarias para superar cada desafío y permitirme alcanzar esta importante meta.

A mi hijo, quien representa mi mayor inspiración, mi fuerza y mi razón para seguir adelante. Gracias por tu paciencia, por comprender cada momento de ausencia que este proceso demandó y por acompañarme con tu amor incondicional. Este logro también es tuyo, porque cada esfuerzo realizado tuvo como principal motivación construir un mejor futuro para los dos.

A todas las personas que creyeron en mí, incluso cuando yo misma llegué a dudar de mis capacidades. Gracias por cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo y por estar presentes, aun en silencio, brindándome la fuerza necesaria para continuar hasta culminar este sueño.

Con profundo amor, gratitud y humildad, dedico este trabajo como testimonio de que la fe, el esfuerzo y la perseverancia permiten convertir los sueños en realidad.

Elizabeth Vivas

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte y a la Facultad de Posgrado, por brindarme una formación académica de calidad y por su compromiso permanente con la excelencia y el desarrollo profesional de sus estudiantes.

A EdenRoses Cía. Ltda., por abrir sus puertas y permitirme desarrollar la presente investigación. Mi especial reconocimiento a su equipo directivo por la confianza depositada en este estudio, así como por la disposición, honestidad y tiempo brindados durante las entrevistas y el proceso de implementación del plan de mejora.

A los docentes de la Maestría en Gestión de Agroempresas y Agronegocios, por compartir sus conocimientos, experiencias y orientaciones, los cuales fueron fundamentales para fortalecer mi formación profesional y la elaboración de este trabajo de titulación.

A mis compañeros de maestría, por el compañerismo, el intercambio de conocimientos y las experiencias compartidas que hicieron de este proceso una etapa enriquecedora tanto en el ámbito académico como en el personal.

Finalmente, expreso mi gratitud a las personas que de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo y culminación de este trabajo, brindándome su apoyo, motivación y confianza a lo largo de este importante desafío académico.

Elizabeth Vivas

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, MSC. ORTEGA PEREIRA JAIME RODER, certifico que la estudiante JANETH ELIZABETH VIVAS CARLOZAMA con cédula 1003564299 ha elaborado bajo mi tutoría la sustentación del trabajo de grado titulado PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA INTEGRAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA "EDENROSES CIA. LTDA.", CANTÓN CAYAMBE, SECTOR ORONGOLOMA.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodologías dispuestas en el reglamento del título a obtener, por lo tanto, autorizo la presentación a la sustentación para la calificación respectiva.

Ibarra, a los 08 días del mes de octubre del año 2026

Atentamente,



MSC. ORTEGA PEREIRA JAIME RODER

Director



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	VIVAS CARLOZAMA JANETH ELIZABETH

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA INTEGRAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA "EDENROSES CIA. LTDA.", CANTÓN CAYAMBE, SECTOR ORONGOLOMA
AUTOR (ES):	VIVAS CARLOZAMA JANETH ELIZABETH
FECHA: DD/MM/AAAA	08/10/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	☐ PREGRADO ☒ POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	MAGISTER EN GESTIÓN DE AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS
DIRECTOR /ASESOR:	MSC. ORTEGA PEREIRA JAIME RODER / MSC. CAÑAREJO ANTAMBA MAGALI ANABEL PHD

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 08 días del mes de octubre de 2026

EL AUTOR:



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**JANETH ELIZABETH
VIVAS CARLOZAMA**

Firma:.....

Nombre: Janeth Elizabeth Vivas Carlozama

Índice

CAPÍTULO I.	14
EL PROBLEMA.....	14
1.1 Planteamiento del Problema	14
1.2 Antecedentes	15
1.3 Objetivos de la Investigación.....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación	18
1.5 Alcance de la Investigación	19
CAPÍTULO II.	21
MARCO REFERENCIAL	21
2.1 Marco teórico	21
2.1.1 Fundamentación del problema.....	21
2.1.2 Conceptualización de la problemática	23
2.1.3 Teorías que respaldan el estudio	25
2.1.4 Investigaciones previas y su relación con el problema.....	28
2.2 Marco legal	31
CAPÍTULO III.	35
MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1 Área de Estudio, población y muestra	35
3.2 Enfoque y tipo de investigación.....	35
3.3 Técnica e Instrumento	36
3.4 Procedimientos de la Investigación.....	37
Fase 1. Diagnóstico de gestión.	37
Fase 2. Análisis financiero.....	38
Fase 3. Diseño del modelo financiero y plan de mejora integral.	38
Fase 4. Evaluación del impacto del plan de mejora integral.	39
3.5 Consideraciones bioéticas.....	39
3.6 Síntesis Metodológica.....	40
CAPÍTULO IV.....	42
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1 Análisis cualitativo, objetivo específico 1: Diagnóstico de la gestión administrativa y financiera.....	42

4.1.1 Resultados del análisis cualitativo.....	42
4.1.2 Discusión de resultados del análisis cualitativo	49
4.1.3 Conclusión del análisis cualitativo.....	53
4.2 Análisis cuantitativo, objetivo específico 2: Análisis de los estados financieros 2022-2025	54
4.2.1 Resultados del análisis cuantitativo	54
4.2.2 Discusión de resultados del análisis cuantitativo.....	60
4.2.3 Conclusión del análisis cuantitativo	64
4.3 Análisis para objetivo específico 3: Modelo financiero y plan de mejora	65
4.3.1 Resultados del análisis para objetivo específico 3: Modelo financiero y plan de mejora	65
4.3.2 Discusión resultados en relación al objetivo específico 3: Modelo financiero y plan de mejora	67
4.3.3 Conclusión del análisis objetivo específico 3: Modelo financiero y plan de mejora...	68
4.4 Análisis para objetivo específico 4: Evaluación del impacto del plan.....	68
CAPÍTULO V.....	69
PROPUESTA.....	69
5.1 Introducción A La Propuesta	69
5.2 Objetivos del plan de mejora	70
5.2.1 Objetivo general.....	70
5.2.2 Objetivos específicos.....	70
5.3 Dimensión Administrativa del Plan.....	71
5.3.1 Nueva estructura organizacional.....	71
5.3.2 Definición formal de roles y responsabilidades.....	72
5.3.3 Procesos administrativos formalizados.....	74
5.4 Dimensión Financiera Del Plan	76
5.4.1 Estrategia central: reducción de flor nacional del 22% al 18%.....	76
5.4.2 Control de costos de producción.....	79
5.4.3 Gestión del flujo de caja y control de cobranzas	80
5.5 Presupuesto anual 2026 EdenRoses Cía. Ltda.....	82
5.5.1 Presupuesto de ingresos por ventas mensual 2026.....	85
5.5.2 Estado de resultados presupuestado 2026 mensual.....	86
5.6 Sistema de KPIs y Tablero de Seguimiento.....	89
5.7 Cronograma de implementación Enero - Diciembre 2026	92
5.8 Evaluación del impacto esperado del plan.....	97
CAPITULO VI.....	99
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PLAN DE MEJORA.....	99
6.1 Introducción al análisis de impacto del Primer Trimestre 2026	99

6.2 Estado de resultados del Primer Trimestre 2026: presupuesto vs. real	99
6.3 Análisis e interpretación de los resultados del T1 2026	101
6.4 Evaluación del tablero de KPIs del T1 2026	105
6.5 Diagnóstico de causas del desvío T1 2026	106
6.6 Plan de acciones correctivas para el segundo trimestre 2026	108
6.7 Conclusiones del análisis de impacto del T1 2026	110
CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES	112
Conclusiones.....	112
Recomendaciones	112
REFERENCIAS	114

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz metodológica de la investigación	40
Tabla 2. Resultados del análisis cualitativo de la gestión administrativa y financiera de EdenRoses Cía. Ltda.....	47
Tabla 3. Matriz FODA	52
Tabla 4. Indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa	54
Tabla 5. Variación anual de ingresos y costos.....	58
Tabla 6. Componentes del costo de producción.....	59
Tabla 7. Comparación de hallazgos	65
Tabla 8. Funciones específicas	73
Tabla 9. Procesos administrativos.....	75
Tabla 10. Reducción de flor nacional	77
Tabla 11. Acciones para reducir la flor nacional al 18%	78
Tabla 12. Costo por tallo.....	80
Tabla 13. Gestión del flujo de caja	81
Tabla 14. Supuestos del presupuesto 2026.....	84
Tabla 15. Presupuesto de ingresos 2026	86
Tabla 16. Estado de resultados presupuestado 2026	88
Tabla 17. Presupuesto de gastos operativos por área 2026	89
Tabla 18. Seguimiento KPI por Grupo	90
Tabla 19. Cronograma de implementación.	94
Tabla 20. Evaluación del impacto anual.....	97
Tabla 21. Comparativo entre lo presupuestado vs real	100
Tabla 22. Análisis de desviación presupuestaria del primer trimestre 2026 comparativo real vs. presupuesto por línea de ingreso y costo.	101
Tabla 23. Indicadores primer trimestre.....	103

Tabla 24. Resumen KPIs del primer trimestre	105
Tabla 25. Causas de desvío	106
Tabla 26. Acciones correctivas para el segundo trimestre 2026	108

Índice de Gráficos

Ilustración 1. Resumen resultados del análisis cualitativo de la gestión administrativa y financiera de EdenRoses Cía. Ltda.....	48
Ilustración 2. Organigrama Propuesto para EdenRoses Cía. Ltda.	72

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE POSGRADO PROGRAMA DE
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS, MODALIDAD EN
LINEA**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA INTEGRAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA “EDENROSES CIA. LTDA.”, CANTÓN
CAYAMBE, SECTOR ORONGOLOMA**

Autor: Janeth Elizabeth Vivas Carlozama

Director: Msc. Ortega Pereira Jaime Roder

Año: 2026

RESUMEN

EdenRoses Cía. Ltda., empresa florícola familiar ubicada en el cantón Cayambe, provincia de Pichincha, presentó durante el período 2022-2025 un deterioro financiero progresivo caracterizado por tres años consecutivos de pérdidas netas acumuladas de USD 125.177, contracción del capital de trabajo del 82,9% y ausencia total de planificación financiera formal, situación que comprometió su rentabilidad y sostenibilidad económica. La presente investigación tuvo como propósito principal elaborar un plan integral de mejora para la gestión administrativa y financiera de la empresa orientado a optimizar su rentabilidad, fortalecer los procesos internos y contribuir a su sostenibilidad económica a largo plazo. Para el desarrollo del estudio se utilizó un enfoque metodológico mixto con un alcance descriptivo propositivo estructurado en cuatro etapas, en la primera se realizó un diagnóstico institucional mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a cinco informantes clave. Posterior, se efectuó el análisis financiero de los estados financieros correspondientes al período 2022-2025 utilizando indicadores de

liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa, en la tercera etapa se diseñó el modelo financiero junto con el plan de mejora integral y finalmente se evaluó el impacto de la propuesta mediante un análisis comparativo de los resultados obtenidos durante el primer trimestre del 2026. Los resultados obtenidos a través de la triangulación de la información, evidenciaron que las dificultades financieras de la empresa tienen un origen principalmente gerencial y no operativo, esto se sustenta en que los indicadores relacionados con la gestión de cobranzas e inventarios presentaron un desempeño favorable durante el período analizado; sin embargo, la inexistencia de un presupuesto formal, un sistema de costeo estructurado y proyecciones de flujo de caja impidieron identificar oportunamente el deterioro financiero. Como resultado, el plan de mejora proyecta alcanzar una utilidad neta de USD 348.521 para el año 2026 mediante la disminución de la participación de flor nacional del 22% al 18%, la estandarización de los procesos administrativos y la implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) orientado a fortalecer la gestión y apoyar a la toma de decisiones estratégicas. La evaluación del primer trimestre confirmó avances en el control del gasto operativo, con resultados financieros condicionados al despliegue completo de las acciones previstas desde abril de 2026.

Palabras clave: floricultura, gestión financiera, plan de mejora, rentabilidad, indicadores de desempeño

ABSTRACT

EdenRoses Cía. Ltda., a family owned floriculture company located in the canton of Cayambe, Pichincha Province, experienced a progressive financial deterioration during the 2022-2025 period, characterized by three consecutive years of accumulated net losses totaling USD 125,177, an 82.9% reduction in working capital, and the complete absence of formal financial planning. This situation significantly affected the company's profitability and long term financial sustainability. The main objective of this research was to develop a comprehensive administrative and financial improvement plan aimed at enhancing the company's profitability, strengthening its internal processes, and contributing to its long term economic sustainability. The study adopted a mixed methods approach with a descriptive propositional scope, structured in four stages. The first stage consisted of an institutional diagnosis based on semi structured interviews conducted with five key informants. Subsequently, a financial analysis of the company's financial statements for the 2022-2025 period was carried out using liquidity, leverage, profitability, and operational efficiency indicators. In the third stage, a financial model and a comprehensive improvement plan were developed. Finally, the impact of the proposed plan was assessed through a comparative analysis of the results obtained during the first quarter of 2026. The triangulation of qualitative and quantitative findings revealed that the company's financial difficulties were primarily managerial rather than operational in nature. This conclusion is supported by the favorable performance of accounts receivable and inventory management indicators throughout the period analyzed. However, the absence of a formal budgeting system, a structured cost accounting system, and cash flow projections prevented management from identifying the financial deterioration in a timely manner. Based on these findings, the proposed improvement plan projects a net profit of USD 348,521 for 2026 through the reduction of domestic grade flowers from 22% to 18% of total production, the standardization of administrative processes, and the implementation of a Key Performance Indicator (KPI) system designed to strengthen

management practices and support strategic decision making. The evaluation of the first quarter of 2026 confirmed improvements in operating expense control, although the expected financial results remain dependent on the full implementation of the proposed actions beginning in April 2026.

Keywords: floriculture, financial management, improvement plan, profitability, key performance indicators.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Cuando el capital de trabajo no se administra de forma adecuada, la empresa pierde capacidad de pago inmediata, lo que lleva a depender más del financiamiento externo y a tener mayores dificultades para recuperar su cartera. Todos estos aspectos impactan directamente en el crecimiento de la organización, ya que afectan su funcionamiento cotidiano (Taípe et al., 2024).

Por ello, la gestión financiera resulta esencial ya que es la base sobre la cual se apoyan las decisiones económicas y estratégicas de una empresa, contar con un modelo de gestión financiera adecuado permite conocer y controlar de mejor manera los factores económicos que influyen en la rentabilidad y puede ser determinante para el éxito o fracaso del negocio (Méndez, 2024).

EdenRoses Cía. Ltda. es una compañía que se encuentra ubicada en la ciudad de Cayambe entre 2.900 y 3.000 msnm, ubicada en la zona ecuatorial del Ecuador y constituida el 02 de marzo del 2007. Actualmente, la empresa consta de 14 hectáreas productivas, el activo principal son las plantas de rosas de diferentes variedades con altos estándares de calidad y ha mantenido estabilidad en ventas durante los últimos años. No obstante, el análisis financiero de la empresa revela fluctuaciones en márgenes de ganancia y problemas en la planificación de flujo de caja. Es así que, la empresa presenta debilidades en la gestión financiera, particularmente en control de costos de producción por hectárea y por tallo, así como de

planificación y proyección del flujo de caja y gestión de cobros y pagos frente a clientes y proveedores.

Bajo estos antecedentes, la empresa presenta limitación para maximizar su rentabilidad y liquidez y sostener su competitividad frente a cambios locales e internacionales. Por lo tanto, nace la necesidad de analizar cómo la gestión administrativa y financiera impacta la rentabilidad de EdenRoses Cía. Ltda. y de desarrollar un modelo financiero que permita mejorar la eficiencia y sostenibilidad económica de la empresa.

Preguntas de investigación

¿De qué manera las debilidades en la gestión administrativa y financiera de la empresa florícola EdenRoses Cía. Ltda. afectan su rentabilidad y sostenibilidad económica?

¿Qué acciones de mejora integral en la gestión administrativa y financiera son necesarias para revertir el deterioro financiero registrado y asegurar la sostenibilidad económica de EdenRoses Cía. Ltda.?

1.2 Antecedentes

En la actualidad, el comercio internacional de flores y plantas ornamentales abarca una amplia gama de productos, incluyendo plantas vivas, bulbos, esquejes, raíces tuberosas, rizomas y follajes. A nivel global, la tradición florícola se encuentra consolidada en naciones como los Países Bajos, Austria y Alemania, así como en Japón, además países como Noruega, Francia, Dinamarca, Bélgica e Italia, junto con Estados Unidos han alcanzado una etapa de madurez en este sector (Betancourt et al., 2025).

Según Benalcázar (2025), el sector florícola ecuatoriano se ha posicionado como el principal generador de divisas dentro de las exportaciones no tradicionales del país. De igual manera Calero (2021) indica que Pichincha y Cotopaxi son las provincias con mayor concentración de invernaderos, siendo Cayambe, Pedro Moncayo y algunas parroquias rurales del norte de Quito los cantones donde se concentra esta actividad dentro de Pichincha.

Sin embargo, el riesgo financiero es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan este tipo de empresas, ya que están expuestas a una variedad de factores externos como: el aumento de los costos de producción, elasticidad de la demanda, aumento de la competencia, aumento en los precios de los suministros, cambios en el tamaño del mercado, aumento de los costos laborales, aumento de los costos de transporte nacional e internacional, entre otros (Ayala, 2023).

La importancia de la evaluación del riesgo financiero en el sector florícola ecuatoriano radica en que ayuda a determinar hasta qué punto una empresa puede hacer frente a cualquier pérdida o daño. También ayuda a conocer si la empresa dispone o no de fondos suficientes para seguir funcionando en caso de que algo vaya mal (Ayala, 2023). Así también, (Taïpe et al., 2024) en su investigación expresa que el uso inadecuado del capital o los recursos de una entidad puede afectar seriamente su estabilidad e incluso su continuidad. Esto ocurre cuando no se administra correctamente el capital de trabajo, ya sea por falta de información o por no contar con las habilidades necesarias para gestionarlo de forma eficiente.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejora integral de la gestión administrativa y financiera de la empresa florícola “EdenRoses Cía. Ltda.”, que permita optimizar su rentabilidad, fortalecer sus procesos internos y asegurar su sostenibilidad económica.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar las fortalezas, debilidades y brechas de la gestión administrativa y financiera de la empresa, a través de la evaluación de procesos internos, control de costos y toma de decisiones gerenciales.
2. Analizar los estados financieros de la empresa correspondientes al período 2022-2025, mediante el análisis de indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa.
3. Elaborar un modelo financiero y un plan de mejora integral que contribuya a optimizar la rentabilidad y sostenibilidad económica de EdenRoses Cía. Ltda., en función de los hallazgos del estudio.
4. Evaluar el impacto del plan de mejora integral de la gestión administrativa y financiera de la empresa.

1.4 Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y financiera de la empresa florícola EdenRoses Cía. Ltda., ubicada en el cantón Cayambe, sector Orongoloma. Esta necesidad nace considerando que el sector florícola es una de las actividades más importantes para la economía del país ya que genera una importante cantidad de divisas y aporta con el desarrollo productivo del Ecuador. Aunque la Empresa ha logrado mantenerse en el mercado y conservar estabilidad en sus ventas durante los últimos años, el diagnóstico preliminar permitió identificar algunas debilidades en aspectos como el control de costos, planificación financiera y la administración del capital de trabajo, si estos aspectos no son atendidos oportunamente pueden afectar la rentabilidad de la empresa y limitar su crecimiento.

Desde la perspectiva empresarial, esta investigación es importante porque permitirá identificar las principales debilidades que existen en los procesos administrativos y financieros de EdenRoses Cía. Ltda., con el fin de plantear acciones de mejora que fortalezcan la gestión y contribuyan a una mejor toma de decisiones. Una administración financiera eficiente no solo influye en la liquidez y la rentabilidad de la empresa, sino que también le permite responder de mejor manera a los desafíos del entorno como el incremento de los costos de insumos, las variaciones en la demanda de los mercados internacionales, las fluctuaciones del tipo de cambio y el cumplimiento de las certificaciones exigidas en el sector florícola. En este sentido, el diseño de un modelo financiero integral facilitará una mejor administración de recursos, permitirá realizar proyecciones más confiables del flujo de caja e integrar indicadores de gestión que apoyen el seguimiento de los resultados y la sostenibilidad económica de la empresa en el mediano y largo plazo.

Desde el ámbito académico, esta investigación aporta al estudio de la gestión administrativa y financiera en las agroempresas florícolas al integrar herramientas de análisis financiero, diagnóstico organizacional y planificación estratégica en un caso real; además, el desarrollo de este trabajo fortalece el enfoque práctico de la Maestría en Gestión de Agroempresas y Agronegocios de la Universidad Técnica del Norte ya que los resultados obtenidos podrán servir como referencia para otras empresas florícolas que presenten características y necesidades similares, contribuyendo a la generación de propuestas orientadas a mejorar su gestión y desempeño.

La investigación también guarda relación con los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 “Ecuador No Se Detiene” y con la política pública “Mano para el Campo 2025-2034”, los cuales buscan fortalecer la productividad, la competitividad y la sostenibilidad del sector agropecuario y agroexportador del Ecuador, la propuesta de fortalecer la gestión administrativa y financiera de EdenRoses Cía. Ltda. aporta al cumplimiento de los objetivos al plantear herramientas que permitan mejorar la administración de la empresa y apoyar una toma de decisiones más eficiente. Además, una empresa que cuenta con una gestión más sólida no solo puede mejorar sus resultados económicos, sino también generar mayor estabilidad para sus trabajadores y aportar al desarrollo económico del cantón Cayambe.

1.5 Alcance de la Investigación

El alcance de la presente investigación contempla el análisis administrativo y financiero de EdenRoses Cía. Ltda., así como el diseño e implementación de un plan de mejora integral y la evaluación de los resultados alcanzados durante el primer trimestre del 2026, comprendido de enero a marzo. Por esta razón, el estudio no se limita a presentar una propuesta, sino que también considera su aplicación en la empresa para verificar los resultados alcanzados. Para

evaluar el impacto de las acciones implementadas se comparó la información proyectada en el presupuesto con los resultados reales obtenidos durante el período de análisis permitiendo identificar las variaciones, analizar sus principales causas y establecer las acciones de mejora que deberán ejecutarse en el siguiente trimestre. De esta manera, la investigación ofrece una visión práctica del proceso de implementación y permite determinar si las estrategias propuestas contribuyen al fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera de la Empresa.

CAPÍTULO II.

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

2.1.1 Fundamentación del problema

El sector florícola ecuatoriano representa uno de los pilares más dinámicos de la economía agroproductiva del país. Desde sus primeras etapas de consolidación en la década de 1980, la floricultura ha experimentado una transformación profunda, evolucionando de una actividad artesanal y de alcance local hacia una industria altamente tecnificada, orientada a los mercados internacionales y estratégica para la generación de divisas no petroleras. Empresas florícolas como EdenRoses Cía. Ltda., ubicadas en el cantón Cayambe, forman parte de un tejido productivo que enfrenta desafíos crecientes relacionados con la gestión administrativa y financiera, la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica a largo plazo.

La problemática central que motiva el presente estudio se origina en las debilidades estructurales que presentan numerosas empresas del sector florícola en cuanto al manejo de sus recursos financieros. Diversos estudios coinciden en que una administración inadecuada del capital de trabajo puede comprometer la estabilidad financiera e incluso la continuidad de una empresa, especialmente cuando no se dispone de información confiable para la toma de decisiones o no existen herramientas que permitan administrar de manera eficiente la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad (Taípe et al., 2024). Esta realidad también se evidencia en EdenRoses Cía. Ltda., donde el análisis de los estados financieros permitió identificar variaciones en los márgenes de utilidad y limitaciones en la planificación del flujo de caja.

La floricultura ecuatoriana continúa siendo uno de los sectores más importantes de la economía nacional y mantiene un reconocido posicionamiento en el mercado internacional. De acuerdo con Betancourt et al. (2025), durante el 2024 las exportaciones de flores superaron los USD 1.000 millones, consolidando al Ecuador entre los principales exportadores a nivel mundial. No obstante, esta realidad no siempre refleja la situación que enfrentan muchas empresas florícolas de tamaño mediano las cuales deben desenvolverse en un entorno marcado por restricciones de liquidez, dependencia del financiamiento externo y constantes cambios en los mercados internacionales, a esto se suman factores como el incremento en los costos de insumos y las variaciones en la demanda que afectan de manera directa su rentabilidad y capacidad de crecimiento.

La problemática también se sustenta en los resultados obtenidos por investigaciones recientes, Laínez Franco et al. (2024) señalan que la falta de liquidez representa uno de los principales factores que afectan la rentabilidad de las empresas agrícolas ecuatorianas, evidenciando que una parte importante de ellas presenta niveles insuficientes de liquidez. Por su parte Granda Sanmartín et al. (2024) indican que pese al crecimiento alcanzado por el sector florícola aún persisten desafíos relacionados con la gestión administrativa, la planificación estratégica y la incorporación de herramientas que fortalezcan la competitividad empresarial.

Estos antecedentes respaldan la importancia de desarrollar un plan de mejora para la gestión administrativa y financiera de EdenRoses Cía. Ltda., orientado a corregir las debilidades identificadas, fortalecer los procesos internos y proporcionar información confiable para la toma de decisiones. Se busca mejorar el desempeño financiero de la empresa y contribuir a su sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

2.1.2 Conceptualización de la problemática

La gestión administrativa y financiera constituye el eje central sobre el cual se sustenta la capacidad de cualquier organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. En el ámbito empresarial, la gestión administrativa comprende el conjunto de procesos orientados a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la empresa, con el propósito de maximizar su eficiencia operativa. La gestión financiera se refiere a la administración de los recursos económicos de una organización con el propósito de apoyar una adecuada toma de decisiones, para ello, involucra actividades como la planificación financiera, el control de costos, la administración del capital de trabajo y el análisis de las decisiones de inversión y financiamiento de los recursos y al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Méndez, 2024).

En las empresas florícolas la gestión financiera requiere un seguimiento permanente debido a las particularidades de su proceso productivo ya que demanda una inversión constante en insumos agrícolas, mano de obra, energía, transporte y logística de exportación, lo que representa costos importantes que deben ser controlados de manera oportuna. Por esta razón, conocer con precisión el costo de producción por hectárea y por tallo permite evaluar la rentabilidad del negocio y facilita la toma de decisiones relacionadas con la producción, los precios de venta y la planificación financiera, cuando la empresa no dispone de un sistema adecuado para controlar estos costos la información financiera puede perder confiabilidad y dificultar la evaluación de su desempeño económico.

La liquidez es un elemento fundamental para asegurar el normal funcionamiento de una empresa florícola, Villavicencio et al. (2022) manifiestan que una administración inadecuada de las cuentas por cobrar disminuye la disponibilidad del efectivo y puede afectar el cumplimiento

oportuno de las obligaciones con proveedores, trabajadores y entidades financieras. En el caso de EdenRoses Cía. Ltda., este aspecto adquiere especial importancia debido a que las ventas de exportación implican períodos de recuperación de cartera más prolongados, por ello, planificar adecuadamente el flujo de caja permite reducir el riesgo de enfrentar problemas de liquidez durante la operación.

El flujo de efectivo constituye una herramienta indispensable para conocer la capacidad real que tiene una empresa de generar recursos a partir de sus actividades operativas, Correa et al. (2022) indican que obtener utilidades no garantiza necesariamente la existencia de efectivo suficiente para cumplir con las obligaciones financieras. En consecuencia, la rentabilidad y la liquidez deben analizarse de manera independiente ya que ambas proporcionan información diferente para la toma de decisiones, en EdenRoses Cía. Ltda. esta diferencia resulta relevante para identificar las causas de los problemas financieros y establecer estrategias que contribuyan a fortalecer la estabilidad económica de la empresa.

La gestión administrativa también desempeña un papel fundamental en el desarrollo de una organización ya que comprende aspectos relacionados con la estructura organizacional, la planificación estratégica, el control interno y los procesos de toma de decisiones; Rodrigues et al. (2022) sostienen que en muchas empresas medianas las decisiones suelen concentrarse en los propietarios o directivos mientras que los mecanismos formales de planificación y control reciben menor atención. Esta situación limita la capacidad de la empresa para responder de manera oportuna a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento, en el sector florícola ecuatoriano este desafío es aún mayor debido a la competencia internacional y a factores externos como las condiciones climáticas, las variaciones económicas y los cambios en los mercados de exportación.

En el sector florícola ecuatoriano la mayor parte de la producción de rosas está destinada a los mercados internacionales y de acuerdo con Betancourt et al. (2025) el 96% de las flores producidas en el país se exporta, mientras que únicamente el 4% se comercializa en el mercado nacional, esto significa que solo una pequeña parte de la producción no cumple con los estándares de calidad exigidos para la exportación y debe buscar otros canales de comercialización.

La flor que no reúne las condiciones requeridas para el mercado de exportación se conoce como flor nacional, según Guala (2012) esta clasificación corresponde a tallos que presentan defectos como deformaciones, follaje con manchas o daños ocasionados por los tratamientos fitosanitarios, un punto de corte inadecuado o una longitud inferior a la requerida por los clientes internacionales. En EdenRoses Cía. Ltda. los tallos que no cumplen con estos estándares se comercializan en el mercado nacional a un precio aproximado de USD 0,12 por tallo o en algunos casos son desechados, mientras que un tallo destinado a la exportación alcanza un valor promedio de USD 0,43. Esta diferencia evidencia el impacto económico que tiene la calidad del producto sobre la rentabilidad de la empresa y resalta la importancia de fortalecer los procesos que contribuyen a reducir el porcentaje de flor nacional.

2.1.3 Teorías que respaldan el estudio

El presente estudio se fundamenta en un conjunto de teorías y enfoques conceptuales que permiten comprender la dinámica de la gestión administrativa y financiera en el contexto de las empresas florícolas. A continuación, se desarrollan los principales referentes teóricos que sustentan la investigación.

La teoría de la gestión financiera y el valor empresarial parte del principio de que el objetivo central de las organizaciones es la maximización del valor para sus accionistas. La planificación financiera, el control de costos y la adecuada administración del capital de trabajo constituyen elementos fundamentales para mantener la estabilidad económica de una empresa, cuando estos procesos no se gestionan de manera eficiente, pueden presentarse problemas de liquidez, un mayor nivel de endeudamiento y dificultades para recuperar las cuentas por cobrar afectando directamente el desempeño financiero de la organización (Taípe et al., 2024). Esta situación guarda relación con la realidad de EdenRoses Cía. Ltda. donde el capital de trabajo se redujo en un 82,90% en un período de dos años sin que existieran herramientas de control que permitieran identificar oportunamente ese deterioro y adoptar medidas correctivas.

La teoría del análisis financiero y los indicadores de desempeño proporciona las herramientas para evaluar la situación económica de la empresa. Los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa permiten identificar áreas de mejora y orientar la toma de decisiones. Laínez et al. (2024) demuestran que el análisis sistemático de estos indicadores en el sector agrícola ecuatoriano revela patrones de riesgo que requieren intervenciones específicas, precisamente lo que se realiza en el Capítulo IV del presente trabajo.

La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de las agroempresas florícolas ya que permite definir objetivos de largo plazo, identificar ventajas competitivas y establecer estrategias que faciliten la adaptación a los cambios del entorno, su aplicación favorece una gestión orientada al crecimiento sostenible y al fortalecimiento de la posición de la empresa en los mercados internacionales. En este sentido, Andrade et al. (2024) señalan que el futuro de la floricultura estará relacionado con la adopción de prácticas sostenibles, la incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de modelos de gestión orientados a fortalecer la competitividad del sector, sin dejar de lado el cuidado del medio

ambiente. Bajo esta perspectiva, el diseño de un plan de mejora integral para EdenRoses Cía. Ltda. se relaciona con los principios de la planificación estratégica ya que se plantea acciones concretas y medibles que buscan mejorar la rentabilidad, la eficiencia de las operaciones y la sostenibilidad de la empresa.

La teoría de la gestión del riesgo financiero, en el sector florícola ecuatoriano el riesgo financiero es multidimensional y se origina en factores tanto internos como externos. Entre los factores externos más relevantes se encuentran la volatilidad de los precios internacionales de las flores, las fluctuaciones del tipo de cambio, los cambios en las políticas arancelarias de los países de destino y la variabilidad climática que afecta la producción. Dentro de la empresa los riesgos financieros suelen estar relacionados con una administración de clientes, la dependencia del financiamiento bancario y la ausencia de mecanismos formales de control interno, estos factores pueden reducir la capacidad de la organización para responder ante situaciones imprevistas, además Ayala (2023) señala que la evaluación del riesgo financiero permite determinar si una empresa cuenta con los recursos necesarios para enfrentar pérdidas o eventos inesperados garantizando la continuidad de sus operaciones aun en escenarios adversos. En el caso de EdenRoses, la carga financiera de la deuda de largo plazo constituye el riesgo interno de mayor impacto no percibido por la dirección.

Teoría del flujo de efectivo como herramienta de gestión sostenible, reconocido como uno de los instrumentos financieros más relevantes para la toma de decisiones gerenciales, dado que permite visualizar con precisión los movimientos reales de recursos de la empresa, diferenciando las actividades operativas, de inversión y de financiamiento. (Correa et al., 2022) resaltan que la correcta elaboración e interpretación del estado de flujos de efectivo, bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sienta las bases para una gestión financiera sostenible, ya que permite identificar situaciones en las que la empresa genera utilidades

contables, pero enfrenta restricciones reales de liquidez. La incorporación de proyecciones de flujo de caja en el modelo financiero de EdenRoses Cía. Ltda. se fundamenta en esta teoría, al reconocer la necesidad de contar con información prospectiva que oriente las decisiones de financiamiento y operación.

2.1.4 Investigaciones previas y su relación con el problema

La revisión de la literatura académica permite identificar un conjunto de investigaciones previas que guardan estrecha relación con la problemática abordada en el presente estudio y que aportan evidencia empírica relevante para el diseño del plan de mejora integral de la gestión administrativa y financiera de EdenRoses Cía. Ltda. A continuación, se presentan los estudios más pertinentes organizados por área temática.

Betancourt et al. (2025) analizaron la evolución del sector florícola ecuatoriano y su aporte al desarrollo económico y social del país durante el período 2015-2024, los autores destacan que Ecuador se mantiene entre los principales exportadores de flores a nivel mundial alcanzando ingresos superiores a USD 1.000 millones en 2024; además, señalan que esta actividad contribuye de manera importante a la generación de empleo, al fortalecimiento de la balanza comercial y al desarrollo de las zonas rurales donde se concentra la producción florícola, no obstante, también indican que el sector enfrenta retos relacionados con la dependencia del financiamiento externo, la inestabilidad de los mercados internacionales y las diferencias en las condiciones laborales entre las empresas, factores que pueden afectar su crecimiento y competitividad.

Por su parte, (Granda et al., 2024) analizaron la evolución económica del sector florícola en el Ecuador y señalaron que la mayor concentración de invernaderos se encuentra en la

provincia de Pichincha, especialmente en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo. Los autores destacan que a pesar de que la floricultura mantuvo una participación importante en el PIB del país incluso durante la pandemia, para lograr un crecimiento sostenido es necesario fortalecer la gestión organizacional y promover la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos.

En la misma línea, (Chichande et al., 2024) estudiaron la evolución de las exportaciones de rosas ecuatorianas durante el período 2018-2022, identificando que Ecuador y Perú han consolidado su posición en mercados internacionales como Estados Unidos, Rusia y la Unión Europea. Estos resultados guardan relación con la realidad EdenRoses Cía. Ltda. donde una adecuada gestión administrativa y financiera resulta fundamental para sostener los niveles de calidad exigidos por los clientes internacionales y respaldar estrategias que contribuyan al crecimiento y la estabilidad de la empresa.

Andrade et al. (2024) analizaron los principales desafíos que enfrenta la floricultura para avanzar hacia un modelo de producción más sostenible, Entre sus principales aportes destacan el uso de tecnologías como drones y sensores de precisión, además de la aplicación de prácticas agrícolas regenerativas, las cuales permiten disminuir el impacto ambiental y al mismo tiempo, fortalecer la competitividad del sector. Estos planteamientos permiten comprender que la sostenibilidad no depende únicamente de las actividades productivas, sino también de una adecuada planificación que ayude a las empresas a responder a las nuevas necesidades y exigencias del mercado.

Laínez et al. (2024) evaluaron la situación financiera de empresas agrícolas ecuatorianas durante el año 2023 con énfasis en los indicadores de liquidez y rentabilidad, los resultados muestran que una parte importante de las empresas presenta dificultades para mantener niveles

adecuados de liquidez y generar utilidades de manera sostenida, lo que refleja la existencia de riesgos financieros dentro del sector. Frente a esta realidad los autores destacan la importancia de fortalecer la gestión del capital de trabajo e implementar estrategias que permitan mejorar la disponibilidad de efectivo y acceder a fuentes de financiamiento de corto plazo cuando sea necesario.

Correa et al. (2022) estudiaron la importancia del estado de flujos de efectivo como herramienta para la gestión financiera utilizando información de 14.979 empresas colombianas y a partir de su análisis concluyen que obtener utilidades no garantiza que una empresa disponga el efectivo suficiente para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras o atender los requerimientos de los accionistas. Este hallazgo resalta la necesidad de analizar de forma independiente la rentabilidad y el flujo de efectivo ya que ambos indicadores proporcionan información indispensable para evaluar la situación financiera y respaldar una adecuada toma de decisiones.

Desde la perspectiva de la gestión de cuentas por cobrar, (Villavicencio et al., 2022) investigaron el efecto de la gestión de cartera en la liquidez de una empresa de transporte, concluyendo que la falta de políticas formales de crédito y cobranza genera impactos negativos directos sobre la disponibilidad de recursos líquidos. Aunque el estudio no fue desarrollado en una empresa florícola sus resultados también pueden aplicarse al caso EdenRoses Cía. Ltda. en donde una adecuada administración de la cartera de clientes internacionales es indispensable para mantener la liquidez y asegurar el normal desarrollo de las operaciones.

Rodrigues et al. (2022) analizaron la gestión del talento humano en microempresas y empresas medianas encontrando que en muchas ocasiones las decisiones se concentran en los propietarios o directivos y los procesos administrativos se manejan de manera informal, esta

forma de administración limita el crecimiento de la organización y reduce la eficiencia en la gestión. Este estudio guarda relación con la realidad de EdenRoses ya que, al tratarse de una empresa familiar, la formalización de procesos y la implementación de indicadores de gestión representan oportunidades para fortalecer la administración y mejorar la toma de decisiones.

Córdova (2022) analizó la importancia del sector florícola en el desarrollo económico del Ecuador, destacando su parte en la generación de empleo, el ingreso de divisas y el crecimiento de la actividad agroexportadora. Además, señala que las empresas florícolas medianas enfrentan diversos retos para mantenerse competitivas dentro del mercado nacional e internacional, estos aportes respaldan la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y financiera de la empresa con el propósito de mejorar su desempeño, consolidar su posición en el mercado y contribuir al desarrollo del sector florícola ecuatoriano.

2.2 Marco legal

La empresa florícola EdenRoses Cía. Ltda. desarrolla sus actividades bajo un conjunto de disposiciones legales que regulan aspectos relacionados con su constitución, gestión administrativa, obligaciones tributarias, relaciones laborales, manejo financiero y responsabilidad ambiental. El conocimiento y cumplimiento adecuado de estas normas son fundamentales para una correcta gestión de la empresa ya que el incumplimiento de las obligaciones legales puede ocasionar sanciones económicas y afectar su reputación y sostenibilidad. A continuación, se describen los principales instrumentos legales vigentes que enmarcan la actividad de la empresa.

Constitución de la República del Ecuador (2008). Constituye el principal sustento legal para el desarrollo de las actividades económicas y productivas del país, en el artículo 284 se establece que la política económica debe promover la producción nacional, mejorar la

productividad y fortalecer la competitividad, aspectos que respaldan el desarrollo del sector florícola como una actividad estratégica para la economía ecuatoriana, de igual manera el artículo 395 incorpora los principios de sostenibilidad ambiental que deben orientar las actividades productivas, promoviendo un modelo de desarrollo que garantice el uso responsable de los recursos naturales y la conservación de los ecosistemas. Estos principios sirven como referencia para las empresas florícolas que buscan alcanzar un crecimiento económico acompañado de prácticas responsables con el ambiente.

Ley de Compañías (Codificación 2023). EdenRoses desarrolla sus actividades bajo la figura de compañía de responsabilidad limitada de acuerdo con lo establecido en la Ley de Compañías y bajo el control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, esta normativa establece las disposiciones relacionadas con la constitución y funcionamiento de las compañías, así como las responsabilidades de los socios, la presentación de información financiera y el cumplimiento de las normas contables vigentes, entre ellas las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs). En el desarrollo de esta investigación, este marco legal adquiere especial importancia ya que el análisis financiero se fundamenta en la revisión y reconstrucción de los estados financieros correspondientes al período 2022-2025 con el propósito de disponer de información comparable que permita evaluar la situación económica de la empresa y sustentar la propuesta de mejora.

Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI) y su Reglamento. Las obligaciones tributarias de EdenRoses se encuentran reguladas por la Ley de Régimen Tributario Interno y su respectivo reglamento, cuya aplicación está a cargo del Servicio de Rentas Internas (SRI), como empresa exportadora debe cumplir con el pago del Impuesto a la Renta, obligaciones relacionadas con el IVA en las operaciones que corresponda y las retenciones establecidas por la normativa vigente. Además, la legislación contempla beneficios tributarios para las exportaciones como la

devolución del IVA pagado por la adquisición de bienes y servicios vinculados a la actividad productiva, estos mecanismos representan un apoyo importante para la administración del flujo de efectivo, por lo que su correcta aplicación contribuye a fortalecer la liquidez y el desempeño financiero de la empresa.

Código del trabajo. Las relaciones laborales de EdenRoses se rigen por el Código de Trabajo que es la normativa que establece los derechos y obligaciones tanto de los empleadores como de los trabajadores, entre sus disposiciones se encuentran las relacionadas con la contratación, jornada laboral, las remuneraciones, los beneficios sociales y la seguridad y salud en el trabajo. Para la empresa, el cumplimiento oportuno de estas obligaciones forma parte de la gestión administrativa y financiera ya que los costos de personal representan un rubro importante dentro de la operación y deben ser considerados en la planificación financiera.

Código Orgánico del Ambiente (CODA) y Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA). Por las características de su actividad productiva EdenRoses también debe cumplir con la normativa ambiental vigente, principalmente con lo dispuesto en el Código Orgánico del Ambiente y el TULSMA, estas disposiciones regulan aspectos relacionados con el uso de agroquímicos, el manejo de residuos, la protección del recurso hídrico y el cumplimiento de los planes de manejo ambiental. Mantener estas obligaciones al día no solo permite operar dentro del marco legal, sino que también favorece la conservación de las certificaciones requeridas para acceder a los mercados internacionales.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y normativa de comercio exterior. Las actividades de exportación que realiza la empresa deben cumplir con la normativa que regula el comercio exterior en el Ecuador, en este proceso intervienen entidades como el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, el Servicio Nacional

de Aduana del Ecuador (SENAE) y AGROCALIDAD, que establecen los requisitos necesarios para la exportación de flores. Entre ellos se encuentran el cumplimiento de las condiciones fitosanitarias, la certificación del producto y la habilitación de los establecimientos exportadores, requisitos que permiten el ingreso de las flores ecuatorianas a los mercados internacionales.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). La Superintendencia de Compañías del Ecuador estableció la obligatoriedad de aplicar las NIIF completas para compañías como EdenRoses Cía. Ltda. La aplicación de estas normas estandariza la presentación de los estados financieros, permite la comparabilidad de la información con estándares internacionales y garantiza la transparencia en el reporte de la situación financiera de la empresa. En esta investigación el análisis de los estados financieros correspondientes al período 2022-2025 y la elaboración del modelo financiero se desarrollan considerando los lineamientos establecidos en estas normas con el fin de garantizar la consistencia y confiabilidad de la información analizada.

El desarrollo de las actividades de EdenRoses Cía. Ltda. se encuentra respaldado por un conjunto de normas que regulan los ámbitos societarios, tributario, laboral, ambiental, comercial y contable, el cumplimiento de este marco legal no solo permite que la empresa opere conforme a la legislación vigente, sino que también fortalece su gestión y facilita el acceso a los mercados internacionales, como también, contribuye al cumplimiento de los requisitos exigidos por clientes, organismos de control y entidades financieras. El plan de mejora propuesto considera estas disposiciones como un referente para plantear estrategias administrativas y financieras acordes con las necesidades de la empresa y orientadas a fortalecer su sostenibilidad.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Área de Estudio, población y muestra

La unidad de análisis corresponde a la empresa EdenRoses Cía. Ltda., ubicada en el sector Orongoloma del cantón Cayambe, provincia de Pichincha; la población está conformada por los responsables de las áreas administrativa y financiera de la Empresa. Según Yin (2018), en los estudios de caso la selección de unidades de análisis debe realizarse de manera intencional, priorizando casos que permitan explicar, describir o comprender el fenómeno investigado dentro de su contexto real, por tal motivo se empleó una muestra intencional no probabilística integrada por cinco informantes clave: gerente general, jefe financiero, jefe de compras, jefe de ventas y cartera, y encargado de producción.

La selección de estos perfiles se debió a que los cuatro de los cinco informantes son familiares y propietarios de la Empresa que responde al criterio de (Muñoz et al., 2020) manifiestan que “la empresa familiar se puede entender como una organización compleja, atravesada por un vínculo familiar que direcciona la política empresarial, sus objetivos y metas”. En las empresas familiares, la propiedad, la gestión y la sucesión constituyen las tres áreas que concentran los problemas más estudiados y de la adecuada resolución depende la continuidad de la organización más allá de la segunda generación.

3.2 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se desarrolló con un enfoque mixto ya que fue necesario integrar información cuantitativa y cualitativa para comprender de manera integral la situación de EdenRoses Cía. Ltda., el análisis cuantitativo se utilizó para evaluar los principales indicadores financieros como la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la eficiencia operativa durante el período 2022-2025, mientras que, el enfoque cualitativo permitió conocer cómo se desarrollan los procesos administrativos y de qué manera se toman las decisiones dentro de la empresa, información que sirvió de base para la formulación del plan de mejora. La integración de ambos componentes mediante triangulación metodológica permite obtener una comprensión más completa del problema que la que ofrecería cualquiera de los dos enfoques por separado.

El tipo de estudio fue descriptivo porque caracteriza la gestión administrativa y financiera de la empresa y determina cómo estos factores influyen en sus resultados económicos. Es también propositivo porque a partir del diagnóstico se diseña un plan de mejora con acciones concretas, indicadores y cronograma de implementación.

3.3 Técnica e Instrumento

Para el componente cualitativo se utilizó la entrevista semiestructurada individual, aplicada a los cinco informantes claves identificados que abarcan las áreas críticas identificadas en el diagnóstico. Se diseñó una guía con preguntas abiertas alineadas a los objetivos de la investigación, que abordó los siguientes ejes temáticos: planificación administrativa y financiera, control de costos de producción, gestión del flujo de caja, manejo de cuentas por cobrar y pagos a proveedores, uso de indicadores para la toma de decisiones, coordinación entre áreas y riesgos percibidos para la rentabilidad. Para el componente cuantitativo se utilizó el análisis documental de los estados financieros de EdenRoses Cía. Ltda. correspondientes al período 2022-2025.

3.4 Procedimientos de la Investigación

Los estados financieros de EdenRoses Cía. Ltda. del período 2022-2025 fueron provistos por la empresa en formato de registros contables internos. Debido a que la presentación de la información financiera no era homogénea entre los distintos períodos analizados, las cuentas por cobrar y ventas registradas en Excel y variaciones en la estructura de presentación de los estados financieros, fue necesario realizar un proceso de estandarización y reclasificación contable previo al cálculo de indicadores financieros.

Este procedimiento se sustenta en la NIC 1 “Presentación de Estados Financieros”, la cual establece que las entidades deben mantener uniformidad en la presentación y clasificación de las partidas entre períodos con el fin de garantizar la comparabilidad de la información financiera. Asimismo, la norma señala que, cuando se modifique la presentación o clasificación de partidas, deberán reclasificarse los importes comparativos para facilitar el análisis y la toma de decisiones económicas.

Fase 1. Diagnóstico de gestión.

Se diseñó la guía de entrevista semiestructurada, se seleccionaron y contactaron los informantes, la muestra estuvo conformada por cinco informantes clave: el Gerente General, la Jefe Financiero, la Jefe de Ventas y Cobranzas, el Encargado de Producción y el Encargado de Compras. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia e intencional ya que se consideró a las personas que por el cargo que desempeñan poseen información relevante sobre la gestión administrativa y financiera. Las entrevistas se desarrollaron de forma individual y la información fue registrada mediante grabaciones y notas de campo. Los resultados obtenidos se compararon con la información del análisis financiero, lo

que permitió relacionar la percepción de los responsables de cada área con los resultados cualitativos y tener un diagnóstico más completo de la situación de la empresa.

Fase 2. Análisis financiero

Se recolectaron y estandarizaron los estados financieros del período 2022-2025, se calcularon los indicadores de los cuatro grupos liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa y se calcularon mediante fórmulas matemáticas estandarizadas implementadas en Microsoft Excel, herramienta utilizada para organizar, calcular y comparar los datos de cada ejercicio. Las tendencias y variaciones anuales significativas se analizaron a través de tablas comparativas construidas en la misma plataforma, lo que permitió visualizar la evolución de cada indicador a lo largo del período de análisis.

Fase 3. Diseño del modelo financiero y plan de mejora integral.

Con la información obtenida en las fases anteriores se definieron los requerimientos para la elaboración del modelo financiero y se construyó el presupuesto anual correspondiente al año 2026 en Microsoft Excel, a partir de este análisis se plantearon las acciones de mejora en los ámbitos administrativo y financiero, tomando como referencia el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), adaptando a las necesidades y características de EdenRoses, además, se establecieron indicadores financieros que permitirán dar seguimiento a los resultados y evaluar el cumplimiento de las acciones propuestas. Las acciones propuestas fueron revisadas y validadas con la Gerencia General de la empresa mediante reuniones de trabajo.

Fase 4. Evaluación del impacto del plan de mejora integral.

Se definieron indicadores clave de desempeño (KPIs), se analizaron los resultados reales del primer trimestre de 2026 en comparación con el presupuesto, se identificaron las causas de los desvíos y se formularon acciones correctivas para el segundo trimestre.

3.5 Consideraciones bioéticas

Durante el desarrollo de la investigación se respetaron los principios éticos aplicables a este tipo de estudios procurando en todo momento el respeto a los participantes y el manejo responsable de la información recopilada, antes de realizar cada entrevista se explicó el propósito de la investigación, el alcance del estudio y el uso exclusivamente académico de la información, para lo cual se contó con el consentimiento de cada participante. De igual manera, se mantuvo la confidencialidad de la información administrativa, financiera y operativa proporcionada por EdenRoses Cía. Ltda., evitando la divulgación de datos que pudieran afectar a la empresa o a las personas involucradas. El análisis de la información se realizó con criterios de objetividad procurando que los resultados reflejaran de manera fiel la realidad observada.

3.6 Síntesis Metodológica

Tabla 1. Matriz metodológica de la investigación

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Técnica de recolección	Instrumento	Método de análisis
Diagnosticar la gestión administrativa y financiera de la empresa EdenRoses Cía. Ltda.	Gestión administrativa y financiera	Número de niveles organizacionales. Porcentaje de cargos con funciones definidas. Porcentaje de procesos administrativos documentados. Porcentaje de controles internos implementados. Frecuencia de elaboración de información financiera.	Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada dirigida a directivos y responsables de áreas	Análisis cualitativo y categorización de información
Analizar los estados financieros de la empresa durante el período 2022-2025	Situación financiera de la empresa	Razón corriente (veces). Prueba ácida (veces). Endeudamiento total (%). Margen neto (%). Cobertura de intereses (veces).	Revisión documental	Ficha de registro de información financiera y estados financieros de la empresa	Análisis financiero e interpretación de indicadores

Elaborar un modelo financiero y un plan de mejora integral para optimizar la rentabilidad de la empresa	Modelo financiero y plan de mejora	Ingresos proyectados (USD). Reducción proyectada de costos (%). Flujo de caja proyectado (USD). Incremento proyectado de la rentabilidad (%).	Análisis técnico - financiero	Plantillas de modelación financiera y matrices de planificación	Análisis financiero y simulación de escenarios
Evaluar el impacto del plan de mejora integral en la sostenibilidad financiera de la empresa	Impacto del plan de mejora	Variación de la liquidez (%). Variación del endeudamiento (%). Reducción de costos (%). Incremento de la rentabilidad (%). Variación de la utilidad neta (%).	Análisis comparativo	Modelo financiero y matriz de evaluación de resultados	Análisis comparativo y evaluación de escenarios

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis cualitativo, objetivo específico 1: Diagnóstico de la gestión administrativa y financiera

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en las dos fases del proceso investigativo: el análisis cualitativo derivado de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a 5 personas, Gerente General, Jefe financiero, encargado de compras, Jefe de ventas y cobranzas y encargado de producción, informantes clave de EdenRoses Cía. Ltda., y el análisis cuantitativo de los estados financieros reconstruidos correspondientes al período 2022-2025. Los resultados se exponen de manera articulada para facilitar su posterior triangulación en la sección de discusión.

4.1.1 Resultados del análisis cualitativo

Las entrevistas semiestructuradas permitieron construir un diagnóstico de la gestión administrativa y financiera a partir de la percepción directa de los actores con mayor poder de decisión dentro de la organización. Los resultados se organizan en ocho categorías de análisis. La estructura organizacional de EdenRoses Cía. Ltda. al momento del estudio se presenta en el organigrama incluido en el Capítulo V, que refleja la reorganización implementada en mayo 2026 como parte del plan de mejora; dicho organigrama permite comprender la distribución de funciones y la dependencia jerárquica entre departamentos referidas por los informantes en sus respuestas.

a) Planificación administrativa y financiera

El hallazgo más consistente de las entrevistas fue la ausencia reconocida de planificación formal en ambas dimensiones. El Gerente General lo expresó de manera directa:

"No existe una planificación administrativa ni financiera. Nos falta establecer claramente y por escrito la planificación, los procesos y elaborar presupuestos para poder regirnos de acuerdo a los ingresos." (Gerente General)

La jefe de Ventas y cobranzas coincidió en este diagnóstico y añadió que la empresa ha iniciado *"correctivos de medición en todas las áreas"* como parte de las acciones orientadas a mejorar la planificación. Esto demuestra que ya existe el reconocimiento de la necesidad de fortalecer este proceso y de establecer mecanismos que permitan un mejor seguimiento de la gestión.

b) Control de costos de producción

El Gerente General manifestó que, aunque el proceso de compras mantiene un mejor nivel de organización, la empresa todavía no cuenta con presupuestos definidos para cada componente del costo ni con un costo de producción establecido por hectárea o por tallo, también señaló que el asesor internacional brinda apoyo para optimizar los procesos agronómicos; sin embargo, esa información aún no se incorpora al análisis de costos que realiza el área financiera. Como resultado, la información que genera el área de producción y la que utiliza el área financiera no se encuentra completamente integrada, lo que dificulta contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

c) Gestión del flujo de caja y proyección financiera

La ausencia de un flujo de caja proyectado y documentado fue descrita de manera categórica:

"No existe actualmente ningún control tampoco proyección de flujo de caja. Tenemos algo que tenemos medio hecho en la cabeza, pero no tenemos nada escrito." (Comunicación personal Ing. Javier Valdospinos, Gerente General de la Empresa EdenRoses).

La Jefe Financiero maneja una aproximación semanal informal basada en los depósitos y transferencias recibidas en las cuentas bancarias. Este mecanismo permite gestionar la tesorería inmediata, pero no constituye un flujo de caja proyectado en sentido técnico-financiero, ya que carece de horizonte de planificación y de escenarios de sensibilidad.

d) Gestión de cuentas por cobrar y pagos a proveedores

En esta dimensión se presentó la principal diferencia entre las respuestas de los informantes. El Gerente General manifestó que las cuentas por cobrar a clientes no se encuentran bajo un control formal por parte del área financiera, por otro lado, el encargado de compras identificó un problema relacionado con la liquidez de la empresa debido a que los proveedores establecen plazos de pago que van desde el contado hasta 30 días, mientras que los clientes internacionales realizan sus pagos entre 45 y 60 días. Esta diferencia genera una brecha constante que afecta el flujo de caja operativo de la empresa.

e) Indicadores para la toma de decisiones

Todos los informantes coincidieron en que la empresa no utiliza indicadores financieros formales y que las decisiones gerenciales se toman de forma empírica, basadas en la experiencia acumulada.

f) Coordinación entre áreas

La desarticulación entre áreas fue descrita como uno de los problemas organizacionales más profundos. El Gerente General afirmó:

"Ha habido bastante divorcio entre el área administrativa, financiera, ventas y producción. Cada uno ha ido por su lado, y por lo tanto no ha habido una coordinación adecuada que permita tomar decisiones correctas" (Comunicación personal Ing. Javier Valdospinos, Gerente General de la Empresa EdenRoses).

Los informantes mencionaron que en los dos meses previos a las entrevistas se habían iniciado reuniones de coordinación, lo que representa un primer paso positivo hacia la formalización.

g) Riesgos que afectan la rentabilidad

Desde la perspectiva interna, el Gerente General identificó la falta de coordinación y la toma de decisiones sin datos como el mayor riesgo para la rentabilidad. El Encargado de Producción señaló factores operativos concretos: el alto porcentaje de flor nacional aquella que no cumple estándares de exportación y el desperdicio en postcosecha como los determinantes más inmediatos del deterioro económico.

Se debe considerar que la flor nacional no es intencional sino que es una consecuencia inevitable del proceso productivo, cuando se cultivan rosas para exportación no todas las flores que nacen cumplen los estándares de calidad, longitud o presentación exigidos por los mercados

internacionales. Esa flor que queda fuera es lo que se llama flor nacional, y se vende en el mercado local a precios mucho más bajos como una forma de recuperar algo del costo, en lugar de desecharla completamente.

h) Recomendaciones percibidas por los informantes

El Gerente General identificó como prioridad el establecimiento de un control integral desde el área financiera que abarque ventas, ingresos, gastos y planificación presupuestaria. Los demás informantes enfatizaron el trabajo en equipo, la comunicación clara y el factor humano comprometido como condiciones para el avance efectivo de la empresa.

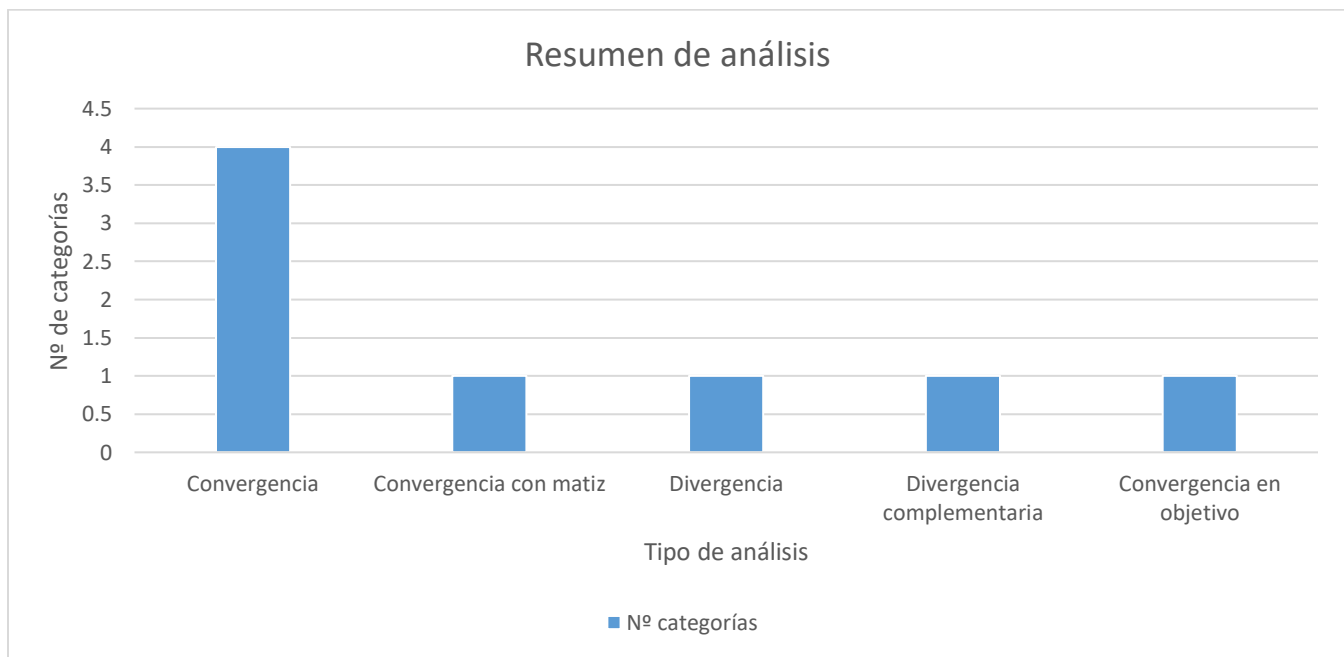
Tabla 2. Resultados del análisis cualitativo de la gestión administrativa y financiera de EdenRoses Cía. Ltda.

Categoría de análisis	Hallazgo cualitativo principal	Tipo de análisis	Interpretación sencilla	Implicación principal
Planificación administrativa y financiera	Ausencia total de planificación formal, procesos escritos y presupuestos en ambas dimensiones.	Convergencia	Todos coinciden en que no existe planificación formal.	Formalizar procesos, presupuestos y responsabilidades.
Control de costos	No se aplica costeo por hectárea ni por tallo. Existe un control básico de compras, pero sin presupuesto formal que lo respalde.	Convergencia	Hay acuerdo sobre la falta de costeo técnico.	Implementar costeo por hectárea, tallo y área.
Flujo de caja	Sin proyección documentada. El Gerente solo tiene estimaciones mentales; la Jefe Financiero usa saldos bancarios semanales.	Convergencia con matiz	Todos ven ausencia de flujo proyectado, aunque existen controles informales.	Crear flujo de caja documentado y periódico.
Cuentas por cobrar y pagos	CxC opacas para el área financiera. Brecha de liquidez: proveedores a 30 días, clientes a 45-60 días.	Divergencia	Los informantes observan problemas distintos dentro del ciclo de cobro y pago.	Alinear información financiera, cobros y plazos de pago.
Indicadores de desempeño	Sin KPIs formales. Decisiones empíricas basadas en la experiencia del Gerente.	Convergencia	Todos confirman ausencia de indicadores formales.	Definir KPIs de gestión, producción y finanzas.
Coordinación entre áreas	Funcionamiento histórico en silos. Solo 2 meses de reuniones incipientes al momento de las entrevistas.	Convergencia	Todos reconocen trabajo en silos y baja coordinación.	Fortalecer reuniones, comunicación y seguimiento interáreas.
Riesgos de rentabilidad	Falta de coordinación (Gerente) y alto % de flor	Divergencia complementaria	Hay perspectivas diferentes, pero se	Atacar coordinación, desperdicios y mezcla de flor nacional.

	nacional + desperdicios (Encargado de Producción).		complementan sobre el riesgo de rentabilidad.	
Recomendaciones	Control integral financiero con presupuesto por área (Gerente). Trabajo en equipo y comunicación clara (Todos los demás informantes).	Convergencia en objetivo	Todas las recomendaciones apuntan a formalizar la gestión.	Construir un sistema integral de gestión administrativa y financiera.

Fuente. Entrevistas semiestructuradas, marzo 2026.

Ilustración 1. Resumen resultados del análisis cualitativo de la gestión administrativa y financiera de EdenRoses Cía. Ltda.



Fuente. Entrevistas semiestructuradas, marzo 2026.

4.1.2 Discusión de resultados del análisis cualitativo

La realidad que la gerencia sí percibe

La convergencia más significativa entre ambas fuentes es el reconocimiento de la ausencia de planificación financiera formal. Cuantitativamente, esta ausencia se manifiesta en la imposibilidad de comparar resultados reales contra metas presupuestadas simplemente porque no existen presupuestos, en el deterioro silencioso del margen bruto de 31.7% a 24.7% sin que se tomaran medidas correctivas oportunas, y en el crecimiento descontrolado de los gastos financieros de 55.053 a 123.514 USD sin evidencia de negociación o reestructuración.

Cualitativamente, los informantes admiten la ausencia y la necesidad de planificación, lo que coincide con lo señalado por (Méndez, 2024), quien afirma que un modelo de gestión financiera efectivo es la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

Una segunda convergencia relevante se produce en torno a la desarticulación organizacional. Los indicadores de eficiencia muestran que la cobranza funciona bien (29 días en 2025), pero que el área financiera no tiene acceso a esa información hecho confirmado por el Gerente General, lo que impide calcular el flujo de caja real y gestionar la tesorería de manera integrada. Este hallazgo es coherente con los planteamientos de (Rodrigues et al., 2022), quienes documentan que, en empresas medianas de tipo familiar, la centralización de decisiones y la informalización de los mecanismos de coordinación limitan el desarrollo organizacional y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno.

La convergencia entre el diagnóstico cualitativo y cuantitativo es también evidente en la dimensión de costos: el Gerente General reconoció que no existe un costeo formal por hectárea

ni por tallo, y los datos confirman que el costo por tallo empeoró de USD 0.371 en 2024 a USD 0.412 en 2025, un salto del 11.0% sin que se generaran alertas ni acciones correctivas. Este comportamiento es consistente con los hallazgos de (Taïpe et al., 2024), quienes demuestran que la administración deficiente del capital de trabajo, derivada de la falta de información oportuna, genera inestabilidad financiera en el sector florícola ecuatoriano.

Brechas entre percepción gerencial y realidad financiera

La divergencia más relevante del estudio emerge al contrastar la percepción del Gerente General quien describió la situación financiera como relativamente sólida, refiriéndose únicamente a las cuentas por pagar, con los indicadores que muestran pérdidas netas en tres años consecutivos, un ROE de -8.4%, y un capital de trabajo que perdió el 82.9% de su valor en dos años.

Esta brecha no debe interpretarse como una contradicción deliberada, sino como la consecuencia lógica de gestionar una empresa sin un sistema de información financiera que traduzca los movimientos contables en indicadores de alerta comprensibles y oportunos para la dirección. En la ausencia de reportes financieros mensuales, el Gerente toma como referencia la actividad operativa diaria que efectivamente funciona y extrapola esa percepción al estado financiero general de la empresa.

Una segunda divergencia relevante se produce en la gestión de cuentas por cobrar, el Gerente General la describe como opaca e incontrolada, pero los indicadores cuantitativos muestran una rotación de 13,14 veces y solo 29 días de cobro en 2025, resultado positivo.

La reconciliación de esta aparente contradicción apunta a lo siguiente: el área de ventas cobra eficientemente, pero esa información no fluye al área financiera, generando una percepción de opacidad que no refleja ineficiencia en la cobranza sino desarticulación informacional entre áreas. Este hallazgo valida el diagnóstico cualitativo del funcionamiento en silos y es coherente con los resultados de (Villavicencio et al., 2022), quienes señalan que la falta de políticas formales de crédito y cobranza, aunque la cobranza sea eficiente en la práctica genera impactos negativos sobre la disponibilidad de recursos líquidos al impedir una gestión integrada de la tesorería.

Discusión en relación al objetivo específico 1: Diagnóstico de fortalezas y debilidades

Los resultados cuantitativos y cualitativos convergen en la identificación de un conjunto claro de fortalezas y debilidades. Las principales fortalezas de EdenRoses son su capacidad de cobranza, indicadores de gestión de cartera consistentemente positivos, la solidez de la rotación de inventarios, la estabilidad del volumen de ventas, la experiencia de más de 17 años en el sector y la presencia del asesor internacional de producción.

Estas fortalezas confirman que la empresa tiene bases operativas sólidas para sostener una recuperación financiera, en línea con lo planteado por (Betancourt et al., 2025), quienes destacan la posición competitiva del sector florícola ecuatoriano en los mercados internacionales.

Las debilidades más críticas son: la ausencia de planificación y presupuesto formal, la pérdida operativa sostenida por tres años consecutivos, el deterioro de la liquidez corriente, la carga creciente de deuda bancaria, el empeoramiento del costo por tallo, y la desarticulación entre áreas. Estas debilidades son coherentes con los factores de riesgo descritos por Laínez

Franco y Logroño Mora (2024), quienes demuestran que la baja liquidez y la ineficiencia en el uso de activos son las principales vulnerabilidades de las empresas agrícolas ecuatorianas.

La siguiente matriz FODA sintetiza los hallazgos del diagnóstico administrativo y financiero de EdenRoses Cía. Ltda., integrando los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en la investigación.

Tabla 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Trayectoria de más de 17 años en el sector florícola de exportación. F2. Eficiencia en la gestión de cobranzas: período promedio de cobro de 29 días (dentro del referencial sectorial). F3. Rotación de inventarios positiva y estable (2.7 veces en 2025). F4. Volumen de ventas estable: más de USD 3 millones anuales en los últimos cuatro años. F5. Asesor internacional de producción con experiencia técnica en variedades de exportación. F6. Capacidad instalada de 14 hectáreas con potencial de optimización productiva.	D1. Ausencia de planificación financiera formal: sin presupuesto anual ni flujo de caja proyectado hasta 2026. D2. Tres años consecutivos de pérdidas netas (2023-2025): acumulado de USD 125.177. D3. Alto porcentaje de flor nacional (22%), que reduce el ingreso promedio por tallo producido. D4. Liquidez corriente en descenso (1,092 en 2025) y capital de trabajo neto contraído un 82,9% en dos años. D5. Carga de deuda bancaria creciente: USD 1.060.140 en 2025 (+132,4% respecto a 2022); cobertura de intereses negativa (-0,94). D6. Toma de decisiones empírica sin indicadores financieros formales; desarticulación entre áreas funcionales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Ecuador mantiene una posición destacada como uno de los principales exportadores de rosas a nivel mundial, lo que favorece al acceso a mercados como Estados Unidos, Rusia y la Unión Europea. (Betancourt et al., 2025). O2. Existe la posibilidad de fortalecer la comercialización directa con clientes internacionales reduciendo la dependencia de intermediarios y mejorando el precio promedio de venta por tallo. O3. El mercado ofrece cada vez más herramientas tecnológicas como sistemas	A1. La variación de los precios en el mercado internacional y la dependencia de intermediarios. (Granda Sanmartín et al., 2024). A2. El incremento constante en el costo de fertilizantes, agroquímicos y demás insumos agrícolas. A3. La competencia de países como Colombia y Kenia que cuentan con menores costos de producción. A4. El incremento anual de los costos laborales, especialmente por los ajustes en el salario básico y demás obligaciones legales.

ERP y software especializado que facilitan el control de costos, la planificación financiera y la gestión administrativa de empresas florícolas. O4. Las Instituciones públicas y financieras disponen de programas de capacitación y alternativas de financiamiento dirigidas al sector florícola que puedan apoyar la ejecución de proyectos orientados a mejorar la gestión y la competitividad de la empresa. O5. Fortalecer la presencia de la empresa en mercados que valoran las buenas prácticas ambientales y sociales	A5. Las condiciones climáticas y los riesgos fitosanitarios propios de la zona de Cayambe pueden afectar la calidad de la producción.
--	--

Nota. Con base en los resultados del análisis cualitativo (entrevistas semiestructuradas) y cuantitativo (indicadores financieros 2022-2025) de EdenRoses Cía. Ltda.

Granda et al. (2024) y Andrade et al. (2024) coinciden en señalar que el fortalecimiento de la gestión organizacional, la incorporación de tecnologías de gestión y la planificación estratégica son las condiciones necesarias para que las empresas florícolas ecuatorianas consoliden su competitividad internacional. Los resultados de EdenRoses ilustran con precisión la situación previa a esa transformación: una empresa con potencial de mercado y base productiva suficiente, pero que opera sin las herramientas de gestión que permitirían capitalizar ese potencial en resultados financieros sostenidos.

4.1.3 Conclusión del análisis cualitativo

EdenRoses enfrenta una crisis financiera estructural de origen gerencial, no operativo ya que la empresa produce y vende con relativa eficiencia ya que sus indicadores de cobranza e inventarios son positivos, pero opera con pérdidas crecientes porque carece de los mecanismos de gestión que conectan la producción con la rentabilidad: presupuesto, costeo, flujo de caja e indicadores. La crisis financiera evidenciada por la pérdida de USD 116.195 en 2025, una liquidez en 1,09 y una cobertura de intereses en -0,94 constituye el resultado acumulado de cuatro años

de gestión sin información financiera formal, lo que ha limitado la toma de decisiones oportunas y el control efectivo del desempeño económico de la empresa.

4.2 Análisis cuantitativo, objetivo específico 2: Análisis de los estados financieros 2022-2025

4.2.1 Resultados del análisis cuantitativo

Los resultados del análisis cuantitativo se estructuran en cuatro grupos de indicadores financieros: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa, los indicadores fueron calculados a partir de los estados financieros reconstruidos de EdenRoses Cía. Ltda. para el período 2022-2025 y se interpretan comparativamente entre años y respecto al rango referencial del sector agrícola ecuatoriano.

Tabla 4. Indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa

Indicador	2022	2023	2024	2025
GRUPO 1: INDICADORES DE LIQUIDEZ (referencia mayor o igual que 1.5 liquidez corriente)				
Liquidez corriente	1,450 ✓	1,502 ✓	1,175 △	1,092 ●
Prueba ácida	1,317 ✓	1,420 ✓	1,069 △	0,977 ●
Capital de trabajo neto (USD)	233.049	328.912 ↑	101.137 ↓	56.303 ●
Razón de efectivo	0,67 ✓	1,05 ✓	0,44 ✓	0,46 ✓
GRUPO 2: INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO (referencia menor que 0.60)				
Endeudamiento total	0,581 △	0,655 ●	0,731 ●	0,579 △
Endeudamiento patrimonial	1,387 △	1,903 ●	2,716 ●	1,374 ✓
Autonomía financiera	0,419 ✓	0,345 ●	0,269 ●	0,421 ✓
Cobertura de intereses	3,27x ✓	-0,13x ●	-0,02x ●	-0,94x ●
GRUPO 3: INDICADORES DE RENTABILIDAD (referencia margen neto mayor que 5%)				
Margen bruto (%)	31,7% ✓	27,4% △	26,6% △	24,7% ●
Margen operativo / neto (%)	5,7% ✓	-0,2% ●	-0,05% ●	-3,7% ●
ROA Rentabilidad del activo (%)	7,1% ✓	-0,3% ●	-0,1% ●	-3,5% ●
ROE Rentabilidad del patrimonio (%)	17,0% ✓	-0,7% ●	-0,2% ●	-8,4% ●

GRUPO 4: INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA				
Rotación de CxC (veces)	12,34 ✓	15,11 ✓	10,22 ✓	13,14 ✓
Días de cobro promedio (días)	29,6 ✓	24,2 ✓	35,7 ✓	27,8 ✓
Días de pago a proveedores	34,9	48,5	42,8	40,5
Rotación de inventarios (veces)	31,1 ✓	37,3 ✓	40,9 ✓	35,8 ✓
Rotación de activos totales	1,243 ✓	1,095 ✓	1,261 ✓	0,956 ⚠
Costo por tallo exportado (USD)	0,3977	0,3963	0,3711 ✓	0,4117 ●
Costo por hectárea (USD)	227.605	243.325	221.430	224.340
Tallos exportados / hectárea	619.938	614.060	596.698	544.881 ↓
Precio de venta real tallo	0,42	0,40	0,37	0,39

Nota: ✓ = dentro del rango referencial del sector agrícola ecuatoriano. ⚠ = valor de alerta.

● = valor fuera del rango, requiere intervención urgente. Fuente. Estados financieros reconstruidos de EdenRoses Cía. Ltda. 2022-2025.

El precio de venta por tallo registrado en 2025 corresponde a un valor neto promedio ponderado de USD 0,39 calculado sobre el total de los tallos exportados durante ese año; este valor no incluye la flor destinada al mercado nacional, esta flor no cumple con los estándares internacionales de calidad y su comercialización se realiza localmente a precios considerablemente inferiores.

El 22% de la producción total de EdenRoses equivalente a 2.228.423 tallos anuales no cumple los estándares de exportación se desechan o se comercializan como flor nacional a USD 0,12 por tallo, frente a USD 0,43 en el mercado internacional. La producción bruta total de la empresa se estima en 10.129.197 tallos anuales con las 14,5 hectáreas actuales derivado de 7.900.774 tallos exportados equivalente a 78% tasa de exportación en 2025.

Análisis de Indicadores de liquidez

La liquidez de EdenRoses Cía. Ltda. presenta una tendencia de deterioro progresivo y acelerado durante el período analizado. La liquidez corriente pasó de 1,450 en 2022 a 1,502 en 2023, el único año en que se acercó al referencial de 1,5, para descender a 1,175 en 2024 y a 1,092 en 2025. El valor en el 2025 representa una situación de riesgo crítico, se considera que un indicador de liquidez se encuentra en nivel crítico cuando su valor se ubica por debajo de 1,00, ya que ello implica que la empresa no dispone de activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos corrientes, la empresa en el 2025 se aproxima peligrosamente a ese umbral, dispone de USD 1,09 de activo corriente por cada USD 1,00 de pasivo corriente.

La prueba ácida refuerza esta situación de alerta al excluir los inventarios, el ratio cae a 0,977 en 2025, por primera vez en el período por debajo de 1,0, lo que significa que, sin liquidar sus inventarios, la empresa no puede cubrir la totalidad de sus obligaciones corrientes. El dato más elocuente es el capital de trabajo neto: pasó de su máximo de USD 328.912 en 2023 a USD 56.303 en 2025, una contracción del 82,9% en solo dos años. La razón de efectivo (0,46) es el único indicador de liquidez que se mantiene en rango aceptable, sostenido por el saldo de caja de USD 280.381.

Análisis de Indicadores de endeudamiento

El nivel de endeudamiento de EdenRoses alcanzó su valor más alto en el año 2024 con un indicador de 0,731 mientras que en 2025 disminuyó a 0,579 aunque este resultado podría interpretarse como una mejora, el análisis de los estados financieros muestra que la reducción del indicador no se debió a una disminución de las obligaciones sino al incremento del patrimonio por el registro de los resultados acumulados. De hecho, la deuda bancaria de largo plazo pasó de USD 456.122 en 2022 a USD 1.060.140 en 2025 lo que representa un incremento del 132,4% durante el período analizado.

Otro aspecto que merece especial atención es la cobertura de intereses, a partir del 2023 este indicador presenta valores negativos (-0,13 veces en el 2023, -0,02 veces en el 2024 y -0,94 veces en 2025), lo que significa que la utilidad operativa generada por la empresa no fue suficiente para cubrir el costo de sus obligaciones financieras, esta situación refleja una alta dependencia del financiamiento y confirma la necesidad de fortalecer la planificación financiera y el control de los recursos para evitar que el endeudamiento continúe afectando la estabilidad económica de la Empresa.

Análisis de Indicadores de rentabilidad

Durante el período analizado EdenRoses obtuvo resultados positivos únicamente en el año 2022 cuando alcanzó un margen neto del 5,7%, un rendimiento sobre los activos (ROA) del 7,1% y una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 17,0% y a partir del año 2023 la empresa registró pérdidas en todos los ejercicios económicos, acumulando un resultado negativo de 125.177 entre 2023 y 2025. En el año 2025 el ROE fue de -8,40 este resultado evidencia que el patrimonio no está generando la rentabilidad esperada y confirma el deterioro de la situación financiera durante los últimos años, de igual manera, el margen bruto mostró una disminución constante pasando del 31,7% en el 2022 al 24,7% en el 2025, esto se explica porque el costo de producción aumentó del 68,3% al 75,3% de las ventas, mientras que los ingresos prácticamente no registraron crecimiento durante el período analizado, con una variación acumulada de apenas -0,07%, estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer el control de los costos de producción y mejorar la rentabilidad de la operación.

Tabla 5. Variación anual de ingresos y costos

Variable	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas (USD)	3.138.847	3.155.804 (+0,5%)	3.209.175 (+1,7%)	3.136.737 (-2,3%)
Costo de producción (USD)	2.145.130	2.292.053 (+6,8%)	2.356.439 (+2,8%)	2.360.492 (+0,2%)
Gastos operativos (USD)	813.729	871.172 (+7,1%)	854.298 (-1,9%)	892.439 (+4,5%)
Utilidad neta (USD)	179.988	(7.421) (-104,1%)	(1.561) (-79,0%)	(116.195) (-7.342.5%)
Margen bruto (%)	31,7%	27,4%	26,6%	24,7%
Margen neto (%)	5,7%	-0,2%	-0,05%	-3,7%

Nota. Los valores entre paréntesis corresponden a pérdidas. Los porcentajes entre paréntesis representan la variación respecto al año anterior.

Análisis de Indicadores de eficiencia operativa

Los indicadores de eficiencia operativa constituyen el único grupo con resultados consistentemente positivos durante el período analizado. Los días de cobro promedio oscilan entre 26,8 y 29 días muy por debajo del límite referencial de 60 días, la rotación de inventarios supera ampliamente el mínimo de 4 veces anuales (entre 31,1 y 40,9 veces), y la rotación de cuentas por cobrar es superior a 10 veces en todos los años.

A pesar de estos resultados existen indicadores que muestran aspectos que requieren atención tales como la rotación de los activos totales que en el 2025 disminuyó a 0,956 y por primera vez durante el período analizado se ubicó por debajo de 1,0 lo que significa que por cada dólar invertido en activos de la empresa generó menos de un dólar en ventas demostrando que el crecimiento de los activos no estuvo acompañado por un incremento similar en los ingresos; otro indicador que refleja esta situación es el costo por tallo exportado que pasó de USD 0,371 en 2024 a USD 0,412 en 2025 registrando un incremento del 11%. Al mismo tiempo el volumen de tallos exportados disminuyó de 8.652.114 a 7.900.774 equivalente a una reducción del 8,7%

al producir y exportar un menor número de tallos los costos fijos tuvieron que distribuirse entre menos unidades lo que provocó un aumento del costo unitario.

De igual manera, la productividad de las rosas exportables por hectárea disminuyó de 619.938 tallos en el 2022 a 544.881 tallos en el 2025 lo que representa una reducción del 12,1%, estos resultados demuestran que el incremento de la superficie cultivada no estuvo acompañado por una mejora en la productividad, situación que afectó la eficiencia de la operación y en consecuencia la rentabilidad de la empresa.

Análisis complementario: descomposición del costo de producción.

El análisis de la estructura de los costos de producción muestra que el rubro denominado “Otros costos de producción” representó el 48,2% del costo total en el 2025 equivalente a USD 1.138.081, este fue el componente de mayor participación y también el que presentó incremento más significativo entre 2022 y 2023 con un aumento de USD 147.997 equivalente al 15,2%. Este rubro incluye materiales de empaque, fletes internos, servicios de campo y otros gastos de diferente naturaleza, debido a esta diversidad de conceptos y a la falta de un sistema de costeo constituye uno de los rubros con menos nivel de control y mayor dificultad para identificar con claridad el comportamiento de los costos de la empresa.

Tabla 6. Componentes del costo de producción

Componente	2022	2023	2024	2025
Insumos agrícolas y fertilizantes	545.158 (25,4%)	520.194 (22,7%)	522.428 (22,2%)	496.960 (21,1%)
Mano de obra directa	442.259 (20,6%)	449.493 (19,6%)	498.114 (21,1%)	514.391 (21,8%)
Depreciación activos productivos	182.475 (8,5%)	199.130 (8,7%)	199.729 (8,5%)	211.061 (8,9%)

Otros costos de producción	975.237 (45,5%)	1.123.235 (49,0%)	1.136.167 (48,2%)	1.138.081 (48,2%)
TOTAL COSTO PRODUCCIÓN	2.145.130	2.292.053	2.356.439	2.360.492
% sobre ingresos	68,3%	72,6%	73,4%	75,3%

Nota. Los porcentajes entre paréntesis corresponden a la participación de cada componente en el total del costo de producción.

4.2.2 Discusión de resultados del análisis cuantitativo

Puntos ciegos: lo que los datos revelan y las entrevistas no mencionaron

El análisis cuantitativo descubrió tres hallazgos de alta relevancia que no fueron mencionados en ninguna de las entrevistas, constituyendo los puntos ciegos más significativos del diagnóstico gerencial.

Primero, la carga financiera de la deuda bancaria de largo plazo. Ninguno de los informantes mencionó el crecimiento de la deuda LP (+132,4% en cuatro años) ni el incremento de los gastos financieros (+124,4%) como factores explicativos del deterioro de la rentabilidad. Sin embargo, en 2025 los gastos financieros de USD 123.514 representan el 15,9% de la utilidad bruta y son el segundo factor de mayor impacto negativo sobre el resultado operativo, después del exceso de costos de producción. Esta carga, combinada con la cobertura de intereses negativa (-0,94), configura un escenario en el que la empresa está erosionando su patrimonio para pagar intereses, dinámica que (Correa et al., 2022) identifican como uno de los principales riesgos de insostenibilidad financiera.

Otro aspecto importante identificado en el análisis financiero es la forma en que la empresa ha financiado sus operaciones durante los últimos años, entre 2023 y 2025 EdenRoses acumuló pérdidas por USD 125.177, al mismo tiempo incrementó su superficie cultivada de 12 a

14,5 hectáreas y aumentó el saldo de la deuda bancaria de largo plazo. Estos resultados permiten deducir que el crecimiento de la empresa y las pérdidas registradas durante ese período fueron sostenidas en gran medida mediante financiamiento bancario.

Este comportamiento coincide con lo señalado por Ayala (2023), quien indica que el uso del crédito para mantener la operación puede convertirse en un riesgo cuando la empresa no genera la rentabilidad suficiente para cubrir sus obligaciones financieras, en estas condiciones el endeudamiento deja de ser una herramienta de crecimiento y pasa a convertirse en un factor que limita la liquidez y aumenta la presión sobre los resultados económicos. Es necesario fortalecer la planificación financiera y establecer mecanismos de control que permitan mejorar la rentabilidad y reducir la dependencia del financiamiento externo.

Segundo, se observa una disminución de la productividad por hectárea, los datos reflejan que los tallos exportados por hectárea pasaron de 619.938 en 2022 a 544.881 en 2025, lo que representa una disminución del 12,1% durante este período, mientras que la superficie productiva aumentó de 12 a 14,5 hectáreas; sin embargo, este incremento de la superficie no estuvo acompañado por un aumento proporcional en el número de tallos exportados, esto permite considerar que las nuevas hectáreas presentan una productividad inferior en comparación con las hectáreas que ya se encontraban establecidas. El encargado de Producción destacó el trabajo del asesor internacional para *"optimizar la producción"*, pero los datos cuantitativos evidencian que este esfuerzo no ha revertido aún la tendencia decreciente de productividad.

Tercero, el deterioro del precio promedio de venta por tallo, que pasó de USD 0,4157 en 2022 a USD 0,3939 en 2025, representando una disminución aproximada del 5,3 % en cuatro años, no fue identificado explícitamente por los informantes como un problema asociado a presión comercial o reducción directa de precios en el mercado. Sin embargo, el análisis

financiero y operativo sugiere que esta disminución podría estar relacionada con cambios en la composición del mix de variedades y en las condiciones de comercialización de la producción exportable.

Desde el año 2023, EdenRoses inició negociaciones comerciales con un cliente que adquiriría composiciones mixtas de variedades de rosas bajo esquemas de precio promedio, situación que ocasionó que variedades premium fueran comercializadas a precios similares a los de variedades estándar o de menor valor comercial. Este modelo comercial habría reducido el precio promedio ponderado por tallo, afectando la rentabilidad de las variedades de mayor valor agregado.

En el sector florícola no todas las variedades de rosas generan el mismo nivel de rentabilidad, aquellas que tienen mayor demanda en los mercados internacionales suelen alcanzar mejores precios de venta y por lo tanto aportan un mayor margen de utilidad para la empresa, en cambio, las variedades con menor aceptación comercial o con una rotación más baja pueden reducir el precio promedio de venta e incrementar el porcentaje de flor nacional, afectando directamente los ingresos.

De igual manera, el precio de las flores no depende únicamente de la variedad, también influyen otros factores como la longitud del tallo, la calidad del producto y el comportamiento de la demanda en los mercados internacionales, por esta razón, resulta importante que las decisiones relacionadas con la producción y la comercialización se sustenten en información técnica y financiera que permita orientar la oferta hacia las variedades con mayor rentabilidad.

Discusión en relación al objetivo específico 2: Análisis de estados financieros 2022-2025

El análisis financiero realizado para el período 2022-2025 muestra que la situación económica de EdenRoses comenzó a deteriorarse a partir del año 2023 siendo el 2025 el ejercicio con los resultados más desfavorables, de los cuatro grupos de indicadores analizados únicamente la gestión de cobranza y el manejo de inventarios presentan un comportamiento favorable y relativamente estable, en cambio, los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad reflejan un deterioro progresivo que afecta la estabilidad financiera de la empresa.

El análisis de tendencias revela que el año 2022 constituye el punto de referencia positivo y el objetivo de recuperación del plan de mejora, mientras que 2024 y 2025 representan el período de mayor vulnerabilidad: endeudamiento máximo (0,731), capital de trabajo mínimo histórico (USD 56.303) y pérdida máxima (-USD 116.195), este comportamiento confirma la necesidad de implementar un plan de mejora que permita fortalecer la gestión administrativa y financiera, recuperar el equilibrio económico de la empresa y evitar que estas tendencias continúen en los próximos períodos.

Betancourt et al. (2025) analizaron la evolución del sector florícola ecuatoriano y concluyeron que Ecuador se mantiene entre los principales exportadores de flores con ingresos que superaron los USD 1.000 millones durante el año 2024, no obstante, los autores también identifican desafíos que continúan afectando al sector especialmente en las empresas florícolas medianas, entre ellos las limitaciones financieras y la dependencia del financiamiento externo para sostener sus operaciones y procesos de crecimiento. Los resultados de EdenRoses confirman esta caracterización: la empresa participa exitosamente en el mercado de exportación el 99,2% de sus ventas son exportaciones en 2025, pero muestra exactamente los patrones de vulnerabilidad financiera descritos por estos autores: dependencia del financiamiento bancario creciente y ausencia de mecanismos formales de gestión.

Laínez Franco y Logroño Mora (2024) demostraron que la baja liquidez es el principal factor de riesgo financiero de las empresas agrícolas ecuatorianas, y que existe una correlación positiva entre la gestión formal del capital de trabajo y la rentabilidad. Los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por los autores durante el período analizado el capital de trabajo disminuyó de USD 328.912 a USD 56.303 mientras que el margen neto pasó del 5,7% al -3,7%, ambos indicadores demuestran un deterioro importante y reflejan la consecuencia de no contar con herramientas formales para la planificación financiera, el control de costos y el seguimiento de la gestión.

En la misma línea, Correa GarCía y Correa Mejía (2022) señalan que la adecuada elaboración e interpretación del estado de flujos de efectivo constituye un elemento fundamental para una gestión financiera sostenible, los autores explican también que una empresa puede presentar utilidades contables y aun así enfrentar problemas de liquidez si no administra correctamente sus flujos de efectivo, razón por la cual este estado financiero se convierte en una herramienta indispensable para la toma de decisiones. Aunque EdenRoses opera con pérdidas y no con utilidades positivas, el principio de estos autores aplica en la dirección opuesta: la empresa tiene saldos de caja positivos de USD 280.381 en 2025 pero no los gestiona mediante un flujo de caja proyectado, lo que le impide anticipar los desfases generados por la brecha entre cobros y pagos y por el servicio de la deuda bancaria creciente.

4.2.3 Conclusión del análisis cuantitativo

La brecha entre percepción gerencial y realidad financiera es el hallazgo más crítico del diagnóstico ya que durante la entrevista el Gerente General manifestó que desde su percepción

la situación financiera de la empresa es relativamente estable, no obstante, el análisis de los estados financieros refleja una realidad diferente ya que EdenRoses Cía. Ltda. registró pérdidas durante tres años consecutivos y presentó una disminución importante en su capital de trabajo, esta diferencia entre la percepción de la gerencia y los resultados financieros evidencia la necesidad de contar con herramientas que proporcionen la información oportuna y faciliten una mejor toma de decisiones. La implementación de un presupuesto formal, indicadores de gestión (KPIs) y un flujo de caja proyectado constituye una de las principales acciones del plan de mejora ya que estas herramientas permitirán realizar un seguimiento permanente del desempeño financiero, anticipar posibles desviaciones y tomar decisiones con base a la información confiable y oportuna.

4.3 Análisis para objetivo específico 3: Modelo financiero y plan de mejora

Al comparar la información obtenida en las entrevistas con los resultados del análisis financiero fue posible identificar aspectos en los que ambas fuentes coincidieron, otros en los que existieron diferencias y algunos hallazgos que solo pudieron evidenciarse a partir del análisis de los estados financieros, esta integración de la información permitió obtener una visión más completa de la situación administrativa y financiera de EdenRoses y comprender con mayor claridad las causas que originaron los principales problemas identificados.

4.3.1 Resultados del análisis para objetivo específico 3: Modelo financiero y plan de mejora

Tabla 7. Comparación de hallazgos

Dimensión	Resultado cuantitativo	Resultado cualitativo	Interpretación integrada
------------------	-------------------------------	------------------------------	---------------------------------

CONVERGENCIAS			
Planificación financiera	Sin presupuesto formal verificable. Margen bruto cayó 7 pp sin acción correctiva.	Gerente: “No existe planificación. Nos hace falta elaborar presupuestos”	La ausencia de planificación impide detectar el deterioro financiero en tiempo real. Hallazgo central del diagnóstico.
Pérdida operativa sostenida	Pérdidas en 3 años consecutivos: USD -7.421 (2023), USD -1.561 (2024), USD -116.195 (2025).	Gerente: “No sabemos muy bien cómo están cruzados los ingresos con los egresos”	La pérdida fue invisible para la dirección por ausencia de informes financieros mensuales. Riesgo sistémico.
Ausencia de flujo de caja	Brecha cobros vs. pagos de -8,3 días en 2025 no gestionada formalmente.	Gerente: “Tenemos algo en la cabeza, pero nada escrito” Jefe Financiero: revisión semanal de saldos bancarios.	El mecanismo informal es insuficiente para anticipar desfases. Herramienta urgente del plan de mejora.
Sin costeo por unidad productiva	Costo/tallo: 0,3711 (2024) a 0,4117 (2025): +11% sin detección ni respuesta gerencial.	Gerente: “Estamos tratando de establecer el costo aceptable cada mes”	La ausencia de costeo formal impide identificar variedades o procesos deficitarios. Acción inmediata del plan.
Funcionamiento en silos	Cobranza eficiente (29 días) pero el área financiera sin acceso a datos de cartera.	Gerente: “Ha habido bastante divorcio entre las áreas” Todos los entrevistados: “La comunicación es deficiente”	El silo informacional genera paradoja: eficiencia operativa invisible para la gestión financiera.
DIVERGENCIAS			
Severidad de la pérdida	ROE -8,4%, pérdida acumulada USD 125.177 en 3 años, capital de trabajo -82,9%.	Gerente: “En la parte financiera estamos bastante bien armados refiriéndose a las cuentas por pagar”	La percepción positiva del Gerente contrasta con el deterioro severo. Consecuencia directa de la ausencia de KPIs.
Gestión de CxC	Días de cobro: 27,8 días en 2025. Indicador positivo y dentro del rango referencial.	Gerente: “Las CxC no son transparentes y no están bajo control financiero”	La cobranza es eficiente pero la información no fluye al área financiera. Problema de integración, no de eficiencia.
PUNTOS CIEGOS			

Carga financiera deuda LP	Deuda LP: +132,4% en 4 años. Gastos financieros: +124,4%. Cobertura intereses: -0,94.	No mencionado por ningún informante en las entrevistas.	La empresa paga intereses con capital propio, no con utilidades. Principal riesgo de sostenibilidad no percibido.
Productividad por hectárea de rosas exportables	Tallos/ha: 619.938 (2022) a 544.881 (2025): caída del 12,1% en 4 años.	Encargado de Producción destacó la labor del asesor para “optimizar la producción”	La optimización no ha revertido la tendencia. La expansión de superficie no generó crecimiento proporcional.
Precio real por tallo	Precio real: USD 0,4157 (2022) a USD 0,3939 (2025): -5,3% en 4 años.	Ningún informante mencionó presión sobre el precio real como factor de deterioro.	El deterioro del precio real (composición del mix de variedades) es invisible para la dirección.

Fuente. a partir del análisis cuantitativo de los estados financieros 2022-2025 y del análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas.

4.3.2 Discusión resultados en relación al objetivo específico 3: Modelo financiero y plan de mejora

Los resultados del diagnóstico cuantitativo y cualitativo proveen los insumos necesarios para diseñar el plan de mejora integral que se desarrolla en el Capítulo V, las acciones planteadas con el plan de mejora responden directamente a los resultados obtenidos durante el diagnóstico, la implementación de un presupuesto formal surge como respuesta a la falta de planificación financiera identificada en la empresa; el establecimiento de un sistema de costeo mensual por hectárea y por tallo permitirá conocer con mayor precisión los costos de producción; el diseño de un flujo de caja proyectado busca fortalecer el control de la liquidez y la integración de la gestión de cartera con el área financiera facilitará un mejor seguimiento de la información para la toma de decisiones, estas acciones guardan relación con las recomendaciones de Granda et al. (2024), quienes señalan que el fortalecimiento de la gestión organizacional y la incorporación de

herramientas de planificación son condiciones necesarias para la competitividad de las empresas florícolas ecuatorianas.

4.3.3 Conclusión del análisis objetivo específico 3: Modelo financiero y plan de mejora

Las condiciones para la recuperación existen y son suficientes. La empresa dispone de capacidad productiva real, presencia en mercados internacionales, un asesor técnico activo y una gerencia que reconoce las debilidades y está dispuesta a cambiar, condición necesaria para el éxito de cualquier proceso de transformación organizacional. Los indicadores de eficiencia operativa positivos confirman que la base de la empresa es sólida. Lo que EdenRoses necesita no es una reestructuración radical sino la instalación de un sistema de gestión administrativo y financiero formal que le permita tomar decisiones con información real, controlar sus costos y planificar su crecimiento con base en datos.

4.4 Análisis para objetivo específico 4: Evaluación del impacto del plan

Se desarrolla en el Capítulo VI de este trabajo. Esta decisión de estructura obedece a que el análisis de impacto, por su naturaleza, requiere datos reales de implementación que solo están disponibles una vez que el plan ha comenzado a ejecutarse.

CAPÍTULO V.

PROPUESTA

5.1 Introducción A La Propuesta

Este capítulo presenta el Plan de Mejora Integral de la Gestión Administrativa y Financiera de EdenRoses Cía. Ltda., sustentado en los hallazgos del diagnóstico cualitativo y del análisis cuantitativo de los estados financieros 2022-2025 desarrollados en el capítulo anterior. El plan se formula para su implementación desde enero de 2026 con un horizonte de doce meses y se articula en dos dimensiones complementarias, la dimensión administrativa, que aborda la estructura organizacional, los roles, los procesos y los mecanismos de coordinación; y la dimensión financiera, que comprende el control de costos, la planificación presupuestaria, la gestión del flujo de caja y los indicadores de desempeño.

Bajo el contexto sectorial, EdenRoses presentó durante el período analizado un promedio cercano al 22 % de flor nacional, valor considerablemente superior al comportamiento referencial de la industria. Por ello, la presente propuesta establece como meta una reducción progresiva al 18 %, porcentaje que se considera técnicamente alcanzable y conservador, debido a que no busca igualar de manera inmediata los estándares de las empresas más eficientes del sector, sino generar una mejora gradual sustentada en acciones de fortalecimiento administrativo y financiero.

Es importante señalar que EdenRoses ya ha iniciado acciones concretas en el marco de este plan: desde enero de 2026 se realizan reuniones mensuales de KPIs primer jueves de cada mes y reuniones semanales de producción cada lunes; en abril de 2026 se contrató una

vendedora con experiencia para reforzar el equipo comercial; y desde mayo de 2026 el área contable asumirá el control de cobranzas. Estas acciones constituyen la Fase I del plan y son reconocidas como logros ya ejecutados.

5.2 Objetivos del plan de mejora

5.2.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejora integral de la gestión administrativa y financiera de EdenRoses Cía. Ltda. que permita revertir la pérdida operativa de 2025, alcanzar una utilidad neta positiva en 2026 mediante la reducción del porcentaje de flor nacional del 22% al 18%, la formalización de los procesos administrativos, la reorganización del equipo directivo y el control presupuestario, garantizando la sostenibilidad económica de la empresa familiar en el mediano plazo.

5.2.2 Objetivos específicos

1. Reorganizar la estructura organizacional de EdenRoses mediante la formalización de roles, la creación de los cargos de Subgerente y Jefe Comercial, y la redefinición de las funciones de la Jefe Financiero, para mejorar la coordinación y el control de los procesos internos.
2. Reducir el porcentaje de flor nacional del 22% al 18% en 2026 mediante el fortalecimiento del equipo de ventas y la mejora de los procesos de postcosecha, incrementando los ingresos por exportación en USD 653.609.

3. Implementar el presupuesto anual 2026 por áreas con un seguimiento mensual de su ejecución como herramienta para fortalecer la planificación financiera y el control de la gestión de la empresa.
4. Incorporar la gestión de cuentas por cobrar al área financiera a partir de mayo de 2026 mediante el registro oportuno de las cobranzas y su conciliación con los movimientos bancarios con el fin de disponer de información actualizada y confiable sobre la cartera.
5. Implementar un sistema de costeo mensual por hectárea y por tallo exportado que permite determinar el costo real de producción y facilite la toma de decisiones orientadas a mejorar la rentabilidad de la empresa.
6. Consolidar el sistema de KPIs mediante las reuniones mensuales ya establecidas, con un tablero de indicadores que permita a la gerencia monitorear la situación financiera y el avance del plan.

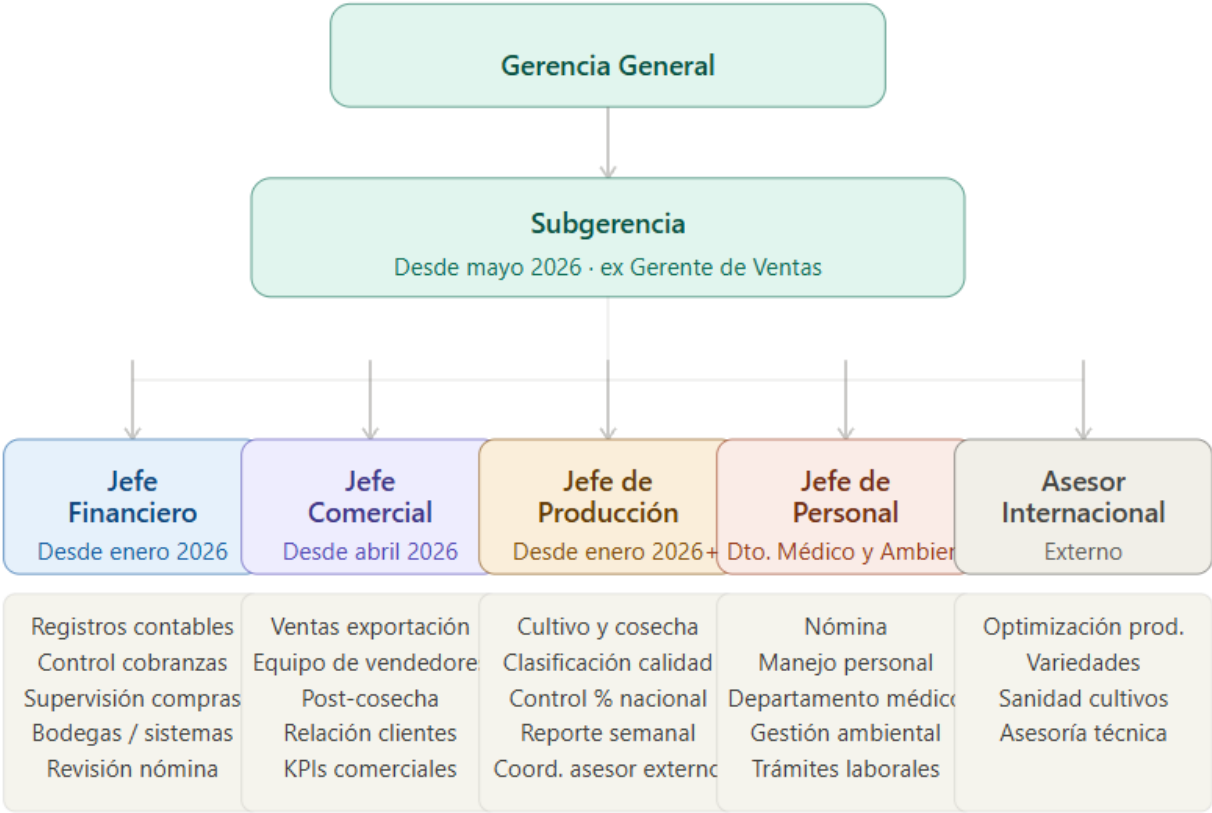
5.3 Dimensión Administrativa del Plan

5.3.1 Nueva estructura organizacional

La estructura organizacional de EdenRoses Cía. Ltda. ha funcionado de manera informal, con roles no definidos por escrito y una concentración de decisiones en la Gerencia General. El plan de mejora contempla una reorganización de la estructura organizacional manteniendo los cargos que actualmente existen e incorporando dos nuevos puestos estratégicos, subgerente y Jefe Comercial, además se redefinen las funciones del área financiera con el propósito de fortalecer el control de la información y mejorar el apoyo a la toma de decisiones.

La reorganización se realizará de manera progresiva, en abril del 2026 se incorporará el cargo de Jefe Comercial y en mayo del mismo año se designará a la Subgerente, con estas incorporaciones la empresa contará con una estructura organizacional más definida integrada por cuatro áreas principales coordinadas por la Gerencia General con el apoyo de la Subgerencia.

Ilustración 2. Organigrama Propuesto para EdenRoses Cía. Ltda.



Nota. Vigente desde mayo 2026. La Subgerencia ejerce control de procesos, KPIs y cumplimiento del plan de mejora. Fuente. Elaboración propia, 2026.

5.3.2 Definición formal de roles y responsabilidades

La siguiente tabla define las funciones específicas, las autoridades y los indicadores de desempeño de cada cargo directivo. Este documento debe ser aprobado y firmado por el Gerente General y entregado a cada responsable antes del 31 de enero de 2026 para los cargos existentes, y al momento de la posesión para los nuevos cargos.

Tabla 8. Funciones específicas

Cargo	Funciones principales	Autoridad / Límites	KPI de desempeño
Gerente General	Dirección estratégica de la empresa. Aprobación de presupuestos y gastos extraordinarios. Negociación con bancos, clientes estratégicos y proveedores clave. Preside reunión mensual de KPIs (primer jueves del mes). Toma de decisiones finales.	Aprueba todo gasto no presupuestado >USD 1.500. Firma contratos. Autoriza crédito a clientes nuevos. Aprueba cambios al plan de mejora.	Utilidad neta del año mayor o igual que USD 359.348. Cumplimiento del plan de mejora al 80% en diciembre. Reunión mensual KPIs realizada 12/12.
Subgerente (desde mayo 2026)	Control del cumplimiento del plan de mejora y KPIs. Supervisión de los procesos de las áreas comercial, financiera y producción. Coordinación entre áreas. Reemplaza al Gerente en su ausencia. Coordina el equipo de ventas y postcosecha.	Aprueba gastos operativos hasta USD 800 dentro del presupuesto. Autoriza cambios de proceso que no impliquen gasto adicional. Puede suspender despachos a clientes en mora.	KPIs del plan cumplidos mayor o igual que 80% mensual. % flor nacional menor o igual que 18% en diciembre. Reuniones semanales de producción realizadas 52/52.
Jefe Financiero (ex Contadora desde enero 2026)	Registro contable mensual bajo NIIF. Control y registro de cobranzas (desde mayo). Conciliación bancaria mensual. Supervisión y revisión del área de compras. Control de bodegas y sistemas. Revisión y supervisión de nómina. Elaboración del flujo	Aprueba pagos a proveedores dentro del presupuesto hasta USD 500. Emite reportes financieros. Supervisa compras del mes.	EEFF mensual entregado antes del día 8. Conciliación bancaria al día. Flujo de caja actualizado mensualmente. KPIs presentados el primer jueves.

Cargo	Funciones principales	Autoridad / Límites	KPI de desempeño
	de caja mensual y tablero de KPIs.		
Jefe Comercial (vendedor a nueva desde abril 2026)	Organización del proceso de ventas y del equipo comercial (jefe de ventas + 2 vendedores jr. + ella misma). Gestión de relaciones con clientes de exportación. Coordinación de la logística de postcosecha junto con la Subgerente. Seguimiento de cartera de clientes.	Otorga condiciones de despacho a clientes con historial. No puede aprobar crédito nuevo sin autorización de la Subgerente o Gerente.	Ventas mayor o igual que presupuesto mensual. % flor exportable mayor o igual que 82%. Nuevos clientes por trimestre. CxC vencida >60 días = 0.
Jefe de Producción	Supervisión diaria del cultivo y cosecha. Control de calidad y clasificación exportación/nacional. Coordinación con asesor internacional. Reporte semanal de producción (lunes). Seguimiento del protocolo de postcosecha.	Aprueba compras de insumos hasta USD 300 dentro del presupuesto aprobado por la Jefe Financiero.	% flor nacional 18% en dic. Reporte semanal entregado 52/52. Costo/ha menor o igual que USD 160.865. Costo/tallo menor o igual que USD 0,281.
Jefe de Personal	Elaboración y control de nómina conjuntamente con la Jefe Financiero. Manejo del personal, contratos y trámites laborales. Coordinación del departamento médico y de gestión ambiental. IESS y Ministerio del Trabajo al día.	Aprueba permisos y vacaciones del personal operativo. Coordina con la Jefe Financiero la aprobación de horas extras.	Nómina entregada a tiempo 12/12 meses. Cero multas laborales. Departamento médico y ambiental al día con obligaciones legales.

Nota. La Jefe Financiero ejerce adicionalmente las funciones de contadora de planta, rol que ya venía desempeñando. El cambio de denominación refleja la ampliación de sus responsabilidades hacia la coordinación financiera integral. Fuente. Elaboración propia, 2026.

5.3.3 Procesos administrativos formalizados

Uno de los aspectos fundamentales del plan de mejora es la formalización de los principales procesos administrativos de la empresa, se estableció la necesidad de documentar e implementar durante el primer semestre del 2026 aquellos procesos que permitan fortalecer el

control, mejorar el seguimiento de la gestión y facilitar la toma de decisiones. Entre los procesos definidos se encuentran la reunión mensual de revisión de indicadores (KPIs) que se realizarán el primer jueves de cada mes, la reunión semanal de producción programada para todos los lunes, el seguimiento mensual del presupuesto frente a su ejecución, el registro y control de las cobranzas a partir de mayo de 2026, el costeo mensual por hectárea y por tallo, el reporte semanal de flor exportable y flor nacional, el control de bodega e inventario de insumos, el procedimiento para la aprobación de gastos y la elaboración del informe mensual de gestión por cada área. Los procesos 1 y 2 ya están en funcionamiento desde enero de 2026.

Tabla 9. Procesos administrativos

N°	Proceso	Responsable	Frecuencia	Formato / Registro	Control
1	Reunión mensual de KPIs primer jueves del mes	Gerente + Jefe Financiero + Subgerente	Mensual (ya iniciada enero 2026)	Acta de reunión con KPIs del mes y compromisos firmados	Acta archivada; compromisos con responsable y fecha
2	Reunión semanal de producción cada lunes	Subgerente + Jefe de Producción	Semanal (ya iniciada enero 2026)	Reporte semanal: tallos cortados, exportado/nacional, observaciones	Indicador: reporte entregado 52/52 lunes del año
3	Control mensual del presupuesto vs. ejecutado	Jefe Financiero	Mensual antes del día 8	Informe de ejecución presupuestaria por área	Desviaciones >10% generan alerta al Gerente
4	Registro y control de cobranzas (desde mayo 2026)	Jefe Financiero	Semanal	Libro de cobranzas conciliado con extractos bancarios	Saldo CxC actualizado semanalmente; reportado en reunión KPIs
5	Costeo mensual por hectárea y por tallo	Jefe de Producción +	Mensual	Planilla de costos: insumos, MO,	Meta: costo/tallo USD 0.281 mensual

N°	Proceso	Responsable	Frecuencia	Formato / Registro	Control
		Jefe Financiero		depreciación, otros por ha	
6	Reporte semanal de clasificación exportado/nacional	Jefe de Producción	Cada lunes	Planilla: tallos cortados, exportados, nacional, %nacional acumulado	Alerta si % nacional supera 20% en la semana
7	Control de bodega e inventario de insumos	Jefe Financiero (supervisión) + Bodeguero	Semanal	Kardex actualizado con punto de reorden por insumo	Compra solo con orden aprobada por Jefe Financiero
8	Proceso de aprobación de gastos	Jefe Financiero + Gerente / Subgerente	Cada gasto no presupuestado	Formulario de solicitud de gasto con justificación y firma	Ningún pago ejecutado sin aprobación según límites del cargo
9	Informe mensual de gestión por área	Subgerente + todos los jefes	Primer viernes del mes	Formato 1 página: logros, KPIs del área, problemas, acciones	Presentado en reunión de KPIs del primer jueves siguiente

Nota. Los procesos 1 y 2 ya están en funcionamiento desde enero 2026. El proceso 4 inicia en mayo 2026. Los demás se implementan progresivamente en el primer trimestre. Fuente. Elaboración propia.

5.4 Dimensión Financiera Del Plan

5.4.1 Estrategia central: reducción de flor nacional del 22% al 18%

La meta del plan para 2026 es reducir el porcentaje de flor nacional de 22% al 18%, aprovechando el refuerzo del equipo comercial y la mejora de los procesos de postcosecha bajo coordinación de la Subgerente desde mayo esto será mediante tres acciones específicas en postcosecha; primera, implementación de un protocolo estandarizado de clasificación por longitud y calidad de botón al momento del corte, con registro diario por variedad y cama de

producción; segunda, ajuste del manejo de temperatura en el proceso de hidratación y almacenamiento en cuarto frío para reducir la apertura prematura del botón; y tercera acción, capacitación mensual al personal de postcosecha en técnicas de clasificación y manejo fitosanitario. El cumplimiento de esta meta será evaluado mediante el indicador mensual del porcentaje de tallos nacionales sobre la producción total, el cual será revisado en las reuniones de seguimiento del KPIs, la disminución esperada de cuatro puntos porcentuales permitirá incorporar 405.168 tallos adicionales al mercado de exportación generando un incremento estimado de ingresos de USD 653.609 equivalente a un crecimiento del 20,8% en comparación con las ventas del año 2025.

Tabla 10. Reducción de flor nacional

Concepto	2025 Real	2026 Meta	Impacto	Variación
% Flor nacional	22%	18%	-4 puntos porcentuales	-18,2%
Tallos exportados	7.900.774	8.305.942	+405.168 tallos exportados	+5,1%
Tallos nacionales	2.228.423	1.823.255	-405.168 tallos a precio bajo	-18,2%
Ingreso por exportación	USD 3.112.069	USD 3.571.555	+USD 459.486	+14,8%
Ingreso por ventas nacionales.	USD 24.668	USD 218.791	+USD 194.123	Mejor gestión nacional.
VENTAS TOTALES	USD 3.136.737	USD 3.790.346	+USD 653.609	+20,8%

Nota. Producción bruta estimada: 10.129.197 tallos totales (7.900.774 / 0.78). Precio exportación: USD 0.43/tallo; precio nacional: USD 0.12/tallo. Fuente. Elaboración propia.

Tabla 11. Acciones para reducir la flor nacional al 18%

N. o	Acción	Responsable	Plazo	Descripción	Impacto esperado
1	Contratación Jefe Comercial con experiencia	Gerente General	Abril 2026 ✓	Vendedora con experiencia para reforzar ventas, coordinar postcosecha y reducir flor no exportada.	-2pp flor nacional; +ventas
2	Protocolo de clasificación en postcosecha	Subgerente + Jefe Comercial	Mayo-Junio 2026	Criterios escritos de clasificación, capacitación al personal, registro diario de % exportado/nacional.	-1pp flor nacional
3	Revisión semanal % flor nacional en reunión lunes	Jefe de Producción	Enero 2026 ✓ (en curso)	Reporte cada lunes con % de la semana. Alerta si supera 20%.	Visibilidad y control en tiempo real
4	Coordinación ventas - postcosecha bajo Subgerente	Subgerente	Mayo 2026	Reunión semanal entre Jefe Comercial y Jefe de Producción para ajustar clasificación según demanda.	-1pp flor nacional
5	Revisión del programa de fertilización con asesor	Asesor internacional + Producción	Enero-Junio 2026	Ajustar dosis y programa sanitario para mejorar calidad de tallo. Meta: -5% costo insumos.	Mejora calidad + - 5% insumos
6	Certificaciones Flor Ecuador y Flor Verde mantenimiento	Jefe de Producción + Subgerente	Todo el año 2026	Mantener vigentes las certificaciones actuales que permiten acceso a mercados premium.	Precio y acceso a mercados mantenido

Fuente. Elaboración propia.

5.4.2 Control de costos de producción

El costo de producción registrado en el 2025 fue de USD 2.360.492 representando el 75,3% de los ingresos de la empresa, con la implementación del plan de mejora se estima reducir este valor a USD 2.332.536 equivalente a una disminución del 1,2%, esta reducción se logrará principalmente mediante la optimización del uso de insumos, con una disminución proyectada del 5% a través de la revisión mensual de las dosis de fertilizantes y productos fitosanitarios junto con el asesor internacional quien analizará el plan de nutrición por variedad y recomendará alternativas de productos considerando su rendimiento y costo.

Adicionalmente, se contempla una reducción del 2% en otros costos relacionados con la postcosecha mediante la aplicación de protocolos de clasificación y control de temperatura establecidos dentro del plan de mejora, por otra parte, el costo de mano de obra presenta un incremento del 3% debido al aumento del salario mínimo sectorial previsto para el 2026, sin embargo, este efecto será compensado con las mejoras planteadas en las demás partidas de costos.

Es importante aclarar que la mejora más significativa en el costo por tallo de USD 0,412 a USD 0,281 no se origina principalmente en una reducción de los costos totales de producción, que apenas disminuyen un 1,2%, sino en el efecto del mayor volumen de tallos exportados sobre los cuales se distribuye ese costo. Al exportar 405.168 tallos adicionales, el mismo costo fijo se reparte entre más unidades, reduciendo el costo unitario. Esta distinción es fundamental para interpretar correctamente los resultados proyectados.

Tabla 12. Costo por tallo

Componente	2025 Real (USD)	2026 Presente (USD)	Variación	Supuesto
Insumos agrícolas y fertilizantes	496.960	472.112	-5,0%	Revisión programa con asesor internacional
Mano de obra directa	514.391	529.823	+3,0%	Incremento salario mínimo 2026
Depreciación activos productivos	211.061	215.282	+2,0%	Activos incorporados en 2025
Otros costos de producción	1.138.081	1.115.320	-2,0%	Reducción desperdicios postcosecha
TOTAL COSTO PRODUCCIÓN	2.360.492	2.332.536	-1,2%	Ahorro neto USD 27.956
Costo por tallo exportado (USD)	0,4117	0,2808	-31,8%	Efecto volumen: +405.168 tallos exportados.
Costo por hectárea (USD)	224.340	160.865	-28,3%	Eficiencia por mayor volumen exportado
% Costo sobre ingresos	75,3%	61,5%	-13,8pp	Mejora estructural del margen bruto

Nota. La mejora del costo por tallo no es principalmente por reducción de costos sino por el efecto del mayor volumen de tallos exportados sobre el que se distribuye el costo total. Fuente. Elaboración propia.

5.4.3 Gestión del flujo de caja y control de cobranzas

La gestión del flujo de caja es la herramienta de mayor impacto inmediato. Desde mayo de 2026, el área financiera registrará y controlará las cobranzas, conciliando con los extractos bancarios para tener visibilidad real de la cartera. Esto elimina la opacidad identificada en el

diagnóstico, donde el Gerente General señaló que las cuentas por cobrar no estaban bajo control formal del área financiera.

Para fortalecer la gestión de tesorería se implementará un flujo de caja mensual proyectado a partir de enero del 2026 el cual será revisado de manera quincenal y presentado en la reunión mensual de KPIs correspondiente al primer jueves del cada mes. Adicionalmente, se establecerá una política de crédito para clientes considerando su antigüedad y comportamiento de pago, para clientes nuevos se solicitará un anticipo del 50% al momento de confirmar el pedido, aquellos clientes con una relación comercial menor a un año tendrán un plazo máximo de 30 días, mientras que los clientes con mas de un año de relación comercial y un adecuado cumplimiento de pagos podrán acceder a un plazo máximo de 45 días previa la aprobación de Subgerencia, en caso que exista una mora superior a 60 días se procederá con la suspensión de despachos hasta regular la situación. La negociación de plazos con los tres proveedores de mayor volumen, buscando extender de 30 a 45 días, reducirá la brecha de liquidez en aproximadamente USD 15.000-20.000 mensuales. La siguiente tabla establece los parámetros de gestión del flujo de caja:

Tabla 13. Gestión del flujo de caja

Herramienta	Descripción	Responsable y frecuencia
Flujo de caja mensual proyectado	Plantilla Excel con ingresos proyectados por semana (según temporada), egresos clasificados por naturaleza (producción, administrativo, financiero, laboral), saldo diario y alerta de déficit cuando el saldo proyectado sea inferior a USD 50.000.	Jefe Financiero elabora el día 28 de cada mes para el mes siguiente; presenta en reunión de KPIs.

Herramienta	Descripción	Responsable y frecuencia
Registro y control de cobranzas (desde mayo 2026)	Libro de cobranzas: registro de cada cobro recibido con fecha, cliente, factura, monto y cuenta bancaria. Conciliación semanal con extractos bancarios. Reporte mensual de saldo CxC por cliente y por antigüedad.	Jefe Financiero registro diario; conciliación semanal; reporte al primer jueves del mes.
Política de crédito a clientes	(a) Clientes nuevos: 50% adelanto al confirmar el pedido. (b) Clientes con historial menor que 1 año: máximo 30 días. (c) Clientes con historial mayor o igual que 1 año (buen pagador): máximo 45 días con aprobación de la Subgerente. (d) Mora mayor que 60 días: suspensión de despacho.	Jefe Comercial gestiona; Subgerente aprueba excepciones; Jefe Financiero monitorea el cumplimiento.
Negociación plazos con proveedores	Gestionar con los 3 proveedores de mayor volumen la extensión de plazos de pago de 30 a 45 días. Esto reduce la brecha de liquidez en aproximadamente USD 15.000-20.000 mensuales.	Gerente General gestión en enero-febrero 2026.
Calendario de pagos recurrentes	Calendario anual de todos los pagos fijos: nómina, IESS, SRI, cuotas bancarias, proveedores principales. Con fechas fijas para anticipar necesidades de caja.	Jefe Financiero elabora en enero 2026; actualiza mensualmente.

Fuente. Elaboración propia.

5.5 Presupuesto anual 2026 EdenRoses Cía. Ltda.

El presupuesto anual 2026 es el primer instrumento formal de planificación financiera de EdenRoses Cía. Ltda. Se construye a partir de los datos reales de 2025, aplicando los supuestos del plan de mejora y considerando la estacionalidad específica del año. Los supuestos base son las mismas 14,5 hectáreas productivas; reducción del porcentaje de flor nacional del 22% al 18%; precio de exportación de USD 0,43 por tallo; precio de flor nacional de USD 0,12 por tallo sin variación prevista; costo de producción mensual constante de USD 194.378; estacionalidad con San Valentín proyectado como mes de comportamiento normal factor 1,00, Día de la Madre con

mejora moderada con 15% sobre promedio y diciembre como temporada alta con 30% sobre promedio. Es importante distinguir dos métricas de precio que coexisten en el análisis financiero de EdenRoses Cía. Ltda.

El precio de venta promedio ponderado reportado en los indicadores de eficiencia del Capítulo IV USD 0,39 por tallo en 2025 corresponde a los tallos de exportación. Y el precio utilizado como supuesto base en el presente modelo financiero es de USD 0,43 por tallo, cifra que refleja exclusivamente el precio promedio de los tallos que cumplen estándares internacionales de calidad y ya no se venderán mixes debido que EdenRoses es una finca catalogada como nichos; es decir, es un productor especializado en cultivos con variedades premium patentadas, en lugar de rosas estándar.

Este precio se mantiene constante en el escenario base para el año 2026, en línea con la estabilidad observada en el precio de exportación de los últimos dos ejercicios. La diferencia entre ambas métricas no constituye una inconsistencia, sino el reflejo del mix de producto real de la empresa, en el que un porcentaje de la producción no alcanza la calidad de exportación y se destina al mercado nacional a precio reducido o es desechado al compost.

El presupuesto proyecta ingresos totales de USD 3.790.346, +20,8% sobre 2025 y una utilidad neta de USD 359.348, revirtiendo la pérdida de USD 116.195 registrada en 2025. El margen bruto proyectado es de 38,5%, cifra que supera el máximo histórico de 31,7% registrado en 2022, este valor resulta de combinar el incremento de ingresos por exportación +USD 653.609 con una reducción moderada de los costos de producción -1,2%.

La diferencia respecto al histórico se explica íntegramente por el efecto volumen, los mismos costos fijos distribuidos entre 405.168 tallos más generan automáticamente un margen

bruto superior. Si la reducción de flor nacional no se alcanza en la magnitud proyectada, el margen real será proporcionalmente menor. Se debe considerar este margen como un escenario de cumplimiento de la meta de reducción, no como una proyección de mejora de eficiencia independiente del volumen.

Tabla 14. Supuestos del presupuesto 2026

Variable / Supuesto	2025 Base	2026 Presupuestado	Justificación
Producción bruta total (tallos)	10.129.197	10.129.197	Mismas 14.5 ha; sin expansión de superficie
% Flor nacional	22%	18% (meta)	Refuerzo equipo ventas + mejora postcosecha
Tallos exportados	7.900.774	8.305.942	+405.168 tallos al mercado exportados
Precio promedio exportado (USD/tallo)	USD 0,43	USD 0,43	Sin cambio; certificaciones vigentes (Flor Ecuador, Flor Verde)
Precio flor nacional (USD/tallo)	USD 0,12	USD 0,12	Sin cambio previsto en precio local
Ingresos totales (USD)	3.136.737	3.790.346	+20.8% por mayor volumen exportable
San Valentín (febrero)	Mes de alta demanda	Mes de comportamiento normal	Las ventas de Valentín 2026 no fueron buenas
Día de la Madre (mayo)	Mes de alta demanda	Mejora moderada (+15% sobre promedio)	Se espera recuperación con nuevo equipo comercial

Variable / Supuesto	2025 Base	2026 Presupuestado	Justificación
Navidad (diciembre)	Mes de alta demanda	Temporada alta (+30% sobre promedio)	Comportamiento histórico esperado
Variación insumos	0	-5,0%	Revisión programa con asesor internacional
Variación mano de obra	0	+3,0%	Incremento salario mínimo 2026
Gastos financieros	123.514	123.514	Sin cambio; refinanciamiento no previsto para 2026
Nuevos cargos (Jefe Comercial)	0	USD 4.600 adicionales	Vendedora nueva
Certificaciones Flor Ecuador y Flor Verde	0	Mantenimiento vigente	Son las certificaciones actuales; no se prevé certificación adicional

Nota. El presupuesto se basa en datos reales de EdenRoses Cía. Ltda. 2025 y proyecciones del plan de mejora. Las celdas proyectadas reflejan los compromisos del plan que deben monitorearse mensualmente en la reunión de KPIs.

5.5.1 Presupuesto de ingresos por ventas mensual 2026

En la Tabla 15 se muestra el presupuesto de ingresos por ventas mensuales 2026 de la empresa EdenRoses.

Tabla 15. Presupuesto de ingresos 2026

Mes	Factor Estac.	Tallos Exportados	Ingreso Exportados (USD)	Tallos Nacional	Ingreso Nacional (USD)	TOTAL VENTAS (USD)	Observación
Enero	0.85	623.129	267.945	136.784	16.414	284.359	
Febrero	1.00	733.093	315.230	160.923	19.311	334.541	<i>Valentín</i>
Marzo	0.88	645.122	277.402	141.612	16.993	294.395	
Abril	0.87	637.791	274.250	140.003	16.800	291.050	
Mayo	1.15	843.057	362.515	185.061	22.207	384.722	<i>Día de la Madre</i>
Junio	0.88	645.122	277.402	141.612	16.993	294.395	
Julio	0.83	608.467	261.641	133.566	16.028	277.669	
Agosto	0.87	637.791	274.250	140.003	16.800	291.050	
Septiembre	0.90	659.784	283.707	144.830	17.380	301.087	
Octubre	0.88	645.122	277.402	141.612	16.993	294.395	
Noviembre	0.92	674.445	290.011	148.049	17.766	307.777	
Diciembre	1.30	953.021	409.799	209.200	25.104	434.903	<i>Navidad</i>
TOTAL ANUAL	11.33	8.305.942	3.571.555	1.823.255	218.791	3.790.346	

Nota. Factores de estacionalidad: Valentín (febrero) = 1.00 (mes normal en 2026); Día de la Madre (mayo) = 1.15 (mejora esperada); Navidad (diciembre) = 1.30. Los tallos nacionales se distribuyen con el mismo factor de estacionalidad mensual que los tallos exportados. Precio exportación: USD 0.43/tallo; precio nacional: USD 0.12/tallo.

5.5.2 Estado de resultados presupuestado 2026 mensual

El estado de resultados presupuestado consolida el presupuesto de ingresos con los costos y gastos proyectados. La implementación del plan genera una utilidad neta proyectada de USD 359.348 para 2026, revertiendo la pérdida de USD 116.195 registrada en 2025. Este

resultado se alcanza principalmente por el incremento de ingresos derivado de la reducción de la flor nacional (+USD 653.609), combinado con la reducción moderada de costos.

Tabla 16. Estado de resultados presupuestado 2026

Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2026
INGRESOS POR VENTAS	284,360	334,541	294,396	291,050	384,722	294,396	277,669	291,050	301,087	294,396	307,777	434,903	3,790,347
(-) Costo de producción	194,378	194,378	194,378	194,378	194,378	194,378	194,378	194,378	194,378	194,378	194,378	194,378	2,332,536
UTILIDAD BRUTA	89,982	140,163	100,018	96,672	190,344	100,018	83,291	96,672	106,709	100,018	113,399	240,525	1,457,811
Margen bruto (%)	31,6%	41,9%	34,0%	33,2%	49,5%	34,0%	30,0%	33,2%	35,4%	34,0%	36,8%	55,3%	38,5%
(-) Gastos operativos	75,926	75,926	75,926	75,926	75,926	75,926	75,926	75,926	75,926	75,926	75,926	75,926	911,112
UTILIDAD OPERATIV A (EBIT)	14,056	64,237	24,092	20,746	114,418	24,092	7,365	20,746	30,783	24,092	37,473	164,599	546,699
Margen operativo (%)	4,9%	19,2%	8,2%	7,1%	29,7%	8,2%	2,7%	7,1%	10,2%	8,2%	12,2%	37,8%	14,4%
(-) Part. trabajadores (15%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	82,005
(-) Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	116,174
UTILIDAD NETA	14,056	64,237	24,092	20,746	114,418	24,092	7,365	20,746	30,783	24,092	37,473	164,599	348,521
Margen neto (%)	4,9%	19,2%	8,2%	7,1%	29,7%	8,2%	2,7%	7,1%	10,2%	8,2%	12,2%	37,8%	9,2%

La participación de trabajadores e Impuesto a la Renta se provisiona al cierre anual (USD 198.178). Fuente. Elaboración propia.

Tabla 17. Presupuesto de gastos operativos por área 2026

Área / Cuenta	T1 Ene– Mar (USD)	T2 Abr– Jun (USD)	T3 Jul– Sept (USD)	T4 Oct– Dic (USD)	TOTAL 2026 (USD)	2025 Real (USD)
ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
Sueldos y salarios administrativos	119.000	119.000	119.000	119.000	476.000	440.271
Jefe Comercial — cargo nuevo (desde abril 2026)	0	1.533	1.533	1.533	4.600	0
Servicios básicos y telecomunicaciones	6.900	6.900	6.900	6.900	27.600	28.000
Suministros y materiales de oficina	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000	6.750
Depreciación administrativa	23.000	23.000	23.000	23.750	92.750	100.148
SUBTOTAL ÁREA ADMINISTRATIVA	150.400	151.933	151.933	152.683	606.950	575.169
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses bancarios LP y CP	30.877	30.877	30.877	30.877	123.508	123.514
SUBTOTAL GASTOS FINANCIEROS	30.877	30.877	30.877	30.877	123.508	123.514
OTROS GASTOS OPERATIVOS						
Suministros, mantenimiento, publicidad	46.501	44.968	44.968	44.218	180.655	193.755
SUBTOTAL OTROS GASTOS	46.501	44.968	44.968	44.218	180.655	193.755
TOTAL GASTOS OPERATIVOS 2026	227.778	227.778	227.778	227.778	911.113	892.438

Nota. El aumento en gastos administrativos respecto a 2025 se debe al nuevo cargo jefe Comercial (desde abril), que son inversiones estratégicas para reducir la flor nacional e incrementar ventas. El ahorro en otros gastos compensa parcialmente este incremento. Fuente. Elaboración propia.

5.6 Sistema de KPIs y Tablero de Seguimiento

Desde enero de 2026 se realizan las reuniones mensuales de KPIs el primer jueves de cada mes, con participación del Gerente General, la Jefe Financiero, Jefe de Ventas, Jefe de Producción y la Subgerente desde mayo. El tablero incluye KPIs organizados en cuatro grupos:

financieros (ingresos, margen bruto, margen neto, utilidad mensual, liquidez corriente, cobertura de intereses), producción y calidad (porcentaje de flor nacional, tallos exportados, costo por tallo, costo por hectárea), cobranzas y tesorería (días de cobro, saldo de cuentas por cobrar en contabilidad, saldo de caja mínimo, cuentas por cobrar vencidas) y administrativos (reuniones realizadas, desviación presupuestaria, avance del plan).

Cada indicador tiene un semáforo con tres niveles: verde para valores dentro de la meta, amarillo para valores en zona de alerta y rojo para valores críticos que requieren acción inmediata.

Tabla 18. Seguimiento KPI por Grupo

Indicador KPI	2025 Real	Meta 2026	Alerta Δ	Acción que lo mejora
GRUPO 1: FINANCIEROS				
Ingresos mensuales (USD)	261.395	mayor o igual que 315.862	menor que 280.000	Reducción flor nacional + Jefe Comercial
Margen bruto (%)	24,7%	mayor o igual que 38%	menor que 30%	Reducción costos insumos + mayor volumen exportado
Margen neto (%)	-3,7%	mayor o igual que 9%	menor que 0%	Incremento ingresos + control gastos
Utilidad mensual (USD)	(9.683)	mayor o igual que 29.946	menor que 0	Resultado del plan integrado
Liquidez corriente	1,09	mayor o igual que 1,35	menor que 1,10	Flujo de caja + control cobranzas
Cobertura de intereses	-0,94x	mayor o igual que 2,0x	menor que 1,0x	EBIT positivo sostenido

Indicador KPI	2025 Real	Meta 2026	Alerta ⚠	Acción que lo mejora
GRUPO 2: PRODUCCIÓN Y CALIDAD				
% Flor nacional	22%	menor o igual que 18%	mayor que 20%	Postcosecha + Jefe Comercial + reunión lunes
Tallos exportados (mensual)	658.398	mayor o igual que 692.162	menor que 670.000	Clasificación + ventas reforzadas
Costo por tallo exportado (USD)	0,412	menor o igual que 0,281	menor que 0,310	Mayor volumen + optimización insumos
Costo por hectárea (USD)	224.340	menor o igual que 160.865	menor que 175.000	Eficiencia productiva
Reporte semanal producción entregado	S/D	52/52 lunes	menor que 45/52	Proceso ya iniciado enero 2026 ✓
GRUPO 3: COBRANZAS Y TESORERÍA				
Días de cobro promedio	27,8 días	menor o igual que 35 días	mayor que 45 días	Control cobranzas desde mayo 2026
Saldo CxC registrado en contabilidad	No registrado	100% visible	menor que 80% registrado	Integración cobranzas desde mayo ✓
Saldo de caja mínimo (USD)	280.381	mayor o igual que 300.000	menor que 200.000	Flujo de caja + fondo contingencia
CxC vencida mayor que 60 días	S/D	USD 0	menor que USD 15.000	Política de crédito + Jefe Comercial
GRUPO 4: ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACIONALES				
Reunión mensual KPIs realizada	0/12	12/12 primer jueves	menor que 10/12	Proceso ya iniciado enero 2026 ✓
Reunión semanal producción realizada	0/52	52/52 lunes	menor que 45/52	Proceso ya iniciado enero 2026 ✓

Indicador KPI	2025 Real	Meta 2026	Alerta Δ	Acción que lo mejora
Presupuesto vs. ejecutado (desviación)	Sin presupuesto	menor o igual que 10% desviación	mayor que 15% desviación	Primer presupuesto formal implementado
Acciones del plan cumplidas (%)	0%	mayor o igual que 80% en diciembre	menor que 60% en junio	Seguimiento mensual en reunión KPIs

Nota.  OK = valor dentro o mejor que la meta.  Alerta = entre la meta y el umbral de alerta.  Crítico = por debajo del umbral de alerta, requiere acción inmediata en la reunión. ✓ = proceso ya en ejecución. Fuente. Elaboración propia.

5.7 Cronograma de implementación Enero - Diciembre 2026

El cronograma de implementación del plan de mejora se estructura en tres fases; la primera fase denominada fase de bases se desarrollará entre enero y marzo del 2026 y estará enfocada en establecer los mecanismos iniciales de control y comunicación interna, durante este período se implementaran las reuniones de seguimiento KPIs, el flujo de caja mensual, la aprobación y la socialización del presupuesto con las diferentes áreas, el costeo mensual, la definición formal de funciones, la revisión del programa de fertilización y la negociación de condiciones de pago con proveedores.

La segunda fase corresponde a la etapa de implementación que se ejecutará entre abril y julio del 2026, en esta etapa se incorporarán los nuevos cargos definidos en la estructura organizacional, se aplicará el protocolo de clasificación de postcosecha, se formalizará el registro contable de cobranzas, se pondrá en marcha la política de crédito a clientes y se fortalecerá la coordinación entre el área comercial y producción.

Finalmente, la tercera fase denominada fase de consolidación será en el período de agosto a diciembre del 2026, en esta etapa se realizará el seguimiento de los avances alcanzados mediante evaluaciones trimestrales del plan, la revisión del comportamiento acumulado del presupuesto 2027 y la presentación del informe anual de gestión a los socios y al equipo directivo.

Tabla 19. Cronograma de implementación.

**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN – PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EDENROSES CÍA. LTDA.
(2026)**

N°	Actividad	Responsable	Frecuencia / Duración	Estado	En e	Fe b	Ma r	Ab r	Ma y	Ju n	Ju l	Ag o	Sep t	Oc t	No v	Di c	Duración (meses)
FASE I – BASES (ENERO – MARZO)																	
I-1	Reunión mensual de KPIs (primer jueves del mes)	Gerencia General y jefes de área	Mensual (recurrente)	En ejecución	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
I-2	Reunión semanal de producción (lunes)	Jefe de Producción	Semanal (control mensual)	En ejecución	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
I-3	Flujo de caja mensual proyectado	Jefe Financiero / Contabilidad	Mensual	Programado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
I-4	Presupuesto 2026 aprobado y comunicado a las áreas	Jefe Financiero y Gerencia General	Puntual (Ene-Feb)	Programado	X	X											2
I-5	Costeo mensual por hectárea y por tallo	Contabilidad	Mensual (desde Feb)	Programado		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
I-6	Definición escrita de roles y responsabilidades	Gerencia General	Puntual (Ene)	Programado	X												1
I-7	Revisión del programa de	Asesor de Producción /	Periódico (Ene-Jun)	Programado	X	X	X	X	X	X							6

	fertilización con asesor externo	Jefe de Producción															
I-8	Negociación de plazos con proveedores (30→45 días)	Jefe Financiero / Contabilidad	Puntual (Ene-Mar)	Programado	X	X	X										3

FASE II – IMPLEMENTACIÓN (ABRIL – JULIO)

II-1	Contratación de Jefe Comercial (vendedora con experiencia)	Gerencia General	Puntual (Abril)	Completado				X									1
II-2	Protocolo de clasificación postcosecha	Jefe Comercial	Puntual (May-Jun)	Programado					X	X							2
II-3	Designación de Subgerente de control de procesos y KPIs	Gerencia General	Puntual (Mayo)	Programado					X								1
II-4	Registro contable de cobranzas y conciliación bancaria	Contabilidad	Mensual (desde Mayo)	Programado					X	X	X	X	X	X	X	X	8
II-5	Política formal de crédito a clientes	Jefe Financiero	Mensual (desde Mayo)	Programado					X	X	X	X	X	X	X	X	8
II-6	Informe mensual de gestión por área	Subgerente y jefes de área	Mensual (desde Mayo)	Programado					X	X	X	X	X	X	X	X	8
II-7	Reunión Jefe Comercial + Jefe de Producción (coordinación)	Jefe Comercial y Jefe de Producción	Semanal (control mensual, desde Mayo)	Programado					X	X	X	X	X	X	X	X	8

FASE III – CONSOLIDACIÓN (AGOSTO – DICIEMBRE)

III -1	Evaluación trimestral del plan (agosto y noviembre)	Gerencia General y Subgerente	Trimestral	Programado								X			X		2
III -2	Revisión del % de flor nacional acumulado	Jefe Comercial y Jefe de Producción	Mensual (desde Agosto)	Programado								X	X	X	X	X	5
III -3	Presupuesto 2027 elaborado y aprobado	Jefe Financiero y Gerencia General	Puntual (Nov-Dic)	Programado											X	X	2
III -4	Informe anual de gestión (reunión socios + equipo directivo)	Gerencia General	Anual (Diciembre)	Programado												X	1

Nota. Completado = acción ya implementada, En ejecución = acción en curso permanente, Programado = acción prevista para el período señalado.

5.8 Evaluación del impacto esperado del plan

Con la implementación del plan de mejora se espera que al cierre del año 2026 la empresa alcance resultados favorables tanto en el ámbito financiero como en la gestión administrativa. Se proyectan ventas totales por USD 3.790.346, lo que representa un incremento del 20,8% respecto al año anterior, así mismo, la utilidad bruta se estima en USD 1.457.810 equivalente a un crecimiento del 87,8% mientras que la utilidad neta alcanzaría USD 359.348 permitiendo revertir la pérdida generada en el 2025. Estos resultados están condicionados al cumplimiento de los supuestos del presupuesto, especialmente la reducción del porcentaje de flor nacional, que es la palanca de mayor impacto sobre los ingresos.

En el área operativa se proyecta reducir el porcentaje de flor nacional al 18%, es decir, cuatro puntos porcentuales menos que el año anterior, así como disminuir el costo por tallo a USD 0,281 debido al incremento del volumen exportado y a una mejor distribución de los costos de producción. Desde el punto de vista administrativo se prevé realizar doce reuniones de seguimiento de KPIs programadas para el año, documentar seis fichas de cargo e incorporar a partir de mayo 2026, el registro y control de las cuentas por cobrar dentro del área contable, permitiendo contar con información actualizada y oportuna.

Tabla 20. Evaluación del impacto anual

Indicador	2025 Real	2026 Presente	Variación	Evidencia
Ventas totales (USD)	3.136.737	3.790.346	+653.609 / +20.8%	-4pp flor nacional a +405.168 tallos exportados
Utilidad bruta (USD)	776.244	1.457.810	+681.566 / +87,8%	Mayor volumen + reducción costos

Indicador	2025 Real	2026 Presente	Variación	Evidencia
Margen bruto (%)	24,7%	38,5%	+13,8 pp	Recuperación del nivel 2022 (31.7%)
Utilidad neta (USD)	(116.195)	348.521	+USD 464.716	Reversión completa de la pérdida
Margen neto (%)	-3,7%	9,2%	+12,9 pp	Rentabilidad positiva y sólida
Costo por tallo (USD)	0,4117	0,2808	-31,8%	Efecto volumen: +405.168 tallos exportados
Costo por hectárea (USD)	224.340	160.865	-28,3%	Eficiencia productiva mejorada
% Flor nacional	22%	18%	-4 pp	Meta del plan (acciones FA.1 a FA.6)
Tallos exportados	7.900.774	8.305.942	+405.168 / +5,1%	Palanca principal del plan
Reuniones KPIs realizadas	0/12	12/12	12 reuniones	Ya iniciado enero 2026 ✓
Roles documentados por escrito	0	6 cargos	6 fichas de cargo	Proceso 1 del plan
Control de cobranzas	No registrado	100% visible	Plena visibilidad	Desde mayo 2026 ✓

Nota. Los valores proyectados corresponden al escenario de cumplimiento moderado del plan. Los indicadores operativos (reuniones, roles documentados, control de cobranzas) son de naturaleza cualitativa y se miden por cumplimiento. Fuente. Elaboración propia.

CAPITULO VI.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PLAN DE MEJORA

6.1 Introducción al análisis de impacto del Primer Trimestre 2026

La evaluación del impacto del plan de mejora constituye el cuarto objetivo específico de la investigación y permite contrastar los resultados obtenidos en la implementación con las metas proyectadas en el presupuesto anual 2026. Dado que la evaluación completa del plan requiere doce meses de implementación, período que excede el tiempo disponible para la titulación, el presente capítulo analiza los resultados del primer trimestre de 2026 como evidencia empírica inicial del impacto del plan, correspondiente a su Fase I de implementación.

Es importante contextualizar que el primer trimestre de 2026 corresponde a la Fase I del plan la fase de bases, durante la cual se implementaron los mecanismos iniciales de gestión. Los cambios organizacionales de mayor impacto sobre la rentabilidad contratación de la jefe comercial en abril, designación de la subgerente en mayo, control contable de cobranzas en mayo aún no estaban operativos durante el trimestre analizado. Por ello, los resultados del T1 deben interpretarse como resultados de la fase de instalación del sistema de gestión, no como resultados plenos del plan.

6.2 Estado de resultados del Primer Trimestre 2026: presupuesto vs. real

La distribución del costo de producción mensual se presenta como valor constante de USD 194.378 en el presupuesto, dado que la estructura de costos de EdenRoses tiene una composición predominantemente fija. Los cuatro componentes del costo insumos agrícolas y fertilizantes, mano de obra directa, depreciación de activos productivos y otros costos de

producción no varían significativamente en función del volumen de tallos exportados en cada mes, sino que responden a la operación continua de las 14,5 hectáreas productivas. La mano de obra directa se mantiene contratada todo el año, los insumos y fertilizantes se aplican según el ciclo agronómico del cultivo y la depreciación es por definición un cargo fijo mensual.

Este comportamiento es coherente con lo señalado por (Taïpe et al., 2024), quienes destacan que en empresas florícolas los costos fijos representan la mayor proporción de la estructura de costos, dado que la continuidad del cultivo exige mantener la planta laboral y los insumos agronómicos de forma permanente, con independencia de las fluctuaciones de la demanda internacional.

Tabla 21. Comparativo entre lo presupuestado vs real

Cuenta	Enero Pres.	Enero Real	Febrero Pres.	Febrero Real	Marzo Pres.	Marzo Real
INGRESOS POR VENTAS (USD)	284.359	289.845	334.541	269.946	294.395	226.804
(-) Costo de producción (USD)	194.378	208.962	194.378	202.192	194.378	201.919
UTILIDAD BRUTA (USD)	89.981	80.883	140.163	67.754	100.017	24.885
Margen bruto (%)	31,6%	27,9%	41,9%	25,1%	34,0%	11,0%
(-) Gastos operativos (USD)	75.926	69.787	75.926	71.049	75.926	77.308
UTILIDAD NETA / EBIT (USD)	14.055	11.096	64.237	(3.295)	24.091	(52.422)
Margen neto (%)	4,9%	3,8%	19,2%	-1,2%	8,2%	-23,1%

Fuente. Elaboración propia con base en datos reales de EdenRoses Cía. Ltda.

Tabla 22. Análisis de desviación presupuestaria del primer trimestre 2026 comparativo real vs. presupuesto por línea de ingreso y costo.

ACUMULADO T1 ENERO A MARZO 2026	T1 Presupuest o (USD)	T1 Real (USD)	Desviación (USD)	Desviación (%)
Ingresos por ventas	913.295	786.595	(126.700)	-13,9%
Costo de producción	583.134	613.072	(29.938)	-5,1%
Utilidad bruta	330.161	173.523	(156.638)	-47,5%
Margen bruto (%)	36,2%	22,1%	-14,1 pp	-
Gastos operativos	227.778	218.144	9.634	+4,2% ✓
UTILIDAD NETA / EBIT	102.383	(44.622)	(147.005)	-143,6%
Margen neto (%)	11,2%	-5,7%	-16,9 pp	-

Nota. Los valores entre paréntesis indican pérdida o desvío negativo. ✓ = resultado favorable (gastos por debajo del presupuesto). T1 = primer trimestre enero-marzo 2026. Fuente. Información real de EdenRoses Cía. Ltda.

6.3 Análisis e interpretación de los resultados del T1 2026

a) Ingresos: impacto del Día de San Valentín y caída de marzo

Durante el primer trimestre del 2026 los ingresos alcanzaron los USD 786.595 valor que representa una disminución del 13,9% frente al presupuesto de USD 913.295, esta diferencia se explica principalmente por el comportamiento de las ventas durante los meses de febrero y marzo, en febrero correspondiente a la temporada de San Valentín las ventas sumaron USD 269.946 ubicándose USD 64.595 por debajo de lo presupuestado, lo que equivale a una variación negativa del 19,3%, aunque la proyección se realizó de forma conservadora considerando un comportamiento normal del mercado debido a las expectativas de una temporada atípica los resultados obtenidos fueron inferiores a lo provisto.

Mientras que en marzo presentó una mayor desviación del trimestre ya que las ventas alcanzaron USD 226.804 frente a un presupuesto de USD 294.395, lo que representa una diferencia del 23%, este resultado convirtió a marzo en el mes con el menor nivel de cumplimiento respecto a lo planificado durante el primer trimestre. En contraste, enero fue el único mes que superó el presupuesto: USD 289.845 vs. USD 284.359 presupuestados (+1,9%), lo que evidencia que cuando los factores operativos funcionan adecuadamente, la empresa tiene capacidad de cumplir sus metas comerciales.

b) Flor nacional: el indicador de mayor preocupación del T1

El porcentaje de flor nacional considerado uno de los indicadores más importantes dentro del plan de mejora mostró un comportamiento diferente durante el primer trimestre del 2026, en enero se registró un 21,1% y en febrero un 20%, resultados que, aunque todavía se encuentran por encima de la meta establecida del 18% evidencian un comportamiento cercano a lo esperado. No obstante, en marzo este indicador se incrementó hasta el 34,8% superando ampliamente la meta prevista y convirtiéndose en uno de los principales factores que afectaron los ingresos del mes, esto significa que de cada 100 tallos producidos cerca de 35 no cumplieron con los estándares de exportación y debieron venderse como flor nacional a un precio aproximado de USD 0,12 por tallo en lugar de comercializarse a USD 0,43 en el mercado de exportación, como consecuencia la empresa dejó de percibir aproximadamente USD 0,31 por cada tallo que no pudo ser exportado.

Tabla 23. Indicadores primer trimestre

Indicador	Enero real	Febrero real	Marzo real	Meta 2026
% Flor nacional	21,1% ●	20,0% ●	34,8% ●	menor o igual que 18,0% ●
Tallos exportados	707.507 ●	635.390 ●	618.594 ●	mayor o igual que 692.162 ●
Costo por tallo (USD)	USD 0,379 ●	USD 0,395 ●	USD 0,401 ●	menor o igual que USD 0,281 ●

Nota. ● OK mayor o igual que Meta | ● Alerta | ● Crítico. El pico de 34,8% de flor nacional en marzo es la causa principal de la caída de ingresos de ese mes. Fuente. Elaboración propia.

Este pico de flor nacional en marzo es la causa principal del desvío del T1 y el foco principal de las acciones correctivas del segundo trimestre. Las acciones de mayor impacto sobre este indicador la jefe comercial y la subgerente inician en abril y mayo respectivamente, lo que permite proyectar una mejora en el T2.

c) Costos de producción: por encima del presupuesto en los tres meses

El costo de producción acumulado del T1 fue de USD 613.072, superando el presupuesto en USD 29.938 (+5,1%). Este exceso, combinado con la caída de ingresos, es la causa directa de que el margen bruto haya caído del 36,2% presupuestado al 22,1% real. El costo por tallo exportado osciló entre USD 0,401 (marzo) y USD 0.395 (febrero), sin acercarse en ningún mes a la meta del plan de USD 0,281. Esta brecha se explica porque el aumento del costo por tallo depende principalmente del aumento del volumen de tallos exportados, el cual a su vez está condicionado por la reducción de la flor nacional objetivo que aún no se ha alcanzado en el T1.

d) Gastos operativos: el único resultado favorable del trimestre

Los gastos operativos acumulados del T1 fueron de USD 218.144, cifra USD 9.634 por debajo del presupuesto (-4,2%). Este resultado positivo refleja disciplina en la ejecución del gasto administrativo y financiero, y constituye el único indicador favorable del trimestre. En los tres meses, los gastos operativos reales fueron inferiores a los presupuestados, lo que evidencia que los mecanismos de control del gasto el presupuesto formal y el proceso de aprobación de gastos están funcionando desde su implementación en enero. Este logro debe sostenerse en los trimestres siguientes.

e) Resultado operativo: pérdida acumulada de USD 44.622

Al cierre del primer trimestre del 2026 el resultado operativo acumulado fue una pérdida de USD 44.622 mientras que el presupuesto contemplaba una utilidad de USD 102.383, esta diferencia refleja que los resultados obtenidos estuvieron por debajo de lo esperado durante el período analizado. Enero fue el único mes que presentó un resultado positivo con una utilidad de USD 11.096, en febrero se registró una pérdida de USD 3.295 y en marzo la empresa obtuvo el resultado más desfavorable del trimestre con una pérdida de USD 52.422, este comportamiento evidencia un deterioro progresivo de los resultados mensuales explicando principalmente por el incremento del porcentaje de flor nacional registrado durante marzo, lo que redujo el volumen de flor exportable y afectó directamente los ingresos de la empresa.

Comparando con el mismo período del año anterior donde la pérdida neta anual de 2025 fue de USD 116.195 (USD 29.049 estimados por trimestre) la pérdida del T1 2026 de USD 44.622 es 1,5 veces mayor que el promedio trimestral de 2025. Este resultado subraya la urgencia de implementar con rigor las acciones correctivas del plan para el segundo trimestre.

6.4 Evaluación del tablero de KPIs del T1 2026

A continuación, se presenta el resumen del tablero de KPIs del primer trimestre, con la evaluación semáforo de cada indicador en los tres meses del período:

Tabla 24. Resumen KPIs del primer trimestre

Indicador KPI	Enero	Febrero	Marzo	Meta 2026
FINANCIEROS				
Ventas mensuales (USD)	289.845 ●	269.946 ●	226.804 ●	mayor o igual que 315.862
Margen bruto (%)	27,9% ●	25,1% ●	11,0% ●	mayor o igual que 38%
Margen neto (%)	3,8% ●	-1,2% ●	-23,1% ●	mayor o igual que 9%
Liquidez corriente	1,117 ●	1,166 ●	1,230 ●	mayor o igual que 1,35
Gastos operativos (USD)	69.787 ●	71.049 ●	77.308 ●	menor o igual que 75.926
PRODUCCIÓN Y CALIDAD				
% Flor nacional	21,1% ●	20,0% ●	34,8% ●	menor o igual que 18%
Tallos exportados	707.507 ●	635.390 ●	618.594 ●	mayor o igual que 692.162
Costo por tallo (USD)	USD 0,379 ●	USD 0,395 ●	USD 0,401 ●	menor o igual que USD 0,281
COBRANZAS Y TESORERÍA				
Saldo de caja (USD)	231.937 ●	165.113 ●	190.759 ●	mayor o igual que 300.000
CxC vencida mayor que 60 días (USD)	16.662 ●	11.397 ●	1.319 ●	USD 0

Indicador KPI	Enero	Febrero	Marzo	Meta 2026
Días de cobro promedio	33,9 días ●	33,9 días ●	14,4 días ●	menor o igual que 35 días
ADMINISTRATIVOS				
Reunión KPIs realizada	1/1 ●	2/2 ●	3/3 ●	12/12
Reunión producción semanal	4/4 ●	8/8 ●	13/13 ●	52/52
Presupuesto formal implementado	✓ ●	✓ ●	✓ ●	Sí

Nota. ● OK mayor o igual que Meta | ● Alerta | ● Crítico. Los indicadores administrativos (reuniones, presupuesto) son los únicos que cumplen la meta en los tres meses. Fuente. Elaboración propia con base en datos reales T1 2026.

6.5 Diagnóstico de causas del desvío T1 2026

Las causas del desvío del T1 se clasifican en cuatro niveles. La causa principal es el pico de flor nacional del 34,8% en marzo, que generó una pérdida de ingresos estimada en USD 67.591 respecto al presupuesto del mes. La segunda causa es el bajo desempeño de las ventas de San Valentín, que resultaron un 19,3% por debajo del presupuesto. La tercera causa es el costo de producción por encima del presupuesto en los tres meses (+5,1% acumulado). La cuarta causa estructural es que las acciones de mayor impacto del plan aún no estaban operativas en el T1.

Tabla 25. Causas de desvío

	Causa identificada	Descripción y evidencia	Impacto cuantificado
●	CAUSA 1 (principal): Pico de flor nacional en marzo (34,8%)	El porcentaje de flor nacional casi duplicó la meta del plan en marzo, reduciendo	-USD 67.591 ingresos en

	Causa identificada	Descripción y evidencia	Impacto cuantificado
		drásticamente el volumen exportable y los ingresos del mes. Las acciones correctivas del plan (protocolo postcosecha, Jefe Comercial) aún no estaban operativas.	marzo vs. presupuesto
	CAUSA 2: Valentín 2026 sin pico estacional (febrero)	Las ventas de febrero (USD 269.946) fueron proyectadas conservadoramente como mes normal (factor 1.00) pero resultaron 19,3% por debajo incluso de esa proyección, confirmando que San Valentín 2026 fue un mes de bajo desempeño.	-USD 64.595 ingresos en febrero vs. presupuesto
	CAUSA 3: Costo de producción por encima del presupuesto	El costo real superó el presupuesto en USD 29.938 (+5,1%) en los tres meses. Sin el sistema de costeo formal por hectárea y por tallo que se implementa desde febrero no es posible identificar el componente específico de mayor desvío.	Margen bruto real 22,1% vs. 36,2% presupuestado
	CAUSA 4: Acciones clave del plan aún no operativas en T1	La Jefe Comercial (abril), la Subgerente (mayo) y el control de cobranzas (mayo) no estaban activos durante el T1. El plan fue diseñado para tener impacto principalmente desde el T2.	T2 debe mostrar mejora con los cambios ejecutados
	ASPECTO POSITIVO: Gastos operativos bajo control	Los gastos operativos fueron USD 9.634 por debajo del presupuesto (-4,2%) en el T1. El control de gastos está funcionando desde la implementación del presupuesto formal en enero.	+USD 9.634 favorable vs. presupuesto T1

Nota. La clasificación por semáforo indica la urgencia de la acción correctiva:  requiere intervención inmediata en T2.  requiere monitoreo activo.  resultado favorable a sostener. Fuente. Elaboración propia.

6.6 Plan de acciones correctivas para el segundo trimestre 2026

Con los resultados obtenidos durante el primer trimestre las acciones correctivas para el segundo trimestre se enfocan en atender los aspectos que tuvieron mayor impacto en el desempeño de la empresa, como prioridad se realizará un análisis de las causas que originaron el incremento del porcentaje de flor nacional hasta el 34,8% en marzo, con el propósito de implementar las medidas necesarias antes de la temporada del Día de la Madre. Además, se pondrá en marcha el protocolo de clasificación en postcosecha, se desarrollará un plan comercial orientado a la campaña del Día de la Madre con una meta de ventas de USD 350.000, se revisará y se ajustará el presupuesto del segundo trimestre con base en los resultados reales del primer trimestre y se iniciará la aplicación del costeo mensual por hectárea y por tallo.

Considerando que durante los tres primeros meses del año los gastos operativos se mantuvieron por debajo de los valores presupuestados se procurará mantener este nivel de control durante el segundo trimestre fortaleciendo el seguimiento y la disciplina en la ejecución del presupuesto.

Tabla 26. Acciones correctivas para el segundo trimestre 2026

N°	Acción correctiva	Responsable	Plazo	Resultado esperado
URGENTES - FLOR NACIONAL (causa raíz del desvío T1)				
AC.1	Auditoría inmediata de la causa del pico de 34.8% flor nacional en marzo	Gerente + Jefe Producción	Semana 1 de abril	Identificar la variedad, bloque o proceso causante del pico y eliminarlo antes de mayo

N°	Acción correctiva	Responsable	Plazo	Resultado esperado
AC.2	Protocolo de emergencia de clasificación postcosecha	Jefe de Producción	Inmediato - abril	Reducir % flor nacional en abril a menor o igual que 22%; preparar el terreno para el Día de la Madre
AC.3	Prioridad 1 de la Jefe Comercial (nueva): postcosecha para Día de la Madre	Jefe Comercial (desde abril)	Desde su ingreso	Maximizar volumen exportable en mayo para aprovechar la temporada alta
IMPORTANTES - VENTAS Y LIQUIDEZ				
AC.4	Plan comercial intensivo para Día de la Madre (mayo 2026)	Jefe Comercial + Jefe Ventas	Abril (urgente)	Meta ventas mayo: mayor o igual que USD 350.000; recuperar parte del desvío acumulado del T1
AC.5	Revisión y ajuste del presupuesto T2 con datos reales del T1	Jefe Financiero	Abril	Presupuesto T2 más realista; base de medición ajustada para el resto del año
AC.6	Gestión del saldo de caja - mínimo USD 200.000	Jefe Financiero + Gerente	Inmediato	El saldo cayó a USD 165.113 en febrero. Priorizar cobros y ajustar calendario de pagos
AC.7	Iniciar el costeo mensual por hectárea y por tallo	Jefe Financiero + Producción	Abril	Identificar el componente de costo con mayor desvío y establecer límites de gasto
A SOSTENER - LOGROS DEL T1				
AC.8	Mantener disciplina en gastos operativos (menor o igual	Jefe Financiero	Todo T2	Los gastos estuvieron USD 9.634 por debajo del presupuesto en T1. Sostener en T2

N°	Acción correctiva	Responsable	Plazo	Resultado esperado
	que presupuesto)			
AC.9	Continuar reuniones KPIs y de producción sin interrupción	Gerente + Subgerente	Todo el año	12/12 reuniones KPIs realizadas; 52/52 reuniones producción: logro sostenido del T1

Nota. Las acciones AC.1-AC.3 tienen carácter crítico y deben iniciarse en la primera semana de abril 2026, antes de la reunión de KPIs del primer jueves. Fuente. Elaboración propia.

6.7 Conclusiones del análisis de impacto del T1 2026

El análisis del primer trimestre de 2026 confirma que el plan de mejora enfrenta el principal desafío identificado en el diagnóstico la reducción de la flor nacional con mayor urgencia de la prevista. El pico del 34,8% en marzo representa la señal de alerta más importante del período y debe ser atendido como prioridad absoluta en abril.

Los resultados del T1 son inferiores al presupuesto, pero el contexto del plan los explica. Las acciones de mayor impacto sobre los ingresos Jefe Comercial, Subgerente, control de cobranzas inician en abril y mayo. El T1 corresponde a la fase de instalación de mecanismos, no de resultados plenos. La pérdida de USD 44.622 es preocupante, pero con esto confirma la urgencia de contar con el plan y tomar acciones en las correcciones para el segundo trimestre.

Uno de los resultados favorables obtenidos durante el primer trimestre corresponde al control de los gastos operativos, en los tres meses analizados los gastos se mantuvieron por debajo de los valores presupuestados, lo que demuestra que la implementación del presupuesto formal y el proceso de aprobación de gastos están contribuyendo a un mejor control de recursos.

El segundo trimestre será un período clave para evaluar el avance del plan de mejora, la temporada del Día de la Madre una de las más importantes para el sector florícola junto con la incorporación de la jefe comercial en abril y la designación de la Subgerente en mayo representan una oportunidad para fortalecer la gestión administrativa y comercial en la empresa. Si las acciones correctivas AC.1 a AC.4 se implementan con rigor en abril, existe la posibilidad de recuperar parte del desvío del T1 y encaminar el año hacia un resultado positivo. Los hallazgos del T1 se integran a las conclusiones y recomendaciones del capítulo siguiente.

CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El diagnóstico evidenció que EdenRoses Cía. Ltda. presenta debilidades en la gestión administrativa y financiera, caracterizadas por la ausencia de planificación formal, indicadores de desempeño y mecanismos de control, lo que limita la toma de decisiones basada en información objetiva.

El análisis financiero del período 2022-2025 confirmó un deterioro progresivo de la rentabilidad, la liquidez y el capital de trabajo, evidenciando que el incremento de los costos de producción y el crecimiento del endeudamiento han comprometido la sostenibilidad financiera de la empresa.

El modelo financiero y el plan de mejora muestran que la recuperación de la rentabilidad de la empresa es alcanzable a través de la implementación de un presupuesto formal, el fortalecimiento del control de costos, el impulso de la gestión comercial y la formalización de los procesos administrativos.

La evaluación correspondiente al primer trimestre del 2026 permitió evidenciar avances, principalmente en el control de gastos operativos, aunque los resultados financieros todavía no reflejan el impacto total esperado ya que las principales acciones del plan de mejora se encontraban en proceso de implementación.

Recomendaciones

Dar continuidad al seguimiento periódico de los indicadores de gestión, fortaleciendo la planificación administrativa y revisando de forma anual la estructura organizacional y los procesos internos con el fin de mantener una gestión ordenada y orientada a la mejora continua.

Implementar un sistema de información financiera con reportes mensuales que facilite el análisis oportuno de los resultados, que contribuya a una mejor toma de decisiones y permita desarrollar acciones encaminadas a fortalecer la liquidez, optimizar costos y disminuir progresivamente el nivel de endeudamiento de la empresa.

Mantener el presupuesto anual como una herramienta permanente de planificación y control, dando continuidad a las estrategias orientadas a reducir el porcentaje de flor nacional y fortalecer la diversificación de mercados.

Continuar evaluando trimestralmente los resultados del plan de mejora, monitorear el cumplimiento de las acciones correctivas y realizar los ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros.

REFERENCIAS

Andrade Cadena, J., Fleitas Díaz, M., Bustillos Lema, M., & Benitez Pardillo, T. (2024). Perspectivas y desafíos de la floricultura hacia una visión de futuro sostenible. *Revista de Investigación Científica Huamachuco*, 2(2), 44-60.

<https://doi.org/10.61709/5byche66>

Ayala Jácome, A. D. (2023). *Evaluación del riesgo financiero en las empresas florícolas de Ecuador*. *Sigma*, 11(1), 1-15.

<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/3157/2489>

Benalcázar Ordóñez, F. J. (2025). Ivercom. Estudios transdisciplinarios en comunicación y sociedad. *Impacto y desafíos del sector florícola en Ecuador: entre certificaciones de responsabilidad social y realidades laborales*, 5(2). 1-9.

<https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3408/584>

Betancourt Espinoza, A., Tuz Gia, S. N., & Salcedo Muñoz, V. E. (2025). Sector florícola: Contribución al desarrollo socioeconómico del Ecuador, 2015-2024. *GADE: Revista Científica*, 5(1). <https://doi.org/10.63549/rq.v5i1.653>

Chichande-Torres, N., Morán-Apolo, K., Enderica-Armijos, H., & Pizarro-Romero, K. (2024). Análisis de la evolución de las exportaciones de rosas del Ecuador-Perú y su participación en los mercados internacionales en los años 2018-2022. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(2). <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2343>

Córdova Gualan, A. I. (2022). Análisis de los sectores camaronero y floricultor en el desarrollo económico del Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, 3(5).
<https://doi.org/10.56519/rci.v3i5.49>

Correa GarCía, J. A., & Correa Mejía, D. A. (2022). Importancia del estado de flujos de efectivo para la gestión financiera sostenible. *Cuadernos de Contabilidad*, 22.
<https://doi.org/10.11144/javeriana.cc22.iefe>

Granda Sanmartín, M. A., Lascano Corrales, E. E., Naranjo Armijo, F. G., & Torres Merlo, O. J. (2024). La evolución económica de la floricultura en el Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4035>

Guala Trujillo, V. H., (2012). *Plan estratégico de negocios para la comercialización de pétalos de rosa dirigido a segmentos especializados del mercado americano en la ciudad de Miami*, Proyecto de grado presentado como requisito para la obtención del título de Ingeniero en Agroempresas, Repositorio USFQ.
<https://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/bitstream/23000/1482/1/104257.pdf>

International Accounting Standards Board (IASB). (2024). NIC 1: Presentación de estados financieros. Fundación IFRS.
<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/>

Laínez Franco, R. G., & Logroño Mora, M. D. (2024). Análisis de la liquidez y rentabilidad de las empresas agrícolas: Estudio por región del Ecuador en el año 2023.

<https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i7.1344>

Méndez Cevallos, Y. J. (2024). *Modelo de gestión financiera para mejorar la competitividad de la empresa florícola Green Gold ubicada en el cantón Cayambe, provincia de Pichincha* [Tesis de maestría, Universidad de Otavalo]. Repositorio Institucional UO. <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/items/71978fcd-99c6-4c5f-8588-9f08789a9ee3/full>

Muñoz Muñoz, D. F., Matabanchoy Tulcán, S. M., & Guevara Canchala, N. T. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197–220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>

Rodrigues, A. C., Carvalho, H., Caetano, A., & Santos, S. C. (2022). Micro-firms way to succeed: How owners manage people. *Journal of Business Research*, 150, 237-248. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.062>

Taipe, K. P., Mantilla-Falcón, L. M., & Valencia-Núñez, E. R. (2024). *Capital de trabajo y rentabilidad en el sector florícola del Ecuador: Un análisis estadístico multivariante*. *Prospectivas UTC*, 6(1), 3-19. <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/article/view/595>

Villavicencio, Y., Soto, S., & Calvanapón, F. (2022). Gestión de cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez en una empresa de transportes de Trujillo. *Sciéndo*, 25(1). <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.007>

Yin Robert K., (2018). Case Study Research and Applications. Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications Inc.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3141799/>

ANEXOS

Anexo 1. Autorización uso de información



The Pleasure of Beauty
Teléfono: +593 9612 172 - 9612 399 / 9685 376
Dirección: La Hacienda Anthonny, sector Chongoma
Cayambe - Ecuador

AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL

Cayambe, 2 de marzo del 2026

A QUIEN CORRESPONDA

Por medio de la presente, la empresa EDEN ROSES CÍA. LTDA., con RUC No. 1792119146001, autoriza a la maestrante Janeth Elizabeth Vivas Carlozama para utilizar la información institucional, administrativa, financiera, organizacional y operativa de la empresa, exclusivamente con fines académicos, en el desarrollo de su trabajo de titulación correspondiente a la Maestría en Gestión de Agroempresas y Agronegocios.

La información proporcionada será utilizada únicamente para la elaboración del trabajo de investigación, respetando en todo momento los principios de confidencialidad, ética profesional y uso responsable de la información. Asimismo, la autora se compromete a emplear los datos exclusivamente para fines académicos y de investigación, sin destinarlos a fines comerciales o distintos de los autorizados.

La empresa manifiesta conocer el propósito del estudio y autoriza el acceso a la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, siempre que no se vulnere la normativa vigente ni los intereses institucionales.

Para constancia de lo expuesto, se firma la presente autorización en la ciudad de Cayambe, a los 2 días del mes de marzo de 2026.

Ing. Javier Valdeospinos
Gerente General
EDEN ROSES CÍA. LTDA.

Sra. María Fernanda Rodríguez
Presidenta
EDEN ROSES CÍA. LTDA.

Eden Roses Cía. Ltda.
R.U.C. 1792119146001





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13



FACULTAD DE POSGRADO

ENTREVISTA DIRIGIDA DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Proyecto de investigación:

Propuesta de un plan de mejora integral de la gestión administrativa y financiera para la empresa florícola EdenRoses Cía. Ltda.

Objetivo de la entrevista:

Recopilar información cualitativa sobre la gestión administrativa y financiera de la empresa, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

I. DATOS GENERALES

- **Nombre del entrevistado:** Ing. Javier Valdospinos
- **Cargo:** Gerente General
- **Área:** Gerencia
- **Fecha:** 12/04/2026
- **Hora de inicio:** 10:07 **Hora de finalización:** 10:42

II. INSTRUCCIONES

La presente entrevista tiene fines exclusivamente académicos. La información proporcionada será tratada con confidencialidad y utilizada únicamente para el desarrollo de la investigación.

Por favor, responda de manera clara y sincera según su experiencia dentro de la empresa.

III. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. **¿Cómo describiría el proceso actual de planificación administrativa y financiera dentro de EdenRoses?**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

Creo que en EDENROSES actualmente no existe una planificación administrativa ni financiera más que nada estamos enfocados no tan profundamente pero sí estamos enfocados más en la parte de control pero la planificación no le veo muy muy bien exista mucho ni en la parte financiera peor de la administrativa creo que nos hace falta establecer claramente y por escrito la planificación procesos y elaborar presupuestos para poder regirnos de acuerdo a los ingresos los presupuestos de gastos creo que nos hace falta eso

2. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para controlar los costos de producción por hectárea y por tallo?

Para controlar los costos de producción creo que estamos mucho mejor armados sobre todo en las compras que hace la empresa para que estén dentro de los esquemas más o menos aceptables que podemos pagar pero tampoco es que tengamos presupuestos elaborados para cada cosa que nos limiten o nos hagan entrar dentro de una planificación presupuestaria en la parte de costo de costos tenemos que un poco seguir más de cerca tanto de la parte de costos como producción para poder costear bien eso estamos tratando de llegar a un punto en el que tengamos claramente establecido hasta qué punto tenemos que nosotros aceptar como costo de producción aceptable cada mes

3. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales debilidades en la gestión administrativa y financiera de la empresa?

Pienso que en la parte financiera estamos bastante bien bastante bien armados en la parte de control de bodegas control de compras de ingresos de todo lo que son compras y uso de materiales en Bodega y entonces tenemos bastante bien controlados en la parte financiera, nos falta hacer una contabilidad real de ingresos y egresos de ingresos de la empresa y egresos mensuales eso nos falta por lo tanto no podemos hacer una planificación real porque no sabemos muy bien o están regidos los ingresos a los ingresos como están cruzados En la parte en la parte administrativa si tenemos estable de de procesos enorme de que nadie controla nada de administrativa sí creo que nos falta trabajar desde cero desde

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

cero realmente para elaborar un esquema claro y definido para poder saber que cada uno que puede Y qué debe hacer y también quién me controla porque ahorita no existe ningún tipo de control en la parte administrativa.

4. ¿Cómo se realiza actualmente la proyección y control del flujo de caja?

No existe actualmente con control ni proyección ni control de flujo de caja No eso tenemos una cosa que tenemos medio hecha en la cabeza pero tenemos nada escrito tenemos que elaborar para poder regirnos a eso establecer unas cantidades claras Y que nos permita ajustarnos a eso. no tenemos una proyección en control de flujo de caja

5. ¿Qué dificultades se presentan en la gestión de cuentas por cobrar y pagos a proveedores?

Las dificultades de las cuentas por cobrar a clientes es que no son transparentes eso no ha salido de cierto nivel de la empresa y no está bajo control de la gestión financiera no está eso Entonces no se puede tener un control muy claro de la de las cuentas por cobrar a clientes lo que si tenemos bastante bien controlado es las cuentas por pagar pero no se ha logrado empatar lo uno con otro porque no sabemos Cuánto es por cobrar a clientes pero sí sabemos muy claramente qué es lo que tenemos que pagar

6. ¿Qué indicadores utiliza la gerencia para tomar decisiones financieras y operativas?

Realmente no como digo no vemos hecho una planificación para poder tomar decisiones en base de indicadores actualmente estamos recién lo instalando cierto tipo de indicadores que nos permitan tomar decisiones financieras y administrativas, indicadores financieros No sé, si me gustaría mucho que me indiquen qué indicadores pueden usarse para tomar decisiones financieras y operativas yo más bien hago la toma de decisiones empíricamente con la

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

experiencia que tengo de la empresa y viendo más o menos de lo que se gasta mensualmente y lo que se va a recaudar pero de ahí no hemos coordinado mas

7. ¿Cómo evalúa la coordinación entre las áreas administrativa, financiera, ventas y producción?

Casi no hay coordinación entre el área administrativa financiera ventas y producción serio, muy poco más bien los últimos meses con cierto tipo de reuniones parece que vamos encajando eso no va más allá de 2 meses y ha habido bastante divorcio entre el área administrativa financiera ventas y producción cada uno ha sido por su lado y por lo tanto no ha habido una coordinación adecuada que permita tomar decisiones correctas

8. ¿Qué riesgos considera que afectan con mayor frecuencia la rentabilidad de la empresa?

El mayor riesgo es justamente esto de que no existe una coordinación adecuada entre las áreas diferentes áreas de la empresa y no existe y cada uno va por su lado y solo va por la cabeza del gerente y la que más o menos cuadra los valores medio no tan con números reales sino más bien con apreciaciones que pueden no ser reales, no se coordina con eso Y creo que debemos comenzar a trabajar en eso a que sea todo coordinado entre las diferentes áreas para poder coordinar gastos producción ventas

9. ¿Qué acciones considera prioritarias para mejorar la liquidez y sostenibilidad financiera?

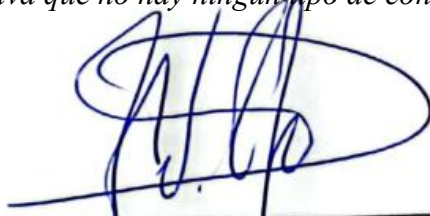
Para mejorar la liquidez como: produciendo más y mejor que no haya tanto porcentaje de flor nacional vender mejor vender todo y mejor y es la única manera de mantener una sostenibilidad

10. ¿Qué recomendaciones propondría para fortalecer la gestión administrativa y financiera de EdenRoses?

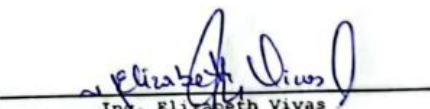
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

La recomendación en la parte financiera tiene que haber un control en todo aspecto de parte del de la cabeza financiera que es usted que sería que tenía que encontrar que controlar absolutamente todo para que todo se haga de manera racional uno ventas ingresos por motivo de ventas gastos planificación presupuestaria para que estén dentro de las posibilidades de la empresa es La posibilidad qué podemos tener y claro de ahí nace toda la cuestión administrativa y de todo lado no y en esa parte y claro para también hacer factible esto tenemos que ir viendo dónde gastamos mucho para poder poner límites los gastos en cada área administrativa que no hay ningún tipo de control

Firma del entrevistado:


Ing. Javier Valdespinos
Gerente General

Firma del investigador:


Ing. Elizabeth Vivas
Contadora General

Anexo 3. Foto entrevistas Gerente General y encargado de Compras



Anexo 4. Instrumento Cuantitativo

FICHA DE REGISTRO DE INFORMACIÓN FINANCIERA	
Estados Financieros Reconstruidos - EdenRoses Cía. Ltda. - 2022–2025	
Los datos financieros de EdenRoses Cía. Ltda. fueron reconstruidos a partir de registros de ventas, reportes de cobranza, saldos bancarios y declaraciones al SRI (Formularios 101 y 104).	
Investigadora:	Janeth Elizabeth Vivas Carlozama

BALANCE GENERAL / ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (Reconstruido)					
N°	CUENTA	2022 (USD)	2023 (USD)	2024 (USD)	2025 (USD)
ACTIVO CORRIENTE					
1.1	Caja y bancos	345,177.97	686,440.05	254,563.74	280,381.49
1.2	Cuentas por cobrar clientes	254,292.90	208,829.73	314,138.36	238,708.53
1.3	Inventario de insumos y materiales	68,963.98	53,799.96	61,401.80	70,309.58
1.4	Anticipos y otros activos corrientes	82,978.77	35,168.79	49,767.48	76,142.40
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	751,414	984,239	679,871	665,542
ACTIVO NO CORRIENTE					
1.5	Propiedad, planta y equipo (valor bruto)	1,910,647.22	1,921,742.61	2,045,298.01	2,194,691.25
1.6	(-) Depreciación acumulada	- 1,387,654.27	- 1,477,788.97	- 1,577,265.52	- 1,679,756.47
1.7	Activos biológicos (plantaciones de rosas)	715,508.58	761,411.70	766,833.96	763,314.64
1.8	Otros activos no corrientes	415,423.78	573,445.13	525,923.78	1,337,394.14
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,653,925	1,778,810	1,760,790	2,615,644
ACTIVO DIFERIDO					
1.9	Activo Diferido	119,475.79	119,475.79	104,475.79	-
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	119,476	119,476	104,476	-
	TOTAL ACTIVO	2,524,815	2,882,525	2,545,137	3,281,186

PASIVO CORRIENTE					
2.1	Cuentas por pagar proveedores	205,216.16	304,337.28	276,028.45	261,961.92
2.2	Obligaciones bancarias corto plazo	106,075.17	150,735.04	99,713.91	132,117.04
2.3	Impuestos y retenciones por pagar	2,838.86	5,430.75	6,306.65	9,988.89

2.4	Beneficios sociales por pagar	150,502.57	163,786.83	167,369.10	166,226.85
2.5	Otros pasivos corrientes	53,731.78	31,037.05	29,316.40	38,943.88
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	518,365	655,327	578,735	609,239
PASIVO NO CORRIENTE					
2.6	Obligaciones bancarias largo plazo	456,122.48	789,387.44	831,253.14	1,060,140.14
2.7	Provisiones y otros pasivos no corrientes	492,669.66	444,470.69	450,067.24	229,275.81
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	948,792	1,233,858	1,281,320	1,289,416
	TOTAL PASIVO	1,467,157	1,889,185	1,860,055	1,898,655

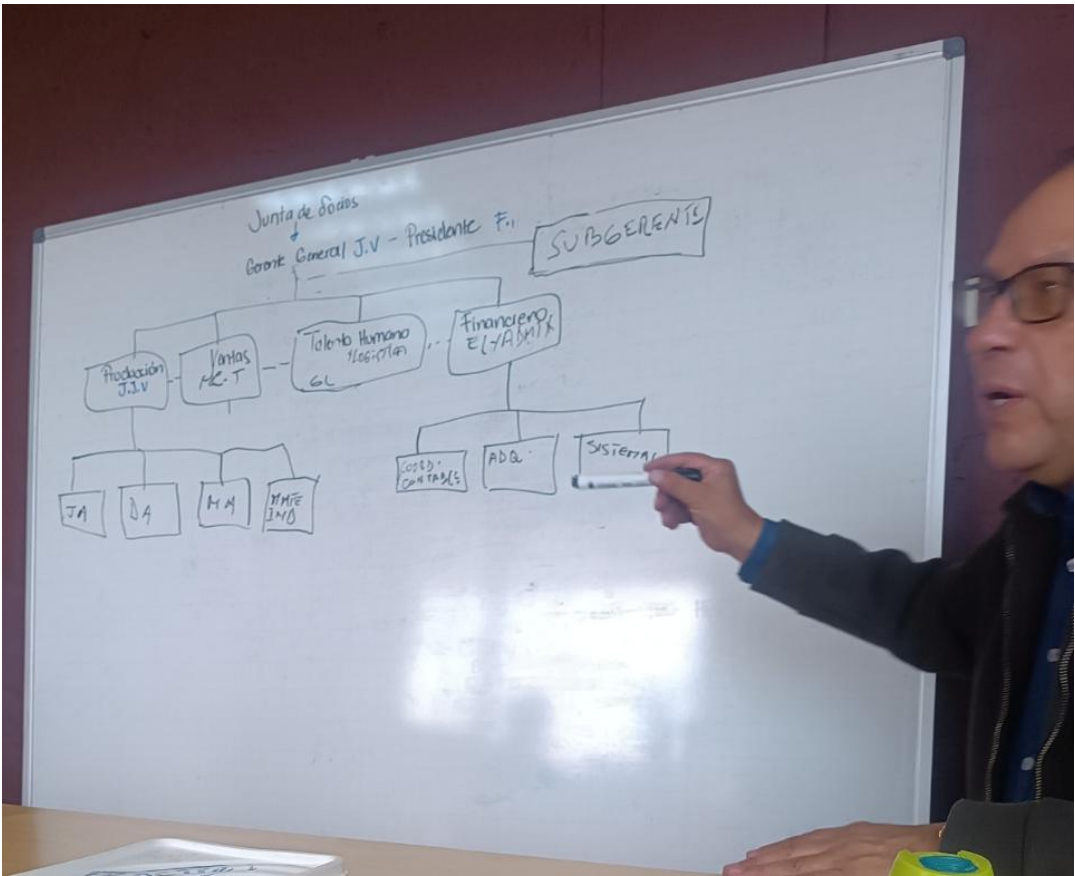
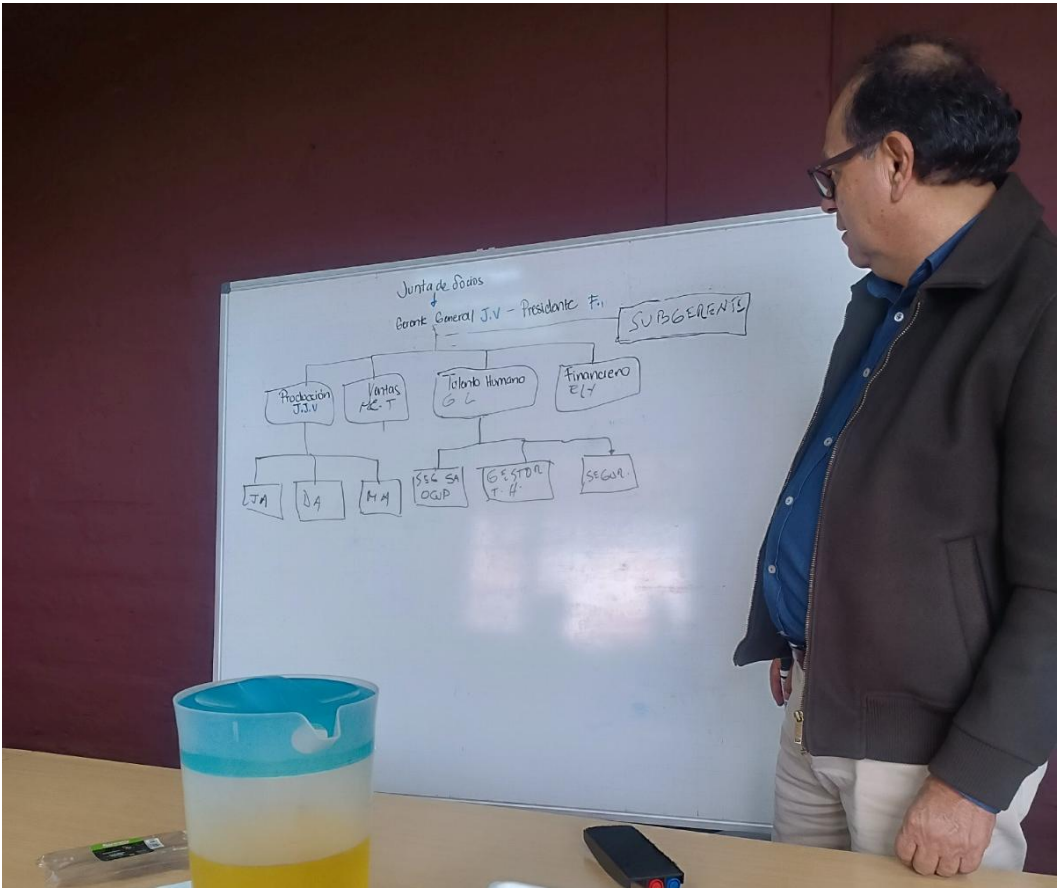
PATRIMONIO					
3.1	Capital social	643,000.00	643,000.00	643,000.00	643,000.00
3.2	Reserva legal	12,403.80	12,568.54	12,568.54	265,133.78
3.3	Resultados acumulados ejercicios anteriores	222,266.25	345,191.86	31,075.09	590,592.08
3.4	Resultado del ejercicio	179,987.99	- 7,420.69	- 1,561.12	- 116,194.83
	TOTAL PATRIMONIO	1,057,658	993,340	685,083	1,382,531
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2,524,815	2,882,525	2,545,137	3,281,186

ESTADO DE RESULTADOS / PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Reconstruido)					
N°	CUENTA	2022 (USD)	2023 (USD)	2024 (USD)	2025 (USD)
4.1	INGRESOS POR VENTAS (neto)	3,138,846.60	3,155,803.90	3,209,175.27	3,136,736.57
4.2	Ventas al exterior (exportaciones)	3,092,142.93	3,131,014.28	3,163,253.93	3,112,068.89
4.3	Ventas locales	46,703.67	24,789.62	45,921.34	24,667.68
4.4	(-) COSTO DE VENTAS / COSTO DE PRODUCCIÓN	2,145,129.67	2,292,052.84	2,356,438.50	2,360,492.29
4.5	Insumos agrícolas y fertilizantes	545,158.06	520,194.44	522,428.11	496,959.52
4.6	Mano de obra directa	442,259.30	449,493.48	498,114.25	514,390.80
4.7	Depreciación activos productivos	182,475.13	199,130.35	199,728.83	211,060.53
4.8	Otros costos de producción	975,237.18	1,123,234.57	1,136,167.31	1,138,081.44

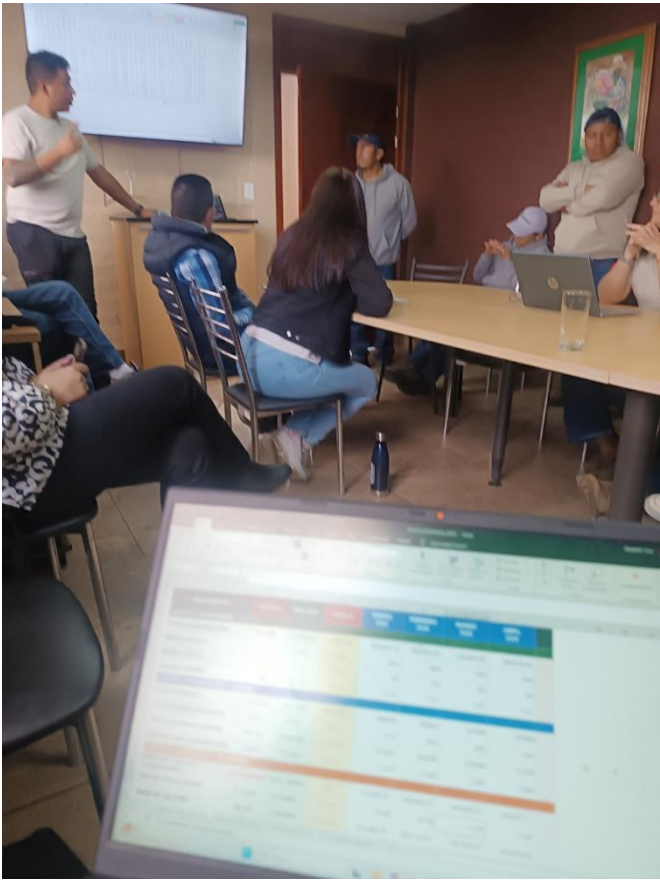
4.9	UTILIDAD BRUTA	993,716.93	863,751.06	852,736.77	776,244.28
5.0	(-) GASTOS OPERATIVOS	813,728.94	871,171.75	854,297.89	892,439.11
5.1	Gastos de administración	602,826.42	590,836.17	565,145.33	575,169.46
5.2	Gastos de ventas y exportación				
5.3	Gastos financieros (intereses)	55,053.35	57,358.69	99,791.23	123,514.21
5.4	Otros gastos operativos	155,849.17	222,976.89	189,361.33	193,755.44
5.5	UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	179,987.99	- 7,420.69	- 1,561.12	- 116,194.83
5.6	(-) Participación trabajadores (15%)	0	0	0	0
5.7	(-) Impuesto a la Renta	0	0	0	0
5.8	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	179,987.99	- 7,420.69	- 1,561.12	- 116,194.83

DATOS ADICIONALES PARA EL ANÁLISIS (por unidad productiva)					
N°	Indicador de gestión operativa	2022	2023	2024	2025
6.1	Hectáreas productivas en operación	12 ha	13 ha	14.5 ha	14.5 ha
6.2	Tallos exportados por año (estimado)	7,439,262	7,982,777	8,652,114	7,900,774
6.3	Precio promedio por tallo (USD)	0.421929837	0.395326576	0.370912273	0.397016364
6.4	Costo total de producción por hectárea (USD)	227604.51	243324.9685	221430.0959	224340.0966
6.5	Costo por tallo (USD)	0.398	0.396	0.371	0.412

Anexo 5. Reunión elaboración organigrama y designación de funciones



Anexo 6. Reuniones KPIs



Anexo 7. Fotos EdenRoses Cía. Ltda.



