

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

---

**Tema:** ESTUDIO DE LA CADENA PRODUCTIVA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

---

Trabajo de Titulación. Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección Financiera de Empresa.

**Autora:** Ingeniera Ximena del Pilar Tapia Bustamante

**Directora:** Ingeniera Daniela Judith Bermúdez Santana Magíster

Ambato – Ecuador

2019

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magíster, e integrado por los señores Economista Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Magíster, Economista Lidia Rosario Vásquez Gavilanes Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: ESTUDIO DE LA CADENA PRODUCTIVA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Ximena del Pilar Tapia Bustamante, para optar por el Grado Académico de Magíster en Dirección Financiera de Empresas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Econ. Telmo Diego Proaño Córdova Mg.

**Presidente del Tribunal**



Econ. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Mg.

**Miembro del Tribunal**



Econ. Lidia Rosario Vásquez Gavilanes Mg

**Miembro del Tribunal**

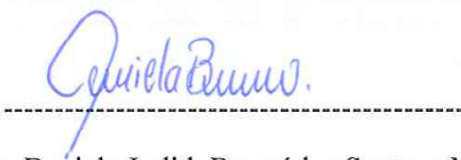
## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: “ESTUDIO DE LA CADENA PRODUCTIVA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Ximena del Pilar Tapia Bustamante, Autora bajo la Dirección de la Ingeniera Daniela Judith Bermúdez Santana Magíster, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Ximena del Pilar Tapia Bustamante

**AUTORA**



Ing. Daniela Judith Bermúdez Santana Mg.

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



---

Ing. Ximena del Pilar Tapia Bustamante

c.c. 0503287260

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría .....	ii
Autoría Del Trabajo De Titulación .....	iii
Derechos De Autor .....	iv
Índice General .....	v
Índice de Tablas .....	ix
Índice De Figuras .....	xii
Agradecimiento .....	xv
Dedicatoria .....	xvi
Resumen Ejecutivo .....	xvii
Executive Summary .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo I .....	2
El problema de investigación .....	2
1.1. Tema de investigación .....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	2
1.2.1. Contextualización .....	2
1.2.2. Análisis crítico .....	12
1.2.3. Prognosis .....	14
1.2.4. Formulación del problema .....	14
1.2.5. Preguntas directrices .....	14
1.2.6. Delimitación .....	15
1.3. Justificación .....	15
1.4. Objetivos .....	16
1.4.1. Objetivo general .....	16
1.4.2. Objetivos específicos .....	16

Capítulo II .....	18
Marco teórico .....	18
2.1    Antecedentes investigativos.....	18
2.2    Fundamentación filosófica.....	43
2.3    Fundamentación legal .....	43
2.4    Categorías fundamentales .....	45
2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema. .....	45
2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados.....	45
2.5    Hipótesis .....	83
2.6. Señalamiento variables de la hipótesis .....	84
Capítulo III.....	85
Metodología de la investigación .....	85
3.1. Enfoque.....	85
3.2 Modalidad básica de la investigación .....	85
3.2.1 Investigación de campo.....	85
3.2.2 Investigación bibliográfica-documental.....	86
3.3. Nivel o tipo de investigación .....	87
3.3.1. Investigación descriptiva .....	87
3.4. Población y muestra.....	87
3.4.1. Población.....	87
3.4.2. Muestra .....	89
3.5. Operacionalización de las variables.....	89
3.5.1 Operacionalización de la variable independiente .....	91
3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente.....	91
3.6. Recolección de información .....	93
3.7. Procesamiento y análisis.....	95
3.7.1. Plan de procesamiento de información.....	95

Capítulo IV.....	99
Análisis e interpretación de resultados .....	99
4.1. Análisis e interpretación de resultados .....	99
4.2    Comprobación de Hipótesis.....	128
Capítulo V.....	138
Conclusiones y recomendaciones .....	138
5.1. Conclusiones .....	138
5.2. Recomendaciones .....	139
Capítulo VI.....	140
Propuesta.....	140
6.1    datos informativos.....	140
6.1.1    Tema: .....	140
6.1.2    Empresas beneficiarias: .....	140
6.1.3    Ubicación: .....	140
6.1.4    Equipo técnico responsable: .....	140
6.1.5    Financiamiento:.....	140
6.2 antecedentes .....	140
6.3 Justificación .....	143
6.4 Objetivos .....	144
6.4.1. Objetivo General.....	144
6.4.2. Objetivos Específicos.....	144
6.5 Análisis de factibilidad .....	145
6.6    Fundamentación.....	145
6.7 Análisis de la situación actual de la empresa Agrorab S.A. ....	149
6.8 Diseño del Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR) .....	163
6.8.1 Evaluación.....	169
6.8.2 Evaluación procesos de la cadena de productividad del sector floricultor según el Modelo SCOR.....	180

6.8.3 Estrategias .....	198
6.8.4 Monitoreo y Evaluación.....	217
Bibliografía .....	220
Anexo 1 .....	225



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Principales países exportadores de flores de corte a nivel mundial. Año 1015.....	5
<b>Tabla 2:</b> Antecedentes.....	33
<b>Tabla 3:</b> La Administración .....	50
<b>Tabla 4:</b> Planificación de estrategias .....	52
<b>Tabla 5:</b> Clasificación por el tiempo de ejecución.....	53
<b>Tabla 6:</b> FODA .....	57
<b>Tabla 7:</b> Métricas para la selección del tipo de sistema de gestión de la producción. .....	58
<b>Tabla 8:</b> Calculo de la Productividad.....	62
<b>Tabla 9:</b> Calculo de la Productividad.....	63
<b>Tabla 10:</b> Red de Cadenas de Suministro .....	66
<b>Tabla 11:</b> Aumento de la variabilidad de los pedidos en la cadena de suministro ...	67
<b>Tabla 12:</b> Tipos de decisiones financieras .....	71
<b>Tabla 13:</b> Causas para el análisis financiero .....	72
<b>Tabla 14:</b> Tipo de rentabilidad.....	74
<b>Tabla 15:</b> Resumen de indicadores .....	79
<b>Tabla 16:</b> Tipo de rentabilidad.....	81
<b>Tabla 17:</b> <b>Empresas del CIHU A011903 Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.</b> ....	88
<b>Tabla 18:</b> Operacionalización de la variable independiente .....	91
<b>Tabla 20:</b> Procedimiento de recolección de información .....	95
<b>Tabla 21:</b> Título con idea principal de la pregunta .....	96
<b>Tabla 22:</b> Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones. ....	98
<b>Tabla 23:</b> Proveedores.....	100
<b>Tabla 24:</b> Procesos .....	101
<b>Tabla 25:</b> Producción .....	102
<b>Tabla 26:</b> Logística .....	103
<b>Tabla 27:</b> Ingresos y Gastos.....	104
<b>Tabla 28:</b> Información Financiera.....	105
<b>Tabla 29:</b> Control de Gasto .....	106
<b>Tabla 30:</b> Cadena Productiva .....	107

<b>Tabla 31:</b> Manual de Funciones .....	108
<b>Tabla 32:</b> Manual de Procesos .....	109
<b>Tabla 33:</b> Auditorias Financieras .....	110
<b>Tabla 34:</b> Ventas Obtenidas .....	111
<b>Tabla 35:</b> Cambios bruscos .....	112
<b>Tabla 36:</b> Pedidos.....	113
<b>Tabla 37:</b> Nivel de desempeño.....	114
<b>Tabla 38:</b> Desempeño de la mano de obra directa .....	115
<b>Tabla 39:</b> Costos .....	116
<b>Tabla 40:</b> Producción florícola.....	117
<b>Tabla 41:</b> Resumen de los resultados.....	118
<b>Tabla 42:</b> Información financiera para cálculo ROA.....	120
<b>Tabla 43:</b> Rentabilidad del Activo .....	122
<b>Tabla 44:</b> Información financiera para cálculo ROE.....	124
<b>Tabla 45:</b> Rentabilidad del Patrimonio .....	126
<b>Tabla 46:</b> Análisis del factor de correlación .....	133
<b>Tabla 47:</b> Distribución de empleados .....	150
<b>Tabla 48: Matriz FODA</b> .....	152
<b>Tabla 49:</b> Simbología flujograma .....	154
<b>Tabla 50:</b> Costo del proceso de cultivo.....	159
<b>Tabla 51:</b> Costo de proceso de sembrado .....	161
<b>Tabla 52:</b> Costo del proceso de cosecha.....	162
<b>Tabla 53:</b> Costo del proceso de poscosecha.....	163
<b>Tabla 54:</b> Modelo SCOR Etapa I.....	165
<b>Tabla 55:</b> Modelo SCOR etapa II .....	166
<b>Tabla 56:</b> Modelo SCOR etapa III .....	167
<b>Tabla 57:</b> Modelo SCOR etapa IV .....	168
<b>Tabla 58:</b> Puntos críticos .....	170
<b>Tabla 59:</b> Check list .....	171
<b>Tabla 60:</b> Niveles de riesgo y confianza.....	172
<b>Tabla 61:</b> Anova.....	173
<b>Tabla 62:</b> Coeficientes .....	174
<b>Tabla 63:</b> Modelo de Cadena Productiva.....	176

<b>Tabla 64:</b> Asignación de valores óptimos para el modelo .....	177
<b>Tabla 65:</b> Aplicación del modelo óptimo .....	178
<b>Tabla 66:</b> Asignación de valores reales para el modelo.....	178
<b>Tabla 67:</b> Aplicación del modelo óptimo .....	179
<b>Tabla 68:</b> Beneficio de la estrategia.....	199
<b>Tabla 69:</b> Costo de la estrategia.....	201
<b>Tabla 70:</b> Beneficio de la estrategia.....	202
<b>Tabla 71:</b> Costo de la estrategia .....	203
<b>Tabla 72:</b> Costo de la estrategia.....	205
<b>Tabla 73:</b> Beneficio de la estrategia.....	207

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tasa De Variación Anual Latinoamérica 2012 .....	3
Figura 2: Distribución del mercado de Flores 2016.....	4
Figura 3: Exportaciones totales de flores enero-septiembre 2016, precios por kilo6	
Figura 4: Demanda de flores en EE.UU .....	7
Figura 5: Exportaciones hacia la Unión Europea (Millones de USD y porcentajes)8	
Figura 6: Participación de las empresas por provincia .....	9
Figura 7: Localización de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi ...	10
Figura 8: Árbol de problemas .....	12
Figura 9: Supraordinación conceptual .....	45
Figura 10: Infraordinación conceptual, variable independiente .....	46
Figura 11: Infraordinación conceptual, variable dependiente.....	47
Figura 12: Fases de la administración.....	49
Figura 13. FODA.....	56
Figura 14: Cadena de producción .....	60
Figura 15: Distribución y Consumo.....	67
Figura 16: Los elementos de la complejidad de la cadena de suministros .....	68
Figura 17: Cadena de suministro tradicional .....	69
Figura 18: Cadena de suministro sincronizada .....	69
Figura 19. Pasos para análisis financiero .....	72
Figura 20: Rentabilidad operacional .....	83
Figura 21: Rentabilidad operacional .....	83
Figura 22. Título con idea principal de la pregunta .....	96
Figura 23: Proveedores .....	100
Figura 24: Procesos.....	101
Figura 25: Producción.....	102
Figura 26: Logística .....	103
Figura 27: Ingresos y Gastos.....	104
Figura 28: Información Financiera .....	105
Figura 29: Control de Gasto.....	106
Figura 30: Cadena Productiva.....	107
Figura 31: Manual de Funciones.....	108

Figura 32: Manual de Procesos.....	109
Figura 33: Auditorias Financieras.....	110
Figura 34: Ventas Obtenidas.....	111
Figura 35: Cambios Bruscos.....	112
Figura 36: Pedidos.....	113
Figura 37: Nivel de desempeño.....	114
Figura 38: Desempeño de la mano de obra directa.....	115
Figura 39: Costos.....	116
Figura 40: Producción florícola.....	117
Figura 41: Rentabilidad del Activo.....	121
Figura 42: ROA (2015 2016 2017).....	122
Figura 43: Rentabilidad del Patrimonio.....	125
Figura 44: ROA (2015 2016 2017).....	126
Figura 45: Correlación pregunta 8 vs pregunta 2.....	128
Figura 46: Correlación pregunta 8 vs pregunta 3.....	128
Figura 47: Correlación pregunta 8 vs pregunta 4.....	129
Figura 48: Correlación pregunta 8 vs pregunta 9.....	129
Figura 49: Correlación pregunta 8 vs pregunta 10.....	130
Figura 50: Correlación pregunta 8 vs pregunta 13.....	130
Figura 51: Correlación pregunta 8 vs pregunta 14.....	131
Figura 52: Correlación pregunta 8 vs pregunta 15.....	131
Figura 53: Correlación pregunta 8 vs pregunta 16.....	132
Figura 54: El diamante de la competitividad.....	146
Figura 55: Modelo de la vieja cadena productiva vs. La nueva cadena productiva.....	146
Figura 56: Cadena productiva Modelo SCOR.....	147
Figura 57: Florícola Agro-rab Cia. Ltda.....	149
Figura 58: Organigrama Agro-rab Cia. Ltda.....	151
Figura 59: Mapa de procesos.....	153
Figura 60: Flujograma.....	156
Figura 61: Flujograma.....	157
Figura 62: Flujograma.....	158
Figura 63: Cronograma de actividades en un día.....	159
Figura 64: Procesos para la ejecución del Modelo SCOR.....	164

Figura 65: Fórmula de la regresión lineal .....	176
Figura 66: Planeación .....	181
Figura 67: Nivel de configuración Modelo SCOR aplicado a la cadena logística del sector floricultor.....	183
Figura 68: Abastecimiento .....	184
Figura 69: Producción.....	185
Figura 70: Distribución .....	186
Figura 71: Devolución .....	187
Figura 72: Modelo SCOR .....	188
Figura 73: Organigrama Área de Aseguramiento de la Calidad.....	203

## AGRADECIMIENTO

Cuando comencé a escribir el agradecimiento pensé que por descuido podía dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso desde ya pido las disculpas correspondientes en caso de que suceda.

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darnos las fuerzas necesarias en los momentos en que más le necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida. Para poder realizar este proyecto de la mejor manera posible fue necesario del apoyo de personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de este proyecto.

A mi familia que han sido pilares fundamentales, en el camino para alcanzar este hermoso logro.

Xime

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios a mi mamita y a mi ñañita.

A Dios, por ser el creador y dador de fortaleza a cada paso que damos, cuando más lo necesitamos, y por hacer palpable su amor a través de cada uno de los que nos rodean.

A mis mamás, pilares fundamentales en mi vida, quienes a lo largo de mi existencia han velado por mi bienestar y educación siendo apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se nos ha presentado sin dudar ni un solo momento en mi capacidad, además sin ellas, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellas el gran ejemplo a seguir.

Los resultados de este proyecto también están dedicados a todas las personas que desinteresadamente me apoyaron para alcanzar este objetivo.

Xime



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

ESTUDIO DE LA CADENA PRODUCTIVA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI

**AUTORA:** Ingeniera Ximena del Pilar Tapia Bustamante

**DIRECTORA :** Ingeniera Daniela Bermúdez Santana Magíster

**FECHA:** 30 de abril del 2019

**RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo de la presente investigación pretende contribuir en el manejo de recursos para el cultivo, procesamiento y posterior venta de las flores, de las empresas florícolas de la provincia de Cotopaxi, tiene como propósito ser un soporte para aquellos empresarios floricultores que en la actualidad continúan con una planificación empírica en tema de mantener un homogéneo control, en la producción lo que permitirá la eficiente utilización de los recursos y por ende el crecimiento económico del sector. El dinamismo del mercado de las flores depende de la estacionalidad así como fechas especiales, festividades y costumbres de los compradores por lo cual existen épocas de alta y baja demanda y con ello también fluctúan los precios notoriamente, habiendo estaciones en las cuales el producto no puede ser colocado en el exterior rentablemente. La globalización del mercado de las flores así como la competitividad, han obligado a que la gestión de la cadena productiva mejore y su administración sea la adecuada, tratando en lo posible optimizar al máximo los recursos ya que de esta manera se obtendrá precios y costos financieros adecuados los cuales les permitirán mantenerse en el mercado, de aquí radica su importancia de la presente propuesta al ser un instrumento que ayudará a los gerentes y propietarios de las empresas florícolas de la provincia de Cotopaxi a

una adecuada toma de decisiones. Tomando en cuenta lo expuesto se pretende fundamentalmente abarcar el diseño de la implementación de un modelo logístico de vanguardia denominado Modelo SCOR y el grado de aplicabilidad al interior de procesos productivos de las floricultoras, de igual manera, se pretende conseguir de acuerdo con los lineamientos de este modelo un mejor rendimiento integral de la operación, estandarizar el lenguaje para la comprensión de la cadena de productividad de forma de que se pueda ver el sistema en su totalidad e inferir al nivel de detalle que se requiera y que los resultados que se obtengan aporten a un mejoramiento del nivel de servicio hacia el cliente final.

**Descriptor:** Cadena Productiva, Estandarización, Gestión, Globalización, Manejo de recursos, Modelo logístico, Modelo SCOR, Procesos productivos, Rendimiento integral, Sector Florícola.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS**

**THEME:**

STUDY OF THE PRODUCTIVE CHAIN AND ITS IMPACT ON THE PROFITABILITY OF FLORICULTURAL COMPANIES IN THE PROVINCE OF COTOPAXI

**AUTHOR:** Ingeniera Ximena del Pilar Tapia Bustamante

**DIRECTED BY:** Ingeniera Daniela Bermúdez Santana Magister

**DATE:** 30 de abril del 2019

**EXECUTIVE SUMMARY**

The development of the present research aims to contribute to the management of resources for the cultivation, processing and subsequent sale of flowers, of the floriculture companies of the province of Cotopaxi, whose purpose is to be a support for those floriculturist entrepreneurs that currently continue with an empirical planning in the matter of maintaining a homogeneous control, in the production which will allow the efficient utilization of the resources and therefore the economic growth of the sector. The dynamism of the flower market depends on the seasonality as well as special dates, festivities and customs of the buyers for which there are times of high and low demand and thus also fluctuate the prices notoriously, having stations in which the product can not be placed abroad profitably. The globalization of the market of the flowers as well as the competitiveness, have forced to that the management of the productive chain improve and his administration was the suitable, treating in the possible thing optimize to the maximum the resources since of this way will obtain prices and financial costs They will allow them to stay in the market, hence the importance of this proposal as it is an instrument that will help the managers and owners of flower companies in the province of Cotopaxi to make appropriate decisions. Taking into account the above, it is primarily intended to cover the design of the implementation of a cutting-edge logistics model called the

SCOR Model and the degree of applicability to the interior of the floriculturists' production processes, in the same way, it is intended to achieve in accordance with the guidelines of this model a better integral performance of the operation, standardize the language for the understanding of the chain of productivity so that the system can be seen in its entirety and infer the level of detail required and that the results obtained contribute to an improvement in the level of service towards the final customer.

**Keywords:** Floriculture Sector, Globalization, Integral Performance, Logistic Model, Management, Productive Chain, Productive Processes, Resource Management, SCOR Model, Standardization.

## INTRODUCCIÓN

El estudio se realizó en el sector florícola de la provincia de Cotopaxi donde la competitividad es clave en un mercado globalizado, por ello, en busca de contribuir con el fortalecimiento del sector.

En el **Capítulo I**, se detalla el planteamiento del problema, contextualización: macro, meso y micro. Árbol de Problemas, análisis crítico, pronóstico, formulación de problema. Delimitación de la investigación, justificación, y objetivos.

En el **Capítulo II**, se muestra los antecedentes de la investigación, fundamentaciones: filosófica, y legal, formulación de hipótesis, señalamiento de variables, a partir de estos se construye conocimiento que dan a conocer la importancia de tratar las variables por separado y en conjunto, pues su relación permitirá identificar el problema y guiar al cumplimiento de objetivos y posibles soluciones.

En el **Capítulo III**, se encierra todos los aspectos metodológicos de la presente investigación: enfoque, modalidad de la investigación, nivel de la investigación y operacionalización, y se establece las técnicas de recolección de la información y la población con la cual se trabajará para la recolección de información.

En el **Capítulo IV**, se detalla el análisis y la interpretación de los resultados en base a la investigación de campo y con se lograra comprobar nuestra hipótesis de estudio.

En el **Capítulo V**, se plantea conclusiones y recomendaciones al problema propuesto, en base a los análisis de las encuestas aplicadas, y de los diferentes análisis financieros.

En el **Capítulo VI**, se detalla el trabajo investigativo que propone una solución al problema planteado y sus objetivos, para de esta forma contribuir con el mejoramiento de la cadena productiva del sector florícola.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1.TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Estudio de la cadena productiva y su impacto en la rentabilidad de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi.”

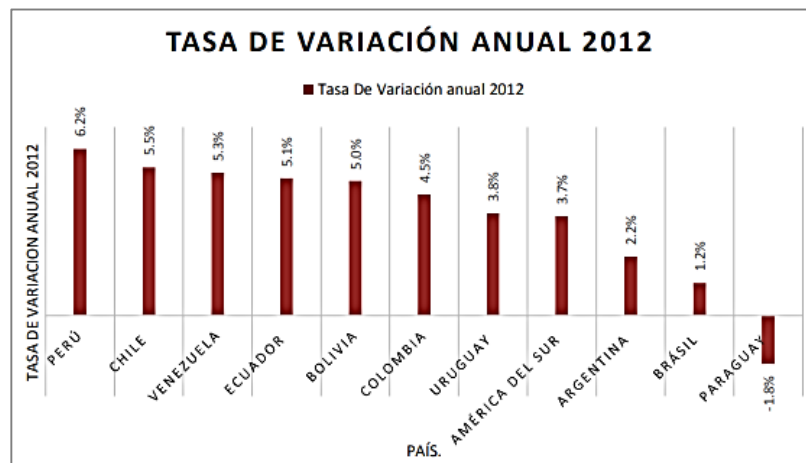
### 1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. Contextualización

##### ✓ Contexto macro

Castellanos, Fonseca & Buriticá (2010) El consumo de flores y follajes a nivel mundial, se estimó, en el 2007 la cantidad de USD 44.000 millones debiéndose principalmente a que la población mundial y el poder adquisitivo de los consumidores se han incrementado. Adicionalmente, la población se mueve hacia las áreas urbanas, lo cual también favorece el consumo de flores y follajes de corte (HDT, 2007). Por su parte los follajes han adquirido gran importancia comercial como productos complementarios para bouquets y arreglos florales, donde la Unión Europea (UE) es considerada como el mayor consumidor de follajes con importaciones superiores al 60% del total comercializado en el mundo. Para el caso de las flores tropicales el consumo va en ascenso aunque para este tipo de productos no se cuenta con estadísticas de comercio exactas, por no tener una partida arancelaria propia. Poco a poco se están posicionando

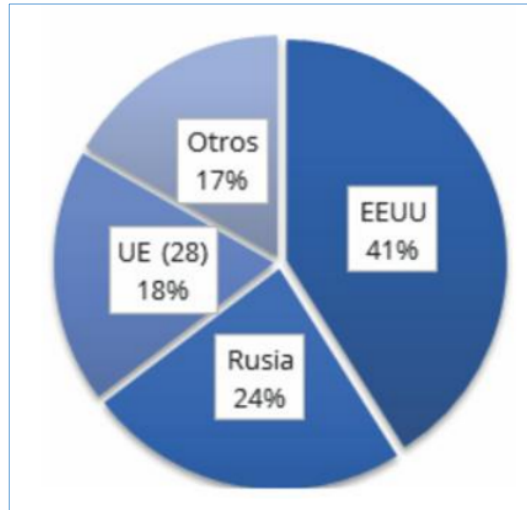
en el gusto del consumidor demostrándose que en países con inviernos fuertes la flor tropical es adquirida ya que inspira sensación de calor ofreciendo un ambiente tropical.



**Figura 1:** Tasa De Variación Anual Latinoamérica 2012  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2016)

El cuadro de variación anual del año 2012 cuenta con la lista de los siguientes países y sus diferentes porcentajes que son Perú con el 6.2% seguido de Chile con el 5.5%, Venezuela con un porcentaje de 5.3%, Ecuador con el 5.2%, Bolivia con el 5.0%, Colombia 4.5%, Uruguay con el 3.8%, América del Sur con el 3.7%, Argentina cuenta con el 2.2%, Brasil con el 1,2% y finalmente con Paraguay contando con el -2,86

En el 2016, según datos obtenidos del (Banco Central del Ecuador., 2016) Estados Unidos se mantiene como principal socio comercial para el sector floricultor ecuatoriano. Las exportaciones hacia este país representan el 41% del total, seguido del mercado ruso (24%), europeo (18%) y otros mercados (17%).



**Figura 2:** Distribución del mercado de Flores 2016  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2016)

Marín & Rangel (2000) La Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, (ASOCOLFLORES), se creó en 1973 como una organización gremial, sin ánimo de lucro. A escala internacional, ASOCOLFLORES es miembro de organizaciones, como la Unión Fleurs WF&FSA En el proceso de importación de flores procedentes de Colombia y con destino a los Estados Unidos y Europa, también se generan buena cantidad de empleos. Por un lado, los importadores de flores de Colombia en Estados Unidos emplean cerca de 7.000 trabajadores. Las empresas aéreas de transporte de carga, que manejan flores importadas en el estado de la Florida, originan más de 2.000 trabajadores, y las empresas de carga terrestre, que transportan los productos dentro de Estados Unidos ofrecen alrededor de 1.600 empleos. Por su parte, los supermercados en sus departamentos de flores ocupan más de 24.000 trabajadores y las floristerías alrededor de 125.000 trabajadores.

Odepa (2007) El comercio internacional de flores frescas movió alrededor de US\$ 5.400 millones en el año 2005, de acuerdo con datos proporcionados por el Centro de Comercio Internacional (CCI) de la UNCTAD. Entre los años 2000 y 2005, las exportaciones mundiales presentaron un crecimiento anual de 9% en términos de valor, incrementándose desde US\$ 3.600 millones a US\$ 5.400 millones. Ese comportamiento expansionista se explica por la demanda creciente de algunos países europeos, entre los



cuales destaca Alemania. Además, la cadena productiva ha sido revitalizada por la adopción de nuevas técnicas de cultivo y manejo, en una dinámica caracterizada por ganancias en calidad y una mayor competitividad, destacándose la especialización progresiva en el cultivo dirigido a la exportación en algunos países, entre los cuales se destaca Holanda.

Para el Centro Internacional del Comercio (2015) el sector productor de flores ha venido ganando importancia económica también en otros países, tales como Israel, Costa Rica, Kenia, Tailandia, Japón y China. Dentro de nuestros países vecinos, también ha habido avances en la floricultura de Brasil, Argentina y Perú, todo lo cual permite avizorar perspectivas de desarrollo para la actividad, en especial debido a la diversificación de especies, incorporación de tecnología y nuevas técnicas de manejo, que han sido estimuladas por un mercado mundial con demanda creciente, conforme los niveles de ingreso suben y las pautas de consumo se vuelven más diversificadas.

**Tabla 1:** Principales países exportadores de flores de corte a nivel mundial. Año 1015.

Exportaciones mundiales	Cantidad exportada en (ton) 2015	Crecimiento anual 2010 - 2015 (%)	Valores exportados (miles \$)	Crecimiento anual 2010 - 2015 (%)
	<b>1.157.828</b>	<b>6</b>	<b>5.362.704</b>	<b>9</b>
Holanda	502.203	2	3.071.445	10
Colombia	222.561	4	906.320	9
Ecuador	126.445	13	370.251	12
Kenia	26.351	15	145.612	22
Italia	9.897	-7	79.827	0
Tailandia	23.392	0	67.598	0
Bélgica	9.365	-1	66.331	7
Israel	9.342	6	55.811	7

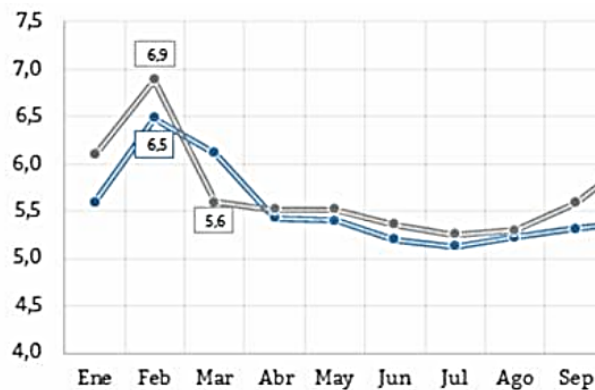
**Fuente:** Centro de Comercio Internacional. (2015)

**Elaborado por:** La autora

Según datos obtenido del Centro Internacional del Comercio (2015) Colombia, que es el principal competidor de Ecuador, por su parte ha mostrado una caída del precio por kilo del 3,37% considerando que las toneladas exportadas casi duplican a las toneladas exportadas por el Ecuador y a pesar de ello el Ecuador ha visto crecimiento de 9 puntos porcentuales con relación a nuestro país vecino Colombia. Sin embargo, en los dos últimos años los precios de exportación son superiores a los 10 registrados en el Ecuador, pudiendo esto ser a causa de la perdida de las referencias arancelarias ATPDEA por parte de Ecuador y la entrada en vigencia del TLC en Colombia.

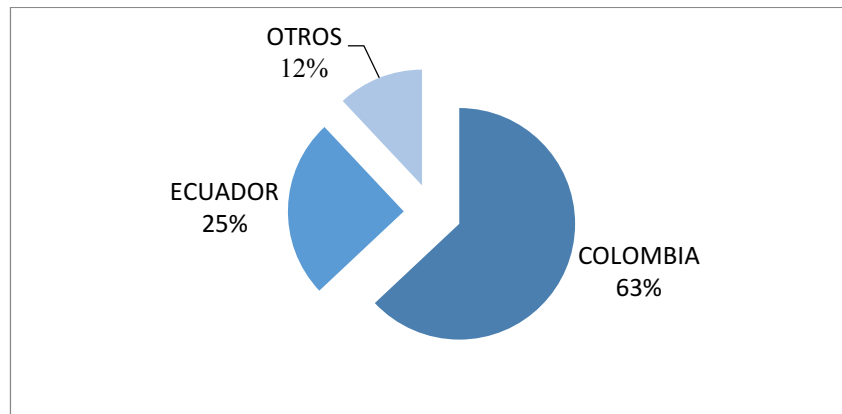
- **Contexto meso**

Subgerencia de Análisis e Información (2017) considera que la flor ecuatoriana es considerada una de las mejores del mundo, la variedad de flores que se cultivan cautivan por su calidad y belleza inigualables. Ecuador produce variedad de flores que son exportadas a nivel mundial, principalmente a Estados Unidos y Rusia. La mayoría de estas flores son producidas en la Sierra, excepto las flores tropicales que por el clima se adaptan mejor a la Costa.



**Figura 3:** Exportaciones totales de flores enero-septiembre 2016, precios por kilo  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2016)

Según datos del BCE (2016), hasta septiembre se registró un precio promedio por Kilo de USD 5,80; USD 0,30 centavos más que el 2015, lo que implica un crecimiento de 5%. Hasta septiembre del 2016 los precios por kilo experimentaron un incremento del 7,4%, USD 0,38 centavos más que el mismo periodo anterior. Los valores más altos se registraron en enero y febrero meses donde se envía la flor por San Valentín.



**Figura 4:** Demanda de flores en EE.UU  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2016)

La Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores (2016), Expoflores, señala que el incremento de las exportaciones de flores, en los próximos años, dependerá de la capacidad de las empresas para crear sus oportunidades, sus cadenas de distribución y de los mecanismos que utilicen para incentivar el consumo en Europa y los Estados Unidos, que son los mayores compradores mundiales.

Los mayores centros de producción de flores, especialmente de rosas, están ubicados en las cercanías de la capital como: Tumbaco, Cayambe y el Quinche, entre otros sitios que alcanzan los 2800 y 2900 metros sobre el nivel del mar, donde la iluminación del sol es mayor (por la zona ecuatorial) y la temperatura es estable durante todo el año, condiciones que mejoran la calidad y belleza del producto. No obstante, también se cultivan en Cotopaxi, Guayas, Los Ríos, Esmeraldas, El Oro, y la Amazonia.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017) En la estructura de las exportaciones ecuatorianas hacia la Unión Europea, el principal producto es el banano, que, en el 2016, representó un 30% de las exportaciones totales a este destino. Luego le siguen los productos pesqueros procesados, como camarones, langostinos y otros decápodos congelados (24,7%) y enlatados de pescado (16,8%). Finalmente están el cacao y las flores, con una participación de 6,2% y 5,7% respectivamente, y el café con un 2,2%. De este modo, el 85,6% de las exportaciones ecuatorianas en 2016 se concentraron solamente en seis sub-partidas arancelarias, situación que es similar en los años anteriores. En algunos grupos de productos, se evidenciaron caídas en las exportaciones entre 2015 y 2016. Los sectores que cayeron fueron cacao, flores y café y otras exportaciones. En términos relativos, las caídas más importantes en entre 2015 y 2016 se dieron en cacao y café (-13,1% y -35,11%, respectivamente).

Producto	Valor FOB de exportaciones				Participación			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Banano	627,77	772,76	832,03	849,32	20,8%	25,9%	30,0%	30,0%
Camarones	615,51	754,42	580,06	699,17	20,4%	25,3%	20,9%	24,7%
Enlatados de pescado	696,73	553,21	474,55	475,19	23,1%	18,6%	17,1%	16,8%
Cacao	132,37	157,17	202,65	176,14	4,4%	5,3%	7,3%	6,2%
Flores	150,34	179,99	175,13	162,70	5,0%	6,0%	6,3%	5,7%
Café industrializado	135,98	109,24	96,44	62,58	4,5%	3,7%	3,5%	2,2%
Otros	652,38	454,51	412,10	406,57	21,7%	15,2%	14,9%	14,4%
Total	3.011,08	2.981,29	2.772,95	2.831,66	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

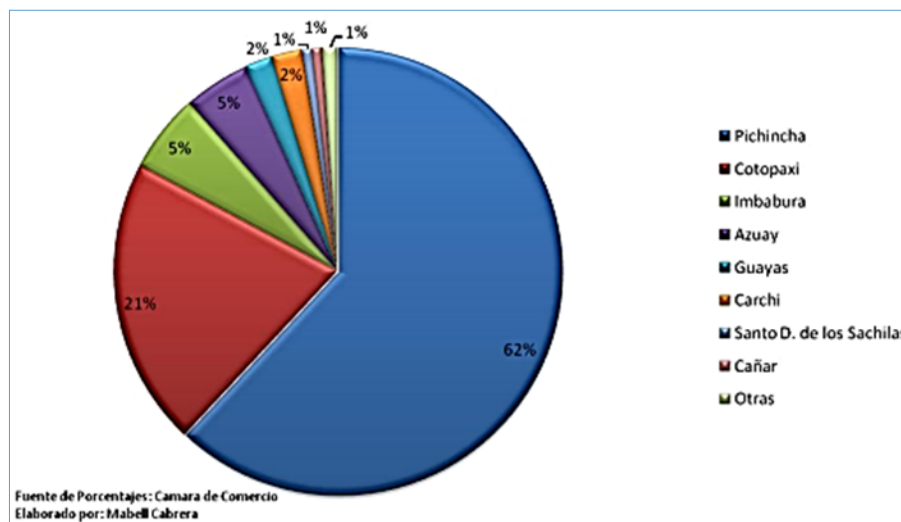
**Figura 5:** Exportaciones hacia la Unión Europea (Millones de USD y porcentajes)  
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador., 2016)

Alarcón (2009) La floricultura en el Ecuador constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país, generando cerca de 76.758 empleos directos. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto. Las exportaciones de flores representaron en el año 2008 el

14% dentro de las exportaciones no tradicionales ecuatorianas. Las exportaciones de flores pasaron de USD 354 millones en el año 2004 a USD 565 millones en el 2008, esto equivale a un crecimiento del 59.36%, mientras que el crecimiento promedio anual fue de aproximadamente 11%. Cabe resaltar que este crecimiento fue una característica común en todos los años del quinquenio. El comportamiento fue distinto en cuanto a toneladas exportadas, ya que en el año 2006 se dio una reducción del 17% en comparación con las exportaciones del 2005. Y en el año 2007 hubo una reducción del 16% en relación al 2006. En el año 2008 se registró una exportación de 109 mil toneladas.

- **Contexto micro**

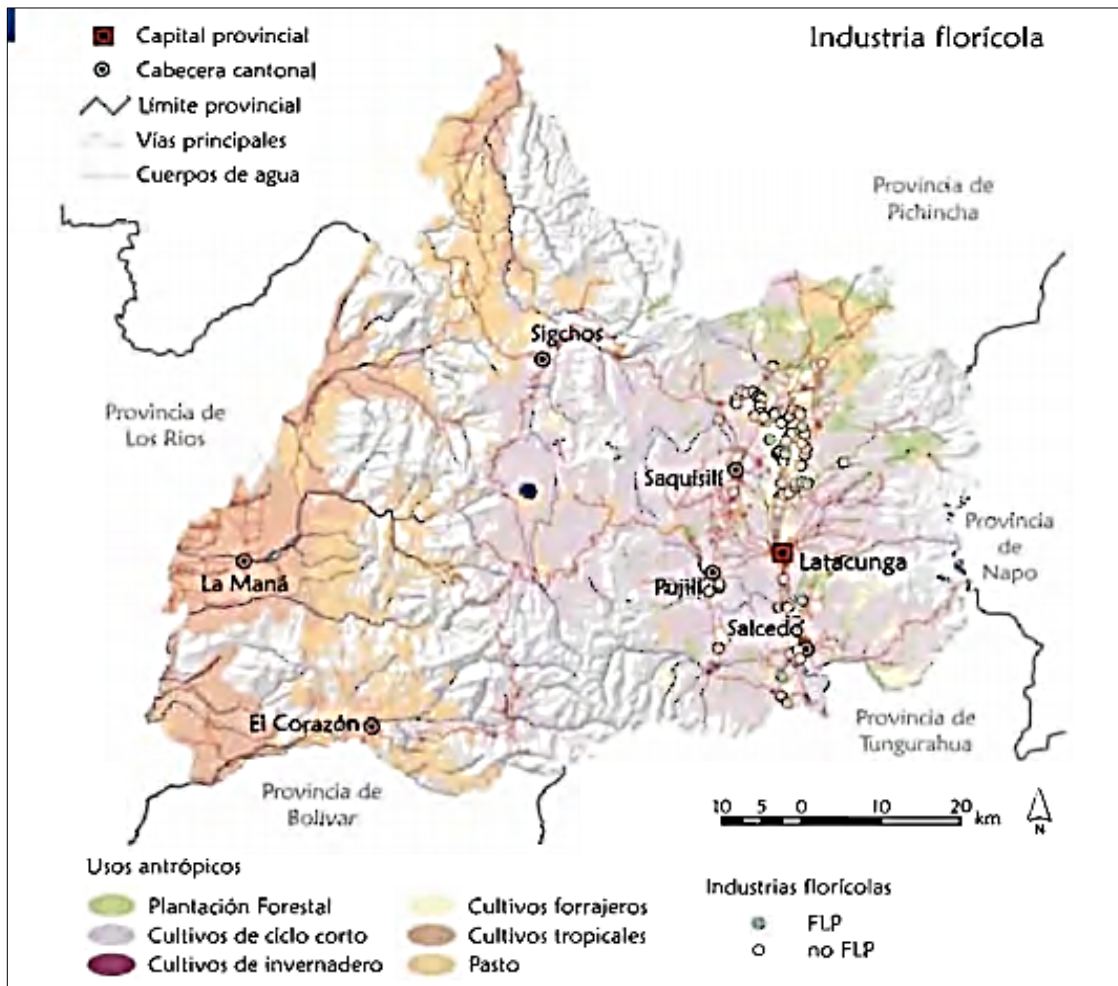
A partir del año 2000 el impulso de la producción de rosas en Ecuador conllevó a un desarrollo de la región y las provincias en las cuales se asienta dicho sector productivo, como es el caso de Cotopaxi donde dinamiza la economía del sector.



**Figura 6:** Participación de las empresas por provincia  
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos., 2017)

Pichincha es una de las provincias a nivel nacional que se destaca por su excelencia florícola teniendo un 62% en la participación de la producción ecuatoriana, una de las

más alta seguida de la provincia Cotopaxi representando un 21% de las áreas cultivadas para la provincia de Imbabura y Azuay está representada por el 5% en la producción de flores a continuación la provincia de Guayas y Carchi representa un 2% y finalmente Santo Domingo de Tsachilas, Cañar con un 1% en lo que corresponde a las hectáreas cultivadas.

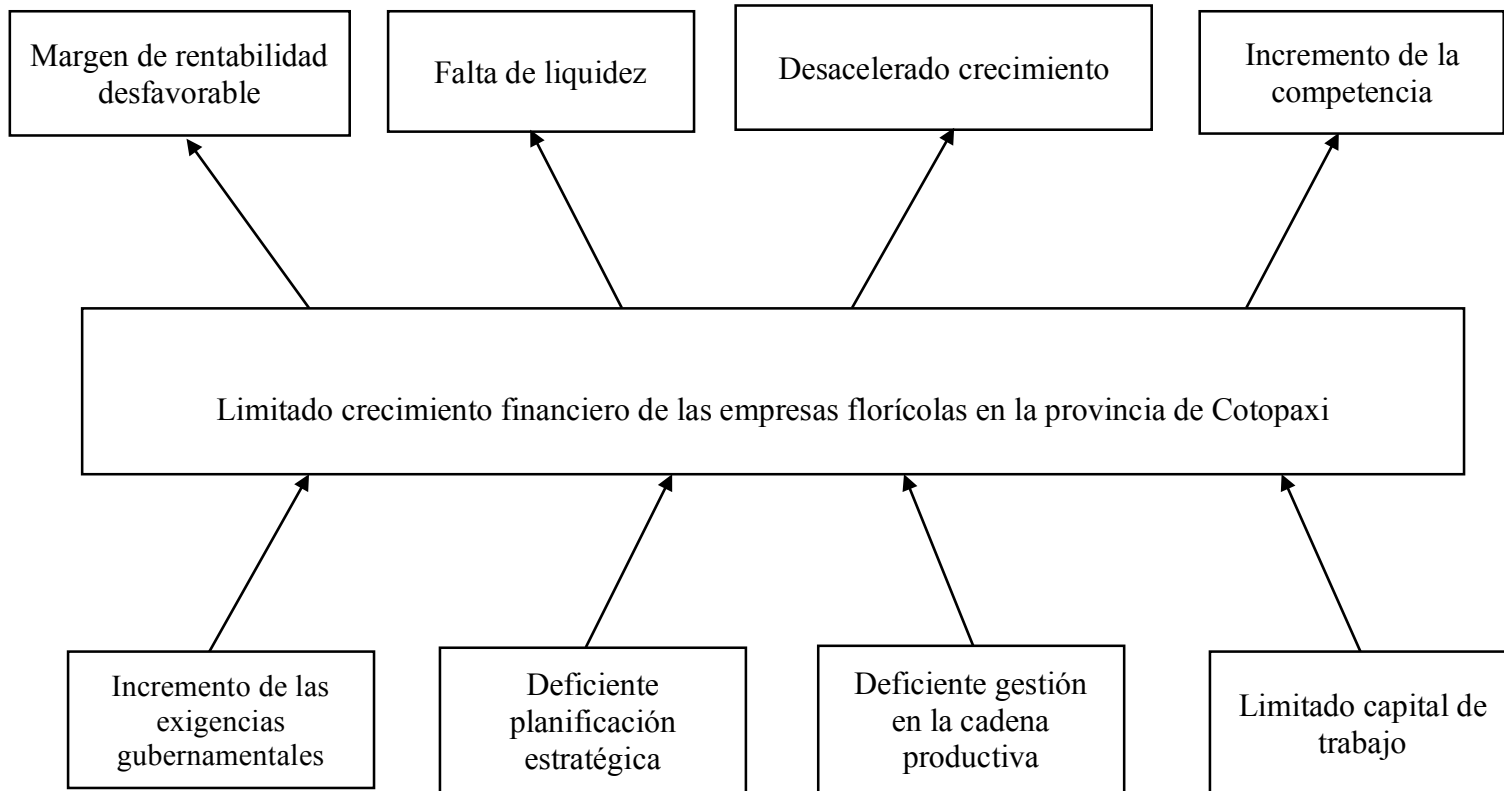


**Figura 7:** Localización de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi.

**Fuente:** Reyes 2004, Agriflor 2001, Ecociencia 2005

Cada uno de estos elementos es muy importante en el proceso productivo y más aún en el control de los costes que representan, demandando así la necesidad fundamental de establecer un control en la cadena de suministros.

### 1.2.2. Análisis crítico



**Figura 8:** Árbol de problemas

**Fuente:** Investigación de campo y bibliográfica

**Elaborado por:** La autora



Las empresas floricultoras ecuatorianas a partir la década de los noventa y a partir de ahí el cultivo, procesamiento y posterior venta al exterior contribuyó al desarrollo socioeconómico de la población, sin embargo están expuestos a factores no controlables que influyen en el crecimiento y estabilidad financiera afectando los resultados del ejercicio.

Existe una preocupación generalizada ya que al revisar la estructura del sector florícola en la provincia de Cotopaxi que es el motor que da dinamismo a la economía del sector, debido a ello genera preocupación en las empresas dedicadas al cultivo y procesamiento de flores ya que han tenido que enfrentar adversidades como el incremento de costos en la producción lo cual dificulta la planificación financiera además cabe mencionar que el desconocimiento de las herramientas de gestión financiera y planificación estratégica limita la capacidad competitiva en el mercado acompañado de un margen de rentabilidad desfavorable dificulta a las empresas a que hagan frente a la situación por la que están atravesando.

El dinamismo del mercado de las flores depende de la estacionalidad así como fechas especiales, festividades y costumbres de los compradores por lo cual existen épocas de alta y baja demanda y con ello también fluctúan los precios notoriamente, habiendo estaciones en las cuales el producto no puede ser colocado en el exterior rentablemente.

Por otro lado el cultivo es permanente y hay saturación del mercado, esto hace que el precio sea menor y por ende una baja rentabilidad, por lo cual es necesario contar con estudios de mercado para planificar adecuadamente la producción y también las empresas deben buscar expandir su mercado en incursionar en otros países, regiones y continentes.

Para tener una mejor visión de lo que acontece dentro de la organización, es necesario conocer cuáles son las causas y sus respectivos efectos, por lo que la principal causa que se ha identificado tienen que ver con la inadecuada gestión desarrollada en la cadena de valor que va desde la adquisición de insumos para la producción de la materia prima (flores), hasta el procesamiento del producto para que

llegue a su destino final, ésta a su vez conlleva a una reducción del margen de ganancia debido a que la gestión financiera - presupuestaria, no están siendo encaminadas como deberían, para ello las empresas deben tomar medidas frente al incremento de costos operativos, limitando la disponibilidad del capital de trabajo que corresponde a los recursos con los que la empresa cuenta para la continuidad de sus operaciones

### **1.2.3. Prognosis**

La situación financiera que en la actualidad se desarrollan las empresas de flores conlleva a interpretar que este sector tiene un desacelerado crecimiento y por ello la investigación va encaminada al estudio de la gestión de la cadena productiva y su incidencia en el desfavorable margen de rentabilidad de las empresas.

Al no ser establecer un modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad, en el peor de los escenarios corre el riesgo de perder competitividad hasta llegar a salir del mercado, significando de esta manera un retraso en el desarrollo económico del sector y de la provincia.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Es la inadecuada gestión de la cadena productiva la principal causa para el limitado crecimiento de las empresas florícola en la provincia de Cotopaxi lo que conlleva a un desfavorable margen de rentabilidad en el año 2014-2015-2016?

### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ¿Por qué existe un margen de rentabilidad desfavorable en las empresas florícolas?
- ¿Por qué las empresas florícolas tienen un insuficiente capital de trabajo?

- ¿A qué se debe la limitada capacidad competitiva en el mercado?
- ¿Por qué se da la inestabilidad financiera en las empresas florícolas?
- ¿A qué se debe los limitados accesos a líneas de créditos?
- ¿Por qué se da la deficiente planificación financiera?
- ¿A qué se debe el limitado capital de trabajo?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en la gestión ineficaz de control interno?
- ¿Cómo se mide el impacto de la cadena de valor en la rentabilidad?
- ¿Cuáles son los incentivos a empresas dedicadas a la agricultura?

#### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Dirección financiera de empresas.
- **Área:** Finanzas corporativas, planificación y estrategia financiera y gerencia y análisis financiero
- **Aspecto:** Rentabilidad de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi
- **Temporal:** 2016 -2017
- **Espacial:** En la provincia de Cotopaxi

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Guerrero & Sarauz (2015, pág. 1) El crecimiento en las exportaciones ecuatorianas se ha visto sustentado por el dinamismo del mercado internacional y el aumento en la producción nacional. En un poco más de diez años, la producción de flores se ha

incrementado en un 54%; y en los últimos años los precios internacionales han favorecido al monto exportable (IPX: 5% - 2012 -2014). El incremento en la producción nacional ha sido estructurado por el crecimiento productivo en los cultivos.

La situación geográfica del Ecuador permite tener micro climas y luminosidad perfecta para las flores. La rosa, con todas sus variedades, figura como la líder del conjunto exportable, precisa Pro Ecuador. “Flores de Lago” es una finca de tres hectáreas, de Juan Torres, ubicada en Jacarín, parroquia Solano, cantón Déleg, provincia de Cañar, límite con Azuay, en donde se producen variedad de rosas: verdosa, roja, blanca. El gremio de los productores, Asofloraastro, espera que el primer trimestre 2018 sea bueno, pues el Banco Central detalló que en el primer trimestre 2017, los precios por kilo cayeron un 0,8% respecto a 2016

El desarrollo de la presente investigación pretende contribuir en el manejo de recursos para el cultivo, procesamiento y posterior venta de las flores, de las empresas florícolas de la provincia de Cotopaxi, asimismo existe la factibilidad tanto económica, tecnológica, bibliográfica, además tiene como propósito ser un soporte para aquellos empresarios floricultores que en la actualidad continúan con una planificación empírica en tema de mantener un homogéneo control, en la producción lo que permitirá la eficiente utilización de los recursos y por ende el crecimiento económico del sector.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

- ✓ Analizar la incidencia de la gestión de la cadena productiva en el margen de rentabilidad para el crecimiento financiero de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- ✓ Analizar la gestión en la cadena productiva para la identificación de estrategias de optimización de recursos.
- ✓ Estudiar el margen de rentabilidad para su medición con los indicadores financieros.
- ✓ Proponer la implementación de un modelo de evaluación de gestión de la cadena productiva para el mejoramiento de los resultados financieros de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

De la problemática a estudiar en el presente proyecto de investigación han existido diferentes estudios previos que abordan los problemas asociados a la administración de la cadena de suministros y con la rentabilidad. Por lo que en adelante se mencionará algunos artículos que coadyuvan a resolver las incertidumbres generadas en el manejo de las variables.

Ruiz, Caicedo & Orjuela (2015) La Integración de la Cadena de Suministro (ICS) ha sido un tema ampliamente abordado debido a su importancia estratégica; no obstante, existen pocos estudios de integración en cadenas agroindustriales. Tiene como objetivo presentar una revisión de los estudios realizados en los mecanismos de integración externa de la CS en cadenas agroindustriales, incluyendo el impacto en el desempeño en la CS y en la logística. Su metodología es la revisión del estado del arte se llevó a cabo a partir de la consulta de las siguientes bases de datos: ScienceDirect, SpringerLink, IEEE, Emerald y Scopus. Mencionando las siguientes conclusiones:

Por medio de este artículo, la cadena productiva es un tema ampliamente abordado debido a su importancia ya que permite integrar procesos y flujos se encuentran integrados gracias a los actores que la componen y sus relaciones los cuales pueden ser por instituciones, agricultores, productores, cooperativas agrícolas, industrias y clientes. La integración ha sido motivada en cadenas agroindustriales por factores tecnológicos y financieros también por consumidores cada vez más exigentes con la calidad y seguridad de los productos de corto ciclo de vida.

Para Hernández (2007) Los países de América Latina vienen realizando esfuerzos de integración entre el Estado, el capital nacional y los diferentes sectores de la

sociedad, con el objetivo es construir una base económica impulsada por el modelo de desarrollo endógeno. Dentro de esta perspectiva, se busca impulsar el avance y la competitividad de las pequeñas empresas, como una forma de alcanzar el bienestar económico y social, la creación de empleo y erradicar la pobreza, se analizan las cadenas productivas como estrategia de desarrollo de las Pymes, y las limitaciones que presentan para su crecimiento y competitividad. La metodología utilizada consistió en una revisión bibliográfica sobre cada uno de los aspectos relacionados con el objeto de estudio, que sirvió de base para construir una posición crítica acerca de la inserción de las pequeñas empresas en las cadenas productivas. Indicando las siguientes conclusiones:

- El planteamiento alternativo para el crecimiento y competitividad de las pequeñas empresas bajo la concepción del desarrollo endógeno, se convierte nuevamente en una promesa de los gobiernos regionales. Se puede afirmar que muy pocos países de América Latina se acercan a dicho modelo y mucho menos al desarrollo de las pequeñas empresas como motor de la economía.

- El encadenamiento productivo tan promocionado como política de crecimiento y consolidación de las Pymes, es una propuesta genérica que no puede ser aplicada en la mayoría de estas unidades productivas, ya que su viabilidad depende del entorno en el cual se desenvuelven y de las características que presentan, elementos que deben tomarse en cuenta para elegir propiciar su inserción en el mercado.

El estudio de este artículo, permite conocer esfuerzos de integración entre el Estado, el capital nacional y los diferentes sectores de la sociedad implicando diseñar políticas, estrategias y acciones que consoliden un desarrollo autóctono y equitativo, para obtener un capital humano buscando impulsar el desarrollo y competitividad de las pequeñas empresas, donde las cadenas productivas las Pymes mantienen una relación inestable y de dependencia con las grandes empresas o el estado, situación que afecta a dichas unidades de producción al no poder jugar un papel decisivo, ni competir como parte de la red, conformándose con subsistir de una forma parcial en el mercado.

Forero, Bohórquez & Lozano (2008) La calidad se ha constituido en una de las herramientas gerenciales de mayor utilización en las organizaciones, por cuanto se parte de la premisa, que genera impacto positivo en el desempeño financiero de la empresa. Con su objetivo es analizar los diferentes estudios académicos realizados acerca de la relación calidad rentabilidad y a la luz de estos concluir de manera preliminar si la calidad influye o no en el desempeño financiero de la organización al igual que identificar, los factores que determinan dicho impacto. Las metodologías empleadas para el desarrollo de estos estudios han sido diversas, (event study, ANOVA, test) y por supuesto los resultados obtenidos también han sido diversos; algunas investigaciones demuestran que existe un impacto positivo de la calidad para la organización, otras investigaciones afirman que la calidad no es rentable pero sí necesaria y finalmente otras aseveran que éste impacto, solo es posible a través de la estrategia de negocio.

El presente artículo, Algunos estudios demuestran que existe un impacto positivo de la calidad para la organización constituidos mediante herramientas gerenciales con mayor utilización es sus entidades financieras mediante su desempeño financiero de la organización que les permita identificar diferentes factores que determinan la relación en los ingresos y costos con las dimensiones de satisfacción del cliente, contando con una medida de la productividad empresarial para poder tener una ventaja competitiva organizacional que está siendo enfocada en la diferenciación relacionada con la rentabilidad y ventaja competitiva.

Pérez & Norge (2010) La diversificación industrial debe ser considerada como un complemento indispensable de la producción de azúcar para incrementar la eficiencia de la explotación en la caña y dar mayor sostenibilidad a la economía azucarera, por lo que la rehabilitación de esta industria deberá pautarse en la diversificación de sus productos y en especial en la búsqueda de una mayor eficiencia energética. Con su objetivo análisis técnico económico de la influencia que tiene en la economía de estos complejos la extracción del jugo de los filtros y la miel en la obtención de bagazo sobrante y la generación de energía eléctrica. La metodología es la rehabilitación de la industria de la caña de azúcar deberá pautarse en la



diversificación de productos y en especial en la búsqueda de una mayor eficiencia energética. Mencionando las siguientes conclusiones:

- La extracción de corrientes intermedias del proceso azucarero trae consigo una disminución apreciable de la producción de azúcar aunque mejora la calidad de la misma y por tanto su precio de venta.
- La extracción de corrientes intermedias del proceso azucarero no produce un excedente de bagazo sino un sobrante de vapor de baja.

El artículo anterior, La diversificación industrial debe ser considerada como un complemento indispensable de la producción de azúcar para incrementar la eficiencia de la explotación en la caña y dar mayor sostenibilidad a la economía azucarera, por lo que la rehabilitación de esta industria deberá pautarse en la diversificación de sus productos y en especial en la búsqueda de una mayor eficiencia energética, mediante sus diferentes procesos para una mejor calidad en su elaboración y poder ponerlo a la venta, sin embargo el jugo no producen una mejor ganancia pero la comercialización de la miel elaborada es más factible su comercialización.

Para Chamorro & Lozano (2010) La efectiva gestión en las cadenas de abastecimiento está tomando cada vez mayor importancia en las diferentes organizaciones. La competencia industrial y los cambios en la economía global se están agudizando y esto hace que únicamente las compañías que consigan diferenciarse significativamente de sus competidores, pueden sostenerse y crecer en el exigente mercado. El objetivo de este proyecto consiste básicamente en medir y evaluar la eficiencia logística en los proveedores de una cadena de abastecimiento regional a través de indicadores tipo SCOR, y compaginarlos dentro de una optimización de los recursos, pretendiendo que se refleje efectivamente en el proceso de toma de decisiones de la cadena de abastecimiento y en la productividad global de la misma. La metodología a emplear para este proyecto se hará de la siguiente manera; primero se va a dar una discusión sobre los elementos que influyen en una cadena de abastecimiento regional, seguido por una identificación, descripción y

beneficios de los indicadores logísticos que se van a utilizar en el modelo de optimización de la cadena

- La consideración de los modelos de optimización y las métricas propuestas en el modelo SCOR para la representación de una cadena de abastecimiento típica, permiten tener una herramienta guía de la eficiencia logística, en la cual se establezcan las metas o valores objetivos a los que la cadena debe apuntar con sus actuales recursos. Esta herramienta logística sirve en la orientación de la toma de decisiones de la alta dirección para alcanzar las metas deseadas, proponiendo planes de acción para el mejoramiento progresivo de la eficiencia logística con el fin de llegar al nivel óptimo o deseado.

Este artículo forma parte del estudio, durante la competencia industrial y los cambios en la economía global se están agudizando en las compañías que consigan diferenciarse significativamente de sus competidores que puedan sostenerse y crecer en el exigente mercado considerando de los modelos la optimización y las métricas para la representación de una cadena de abastecimiento típica, permiten tener una herramienta guía de la eficiencia logística que permitan generar la orientación de la toma de decisiones para obtener una alta dirección y poder alcanzar las metas deseadas.

Como menciona Cárdenas (2015, pág. 56)

Las cadenas productivas existen desde que se lleva a cabo el comercio de mercancías en regiones y naciones. Con el proceso de globalización y la política neoliberal, aplicados a nivel mundial desde principios de la década de 1970, el comercio de productos y servicios adquirió nuevas dimensiones, en las cuales los mayores beneficios y apropiación del valor generado lo obtienen las grandes empresas, muchas de ellas transnacionales. Su objetivo es analizar y aportar evidencias acerca de la concepción y metodología de cadenas productivas o redes de valor aplicadas al café, así como su utilidad para la integración vertical de productores y sus organizaciones. Su metodología es el análisis de resultados de dos años de operación de la Estrategia de Innovación hacia la Competitividad en la Cafeticultura Mexicana, mediante la cual se retomó la asistencia técnica y capacitación en el café en México y se tendieron las bases para la integración de redes de profesionistas y técnicos, así como de productores cooperantes o innovadores. Se plantean las conclusiones del proceso de innovación en la cadena productiva del café, con los cuales se busca

mayor equidad en la distribución de los recursos generados en ella bajo una perspectiva de competitividad

En el artículo, la investigación y el análisis en torno a las cadenas productivas se llevan a cabo siguiendo en un principio el planteamiento de Complejos Agroindustriales que se ha aplicado sobre todo el análisis de Sistemas Agroindustriales donde han tratado de efectuar los estudios y propuestas de alternativas a los problemas del medio rural desde una perspectiva más integral, más allá de la producción primaria, la problemática de los cafetales y la generación de alternativas por región y la producción de café en México son una base importante para la planeación de las actividades de innovación donde la participación de los socios es esencial para la toma de decisiones de los asociados.

Según Flórez, Morales, Uribe & Contreras (2014, pág. 45)

La infraestructura y gestión de la información es un componente crítico en el desarrollo nacional e internacional de agro negocios del sector agropecuario, donde la demanda direcciona el desarrollo tecnológico y no tecnológico, con el objetivo es mejorar y fortalecer la demanda, como distribución, almacenamiento de productos en fresco o mínimamente procesados y de alto valor agregado, mejoramiento genético de cultivos y semovientes, manejo sostenible, transferencia de tecnología, etc. Su metodología se centra en las cadenas productivas del sector agropecuario en Colombia, teniendo como marco referencial 13 áreas temáticas, donde la identificación de referentes a nivel internacional para las cadenas productivas debe ser coherente con las demandas particulares de cada cadena y con las áreas temáticas que las abarcan, de tal manera que los resultados de este proceso sean insumo para el acortamiento de brechas y fortalecimiento del sector.

Por medio de este artículo, mencionan sobre la infraestructura y gestión de la información es un componente crítico en el desarrollo nacional e internacional de agro negocios del sector agropecuario para mejorar y fortalecer la demanda, como distribución, almacenamiento de productos y el mejoramiento genético de cultivos, quienes ven la necesidad de enfocar nuevos campos de investigación y fortalecer la incorporación de tecnologías para la producción de los diferentes productos las cadenas productivas de cacao, papa, carne bovina y láctea, es evidente la capacidad de desarrollo científico y generación de conocimiento en los referentes en el contexto

local sirviendo como herramienta de gestión estratégica que se desarrollan implementando contextos que abarcan desde las empresas hasta sus diferentes sectores.

Como menciona Castillo & García (2011, pág. 44) “Las empresas se enfrentan a una economía globalizada, dinámica y competitiva que las obliga a un continuo proceso de adaptación. Una gran parte del comportamiento del sistema tiene lugar dentro de la propia empresa y excede las instancias puramente comerciales.”

El objetivo es identificar el conjunto de variables significativas que definen la mayor o menor rentabilidad de las empresas. Su metodología es a partir de una muestra representativa de empresas de Castilla La Mancha, región española con la mayor dimensión vinícola mundial, se ha planteado un modelo econométrico novedoso integrado por variables de desempeño, definidas con la técnica de componentes principales. Indicando que la rentabilidad proviene:

- a) su estructura (mayor si son empresas capitalistas que la alternativa de sociedad cooperativa)
- b) de su tamaño (mejor desempeño a mayor tamaño)
- c) estructura financiera (basada en recursos propios y liquidez).

Por el contrario, la dificultad para financiar el activo circulante y la mayor proporción de ventas de vino a granel a bajo precio disminuyen o reducen el ratio de rentabilidad.

Este artículo, en la actualidad las empresas se enfrentan a una economía globalizada, dinámica y competitiva que las obliga a un continuo proceso de adaptación señalando que la rentabilidad de las empresas proviene de su estructura financiera, donde las posibilidades de competencia de las bodegas de Castilla La Mancha han pasado por salir al mercado exterior con una estrategia básica de precios muy bajos para poder sobresalir económicamente destacando el posicionamiento de las bodegas

capitalistas para una mejor comercialización y producción en el mercado ya que es necesario la exportación debido a la falta de salida en la producción.

Según Martínez (2013, pág. 74)

El mundo se encuentra marcado por el cambio constante en todas las dimensiones de desarrollo y sostenibilidad, aunque estos cambios impactan de manera particular el entorno empresarial y de negocios, en razón de las dinámicas aceleradas de los mercados, la tecnología, las formas de gestión, las bases de la competitividad, entre otros factores que condicionan el desempeño de los sistemas productivos y establecen nuevos requerimientos en la generación de valor al interior de las organizaciones, así como directrices que orienten este cambio. Con el objetivo de fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), a través del proyecto “Transición de la Agricultura”, inició en el año 2006 una serie de estudios con miras a la definición de las agendas prospectivas de investigación de 20 cadenas productivas. Mediante su metodología Durante las últimas dos décadas del siglo pasado, la gestión tecnológica se formuló en sistemas y procesos de aprendizaje, fortaleciéndose los mecanismos de desarrollo tecnológico, como la innovación y la transferencia de tecnología.

Así mismo, la consolidación de la gestión de tecnología evidenció la prioridad otorgada a la generación y aplicación de conocimiento en los procesos productivos, lo que se reflejó en nuevos productos y bienes de capital implementados en la producción, a pesar de la inserción de la gestión tecnológica en países con economías emergentes, sus dinámicas se retrasaron, en algunos casos hasta en diez años, respecto de los avances generados en las economías líderes en el mundo.

El presente artículo, el sector agroindustrial debe tomar decisiones en forma eficaz y eficiente para obtener el desarrollo y sostenibilidad en el entorno empresarial y de negocios donde los sistemas productivos establecen nuevos requerimientos mediante la generación de valor al interior de las organizaciones donde el análisis de la cadena productiva es realizado por la identificación de oportunidades y limitaciones quienes cuentan con una amplia trayectoria en el sector panelero para llevarla cabo y continua con la identificación de responsables para la asignación de recursos en los mecanismos efectivos de seguimiento de la agenda y su articulación con los diferentes lineamientos estratégicos de la cadena productiva.

Para Cabanelas & Lorenzo (2007) Durante las pasadas décadas han surgido múltiples perspectivas ligadas a la generación de ventajas competitivas en el mundo de las empresas productoras de flores que pretenden explicar por qué las empresas son diferentes entre sí. Cada una de ellas persigue explicar el origen o las fuentes de las ventajas competitivas basándose en diferentes criterios. Así, para la consecución de la mejora competitiva algunas teorías se fijan en las condiciones del entorno, otras en las potencialidades de la empresa y otras asumen un enfoque intermedio centrado en la estrategia y en la organización. El objeto es contrastar cuáles de las teorías vinculadas a la competitividad tienen mayor éxito en la explicación de los factores que impulsan la rentabilidad económica de las organizaciones. Este objeto tendrá especial interés en la medida en que puede condicionar una investigación futura que profundice en las fuentes de ventaja competitiva. La metodología empleada parte de una revisión teórica que pretende sintetizar los factores, condiciones o impulsores de competitividad que enfatizan cada enfoque. Esta base teórica permite establecer una serie de hipótesis que se pretenden corroborar mediante el empleo de la técnica de descomposición de la varianza de la rentabilidad económica.

El presente artículo, Una de las principales de esta investigación en el campo de la dirección estratégica es explicar por qué las empresas son diferentes entre sí y cuáles son las bases de las ventajas competitivas donde tratan de explicar las fuentes de competitividad donde pretenden aportar indicios sobre la validez de cada una de las aproximaciones identificadas en sus posibles mejoras aplicables en futuras que se puedan incluir en una variable nueva con su respectivo modelo como puede ser región o diferente sector.

Como menciona Maudos (2001) Muchos estudios referidos al sector florícola así como a otros sectores han encontrado una relación positiva entre la rentabilidad y la concentración del mercado si bien la interpretan de distinta forma. Así, la hipótesis más tradicional o paradigma estructura, conducta y resultado postula que los mercados más concentrados favorecen la adopción de acuerdos colusivos y en consecuencia, permiten obtener beneficios extraordinarios. El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre la rentabilidad y la estructura del mercado en el sector

florícola español (SFE) en el período 1986- 95, La metodología utilizada para obtener una medida directa de eficiencia y presenta los resultados de su aplicación.

El objetivo de este trabajo ha sido contrastar las diferentes hipótesis explicativas de la relación existente entre rentabilidad, estructura de mercado y eficiencia en el sector. La ausencia de correlación entre la eficiencia y la cuota de mercado muestra lo inadecuado de utilizar la segunda como proxy de la primera, tal y como se ha realizado en otros trabajos.

Según Izquierdo (2016) Los países emergentes en los últimos años están obteniendo tasas de crecimiento muy superiores a la de los países desarrollados, y ocupan los primeros puestos a nivel mundial en el cultivo de flores. Estos países, y en particular Brasil, están presentando grandes oportunidades de negocio, al ofrecer altas tasas de rentabilidad y crecimiento empresarial que los países desarrollados no ofrecen, el objetivo del presente estudio consiste en analizar la interrelación crecimiento-rentabilidad de las empresas dedicada a las flores en Brasil durante el periodo 2002-2012.

El presente artículo, se puede concluir que el sector industrial de Brasil, enfatizado en las empresas de menor tamaño analizadas y se caracteriza por tener un contexto propicio para la inversión y el crecimiento, hecho que incentiva la reversión de los beneficios obtenidos y la permanencia de las inversiones extranjeras que favorecen la competencia y la mejora de la calidad, así como la persecución de un crecimiento empresarial que permita a las empresas beneficiarse de las ventajas competitivas propias de empresas de gran tamaño.

Para Morillo (2001, pág. 35)

La rentabilidad continúa siendo la motivación más importante para quienes invierten capital en las empresas exportadoras de flores. Su objetivo es conocer los factores de los cuales depende la rentabilidad, se constituye en un instrumento insustituible para controlarla. Por otra parte la reducción de costos obedece tanto a causas internas (maximización de utilidades), como externas de competitividad. Su metodología indica que la contabilidad de gestión ofrece técnicas para la reducción de costos y la creación de valor, que contribuyen a

elevar la rentabilidad financiera de la empresa al mejorar el margen de utilidades y la participación en el mercado.

Indicando sus siguientes conclusiones:

Todo sistema de costos debe permitir planificar, medir y controlar los costos a cualquier nivel de la empresa, sólo así se pueden tomar decisiones coherentes que permitan maniobrar las variables (costos, ventas, activos, y otras) para incrementar la rentabilidad financiera, puesto que gran parte del comportamiento de dichas variables dependen del mejoramiento continuo, que permite a su vez el uso racional de recursos (reducción de costos y activos) y el perfeccionamiento de las actividades que añaden valor y diferenciación al producto (incremento de la unidades vendidas y precios).

El presente artículo, el desempeño financiero de una empresa es sin duda uno de los aspectos más importantes y difíciles de determinar en su determinación se han creado medidas cuantitativas como utilidad, rentabilidad, liquidez e indicadores cualitativos que contribuyen a elevar la rentabilidad financiera de la empresa al mejorar el margen de utilidades y la participación en el mercado.

Para Korovkin & Sanmiguel (2007) La reciente ola de expansión económica global se desencadenó, en gran medida, por la reubicación de industrias de mano de obra intensiva hacia países con mano de obra barata. Los actores no estatales han realizado grandes esfuerzos para mejorar los estándares de trabajo en industrias de mano de obra intensiva, pero hasta el momento, estos esfuerzos no han sido del todo exitosos.

El objetivo es examinar las relaciones de trabajo y las iniciativas no estatales en las industrias exportadoras de flores en Colombia y Ecuador. Su metodología sugiere que el análisis de las iniciativas no estatales se ve debilitada por las discrepancias entre las empresas empleadoras y las ONG: mientras las primeras adoptan una perspectiva técnica reducida sobre los estándares de trabajo apropiados, las ONGs apoyan la participación de los empleados en los procesos de monitoreo y de verificación. Indicando las siguientes conclusiones:



Los países donantes en Colombia y Ecuador promovieron la industria florícola andina como mecanismo para aliviar la pobreza, reducir las posibilidades de malestar social y luchar contra la expansión del tráfico de droga. La evidencia presentada en este artículo sugiere, sin embargo, que el crecimiento de las exportaciones de flores implica un significativo elemento de compensación a considerar entre la creación de empleo y la calidad de los trabajos. Los bajos salarios y los inadecuados estándares de trabajo, así como la verdadera prohibición para formar sindicatos, las largas horas de trabajo y los riesgos de salud relacionados a los pesticidas, son muy comunes en las industrias florícolas de Colombia y Ecuador.

Por medio de este artículo, se estudia la reciente ola de expansión económica global se desencadenó, en gran medida, por la reubicación de industrias de mano de obra intensiva donde dependen del cultivo corporativo y de los salarios laborales de mujeres y campesinos indígenas donde se encuentran los países donantes en Colombia y Ecuador promovieron la industria florícola andina como mecanismo para aliviar la pobreza, reducir las posibilidades de malestar social y luchar contra la expansión del tráfico de droga.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como menciona Sámano, Escamilla & Velázquez (2014) tiene diferentes campos de acción que incorporan actividades que mejoran el desempeño de la empresa, por lo que aunque este concepto esté alejado para las MiPyMES, estas empresas podrían incorporar de alguna manera prácticas de RSE, ya que poseen una mayor flexibilidad y tienen un trato más directo con sus clientes, sin embargo, creemos que dichas prácticas no se incorporan en este tipo de empresas debido a los obstáculos de financiamiento que éstas enfrentan, el objetivo de este estudio fue analizar las MiPYMES florícolas de San Lorenzo Tlacotepec que cuenten con algún financiamiento y la relación que existe al incorporar prácticas de RSE en material ambiental. Para lo cual se elaboró un instrumento con los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI). En su metodología se integró una muestra de 30 MiPYMES florícolas de la comunidad de San Lorenzo Tlacotepec, los principales resultados muestran que las MiPyMES consideradas utilizan algún tipo

de financiamiento y llevan a cabo prácticas de responsabilidad social ambiental sin que esto forme parte de su planeación. Mencionando las siguientes conclusiones:

Finalmente, concluimos, considerando las limitaciones de nuestro trabajo, que estamos conscientes de la inclusión de pocas variables debido a que fue nuestro primer acercamiento tanto teórico como empírico. La integración de otras variables que el Global Reporting Initiative (GRI) incluye puede aportar información del contexto estudiado, asimismo, este tema debe ser conectado con las responsabilidades de la sostenibilidad, la conservación y la inclusión de prácticas de cambio en los sistemas de producción.

El presente artículo, se puede concluir que de acuerdo con esta búsqueda hemos encontrado que los floricultores de una u otra manera realizan prácticas de responsabilidad social en materia ambiental al parecer el contexto de estudio requiere lineamientos precisos sobre esta temática tan importante, mediante el cuidado al medio ambiente que se apegan a determinadas leyes y normas que rigen el trabajo en el caso de la actividad florícola.

Para Lanzas, Cruz & Lanzas Duque (2007) El sector floricultor ha logrado avances importantes en todo lo que se relaciona con el manejo técnico de labranzas, pero no ha profundizado en otros temas de vital importancia estratégica, como los de costos de producción, los cuales si se manejan de forma adecuada garantizaran la competitividad de los productos en los mercados nacionales e internacionales. El objetivo de esta investigación es presentar un modelo que permita caracterizar los costos de la cadena de flores (heliconias en el departamento de Risaralda), con el fin de identificar sus elementos críticos y de esa forma el gremio pueda determinar los mecanismos de mejoramiento. Mediante su metodología se evidenció que existen unos eslabones y dentro de ellos unos temas más fortalecidos, como es el manejo de elementos técnicos de siembra y cultivos lo que se refleja en el aumento de los volúmenes y de la calidad de la producción; pero en otros aspectos como los procesos de administración y finanzas existen grandes vacíos que una vez se atiendan de manera adecuada podrán fortalecer el sector y volverlos más competitivos. Con las siguientes conclusiones:

En el artículo, la investigación y el análisis en torno al sector floricultor ha logrado avances importantes en todo lo que se relaciona con el manejo técnico de labranzas profundizando en otros temas de vital importancia estratégica como los de costos de producción donde se destaca el crecimiento del sector de flores que está orientado a satisfacer la demanda del mercado internacional.

Según Vergara (2004) Se analiza la conveniencia de aplicar una silvicultura específica al sitio para aumentar la productividad de las plantaciones y la rentabilidad de ellas. Para esto, se requiere desarrollar un ciclo silvícola que se inicia en el vivero y finaliza después de la cosecha final. En cada etapa del ciclo se obtiene una ganancia en productividad.

El objetivo de este trabajo es analizar y proponer fórmulas biológicas que permiten hacer más rentables las plantaciones forestales, aplicando una silvicultura específica al sitio, con el propósito de aumentar la productividad no sólo de las plantaciones sino que también la del sitio. Con su metodología se diferencia bajo tres aspectos importantes: ecológico, económico y social donde se propone desarrollar un ciclo silvicultural, parte del cual las empresas nacionales están realizando, con los matices propios de cada una de ellas. Indicando las siguientes conclusiones:

-Para elevar la productividad de las plantaciones, se requiere desarrollar un ciclo silvícola, que se inicie antes del establecimiento de las plantaciones y finalice después de cada cosecha. Una serie de pasos deben ser seguidos para conocer anticipadamente las limitaciones existentes en los distintos sitios.

Este artículo forma parte del estudio, el empleo de una planta tipo adaptada a las condiciones especiales de los sitios junto con un material genético de alta calidad siendo una base para desarrollar la silvicultura detallada para cada sector para que facilite la identificación de las resistencias ambientales del sitio.

Para Samaniego, Cano, Beryl, Sánchez & Manzo (2012) La comercialización de flor de corte para Baja California aportó durante 2004 poco más de 122 millones de

pesos, considerando semilla para flor y producción de flor de corte. Debido a la exportación de casi la totalidad de la producción estatal de flor cortada, el mercado local representa una oportunidad para la introducción de productos de calidad a precios competitivos de empresas nacionales, siendo Mexicali una ciudad cercana Estados Unidos de América, y aunado al poder adquisitivo de la población es la rentabilidad de las producciones de algodón y hortalizas del Valle de Mexicali, una de las principales zonas productoras del país. Su objetivo es describir la red de mercadeo y rentabilidad de la flor de corte en el Valle de Mexicali. Su metodología analiza el mercado y el diagnóstico para elaborar el análisis FODA, se determinaron las estrategias para el aprovechamiento del potencial económico. Como metodología es el sistema de redes de distribución y mercadeo actual consiste en trasladar las flores de corte desde los centros de producción, Córdoba, Veracruz y distrito de Coatepec Harinas, Estado de México, hasta el Valle de Mexicali, Baja California conservando la calidad y óptima vida de florero hasta su consumo final, asimismo, se requiere de una adecuada planeación de la cadena productiva debido a la presencia de una demanda insatisfecha a lo largo del año, la población cuenta con el potencial económico y la tradición de obsequiar flores lo cual garantiza una buena rentabilidad.

Por medio de este artículo, la exportación de la producción estatal de flor cortada en el mercado local representa una oportunidad para la introducción de productos de calidad a precios competitivos de empresas nacionales con sus diferentes tipos de flores donde el sistema genera opciones de venta al consumidor final que reducen el intermediarismo lo cual aumenta la rentabilidad de los integrantes de la red.

**Tabla 2:** Antecedentes

Autor	Titulo	Objetivo	Metodología	Conclusiones
Ruiz, Caicedo & Orjuela (2015)	Integración externa en las cadenas de suministro agroindustriales: Una revisión al estado del arte.	Presentar una revisión de los estudios realizados en los mecanismos de integración externa de la CS en cadenas agroindustriales, incluyendo el impacto en el desempeño en la CS y en la logística.	Su metodología es la revisión del estado del arte que se llevó a cabo a partir de la consulta de las siguientes bases de datos: ScienceDirect, SpringerLink, IEEE, Emerald y Scopus.	La integración en la cadena de suministro agroindustrial no es un concepto nuevo, su evolución ha sido paulatina e impulsada por factores de mercado, regulatorios, tecnológicos, entre otros.
Hernández (2007)	Las pequeñas empresas en las cadenas productivas: crecimiento o dependencia.	Construir una base económica impulsada por el modelo de desarrollo endógeno.	La metodología utilizada consistió en una revisión bibliográfica sobre cada uno de los aspectos relacionados con el objeto de estudio, que sirvió de base para construir una posición crítica acerca de la inserción de las pequeñas empresas en las cadenas productivas.	El planteamiento alternativo para el crecimiento y competitividad de las pequeñas empresas bajo la concepción del desarrollo endógeno, se convierte nuevamente en una promesa de los gobiernos regionales. Se puede afirmar que muy pocos países de América Latina se acercan a dicho modelo y mucho menos al desarrollo de las pequeñas empresas como motor de la economía.
Forero, Bohórquez y Lozano (2008)	Impacto de la calidad en la rentabilidad	Analizar los diferentes estudios académicos realizados acerca de la	Las metodologías empleadas para el desarrollo de estos	La calidad impacta de manera positiva la rentabilidad de la

		relación calidad rentabilidad, y a la luz de estos concluir de manera preliminar si la calidad influye o no, en el desempeño financiero de la organización, al igual que identificar, los factores que determinan dicho impacto.	estudios han sido diversas, (event study, ANOVA, t test), y por supuesto los resultados obtenidos también han sido diversos; algunas investigaciones demuestran que existe un impacto positivo de la calidad para la organización, otras investigaciones afirman que la calidad no es rentable pero sí necesaria.	organización, y el principal indicador financiero en el cual se evidencia dicho impacto es el ROA Rentabilidad Operativa del Activo. Aspecto de gran importancia, por cuanto es el ROA, uno de los principales medidores del desempeño empresarial,
Pérez & Norge	Influencia de la extracción de corrientes intermedias en la producción de energía y en la rentabilidad de un complejo agroindustrial azucarero.	Análisis técnico económico de la influencia que tiene en la economía de estos complejos la extracción del jugo de los filtros y la miel B en la obtención de bagazo sobrante y la generación de energía eléctrica.	La metodología es la rehabilitación de la industria de la caña de azúcar deberá pautarse en la diversificación de productos y en especial en la búsqueda de una mayor eficiencia energética, mediante a la optimización de procesos.	La extracción de corrientes intermedias del proceso azucarero trae consigo una disminución apreciable de la producción de azúcar aunque mejora la calidad de la misma y por tanto su precio de venta.
Chamorro & Lozano (2010)	Análisis de la Eficiencia Logística en una Cadena de Abastecimiento con Optimización	Consiste básicamente en medir y evaluar la eficiencia logística en los proveedores de una cadena de abastecimiento regional a través de indicadores tipo	La metodología a emplear para este proyecto se hará de la siguiente manera; primero se va a dar una discusión sobre los elementos que influyen en	De acuerdo a los resultados arrojados para los diferentes escenarios, ante un incremento en la demanda total de las zonas de consumo, la cadena de

		SCOR, y compaginarlos dentro de una optimización de los recursos, pretendiendo que se refleje efectivamente en el proceso de toma de decisiones de la cadena de abastecimiento y en la productividad global de la misma.	una cadena de abastecimiento regional, seguido por una identificación, descripción y beneficios de los indicadores logísticos que se van a utilizar en el modelo de optimización de la cadena.	suministro no podrá satisfacer este aumento global dado que no cuenta con la capacidad en planta para cumplir con acrecentamientos en la demanda global.
Cárdenas 2015	Cadenas productivas y redes de participación para el desarrollo: el café en México.	Su objetivo es analizar y aportar evidencias acerca de la concepción y metodología de cadenas productivas o redes de valor aplicadas al café, así como su utilidad para la integración vertical de productores y sus organizaciones.	Su metodología es el análisis de resultados de dos años de operación de la Estrategia de Innovación hacia la Competitividad en la Cafecultura Mexicana, mediante la cual se retomó la asistencia técnica y capacitación en el café en México	Debido al peso económico, social y ambiental del café en las regiones productoras de México, a partir de esta cadena productiva es posible proponer alternativas de innovación por medio de redes de participación y autogestión de los actores (productores y técnicos) en la perspectiva del desarrollo sustentable.
Flórez, Morales, Uribe & Contreras (2012)	Análisis de tendencias en investigación básica para cadenas productivas agroindustriales.	Mejorar y fortalecer la demanda, como distribución, almacenamiento de productos en fresco o mínimamente procesados y de alto valor agregado, mejoramiento genético de cultivos y semovientes,	Se centra en las cadenas productivas del sector agropecuario en Colombia, teniendo como marco referencial con las demandas particulares de cada cadena y con las áreas temáticas que las abarcan, de tal manera que	Los estudios de vigilancia tecnológica en investigación básica, deben cambiar el paradigma de desarrollar investigaciones y tecnología de acuerdo a la formación de sus profesionales e investigadores y desarrollar innovaciones enfocada en

		manejo sostenible, transferencia de tecnología, etc.	los resultados de este proceso sean insumo para el acortamiento de brechas y fortalecimiento del sector.	suplir las necesidades identificadas. Los resultados de este estudio buscan direccionar la investigación, financiada por instituciones estatales en su mayoría, hacia el planteamiento de soluciones a las necesidades reales de los productores.
Monllau & Rodríguez (2014)	¿Las políticas de bienestar social producen efectos en la rentabilidad de las empresas? Análisis comparativo de las empresas europeas.	Analizar y estudiar si las políticas sociales de bienestar repercuten en la eficacia y eficiencia de las empresas que prestan servicios a las personas con dependencia (Código CNAE 87 y 88).	Con su metodología la realización del estudio se ha comparado las empresas de los sectores que dan servicios en países que presentan pautas diferentes a la hora de aplicar determinadas políticas sociales.	Las políticas de bienestar social desarrolladas en los países europeos son diversas. Podemos encontrar países en los que tienen acceso a los programas de protección social las personas que están por debajo del umbral de la pobreza definido, o bien países en que los programas de protección social son universales.
Castillo & García (2013)	Análisis de los factores explicativos de la rentabilidad de las empresas vinícolas de Castilla La Mancha.	Identificar el conjunto de variables significativas que definen la mayor o menor rentabilidad de las empresas.	A partir de una muestra representativa de empresas de Castilla La Mancha, región española con la mayor dimensión vinícola mundial, se ha planteado un modelo econométrico novedoso integrado por	Las empresas vinícolas de la región han debido sacar los excedentes de grandes volúmenes a granel (que con la anterior reglamentación europea eran destinados a destilación para alcohol de uso de boca), en lugar de



			variables de desempeño, definidas con la técnica de componentes principales.	promover e impulsar su función comercial.
Martínez (2013)	Agenda prospectiva de investigación de la cadena productiva de la panela y su agroindustria.	Fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), a través del proyecto “Transición de la Agricultura”, inició en el año 2006 una serie de estudios con miras a la definición de las agendas prospectivas de investigación de 20 cadenas	Mediante su metodología Durante las últimas dos décadas del siglo pasado, la gestión tecnológica se formuló en sistemas y procesos de aprendizaje, fortaleciéndose los mecanismos de desarrollo tecnológico, como la innovación y la transferencia de tecnología.	Agenda de investigación desde el análisis de la cadena productiva se realizó la identificación de oportunidades y limitaciones, las cuales fueron priorizadas, resultado de este modo los factores críticos de éxito, anteriormente mencionados, que a su vez dieron lugar a
Cabanelas & Lorenzo (2007)	Las competencias de la empresa productoras como factor básico en la rentabilidad económica.	El objeto es contrastar cuáles de las teorías vinculadas a la competitividad tienen mayor éxito en la explicación de los factores que impulsan la rentabilidad económica de las organizaciones. Este objeto tendrá especial interés en la medida en que puede condicionar una investigación futura que profundice en las fuentes de ventaja competitiva.	La metodología empleada parte de una revisión teórica que pretende sintetizar los factores, condiciones o impulsores de competitividad que enfatizan cada enfoque. Esta base teórica permite establecer una serie de hipótesis que se pretenden corroborar mediante el empleo de la técnica de descomposición de la varianza de la rentabilidad económica.	El modelo expuesto aporta nuevos resultados al debate abierto en el mundo empresarial. Estos resultados implican cierta mejora con respecto a estudios anteriores debido a que el modelo otorga un mayor peso a la influencia del factor empresa y porque dispone de un residuo inferior.

Maudos (2001)	Rentabilidad, estructura de mercado y eficiencia en la banca.	El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre la rentabilidad y la estructura del mercado en el sector español (SFE) en el período 1986- 95, tanto para cajas de ahorros como para la banca nacional, utilizando una medida directa de eficiencia obtenida mediante la aplicación de técnicas frontera de datos de panel.	La metodología utilizada para obtener una medida directa de eficiencia y presenta los resultados de su aplicación.	La ausencia de correlación entre la eficiencia y la cuota de mercado muestra lo inadecuado de utilizar la segunda como proxy de la primera, tal y como se ha realizado en otros trabajos. Además, este resultado implica un soporte débil de las hipótesis de eficiencia ya que, si bien se cumple que la eficiencia afecta positivamente a la rentabilidad, no se cumple la segunda condición necesaria para la aceptación de dicha hipótesis: la mayor eficiencia no conduce a una mayor cuota de mercado. Es por este motivo por el que hemos calificado de parcial y limitado el soporte de las hipótesis de eficiencia.
Izquierdo (2016)	Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector floricultor de Brasil.	El objetivo del presente estudio consiste en analizar la interrelación crecimiento-rentabilidad de las empresas del sector floricultoras en Brasil durante el periodo	Para ello se proponen un conjunto de modelos lineales y no lineales de datos de panel estimados mediante los métodos más adecuados en cada caso	En futuras investigaciones se considera interesante incluir el efecto del control extranjero debido a la creciente presencia de empresas internacionales,

		2002-2012.	para obtener estimadores eficientes y sólidos	además de analizar cómo el efecto de la crisis financiera internacional afecta al comportamiento del crecimiento, de la rentabilidad y a la interrelación entre ellos en Brasil.
Morillo (2001)	Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos de las empresas exportadoras de flores.	Su objetivo es conocer los factores de los cuales depende la rentabilidad, se constituye en un instrumento insustituible para controlarla.	Su metodología indica que la contabilidad de gestión ofrece técnicas para la reducción de costos y la creación de valor, que contribuyen a elevar la rentabilidad financiera de la empresa al mejorar el margen de utilidades y la participación en el mercado.	La economía occidental ha estado citando exitosos modelos japoneses, que apuntan a la maximización de beneficios mediante la minimización de costos. La diferencia radica en la cultura de gestión.
Korovkin & Sanmiguel (2007)	Estándares de trabajo e iniciativas no estatales en las industrias florícolas de Colombia y Ecuador.	El objetivo es examinar las relaciones de trabajo y las iniciativas no estatales en las industrias exportadoras de flores en Colombia y Ecuador.	Su metodología sugiere que la efectividad de las iniciativas no estatales se ve debilitada por las discrepancias entre las empresas empleadoras y las ONG: mientras las primeras adoptan una perspectiva técnica reducida sobre los	La evidencia presentada en este artículo sugiere que el crecimiento de las exportaciones de flores implica un significativo elemento de compensación a considerar entre la creación de empleo y la calidad de los trabajos

			estándares de trabajo apropiados, las ONGs apoyan la participación de los empleados en los procesos de monitoreo y de verificación.	
Sámamo, Escamilla & Velázquez (2014)	Prácticas de responsabilidad social en materia ambiental en Mipymes florícolas y financiamiento: Una aproximación empírica.	El objetivo de este estudio fue analizar las MiPyMES florícolas de San Lorenzo Tlacotepec que cuenten con algún financiamiento y la relación que existe al incorporar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en material ambiental.	En su metodología se integró incorporar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en material ambiental. Para lo cual se elaboró un instrumento con los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI).	Concluimos, considerando las limitaciones de nuestro trabajo, que estamos conscientes de la inclusión de pocas variables debido a que fue nuestro primer acercamiento tanto teórico como empírico.
Lanzas, Cruz & Lanzas Duque (2007)	Caracterización del sistema de costos de la cadena de flores tropicales (heliconias) en el departamento de risaralda.	El objetivo de esta investigación es presentar un modelo que permita caracterizar los costos de la cadena de flores (heliconias en el departamento de Risaralda), con el fin de identificar sus elementos críticos y de esa forma el gremio pueda determinar los mecanismos de	Mediante su metodología se evidenció que existen unos eslabones y dentro de ellos unos temas más fortalecidos, como es el manejo de elementos técnicos de siembra y cultivos lo que se refleja en el aumento de los volúmenes y de la calidad de la producción;	Los costos con los que actualmente se están calculando los márgenes de utilidad para los productores de flores en Risaralda no están considerando todas las erogaciones reales de un cultivo, pues no se están incluyendo una serie de costos indirectos de fabricación que contribuyen

		mejoramiento.		sustancialmente con el encarecimiento de la flor
Flores, Velázquez, Íñiguez, & Espinoza (2014)	Cohesión social de la productora de flores selectas de Tequexquinahuac, Texcoco, México.	Su objetivo es conocer la forma en que se organizan los productores para realizar las actividades que llevan a cabo; así como, la relación que hay entre ellos, lazos de amistad, manejo de conflicto.	Su metodología es la productora de flores Grupo de Acción Local (GAL) de Texcoco para ello surge el interés por conocer aquellos factores (confianza, identidad, interés) que le han permitido conservar su estructura, actualmente está llevando a cabo actividades que favorecen su desarrollo.	Los socios muestran gran capacidad para confiar en sus semejantes, aunque es probable este aspecto esté determinado por lazos familiares que existe entre algunos de ellos, la amistad o cercanía que tienen al ser vecinos y el tiempo que de conocerse.
Vergara (2004)	Alternativas para aumentar la rentabilidad de las plantaciones de flores	El objetivo de este trabajo es analizar y proponer fórmulas biológicas que permiten hacer más rentables las plantaciones forestales, aplicando una silvicultura específica al sitio, con el propósito de aumentar la productividad no sólo de las plantaciones sino que también la del sitio.	Con su metodología se diferencia bajo tres aspectos importantes: ecológico, económico y social donde se propone desarrollar un ciclo silvicultural, parte del cual las empresas nacionales están realizando, con los matices propios de cada una de ellas.	La preparación de regímenes silvícolas, con prescripciones detalladas para cada sector, y el empleo de plantas tipos, apropiadas para los diferentes sitios, es requisito básico para promover un aumento de la productividad desde el establecimiento.

<p>Samaniego, Cano, Beryl, Sánchez &amp; Manzo (2012)</p>	<p>Red de mercadeo y rentabilidad de flor de corte en el Valle de Mexicali, Baja California, México.</p>	<p>Su objetivo es describir la red de mercadeo y rentabilidad de la flor de corte en el Valle de Mexicali.</p>	<p>Su metodología analiza el mercado y el diagnóstico para elaborar el análisis FODA, se determinaron las estrategias para el aprovechamiento del potencial económico.</p>	<p>Las principales especies de flores de corte demandadas en la ciudad de Mexicali a lo largo del año son rosas, lilis asiáticas, polar, clavel, gerbera y lilis orientales, por lo que la demanda se sujeta a la programación de producción de estas especies, generando una demanda insatisfecha cuando la oferta disminuye.</p>
---	--	--	--	--

**Elaborado por:** La autora

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista porque el enfoque predominante de la investigación es cuantitativa, el mismo que según Tamayo (2007), “consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio”.(p.78)

Para esta investigación el enfoque será cuantitativo ya que la hipótesis que hemos planteado será comprobada como lo sostiene González (2016) “que la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.53)

Entre las principales características del paradigma positivista Para Alpizar (2007, pág. 35) sostiene que “la realidad se presenta como simple, tangible, convergente y fragmentable esta concepción supone la legitimidad de estudiar la realidad en sus manifestaciones externas con la posibilidad de observar y medir sus elementos.”

En la presente investigación, este paradigma guiará en el análisis los resultados obtenidos tras el procesamiento de la información recabada, para gestionar el desarrollo y seguimiento de la gestión financiera para la optimización de los recursos.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se apoyó legalmente en la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008. En el Título II Derechos, Capítulo Segundo Derechos del Buen Vivir, Sección Séptima,

**Art. 304.-** La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

- a. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
- b. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
- c. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
- d. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
- e. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
- f. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Legalmente también se fundamenta en la Capítulo III Exenciones, artículo 9, numeral 19, del literal A y B describe lo siguiente:

**Art. 9.- Exenciones.-** Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

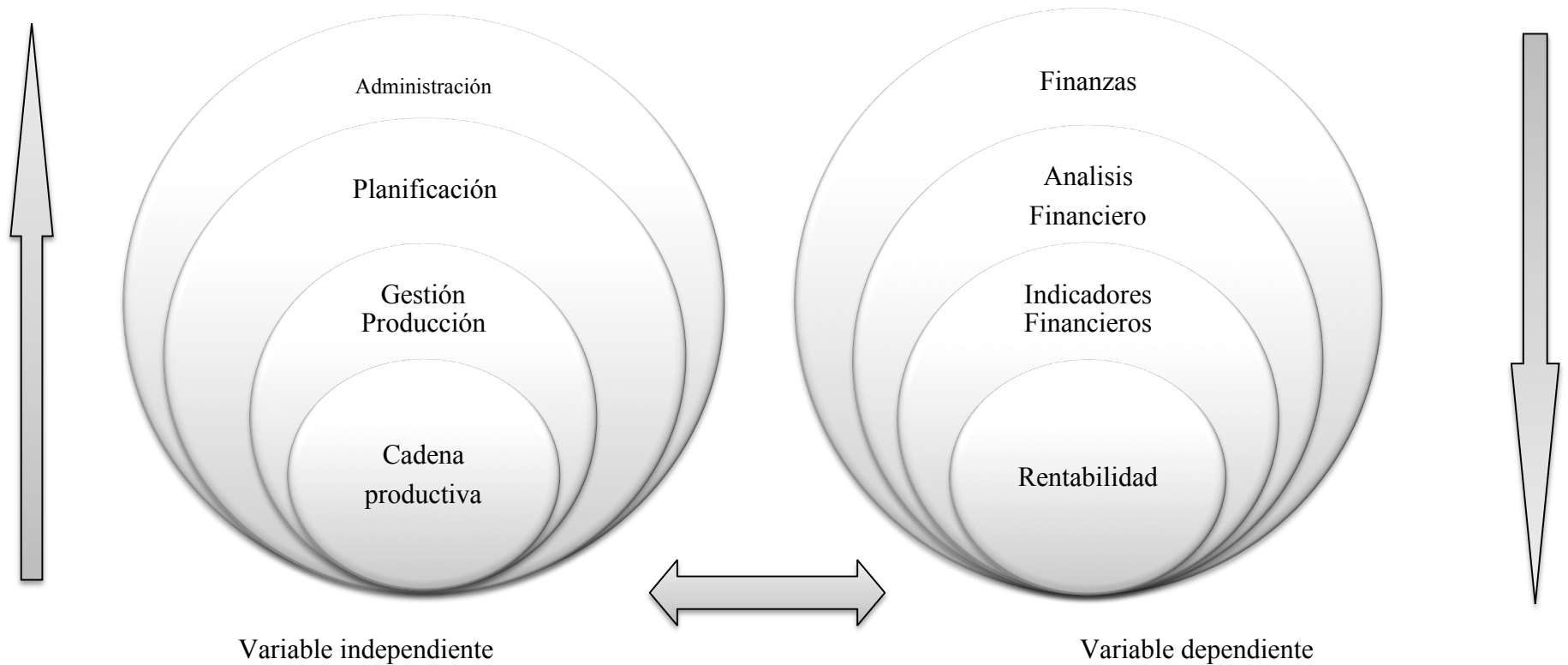
- a. Los dividendos y utilidades, calculados después del pago del impuesto a la renta, distribuidos por sociedades nacionales o extranjeras residentes en el Ecuador, a favor de otras sociedades nacionales o extranjeras,
- b. Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos.



## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

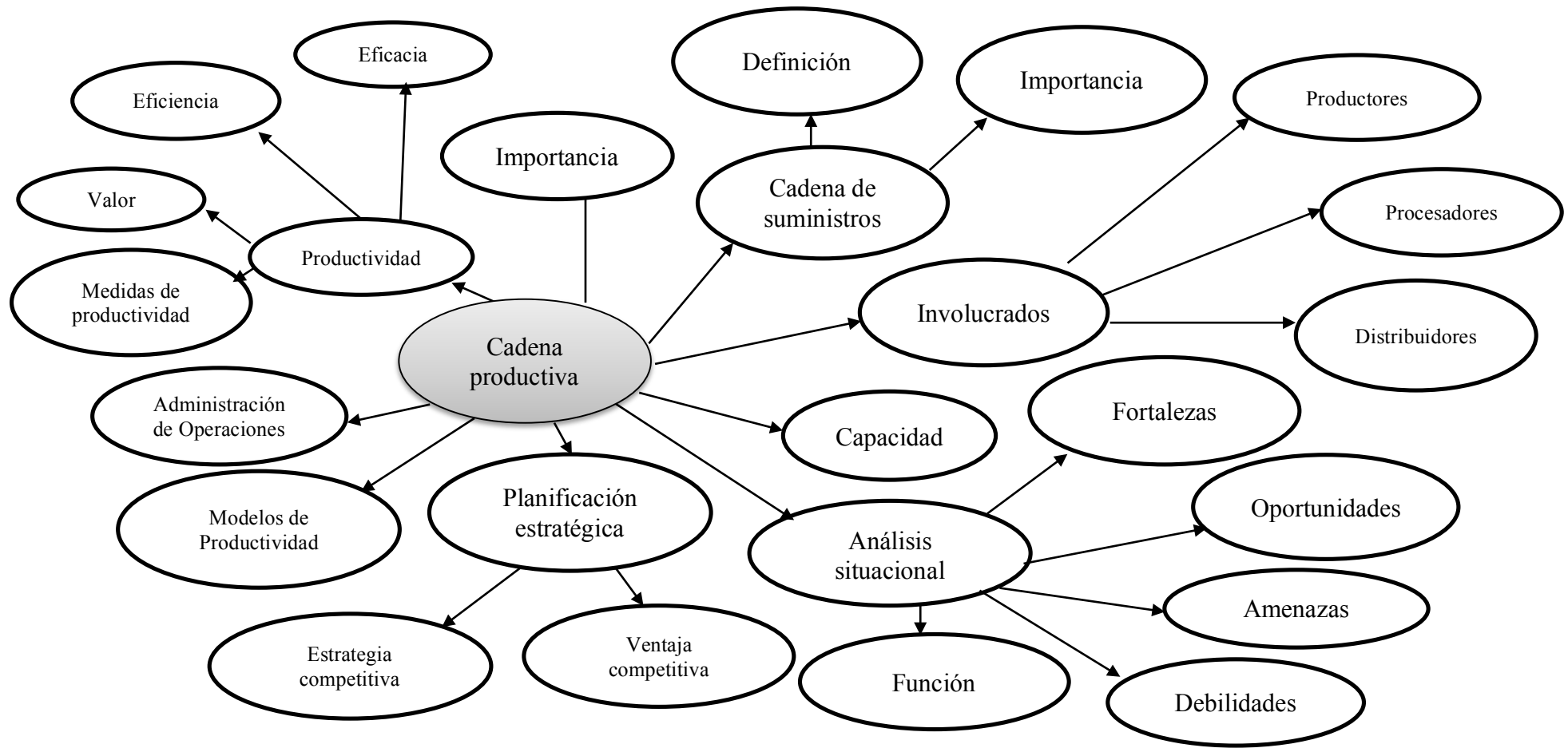
### 2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.

#### 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

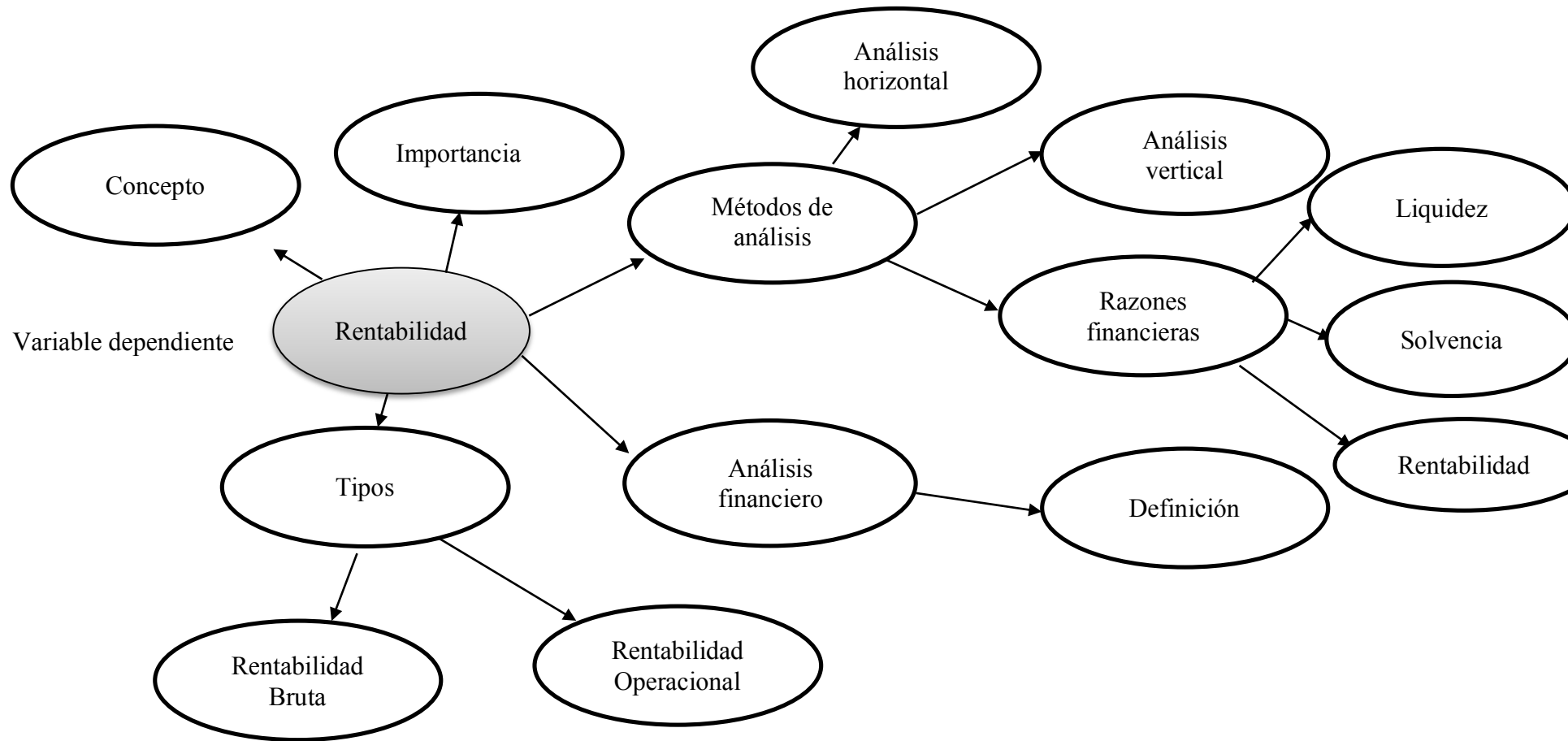


**Figura 9:** Supraordinación conceptual

**Elaborador por:** La autora



**Figura 10:** Infraordinación conceptual, variable independiente  
**Elaborado por:** La autora



**Figura 11:** Infraordinación conceptual, variable dependiente  
**Elaborado por:** La autora

### **2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente**

#### **Administración**

Para Chiavenato (2001) Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para lograr objetivos que no podían alcanzar como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; comparativo de inferioridad y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia es decir quien cumple una función bajo el mando del otro, quien le presta un servicio al otro) e indica subordinación y servicio. En su origen el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicios que se presta a otro.

Como indica Koontz (2004, pág. 6) “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos”, esa definición básicamente debe ampliarse cuando desempeñan como administradores deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La administración posee ciertas características como indica Taylor & Fayol (1983) “que la hacen diferente al resto de las disciplinas por lo que la administración es universal, es decir se puede aplicar en todo tipo de organismo formal, social y en todos los sistemas políticos existentes.” (p. 247)

La administración es un proceso donde se puede diseñar y mantener un entorno de trabajando en grupos por lo que según Griffin (2011) “La administración incluye cuatro actividades básicas: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Aunque hoy una lógica básica para describir estas actividades, la mayoría de los gerentes participan en más de una actividad en un momento y con frecuencia van y vienen entre las actividades en formas impredecibles a continuación”



**Figura 12:** Fases de la administración

**Fuente:** Griffin (2011, pág. 8)

**Elaborado por:** La autora

La administración es un proceso donde se puede diseñar y mantener un entorno de trabajando en grupos para cumplir eficientemente objetivos específicos, procedimientos y métodos que están relacionadas con la eficiencia y eficacia en cada subordinación en el servicio que cumple mejorando las actividades estableciendo metas en sus diferentes acciones.

### **Administración de Operaciones**

Para Negrón (2009) La administración de operaciones es una disciplina que estudia la planificación, organización, dirección y control, muy rica en problemas y temas de investigación y sus áreas de estudio toman el nombre del problema específico que se trata de resolver, algunas áreas de la administración de operaciones, el diseño de instalaciones o la localización de plantas y almacenes y otras la tienen con la planificación y el control (por ejemplo, la planeación de la producción o la administración de inventarios).

Podemos definir la Administración de Operaciones como el área de la Administración de Empresas según señala Lefcovich (2005) dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el

mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes.

Según Lefcovich (2005) La administración de operaciones debe hacer a las decisiones estratégicas, las cuáles son:

**Tabla 3:** La Administración

<b>Decisiones</b>	<b>Definición</b>
Estrategia de procesos	Decide cómo efectuar la transformación de recursos productivos en bienes y/o servicios, teniendo como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores
Estrategias de localización	Es donde se ubica sus operaciones a gran medida los costos fijos y variables.
Estrategias de organización	Es un proceso de decisiones por una secuencia ordenada de operaciones mentales que realiza con el objetivo de organizar y reconstruir la información en su estructura cognitiva.
Recursos humanos	Es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa.
Gestión del inventario	Consiste en hacer seguimiento de los bienes almacenados de una compañía. Monitorea el peso, las dimensiones, la cantidad y la ubicación.

**Fuente:** Lefcovich (2005)

**Elaborado por:** La autora

La administración de operaciones es una disciplina que estudia la planificación, organización, dirección y control de algunas áreas de la administración de operaciones como el diseño de instalaciones o la localización de los almacenes teniendo en cuenta sus diferentes operaciones estratégicas

### **Planificación**

Planificar es sin duda, una de las actividades características del mundo contemporáneo, “la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y

rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.” para Prado, Fernández & Sagaró (2007, pág. 2) Por la importancia que a ella se le confiere ha sido tratada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Como indica Salazar & Romero (2006) referente a la planificación: La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas como indica (Monagas, 1996).

Según Salazar & Romero (2006) La planificación proporciona estándares o indicadores de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se puede encontrar en los presupuestos.

Para Terrazas (2011) La planificación es una actividad genérica que tiende a la asignación y distribución de recursos, en procura de alcanzar un objetivo. La planificación es una actividad de análisis que tiende a ir de lo general a lo particular; en este sentido se convierte en principio, en un proceso fundamentalmente analítico.

Según Terrazas (2011)

“Todo lo concerniente a la planificación y programación, tiene que ver con realizar actividades y tareas que se constituyan en elementos estructuralmente informativos para que puedan orientar hacia el proceso de toma de decisiones. Las decisiones, como procesos estructurados y sistémicamente razonados, no pueden prescindir de toda la metodología inmanente en la planificación y programación.” (p.10)

Desde esta perspectiva existen tres niveles de decisión asociados a la planificación y programación:

**Tabla 4:** Planificación de estrategias

<b>Nivel</b>	<b>Concepto</b>
El nivel estratégico	Tiene que ver con la planificación a largo plazo, con la definición de objetivos a largo plazo y de políticas generales asociadas a la visión natural de la organización. Usualmente este nivel, está asociado a los estratos gerenciales.
El nivel táctico	Se asocia a la definición de lineamientos a mediano plazo; este nivel está asociado generalmente a los mandos medios. Ejemplos de decisiones en este nivel tenemos: el desarrollo de planes de operaciones, gestión de materiales y de stocks, programación maestra de las operaciones, etc.
El nivel operativo	Tiene que ver con las actividades del día a día, es decir a corto plazo, y que está asociado al personal de ejecución de tareas en una organización. Las actividades asociadas a este nivel son aquellas que tienen que ver con el proceso de operaciones.

**Fuente:** Terrazas (2011, pág. 10)

**Elaborado por:** La autora

La planificación constituye un conjunto de ordenamientos que sirven como base para las diferentes organizaciones y racionalización de cualquier actividad humana donde nos permite entender que es una actividad que debe ser desarrollada antes de ser ejecutada para cualquier labor donde se debe coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.



## Planificación Estratégica

Para Cambra (2012) La planificación estratégica denominada en inglés strategic planning, account planning o simplemente planning surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir compañías más eficaces. Implementada inicialmente en Inglaterra a finales de la década de 1960 y basada en la incorporación de un nuevo tipo de profesional especializado que ejerce esa actividad denominado planner, la planificación estratégica tardó bastante tiempo en extenderse fuera de Inglaterra, llegando al mercado norteamericano.

Según Gómez (2009, págs. 24-25) Existen diferentes tipos de planificación en función del tiempo del nivel, de la frecuencia, de utilización etc. los cuales son:

**Tabla 5:** Clasificación por el tiempo de ejecución

<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Corto plazo.</b>	Normalmente un año o menos, suele ser el periodo de proyectos o de planes operativos.
<b>Mediano plazo.</b>	De tres a cinco años, es usado para proyectar tendencias y resultados esperados.
<b>Largo plazo.</b>	Diez años o más, para planificaciones de este espacio temporal se asume un ambiente externo relativamente estable.

**Fuente:** (Gómez P. N., 2009)

**Elaborador por:** La autora

Para Mintzberg, Quinn & Voyer (1997, pág. 7) La planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que “la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos,

estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica.

Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales en palabras de Mercado (1991) sostiene que:

“Estrategia es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. (p.234)

La planificación estratégica forma parte de la interpretación y utilización de los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir compañías eficaces con la elaboración de un plan estratégico y la ayuda de superación de cada uno de sus integrantes para tener una cadena productiva.

### **Estrategia Competitiva**

Para Deusto Formación (2014) Sostiene un conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad. Con un conjunto de características diferenciadoras respecto de los competidores que permiten conseguir una posición relativa superior para competir, así como, una rentabilidad superior.

La ventaja competitiva logra el desarrollo, adquiriendo, manteniendo o aumentando, Mientras que. “La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.” Torres, Zambrano, Moran & Enríquez (2016, pág. 1)

La estrategia competitiva tiene un conjunto de acciones defensivas para tener una ventaja competitiva de largo tiempo obteniendo una mejor rentabilidad en sus diferentes sectores industriales para tener mejores resultados financieros.

### **Ventaja Competitiva**

Para Villareal (2012) la ventaja competitiva no existe, hay que construirla. Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganas, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor. El resultado es que no todos los sectores industriales son iguales desde el punto de vista de utilidad inherente.

El modelo de la ventaja competitiva de la estrategia competitiva es la característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. “La única forma de que dispone una empresa para subsistir a medio y largo plazo en un mercado competido es superando a sus competidores. Para lograrlo, debe alcanzar niveles adecuados de competitividad”. Bartak (2015, pág. 23)

La ventaja competitiva construye una estrategia competitiva con sus diferentes variables mediante sus conocimientos, habilidades para distribuir sus bienes y servicios en los sectores industriales para alcanzar los niveles necesarios con sus diferentes estrategias.

### **Análisis situacional**

Como menciona Chapman (2004) La Matriz FODA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. El análisis situacional es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar,

discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.



**Figura 13.** FODA  
**Fuente:** Chapman (2004)  
**Elaborado por:** La autora

La Matriz FODA según Humphrey, (2004) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

El análisis situacional es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Según Gómez, (1994) afirma que se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizarla información que posee la organización sobre el mercado y sus

variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para Rojas (2009) Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

**Tabla 6: FODA**

<b>Fortaleza.</b>	<b>Debilidad</b>
Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro.	Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro
<b>Oportunidades.</b>	<b>Amenazas.</b>
Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc.,	Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad.

**Fuente:** (Rojas, 2009)

**Elaborador por:** La autora

El análisis situacional es una herramienta analítica que posee información que establece los conceptos de las variables fundamentales que fortalezcas, oportunidades, debilidades y amenazas cada una cumple un rol importante en una entidad financiera generando ventajas y beneficios en cualquier ámbito de crecimiento empresarial.

### **Gestión de la Producción**

Para Cespón, Ibarra & Marrero (2005) La necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones que exige el mercado mundial, caracterizado por una competencia impetuosa y donde el servicio al cliente ha pasado a un primer plano, obliga a las organizaciones a adoptar la competitividad como única vía de resistencia, recuperación y avance los sistemas productivos deben encaminarse a lograr la cantidad y calidad requerida de sus producciones responder a las necesidades del mercado con la rapidez exigida y con una disminución en los costes que le permita elevar sus niveles de eficacia y eficiencia.

Este procedimiento fue diseñado, desarrollado y aplicado en su totalidad por los autores, auxiliados por un grupo de expertos y apoyados en la experiencia internacional sobre la operación de los diferentes sistemas de gestión de la producción en empresas manufactureras. Su estructura general está compuesta por un conjunto de pasos o etapas con varias retroalimentaciones (feedback) que permiten la realización de aproximaciones sucesivas hasta llegar a una solución correcta.

**Tabla 7:** Métricas para la selección del tipo de sistema de gestión de la producción.

<b>Tipos de Gestión de la Producción</b>	<b>Métricas de selección del tipo de sistema de gestión de la producción (Indicador de selección &lt; ISk * 10P 3 P &gt;</b>
Balanceo de línea ( BL )	8.33 – 47.85
Justo a Tiempo ( JIT )	28.05 – 85.79
Tambor-Buffer-Cuerda (DBR)	49.51 – 90.18
Sistemas MRP- MRP II	57.80 – 91.43
Línea de Balance ( LOB )	72.48 – 103.95
Sistemas PERT-CPM-ROY	97.36 – 125

**Fuente:** Cespón, Ibarra & Marrero (2005)

**Elaborado por:** La autora

La gestión producción se caracteriza por tener una competencia impetuosa donde su prioridad es el cliente encaminándose el propósito que debe cumplir para sus diferentes producciones mediante la calidad y cantidad establecida con sus diferentes sistemas de producción con las diferentes empresas.

### **Cadena de valor productivo**

Como indica Maryana & Boscán (2004, pág. 339) “La cadena de valor productivo estudia la creación de valor dentro y fuera de la empresa hasta llegar al consumidor final y vice versa.” Consiste en el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor (diseñar, fabricar y distribuir.), que se extienden durante todos los procesos, desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.

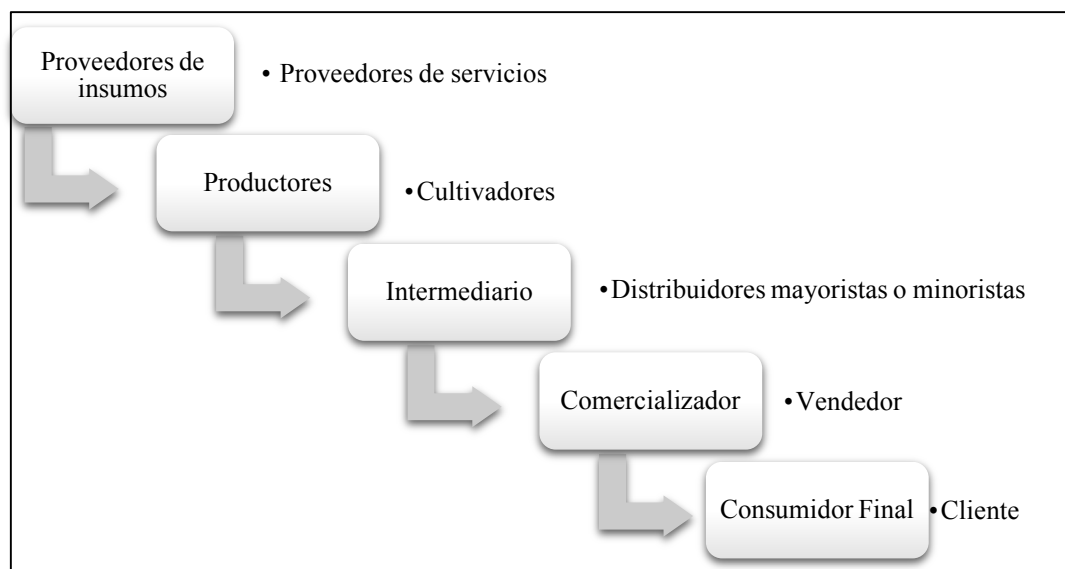
La cadena de valor puede representarse en forma cualitativa, identificando las etapas de elaboración que agregan valor al producto, dentro y fuera de la empresa hasta llegar al consumidor final, o en forma cuantitativa, cuando se especifican adicionalmente los costos, ingresos y activos asociados a cada actividad de valor.

Las cadenas de valores productivos existen desde que se lleva a cabo el comercio de mercancías en regiones y naciones. “Con el proceso de globalización y la política neoliberal, el comercio de productos y servicios adquirió nuevas dimensiones, en las cuales los mayores beneficios y apropiación del valor generado lo obtienen las grandes empresas, muchas de ellas trasnacionales.” Díaz (2015, pág. 58)

El concepto de cadena productiva involucra un número de etapas interconectadas, que según Mercado, Fontalvo & Hoz (2011) “a través de la unión entre producción, transformación y consumo. Esta dimensión implica que se consideren los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final” (p. 3)

Para Castro (2008) Las cadenas productivas tienen su origen conceptual en la escuela de la planeación estratégica. Concretamente, Porter planteó el concepto de “cadena de valor” para describir el conjunto de actividades que se llevan a cabo al competir en un sector y que se pueden agrupar en dos categorías: en primer lugar están aquellas relacionadas con la producción; en segundo lugar se ubicarían las actividades que proporcionan recursos humanos y tecnológicos. Según este autor, cada actividad (de la empresa) emplea insumos comprados, recursos humanos, alguna combinación de tecnologías y se aprovecha de la infraestructura de la empresa como la dirección general y financiera.

Según Tribín & Forero (2014) La cadena productiva o cadena de producción, es la relación que existe entre distintos entes (eslabones), los cuales suministran todos sus recursos para intervenir en un proceso productivo; desde la fase de abastecimiento hasta llegar al consumidor final. Durante todo el proceso los eslabones intercambian materiales e información, articulándose y desempeñándose como un sistema. La cadena productiva cumple con seis eslabones los cuales son:



**Figura 14:** Cadena de producción

**Fuente:** (Tribín Rivera, Juan Pablo & Forero Almanza, Celina, 2014)

**Elaborado por:** La autora



Como indica Maryana & Boscán (2004) “La cadena de valor puede representarse en forma cualitativa, identificando las etapas de elaboración que agregan valor al producto, cuando se especifican adicionalmente los costos, ingresos y activos asociados a cada actividad de valor” (p. 339)

Según Castro (2008, pág. 13) sostiene que “Las cadenas de valor comprenden la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para poner un producto en competencia, a lo largo de diferentes fases de producción, para distribuirlo a sus consumidores finales y, por último, para su desecho o reciclaje.”

Para Redeamerica (2016) El fortalecimiento de cadenas productivas o también conocidas como cadenas de valor, se ha convertido, en los últimos años, en un enfoque importante de fomento productivo por lo que la cadena productiva se vincula con la relación espontánea entre actores implicados en las relaciones económicas y de provisión de bienes y servicios desde la producción primaria hasta la llegada al consumidor.

Como menciona Tomta & Chiatchoua (2009)

La cadena productiva tiene un sentido más estricto, a todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final. En otras palabras, se puede analizar una cadena productiva desde una perspectiva de los factores de producción. Es un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y el traslado hacia el mercado de un mismo producto. (p.139)

Las cadenas productivas constan con una planeación estratégica ya que puede representarse en forma cualitativa identificando las etapas de elaboración que agregan valor al producto dentro y fuera de la empresa hasta llegar al consumidor comprendiendo la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para poner un producto en competencia en las diferentes fases de producción.

## **Productividad**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.. “En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.” Pérez (2005, pág. 156). También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

**Tabla 8:** Calculo de la Productividad

<b>Tipos</b>	<b>Formulas</b>
Productividad (de trabajo)	$\frac{\textit{Producción Obtenida}}{\textit{Unidades de Trabajo Empleadas}}$
Productividad Global	$\frac{\textit{Valor total de Producción}}{\textit{Total de factores empleados}}$

**Fuente:** Oliveras (2018)

**Elaborado por:** La autora

Para Vanegas (2001) La productividad tiene que ver con los resultados que se obtiene en un proceso o un sistema por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Productividad es ver hacia dentro y analizar la forma en que esta funcionando el actual sistema. En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas en piezas vendidas o en utilidades mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por el numero de trabajadores, tiempo total empleado, horas maquinas, entre otras.

La productividad es un sistema donde se contabiliza la cantidad de productos y recursos utilizados para realizar un producto que tenga buenos resultados para incrementar su produccion siempre y cuando sumando todos los resultados logrados por los empleados.

## Medidas de Productividad

Como indica Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1997) La medición de productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. La productividad vista tiene así dos componentes: eficiencia (del total de recursos, cuantos fueron utilizados y cuantos fueron desperdiciados) y eficacia (de los resultados alcanzados cuantos cumplen los objetivos o requisitos de calidad), Así, buscar eficiencia es tratar de que no haya desperdicio de recursos, mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado).

Como indica Vanegas (2001) La expresión de competitividad como una comparación de salida contra la entrada nos permite comparar las siguientes operaciones con otras sobre la misma base aunque pueden tomar lugar bajo condiciones muy diferentes. Este punto de vista juega un papel extremadamente útil al comparar la productividad de los resultados con respecto a los objetivos al plan de negocios, y al comparar las productividades logradas durante diferentes periodos de tiempo, con productos diferentes, sitios diferentes, compañías diferentes, países diferentes y así sucesivamente.

Para Mertens (1999) “Las medidas de productividad que se detallan en la siguiente tabla son medidas de productividad que son utilizados para generar o reducir ciertos resultados con dos componentes importantes como la eficacia y eficiencia para mejorar su producción con la mano de obra, los materiales utilizados para generar resultados.” (p. 9)

**Tabla 9:** Calculo de la Productividad

<b>Tipos</b>	<b>Formulas</b>
Productividad (de trabajo)	$\frac{\textit{Producción Obtenida}}{\textit{Unidades de Trabajo Empleadas}}$

Productividad Global	$\frac{\textit{Valor total de Producción}}{\textit{Total de factores empleados}}$
----------------------	---

**Fuente:** Oliveras (2018)

**Elaborado por:** La autora

### **Cadena de suministros**

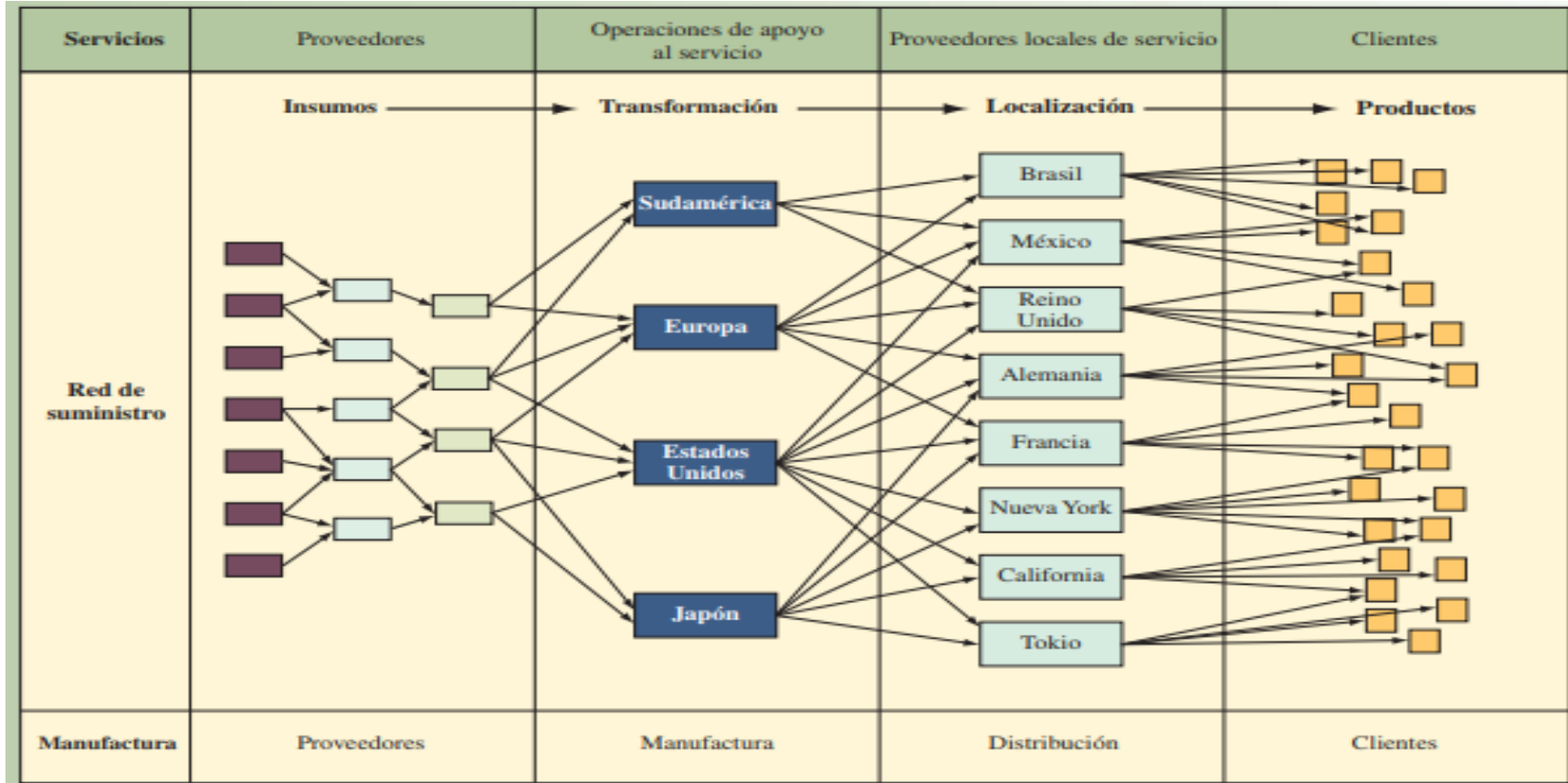
La cadena de suministro se ha convertido en un concepto fundamental para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores, y alcancen una ventaja competitiva. Ballou define cadena de suministro como “un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuáles la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor al consumidor” Correa & Gómez (2009, pág. 38). Por tanto la cadena de suministro como una asociación de consumidores y proveedores quienes, trabajando juntos en sus propios intereses, compran, transforman, distribuyen, y venden bienes y servicios entre ellos mismos, resultando al final la creación de un producto final específico

Como indica Correa & Gómez (2009) La cadena de suministro es una visión integral de los elementos logísticos, los cuales según Terrado se componen de tres tipos: Aprovisionamiento o logística de entrada, fabricación o logística interna, y distribución o logística de salida. Logística interna se encarga de planificar y gestionar los flujos de materiales y productos que tienen lugar en el interior de la empresa, es decir, considera producción, almacenamiento y recogida de productos en bodega..

Como indica Díaz & Pérez (2012, pág. 64) El concepto de cadena de suministro, desde su introducción, tiene como significado una serie de entidades conectadas por medio de la relación comprador vendedor, que se inicia con las materias primas básicas que son extraídas de la tierra o cosechadas hasta llegar al producto terminado en las manos del consumidor final.

Por lo cual, se infiere que la cadena de suministro busca añadir valor al cliente, mejorar las relaciones con proveedores y aumentar las ganancias a los accionistas, trabajando juntos en sus propios intereses, compran, transforman, distribuyen, y venden bienes y servicios entre ellos mismos, resultando al final el producto deseado.

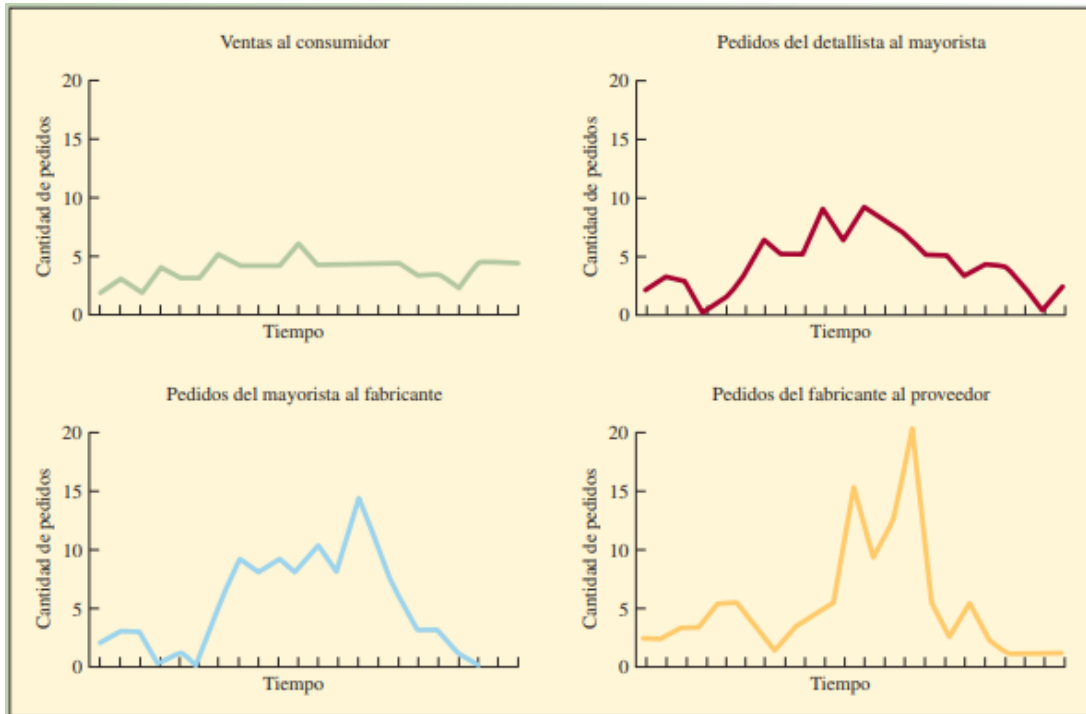
**Tabla 10:** Red de Cadenas de Suministro



**Fuente:** Chase, Jacobs & Aquilano (2013, pág. 356)

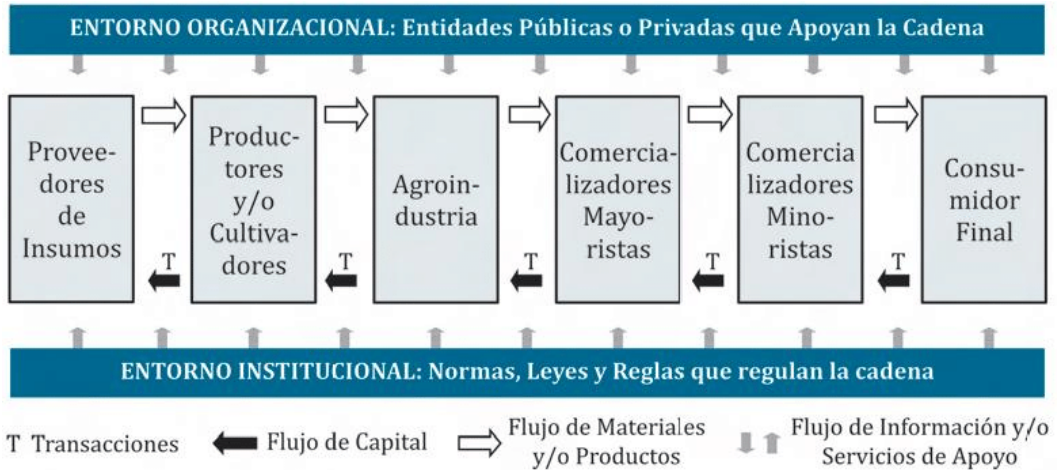
**Elaborado por:** La autora

**Tabla 11:** Aumento de la variabilidad de los pedidos en la cadena de suministro



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Chase, Jacobs & Aquilano (2013, pág. 362)



**Figura 15:** Distribución y Consumo

**Fuente:** (Díaz Batista, José Antonio & Pérez Armayor, Dania, 2012)

**Elaborado por:** La autora

Los costos de inventario constituyen uno de los más importantes costos logísticos de muchas empresas, representando una parte significativa de su costo total. Tradicionalmente, la modelación y optimización de los inventarios en una empresa contemplaba solo los costos internos de la misma, sin tomar en consideración la relación con sus suministradores. Díaz & Pérez (2012, pág. 127)

Par Díaz & Pérez (2012, págs. 67-68) La complejidad de la cadena de suministros fue segmentada originalmente en tres elementos: complejidad del producto, complejidad del proceso y complejidad de la red como menciona (Young, 2004).

**Figura 16:** Los elementos de la complejidad de la cadena de suministros

Elementos	Concepto
La complejidad del producto	Presume que existen inherentes características físicas que hacen la logística más difícil, tales como alto valor, peligro por tratarse de materiales delicados (inflamables, corrosivos, explosivos o venenosos), de tiempos de vida cortos o sobredimensionados. La frecuencia con que los diseños de productos cambian, con que se introducen nuevos productos o con que se retiran viejos productos, añade a los niveles de volatilidad.
La complejidad del proceso	Está definida por la manera como el cliente desea utilizar los bienes. Por ejemplo, rubros para la reventa, que pueden ser importantes, generalmente imponen menores riesgos que productos cuyo fin es utilizarse en subsiguientes procesos de manufactura, especialmente si se trata de enfoques de manufactura justo a tiempo.
La complejidad de la red	Es el elemento de la cadena que recibe la mayor atención en términos relativos, ya que es prácticamente el único donde la gerencia de la cadena de suministros, como función organizacional, ejerce la mayor discreción. Obviamente, el número de participantes hace la red inherentemente compleja, no obstante, en la medida con que una organización de compra cambia los suplidores o proveedores, los intermediarios en la cadena y los transportistas, se puede generar un nivel de volatilidad que puede llegar al caos.

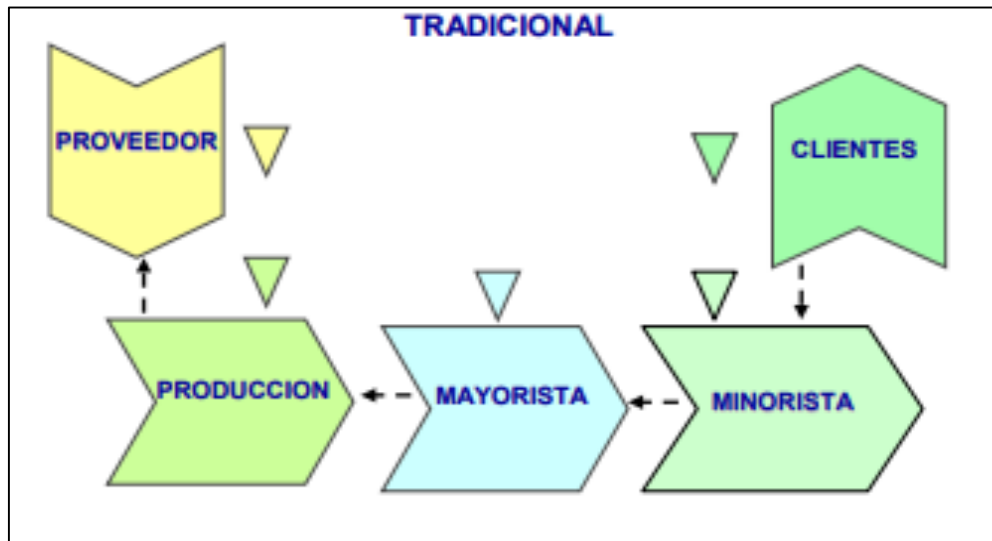
**Fuente:** Díaz & Pérez (2012, págs. 67-68)

**Elaborado por:** La autora

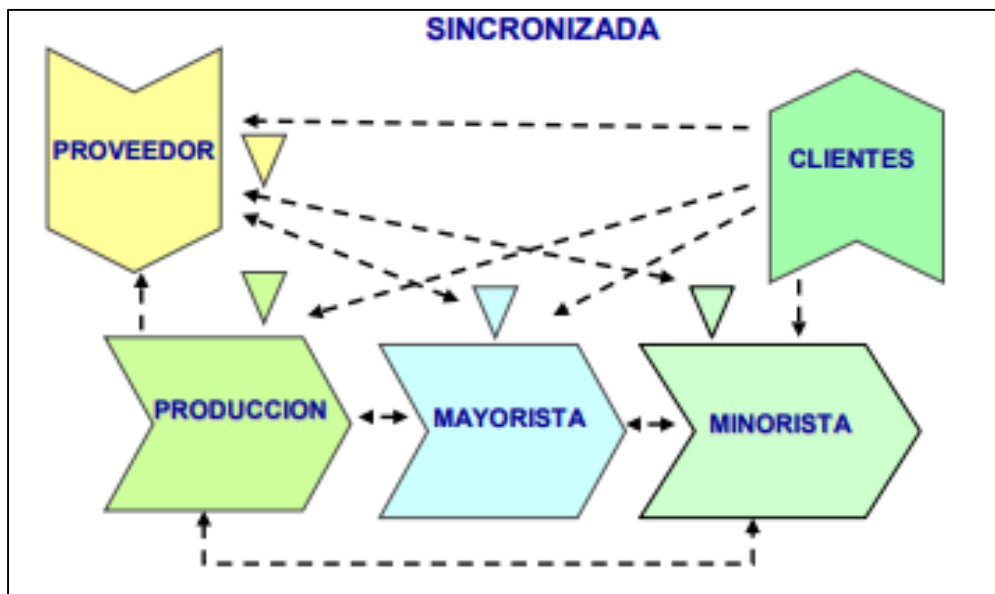
La cadena de suministro es un concepto fundamental para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores para poder tener un alcance con la ventaja competitiva constituyendo uno de los más importantes costos logísticos de



muchas empresas por medio de la relación comprador vendedor con los diferentes sistemas de producción.



**Figura 17:** Cadena de suministro tradicional  
**Fuente:** Cadena tradicional (Cannella et al., 2010)  
**Elaborado por:** La autora



**Figura 18:** Cadena de suministro sincronizada  
**Fuente:** Cadena tradicional (Cannella et al., 2010)  
**Elaborado por:** La autora

### **2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente**

#### **Finanzas**

Para Fernández (2004). Las finanzas son conocidas a lo largo del siglo XX una evolución espectacular en todos los ámbitos ya lo consideremos como actividad específica viéndolo de un punto de vista práctico es evidente que al compás de las nuevas coyunturas, tecnologías nuevos planteamientos teóricos y sobre todo de las nuevas necesidades en un entorno empresarial y mercantil cada vez más interconectada y complejo la dirección financiera de la empresa ha ido desplegando su poderosa importancia como herramienta de gestión tanto en las decisiones de inversión y financiación.

Como menciona Salcido (2014, pág. 183).

Los ingresos se distribuyen de acuerdo a tus gastos, compromisos económicos y estilo de vida. Las finanzas no dejan de ser la excepción en cuanto hacer una buena decisión. Es necesario aprender hacer una clasificación de gastos necesarios útiles para ti, tu familia, hogar y negocio. Es importante saber cuántos son tus ingresos que son todas las diferentes fuentes de recursos monetario que recibes y también que sepas cuantos son tus egresos que son todos tus gastos.

Según Bodie y Merton (2003, pág. 17)

Las finanzas estudia la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo, son costos y beneficios de las decisiones financieras se distribuyen a lo largo de tiempo y que generalmente ni el encargado de tomar las decisiones financieras establece que la función primordial del sistema es satisfacer las preferencias de consumo de la gene.

**Tabla 12:** Tipos de decisiones financieras

<b>Decisiones de ahorro</b>	Cuanto de su ingreso corriente deben ahorrar para el futuro.
<b>Decisiones de inversión</b>	Como deben invertir el dinero que han ahorrado
<b>Decisiones de financiamiento</b>	Cuando y como deben usar el dinero de otras personas para satisfacer sus deseos y necesidades.
<b>Decisiones de administración</b>	Como y en que termino deberían buscar reducir las incertidumbres económicas que enfrentan tomar riesgos calculados.

**Fuente:** Bodie y Merton (2003, pág. 17)

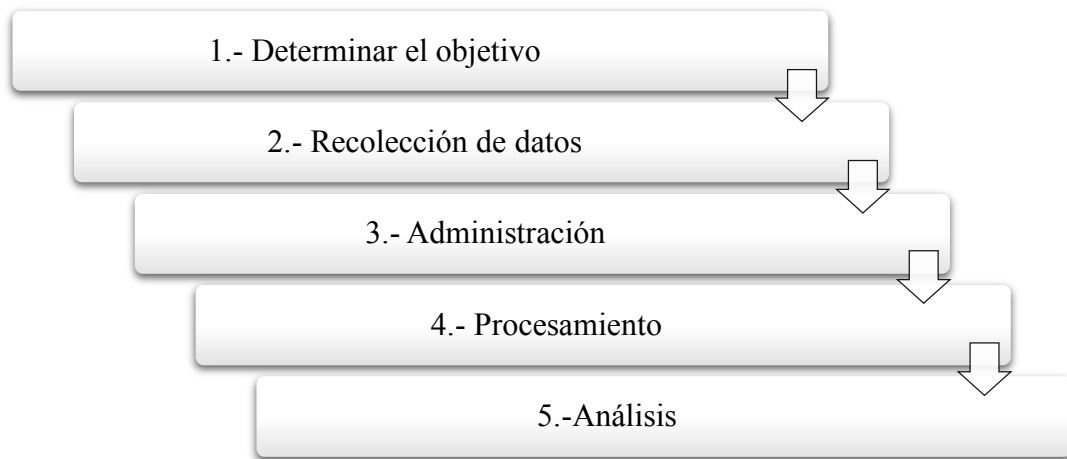
**Elaborado por:** La autora

Las finanzas es conocida por los diferentes ingresos que se distribuyen de acuerdo a tus gastos económicos y diferentes estilos de vida, son costos para sus decisiones financieras donde se distribuyen a lo largo de tiempo encargado de tomar las decisiones financieras para establecer una función fundamental.

### **Análisis Financiero**

Para Padilla (2015) El análisis financiero es una actividad necesaria en todas las organizaciones. La actividad de análisis implica de un todo a través del conocimiento de cada uno de sus componentes es hacer un examen de la realidad, principios, propiedades y funciones de la organización. Para ellos se toman datos de diferentes fuentes y recursos y bajo un contexto particular se genera información que a su vez pueden transformar en factor de decisión.

Como indica Padilla (2015, pág. 13) El método para llevar a cabo el análisis puede considerar los siguientes pasos:



**Figura 19.** Pasos para análisis financiero

**Fuente:** (Padilla V. M., 2015)

**Elaborado por:** La autora

Según Padilla (2015, pág. 13) Primero de debe establecer cuál es el objetivo del análisis financiero. Este tipo de análisis puede tener diferentes usos desde la evaluación de un proyecto de inversión hasta la decisión de otorgar un crédito. Algunos usos son los siguientes:

**Tabla 13:** Causas para el análisis financiero

Comprar una empresa	Auditar el manejo financiero de una organización
Calificar el riesgo de crédito	Clasificar un grupo de compañías de acuerdo con el aspecto financiero
Determinar la rentabilidad de un negocio.	Clasificar un grupo de compañías de acuerdo con el aspecto financiero.
Medir el desempeño financiero de la gerencia.	Pagar impuestos
Evaluar un proyecto de inversión	Anticipar eventos económicos desfavorables.
Hacer una inversión en instrumentos financieros.	Conocer las posibilidades de crecimiento.

**Fuente:** Padilla (2015, pág. 13)

**Elaborado por:** La autora

Como indica Burguete (2016) El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuales fueron las causas del problemas y así poder tomar acciones correctivas, es una actividad que da como resultado proporcionar datos al proceso de administración, específicamente hablando de administración financiera.

Según Padilla (2012) “El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión.” (p. 94)

Para Nava (2009) El análisis financiero debe ser aplicado por todo tipo de empresa, sea pequeña o grande, e indistintamente de su actividad productiva. Empresas comerciales, petroleras, industriales, metalmecánicas, agropecuarias, turísticas, constructoras, entre otras, deben asumir el compromiso de llevarlo a cabo; puesto que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de una empresa.

Como indica Morelos, Fontalvo & Hoz (2012) “El análisis financiero radica su importancia en que es la única forma de saber cómo se encuentra una organización o empresa, en aras de tomar decisiones para lograr los objetivos de generar utilidades y ganancias.” (p. 19) De igual forma es útil para evaluar decisiones tomadas por los directivos de una empresa

El análisis financiero es una actividad necesaria para todas las organizaciones ayudando a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa para poder generar un diagnóstico integral en su desempeño financiero obteniendo un diagnóstico integral con los desempeños de otras compañías dentro de la misma industria.

## Métodos de Análisis

Cualquier forma de entender los conceptos de resultados e inversión determinaría “un indicador de rentabilidad el estudio de la rentabilidad en la empresa realizo en dos niveles en función de tipo de resultado y de inversiones relacionados con el mismo que se considere.” Sánchez (2005, pág. 32)

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultados de inversiones determinaría un indicar de rentabilidad, “el estudio de la misma en la empresa se puede realizar de acuerdo a dos niveles el primero el nivel de rentabilidad económica o del activo y por último el nivel de rentabilidad financiera” Los autores Hoz & Ferrer, (2008, pág. 95)

Para Gerencie (2017) define los métodos de análisis financiero como:

**Tabla 14:** Tipo de rentabilidad

<b>Análisis Vertical</b>	El método de análisis vertical también conocido como estático, consiste en establecer la estructura de los estados financieros, el presente método sirve para comparar las cuentas de los estados financieros con la finalidad de determinar el porcentaje de cada cuenta contable, tomando como base el 100%, relacionando las partidas de los estados.
<b>Análisis horizontal</b>	El análisis horizontal es más dinámico, la finalidad es comparar estados financieros de dos o más períodos consecutivos, para determinar las variaciones o cambios relativos de las cuentas que intervienen en los estados financieros de un período a otro.
<b>Razones financieras</b>	Las razones financieras incluyen métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa.

Fuente: Padilla (2015, pág. 13)

Elaborado por: La autora

## Análisis Horizontal

Para Padilla (2015) Consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos. Con este podemos observar si los resultados financieros de

una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente, nos ayuda a identificar el comportamiento de las diferentes cuentas o partidas que se presentan en los estados financieros. Es también conocido con el nombre de análisis de tendencias ya que nos indica la tendencia que llevan las diferentes cuentas de los estados financieros que se estén evaluando o analizando, en los diferentes periodos de tiempo. Nos sirve como herramienta para determinar el crecimiento o decrecimiento de las diferentes partidas con el fin de tener una pauta para la toma de decisiones.

Este tipo de análisis según Padilla (2015) se debe aplicar siempre en periodos de tiempo similares de diferentes años ya sean de estados financieros, anuales, trimestrales o mensuales y deben compararse siempre al menos tres periodos diferentes con el fin de que nos sirva como pauta en la toma de decisiones para hacer predicciones del comportamiento financiero de una empresa tomando como base la tendencia de la cuentas que se analicen.

Como indica Padilla (2015) Los resultados de este análisis se presentan al igual que en el análisis vertical en forma porcentual. Sin embargo a diferencia del anterior o en su defecto un decrecimiento por ellos no se puede aplicar en un solo periodo de tiempo siempre debemos aplicarlo teniendo los resultados de diferentes periodos de tiempo como por ejemplo los estados financieros de dos años diferentes. Para obtener los indicadores (porcentajes de crecimiento o descenso) de las diferentes cuentas o partidas de análisis horizontal basta con dividir la cifra de cada cuenta del año más reciente entre su recíprova del año anterior y restarle.

### **Análisis Vertical**

Para Padilla (2015) El método de análisis vertical consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente el balance general y al estado de resultados y se le conoce también como análisis de porcentajes integrales. Sin embargo la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros. Las normas para evaluar deben ser las mismas

para los estados financieros que se presentan, que sean congruentes con el estudio y lo que se persigue. Cuando aplicamos el metodo de analisis vertical o de porcentos integrales, representamos un estado financiero en terminos porcentuales en relacion con una base determinada, por ejemplo aplicamos al balance general indica la producción en que se encuentran invertidos en cada clase de activo, los recursos totales de la empresa asi como la proporcion en que estan financiados tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma.

Como indica Padilla (2015) Con este metodo del analisis vertical aplicado al balance general siempre se debe empezar a partir de las siguientes bases:

- ✓ Asignar el 100% al activo total
- ✓ Asignar el 100% a la suma del pasivo y el capital contable
- ✓ Cada una de las partidas del activo, pasivo y capital deben representar una fraccion de los totales del 100%.

Según Para Padilla (2015) Es muy representativo cuando se realiza en el estado de resultados ya que da una idea muy clara del comportamiento de los gastos sobre todo de los gastos variables y del costo de ventas. Esto es de gran utilidad para poder controlar este tipo de partidas en la empresa adema de que nos sirve tambien como punto de partida para hacer pronosticos futuros de las finanzas de una empresa. El analisis vertical toma como base el axioma matematico que enuncia que todo es igual a la suma de sus partes en donde al todo se le asigna el valor del 100% y a las partes un porcentaje relativo.

La rentabilidad es una aplicación económica de la organización siendo una elemento que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con sus componentes importante que son el analisis vertical y horizontal ayudando a expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero.

### **Razones Financieras**



Para Heedz (2012) indica que es un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Según Cabrera, Gutiérrez y Miguel (2005) El estudio del componente financiero de toda economía es fundamental para comprender su comportamiento. El estado de las finanzas públicas y de los indicadores monetarios y financieros repercute en la capacidad de una economía para crecer. De igual modo, la intensa relación que las economías mantienen con el exterior obliga conocer y comprender las características de los flujos financieros y comerciales pues ninguna parte de las actividades economía interna es ajena a los impactos o a lo que reflejan las estadísticas económicas de la relación con el exterior.

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

Según Herrera, Hoz & Vergara, (2012, pág. 4) Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando son relacionados unos con otros y son comparados con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la

operación de la compañía, se pueden obtener resultados significativos y sacar conclusiones sobre la situación financiera real de la empresa.

La evaluación financiera con los indicadores financieros se puede hacer de forma vertical y de forma horizontal además “los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas. Estos son índices estadísticos de dos o más cifras, que muestran la evolución de las magnitudes de las empresas a través del tiempo.” Morelos, Fontalvo & Hoz (2012, pág. 18)

Las razones financieras son las relaciones de magnitud que hay entre dos cifras que se comparan entre sí, y se denominan financieras porque se utilizan las diversas cuentas de los estados financieros principales, los cuales se pueden comparar entre distintos periodos y con empresas que pertenecen a la rama del giro de la empresa estudiada como indica. Las Razones Financieras son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.

**Tabla 15:** Resumen de indicadores

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	1. Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>SOLVENCIA</b>	1. Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
	4. Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	5. Apalancamiento Financiero	$\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAI} / \text{Activos Totales})}$
<b>GESTIÓN</b>	1. Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
	3. Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
	4. Período Medio de Cobranza	$\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$
	5. Período Medio de Pago	$\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Compras}}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
<b>RENTABILIDAD</b>	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	3. Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

**Elaborado por:** La autora

El indicador financiero es una correlación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea

como acerca del comportamiento de la empresa agrupando una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo.

### **Rentabilidad**

Según Amaya (2013) la rentabilidad es como una medida de las utilidades sobre los activos, es otra determinante que se ha utilizado en diversos estudios, probando empíricamente una relación negativa con el endeudamiento, en un número significativo de casos. Esto demuestra que las empresas con mayores niveles de rentabilidad tienen una menor tendencia a utilizar la deuda como instrumento de financiación, prefiriendo fuentes distintas como los fondos propios o las emisiones de acciones.

**Tabla 16:** Tipo de rentabilidad

Rentabilidad por interés	La rentabilidad por interés es la medida de la rentabilidad más sencilla pero también es la que más tiene una ampliación más limitada. Esta medida se fija en solo una fuente de rendimiento: los intereses de un bono.
Rentabilidad al vencimiento	Es la medida más importante y la más utilizada en la valoración de bonos evalúa los intereses como los incrementos de precios y considerada la totalidad de los flujos que se reciben a lo largo de la vida de una emisión.
Rentabilidad esperada	En lugar de comprar bonos y mantenerlos, algunos inversores prefieren negociar activamente con ellos con horizontes de inversión más cortos, como resultado la rentabilidad al vencimiento

**Fuente:** Padilla (2015, pág. 13)

**Elaborado por:** La autora

Como indica Gitman y Joehnk (2005, pág. 292)

“La rentabilidad no solo afecta el precio al que se negocian los bonos sino que también sirve como una medida importante de los rendimientos para utilizar la

rentabilidad como una medida de los rendimientos simplemente invertimos el proceso de valoración de los bonos en función rentabilidad:

La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, “es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario).” Morillo (2001, pág. 36)

“La rentabilidad es el resultado del proceso productivo” Para Sánchez (2012, pág 12) Si este resultado es positivo, la empresa tiene utilidad y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados. “Con el estudio de la rentabilidad se mide sobre todo la eficiencia de los directores y administradores de la empresa, ya que en ellos descansa la dirección del negocio” Ortega (2008, pág. 69)

La rentabilidad es uno de los objetos que traza toda empresa para conocer el rendimiento de sus actividades en un determinado período de tiempo, sirviendo como una medida de rendimientos para sus procesos establecidos con los valores correspondientes y distintos procesos como los fondos propios. Se puede definir además como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.

### **Rentabilidad Bruta**

La rentabilidad bruta es un indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas. Nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta que se está generando por cada peso vendido como menciono (Gill, 2000). Morelos, Fontalvo & Hoz (2012, pág. 19)

$$\text{Rentabilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos operacionales}} * 100$$

**Figura 20:** Rentabilidad operacional

**Fuente:** (Morelos Gómez, José, Fontalvo Herrera, Tomás José, & Efraín de la Hoz Granadillo, 2012)

**Elaborado por:** La autora

Según Cerchiaro (2017) corresponde a que la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes.

### **Rentabilidad Operacional**

Indicador de rentabilidad que “se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas. Nos indica si el negocio es o no lucrativo en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado” como menciona Morelos, Fontalvo & Hoz (2012, pág. 19)

$$\text{Rentabilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ingresos operacionales}} * 100$$

**Figura 21:** Rentabilidad operacional

**Fuente:** (Morelos Gómez, José, Fontalvo Herrera, Tomás José, & Efraín de la Hoz Granadillo, 2012)

**Elaborado por:** La autora

El análisis financiero facilita el proceso de toma de decisiones en el proceso de alteración, financiamiento, procedimientos de acción, accediendo a identificar los puntos fuertes y débiles de la organización con la ayuda de sus componentes.

## **2.5 HIPÓTESIS**

La cadena productiva es lo que limita la generación de rentabilidad de las empresas agroindustriales de flores en la provincia de Cotopaxi

## 2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Deficiente gestión en la cadena productiva
- **Variable dependiente:** Margen de rentabilidad desfavorable
- **Unidad de observación:** Las empresas agroindustriales de flores en la provincia de Cotopaxi.
- **Términos de relación:** y su impacto en



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

La presente investigación se fundamenta en el enfoque cuantitativo, debido a que se determinará resultados numéricos, que determinen la razonabilidad financiera, basados en los estados financieros de las empresas a estudiar.

Así se describe en el siguiente análisis que aplica la; “recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” Suarez (2013, pág. 126).

Debido a los hallazgos que genere hipótesis que contienen variables medibles, las cuales se someten para verificar si la hipótesis se comprueba o se desmiente. Tales hipótesis no son producto de su imaginación, sino que se derivan del conocimiento y la teoría existentes, la cual se analiza y profundiza como parte del plan de investigación según lo afirma Kerlinger y Lee (2002).

El enfoque cuantitativo es utilizado porque permite realizar mediciones numéricas en el análisis de los indicadores financieros y las encuestas. De los porcentajes obtenidos se analiza e interpreta para determinar la gestión financiera y su relación con la liquidez de acuerdo a la información recolectada y necesaria para cada empresa.

#### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 Investigación de campo**

Para Ortiz & Bernal (1992) con referencia a la investigación de campo manifiesta que:

Este tipo de investigación se apoya en la recolección de datos directamente de los investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna. Se emplean datos secundarios sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas a partir de los cuales se construye el marco del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema plantado, puede ser extensivas cuando se realiza en muestras o poblaciones enteras e intensas cuando se concentra en casos particulares sin la posibilidad de generalizar los resultados. (p. 67)

La investigación se realiza a través de un estudio de campo mediante la aplicación de encuestas aplicadas al personal directivo, administrativo y operativo de las empresas relacionadas con la agroindustria, a fin de conocer en qué medida la gestión de la cadena productiva incide en la rentabilidad de las empresas, la información se obtiene de manera a través de la información publicada en las páginas de los organismos de control.

### **3.2.2 Investigación bibliográfica-documental**

La modalidad del presente estudio se sustenta en una investigación bibliográfica y de campo.

En palabras de Angeltrinidad (2014), refiere que:

La investigación de carácter bibliográfica se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores. Los materiales de consulta suelen ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos. (p. 189)

La investigación bibliográfica parte de información financiera con relación a la rentabilidad generada, variables que se plantearon, y que se requieren desarrollar para determinar el impacto de la gestión de la cadena productiva en el ámbito

financiero de la empresa, datos que se atribuyeron de leyes aplicables a nuestro país, libros, e investigaciones que se relacionan con el tema de estudio.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación descriptiva**

Según Rivero (2009), indica que la investigación descriptiva:

Implica por parte del investigador la capacidad y disposición de evaluar y exponer, en forma detallada, las características del objeto de estudio. Además, estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor del estudio, ya que evidencia el nivel cognitivo y operativo de conceptos y categorías relacionados con el tema.

La Investigación Descriptiva, permite ser más profunda y explícita en el estudio a través de esta investigación se detalla las características más importantes del problema, tal cual como se manifiesta en su origen, utilizando todos los medios de recolección de información necesarias para el desarrollo del problema objeto de estudio como son las encuestas, a fin de conocer cómo la gestión financiera incide en la liquidez de las empresas.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

Manifiestan que población es: “todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de que gozan todos los elementos que la componen, y sólo ellos.” Cuesta & Herrera (2014, pág. 1) Así también los autores hacen acotación para términos estadísticos y en muestreo la población lo siguiente: “se entiende por población a la totalidad del universo que interesa considerar, y que es necesario que estén bien definidos para que sepa en todo momento que elementos lo componen”.

Mientras que para Selltiz (1965) citado en Tamayo (1997) “nos indica que una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones”.

Por lo que para la presente investigación se considerará a la población de las empresas florícolas de la provincia de Cotopaxi, puesto que cuenta con 34 florícolas con importante participación en el mercado internacional.

**Tabla 17: Empresas del CIU A011903 Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.**

RUC	NOMBRE	UBICACIÓN
0991364633001	ACHETECORP S.A	LATACUNGA – TANICUCHI
0590060828001	AGRÍCOLA ROGER AMORES AGROBAB CIA	PUJILI – PUJILI
0591731629001	AGRO GANADERÍA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A	LATACUNGA – TANICUCHI
0991515941001	AGRO PROMOTORA DEL COTOPAXI AGROCOEX	LATACUNGA - JOSEGUANGO BAJO
0590060992001	BOSQUE FLORES S.A	LATACUNGA - JOSEGUANGO BAJO
1790889114001	ECUANDROS ECUADORIAN NEW ROSES S.A	LATACUNGA - MULALO
0590060054001	EQR-EQUATOROSES C.A	PUJILI – PUJILI
0591741896001	FEGACON CIA LTDA	LATACUNGA - POALO
0591740628001	FLORANATION PRODUCTORES DE FLORES S.A DESDE 2015	PUJILI – PUJILI
0591722239001	FLORES DEL COTOPAXI S.A	LATACUNGA - MULALO
0590060410001	FLORÍCOLA AZERIFLORES S.A	LATACUNGA - ELOY ALFARO
0591740431001	FLORÍCOLA LA ROSALEDA S.A. FLOROSAL	LATACUNGA - ELOY ALFARO (SAN FELIPE)
0590059730001	FLOWERVILLAGE CIA. LTDA	LATACUNGA - JOSEGUANGO BAJO
1790590399001	GROWERFARMS S.A	LATACUNGA - JOSEGUANGO BAJO
0590060283001	GRUPO VARGAS CHILE CIA. LTDA	LATACUNGA - SAN JUAN DE PASTOCALLE
1791399137001	HISPANOROSSES CIA. LTDA	LATACUNGA – TANICUCHI
0591717758001	JARDINES PIAVERI CIA. LTDA	LATACUNGA – TANICUCHI
1791267656001	L ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A	LATACUNGA – TANICUCHI
1791731212001	LEALPAVE S.A	LATACUNGA - ALAQUES (ALAQUEZ)

0590060100001	MEGAROSSES CIA. LTDA	LATACUNGA – TANICUCHI
1891745644001	PAMBAFLOR S.A	LATACUNGA - JOSEGUANGO BAJO
1791296591001	ROSABELA ECUADOR S.A	LATACUNGA – TANICUCHI
1792583829001	ROSAS LA MARTINA RLM S.A	LATACUNGA - ALAQUES (ALAQUEZ)
0591708880001	ROSESUCCESS CIA. LTDA	LATACUNGA - MULALO
1791180526001	ROYALFLOWERS S.A	LATACUNGA – TANICUCHI
1791331567001	SIERRAFLOR CIA LTDA.	LATACUNGA - TOACASO
0591717839001	TESSAROSSES S.A	PUJILI – PUJILI
1792538920001	TEXASFLOWER S.A	PUJILI – PUJILI
0590059684001	TOPROSES CIA. LTDA	LATACUNGA - MULALO
1791398483001	VALLE DEL SOL S.A. VALDESOL	LATACUNGA - MULALO

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas (2018)

**Elaborador por:** La autora

### 3.4.2. Muestra

Según, López (2004, pág. 2) “Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población.”

Para (Bernal, 2010) muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Como se ha mencionado, cuando la población es muy grande o cuando no es necesario abarcarla por completo, en vez de investigar a todos sus elementos se calcula una muestra que la represente, en este caso no se utilizará muestreo.

## 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Metodología de Investigación Científica (2013) , Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices.

En otras palabras la operacionalización de las variables es la descomposición de estas en forma que se puedan medir, permitiendo cumplir con los objetivos de la investigación, al realizar una recolección de la información más sencilla y enfocada a verificación de la hipótesis

### 3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

Tabla 18: Operacionalización de la variable independiente

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Cadena productiva</b>				
<i>CONCEPTUALIZACIÓN</i>	<i>CATEGORÍAS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ÍTEMS BÁSICOS</i>	<i>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</i>
La cadena productiva tiene un sentido más estricto, a todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final. Es un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y el traslado hacia el mercado de un mismo producto.	Elaboración	Proveedores	¿Tienen definido los proveedores calificados?	La información se obtendrá a través de una encuesta
	Distribución	Transformación	¿La empresa tiene definido los procesos de producción? ¿Cuentan con manuales de funciones? ¿Cuentan con manuales de procesos?	
	Comercialización	Logística	¿Tienen definido los procesos de logística? ¿Tienen establecidos tiempos óptimos para los procesos de logística?	

Elaborador por: La autora

### 3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

Elaborador por: La autora

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: rentabilidad</b>				
<i>CONCEPTUALIZACIÓN</i>	<i>CATEGORÍAS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ITEMS BÁSICOS</i>	<i>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</i>
La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión que hemos realizado previamente	Beneficios	Inversión	¿Considera usted que con un manejo adecuado de ingresos y gastos obtendría mayor rentabilidad? ¿Analizan la información financiera?	Técnica Encuesta al personal administrativo de las florícolas y Observación de Estados Financieros
		Gastos	¿Las ventas obtenidas en relación al año anterior aumentaron? ¿Realizan un control del gasto?	
	Indicadores	Rentabilidad Operacional	¿Las ventas obtenidas en el año 2014 crecieron en un 30%, 70% o 100%?	
		Rentabilidad Neta	¿Es adecuada la rentabilidad obtenida por las empresas?	
		Rentabilidad Bruta	¿Con un manejo adecuado de ingresos y gastos obtendría mayor rentabilidad?	



### **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Metodológicamente para Franco (2017), “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.” (p. 476)

Para Díaz (2007), “la encuesta es la recopilación de datos al establecer contactos con un número limitado de personas por medio de cuestionarios” (p.43).

Por lo tanto la aplicación de la encuesta permite obtener información de los empleados a través de la aplicación de cuestionarios en el que se plantearon preguntas de tipo cerradas para facilitar la obtención de la información.

#### **3.6.1. Plan para la recolección de información**

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Pág. 10) e hipótesis de investigación (ver Pág. 28), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cuantitativo (ver Pág. 29), considerando los siguientes elementos:

1. Definición de los sujetos: personas u objetos estados financieros que van a ser investigados. Para desarrollar la presente investigación se considera a las empresas relacionadas con la producción y procesamiento de flores sujetas a ser investigados. (ver Pág. 32).

Se investiga a las empresas para lograr el objetivo general que era analizar la incidencia de la gestión de la cadena productiva en el margen de rentabilidad para el crecimiento financiero de las empresas agroindustriales de flores en la provincia de Cotopaxi

2. Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información: Las técnicas de investigación que según Leal (2018) Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar,

conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

Para Díaz (2007), “la encuesta es la recopilación de datos al establecer contactos con un número limitado de personas por medio de cuestionarios” (p.43).

3. Instrumentos cuestionario seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Iyanu (2008) Sus procedimientos y métodos han sido desarrollados más que nada por psicólogos, sociólogos, economistas, científicos, políticos y estadígrafos. A partir de estas muestras se infieren las características de una población o universo definido. Esto es así, porque la mayor parte de las veces hay dificultades para estudiar poblaciones enteras. Las muestras aleatorias pueden proporcionar a menudo la misma información que un “censo” (enumeración y estudio de toda una población), a un costo mucho menor, con mayor eficiencia y algunas veces con mayor exactitud.

El instrumento que se utilizara en la investigación consiste en una encuesta previamente estructurado en base a los objetivos planteados en el proyecto, guías de observación que se realizaran en el análisis de los estados financieros. Para su estructuración se tomará en cuenta los elementos considerados en la operacionalización de variables.

La encuesta consta de dos partes: la primera se refiere al título, objetivo e instrucciones generales; y la segunda comprende las respectivas preguntas de investigación, que para el caso son 9 preguntas, mediante una prueba piloto se realizada el tiempo requerido para resolver es de 10 minutos.

Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc. El método de investigación será el método analítico ya que se según Limón (2006) el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la

naturaleza y los efectos, por lo que Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

4. **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** Explicación de cómo (método de investigación a ser aplicado), dónde (delimitación espacial) y cuándo (delimitación temporal) se aplicarán las técnicas de recolección de información.

**Tabla 19:** Procedimiento de recolección de información

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Encuesta	Método inductivo con la aplicación de cuestionario

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** La autora

Para Limón (2006) significa “desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo.” (p. 467)

La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes y es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia

La técnica de recolección de datos será la encuesta que se realizara a los funcionarios de las empresas y mediante la observación se realizará el análisis de los Estados Financieros

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

- Revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados. La Tabla es un ejemplo de a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información de campo.

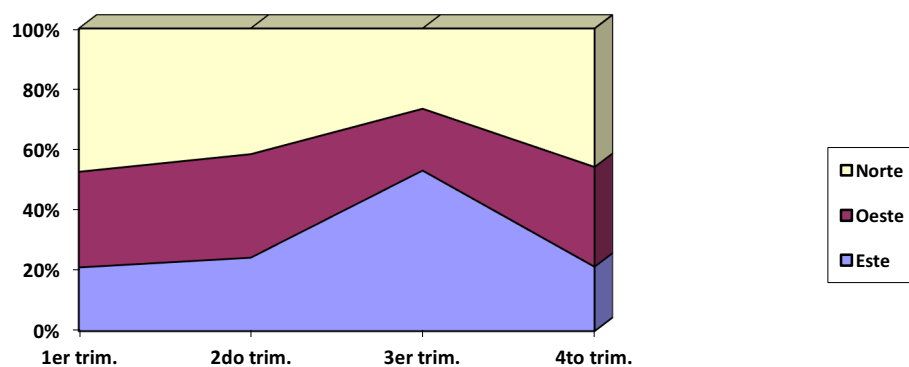
**Tabla 20:** Título con idea principal de la pregunta

Opciones	Cantidad	Frecuencia, %
Si		
No		
Total		

**Fuente:** Investigación de campo, encuesta

**Elaborador por:** La autora

- Representaciones gráficas. Ejemplo de Figura 8 a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.



**Figura 22.** Título con idea principal de la pregunta

**Fuente:** Investigación de campo, encuestas

**Elaborador por:** La autora

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

Comprobación de hipótesis. Hernández (1990) sostiene que la hipótesis es un supuesto científicamente fundamentado acerca de la estructura de los objetos, del carácter de los elementos y vínculos que conforman estos objetos y del mecanismo de su funcionamiento y desarrollo.

Para la prueba, analizarás y compararás tus resultados con la hipótesis nula. Por eso, tu investigación debe ser diseñada teniendo esto en mente. Es muy importante que la investigación que diseñes produzca resultados que sean analizables mediante pruebas estadísticas.

La finalidad de estas hipótesis no es otra que la de explicar, de dar razón de los acontecimientos por medio de la interpolación de hechos que podrían haber sido observados, en condiciones adecuadas.

Según Explorable (2017) un método estadístico común consiste en comparar una población con la media. En el caso de algunas disciplinas científicas, el nivel requerido es de 0,01, apenas un 1% de probabilidad de que los patrones observados ocurrieran debido a la casualidad o a un error. El nivel de significación, cualquiera sea, determina si la nula o la alternativa es rechazada, una parte crucial de la prueba de la hipótesis.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Además de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. Para la visualización global, se utilizará la siguiente tabla:

**Tabla 21:** Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Analizar la gestión en la cadena productiva mediante la planificación financiera para la identificación de estrategias de optimización de recursos.		
Estudiar el margen de rentabilidad para su medición con los indicadores financieros.		
Proponer la implementación de un modelo de gestión de la cadena productiva para el mejoramiento de los resultados financieros de empresas florícolas		

**Fuente:** Investigación de campo, encuesta

**Elaborador por:** La autora

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis e interpretación de resultados**

En este capítulo consta la presentación, análisis y la interpretación de los resultados, así como también la verificación de la hipótesis planteada, para lo cual se utilizó una encuesta aplicada al personal administrativo de las fincas florícolas ubicadas en la provincia de Cotopaxi.

Para el presente estudio no fue necesario el cálculo de la muestra, puesto que la Población son únicamente 34 florícolas ubicadas en el sector.

Dichas encuestas están formadas por preguntas cerradas con el objeto de que facilite la tabulación e interpretación de los datos.

En los párrafos y páginas siguientes se procede a presentar los resultados obtenidos, detallando cada una de las preguntas.

## 1.- ¿Tienen definido los proveedores calificados?

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	20	59%
No	0	0%
A veces	14	41%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Tabla 22: Proveedores

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

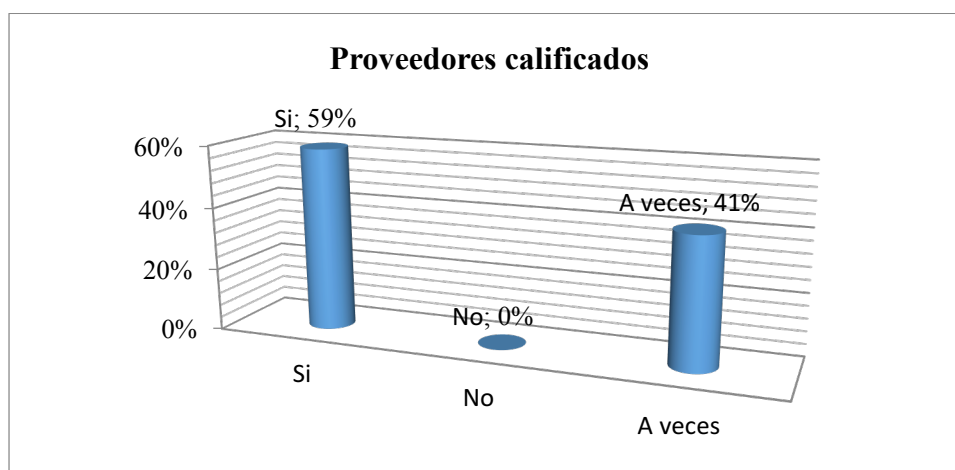


Figura 23: Proveedores

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

En la investigación establecida a las 34 personas a las cuales se les efectuó la encuesta, el 59% manifestaron que si tienen definido a los proveedores, es decir realizan una previa calificación para ver si cumplen o no con los estándares que la florícola requiere y 14 personas que representa el 41% indicaron que a veces, señalando que no tienen definidos los criterios para evaluar a los proveedores.

Un aspecto que deben cuidar las empresas es la relación con proveedores, por lo cual es necesario garantizar la calidad, el precio y el abastecimiento oportuno, en los resultados se evidencia que la mayoría de las florícolas poseen proveedores fijos los cuales permiten la continuidad de las actividades de la empresa además contribuye para satisfacer la demanda y pedidos de los clientes, gracias a los insumos que proveen se puede entregar a los clientes la calidad de flores que esperan.



## 2.- ¿Realizan controles de tiempos en los procesos?

Tabla 23: Procesos

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	15	44%
No	4	12%
A veces	15	44%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

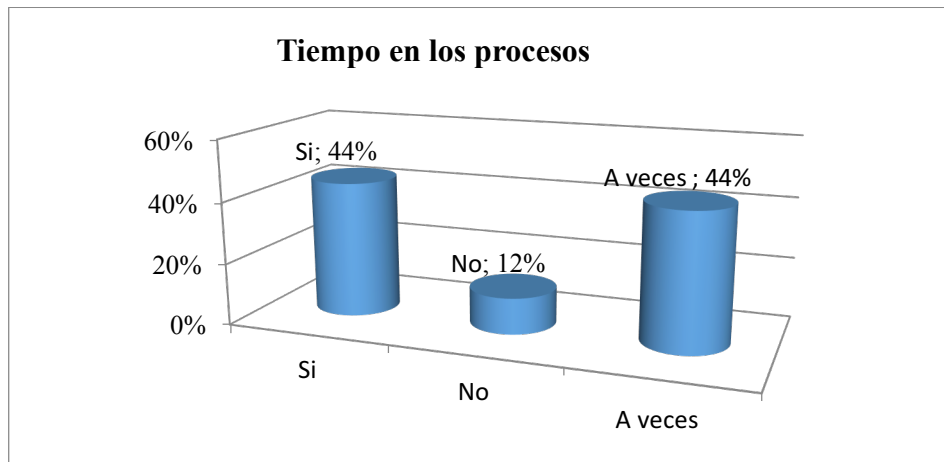


Figura 24: Procesos

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

De acuerdo al criterio de las personas encuestadas manifestaron lo siguiente: el 44% dieron una respuesta afirmativa y el mismo porcentaje respondieron que a veces realizan controles de tiempo en los procesos debido a que la mayoría de personas que trabajan ya conocen cual debe ser su rendimiento y en función de la experticia que se ha ganado con el tiempo y 4 personas que representa el 12% informaron que no realizan control de tiempos ya que trabajan por tareas diarias y según la producción determinan el número de horas a trabajar en el día.

En base a las respuestas obtenidas las personas indicaron que cuenta con los controles en sus diferentes procesos mediante métodos de trabajo en los tiempos asignados a las distintas operaciones que permitirá aplicar soluciones prácticas y efectivas en múltiples casos derivados de la producción en la empresa.

### 3.- ¿La empresa tiene definido los procesos de producción?

Tabla 24: Producción

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	30	59%
No	0	0%
A veces	4	41%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

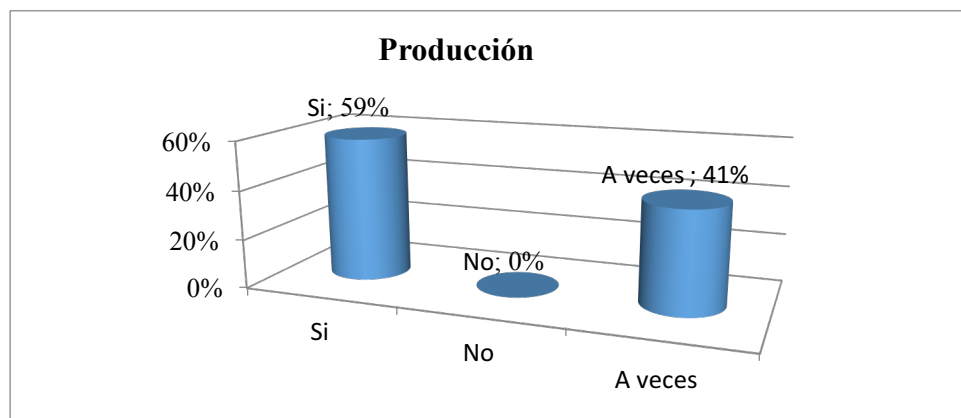


Figura 25: Producción

Elaborado por: La autora

#### Análisis e Interpretación:

De las 34 personas a las cuales se les efectuó la encuesta, el 59% indicaron que la empresa si tiene definido los procesos de producción, pero supieron manifestar que no lo tenían documentado es decir los conocimientos se trasladan de manera verbal hacia nuevos colaboradores de los que tienen experiencia en el área y el 41% aludieron que a veces.

Con las respuestas obtenidas la mayoría de los encuestados indicaron que la empresa cuenta con un sistema de procesos de producción donde le permite orientarse a sus diferentes eventualidades que se puedan desarrollar en el proceso productivo, sin embargo ellos no consideran que la definición de los procesos de producción, sirve para investigar, minimizar y eliminar el tiempo improductivo, es decir, el tiempo durante el cual no se genera valor agregado.

#### 4.- ¿Tienen definido los procesos de logística?

Tabla 25: Logística

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	10	29%
No	19	56%
A veces	5	15%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

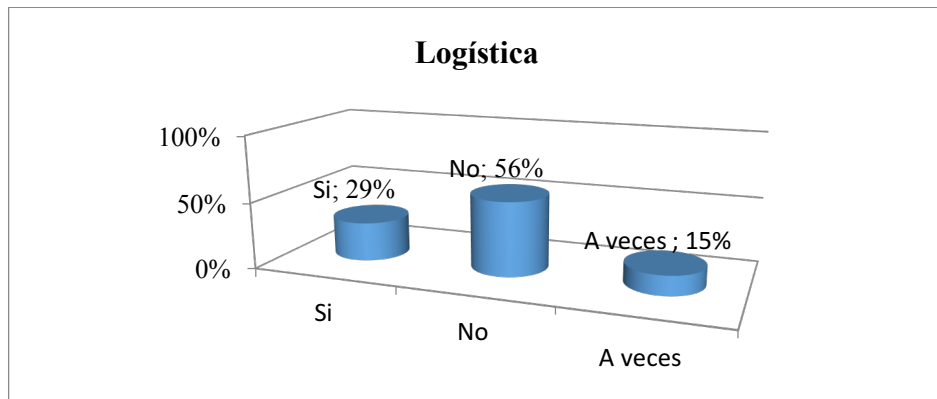


Figura 26: Logística

Elaborado por: La autora

#### Análisis e Interpretación:

Como indican las 34 personas a las cuales se realizó la encuesta, 19 que representa el 56% indicaron que no tienen definido los procesos de logística, ya que conforme se presente la necesidad lo van resolviendo en ese momento, 10 personas que representan el 29% mencionaron que sí y 5 que es representado por el 15% aludieron que a veces.

Mediante las respuestas observamos la mayoría de los encuestados aludieron que la empresa no facilita las relaciones de producción y el movimiento de los productos para poder facilitar la producción, sin darse cuenta que la logística interna son las acciones y las actividades que se llevan a cabo para ordenar y organizar los flujos de materiales y de información, con el objetivo de optimizar el proceso productivo.

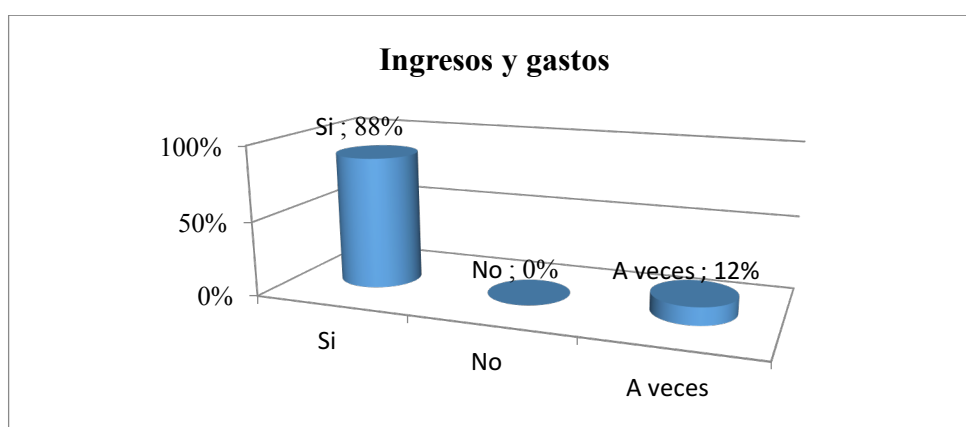
**5.- ¿Considera usted que con un manejo adecuado de ingresos y gastos obtendría mayor rentabilidad?**

**Tabla 26:** Ingresos y Gastos

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia %</b>
Si	30	88%
No	0	0%
A veces	4	12%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** La autora



**Figura 27:** Ingresos y Gastos

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo al criterio de las personas encuestadas acerca del manejo adecuado de ingresos y gastos, el 88% indicaron que si cumplen con un manejo adecuado de ingresos y gastos y por ende tienen mayor rentabilidad y el 12% mencionaron que a veces.

Indicaron que cuentan con contabilidad y por ende con registro de ingresos y gastos donde los beneficios que proporcionan mediante un balance de cuentas de entradas y salidas sirven para conocer el rendimiento financiero con los diferentes activos y contar con un adecuado análisis de rentabilidad completo de la empresa, permitirá que la toma de decisiones financieras y tengan un menor riesgo de error. También permite tener una visión y entendimiento más amplio para redirigir los recursos y activos con los que cuenta la empresa.

## 6.- ¿La información financiera es utilizada para la toma de decisiones?

Tabla 27: Información Financiera

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	20	59%
No	4	12%
A veces	10	29%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

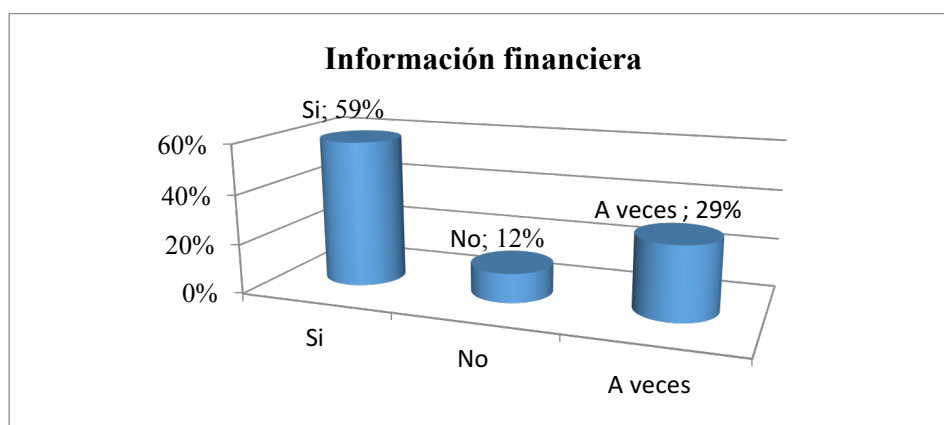


Figura 28: Información Financiera

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

Considerando los aspectos analizados anteriormente el 59% menciona que si analizan la información financiera principalmente para comparar volúmenes de ventas y utilidad con análisis algo empíricos, además el 29% mencionaron que a veces verifican si hubo incremento de gastos o que rubros son los que presentan mayor variación para identificar causales y el 12% aludieron que no lo realizan.

En toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información financiera ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea adecuada y oportuna para los directivos. Por la necesidad de esta información se obligan a elaborar estados financieros, ya que en ellos se expresa la situación de la empresa.

## 7.- ¿Realizan un control del gasto?

Tabla 28: Control de Gasto

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	20	59%
No	0	0%
A veces	14	41%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

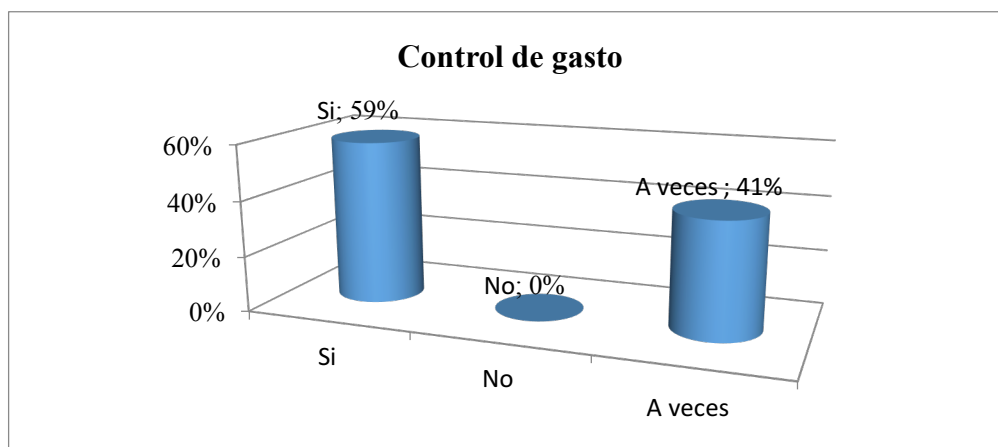


Figura 29: Control de Gasto

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

De los resultados obtenidos sobre si las empresas realizan un control de gastos dijeron 20 encuestados que representa el 59%, que si realizan un control de gastos analizando la fluctuación mes a mes y con el análisis de la cantidad de insumos que ingresa a la empresa y el 41% mencionaron que a veces, en especial cuando la producción se eleva, es decir en temporadas altas.

Podemos ver que existe un gran porcentaje que realizan un control del gasto cual es beneficioso ya que de esta manera se evita fuga de capitales, pero existe también un porcentaje considerable que no lo hace de una manera habitual lo que podría ocasionar incurrir en gastos innecesarios o gastos no justificados.

## 8.- ¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?

Tabla 29: Cadena Productiva

CATEGORÍA	CANTIDAD	FRECUENCIA %
Si	20	69%
No	4	12%
A veces	10	29%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

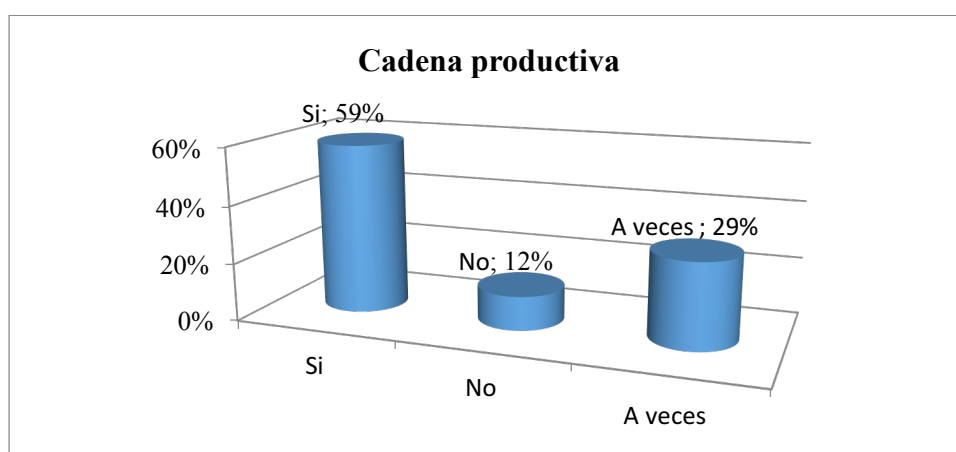


Figura 30: Cadena Productiva

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

En la investigación establecida a 34 personas a las cuales se les efectuó la encuesta, 20 que representan el 59% manifestaron que si mejoraría la gestión de la cadena productiva mejoraría la rentabilidad, 10 que representa el 29% aludieron que no y 4 que representa el 12% mencionaron que no.

De las respuestas obtenidas denotamos que existe una mayoría que piensa o ratifica que al mejorar la gestión de la cadena productiva se mejorará la rentabilidad y esto debido a que con una debida gestión de la cadena productiva se podrá optimizar recursos.

## 9.- ¿Cuentan con manuales de funciones?

Tabla 30: Manual de Funciones

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	19	56%
No	15	44%
Parcialmente	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

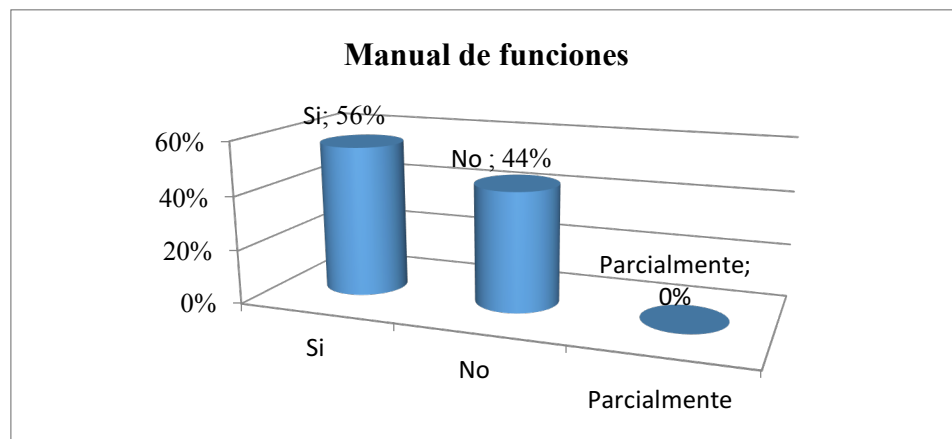


Figura 31: Manual de Funciones

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

De las 34 personas a las cuales se les efectuó la encuesta, 19 que representan el 56% manifestaron que si cuentan con manuales de funciones para los trabajadores y 15 que representan el 44% indicaron que no cuentan sin embargo cada uno de sus colaboradores sabe cuáles son sus funciones.

Mediante las respuestas obtenidas las personas indicaron que las empresas cuentan con un manual de funciones que es difundido en el proceso de inducción al momento de su contratación para poder determinar las responsabilidades y diferentes funciones de sus empleados.



## 10.- ¿Cuentan con manuales de procesos?

Tabla 31: Manual de Procesos

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	15	44%
No	10	29%
Parcialmente	9	26%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

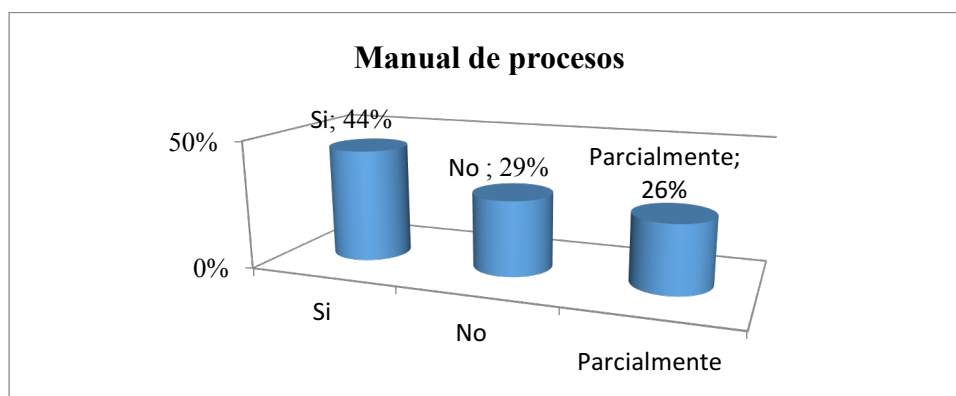


Figura 32: Manual de Procesos

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

En las encuestas establecidas a 34 personas, 15 personas que representan el 44% manifestaron que si cuentan con un manual de procesos pero nunca han sociabilizado con sus colaboradores, 10 que representa el 29% mencionaron que no únicamente conocen los conocimientos de manera empírica y a base de la experiencia y 9 que representa el 26% aludieron que parcialmente, es decir que poseen pero de ciertos procesos.

La mayoría de las repuestas obtenidas indicaron que cuenta con el manual de procesos en el cual se establece los pasos a desarrollarse en el trabajo cotidiano de las diferentes áreas de la empresa pero a su vez existen un porcentaje considerable de repuestas que manifiestan que desconoces si habrá manuales de procesos.

## 11.- ¿Realizan auditorías financieras?

Tabla 32: Auditorías Financieras

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	15	44%
No	4	12%
Parcialmente	15	44%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: La autora

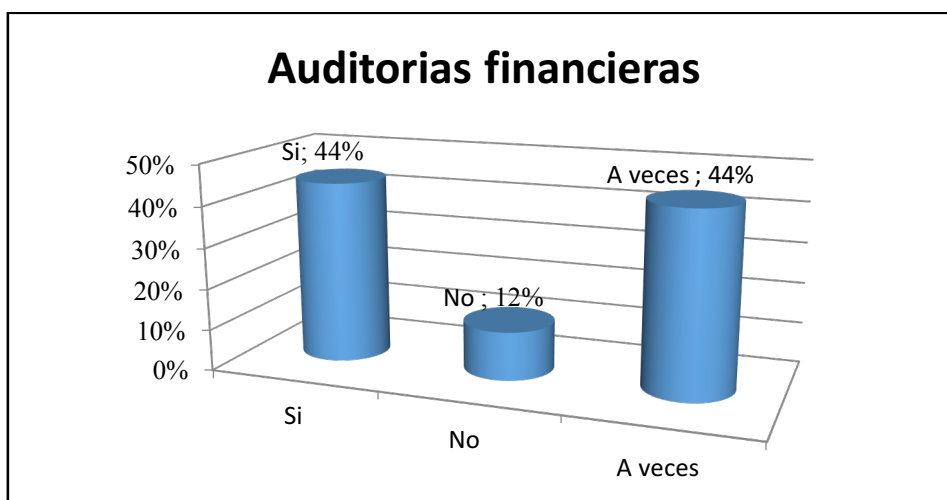


Figura 33: Auditorías Financieras  
Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

Según los resultados obtenidos con relación a las auditorías financieras 15 encuestados que representan el 44% manifestaron que sí realizan auditorías financieras ya que es un requisito para el organismos de control pero los resultados no dan a conocer al equipo de trabajo para tomar decisiones y mitigar esas observaciones y 4 que representan 12% mencionaron que no los realizan.

En base a las respuestas las florícolas no conocen que la auditoría financiera es de gran utilidad, ya que avala la fiabilidad de los estados financieros, y supone un gran apoyo para la gestión de la empresa ya que las observaciones son con el fin de incrementar la veracidad de sus cuentas y mejorar su control interno, pero hay una igualdad en las respuesta donde las personas realizan los procedimientos mediante

auditorías financieras donde examina los estados financieros sin concluir con los resultados que servirán para la toma de decisiones.

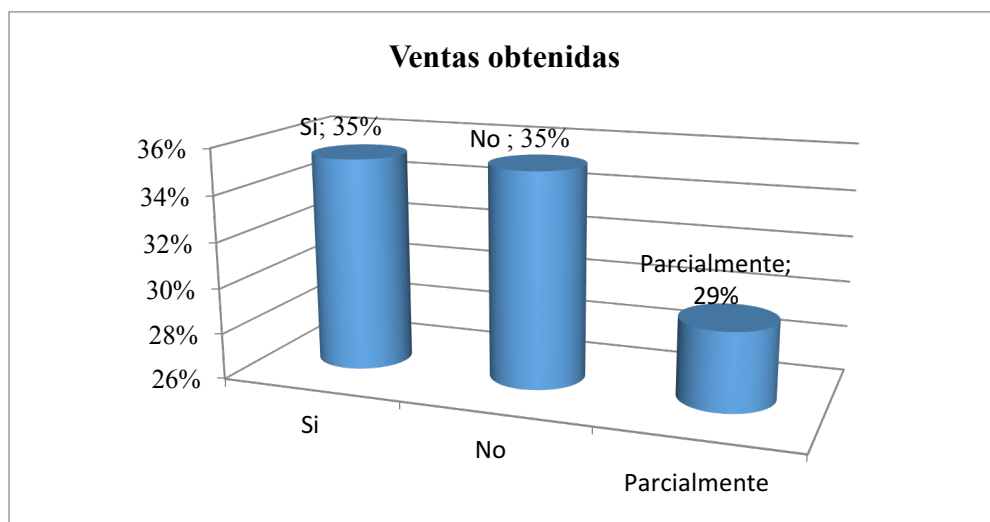
## 12.- ¿Las ventas obtenidas en relación al año anterior aumentaron?

**Tabla 33:** Ventas Obtenidas

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	12	35%
No	12	35%
Parcialmente	10	29%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora



**Figura 34:** Ventas Obtenidas

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

De las 34 personas a las cuales se les efectuó la encuesta, 12 que representa el 35% indicaron que las ventas obtenidas en relación al año anterior sí incrementaron y 10 que representa el 29% mencionaron que parcialmente.

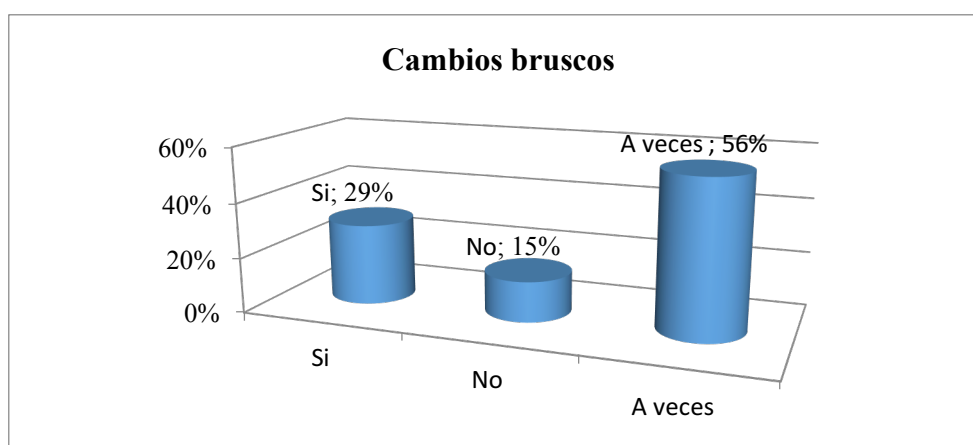
En relación a las respuestas obtenidas podemos observar que existe un incremento de ventas, en relación al año anterior, lo cual muestra que el producto que comercializa el sector, es apetecible por el medio de ahí su incremento en las ventas.

**13.- ¿Considera que tiene una respuesta ágil a los cambios bruscos en la demanda?**

**Tabla 34:** Cambios bruscos

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	10	29%
No	5	15%
A veces	19	56%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: La autora



**Figura 35:** Cambios Bruscos  
Elaborado por: La autora

**Análisis e Interpretación:**

En las encuestas realizadas a 34 personas, 19 que representa el 56% indicaron que a veces tienen una respuesta ágil en algún cambio brusco en la demanda ya que la estacionalidad de la venta de flores está determinada por los días festivos es decir Valentín, día de la madre, día de muertos, navidad, 10 que representa el 29% aludieron que sí y 5 que simboliza el 15% mencionaron que no ya que son florícolas relativamente nuevas con poca experiencia en la estacionalidad que es cuando hay mayor demanda.

Podemos observar que en su mayoría posee de una contestación rápida para cualquier asunto de precios que pueden fluctuar considerablemente en los resultados esperados.

#### 14.- ¿Cumple a tiempo con los pedidos?

Tabla 35: Pedidos

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Si	10	29%
No	5	15%
A veces	19	56%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

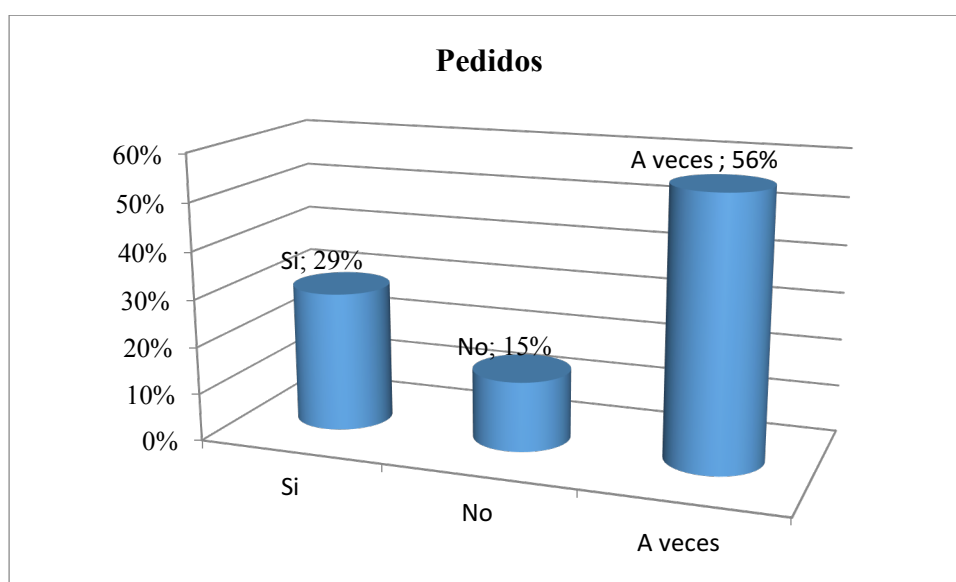


Figura 36: Pedidos

Elaborado por: La autora

#### Análisis e Interpretación:

Como indican las 34 personas encuestadas, 19 que representa el 56% mencionaron que a veces cumplen a tiempo con los pedidos debido a la incertidumbre del clima puesto que la producción de campo es la que define el volumen de venta que sirve para satisfacer los requerimientos de los clientes, problemas con respecto a la logística, 10 que constituye el 29% manifestaron que si puesto que la proyección que se realizan es el adecuado debido a que manejan correctos procedimientos de producción y de logística, 5 que representa el 15% indicaron que no lo cumplen debido a factores endógenos como clima insumos de mala calidad, suelo desnutrido.

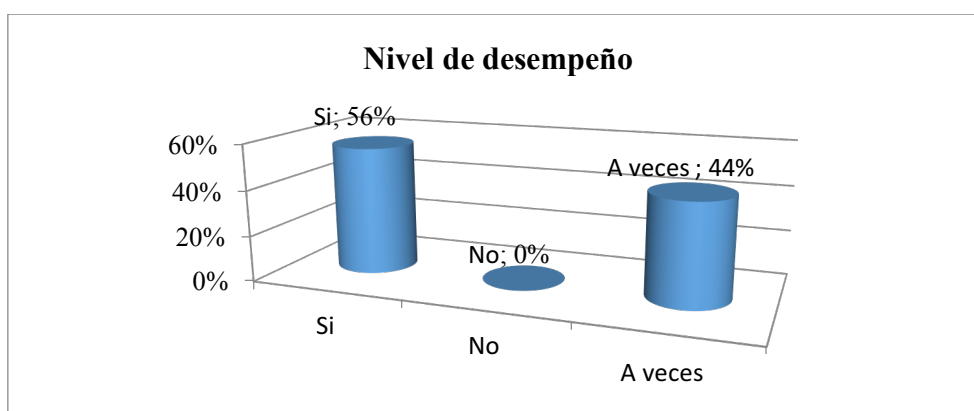
**15.- ¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?**

**Tabla 36:** Nivel de desempeño

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia %</b>
Si	19	56%
No	0	0%
A veces	15	44%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora



**Figura 37:** Nivel de desempeño

Elaborado por: La autora

**Análisis e Interpretación:**

De las 34 personas encuestadas 19 personas que representan el 56% indicaron que si considera medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso y 15 que representa el 44% dijeron que no ya que cada trabajador sabe lo que tiene que hacer y al trabajar por tarea de embonche y de cultivo genera que cada uno se exija un mayor rendimiento cada vez.

Con la investigación realizada podemos observar en las respuestas donde disponen con la información sobre niveles de cumplimiento de sus diferentes recursos tanto humanos, maquinaria y empackado que son manejados para cada uno de sus responsables. Además es importante evaluar el desempeño ya que la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior al que se ha estandarizado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

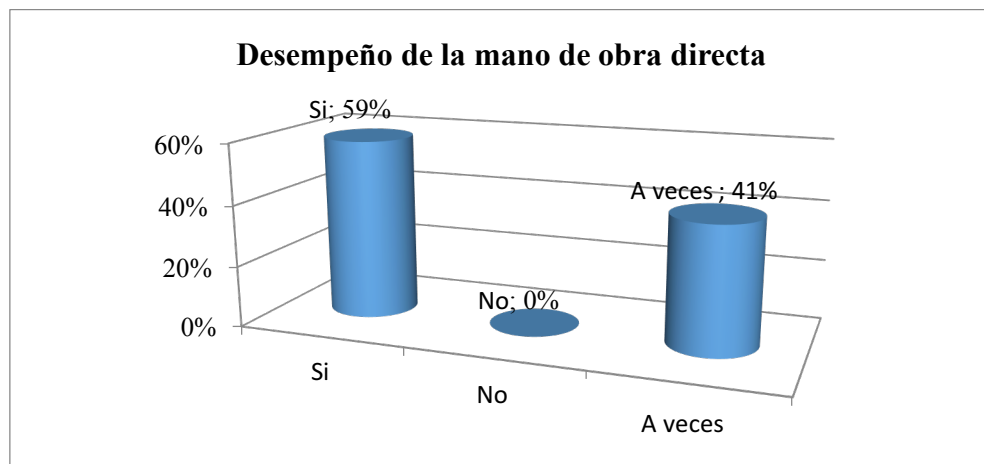
**16.- ¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso productivo?**

**Tabla 37:** Desempeño de la mano de obra directa

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia %</b>
Si	20	59%
No	0	0%
A veces	14	41%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** La autora



**Figura 38:** Desempeño de la mano de obra directa

**Elaborado por:** La autora

**Análisis e Interpretación:**

En las encuestas establecidas a 34 personas manifestaron lo siguiente, 20 que representa el 59% indicaron que si consideran el nivel de desempeño en la mano de obra directa en el proceso productivo y 14 que representa el 41% mencionaron que no.

Se pudo determinar que el nivel de desempeño de la mano de obra es primordial para la producción, pero a su vez observamos que no todas las empresas cuentan con un nivel de desempeño óptimo lo cual ocasiona grandes efectos en su producción por lo que se debe aplicar estrategias que mejoren dicho desempeño. .

## 17.- ¿Cuál es el costo más elevado?

Tabla 38: Costos

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Mano de obra	20	59%
Suministros	7	21%
Agro insumos	2	6%
Servicios de logística	5	15%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

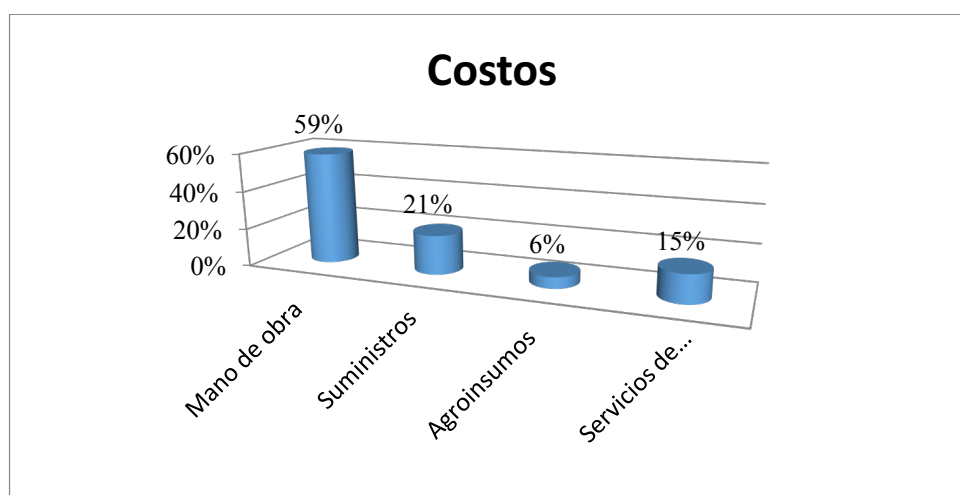


Figura 39: Costos

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

En las encuestas realizadas a 34 personas, 20 que representa el 59% indicaron que la mano de obra tiene un costo muy elevado ya que el 21% aludieron que los suministros, 5 que representa el 15% mencionaron que los servicios de logística y 2 que representa el 6% señalaron que agro insumos.

Mediante las respuestas obtenidas la mayoría de los encuestados responden que el valor con mayor significancia es de la mano de obra, ya que requiere el esfuerzo humano en las diferentes áreas de trabajo y en la industria floricultora no se ha automatizado a un 100% los procesos por lo que en cada paso de la cadena productiva requiere de personal que realiza las labores.



## 18.- ¿Principales problemas en el sistema de producción florícola?

Tabla 39: Producción florícola

Categoría	Cantidad	Frecuencia %
Manejo de cultivo	5	15%
Manejo de obra	5	15%
Nivel de educación de colaboradores	1	3%
Capital de trabajo - liquidez	9	26%
Logística	13	38%
Espacio físico- infraestructura	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

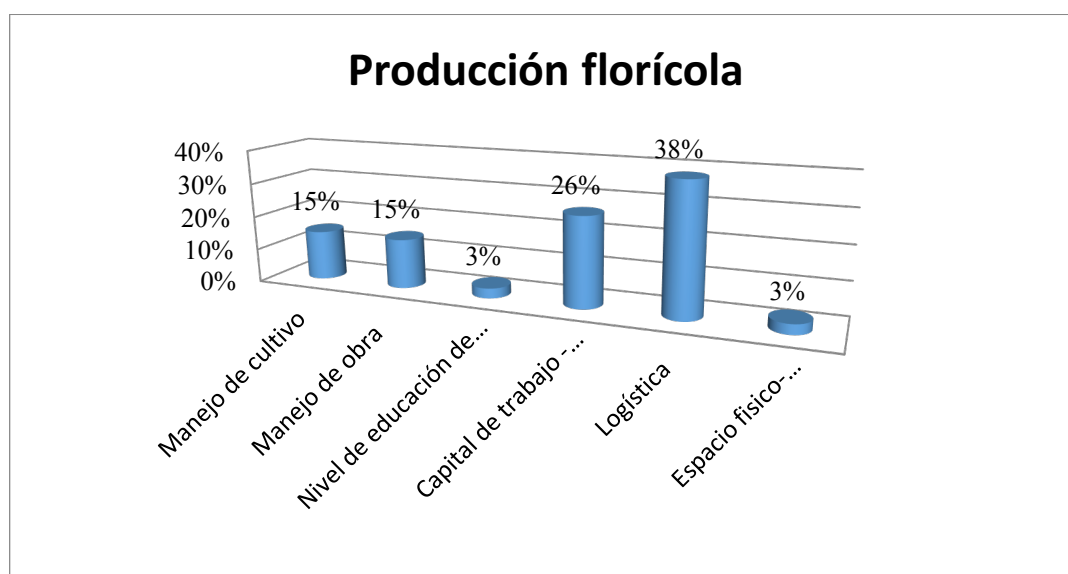


Figura 40: Producción florícola

Elaborado por: La autora

### Análisis e Interpretación:

De las 34 personas a las cuales se les realizó la encuesta, 13 personas que representa el 38% mencionaron que la logística es uno de los principales problemas en la producción florícola debido a la volatilidad de precios al menos en época de alta producción, 9 que representa el 26% aludieron que por el capital de trabajo-liquidez, 5 que representa el 15% mencionaron que por el manejo de cultivo y manejo de obra y 1 que representa el 3% indicaron que por el nivel de educación de colaboradores y espacio físico.

Con las respuestas obtenidas observamos que la logística cumple un papel primordial en la producción florícola siendo un problema si la misma no se la gestiona de una forma adecuada, lo cual impediría un crecimiento sustentable para las empresas.

**Tabla 40:** Resumen de los resultados

Nº	PREGUNTA	SI %	NO%	A VECES %
1	¿Tienen definido los proveedores calificados?	59	0	41
2	¿Realizan controles de tiempos en los procesos?	44	12	44
3	¿La empresa tiene definido los procesos de producción?	59	0	41
4	¿Tienen definido los procesos de logística?	29	56	15
5	¿Considera usted que con un manejo adecuado de ingresos y gastos obtendría mayor rentabilidad?	88	0	12
6	¿La información financiera es utilizada para la toma de decisiones?	59	12	29
7	¿Realizan un control del gasto?	59	0	41
8	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	59	12	29
9	¿Cuentan con manuales de funciones?	56	44	0
10	¿Cuentan con manuales de procesos?	44	29	26
11	¿Realizan auditorías financieras?	44	12	44
12	¿Las ventas obtenidas en relación al año anterior aumentaron?	35	35	29
13	¿Considera que tiene una respuesta ágil a los cambios bruscos en la demanda?	29	15	56
14	¿Cumple a tiempo con los pedidos?	29	15	56
15	¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?	56	0	44
16	¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso Productivo?	59	0	41

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** La autora

## **Análisis de la Rentabilidad**

### **Cálculo ROA**

En el análisis y cálculo de las rentabilidades se tomaron en cuenta las empresas mas representativas de los niveles bajos, medio y alto según su crecimiento económico, y se realizó esta división para poder visualizar de mejor manera los resultados detallados a continuación.

Para la obtención de la muestra se utilizó es el tipo de muestreo probabilístico aleatorio sistemático como lo señala (Avendaño, 2006) consiste en seleccionar al azar un elemento y a partir de él, incrementando intervalo fijo, seleccionar toda la muestra. Se opta por un número al azar que sea como el máximo coeficiente de elevación, un número entre 1 y K, a este número se le nombrará “i”. Se debe de contar con un listado de todos los elementos del universo, donde  $i+K$ ,  $i+2K$ ,  $i+3K$ ,  $i+4K$ ,  $i+5K...$  de tal manera que se continúe hasta completar toda la muestra.

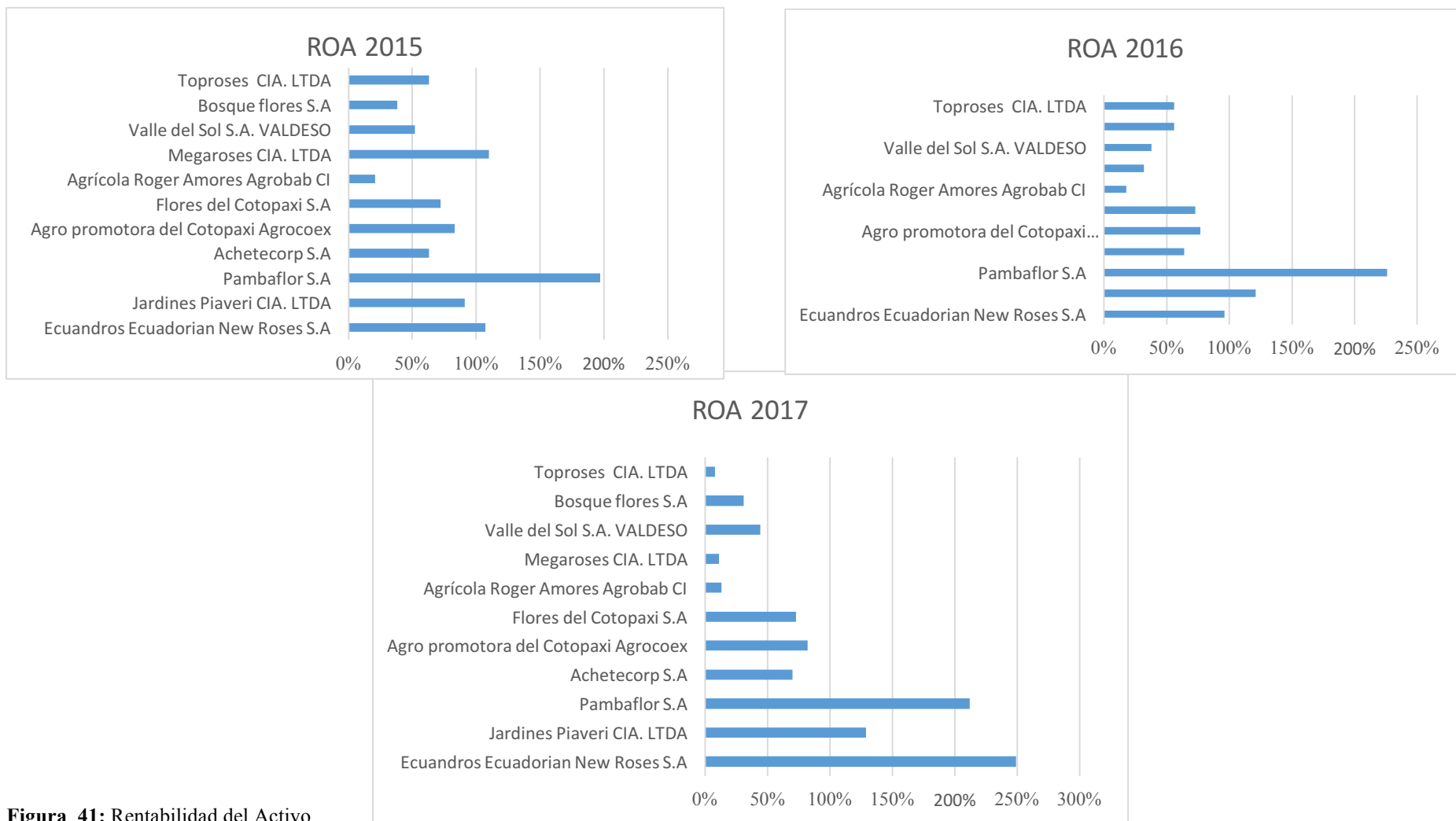
Para la presente investigación con el objetivo de analizar de mejor manera la información financiera toma se toma al número 3 como coeficiente de elevación por lo tanto se toman 11 empresas que representan a la población para la obtención de las rentabilidades tanto del activo como del patrimonio.

**Tabla 41:** Información financiera para cálculo ROA

Empresas	2015			2016			2017		
	Ingresos	Gastos	Activo total	Ingresos	Gastos	Activo total	Ingresos	Gastos	Activo Total
Ecuandros Ecuadorian New Roses S.A	9.729.808,77	2.957.659,63	6.358.650,18	9.820.066,93	2.893.856,87	7.229.715,67	9.626.946,66	2.668.943,66	2.797.231,53
Jardines Piaveri Cia. Ltda	3.120.763,04	755.621,15	2.592.346,06	3.169.368,74	754.078,93	1.990.526,41	3.205.136,21	636.047,41	1.992.893,55
Pambaflor S.A	5.628.669,71	944.266,04	2.382.682,37	5.170.489,93	684.545,18	1.982.767,49	5.189.604,63	771.339,66	2.082.303,96
Achetecorp S.A	1.957.986,75	266.747,45	2.687.139,57	2.024.058,20	342.706,14	2.620.931,88	2.394.377,13	355.432,39	2.911.762,50
Agropromotora del Cotopaxi Agrocoex	6.323.707,25	1.336.808,54	6.020.662,87	6.414.822,05	1.340.024,18	6.582.467,00	6.754.780,85	1.311.826,48	6.637.992,29
Flores del Cotopaxi S.A	2.374.352,87	790.236,33	2.209.907,02	2.360.180,77	690.542,56	2.298.169,60	2.819.461,78	835.359,63	2.734.770,93
Agrícola Roger Amores Agrobab	4.036.470,57	1.301.563,81	13.209.953,20	2.756.481,69	740.961,25	11.146.972,30	2.494.660,17	1.285.837,00	9.021.602,50
Megaroses Cia. Ltda	863.683,27	97.185,39	699.246,70	99.930,41	257.769,92	492.243,53	103.319,25	51.348,72	481.136,31
Valle del Sol S.A. Valdeso	1.501.116,06	387.835,08	2.124.402,69	1.390.117,99	418.246,70	2.568.068,21	1.595.859,09	416.623,18	2.654.335,43
Bosque flores S.A	913.189,66	529.243,78	999.034,13	958.072,11	254.039,84	1.266.546,48	970.025,64	602.467,83	1.177.989,44
Toproses Cia. Ltda	1.438.877,59	314.198,53	1.781.375,23	1.152.967,87	294.141,40	1.546.082,24	769.388,94	760.305,11	107.125,29

**Fuente:** Estados Financieros (2015 -2016 - 2017)

**Elaborado por:** La autora



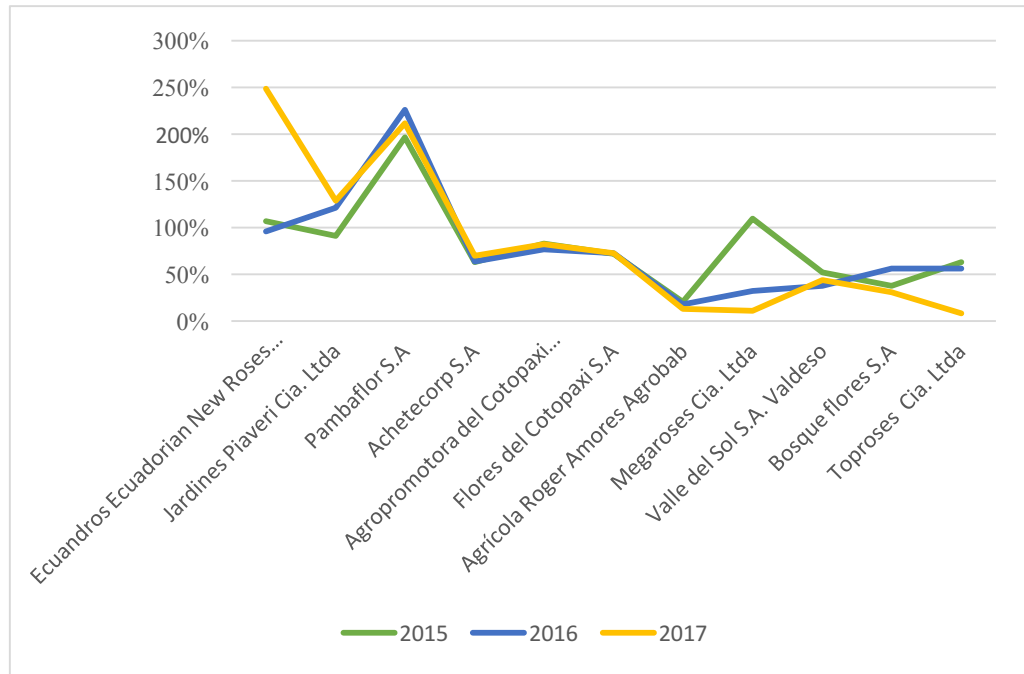
**Figura 41:** Rentabilidad del Activo  
**Elaborado por:** La autora

**Tabla 42: Rentabilidad del Activo**

<b>Empresas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ecuandros Ecuadorian New Roses S.A	107%	96%	249%
Jardines Piaveri Cia. Ltda	91%	121%	129%
Pambaflor S.A	197%	226%	212%
Achetecorp S.A	63%	64%	70%
Agropromotora del Cotopaxi Agrocoex	83%	77%	82%
Flores del Cotopaxi S.A	72%	73%	73%
Agrícola Roger Amores Agrobab	21%	18%	13%
Megaroses ia. Ltda	110%	32%	11%
Valle del Sol S.A. Valdeso	52%	38%	44%
Bosque flores S.A	38%	56%	31%
Toproses Cia. Ltda	63%	56%	8%

**Fuente:** Estados Financieros (2015 2016 2017)

**Elaborado por:** La autora



**Figura 42: ROA (2015 2016 2017)**

**Elaborado por:** La autora

## **Análisis ROA**

Al analizar el ROA o rentabilidad económica mide el beneficio que genera la inversión en los activos totales de una empresa (beneficios/activos totales). Esto nos proporciona una visión clara sobre la rentabilidad que la empresa es capaz de obtener de sus activos, el ROA nos da una idea de lo efectiva que en una empresa para convertir el dinero que invierte en ingresos netos.

Obviamente cuanto mayor sea el ROA mejor, porque la empresa estará ganando más dinero con menos inversión, podemos observar que 5 empresas disminuyeron su rentabilidad del año 2016 al 2017, aunque en términos generales no encontramos con empresas que se inferior al 5% es decir que no se encuentran en un nivel de riesgo elevado, por lo que se debe tomar medidas para que se mantenga o aumente, y evitar que disminuya sus indicadores.

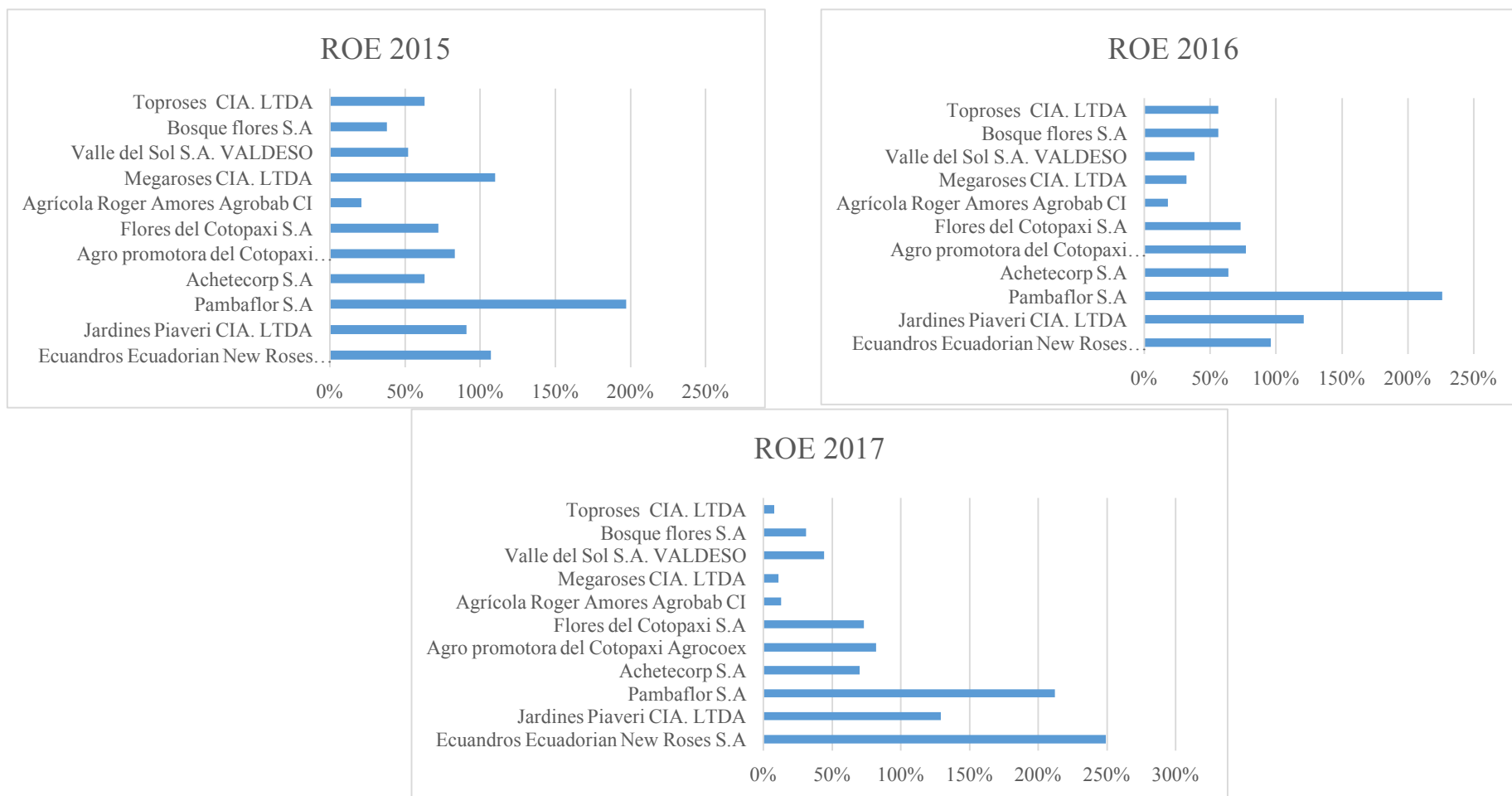
**Tabla 43:** Información financiera para cálculo ROE

Valores expresados en dólares (\$)

Empresas	2015			2016			2017		
	Ingresos	Gastos	Patrimonio Total	Ingresos	Gastos	Patrimonio Total	Ingresos	Gastos	Patrimonio Total
Ecuandros Ecuadorian New Roses S.A	9.729.808,77	2.957.659,63	3.947.574,51	9.820.066,93	2.893.856,87	4.225.319,46	9.626.946,66	2.668.943,66	4.007.490,16
Jardines Piaveri Cia. Ltda	3.120.763,04	755.621,15	705.946,02	3.169.368,74	754.078,93	553.242,86	3.205.136,21	636.047,41	553.280,04
Pambaflor S.A	5.628.669,71	944.266,04	783.358,28	5.170.489,93	684.545,18	729.107,53	5.189.604,63	771.339,66	720.867,22
Achetecorp S.A	1.957.986,75	266.747,45	360.937,36	2.024.058,20	342.706,14	397.259,93	2.394.377,13	355.432,39	593.115,01
Agropromotora del Cotopaxi Agrocoex	6.323.707,25	1.336.808,54	3.109.900,56	6.414.822,05	1.340.024,18	3.068.617,80	6.754.780,85	1.311.826,48	3.015.615,88
Flores del Cotopaxi S.A	2.374.352,87	790.236,33	1.197.159,47	2.360.180,77	690.542,56	1.210.520,32	2.819.461,78	835.359,63	1.210.604,38
Agrícola Roger Amores Agrobab	4.036.470,57	1.301.563,81	5.277.844,64	2.756.481,69	740.961,25	3.287.536,71	2.494.660,17	1.285.837,00	1.722.695,65
Megaroses Cia. Ltda	863.683,27	97.185,39	688.382,75	99.930,41	257.769,92	492.243,53	103.319,25	51.348,72	481.136,31
Valle del Sol S.A. Valdeso	1.501.116,06	387.835,08	1.060.150,87	1.390.117,99	418.246,70	1.559.351,45	1.595.859,09	416.623,18	1.200.417,26
Bosque flores S.A	913.189,66	529.243,78	1.023.457,32	958.072,11	254.039,84	52.863,09	970.025,64	602.467,83	80.180,03
Toproses Cia. Ltda	1.438.877,59	314.198,53	1.061.342,57	1.152.967,87	294.141,40	1.063.093,79	769.388,94	760.305,11	46.711,17

**Fuente:** Estados Financieros (2015-2016- 2017)**Elaborado por:** La autora



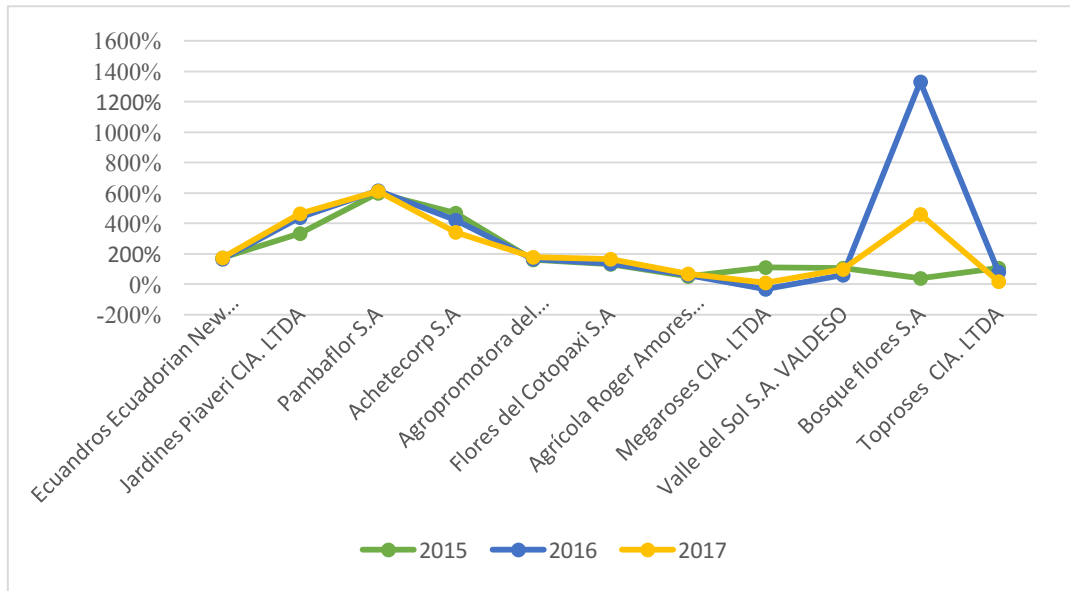


**Figura 43:** Rentabilidad del Patrimonio  
**Elaborado por:** La autora

**Tabla 44:** Rentabilidad del Patrimonio

<b>Empresas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ecuandros Ecuadorian New Roses S.A	172%	164%	174%
Jardines Piaveri Cia. Ltda	335%	437%	464%
Pambaflor S.A	598%	615%	613%
Achetecorp S.A	469%	423%	344%
Agropromotora del Cotopaxi Agrocoex	160%	165%	180%
Flores del Cotopaxi S.A	132%	138%	164%
Agrícola Roger Amores Agro rab	52%	61%	70%
Megaroses ia. Ltda	111%	-32%	11%
Valle del Sol S.A. Valdeso	105%	62%	98%
Bosque flores S.A	38%	1332%	458%
Toproses Cia. Ltda	106%	81%	19%

**Fuente:** Estados Financieros (2015 2016 2017)  
**Elaborado por:** La autora



**Figura 44:** ROA (2015 2016 2017)  
**Elaborado por:** La autora

## **Análisis ROE**

Al analizar el ROE o rentabilidad financiera mide la rentabilidad que genera una empresa sobre sus fondos propios, siendo los fondos propios el capital de la empresa más las reservas más el beneficio neto, El ROE es útil para comparar la rentabilidad de una empresa con la de otras empresas de la misma industria. Nos muestra que empresa es más eficaz transformando el efectivo de la empresa en mayores ganancias y crecimiento para la empresa e inversores.

Cuanto mayor sea el rendimiento del capital, más eficientes serán las operaciones de la empresa que hagan uso de esos fondos al realizar este análisis se obtuvo, resultados alentadores ya que todos se encuentran sobre el 5% y solo 3 empresas disminuyeron su ROE del año 2016 al 2017, lo cual es favorable pero siempre debemos controlar el nivel de endeudamiento ya que este indicador no visualiza o no toma en cuenta la adquisición del patrimonio o si este ya está pagado en su totalidad, pero en base a los resultados obtenidos y tomando en cuenta lo del endeudamiento se debe crear estrategias que permitan mantener o mejorar los ratios obtenidos.

## 4.2 Comprobación de Hipótesis

### Aplicación del factor de correlación

Para determinar la relación que existe entre la rentabilidad y los factores que se analizaron en la investigación de campo de la cadena productiva realizamos el análisis del factor de correlación, mismo que tendrá un intervalo desde -1 a 1 siendo -1 existe una correlación perfecta negativa y 1 una correlación positiva perfecta.

#### Correlación pregunta 8 vs pregunta 2

Correlaciones			¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	¿Realizan controles de tiempos en los procesos?
Rho de Spearman	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	Coefficiente de correlación	1,000	,866**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	¿Realizan controles de tiempos en los procesos?	Coefficiente de correlación	,866**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 45:** Correlación pregunta 8 vs pregunta 2  
Fuente: Software Spss (versión 22)

#### Correlación pregunta 8 vs pregunta 3

Correlaciones			¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	¿La empresa tiene definido los procesos de producción?
Rho de Spearman	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	Coefficiente de correlación	1,000	,972**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	¿La empresa tiene definido los procesos de producción?	Coefficiente de correlación	,972**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 46:** Correlación pregunta 8 vs pregunta 3  
Fuente: Software Spss (versión 22)

### Correlación pregunta 8 vs pregunta 4

Correlaciones			¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	¿Tienen definido los procesos de logística?
Rho de Spearman	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	Coefficiente de correlación	1,000	,677**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	¿Tienen definido los procesos de logística?	Coefficiente de correlación	,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 47:** Correlación pregunta 8 vs pregunta 4  
**Fuente:** Software Spss (versión 22)

### Correlación pregunta 8 vs pregunta 9

Correlaciones			¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	¿Cuentan con manuales de funciones?
Rho de Spearman	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	Coefficiente de correlación	1,000	,915**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	¿Cuentan con manuales de funciones?	Coefficiente de correlación	,915**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 48:** Correlación pregunta 8 vs pregunta 9  
**Fuente:** Software Spss (versión 22)

### Correlación pregunta 8 vs pregunta 10

Correlaciones			¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	¿Cuentan con manuales de procesos?
Rho de Spearman	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	Coefficiente de correlación	1,000	,873**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	¿Cuentan con manuales de procesos?	Coefficiente de correlación	,873**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 49:** Correlación pregunta 8 vs pregunta 10

**Fuente:** Software Spss (versión 22)

### Correlación pregunta 8 vs pregunta 13

Correlaciones			¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	¿Considera que tiene una respuesta ágil a los cambios bruscos en la demanda?
Rho de Spearman	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	Coefficiente de correlación	1,000	,696**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	¿Considera que tiene una respuesta ágil a los cambios bruscos en la demanda?	Coefficiente de correlación	,696**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 50:** Correlación pregunta 8 vs pregunta 13

**Fuente:** Software Spss (versión 22)

### Correlación pregunta 8 vs pregunta 14

Correlaciones				
			¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	¿Cumple a tiempo con los pedidos?
Rho de Spearman	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	Coefficiente de correlación	1,000	,696**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	¿Cumple a tiempo con los pedidos?	Coefficiente de correlación	,696**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 51:** Correlación pregunta 8 vs pregunta 14

**Fuente:** Software Spss (versión 22)

### Correlación pregunta 8 vs pregunta 15

Correlaciones				
			¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?
Rho de Spearman	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	Coefficiente de correlación	1,000	,915**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?	Coefficiente de correlación	,915**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 52:** Correlación pregunta 8 vs pregunta 15

**Fuente:** Software Spss (versión 22)

### Correlación pregunta 8 vs pregunta 16

Correlaciones			¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso productivo?
Rho de Spearman	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	Coeficiente de correlación	1,000	,972**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso productivo?	Coeficiente de correlación	,972**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 53:** Correlación pregunta 8 vs pregunta 16  
**Fuente:** Software Spss (versión 22)



**Tabla 45:** Análisis del factor de correlación

Ítem relacionado		Factor de correlación	Factor de correlación (%)
<b>P. 8</b> ¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?	<b>P.2</b> ¿Realizan controles de tiempos en los procesos?	0,866	86,60%
	<b>P.3</b> ¿La empresa tiene definido los procesos de producción?	0,972	97,20%
	<b>P.4</b> ¿Tienen definido los procesos de logística?	0,677	67,70%
	<b>P.9</b> ¿Cuentan con manuales de funciones?	0,915	91,50%
	<b>P.10</b> ¿Cuentan con manuales de procesos?	0,873	87,30%
	<b>P.13</b> ¿Considera que tiene una respuesta ágil a los cambios bruscos en la demanda?	0,696	69,60%
	<b>P.14</b> ¿Cumple a tiempo con los pedidos?	0,696	69,60%
	<b>P.15</b> ¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?	0,915	91,50%
	<b>P.16</b> ¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso productivo?	0,972	97,20%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** La autora

En base a la aplicación del estadístico Factores de Correlación, se logró comprobar la hipótesis de investigación debido a que la relación entre la rentabilidad y factores como el contar con manuales de procesos, la medición de los recursos utilizados en los procesos, el desempeño de la mano de obra son componentes que superan el 90% de correlación siendo este resultado sumamente importante para corroborar que la gestión de la cadena productiva y que los factores que ella conlleva tienen una relación muy alta con la rentabilidad de las empresas florícolas provincia de Cotopaxi ya que en estadística los resultados que superen al 0,5 de Coeficiente de

correlación significa que tiene una estrecha relación y que la variable dependiente (rentabilidad) está estrechamente vinculado con la variable independiente (procesos, mano de obra, control de procesos) .

Uno de los factores que influye directamente con la rentabilidad y tiene un grado de correlación muy alto es tener definidos los procesos de correlación correspondiente al 97,2%, por lo que la propuesta de la presente investigación estará enfocada con la estandarización de los procesos mediante un mapa de procesos, además se observa que la relación entre la rentabilidad con la pregunta que se refiere a controlar los recursos utilizados también es elevada por tanto se planteará un modelo que permite estandarizar el uso los recursos permitiendo el manejo de flujo de procesos con líneas de tiempo.

### **Comprobación de la hipótesis**

Para la comprobación de la hipótesis se emplea el método del Chi – Cuadrado el cual permite verificar que haya relación o no entre la variable dependiente (rentabilidad) y la independiente (cadena de productividad), para lo cual se apoya en los resultados más altos del estadístico del Factor de Correlación (ver Tabla 46)

La fórmula empleada es la siguiente:

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(F_{oij} + F_{eij})^2}{F_{eij}}$$

**Figura 54:** Fórmula Chi – Cuadrado

**Elaborado por:** La autora

**Donde:**

$X^2$  = Chi- cuadrado

$F_{oij}$  = Frecuencia observada, fila 1, columna j

$F_{eij}$  = Frecuencia esperada, fila 1, columna j

### Planteamiento de la hipótesis de trabajo y la hipótesis nula

**Hipótesis de trabajo:** La cadena productiva es lo que limita la generación de rentabilidad de las empresas agroindustriales de flores en la provincia de Cotopaxi

**Hipótesis Nula:** La cadena productiva es lo que NO limita la generación de rentabilidad de las empresas agroindustriales de flores en la provincia de Cotopaxi

### Cálculo del Chi Cuadrado tabular

Para el cálculo del Chi – Cuadrado tabular primero debemos realizar nuestra matriz cruzada el cual será elaborada con la pregunta 5 y 8 dicha matriz la denominaremos tabla de la frecuencia observada:

**TABLA 47.** Frecuencia observada

<b>Categoría/Pregunta</b>	<b>Pregunta 3</b>	<b>Pregunta 8</b>
Si	30,00	20,00
No	00,00	4,00
A veces	4,00	10,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** La autora

Con esta tabla procedemos a calcular el nuestros grados de libertad

$$gl = (\text{filas}-1) * (\text{columnas}-1)$$

$$gl = (3-1) * (2-1)$$

$$gl = 2$$

Obtenido nuestros grados libertad en este caso 2 y con una probabilidad de ocurrencia para trabajos de índole social el cual es del 95% seleccionamos nuestro Chi – Cuadrado tabular:

<i>n</i>	0,995	0,99	0,975	0,95	0,9	0,75	0,5
1	7,879	6,635	5,024	5,991	2,706	1,323	0,455
2	10,597	9,210	7,378	7,879	4,605	2,773	1,386
3	12,838	11,345	9,348	9,849	6,251	4,108	2,366
4	14,860	13,277	11,143	11,977	7,779	5,385	3,357
5	16,750	15,086	12,833	13,838	9,236	6,626	4,351
6	18,548	16,812	14,449	15,491	10,645	7,841	5,348
7	20,278	18,475	16,013	17,000	12,017	9,037	6,346
8	21,955	20,090	17,535	18,475	13,362	10,219	7,344
9	23,589	21,666	19,023	19,919	14,684	11,389	8,343
10	25,188	23,209	20,483	21,337	15,987	12,549	9,342
11	26,757	24,725	21,920	22,718	17,275	13,701	10,341
12	28,300	26,217	23,337	24,026	18,549	14,845	11,340

**Figura 55:** Chi – Cuadrado

**Fuente:** SPSS vs 22

### Cálculo del Chi – Cuadrado calculado

Para el desarrollo de nuestro chi-cuadrado calculado primero calcularemos nuestra frecuencia esperada:

**TABLA 48 .** Frecuencia esperada

Categoría/Pregunta	Pregunta 5	Pregunta 8
Si	25,00	25,00
No	2,00	2,00
A veces	7,00	7,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** La autora

Una vez obtenida la tabla de frecuencia observada y esperada desarrollaremos nuestra de Chi Cuadrado Calculado:

**TABLA 49 . Chi Cuadrado calculado**

<b>Observadas (O)</b>	<b>Esperadas ( E )</b>	<b>O - E</b>	<b>(O-E)^2</b>	<b>(O-E)^2/E</b>
30,00	25,00	5,00	25,00	1,00
0,00	2,00	-2,00	4,00	2,00
4,00	7,00	-3,00	9,00	1,29
20,00	20,00	-5,00	25,00	1,00
4,00	2,00	2,00	4,00	2,00
10,00	7,00	3,00	9,00	1,29
<b>X<sup>2</sup>C</b>				<b>8,57</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** La Autora

**Decisión:**

Como nuestro Chi – Cuadrado Calculado (8,57) es mayor que nuestro Chi – Cuadrado tabular (5,991), por tanto se aceptamos nuestra hipótesis de trabajo es decir la cadena productiva es lo que limita la generación de rentabilidad de las empresas agroindustriales de flores en la provincia de Cotopaxi.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

Luego de concluido el proceso investigativo se llega a las respectivas conclusiones las que se encuentran descritas a continuación:

- Al analizar la gestión en la cadena productiva para la identificación de estrategias de optimización de recursos, la investigación de campo mediante la encuesta nos permitió demostrar que al no tener establecidos procesos administrativos, productivos, financieros y de comercialización sistematizados que permitan llevar un registro de todo lo que se realiza y no contar con controles en los procesos es un factor que influye negativamente en el flujo de la cadena productiva, ya que manejan la administración de manera empírica e impide la acertada toma de decisiones en pro de mejorar su situación actual
- Con respecto al margen de rentabilidad del sector floricultor se puede concluir que existe falencias en la medición y toma de decisiones con respecto al manejo financiero para obtener una rentabilidad adecuada, tal como lo podemos ver en los resultados de la encuesta donde sostienen que con un manejo adecuado y análisis de la información financiera se identificaría cuáles son los factores críticos y como resultado se obtendría mejores resultados financieros.
- En base a un análisis macro, la demanda mundial de flores es constante, por tanto en el estudio de la información financiera se determinó que el crecimiento de Cotopaxi se ha mantenido estable desde el año 2015 por lo que no cubrió con las expectativas de los directivos.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Partiendo de las conclusiones anteriormente señaladas tenemos a continuación las recomendaciones.

- Los propietarios de las empresas del sector florícola deben tomar en cuenta factores críticos como tener documentado los procesos, control de recurso (tiempo, insumos, mano de obra) de la cadena productiva si desean aumentar o mantener su rentabilidad, ya que al analizar se encontraron muchas falencias en las mismas.
- En base a todo lo investigado podemos decir que el proponer la implementación de un modelo de gestión de la cadena productiva para el mejoramiento de los resultados financieros de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi, ya que se lograría identificar algunos procesos que en la actualidad no tiene ninguna connotación, pero son claves para el mejoramiento de los resultados financieros, siendo esta la solución más idónea para el problema de investigación.
- Dar un seguimiento y control al manejo de la cadena productivo de forma periódica, apoyados en la aplicación de la propuesta planteada como una alternativa de solución para mejorar en todos los procesos que se realicen para garantizar que las condiciones sean las adecuadas y se pueda producir sin contratiempos.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Tema:**

Diseño de un modelo de gestión de la cadena productiva para el mejoramiento de los resultados financieros de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi.

##### **6.1.2 Empresas beneficiarias:**

Empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi.

##### **6.1.3 Ubicación:**

Cotopaxi – Ecuador

##### **6.1.4 Equipo técnico responsable:**

Investigadora

##### **6.1.5 Financiamiento:**

El presente trabajo de investigación será autofinanciado por la autora

#### **6.2 ANTECEDENTES**

Según Camargo (2010) indica en su artículo que teniendo en cuenta que hoy en día la innovación es el factor dominante en el crecimiento económico de una nación o región y en los patrones de comercio internacional, convirtiéndose en la fuerza motriz que impulsa a las empresas hacia objetivos ambiciosos a largo plazo y que conduce a la renovación de las estructuras organizacionales, este artículo presenta el resultado de un trabajo de investigación en el tema de la innovación de tipo organizacional. Mencionando las siguientes conclusiones:



- ✓ La importancia de la innovación como estrategia para el aumento de la productividad y competitividad de las empresas.
- ✓ Los sistemas de dirección de las empresas son medios esenciales que permiten mejorar la capacidad de innovación, y por tanto, en la productividad de las empresas.
- ✓ La alineación de la estrategia principal de la empresa con la innovación es un paso firme que aporta a la capacidad de innovación y se enmarca dentro de las prácticas de mejoras en la estructura como innovación organizacional.
- ✓ La orientación de la empresa a lograr una mejor atención de sus clientes con un enfoque claro hacia la calidad de todos sus productos y procesos. Esto resalta y reafirma lo que dice la literatura al respecto.

Como menciona Hernández (2007) los países de América Latina vienen realizando esfuerzos de integración entre el Estado, el capital nacional y los diferentes sectores de la sociedad, con el objetivo de construir una base económica impulsada por el modelo de desarrollo endógeno. Dentro de esta perspectiva, se busca impulsar el avance y la competitividad de las pequeñas empresas, como una forma de alcanzar el bienestar económico y social, la creación de empleo y erradicar la pobreza. Indicando las siguientes conclusiones:

- ✓ Las cadenas productivas han permitido la integración vertical, donde las fases del proceso productivo, así como la especialización y flexibilización de los procesos son controladas y centralizadas por el actor económico que tenga más peso dentro de la cadena, bien sea el Estado o una gran empresa.
- ✓ La integración de las pequeñas empresas en la cadena productiva a través de la subcontratación, abre el camino para que el Estado o grandes empresas se provean de insumos, productos semielaborados o servicios, así como para establecer una relación intermedia, donde las Pymes actúan pasivamente aceptando órdenes y condiciones, constituyéndose relaciones inestables.

- ✓ Por otra parte, con la subcontratación se obliga a las pequeñas empresas a realizar una sola actividad o producto, impidiendo la diversificación de la producción, su crecimiento para interactuar y competir libremente en el mercado. Así mismo, establecen una relación que no es permanente ni estable, ya que se mide su capacidad de respuesta y adecuación a los cambios del entorno, condición que no se cumple producto de las limitaciones que presentan en cuanto a la actualización de la tecnología, de la información del mercado, de su capacidad de diversificar sus productos, ampliar su productividad, entre otras. Dicha realidad presiona al contratante a prescindir del contrato, ocasionando pérdidas a las Pymes y la ruptura de la cadena productiva.
- ✓ La opción de las Pymes en las cadenas productivas es mantenerse para subsistir en el mercado, quedando muy lejos la promesa de ser el motor del desarrollo económico.

Para Delgado, Montealegre & Montealegre (2015) en los resultados de esta investigación se pretende mostrar la efectividad de la aplicación de los procesos de pensamiento estratégico en los procesos de innovación de nuevos productos en las empresas agroindustriales, tales como procesadoras de carne de bovino, pollo, pescado, frutas y verduras en el departamento del Tolima, teniendo como soporte informativo las bases de datos de las Cámaras de Comercio de la región y la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Los resultados dan cuenta de la situación en que se encuentran las empresas y actividades económicas agroindustriales referenciadas frente al proceso de innovación y su relación con el pensamiento estratégico y su capacidad competitiva. Indicando las siguientes conclusiones:

- ✓ Dos empresas (28,5 %) utilizan técnicas de pensamiento estratégico para construir el futuro empresarial de estas organizaciones, son ellas: Pollos Gar y Colombiana de Alimentos. Estas son organizaciones con bastante tiempo en el mercado, poseen un posicionamiento muy definido para sus marcas, experiencia acumulada de muchos años en el mercadeo y venta de sus productos. Son empresas estructuradas en áreas funcionales definidas, con

procesos de innovación de productos medianamente definidos y cuentan con un marco estratégico que les permite ser líderes a diferencia del resto de empresas que están en el grupo de Pymes.

- ✓ Invertir en nuevos procesos estratégicos y en innovación y desarrollo de procesos puede parecer innecesario o excesivo en términos de costos, pero la aplicación de tales métodos es lo que actualmente ayuda a determinar si las empresas están a la vanguardia del sector económico, o están a punto de desaparecer por no comprender las fluctuaciones de la economía mundial.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Según (Rodríguez, 2015) Más allá de su aroma, las flores se han convertido en un activo comercial que genera más de \$9 mil millones de dólares anuales a la economía global y crea un efecto multiplicador en la creación de empleos y en la aportación al producto interno bruto de ciertos países. En contexto, según datos del International Trade Center, en el año 2013 los países con mayor exportación de flores sumaron un total de \$9,198,630 millones por el envío de este tipo de productos, mientras que en el 2014, según datos reportados hasta la fecha, la industria generó \$7,613,378 millones. No obstante, se estima que este monto es aún mayor, pues no todos los países exportadores han reportado las cifras del pasado año. A pesar de ser una industria que maneja un capital tan elevado, este monto solo se centra en cinco países del planeta. La lista es liderada por Holanda, cuya participación de mercado en este sector ocupa un 50.45 % (\$4,640,301 millones en 2013). Al país europeo le siguen dos países de América Latina que se dedican al cultivo de flores: Colombia con un 14.51 % de exportación (\$1,334,597 millones) y Ecuador con 9.10 % (\$837.280 millones).

La globalización del mercado de las flores así como la competitividad, han obligado a que la gestión de la cadena productiva mejore y su administración sea la adecuada, tratando en lo posible optimizar al máximo los recursos ya que de esta manera se obtendrá precios y costos financieros adecuados los cuales les permitirán mantenerse en el mercado, de aquí radica su importancia de la presente propuesta al ser un

instrumento que ayudará a los gerentes y propietarios de las empresas florícolas de la provincia de Cotopaxi a una adecuada toma de decisiones.

Tomando en cuenta lo expuesto se pretende fundamentalmente abarcar el diseño de la implementación de un modelo logístico de vanguardia denominado Modelo SCOR y el grado de aplicabilidad al interior de procesos productivos de las floricultoras, de igual manera, se pretende conseguir de acuerdo con los lineamientos de este modelo un mejor rendimiento integral de la operación, estandarizar el lenguaje para la comprensión de la cadena de productividad de forma de que se pueda ver el sistema en su totalidad e inferir al nivel de detalle que se requiera y que los resultados que se obtengan aporten a un mejoramiento del nivel de servicio hacia el cliente final.

El presente trabajo tiene originalidad al no existir trabajos similares en el sector analizado, y sus principales beneficiarios serán los propietarios y personal administrativo de las empresas florícolas de la provincia de Cotopaxi.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General.**

Proponer un modelo de gestión de la cadena productiva para el mejoramiento de los resultados financieros de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar la situación actual de las empresas perteneciente al sector florícola de la provincia de Cotopaxi.
  
- ✓ Determinar los puntos críticos de la cadena productiva que deben ser mejorados a través del análisis de su estado actual

- ✓ Estructurar el modelo de gestión SCOR de la cadena productiva para el mejoramiento de los resultados financieros de las empresas florícolas en la provincia de Cotopaxi.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Al existir interés del sector por la propuesta planteada, se vuelve factible la investigación al no haber trabas en la investigación, y para el desarrollo de la misma se cuenta con los recursos económicos, financieros, tecnológicos y bibliográficos necesarios para la ejecución de la misma así como el conocimiento adecuado para dicha investigación.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **Modelos de evaluación de la cadena productiva**

Como menciona Castellanos, Rojas, Villarraga & Ustate (2001) uno de los adelantos más importantes que se ha dado en materia de estrategias sectoriales a nivel internacional, es el enfoque establecido por Porter en 1991, en el que se emplean como base conceptos donde la competitividad depende de factores como: dotación, jerarquía, creación y desventaja selectiva o las condiciones de la demanda, que son la composición de la demanda interna, magnitud y pautas de crecimiento, donde las empresas pueden coordinar o compartir actividades en la cadena de valor o la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, representadas por el contexto en el cual se crean, organizan y gestionan las empresas.

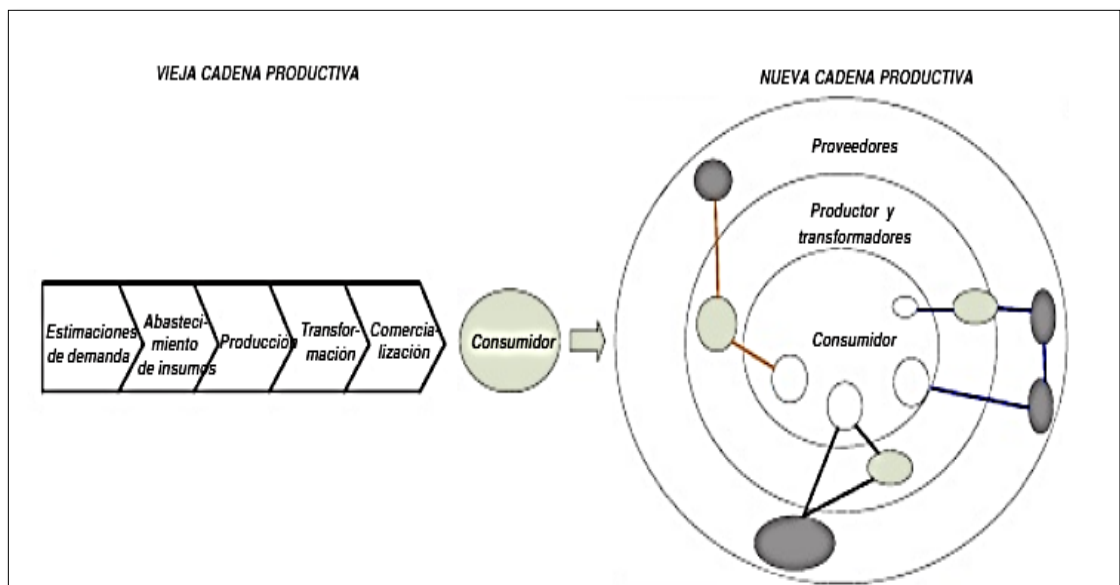
- ✓ **Cadenas productivas destinadas al productor.-** “Las cadenas productivas dirigidas al productor, son aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales, juegan los papeles centrales en la coordinación de redes de producción (incluido vínculos hacia atrás y hacia adelante)”, (Gereffi, 2001, p.15).



**Figura 54:** El diamante de la competitividad.  
**Fuente:** Castellanos, Rojas, Villarraga & Ustate (2001, pág. 91)

### Modelos de cadenas productivas

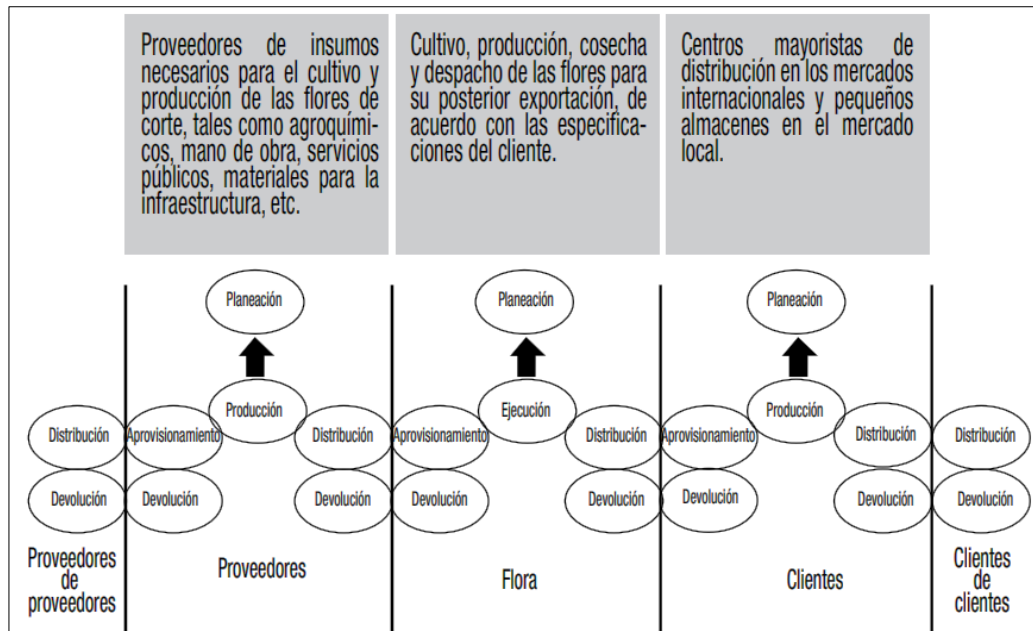
Para Bada & Rivas (2009) La información es un aspecto fundamental de cada una de las etapas de la cadena, se aprecia el modelo de la vieja cadena productiva, secuencial, estática y analógica, que ha sido reemplazada por una nueva cadena no lineal, dinámica, colaborativa, sistemática y estable. El valor agregado se basa en la conversión de datos en información, la información en conocimiento y el conocimiento en producto de alto valor a continuación la siguiente figura:



**Figura 55:** Modelo de la vieja cadena productiva vs. La nueva cadena productiva  
**Fuente:** Programa Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco (2007)

Como menciona Bada & Rivas (2009, pág. 182) Los modelos de cadenas productivas se dividen en:

- ✓ **Modelos SCOR.-** La literatura sobre cadenas productivas globales (Gereffi, 1999) daría entender “que la cuasi jerarquía donde los fabricantes y compradores desempeñan el papel principal, domina el grupo de las manufacturas tradicionales. En algunos casos coexisten cadenas productivas diferentes, con empresas que participan tanto en una cadena productiva local como en una global.” (p. 67)
  
- ✓ **Cadenas productivas destinadas al comprador.-** Las cadenas productivas destinadas al comprador, se refiere a aquellas industrias en las que los grandes detallistas, los comercializadores y los fabricantes de marca juegan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores, comúnmente localizados en el tercer mundo. (Gereffi; 2001, pag. 467).



**Figura 56:** Cadena productiva Modelo SCOR  
**Fuente:** Problemas de Desarrollo. Universidad Autónoma de México, Gereffi; 2001

Tal como lo establece el modelo, se identificaron las actividades o procesos que se ejecutan para la exportación de flores de corte, constituyéndose la cadena de suministro por los siguientes procesos:

**Abastecimiento:** Representa todas las actividades relacionadas con la adquisición de insumos y materiales para el cultivo y la cosecha de las flores, las semillas, las especies, los agroquímicos, la mano de obra, el embalaje y todo aquello que sea necesario para el cultivo, crecimiento y selección del producto. La adquisición de estos materiales debe garantizar, además, la calidad y la integridad de las flores.

**Producción:** Conformada por todas las actividades de propagación de plantas madre, los bancos de enraizamiento, la producción de las flores como tal y la cosecha de las mismas. En este proceso se realiza la selección de las flores que van a ser despachadas.

**Distribución:** Son todos los procesos necesarios vinculados con la selección de las flores, la manipulación y el transporte para su posterior despacho al cliente determinado. Por lo general el envío de este producto hacia los mercados internacionales se hace a través del transporte aéreo.

**Devoluciones:** Constituye la no aceptación de las condiciones físicas del producto, ya sea de los proveedores o por parte de los clientes. En relación con los proveedores dicho proceso es de más fácil manejo, pero con los clientes es mucho más complejo; pocas veces se presenta la devolución física del producto en condiciones no conformes, pero la mayor causa de devolución del producto es su contaminación por alguna plaga o por el incumplimiento de normas fitosanitarias del país de destino.

**Planeación:** Esta actividad se desarrolla a lo largo de toda la cadena y sobre cada uno de los procesos que se ejecutan. Su objetivo es adecuar los recursos disponibles de acuerdo con las actividades que se programen y conseguir aquellos que hacen falta para tal fin. Conforme con la información anterior se configura la cadena de suministro según el alcance y la estructura del modelo Scor.



## **6.7 Análisis de la situación actual de la empresa Agrorab S.A.**

### **Reseña Histórica**

La florícola Agrícola Roger Amores Agrorab Cia. Ltda. inicio sus actividades en el mes de Julio del 1998 dirigida por el Dr. Roger Amores quien vio en el cultivo de flores una actividad que contribuiría para su progreso familiar, constituyéndose como una empresa privada dedicada al cultivo, producción y exportación de flores, ubicada en el Cantón Pujilí provincia de Cotopaxi cuenta con la colaboración de 300 personas conformadas entre hombre y mujeres, quienes coadyuvan esfuerzos para un crecimiento sostenible y sustentable.



**Figura 57:** Florícola Agro-rab Cia. Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

### **Misión**

Cultivar flores de las más alta calidad que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes, a través de la utilización de tecnología de punta y la selección de variedades, logrando un equilibrio entre la productividad agroindustrial.

### **Visión**

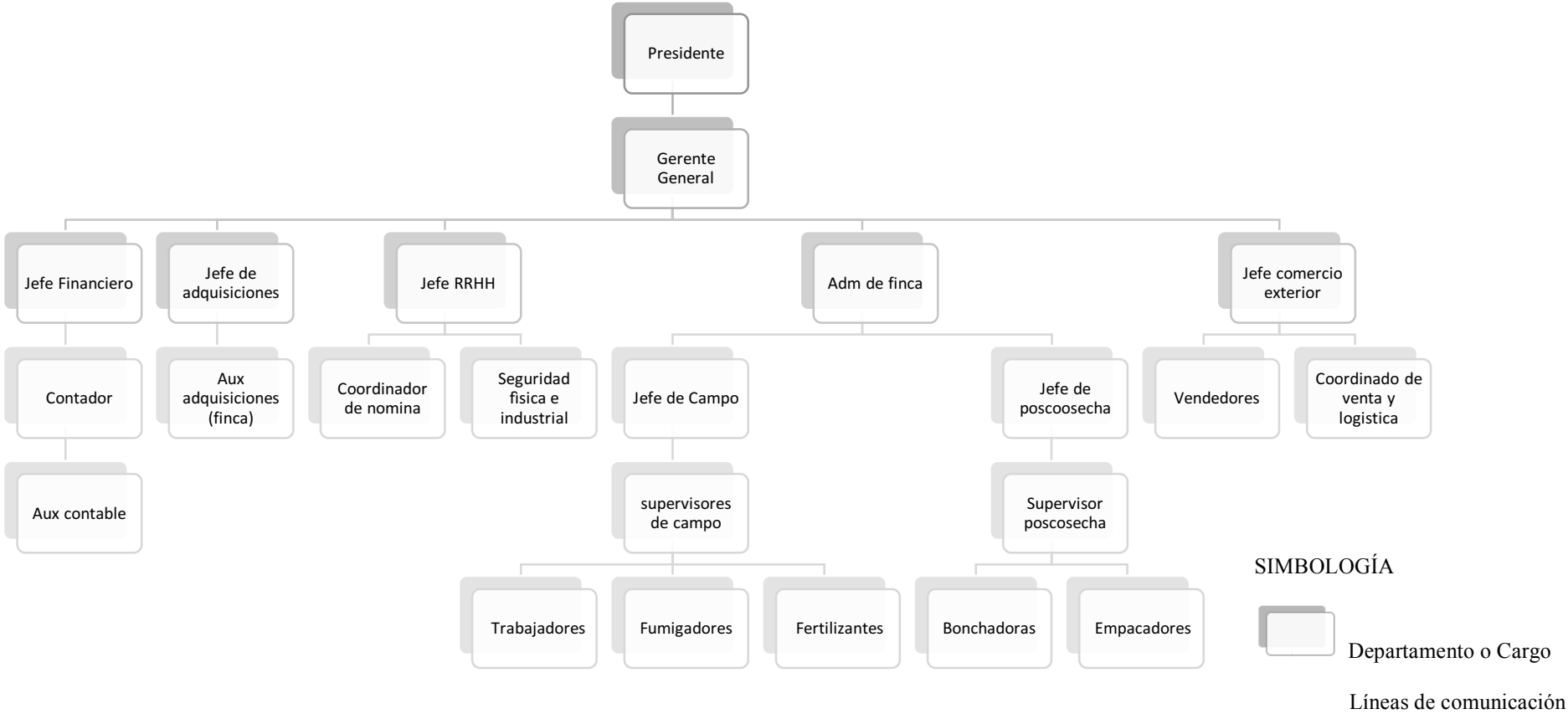
Ser una florícola que cultive flores de la más alta calidad , comprometida con el equilibrio ambiental y el respeto al ser humano, con el reconocimiento internacional como una de las mejores.

**Tabla 46:** Distribución de empleados

<b>Distribución de empleados</b>	
<b>Departamentos</b>	<b>No. de empleados</b>
Cultivo	3
Siembra	13
Cosecha	10
Poscosecha	17
<b>Total</b>	<b>43</b>

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda  
**Elaborado por:** La autora

**Organigrama**



**Figura 58:** Organigrama Agro-rab Cia. Ltda.  
**Fuente:** Agrorab Cia Ltda  
**Elaborado por:** La autora

## Análisis FODA

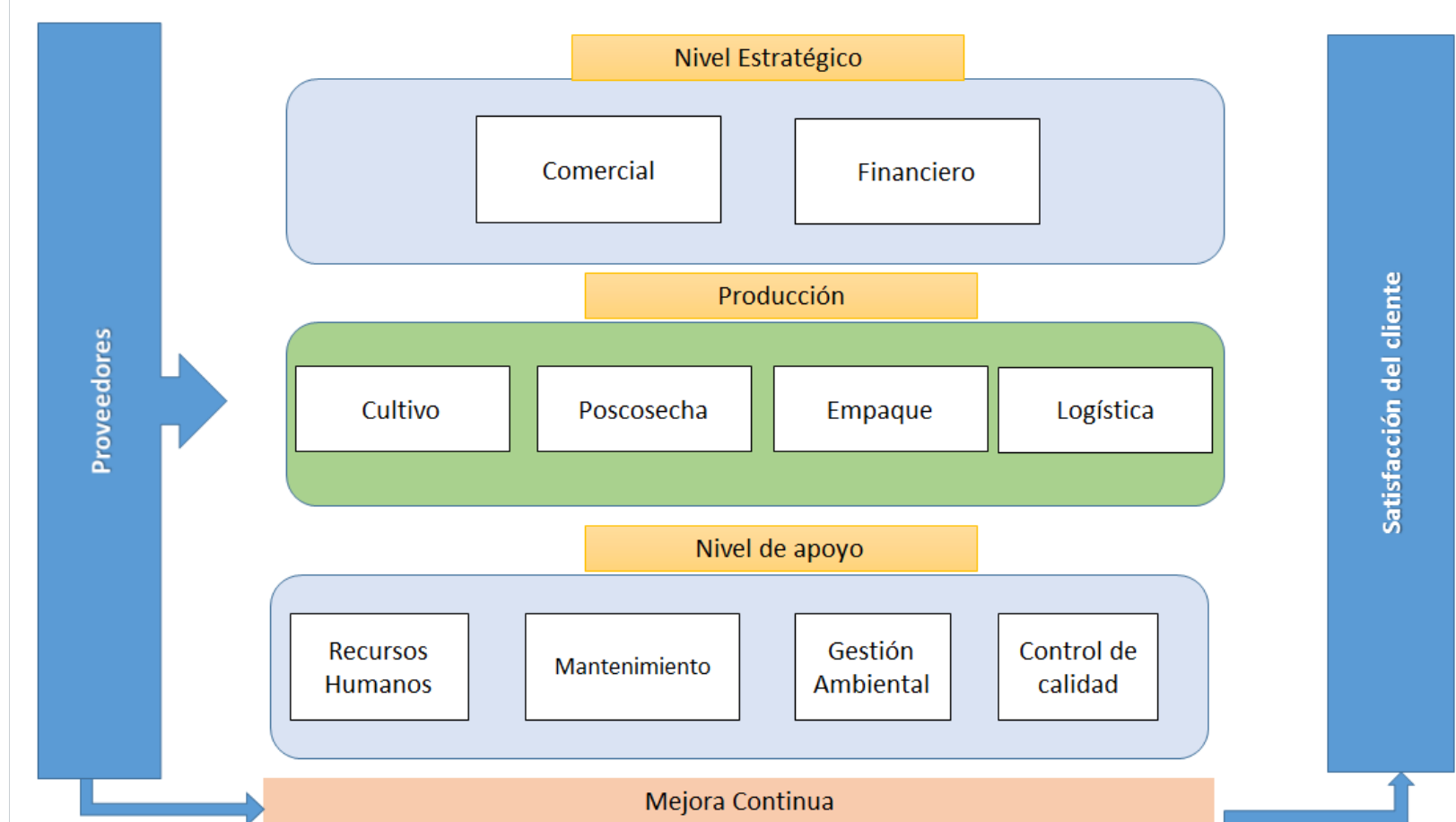
**Tabla 47: Matriz FODA**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FACTORES EXTERNOS	Cuenta con una ubicación privilegiadas que da las facilidades necesarias para el desarrollo de los cultivos de flores.
Las flores son de calidad es por esto que se las exporta		No existe manual de procesos
Cuentan con transporte propio para la movilización de las flores.		No han realizado un estudio de mercado en los último 2 años
Cuentan con la infraestructura necesaria para el giro del negocio.		No evalúan al personal periódicamente
Cuentan con la capacidad de negociación con los proveedores.		Pérdida de recursos
Los precios son competitivos según la competencia.		No cuentan con modelos estandarizados de producción
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Gran aceptación del mercado extranjero.	La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo que nosotros, hace que la competencia en nuestro propio entorno sea más dura, por ello tenemos que cuidar a los clientes que ya tenemos, a través de pequeños incentivos en ciertos productos, una alta calidad del servicio, etc. Además de seguir captando clientes, ofreciendo unos productos atractivos	Implementar procesos que permitan tener un control adecuado de los recursos.  Diseñar y establecer procesos de control que garanticen la calidad, tanto del producto como del servicio que permiten tener la preferencia en el mercado
Reconocimiento de la flor ecuatoriana en el mercado extranjero.		
Alta probabilidad de aperturas de nuevos mercados.		
Tecnificación y automatización de los procesos de producción.		
Incremento de la producción.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia desleal.	Minimizar costos para incrementar la productividad y competitividad de la empresa, ofertando un producto de excelente calidad encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, generando beneficios económicos para la empresa.	Minimizar costos para incrementar la productividad, ofertando un producto de excelente calidad.  Mantener estándares de calidad implementado procesos continuos de control de calidad en los procesos de producción florícola
Incremento de productores de flores		
Políticas gubernamentales que no favorecen a la exportación		
Incremento en los precios de producción.		

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda




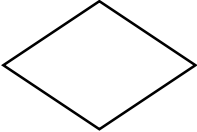


**Elaborado por:** La autora

### Mapeo de procesos

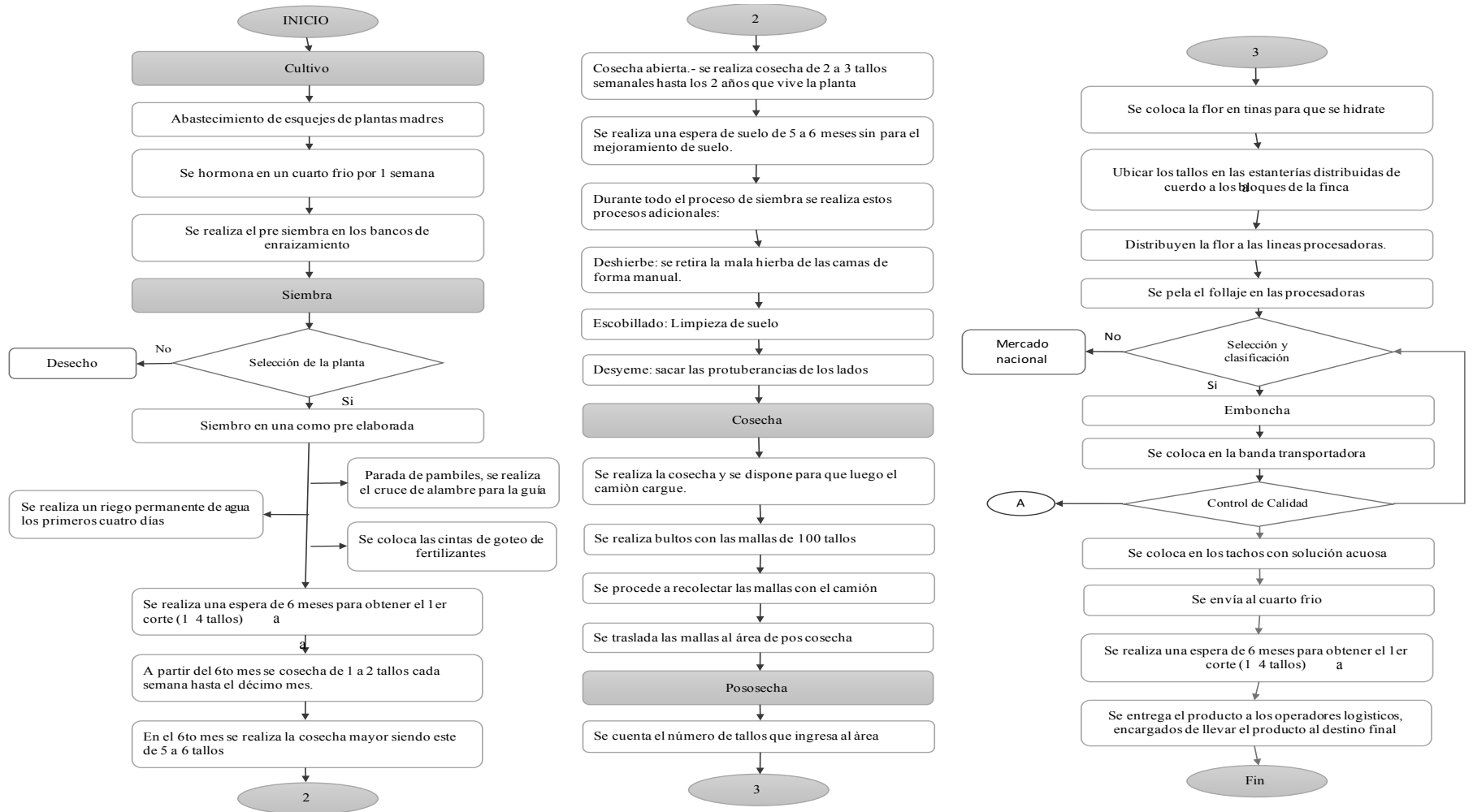


**Figura 59:** Mapa de procesos  
**Elaborado por:** La autora

**Tabla 48:** Simbología flujograma

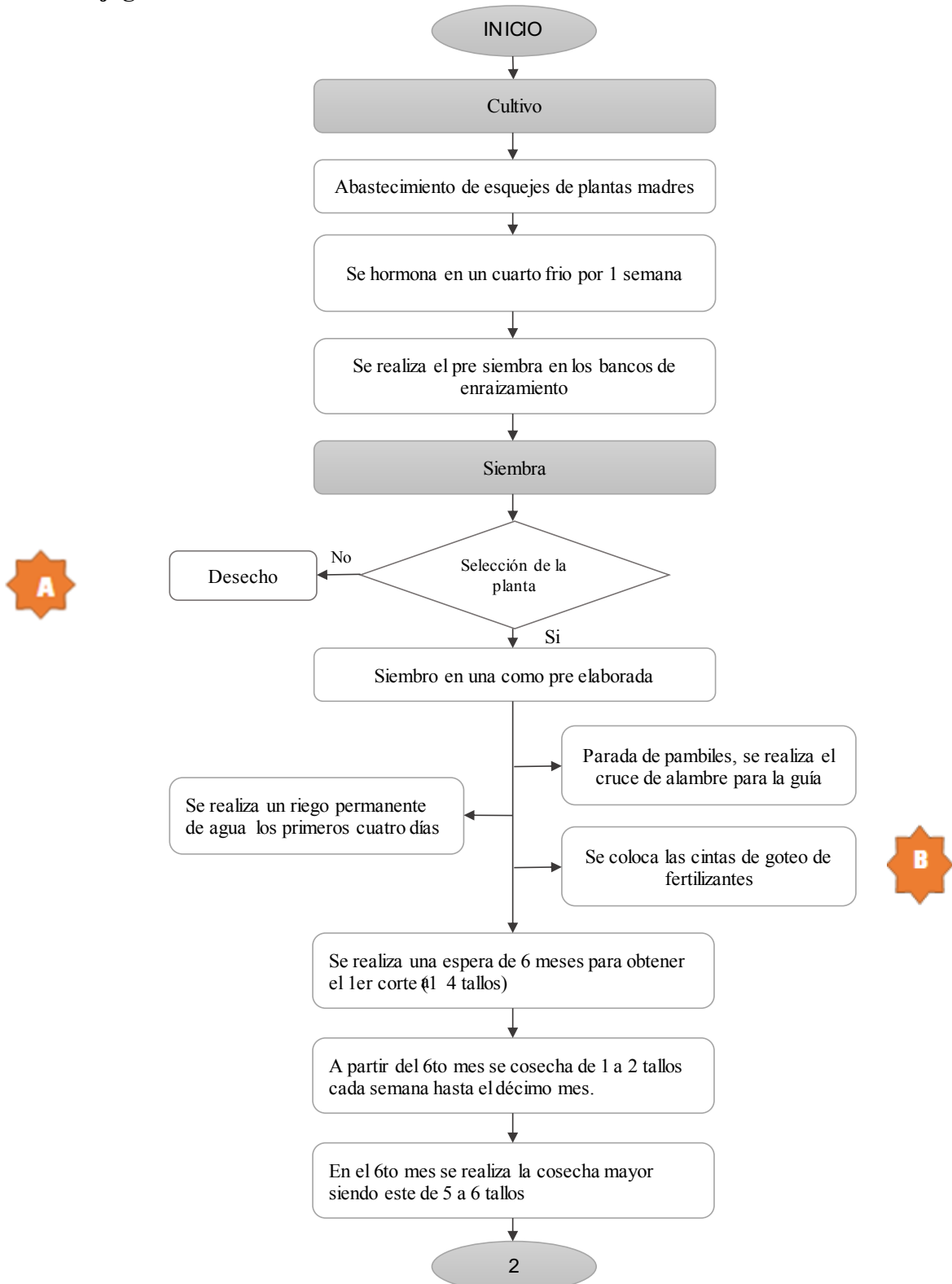
<b>Símbolo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Función</b>
	Terminal	Identifica el inicio y el fin de un proceso
	Proceso	Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecutan se registra en el interior del rectángulo.
	Documento	Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda.
	Decisión	Se usa para representar el punto del proceso donde debe tomarse una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso en función de la respuesta real.
	Dirección del flujo	Indica el sentido y la secuencia de las etapas.
	Puntos críticos	Señala los puntos críticos

**Fuente:** Martín (2015, pág. 46)



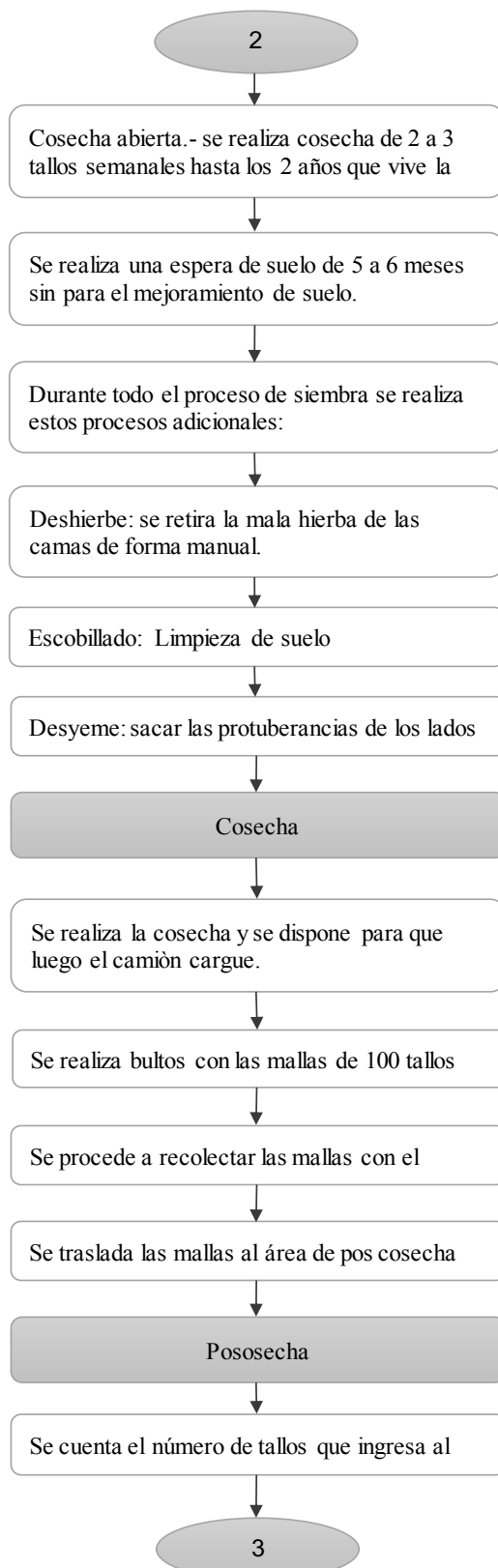
**Figura 60:** Flujograma de la cadena productiva de la empresa Agrobab  
**Fuente:** Agrobab Cia Ltda  
**Elaborado por:** La autora

## Flujogramas

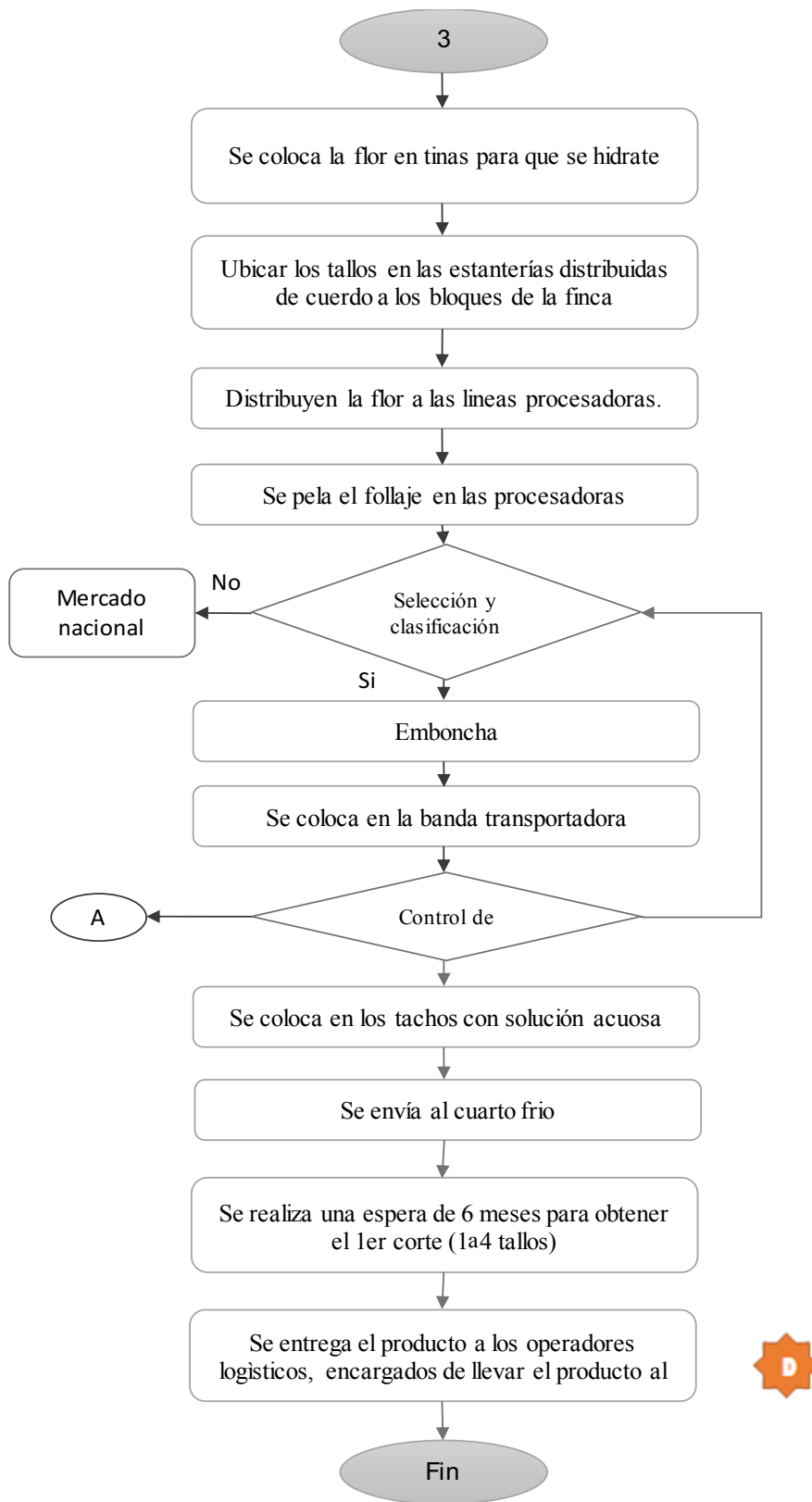


**Figura 61:** Flujograma de la cadena productiva de la empresa Agrorab Cia Ltda  
**Fuente:** Agrorab Cia Ltda  
**Elaborado por:** La autora

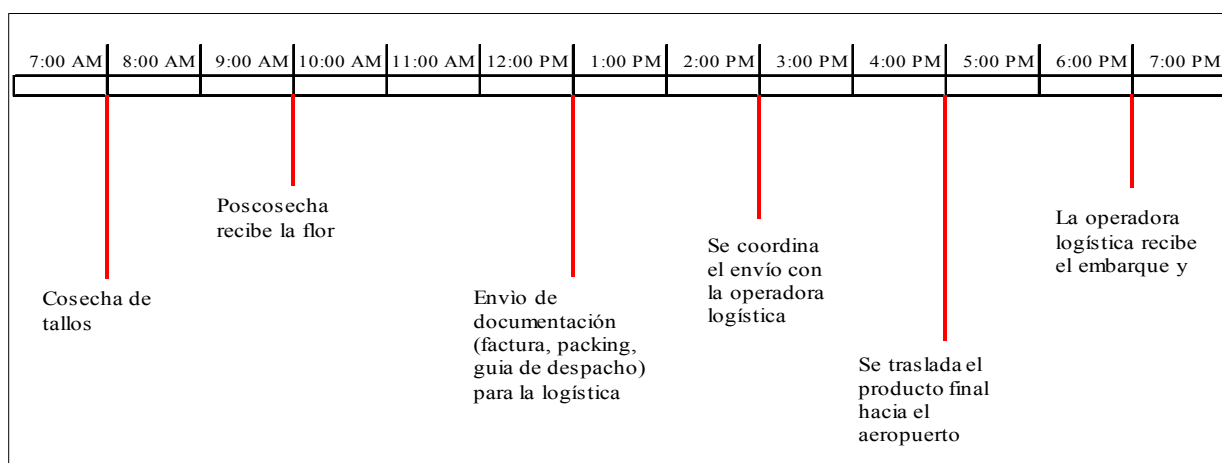




**Figura 62:** Flujograma  
**Fuente:** Agrorab Cia Ltda  
**Elaborado por:** La autora



**Figura 63:** Flujograma  
**Fuente:** Agrorab Cia Ltda  
**Elaborado por:** La autora



**Figura 64:** Cronograma de actividades en un día

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda

**Elaborado por:** La autora

### Análisis de procesos

#### Proceso: Cultivo

En el proceso de cultivo abarca los procedimientos de esquejear, lo cual es el sacar de la planta madre los brazos, después cada brazo se lo coloca en un cuarto frío para hormonar a la nueva planta por el lapso de 1 semana, una vez transcurrido el tiempo se realiza el pre siembra en los bancos de enraizamiento durante 6 meses cuando ya se obtenga una nueva planta.

Para una mejor interpretación de los valores, se procedió a realizar un costo por cada proceso en el caso del cultivo los mismos serán:

**Tabla 49:** Costo del proceso de cultivo

PROCESO	PERSONAL INVOLUCRADO	COSTO DE PERSONAL	COSTO TOTAL DE PERSONAL	COSTO DE INSUMOS	TIEMPO DEL PROCESO
CULTIVO	3	30,76	46,14	1339,37	
Esquejar	1	15,38	15,38	669,69	Diario
Pre siembra	2	15,38	30,76	669,69	Diario

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda

**Elaborado por:** La autora

**Proceso:** Siembra

El proceso de siembra empieza con la selección de la planta, donde las que no pasan el filtro dichas plantas son desechadas, se proceden a sembrar en una cama pre-elaborada, posterior en estas camas se realiza la parada de pambiles, una vez levantados los pambiles se realiza el cruce de alambres por dichos pambiles, se realiza un riego de agua durante los primeros 4 días, se coloca las cintas de goteo alimentara con fertilizante el suelo, este proceso tiene una durabilidad de 6 meses, cuando el tiempo a transcurrido se obtendrá el corte de tallos que pueden ser de 1 a 4 tallos, en el sexto mes es cuando se realiza la mayor cosecha de 5 a 6 tallos, transcurrido este tiempo se realiza la cosecha abierta, es decir se colecta de 2 a 3 tallos hasta los 2 años que es cuando la planta cumple su vida útil, después de esto se realiza una espera de suelo de 5 a 6 meses, durante este tiempo se realiza el mejoramiento de suelo, durante todo el procesos de siembra se realizan las siguientes actividades:

- ✓ Deshierbe: se retira la mala hierba de las camas de forma manual.
- ✓ Escobillado: Limpieza de suelo.
- ✓ Desyeme: Sacar las protuberancias de los lados

Para una mejor interpretación de los valores, se procedió a realizar un costo por cada proceso en el caso de la siembra los mismos serán:

**Tabla 50:** Costo de proceso de sembrado

<b>PROCESO</b>	<b>PERSONAL INVOLUCRADO</b>	<b>COSTO DE PERSONAL</b>	<b>COSTO TOTAL DE PERSONAL</b>	<b>COSTO DE INSUMOS</b>	<b>TIEMPO DEL PROCESO</b>
<b>SIEMBRA</b>	13	138,42	199,94	1339,37	
Selección de la planta	2	15,38	30,76	148,82	Diario
Siembra	2	15,38	30,76	148,82	Diario
Parada de pambiles	2	15,38	30,76	148,82	Diario
Colocación de alambre	2	15,38	30,76	148,82	Diario
Colocación cintas de goteo	1	15,38	15,38	148,82	Diario
Deshierbe	1	15,38	15,38	148,82	Diario
Peinado	1	15,38	15,38	148,82	Diario
Escobillado	1	15,38	15,38	148,82	Diario
Desyeme	1	15,38	15,38	148,82	Diario

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda

**Elaborado por:** La autora

### **Proceso: Cosecha**

El proceso cosecha abarca las siguientes actividades, se realiza la cosecha y se coloca en el lugar en el cual luego se va a cargar con el camión, se realiza bultos con las mallas de 100 tallos, se procede a recolectar las mallas con el camión, se traslada las mallas que pasa cosecha.

Para una mejor interpretación de los valores, se procedió a realizar un costo por cada proceso en el caso de la cosecha los mismos serán:

**Tabla 51:** Costo del proceso de cosecha.

PROCESO	PERSONAL INVOLUCRADO	COSTO DE PERSONAL	COSTO TOTAL DE PERSONAL	COSTO DE INSUMOS	TIEMPO DEL PROCESO
COSECHA	10	61,52	123,04	156,45	
Cosecha	3	15,38	30,76	39,11	Diario
Elaboración de bultos con las mallas	3	15,38	30,76	39,11	Diario
Recolección de las mallas	2	15,38	30,76	39,11	Diario
traslado de las mallas	2	15,38	30,76	39,11	Diario

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda

**Elaborado por:** La autora

### **Proceso: Pos Cosecha**

Los procesos de pos cosecha son: se realiza la recepción de la flor se da el conteo de tallos, de ahí pasa al lavado de la flor con una fórmula detergente neutro más agua y lo dejan sumergido durante 15 minutos, de ahí se ubica los tallos en las estanterías distribuidas de acuerdo a los bloques de la finca, después de esto se procede a distribuir a las procesadoras, en las procesadoras se pela follaje, se realiza un filtro de control de calidad donde se realiza la selección y clasificación de las flores, y se las coloca en las bandas transportadoras, se realiza un control de calidad de no pasar regresan al proceso de selección y clasificación, las que pasan el control se las coloca en los tachos con solución acuosa, y se les envía al cuarto frío, después de esto realizan el viaje al aeropuerto.

Para una mejor interpretación de los valores, se procedió a realizar un costo por cada proceso en el caso de la pos cosecha los mismos serán:

**Tabla 52:** Costo del proceso de poscosecha

PROCESO	PERSONAL INVOLUCRADO	COSTO DE PERSONAL	COSTO TOTAL DE PERSONAL	COSTO DE INSUMOS	TIEMPO DEL PROCESO
POS COSECHA	17	184,56	369,12	727,86	
Conteo de tallos	2	15,38	30,76	60,66	Diario
lavado de flor	2	15,38	30,76	60,66	Diario
Ubicación en las estanterías	2	15,38	30,76	60,66	Diario
Distribución a las procesadoras	1	15,38	30,76	60,66	Diario
Pelado	1	15,38	30,76	60,66	Diario
Selección y clasificación	1	15,38	30,76	60,66	Diario
Emboncha	2	15,38	30,76	60,66	Diario
Control de calidad	1	15,38	30,76	60,66	Diario
Colocación en solución acuosa	1	15,38	30,76	60,66	Diario
Envío al cuarto frío	1	15,38	30,76	60,66	Diario
Colocación en cajas	2	15,38	30,76	60,66	Diario
Envío al aeropuerto	1	15,38	30,76	60,66	Diario

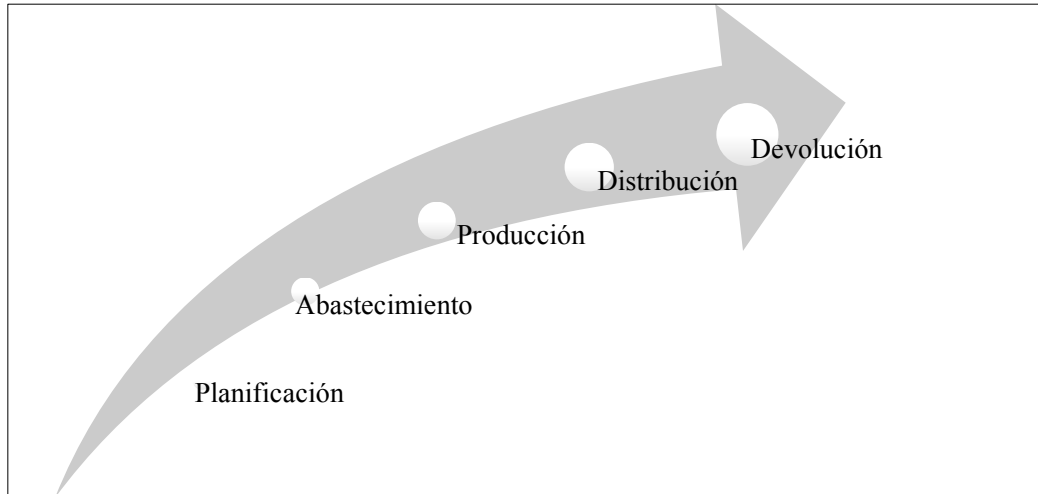
**Fuente:** Agrorab Cia Ltda

**Elaborado por:** La autora

### 6.8 Diseño del Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR)

Según (Camargo, 2010) el modelo Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) es una herramienta para analizar y configurar cadenas de suministro, este modelo fue desarrollado en 1996 por el Supply Chain Council (SCC), basados en una herramienta de diagnóstico. Este modelo reúne los procesos de negocio, indicadores de gestión, las mejores prácticas y tecnologías con el fin de apoyar la comunicación entre los Stakeholders de la cadena de suministro y así mejorar la gestión de ésta y de las actividades relacionadas a ella.

El modelo SCOR permite describir las actividades de negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente. El Modelo está organizado alrededor de los cinco procesos principales de gestión: planificación, aprovisionamiento, manufactura, distribución y devolución.



**Figura 65:** Procesos para la ejecución del Modelo SCOR  
**Elaborado por:** La autora

El modelo SCOR es un Modelo de Referencia; no tiene descripción matemática ni métodos heurísticos, en cambio estandariza la terminología y los procesos de una CS para modelar y, usando Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's), comparar y analizar diferentes alternativas y estrategias de las entidades de la CS y de toda la CS

Este modelo es desarrollado hasta lograr un análisis en los procesos y subprocesos de la cadena de suministro del sector y finalmente se presenta una propuesta de estrategias e indicadores de desempeño que van a medir la efectividad de las estrategias propuestas.



Tabla 53: Modelo SCOR Etapa I

Etapa	Nombre de la Etapa	Herramienta utilizada	Resultado
I Etapa	Identificación de puntos críticos: Son todos los aspectos que impiden lograr efectividad en la cadena productiva apoyado de herramientas con análisis de procesos, check list, modelo econométrico	Análisis de procesos: se identifica que prácticas observadas en el diagnóstico no están aportando positivamente al proceso	Al iniciar la jornada el primer camión no va a su máxima capacidad muchas veces viaja utilizando la mitad de su capacidad
			Tiempo improductivo antes de iniciar las actividades de procesamiento de flor en el área de poscosecha
			El producto que no paso la verificación de calidad se lo desecha pudiendo ser este reciclado o utilizado de otra manera.
			No se realiza un control de la cantidad de agro insumos utilizados en el proceso
			No se realiza una última verificación de calidad antes de ser enviado al aeropuerto
		Check list: Al aplicar esta herramienta se identifican los aspectos que tenga una respuesta negativa los cuales serán considerados	Carencia de manuales de procedimientos
			Deficiente control en los procesos
			Escaso involucramiento y sentido de pertenencia de los colaboradores
		Modelo Econométrico: Con los datos del factor de correlación se procede a modelar en función de la regresión lineal y a calcular el modelo para obtener la cadena productiva óptima y trabajar en puntos que afecten al modelo.	Deficiente control en los procesos
			Carencia de procesos documentados
			Deficiente control del nivel de desempeño de los colaboradores involucrados en el proceso productivo en los procesos

Elaborado por: La autora

Tabla 54: Modelo SCOR etapa II

Etapa	Nombre de la Etapa	Procesos de la cadena productiva	Resultado
II Etapa	Evaluación de procesos: Abarca la identificación de las actividades de los procesos de la cadena productiva correspondientes a planificación, abastecimiento, producción, distribución y devolución.	<b>Planeación:</b> Se desarrolla a lo largo de toda la cadena y su objetivo es adecuar los recursos disponibles de acuerdo con las actividades que se programen y conseguir aquellos que hacen falta para tal fin.	Demanda: En función del requerimiento a nivel nacional e internacional, dado por la fechas festivas
			Producción: Programar la producción desde el proceso de siembra, corte y poscosecha.
			Plan para recibir devoluciones permitiendo dar trazabilidad del producto involucrado
		<b>Abastecimiento:</b> Representa todas las actividades relacionadas con la adquisición de insumos y materiales para el cultivo, cosecha de las flores, las semillas, las especies, los agroquímicos garantizando las especificaciones requeridas.	Crear un cronograma de requerimientos, basado en stocks mínimos y en rotación
			Recolección de materia prima como esquejes y tallos
			Abastecimiento de insumos para cultivo, agroinsumos, fertilizantes, herbicidas,
			Abastecimiento de insumos para poscosecha, material de empaque, tijeras, zunchos, cartones, ligas,
		<b>Producción:</b> Conformada por todas las actividades de propagación de plantas madre, los bancos de enraizamiento, la producción de las flores como tal, la cosecha hasta la poscosecha.	Planificar un programa que coordine los procesos desde la siembra hasta obtener el producto final
			Cultivo, desde la siembra, hasta que la flor llegue al punto de corte.
			Cosecha, desde el corte según requerimiento del cliente hasta traslado hacia poscosecha
			Poscosecha, se clasifica de acuerdo al cliente y finalmente se empaqueta la flor.
		<b>Distribución:</b> Son todos los procesos necesarios vinculados con la logística y su posterior despacho al cliente determinado.	Gestión de salida del producto final hacia el mercado nacional o internacional
			Gestión de transporte local
			Gestión con operadores logísticos internacionales
<b>Devolución:</b> Constituye la no aceptación de las condiciones físicas del producto, ya sea de los proveedores o por parte de los clientes.	En relación con los proveedores dicho proceso es de más fácil manejo, pero con los clientes es mucho más complejo por lo que el sistema de trazabilidad que contenga herramientas de identificación, captura y gestión de datos con el fin de que la trazabilidad interna.		

Elaborador por: La autora

Tabla 55: Modelo SCOR etapa III

Etapa	Nombre de la Etapa	Estrategia	Resultado
III Etapa	<p><b>Estrategias:</b> Después de conocer las situación actual y de identificar los puntos críticos de la florícola surge la necesidad de plantear actividades denominadas estrategias, que contribuyan al mejoramiento de la gestión</p>	Mantener un stock mínimo de flor en el área de poscosecha.	Se reducirá el tiempo improductivo en una hora del personal que trabaja en poscosecha ya que tendrán materia prima con la cual darán inicio al procesamiento de la flor sin retraso
			Utilizar la capacidad máxima del camión que transporta la flor desde corte hacia poscosecha desde el primer viaje
		Crear una compostera para reciclar los desechos orgánicos que genere la florícola	Se obtiene abono orgánico.
			Contribuye a los resultados de las evaluaciones de los organismos de control (Magap – Fedexport – Flor Ecuador)
			Contribuir a la preservación medio ambiente
			Se reduce la compra de fertilizantes químicos.
		Implementar procesos de control de calidad en el proceso productivo	Se tendrá control del nivel de desempeño de los colaboradores involucrados en el proceso productivo en los procesos.
			Existirá documentación y registros que evidencien la evolución de los procesos.
			Con la información la administración podrá tomar decisiones adecuadas
		Diseñar un programa de capacitaciones para los colaboradores de la florícola	Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
			Se tendrá un mejor nivel de desempeño de los colaboradores involucrados en el proceso productivo ya que conocer de qué consiste un puesto y las actividades a desarrollar en éste, no sólo hace más sencillo el objetivo a alcanzar, sino que elevan el rendimiento de trabajo.
			Los colaboradores tendrán un nivel de respuesta más ágil ante situaciones eventuales que se presenten disminuyendo la cantidad de horas improductivas
			Se eleva la eficiencia de los trabajadores en la producción.
			Disminuye las quejas de los clientes por inconformidades del producto.
			Se aumenta las unidades de producción.
Existirá documentación y registros que evidencien la evolución de los procesos y que permitan a la administración tomar decisiones adecuadas..			

Elaborado por: La autora

Tabla 56: Modelo SCOR etapa IV

Etapa	Nombre de la Etapa	Herramienta utilizada	Resultado	
IV Etapa	<b>Monitoreo y evaluación:</b> La administración debe tener un mecanismo de control y medición con el fin de analizar la evolución de las estrategias planteadas y la efectividad de la cadena de productividad.	<b>Indicadores:</b> A continuación se describen los indicadores claves identificados a través del modelo SCOR por medio de los cuales controlar y medir la cadena productiva y se logra ganar ventajas competitivas en el sector floricultor.	Pedidos devueltos	$= \left( \frac{\text{Pedidos devueltos}}{\text{Total de pedidos}} \right) * 100$
			Metas cumplidas	$= \left( \frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Total de metas}} \right) * 100$
			Incremento en ventas	$= \left( \frac{\text{Vta. actual} - \text{Vta. anterior}}{\text{Vta. anterior}} \right) * 100$
			Tiempo de entrega	$= \left( \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \right) * 100$
			Reclamos	$= \left( \frac{\text{Reclamos}}{\text{Total de pedidos}} \right) * 100$
			Margen Bruto	$= \left( \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} \right) * 100$
			Margen Operacional	$= \left( \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} \right) * 100$
			Rentabilidad sobre el patrimonio	$= \left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Venta}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \right)$
			Rentabilidad sobre el activo	$= \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right) * 100$

Elaborado por: La autora

## **Desarrollo**

Después de analizar la situación actual se identifica aspectos crítico en los procesos de la cadena productiva para obtener una mejor configuración de la cadena de suministro de este sector se aplica el modelo SCOR, aplicando conceptos referentes a la reingeniería, análisis de situaciones actuales, e identificación de oportunidades con el fin de generar opciones de mejora basados en las mejores prácticas.





Para el desarrollo de la propuesta del modelo se desarrolla en 3 niveles, permitiendo evaluar la situación actual de los procesos y subprocesos del sector floricultor logrando un análisis en los procesos y subprocesos de la cadena del sector para obtener los puntos críticos a tratar, identificación de las actividades de los procesos de la cadena y finalmente se presenta una propuesta de estrategias e indicadores de desempeño que van a medir la efectividad.

### **6.8.1 Evaluación**

#### **Análisis de procesos**

Al analizar procesos y subprocesos de la cadena productiva del sector floricultor se identifica que prácticas observadas en el diagnóstico no están aportando positivamente al proceso, considerándolos como puntos críticos.

**Tabla 57:** Puntos críticos

<b>Punto Crítico</b>	<b>Descripción</b>	<b>Efecto</b>	<b>Recomendación</b>
	El producto en este punto que no paso la verificación de calidad se lo desecha pudiendo ser este reciclado o utilizado de otra manera	Pérdida de recursos	Reciclar el producto ofrecer el mismo como alimento para ganado o alguna otra disposición final.
	No se realiza un control de la cantidad de agro insumos utilizados en el proceso	Desperdicio de agro insumos	Aumentar un procedimiento de control
	En ciertas horas del día el camión no va a su máxima capacidad muchas veces viaja medio camión	Pérdida de recursos	Planificación de los bultos de manera de que los mismos logren ocupar la capacidad del camión
	No se realiza una última verificación de calidad antes de ser enviado al aeropuerto	Devolución del producto	Aumentar un procedimiento de control

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda

**Elaborado por:** La autora

### Check list

Para identificar los procesos que necesitan mayor atención, nos apoyaremos con un Check List, y en los aspectos que tenga una respuesta negativa serán considerados para la generación de estrategias que contribuyan a la mejora del proceso productivo.

La aplicación de esta herramienta fue realizada al administrador de la Florícola Agro Rab ya que se consideraron aspectos en contribuirán a un enfoque real de la situación.

**Tabla 58:** Check list

<b>Item</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
Tiene acceso el personal al manual de procesos		X	
Tiene acceso el personal al manual de funciones		X	
Tiene acceso el personal al manual de seguridad		X	
El personal conoce los procesos inherente a su puesto de trabajo	X		
El personal conoce las funciones inherente a su puesto de trabajo		X	
El personal conoce los procedimientos de seguridad inherente a su puesto de trabajo		X	
Cuenta con tiempos establecidos para los procesos	X		
Realizan un control de tiempo de procesos		X	
Evalúan al personal		X	
Establecen cronogramas de trabajos	X		
Cumplen con las metas establecidas al inicio del año	X		
Cumplen con los pedidos a tiempo		X	
Se analizan las quejas y sugerencias de los clientes	X		
Se analizan las quejas y sugerencias del personal de la empresa		X	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda

**Elaborado por:** La autora

Una vez observado y analizado los resultados del Check List se concluyó que los puntos críticos en los cuales debe ir enfocada la propuesta es en la elaboración de manuales de procedimientos, mejorar los procedimientos de control en los procesos y crear programas de capacitación constante para afianzar la relaciones entre los colaboradores con la empresa.

### Niveles de riesgo y confianza

Al realizar el Check List también permite obtener los siguiente niveles de confianza y de riesgo los cuales detallaremos a continuación.

**Tabla 59:** Niveles de riesgo y confianza

Nivel de confianza (Ndc)	Nivel de Riesgo (Ndr)
$Ndc = \left( \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total de respuestas}} \right) * 100$ $Ndc = \left( \frac{5}{14} \right) * 100$ <p><b>Ndc = 35,71%</b></p>	$Ndr = 100\% - Ndc$ $Ndr = 100\% - 35.71\%$ <p><b>Ndr = 64.29%</b></p>

**Elaborado por:** La autora

Al aplicar el check list se pudo determinar que tenemos varios puntos de inflexión, los cuales contribuyeron a tener un nivel de riesgo del 64,29%, y un nivel de confianza del 35,71% los mismos que son: el personal no tienen acceso al manual de procesos, el personal no tienen acceso al manual de funciones, el personal no tienen acceso al manual de seguridad, el personal no conoce las funciones inherentes a su puesto de trabajo, el personal no conoce los procedimientos de seguridad inherente a su puesto de trabajo, no realizan un control de tiempo de procesos, no evalúan al personal, no cumplen con los pedidos a tiempo, no se analizan las quejas y sugerencias del personal de la empresa siendo todos estos factores que la empresa deberá tomar en cuenta y tratar de mejorarlos en su mayoría para obtener un óptimo funcionamiento de la cadena productiva.



## Modelo Econométrico

Con los datos obtenidos del factor de correlación en el capítulo 4 procedemos a modelar y a calcular nuestra regresión lineal con el fin de obtener una predicción de resultados con una tendencia en lo posible lo más cercano del 100%.

Al realizar nuestra primera modelación se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 60:** Anova

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	26,259	6	4,376	147,706	,000 <sup>b</sup>
Residuo	,800	27	,030		
Total	27,059	33			

**Fuente:** Spss stadistics vs 23

a. Variable dependiente:

P8. ¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?

b. Predictores: (Constante),

- ✓ ¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso productivo?
- ✓ ¿Tienen definido los procesos de logística?
- ✓ ¿Cumple a tiempo con los pedidos?
- ✓ ¿Cuentan con manuales de procesos?
- ✓ ¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?
- ✓ ¿Realizan controles de tiempos en los procesos?

**Tabla 61:** Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coef estandar	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-6,891E-16	,090		,000	1,000
2. ¿Realizan controles de tiempos en los procesos?	-,800	,275	-,842	-2,910	,007
4. ¿Tienen definido los procesos de logística?	-3,302E-15	,115	,000	,000	1,000
10. ¿Cuentan con manuales de procesos?	,800	,115	,737	6,928	,000
14. ¿Cumple a tiempo con los pedidos?	5,113E-15	,149	,000	,000	1,000
15. ¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?	,400	,178	,445	2,241	,033
16. ¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso productivo?	,600	,094	,662	6,364	,000

Fuente: Spss statistics vs 23

**a. Variable dependiente:**

P 8. ¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?

En este modelo tenemos 2 preguntas las cuales nos muestran una significancia mayor de lo permitido por lo que procedemos a omitir dichas incógnitas para una siguiente modelación.

**Coefficientes <sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coef estandar	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-4,664E-16	,070		,000	1,000
2. ¿Realizan controles de tiempos en los procesos?	-,800	,132	-,842	-6,079	,000
10. ¿Cuentan con manuales de procesos?	,800	,093	,737	8,635	,000
15. ¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?	,400	,128	,445	3,124	,004
16. ¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la mano de obra directa en el proceso productivo?	,600	,091	,662	6,595	,000

**Fuente:** Spss statistics vs 23

Quedándonos el siguiente modelos:

$$Y = ax + b$$

**Figura 66:** Fórmula de la regresión lineal  
**Elaborado por:** La autora  
**Fuente:** Spss stadistics vs 23

**Donde:**

**Y:** Variable dependiente:

P8. ¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?

**X:** Variable independiente:

P2. ¿Realizan controles de tiempos en los procesos?

P10. ¿Cuentan con manuales de procesos?

P15. ¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?

P16. ¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la mano de obra directa en el proceso productivo?

**a:** Constante de la variable independiente

**b:** Constante

**Tabla 62:** Modelo de Cadena Productiva

	<b>a</b>	<b>X</b>	<b>b</b>
<b>Y =</b>	-8	2. ¿Realizan controles de tiempos en los procesos?	-4,664E-16 equivalente a cero
	8	10. ¿Cuentan con manuales de procesos?	
	4	15. ¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?	
	6	16. ¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la mano de obra directa en el proceso productivo?	

**Fuente:** Spss stadistics vs 23

**Elaborado por:** La autora

### Aplicación del modelo econométrico

En la anterior fase se pudo determinar de la encuesta inicial planteada los factores predictivos de la cadena productiva quedando de esta manera:

#### Cadena productiva =

$$= -8*(¿Realizan controles de tiempos en los procesos?) + 8*(¿Cuentan con manuales de procesos?) + 4*(¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?) + 6*(¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso productivo?)$$

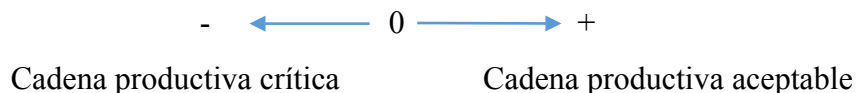
A las preguntas seleccionadas asignamos pesos numéricos los cuales nos permitirán interpretar en un rango de valores a la cadena productiva de esta manera:

Si = 1

A veces = 0

No = -1

Los límites serían de la siguiente manera:



Al aplicar el modelo se obtuvieron los siguientes valores:

#### Modelo óptimo

Asignación de valores óptimos

**Tabla 63:** Asignación de valores óptimos para el modelo

Nº	PREGUNTA	SI % ( 1 )	NO% ( -1 )	A VECES % ( 0 )
1	¿Realizan controles de tiempos en los procesos? (Control de Procesos)	x		

2	¿Cuentan con manuales de procesos? (Manual de Procesos)	x		
3	¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso? (Nivel de Desempeño)	x		
4	¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la mano de obra directa en el proceso productivo? (Mano de Obra)	x		

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 64:** Aplicación del modelo óptimo

	<b>a</b>	<b>X</b>	<b>b</b>
<b>Y =</b>	-8	1	0
	8	1	
	4	1	
	6	1	

**Elaborado por:** La autora

$$\text{Cadena productiva} = -8*(1) + 8*(1) + 4*(1) + 6*(1)$$

$$\text{Cadena productiva} = -8 + 8 + 4 + 6$$

$$\text{Cadena productiva} = 10$$

### Modelo real

**Tabla 65:** Asignación de valores reales para el modelo

Nº	PREGUNTA	SI % (1)	NO% (-1)	A VECES % (0)
1	Realizan controles de tiempos en los procesos? (Control de Procesos)			x
2	¿Cuentan con manuales de procesos? (Manual de Procesos)		X	

3	¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso? (Nivel de Desempeño)	x		
4	¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la mano de obra directa en el proceso productivo? (Mano de Obra)			x

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda

**Elaborado por:** La autora

Reemplazando en nuestro modelo:

**Tabla 66:** Aplicación del modelo óptimo

	a	X	B
Y =	-8	0	0
	8	-1	
	4	1	
	6	1	

**Elaborado por:** La autora

**Cadena productiva =**

= -8\*(¿Realizan controles de tiempos en los procesos?) +8\*(¿Cuentan con manuales de procesos?) + 4\*(¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?) +6\*(¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso productivo?)

**Cadena productiva = -8\*(0) +8\*(-1) + 4\*(1) +6\*(1)**

**Cadena productiva = 0 - 8 + 4 + 6**

## **Cadena productiva = 2**

Según los datos obtenidos podemos observar que la empresa cuenta una cadena productiva aceptable pero la misma no es la óptima esta se debería mejorar para no decaer en una cadena productiva crítica, para lo cual las estrategias a tomar deben ir enfocadas en el control del tiempo utilizado en cada proceso optimizando el nivel de desempeño del personal que coadyuva a mejorar la cadena de valor.

### **6.8.2 Evaluación procesos de la cadena de productividad del sector floricultor según el Modelo SCOR**

La florícola perteneciente al grupo de las agroindustrias como productora y procesadora de flores un eslabón es la cadena de suministro, que va desde el proveedor de materia prima hasta el cliente final.

La siguiente propuesta constituye el diseño de un sistema de gestión empresarial basado en el Modelo SCOR que permita la evaluación y mejora de los denominados puntos críticos de la cadena de productividad, así se busca implementar una metodología de uso de la herramienta que permita analizar todos los aspectos de su cadena, identificar objetivos de mejoramiento de desempeño en sus operaciones,

En busca de la mejor se plantea la elaboración de manuales y procedimientos de trabajo, estas herramientas administrativas que darán lineamientos a las actividades cotidianas con una información detallada, ordenada e integral referidas a las funciones, responsabilidades e instrucciones de las distintas actividades que se realizarán a lo largo de la implementación de las mejoras sugeridas.

La primera parte abarca la identificación de las actividades de los procesos de la cadena productiva correspondientes a planificación, abastecimiento, producción, distribución y devolución.



## Planeación

Este es un proceso que está presente en cada uno de las etapas de la cadena de productividad del sector floricultor. La planificación busca cubrir la responsabilidad de garantizar el nivel de servicio de los proveedores para que la empresa pueda desarrollar adecuadamente sus operaciones con la menor cantidad de capital posible y los menores costos de gestión.

El propósito de este proceso es programar tanto los recursos y actividades.

### ✓ Planeación

---

Se planifica la demanda, según estacionalidad del producto

---

Se determina la cantidad de personal necesaria para realizar las labores de siembra, corte, poscosecha.

---

Se clasifica el tipo de flor a producir de acuerdo a las exigencias del cliente.

---

Se define el tamaño del lote en el que se desea producir.

---

Se determina el tiempo máximo de almacenamiento, el cual permanece poco tiempo en cuarto frío para su conservación (máx 3 días).

---

Programar la producción desde el proceso de siembra, corte y poscosecha.

---

Se define el lugar y forma de entrega de la producción, así mismo los operadores logísticos que intervienen.

---

Se define el tipo de transporte (propio o contratado).

---

Trazabilidad del producto hasta ser entregado al cliente final.

---

Se identifican y seleccionan proveedores, de acuerdo a las necesidades existentes y a los costos que estos representen para la organización.

---

El seguimiento del cumplimiento del programa de entregas, tanto de adquisiciones y de ventas

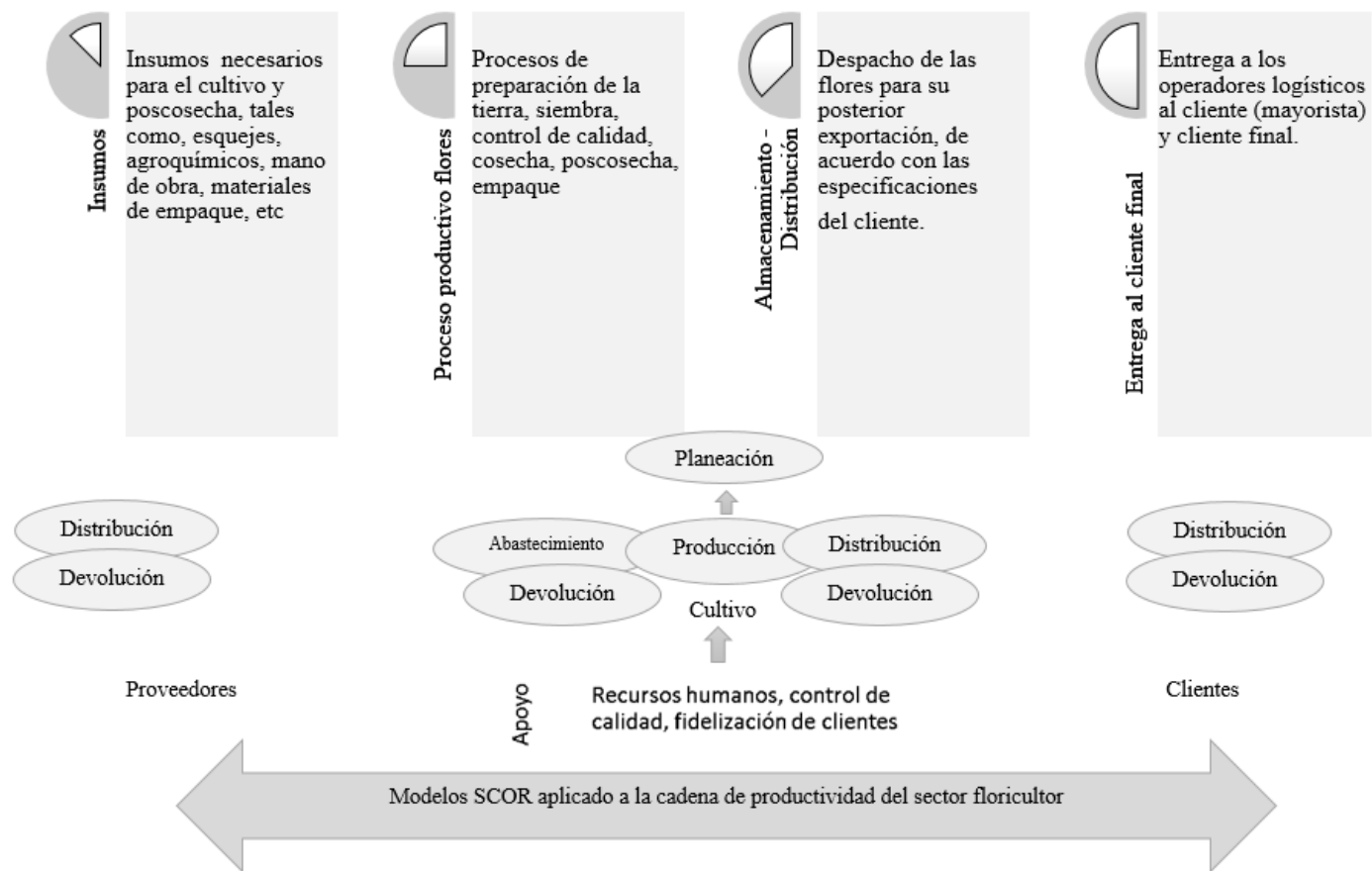
---

*Procedimiento de Gestión de Inventarios - Kardex, Conteo cíclico  
Inventario ABC*

---

**Figura 67:** Planeación

**Elaborado por:** La autora



**Figura 68:** Nivel de configuración Modelo SCOR aplicado a la cadena logística del sector floricultor  
**Elaborado por:** La autora

## ✓ **Abastecimiento**

Se refiere a la gestión con los proveedores y la logística para que todos los insumos que son necesarios para que se ejecuten las actividades de la cadena productiva estén a tiempo, en la cantidad prevista y que cumplan con las especificaciones requeridos.

### **Abastecimiento**

---

Gestión de proveedores, para mantener el stock de inventarios adecuado con las características requeridas buscando el equilibrio entre (precio y calidad) ver Anexo 3

---

Se programan pedidos de insumos como semillas, fungicidas, pesticidas, herbicidas, etc

---

Se programan pedidos de insumos para el área de poscosecha

---

Procedimiento de Recepción ( chequeo del producto - espacio dispuesto para la recepción)

---

Procedimiento de Gestión y Evaluación de Proveedores (

---

Recolección de esquejes según su tipo para posteriormente ser trasplantados al área de producción.

---

Clasificación de los esquejes con el fin de proporcionar las condiciones necesarias para la producción dentro del cultivo.

---

Estos esquejes son transportados en canastas plásticas hacia el área de poscosecha

---

Los cultivos cuentan con bloques determinados para plantas madre de las cuales se extraen los esquejes.

---

**Figura 69:** Abastecimiento  
**Elaborado por:** La autora

## ✓ Producción

Conformada por todas las actividades desde el inicio con la propagación de plantas madre, los bancos de enraizamiento, la producción de las flores como tal y la cosecha de las mismas. En este proceso se realiza la selección de las flores que van a ser procesadas en el área de poscosecha para que sean empacadas según los requerimientos de los clientes para luego ser entregado a los operadores logísticos que se encarguen de llevar el producto final a su destino.

### Producción

---

Selección y preparación de la cama receptora de los nuevos esquejes, para posterior cosecha y medidas necesarias para su conservación.

---

El corte y la recolección de la flor en el cultivo y el traslado hacia área de poscosecha.

---

En poscosecha el producto es clasificado de acuerdo a la calidad y a las especificaciones del cliente.

---

El producto va empacado por tallos, por ramos que a su vez lleva un capuchón que funciona como empaque de protección de la flor.

---

El embalaje es realizado en cajas de cartón

---

Existe una alta rotación de producto terminado por su naturaleza perecedera

---

Planificar un programa de capacitación en el que se difunda los procesos

---

Estandarizar tiempos y crear control para dar cumplimiento e impedir que se genere cuellos de botellas

---

**Figura 70:** Producción  
**Elaborado por:** La autora

✓ **Distribución**

La gestión de la distribución comprende el flujo de insumos, materia primas, material de empaque hasta obtener el producto final y se puede afirmar que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible. Por lo general el envío de este producto hacia los mercados internacionales se hace a través del transporte aéreo o marítimo según el destino.

✓ **Distribución**

---

Distribución a mayoristas, minoristas, almacenes (mercado nacional o extranjero)

---

Se realiza la facturación correspondiente a la orden de pedido y se formaliza la documentación necesaria para la exportación para posteriormente ser distribuido al cliente final.

---

Se consolida la carga con el producto final dentro del medio de transporte definido y se verifican las condiciones de este para asegurar el descargue del producto hasta su próximo destino.

---

Cada caja se encuentra rotulada con las características necesarias solicitadas por los operadores logísticos, para facilitar la identificación del producto.

---

Se definen las formas de pago y los tiempos de entrega para el cliente.

---

**Figura 71:** Distribución  
**Elaborado por:** La autora

## ✓ **Devolución**

Constituye el rechazo al producto por inconformidades del producto ya sea por condiciones físicas, errores en la entrega del producto entre otros.

### **Devolución**

---

Un sistema de trazabilidad que contenga herramientas de identificación, captura y gestión de datos con el fin de que la trazabilidad interna se fortalezca y la externa tenga un alcance mayor, de tal manera que se le haga seguimiento minucioso a la flor desde su producción hasta la entrega pactada con el cliente.

---

Realizar encuestas para conocer los índices de satisfacción del cliente con el fin de tener un canal de comunicación directo con el cliente respecto al producto recibido

---

Implementar un sistema de información que documente la relación con los proveedores donde se evidencie los requerimientos exigidos para mejorar la relación cliente – empresa.

---

Figura 72: Devolución  
**Elaborado por:** La autora

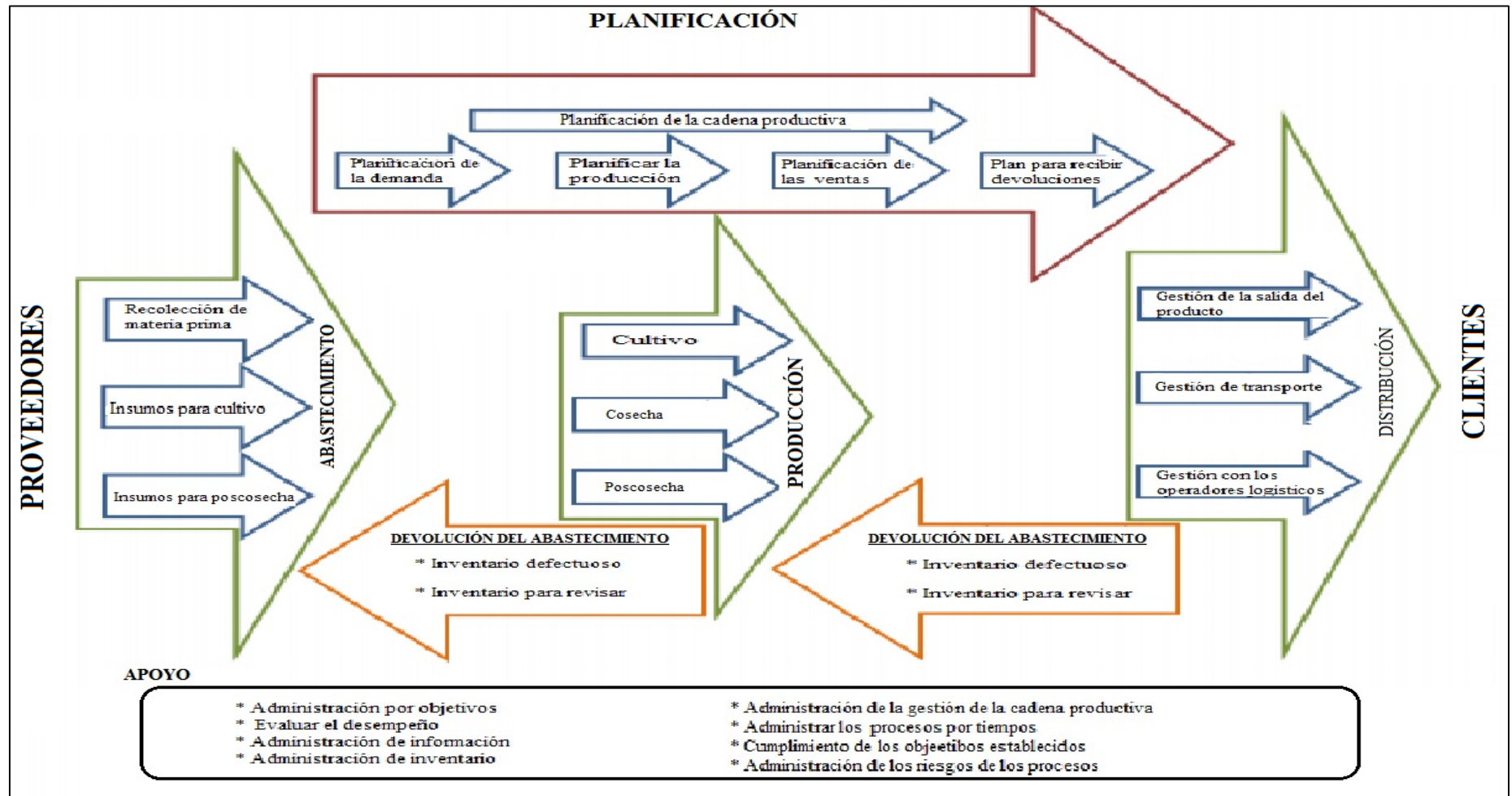


Figura 73: Modelo SCOR  
Elaborado por: La autora



### **6.8.3 Estrategias**

Después de conocer la situación actual y de identificar cuáles son los aspectos vulnerables, considerados en la presente investigación como Puntos Críticos de la florícola, surge la necesidad de plantear actividades que contribuyan al mejoramiento de la gestión de la cadena productiva los cuales serán reflejados en los márgenes de rentabilidad financiera.

#### **6.8.3.1 Mantener un stock mínimo de flor en el área de poscosecha.**

##### **Situación actual**

En el área de poscosecha tiene alrededor de una hora improductiva que se da al inicio de la jornada, antes de iniciar el procesamiento de la flor.

##### **Plan de acción**

- ✓ La persona responsable de la recepción deberá ubicar en el cuarto frío de recepción, la materia prima, mínimo de (3.000 tallos de flor) que venga de los últimos viajes de la cosecha en tanques con solución hidratante hasta el día siguiente.
- ✓ La persona que maneja el camión tendrá un registro mensual por cada vez que transporte la flor del cultivo a poscosecha (ver Anexo 2)
- ✓ Se deberá registrar diariamente en una bitácora (ver Anexo 3) siendo responsables el supervisor y el encargado de la supervisión de la materia prima
- ✓ Al finalizar el día el Supervisor de poscosecha revisará que se mantenga el stock mínimo de (3.000 tallos de flor) en el área de poscosecha para iniciar la actividad cada día, para lo cual se llevará registro del stock diario que queda cada día.

- ✓ Se deberá registrar diariamente en una bitácora (ver Anexo 3) el stock para inicio de actividades del siguiente día siendo responsables el supervisor y el encargado de la supervisión de la materia prima.

### Costo – Beneficio

**Costo:** No se incurre en costos

### Beneficio

- ✓ Utilizar la capacidad máxima del camión que transporta la flor desde corte hacia poscosecha desde el primer viaje.
- ✓ Se reducirá el tiempo improductivo en una hora del personal que trabaja en poscosecha ya que tendrán materia prima con la cual darán inicio al procesamiento de la flor sin retraso.

**Tabla 67:** Beneficio de la estrategia

<b>Datos:</b> Remuneración mensual unificada RMU ( \$294.00 )		
<b>No. de trabajadores en Poscosecha</b>	<b>Costo de la hora por persona = RMU /240 ( \$ )</b>	<b>Beneficio mensual = No. trabajadores * Costo hora * 30 día ( \$ )</b>
17	1,64	836,4

**Fuente:** Agrorab Cia Ltda

**Elaborado por:** La autora

### **6.8.3.2 Crear una compostera para reciclar los desechos orgánicos que genere la florícola.**

#### **Situación actual**

El producto que no es apto para ser procesado ni comercializado se lo desecha sin ningún destino que contribuya a la empresa ni al medio ambiente.

#### **Plan de acción**

- ✓ Elaborar un cajón de madera de aproximadamente 3 m<sup>2</sup> metros cuadrados en terreno plano limpio.
- ✓ Rellenar la compostera con desecho orgánicos tanto de rápida como de lenta descomposición en una proporción 2 a 1 a una altura de 15cm.
- ✓ El siguiente paso es opcional y consiste en agregar lombrices a la mezcla.
- ✓ Se pone una capa de vegetación seca de 10 centímetros.
- ✓ Se agrega un poco de agua para humedecer y se tapa con un plásticos negro.
- ✓ A la semana se mezcla y poco a poco se agrega los desechos
- ✓ A los 2 meses se obtiene el primer abono orgánico (humus) como resultado del proceso.

#### **Costo – Beneficio**

##### **Costo**

Para realizar la compostera es necesario los siguientes productos (ver Anexo 3):

- ✓ Vigas de madera
- ✓ Lombrices

**Tabla 68:** Costo de la estrategia

<b>Cant</b>	<b>Producto</b>	<b>P/Unit</b>	<b>Costo ( \$ )</b>
12	Tabla de madera	8.50	102.01
12	Pingos	2.00	24.06
1	Martillo	6.50	6.50
1	Alambre	48.75	48.75
3	Clavos	1.10	3.29
2 kg	Lombrices	2.00	4.00
<b>Total</b>			<b>188.61</b>

**Elaborado por:** La autora

### **Beneficio**

- ✓ Se obtiene abono orgánico.
- ✓ Contribuye a los resultados de las evaluaciones de los organismos de control (Magap – Fedexport – Flor Ecuador)
- ✓ Contribuir a la preservación medio ambiente.
- ✓ Se reduce la compra de fertilizantes químicos.

### **Datos:**

**Desechos mensuales** : 200.000 tallos

**Desechos mensuales** : 6.000 kg

**Peso por tallos:** 30 gr/tallo

**Tabla 69:** Beneficio de la estrategia

<b>Compra mensual de Fertilizantes Químicos ( \$ )</b>	<b>Resultado mensual de la compostera ( Kg ) A</b>	<b>Precio de venta del humus (ver Anexo 4) ( \$ ) B</b>	<b>Recaudación después de la venta ( \$ ) = A * B</b>
3.500,00	6.000	0,16	960.00

**Elaborado por:** La autora

### **6.8.3.3 Implementar área de control de calidad en el proceso productivo.**

#### **Situación actual**

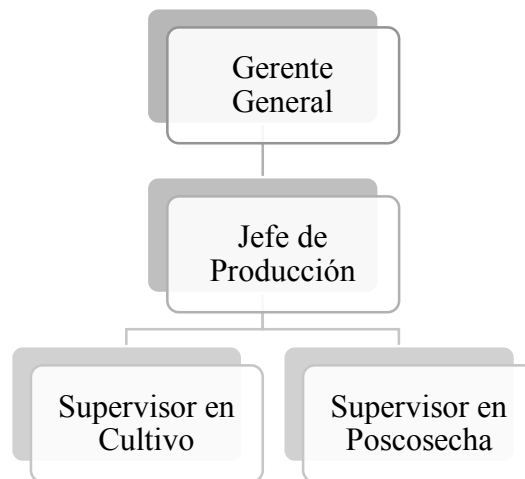
Dentro del proceso productivo no existen procesos que controlen la calidad de la flor tanto en el área de cultivo y en la poscosecha.

#### **Plan de acción**

- ✓ Levantamiento de profesiogramas con la descripción de las funciones, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar con éxito un puesto de trabajo para los colaboradores ver ejemplo en el Anexo 5.
- ✓ Gestión de control de productos por parte de los Inspectores de calidad mediante registros de evaluación de producto ver Anexo 6.
- ✓ Levantamiento de estándares para la medición, análisis y mejora para verificar el correcto proceder del personal dentro de sus funciones ver Anexo 7.
- ✓ Diseño del manual de Buenas Prácticas de Manufactura.

- ✓ Señalar cuales son los aspectos relevantes para dictar en el proceso de inducción al personal nuevo.
- ✓ Determinar necesidades puntuales de capacitación.
- ✓ Revisar diariamente los registros de control.
- ✓ Mantener actualizados los manuales, procedimientos, instructivos, especificaciones, registros y de más documentos de la cadena productiva.

### Responsables



**Figura 74:** Organigrama Área de Aseguramiento de la Calidad  
**Elaborado por:** La autora

### Costo

Se requiere capacitar a los Supervisores

**Tabla 70:** Costo de la estrategia

Contratación	Costo capacitación ( \$ )
1 Inspector de Calidad en Cultivo	760,00
1 Inspector de Calidad en Poscosecha	760,00

<b>Total</b>	<b>1,520.00</b>
--------------	-----------------

**Elaborado por:** La autora

### **Beneficio**

- ✓ Se tendrá control del nivel de desempeño de los colaboradores involucrados en el proceso productivo en los procesos.
- ✓ Existirá documentación y registros que evidencien la evolución de los procesos.
- ✓ Con la información la administración podrá tomar decisiones adecuadas.

#### **6.8.3.4 Diseñar un programa de capacitaciones para los colaboradores de la florícola**

##### **Situación actual**

Los colaboradores tienen escaso sentido de pertenencia y por desconocimiento incurren en malas prácticas de manufactura que como resultado arroja tallos que deben ser retirados del proceso.

##### **Plan de acción**

- ✓ Crear un Comité conformado por un delegado de producción, calidad, y recursos humanos para identificar las necesidades de la florícola que se transforman en temas para capacitar.
- ✓ Definir objetivos que el programa de capacitación al personal desea alcanzar, los objetivos deben estar diseñados bajo el modelo SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, tiempo)
- ✓ Diseñar un cronograma de capacitación continua para los colaboradores ver Anexo 8.

- ✓ Diseñar un programa de inducción para los nuevos colaboradores.

## Responsables

- ✓ Área de recursos humanos



**Figura 75:** Organigrama Área de Aseguramiento de la Calidad  
**Elaborado por:** La autora

- ✓ Área de producción (apoyo)
- ✓ Área de control de calidad (apoyo)

## Costo

Para la implementación de esta estrategia es imprescindible capacitar a los colaboradores del área de Recursos Humanos en un Programa de Coaching para que adquieran las actitudes y aptitudes necesarias para guiar un programa de capacitación institucional a los trabajadores de primera línea, ver Anexo 9

**Tabla 71:** Costo de la estrategia

<p><b><u>Programa de liderazgo Orientado a resultados y Alto desempeño</u></b></p> <p><b>Dirigido a:</b></p> <p>Jefes de área, líderes de equipos de trabajo y ejecutivos en cuyo cargo tengan incorporadas las funciones de dirigir, influenciar, motivar y coordinar acciones</p>
---



tanto con clientes internos como externos.		
<b>Costo por persona:</b> (\\$)	<b>No. Colaboradores de RRHH</b>	<b>Valor Total:</b> (\\$)
760,00	3	<b>2.280,00</b>

**Elaborado por:** La autora

Para desarrollar esta estrategia no se incurre en el costo de contratación de personal alguno, ya que está implícito en las funciones de los colaboradores del área de Recursos Humanos y Calidad.

### **Beneficio**

- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.
- ✓ Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- ✓ Se tendrá un mejor nivel de desempeño de los colaboradores involucrados en el proceso productivo ya que conocer de qué consiste un puesto y las actividades a desarrollar en éste, no sólo hace más sencillo el objetivo a alcanzar, sino que elevan el rendimiento de trabajo.
- ✓ Los colaboradores tendrán un nivel de respuesta más ágil ante situaciones eventuales que se presenten disminuyendo la cantidad de horas improductivas
- ✓ Se eleva la eficiencia de los trabajadores en la producción.
- ✓ Disminuye las quejas de los clientes por inconformidades del producto.
- ✓ Se aumenta las unidades de producción.

- ✓ Existirá documentación y registros que evidencien la evolución de los procesos.
- ✓ Con la información la administración podrá tomar decisiones adecuadas.

Con la aplicación de estas estrategias se pretende obtener un aumento de producción en un 20% basándonos en experiencias pasadas de empresas agroindustriales tales como la florícola Proveflor S.A. (Gómez G. , 2015) que optaron por implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, esa meta planteada se estima alcanzar sin aumentar recursos es decir contando con todo el personal y equipamiento actual se pretende alcanzar esta meta, tomando en cuenta que el promedio de tallos de flor que fueron separados del proceso por mala manipulación corresponde al 8% del total de producción correspondiente 200,000.00 de tallos

**Tabla 72:** Beneficio de la estrategia

<b>Desecho actual por mala manipulación (No. De tallos)</b>	<b>Desecho a obtener después de ejecutada la estrategia (No. De tallos)</b>	<b>Tallos que continúan con el proceso productivo (No. De tallos)</b>	<b>Valor recaudado después de la venta (P/Unit-0.13 ctvs) \$</b>
Mes normal 200,000	160,000	40,000	= 40,000 * 0.10 = \$4,000.00
Mes pico 230,000	184,000	46,000	= 46,000 * 0.13 = \$5,980.00

**Elaborado por:** La autora

### Matriz Costo Beneficio de las estrategias

El objetivo del Modelo SCOR es incrementar la rentabilidad por lo que en la siguiente tabla se analiza como contribuirá la aplicación de las estrategias en la rentabilidad de un periodo.

**Tabla 74:** Matriz Costo Beneficio de las estrategias

Estrategia	Costo		Beneficio	
	Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia
Mantener un stock mínimo de flor en el área de poscosecha.	0,00		836,40 \$	Ahorro mensual
Crear una compostera para reciclar los desechos orgánicos que genere la florícola	188,61 \$	Una vez	960,00 \$	Mensual
Implementar procesos de control de calidad en el proceso productivo	1.520,00 \$	Una vez	40.000 tallos	Mensual
Diseñar un programa de capacitaciones para los colaboradores de la florícola	2.280,00 \$	Una vez		
<b>Total</b>	<b>3.988,61 \$</b>		<b>1.796,40 \$</b>	

**Elaborado por:** La autora

Se puede observar en la tabla anterior que el costo es mayor que el beneficio en el período que fue analizado que en este caso es un mes, al realizar el cálculo para determinar el periodo de recuperación de la inversión se puede determinar el tiempo que se tardará la empresa en ver resultados favorables.

**Tabla 75:** Matriz Costo Beneficio de las estrategias

Periodo	Inversión	Flujo
1	3.988,61	960,00
2	3.028,61	960,00
3	2.068,61	960,00
4	1.108,61	960,00
5	148,61	960,00

6	-	811,39	960,00
---	---	--------	--------

**Elaborado por:** La autora

Determinamos que en cinco meses, se recupera el 90% de la inversión total, teniendo en cuenta que la inversión, tendrá una vida útil larga nos quedaran una ganancia perenne.

### **Proyección del beneficio y relación con datos de la florícola**

#### **Consideraciones para la proyección**

- ✓ Meses en los cuales por temporada pico incrementa la producción Febrero ( San Valentin), Abril (Día de la Victoria Rusa), Mayo ( Día de la madre), Noviembre (Difuntos), el incremento es del 20%
- ✓ A partir del año 2019 se incrementa como ingreso no operacional los 960 de la venta del abono orgánico tres meses después de implementada la estrategia
- ✓ A partir del año 2019 se incrementa la producción de flor en 40.000 tallos y en los meses picos denominados (asi por las fechas festivas se incrementa en 46000 tallos), además el 92% corresponde a los tallos que serán para destinados al mercado internacional
- ✓ Considerar la inflación del 3,54% según el (BCE, 2018) para el costo a partir del año 2019
- ✓ Considerar que en fechas pico el precio se incrementa un 15% tanto en flor nacional y exportación
- ✓ Considerar los costos de las inversiones a partir del mes de Enero del 2019

Realidad de la florícola sin aplicar las estrategias propuestas:

**Tabla 76:** Flujo del año 2018 de la empresa Agrorab

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Tallos</b>	<b>1.321.480</b>	<b>2.250.072</b>	<b>1.651.850</b>	<b>2.077.432</b>	<b>2.078.975</b>	<b>1.500.022</b>	<b>1.422.435</b>	<b>1.549.565</b>	<b>1.469.975</b>	<b>1.590.245</b>	<b>2.213.228</b>	<b>1.280.239</b>	<b>20.405.518</b>
Exportación	1.123.258	1.880.058	1.486.665	1.792.432	1.800.895	1.401.237	1.313.457	1.348.578	1.270.096	1.398.789	1.901.803	1.174.560	
Nacional	198.222	370.014	165.185	285.000	278.080	98.785	108.978	200.987	199.879	191.456	311.425	105.679	
<b>Ventas</b>	<b>177.078,32 \$</b>	<b>300.209,50 \$</b>	<b>224.651,60 \$</b>	<b>279.440,48 \$</b>	<b>279.933,30 \$</b>	<b>206.051,68 \$</b>	<b>194.781,78 \$</b>	<b>208.899,62 \$</b>	<b>197.801,34 \$</b>	<b>214.976,06 \$</b>	<b>297.394,92 \$</b>	<b>175.006,30 \$</b>	<b>2.756.224,90 \$</b>
Vtas. Expor	157.256,12 \$	263.208,06 \$	208.133,10 \$	250.940,48 \$	252.125,30 \$	196.173,18 \$	183.883,98 \$	188.800,92 \$	177.813,44 \$	195.830,46 \$	266.252,42 \$	164.438,40 \$	
Vtas. Nacio	19.822,20 \$	37.001,44 \$	16.518,50 \$	28.500,00 \$	27.808,00 \$	9.878,50 \$	10.897,80 \$	20.098,70 \$	19.987,90 \$	19.145,60 \$	31.142,50 \$	10.567,90 \$	
<b>Costos</b>	<b>105.718,40 \$</b>	<b>180.005,76 \$</b>	<b>132.148,00 \$</b>	<b>166.194,56 \$</b>	<b>166.318,00 \$</b>	<b>120.001,76 \$</b>	<b>113.794,80 \$</b>	<b>123.965,20 \$</b>	<b>117.598,00 \$</b>	<b>127.219,60 \$</b>	<b>177.058,24 \$</b>	<b>102.419,12 \$</b>	<b>1.632.441,44 \$</b>
Costo	105.718,40 \$	180.005,76 \$	132.148,00 \$	166.194,56 \$	166.318,00 \$	120.001,76 \$	113.794,80 \$	123.965,20 \$	117.598,00 \$	127.219,60 \$	177.058,24 \$	102.419,12 \$	
<b>Resultado</b>	<b>71.359,92 \$</b>	<b>120.203,74 \$</b>	<b>92.503,60 \$</b>	<b>113.245,92 \$</b>	<b>113.615,30 \$</b>	<b>86.049,92 \$</b>	<b>80.986,98 \$</b>	<b>84.934,42 \$</b>	<b>80.203,34 \$</b>	<b>87.756,46 \$</b>	<b>120.336,68 \$</b>	<b>72.587,18 \$</b>	<b>1.123.783,46 \$</b>

**Fuente:** Información Financiera Agro rab  
**Elaborado por:** La autora

Proyección del flujo para el año 2019 aplicando las estrategias propuestas:

**Tabla 77:** Proyección Flujo del año 2019 de la empresa Agrorab

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Tallos</b>	<b>1.579.524</b>	<b>2.664.084</b>	<b>1.972.665</b>	<b>2.468.190</b>	<b>2.470.703</b>	<b>1.800.147</b>	<b>1.707.576</b>	<b>1.848.388</b>	<b>1.754.583</b>	<b>1.897.344</b>	<b>2.625.787</b>	<b>1.540.114</b>	<b>24.329.102</b>
Exportación	1.362.444	2.260.788	1.791.265	2.157.390	2.167.376	1.690.460	1.586.879	1.628.322	1.535.713	1.687.571	2.286.448	1.422.981	
Nacional	217.080	403.296	181.400	310.800	303.326	109.688	120.696	220.066	218.869	209.772	339.339	117.133	
<b>Ventas</b>	<b>212.450,20 \$</b>	<b>356.839,87 \$</b>	<b>268.917,04 \$</b>	<b>334.074,57 \$</b>	<b>334.725,29 \$</b>	<b>248.593,13 \$</b>	<b>235.192,72 \$</b>	<b>250.931,68 \$</b>	<b>237.846,79 \$</b>	<b>258.197,19 \$</b>	<b>354.996,56 \$</b>	<b>211.890,64 \$</b>	<b>3.304.655,68 \$</b>
Vtas. Exp	190.742,22 \$	316.510,32 \$	250.777,06 \$	302.034,57 \$	303.432,65 \$	236.664,35 \$	222.163,10 \$	227.965,09 \$	214.999,86 \$	236.259,94 \$	320.102,66 \$	199.217,31 \$	
Vtas. Nacio	21.707,98 \$	40.329,56 \$	18.139,98 \$	31.080,00 \$	30.332,64 \$	10.968,78 \$	12.069,62 \$	22.006,60 \$	21.886,93 \$	20.977,25 \$	33.933,90 \$	11.713,33 \$	
Ing no Op				960,00 \$	960,00 \$	960,00 \$	960,00 \$	960,00 \$	960,00 \$	960,00 \$	960,00 \$	960,00 \$	
<b>Costos</b>	<b>134.141,40 \$</b>	<b>219.520,48 \$</b>	<b>162.547,55 \$</b>	<b>203.378,84 \$</b>	<b>203.585,89 \$</b>	<b>148.332,15 \$</b>	<b>140.704,22 \$</b>	<b>152.307,17 \$</b>	<b>144.577,61 \$</b>	<b>156.341,10 \$</b>	<b>216.364,81 \$</b>	<b>126.905,40 \$</b>	<b>2.008.706,63 \$</b>
Costo	130.152,79 \$	219.520,48 \$	162.547,55 \$	203.378,84 \$	203.585,89 \$	148.332,15 \$	140.704,22 \$	152.307,17 \$	144.577,61 \$	156.341,10 \$	216.364,81 \$	126.905,40 \$	
Impl estraT	3.988,61 \$												
<b>Resultado</b>	<b>78.308,79 \$</b>	<b>137.319,39 \$</b>	<b>106.369,48 \$</b>	<b>130.695,73 \$</b>	<b>131.139,41 \$</b>	<b>100.260,98 \$</b>	<b>94.488,50 \$</b>	<b>98.624,51 \$</b>	<b>93.269,18 \$</b>	<b>101.856,09 \$</b>	<b>138.631,74 \$</b>	<b>84.985,24 \$</b>	<b>1.295.949,05 \$</b>

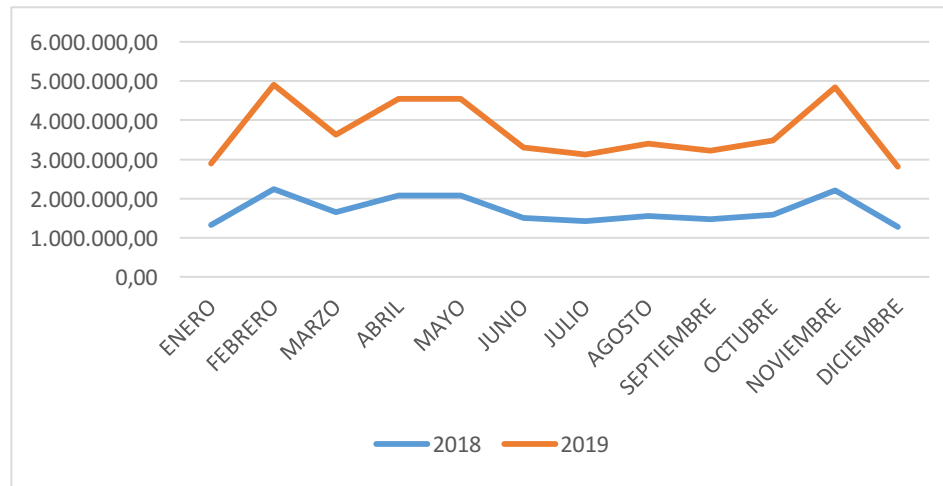
**Elaborado por:** La autora

### Proyección de la producción de tallos del año 2018 al 2019 de la empresa Agro rab

**Tabla 78:** Proyección de la producción de tallos del año 2018 al 2019 de Agro rab

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Enero	1.321.480,00	1.579.524,20
Febrero	2.250.072,00	2.664.083,52
Marzo	1.651.850,00	1.972.664,50
Abril	2.077.432,00	2.468.189,76
Mayo	2.078.975,00	2.470.702,50
Junio	1.500.022,00	1.800.147,46
Julio	1.422.435,00	1.707.575,50
Agosto	1.549.565,00	1.848.388,00
Septiembre	1.469.975,00	1.754.582,60
Octubre	1.590.245,00	1.897.343,50
Noviembre	2.213.228,00	2.625.786,54
Diciembre	1.280.239,00	1.540.114,12
<b>Total</b>	<b>20.405.518,00</b>	<b>24.329.102,20</b>

**Elaborado por:** La autora



**Figura 74:** Proyección de la producción de tallos del año 2018 al 2019 de Agro rab

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis de la Producción proyectada**

$$\% \text{ Variación de la Producción} = 1 - \frac{\text{Producción actual}}{\text{Producción anterior}}$$

$$\% \text{ Variación de la Producción} = 1 - \frac{20.405.518,00}{341.780.64}$$

$$\% \text{ Variación de la Producción} = 16,13\%$$



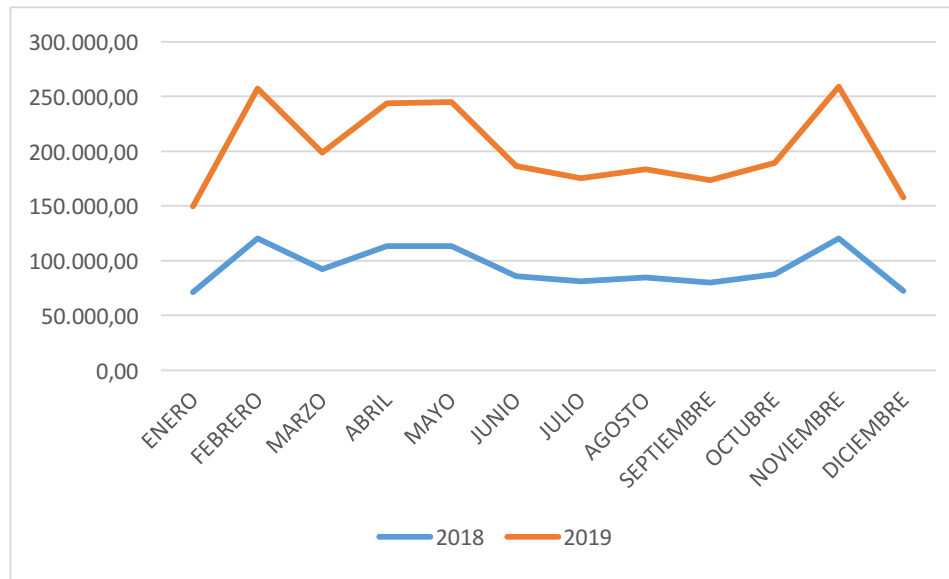
En cuanto a la tabla y en el gráfico anterior podemos ver que al aplicar las estrategias notablemente hay un crecimiento de la producción en un 16,13% para el año del 2019 lo cual contribuirá al margen de rentabilidad. Además se observa que existe una optimización de recursos al disminuir nuestros costos al aplicar las estrategias relacionando con la realidad de la empresa sin aplicar las estrategias.

### **Proyección de la rentabilidad del año 2018 al 2019 de la empresa Agro rab**

**Tabla 79:** Proyección de la rentabilidad del año 2018 al 2019 de la empresa Agro rab

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Enero	71.359,92	78.308,79
Febrero	120.203,74	137.319,39
Marzo	92.503,60	106.369,48
Abril	113.245,92	130.695,73
Mayo	113.615,30	131.139,41
Junio	86.049,92	100.260,98
Julio	80.986,98	94.488,50
Agosto	84.934,42	98.624,51
Septiembre	80.203,34	93.269,18
Octubre	87.756,46	101.856,09
Noviembre	120.336,68	138.631,74
Diciembre	72.587,18	84.985,24
<b>Total</b>	<b>1.123.783,46</b>	<b>1.295.949,05</b>

**Elaborado por:** La autora



**Figura 75:** Proyección de la rentabilidad del año 2018 al 2019 de la empresa Agro rab  
**Elaborado por:** La autora

Análisis de la rentabilidad proyectada

$$\% \text{Variación de la rentabilidad} = 1 - \frac{\text{Rentabilidad actual}}{\text{Rentabilidad anterior}}$$

$$\% \text{Variación de la rentabilidad} = 1 - \frac{1.123.783,46}{1.295.949,05}$$

$$\% \text{Variación de la rentabilidad} = 13,28\%$$

En cuanto a la tabla y en la figura anterior podemos ver que al aplicar las estrategias notablemente hay un crecimiento en el margen de rentabilidad del 13,28% para el año del 2019 lo cual contribuirá con un incremento monetario anual de \$ 172.165,59 Al reducir los costos se visualiza que las ganancias aumentan, tal como lo muestra el gráfico anterior en el cual visualizamos la mejoría de la misma al relacionar las ganancias con estrategias y las ganancias sin estrategias.

En la figura anterior se observa que existe una optimización de recursos reflejado en el incremento de la rentabilidad en un 5.8% anual al disminuir nuestros costos al aplicar las estrategias planteadas bajo el modelo SCOR logrando identificar e integrar los procesos principales del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi, conociendo a profundidad la situación actual de cada subproceso y desarrollando estrategias que mitiguen o en su defecto que eliminen por completo factores limitantes que afectan de manera directa a la cadena de productiva de este sector, de igual forma se plantean indicadores de desempeño y control los cuales se encargan de medir la efectividad de la estrategia propuesta, analizando y detectando así las mejoras significativas que se proponen en este proyecto.

También se proponen estrategias en todo lo referente a producción, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos de acuerdo al espacio disponible, tener un balanceo de carga para los operarios y plantear mecanismos de trabajo que faciliten y agilicen la elaboración de los procesos, debido a que su gran mayoría se deben realizar de forma manual.

De esta manera, se plantea un nuevo direccionamiento de la cadena productiva de este sector con el fin de afinar los factores de desempeño actuales, para que así el sector tenga un nivel de competencia mayor frente al mercado nacional e internacional.

#### 6.8.4 Monitoreo y Evaluación

Dando continuidad a la metodología del modelo SCOR y con base a algunas estrategias desarrolladas y propuestas en el cuarto nivel, se hace necesario plantear indicadores que permitan a la administración tener control y medición con el fin de analizar la evolución de las estrategias planteadas y la efectividad de la cadena de productividad.

A continuación se describen los indicadores claves identificados a través del modelo SCOR por medio de los cuales se logra ganar ventajas competitivas en el sector floricultor y son propuestos con el fin de que las empresas de este puedan tener una herramienta que les permita monitorear las actividades claves dentro de la cadena de suministros del sector. por lo que para medir la efectividad de cada propuesta es necesaria la creación de indicadores enfocados a la logística del sector y de igual forma se plantean metas que definan el nivel de efectividad de la mejora propuesta.

**Tabla 80:** Indicadores

Indicadores de gestión				
No.	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta
1	Entregar al cliente un producto de calidad	Pedidos Devueltos	$= \left( \frac{\text{Pedidos devueltos}}{\text{Total de pedidos}} \right) * 100$	0,5%

2	Mantener el proceso de Mejora Continua	Metas cumplidas	$= \left( \frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Total de metas}} \right) * 100$	85%
3	Medir la diferencia entre la demanda real y la cantidad pronosticada	Error de Pronóstico	= Demanda Real – Demanda Pronosticada	200 tallos
4	Cumplir los tiempos de entrega que se ha pactado con el cliente	Tiempo de entrega	$= \left( \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \right) * 100$	90%
5	Medir el nivel de satisfacción que tiene el cliente de acuerdo a sus requerimientos y necesidades.	Satisfacción del cliente.	$= \left( \frac{\text{No. clientes satisfechos}}{\text{No. clientes totales}} \right) * 100$	95%
6	Analizar la calidad de los pedidos entregados	Reclamos	$= \left( \frac{\text{Reclamos}}{\text{Total de pedidos}} \right) * 100$	5%
7	Determinar la cantidad de flores que no estén apta para la venta	Flor con defectos	$= \left( \frac{\text{Flor en mal estado}}{\text{Total de flor ingresada}} \right) * 100$	Max 10%
8	Conocer la cantidad de clientes que se logró cubrir sus expectativas	Fidelización de clientes.	$= \left( \frac{\text{No. clientes actuales} - \text{No. clientes anteriores}}{\text{No. clientes anteriores}} \right) * 100$	Incremento anual del 10%
9	Disminuir el nivel de riesgo y aumentar el nivel de confianza	Nivel de Confianza Nivel de riesgo	Nivel de confianza = $\left( \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total de respuestas}} \right) * 100$ Nivel de Riesgo	Ndc = 90% Ndr = 10%

			= 100 – Ndc	
<b>Indicadores de rentabilidad</b>				
10	Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas	Margen Bruto	$= \left( \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} \right) * 100$	40%
11	Conocer si la rentabilidad que presenta la empresa es significativa para la continuidad del negocio	Margen Operacional	$= \left( \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} \right) * 100$	15%
13	Permite conocer la rentabilidad de por cada unidad de producto vendido.	Margen Neto	$= \left( \frac{\text{Costos}}{\text{Venta total}} \right) * 100$	Min 13%
14	Permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total.	Rentabilidad sobre el activo	$= \left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Venta}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \right)$	30%
15	Muestra la rentabilidad que obtienen los propietarios de la empresa por la inversión que han realizado en la misma.	Rentabilidad sobre el patrimonio	$= \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right) * 100$	15%

**Elaborado por:** La autora

## BIBLIOGRAFÍA

- Monteros Guerrero, A., & Salvador Sarauz, S. (16 de Diciembre de 2015). *agricultura*. Obtenido de agricultura: [http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\\_agroeconomicos/panorama\\_agroeconomico\\_ecuador2015.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/panorama_agroeconomico_ecuador2015.pdf)
- Andrés Felipe Ruiz Moreno, Andrés Leonardo Caicedo Otavo, & Javier Arturo Orjuela Castro. (2015). Integración externa en las cadenas de suministro agroindustriales: Una revisión al estado del arte. *Ingeniería* , 167-182.
- Hernández, C. A. (2007). Las pequeñas empresas en las cadenas productivas: crecimiento o dependencia. *Análisis de Coyuntura* , 56-66.
- Jairo Antonio Forero, Luz Esperanza Bohórquez, & Alfonso Lozano. (2008). Impacto de la calidad en la rentabilidad. *Ingeniería* , 42-50.
- Pérez, I., & N. A. (2010). Influencia de la extracción de corrientes intermedias en la producción de energía y en la rentabilidad de un complejo agroindustrial azucarero. *Icidca* , 3-7.
- Gonzalez, A. C. (2016). *Plan estrategico de negocios* . Mexico: Patria .
- Alpizar, J. Q. (2007). *Didactica de las ciencias experimentales*. Costa Rica : EUNED.
- Maryana, S., & Boscán Mariby. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia* , 339.
- Hugo José Mercado Cervera, Tomás José Fontalvo Herrera, & Efraín de la Hoz Granadillo. (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia. *Ingeniare* , 3.
- Díaz Cárdenas, S. (2015). Cadenas productivas y redes de participación para el desarrollo: el café en México. *Revista de Geografía Agrícola* , 58.
- Tribín Rivera, Juan Pablo, & Forero Almanza, Celina. (2014). Prospectiva de la cadena Productiva de mango bajo el enfoque dinámico. *Entramado* , 60-61.
- Castro, J. G. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Uexternado* , 10.
- Redeamerica. (05 de Julio de 2016). *redeamerica*. Obtenido de redeamerica: <http://www.redeamerica.org/Noticia-detalle/ArtMID/2470/ArticleID/1064/Las-Cadenas-Productivas-concepto-elementos-y-barreras>
- Danielle Tomta, & Césaire Chiatchoua. (2009). *Cadenas productivas y productividad de las Mipymes*. Colombia : ISSN .
- Roberto Cespón Castro, Santiago Ibarra Mirón, & Fernando Marrero Delgado. (2005). *La selección del sistema de gestión de la producción en empresas manufactureras*. Cuba : Universidad Central de Las Villas.
- Evelio Prado Fernández, Andrés Fernández Campanioni, & Francisco Sagaró Zamora. (2007). La planificación en la gandería. *Ciencia en su PC* , 2.
- Salazar, Dalmary, & Romero, Gerardo Enrique. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias* , 3.
- Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Perspectivas* , 9.
- Idalberto Chiavenato. (2001). *Administración, teoría, proceso y practica*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.

Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Frederik W. Taylor, & Henry Fayol. (1983). *Principios de la administración científica, Administración industrial y general*. Mexico : Trillas .

Griffin, R. W. (2011). *Administración Decima edición*. España: Cengage Learning.

Perez Valle, D. (2005). *Productividad y su importancia*. Recuperado el 28 de mayo de 2016

Oliveras, E. F. (20 de Enero de 2018). Obtenido de <https://blog.grupopya.com/calcular-la-productividad-global-la-empresa/>

Vanegas, M. (2001). *Productividad Total*. Mexico : Castillo.

Públicos., I. M. (1997). *Manual Practico de Calidad y Productividad a Nivel Internacional*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Mertens, L. (1999). *Como Referente de la Formación Capacitación Articulada con el Aprendizaje Organizacional: Una Propuesta Metodológica*. México .

Alexander Correa Espinal , & Rodrigo Andrés Gómez Montoya. (2009). Tegnologías de la información en la cadena de suministros. *Dyna* , 38.

Díaz Batista, José Antonio, & Pérez Armayor, Dania. (2012). Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro. *Ingeniería Industrial* , 127.

Negrón, D. F. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. Mexico: Cengage Learning.

Mauricio, L. (17 de Marzo de 2005). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-operaciones/>

Cambra, U. C. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid : Esic .

Gómez, P. N. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. España: Narcea.

Henry Mintzberg, James Brian Quinn, & John Voyer. (1997). *El proceso estrategico conceptos, contextos y casos*. Mexico: PEARSON .

Deusto Formacion. (29 de Abril de 2014). *deustoformacion*. Obtenido de deustoformacion: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>

Marisol Massiel Miranda Torres, Rafael Mario Ortiz Zambrano, Arturo Bernardo Ordoñez Moran , & Walter Salomón Zárte Enríquez. (2016). Estrategias competitivas en las Organizaciones. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* , 1.

Villarreal Segoviano, F. J. (2012). Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado. *Nova Scientia* , 173.

Bartak, P. (14 de Agosto de 2015). *grandespymes*. Obtenido de grandespymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2015/08/14/que-quiere-decir-ser-competitivo-3/>

Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa* , 56.

Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *degerencia*. Obtenido de degerencia: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

Fernández, J. L. (2004). *Finanzas y ética: la dimensión moral de la actividad financiera y el Gobierno Corporativo*. España: Universidad Pontificia Comillas de Madrid .

Salcido, B. L. (2014). *El Proceso dos decadas de mi existencia* . Estado Unidos de America : Copyrigh.

Zvi Bodie, & Robert C. Merton. (2003). *Finanzas*. Mexico: Pearson Educacion .



- Padilla, V. M. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Burguete, A. C. (2016). *Análisis financiero*. Mexico: Digital UNID .
- Padilla, M. C. (2012). *Gestio Financiera* . Bogota : ECOE .
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia* , 607.
- Morelos Gómez, José, Fontalvo Herrera, Tomás José, & Efraín de la Hoz Granadillo. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado* , 18.
- Heedz, A. (2012). *Indicadores financieros*.
- Cabrera, C., Gutiérrez, A., & Miguel, R. (2005). *Principales indicadores financieros y del sector externo de la economía Mexicana*. México.
- Tomás Fontalvo Herrera, Efraín de la Hoz Granadillo, & Juan Carlos Vergara. (2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla-Colombia. *Ingeniare* , 4.
- Amaya, A. F. (2013). La estructura de capital en la empresa: su estudio contemporáneo. . *Finanzas y Política Económica* . , 146.
- Lawrence J. Gitman, & Michael D. Joehnk . (2005). *Fundamentos de inversiones*. Mexico : Pearson Educación .
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. . *Actualidad Contable Faces* , 36.
- Ortega L., A. L. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. Bogotá: Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Hoz Suárez, B., & Ferrer , M. A. (2008). Indicadores de Rentabilidad. *Revista de Ciencia Sociales* , XIV (1), 88-109.
- Gerencie . (04 de Octubre de 2017). *gerencie*. Obtenido de gerencie: <https://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>
- Gómez, G. (19 de Febrero de 2015). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/razones-financieras-analisis-financiero/>
- Cerchiaro, L. B. (28 de Abril de 2017). *lballesterosanalisisfinanciero*. Obtenido de lballesterosanalisisfinanciero: <https://lballesterosanalisisfinanciero.wordpress.com/2017/04/28/7-2-rentabilidad-sobre-ventas/>
- Suarez, D. J. (2013). *BIBLIOTECAS PÚBLICAS, NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION: Impacto en el personal bibliotecario* . Estados Unidos de America : Copyright.
- Erick Pablo Ortiz Flores, & Manuel Bernal Zepeda . (1992). *Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica* . Mexico: Copyright.
- Angeltrinidad. (21 de Febrero de 2014). *angeltrinidad*. Obtenido de angeltrinidad: <http://angeltrinidad.blogspot.es/1392993420/tecnicas-de-investigacion-e-instrumentos-para-la-recopilacion-de-datos/>
- Rivero, A. O. (02 de Octubre de 2009). *mailxmail*. Obtenido de mailxmail: <http://www.mailxmail.com/curso-como-hacer-tesis-monografia-ensayo-1/tipos-investigacion>
- Marcelino Cuesta , & Fco J Herrera. (2014). *Introduccion al Muestreo* . Oviedo : Copyright.
- López, P. L. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero* , 2.

Metodología de Investigación Científica. (10 de Agosto de 2013). *científica*.  
 Obtenido de científica: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-operacionalizacion-de-variables.html>

Franco, W. P. (2017). Fortalecimiento en la comercialización de leche pasteurizada. *Ciencias Administrativas* , 476.

Leal, D. (1 de Enero de 2018). *academia*. Obtenido de academia: [http://www.academia.edu/13802971/TIPO\\_Y\\_NIVEL\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_CIENTIFICA](http://www.academia.edu/13802971/TIPO_Y_NIVEL_DE_LA_INVESTIGACION_CIENTIFICA)

Iyanu. (3 de Julio de 2008). *iyanu*. Obtenido de iyanu: <http://iyanu.blogspot.es/>

Limón, R. R. (2006). *HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO CIENTÍFICO*. Mexico: ISBN.

HERNANDEZ, F. B. (1990). *Desarrollo estrategico para la investigacion científica*. Mexico : ISBN.

Explorable. (28 de Diciembre de 2017). *explorable*. Obtenido de explorable: <https://explorable.com/es/prueba-de-la-hipotesis>

Vicente Fernando Chamorro Belalcazar, & Jonathan Lozano Oviedo . (2010). *Análisis de la Eficiencia Logística en una Cadena de Abastecimiento con Optimización* . Santiago de Cali : Universidad del Valle.

Richard Chase , Robert Jacobs , & Nicholas Aquilano. (2013). *Administración de Operaciones: Producción y Cadenas de Suministro*. México : Mc Graw Hill Educación .

Pablo Cabanelas Lorenzo, & Javier Lorenzo Paniagua. (2007). Las competencias de la empresa como factor básico en la rentabilidad económica. . *Galega de Economía* , 1-14.

Maudos, J. (2001). Rentabilidad, estructura de mercado y eficiencia en la banca. *Economía Aplicada* , 194-206.

Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. *Actualidad Contable Faces* , 35-47.

Izquierdo, J. D. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Contaduría y Administración* , 266-281.

Oscar Fernando Castellanos D, Sandra L. Fonseca Rodríguez., & Simón Buriticá Ospina. . (2010). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de flores y follajes con énfasis en clavel*. . Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Subgerencia de Análisis e Información. (2017). *Sector Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca*. . Quito: Corporación Financiera Nacional .

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Panorama laboral y empresarial del Ecuador*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Marta Jannie Marín Angel , & Julián Enrique Rangel Aceros. (2000). *Comercialización Internacional de flores: Antecedentes y evolución: 1990-1999*. Medellín : Universidad Nacional de Colombia.

Odepa . (19 de Enero de 2007). Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/articulos/mercado-de-las-flores-de-corte-2>

Alarcón, N. (2009). *Sector Florícola* . Quito: Centro de Información e Inteligencia Comercial CICO.

Tanya Korovkin, & Olga Sanmiguel Valderrama. (2007). Estándares de trabajo e iniciativas no estatales en las industrias florícolas de Colombia y Ecuador. *Iconos* , 15-27.

- Sámano Ángeles, Antonio, Escamilla Salazar, Zugaide, & Velázquez Mendoza, Elizabeth. (2014). Prácticas de responsabilidad social en materia ambiental en Mipymes florícolas y financiamiento: Una aproximación empírica. *Investigación Administrativa* , 67-79.
- Banco Central del Ecuador. (02 de Abril de 2016). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Á. M., E. A., & V. E. (2007). Caracterización del sistema de costos de la cadena de flores tropicales (heliconias) en el departamento de risaralda. *Scientia Et Technica* , 331-336.
- Flores, D. d., Velázquez, M. A., Íñiguez, J. C., & Espinoza, J. F. (2014). Cohesión social de la productora de flores selectas de Tequexquinahuac, Texcoco, México. *Mexicana de Ciencias Agrícolas* , 1337-1349.
- Vergara, J. T. (2004). Alternativas silvícolas para aumentar la rentabilidad de las plantaciones forestales. *Bosque* , 101-112.
- Blancka Yesenia Samaniego Gámez, Gloria Virginia Cano García, María Teresa Beryl Colinas, Carlos Sánchez Abarca, & Alejandro Manzo González. (2012). Red de mercadeo y rentabilidad de flor de corte en el Valle de Mexicali, Baja California, México. *Mexicana de Ciencias Agrícolas* , 565-577.
- Hernández, C. A. (2007). Las pequeñas empresas en las cadenas productivas: crecimiento o dependencia. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* , 55-66.
- Camargo, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios.* , 20-30.
- Alberto Delgado Cortés, José Vicente Montealegre González, & Carlos Eduardo Montealegre Hernández. (2015). Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima (Colombia). . *Pensamiento & Gestión* , 67-84.
- Lila Margarita Bada Carbajal, & Luis Arturo Rivas Tovar. (2009). Tipologías y modelos de cadenas productivas en las Mipymes. *Lebret* , 182.
- Osear Castellanos, Julieth Rojas, Lix Villarraga, & Elis Ustate. (2001). Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad. . *Revista de ciencias administrativas y sociales.* , 90.
- Martín, M. I. (2015). *UF0347 - Sistemas de archivo y clasificación de documentos*. España: Elearning.
- Rodriguez, V. (2015). *Las flores al servicio de la economía y la globalización*. Recuperado el 25 de 1 de 2019, de Metro: <https://www.metro.pr/pr/>
- Díaz Cardenas , S. (2015). Cadenas productivas y redes de participación para el desarrollo: el café en México. *Revista de Geografía Agrícola* , 60.
- Castillo, J., & Garcia Cortijo, M. (2011). Análisis de los factores explicativos de la rentabilidad de las empresas vinícolas de Castilla-La Mancha. *OEMV* .
- Martinez Flores, F. (2013). Agenda prospectiva de investigación de la cadena productiva de la panela y su agroindustria. *Tecnura* .

## Anexo 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA**



**OBJETIVO:** Analizar la incidencia de la gestión de la cadena productiva en el margen de rentabilidad para el crecimiento financiero de las florícolas en la provincia de Cotopaxi.

**INSTRUCCIONES:** Para garantizar una mayor comprensión y facilitar la recolección de la información, se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa:

- Los espacios se deberán llenar con una equis (X)
- En cada una de las preguntas marque una sola opción.

Gracias por su colaboración.

Nº	PREGUNTA	SI %	NO%	A VECES %
1	¿Tienen definido los proveedores calificados?			
2	¿Realizan controles de tiempos en los procesos?			
3	¿La empresa tiene definido los procesos de producción?			
4	¿Tienen definido los procesos de logística?			
5	¿Considera usted que con un manejo adecuado de ingresos y gastos obtendría mayor rentabilidad?			
6	¿La información financiera es utilizada para la toma de decisiones?			
7	¿Realizan un control del gasto?			
8	¿Cree que de mejorar la gestión de la cadena productiva mejorará la rentabilidad?			
9	¿Cuentan con manuales de funciones?			
10	¿Cuentan con manuales de procesos?			
11	¿Realizan auditorías financieras?			
12	¿Las ventas obtenidas en relación al año anterior aumentaron?			
13	¿Considera que tiene una respuesta ágil a los cambios bruscos en la demanda?			
14	¿Cumple a tiempo con los pedidos?			
15	¿Considera que es necesario medir el nivel de desempeño de los recursos utilizados en cada proceso?			

16	¿Considera que es óptimo el nivel de desempeño de la Mano de obra directa en el proceso Productivo?			
----	---	--	--	--

17. ¿Cuál es el costo más elevado?


Mano de obra  
 Suministros


Agroinsumos  
 Servicios de logística

18. ¿Principales problemas en el sistema de producción florícola?


Manejo del cultivo  
 Mano de obra  
 Nivel de educación de colaboradores


Capital de Trabajo -  
 Liquidez  
 Logística  
 Espacio físico - infraestructura

19. Principales problemas en el sistema de cultivo producción florícola


Control de plagas  
 Control ambiental


Control de enfermedades  
 Desnutrición del suelo

20. ¿Qué aspectos puede mejorar para el sistema de producción florícola?


Manejo de cultivo  
 Infraestructura  
 Logística


Tipos de suelo  
 Proceso de poscosecha

**Anexo 2**

**Registro mensual del camión**

<b>Viajes camión</b>				
<b>Mes:</b>				
<b>Responsable:</b>				
<b>Placas camión:</b>				
<b>Fecha</b>	<b>Viajes</b>	<b>Hora</b>	<b>Total mallas</b>	<b>Firma Resp. Recepción</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>				
<b>APROBADO POR:</b>				

**Anexo 3**

**Bitácora de registro de stock mínimo para inicio de actividades para inicio del siguiente.**

<b>Registro de stock mínimo para inicio de actividades</b>			
<b>Responsable:</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Firma Resp. Recepción</b>	<b>Firma Supervisor</b>
<b>Observaciones:</b>			
<b>Aprobado Por:</b>			

Anexo 4



Proforma para la compostera



Gral. Córdova 623 y P. Solano  
 Telfs.: 2580400 - 2583850\* Fax: 2313327  
 P.O. Box: 09-01-8598  
 WEB SITE: www.agripac.com.ec  
 E-mail: agripac@agripac.com.ec  
 Guayaquil - Ecuador

**PROFORMA**

Cliente: Jimena Tapia Ref. N/P: \_\_\_\_\_  
 Condiciones de Pago: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
DÍA MES AÑO

Cantidad	DESCRIPCIÓN	VALOR	
		Unitario	TOTAL
1	Bioabor 40Ll 0,16 €/kg	6.50	
1	Lombriz Kl	2.00	
 <b>Agripac</b> Ag. Latacunga 051 Telfs: 03 2812702 / 03 2812465 			
		<b>TOTAL</b>	

Sírvase cancelarnos con cheques girados a nuestra orden

R.U.C.0990006687001





## Anexo 5

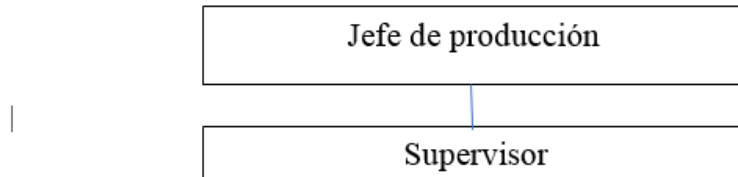
### Profesiogramas o descripción de funciones de los colaboradores.

DESCRIPCION DE FUNCIONES			
NOMBRE DE QUIEN OCUPA EL CARGO:		REPORTA A:	
AREA:	Poscosecha	SUPERVIAS A:	

#### MISION DEL CARGO:

Es responsable de Poscosecha el mismo define la producción a realizarse en la línea, Largos de tallos a procesar, el control de desecho, y el cumplimiento diario.

#### RELACIONES DE ORGANIZACIÓN / POSICION EN EL ORGANIGRAMA



#### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Recibe órdenes de trabajo por parte de los jefes de producción para la tarea diaria.
2. Recibe el turno antes de iniciar la jornada.
3. Controla asistencia y disciplina del personal a su cargo.
4. Organiza el grupo de trabajo y delega funciones que permita el cumplimiento óptimo de los objetivos.
5. Programa y coordina con las recepción, procesamiento y empaque la producción diaria.
6. Comunica a mantenimiento de cualquier daño o desperfecto en los equipos para la producción.
7. Revisa informe de novedades.
8. Coordinar con Control de Calidad que el producto procesado cumpla con las normas correspondientes al mismo.
9. Entregar el turno al jefe de producción informando de todas las novedades para no dificultar el cumplimiento del objetiv.
12. Controla y solicita material para el proceso productivo y revisa los respectivos inventarios de la bodega de empaque.
13. Controla que su área este limpia y ordenada durante toda su jornada de trabajo.

Fecha de expedición:	Fecha de Actualización:	Elaborado por:	Aprobado por:	Página 1
----------------------	-------------------------	----------------	---------------	----------

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES

NOMBRE DE QUIEN OCUPA EL CARGO:		REPORTA A:	
AREA:	Poscosecha	SUPERVIAS A:	

15. Es responsable de comunicar a sus superiores de riesgos laborales que sean identificados en su línea.

16. Es responsable de conocer, acatar y cumplir con las políticas, procedimientos y normas del sistema de gestión en control y seguridad BASC, para evitar y prevenir en el área cualquier tipo de sabotaje.

17. Conocer y cumplir con el reglamento interno de la compañía y con las políticas emanadas por desarrollo humano y organizacional, así como: política corporativa, ambiental, misión, visión y valores.



PERFIL	DEL CARGO
<b>Genero</b>	Indistinto
<b>Educación base</b>	Tecnólogo/a
<b>Educación especializada</b>	General
<b>Conocimientos adicionales</b>	Conocimiento de producción
<b>Experiencia</b>	2 años en relaciones al cargo
<b>Nivel de responsabilidad</b>	Tomar decisiones asertivas
<b>Habilidad/destrezas</b>	Manejo de personal

#### COMPETENCIAS /VALORES GENERALES

1. *Trabajo en equipo*: Capacidad para trabajar con otros para conseguir metas comunes reflejadas en identificar los objetivos organizacionales.
2. Disposición a colaborar con otros.
3. Anteponer los intereses colectivos a los personales.
4. Habilidad en la dirección de grupos personales.
5. Cumplir los compromisos adquiridos.
6. Asumir las posibles consecuencias de sus actos.
7. Esforzarse siempre por dar más de lo que se pide.
8. *Adhesión a normas y políticas*: Tener la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales.
9. *Ética*: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Fecha de expedición:	Fecha de Actualización:	Elaborado por:	Aprobado por:	Página 2
----------------------	-------------------------	----------------	---------------	----------

## Anexo 6

### Registro de producto con defecto

<b>Registro de producto con defecto</b>			
<b>Fechas de la toma de información:</b>			
<b>Responsable:</b>			
<b>No.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Total</b>	<b>Observación</b>
1	Inconformidad en fisiología		
2	Deshidratada		
3	Plaga		
4	Enfermedades		
5	Mala manipulación		
<b>Observaciones:</b>			
<b>Aprobado Por:</b>			

## Anexo 7

### Toma de tiempos en los procesos

Toma de tiempos en los procesos				
Actividad	Tiempo productivo	Tiempo de movimiento	Tiempo muerto	Total horas
Cosecha				8
Recepción de flor				8
Clasificación				8
Procesamiento				8
Empaque				8

## Anexo 8

### Cronograma de capacitación

<b>Temario Anual</b>						
<b>Tema</b>	<b>Mes</b>					
	<b>Ene</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Jun</b>	<b>Ago</b>	<b>Oct</b>
Cultura Organizacional						
Planteamiento estratégico						
Conociendo mi área de trabajo						
Buenas prácticas de manufactura						
Normas de calidad						
Gestión del cambio						

<b>Cronograma de Capacitación</b>				
<b>Área</b>	<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>	<b>Semana 4</b>
Grupo 1 de Cultivo				
Grupo 1 de Pos cosecha				
Grupo 2 de Cultivo				
Grupo 2 de Pos cosecha				

## Anexo 9

### Proforma de la Capacitación

# PROGRAMA DE LIDERAZGO ORIENTADO A RESULTADOS Y ALTO DESEMPEÑO.

## Middle Managers Training Program

32

HORAS

INICIA





GYE AGO 4

UIO NOV 17





**Dirigido a:**  
Gerentes funcionales y de área, líderes de equipos de trabajo y ejecutivos en cuyo cargo tengan incorporadas las funciones de dirigir, influenciar, motivar y coordinar acciones tanto con clientes internos como externos.

<b>MÓDULO 01</b>	<b>DESARROLLO DEL LIDERAZGO ORIENTADO A RESULTADOS.</b>	<b>MÓDULO 03</b>	<b>EL LÍDER COMO COACH.</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo desde la perspectiva individual.</li> <li>• ¿Qué esperan los demás del líder? El rol del líder.</li> <li>• Tipología del liderazgo y características.</li> <li>• Autodiagnóstico.</li> <li>• Influencia, poder y autoridad.</li> <li>• Modelos mentales y vicios del liderazgo.</li> <li>• Inteligencias Múltiples. Condicionamiento ambiental y educacional.</li> <li>• El liderazgo en el contexto organizacional.</li> <li>• El manejo de debilidades y fortalezas individuales.</li> <li>• Vinculación entre liderazgo y eficacia de la gestión.</li> <li>• ¿Dónde se falla habitualmente?</li> <li>• Planes de acción para lograr un rendimiento superior.</li> <li>• Manejo de la capacidad de resiliencia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos desafíos del líder</li> <li>• el desarrollo del potencial.</li> <li>• El líder como coach.</li> <li>• Identificando las brechas de desarrollo.</li> <li>• ¿Cuándo es propicio aplicar coaching y cuando no?</li> <li>• ¿Qué es y que no es coaching?</li> <li>• Técnicas de coaching.</li> <li>- Clínica e implementación de las técnicas.</li> <li>• Manejo conversacional y relacional.</li> <li>• Conducción de sesiones y feedback.</li> <li>• Seguimiento de las acciones de coaching.</li> </ul>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr><td style="text-align: center;">PRESENCIAL</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">DURACIÓN: 8 HORAS</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">GYE: AGO 4</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">UIO: NOV 17</td></tr> </table>	PRESENCIAL	DURACIÓN: 8 HORAS	GYE: AGO 4	UIO: NOV 17		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr><td style="text-align: center;">PRESENCIAL</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">DURACIÓN: 8 HORAS</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">GYE: AGO 18</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">UIO: NOV 24</td></tr> </table>	PRESENCIAL	DURACIÓN: 8 HORAS	GYE: AGO 18	UIO: NOV 24	
PRESENCIAL											
DURACIÓN: 8 HORAS											
GYE: AGO 4											
UIO: NOV 17											
PRESENCIAL											
DURACIÓN: 8 HORAS											
GYE: AGO 18											
UIO: NOV 24											
<b>MÓDULO 02</b>	<b>LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO.</b>	<b>MÓDULO 04</b>	<b>LIDERANDO EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación de una meta compartida.</li> <li>• Alineando los intereses individuales con los de la organización.</li> <li>• La búsqueda de concesos en el equipo.</li> <li>• El manejo de los grupos de interés para la consecución de la meta.</li> <li>• Manejo de factores motivacionales.</li> <li>• La incorporación de medidas compensatorias para impulsar el rendimiento</li> <li>• Identificando los roles en el equipo.</li> <li>• Conflictividad al interior del equipo y el rol del líder.</li> <li>• ¿ Existe una fórmula para obtener resultados superiores?</li> <li>• La creación del compromiso.</li> <li>• Liderando equipos multiculturales.</li> <li>• Cómo gestionar la brecha generacional.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución organizacional y dinámica de cambio.</li> <li>• Inercia individual y colectiva respecto al cambio.</li> <li>• El cambio y los grupos de interés</li> <li>• Como manejar la resistencia y el miedo frente a lo que ha de venir.</li> <li>• Niveles y dimensión del cambio.</li> <li>• El rol del líder ante el cambio.</li> <li>• Factores comunicacionales.</li> <li>• La credibilidad de la propuesta de cambio.</li> <li>• La visión compartida y manejo de la transición.</li> </ul>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr><td style="text-align: center;">PRESENCIAL</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">DURACIÓN: 8 HORAS</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">GYE: AGO 5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">UIO: NOV 18</td></tr> </table>	PRESENCIAL	DURACIÓN: 8 HORAS	GYE: AGO 5	UIO: NOV 18		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr><td style="text-align: center;">PRESENCIAL</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">DURACIÓN: 8 HORAS</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">GYE: AGO 19</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">UIO: NOV 25</td></tr> </table>	PRESENCIAL	DURACIÓN: 8 HORAS	GYE: AGO 19	UIO: NOV 25	
PRESENCIAL											
DURACIÓN: 8 HORAS											
GYE: AGO 5											
UIO: NOV 18											
PRESENCIAL											
DURACIÓN: 8 HORAS											
GYE: AGO 19											
UIO: NOV 25											

## CRONOGRAMA

CIUDAD	FECHA	DURACIÓN	HORARIO
GUAYAQUIL	AGO 4-5-18-19	32 HORAS	08:30 - 17:30
QUITO	NOV 17-18-24-25	32 HORAS	08:30 - 17:30

## PROMOCIONES Y DESCUENTOS

INVERSIÓN POR PROGRAMA COMPLETO				
PROMOCIÓN	VALORES APLICAN POR PERSONA			VÁLIDO HASTA
	1 a 2	3 a 4	5 o +	
20% de Desc.	\$795	\$760	\$700	GYE JUL 7 UIO SEP 22
15% de Desc.	\$845	\$810	\$745	GYE JUL 21 UIO OCT 6
10% de Desc.	\$895	\$860	\$785	GYE JUL 28 UIO OCT 20
Normal	\$995	\$955	\$875	GYE AGO 3 UIO NOV 10

- Descuentos válidos hasta la fecha indicada.
- Consulte las diferentes formas de pago.
- Valores aplican por persona.
- Valores no incluyen impuestos.

Corporación de Servicios TBL S.A. es una entidad formativa de carácter privado acreditada ante la SETEC. Sus servicios gravan tarifa 0% según Art. 187 RALRTI (Régimen de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno).

## LA INVERSIÓN POR PAX INCLUYE:

- Materiales didácticos.
- Certificado digital.
- Servicio de alimentación durante la jornada formativa.

Por montos desde \$600, difíéralo a 3 ó 6 meses sin intereses.



## GARANTÍAS Y POLÍTICAS COMERCIALES.



### GARANTÍAS DEL SERVICIO.

Este evento cuenta con garantía de satisfacción, la cual es medida a través del Indicador de Excelencia al Cliente (ICE), mediante la recepción de encuestas, entregadas por los participantes al finalizar el evento.



### POLÍTICAS COMERCIALES.

El participante deberá llenar el formulario de admisión que le será enviado posterior a su inscripción, el cual permitirá evaluar tópicos básicos sobre el tema a tratar.

Este evento cubrirá los aspectos formativos ofertados en el presente documento. El facilitador no está obligado a desarrollar tópicos o labores de consultoría sobre proyectos o planes específicos no contemplados. En caso de requerirlo, los honorarios insumidos se cobrarán por separado.

En caso de reasignación de instructor(es), su reemplazo tendrá igual o mejores credenciales que el titular, dicho cambio se notificará máximo 72 horas antes de su inicio.

En caso de postergación, cambios o suspensión de lugar, fechas y/u horarios, por motivos de fuerza mayor, se notificará al menos 72 horas antes a su inicio.

El cliente que requiera anulación de inscripción(es), deberá notificar al menos 72 horas previas al inicio del evento. Caso contrario, se dará por confirmada la asistencia. Si el cliente no comunica dentro del tiempo establecido, deberá asumir el 50% del total de cupos que no asistirán, sin posibilidad a reembolso. Dicho valor cubrirá los gastos administrativos y logísticos incurridos.



### POLÍTICAS DE DEVOLUCIÓN Y REEMBOLSO.

Si el cliente ha pagado por adelantado un evento suspendido, tendrá derecho al 100% de reintegro. Dicho fondo también podrá aplicarlo para posteriores eventos.

En caso de insatisfacción expresa del servicio recibido, el cliente tendrá derecho de reintegro hasta el 100% del valor pagado. Para aplicar la garantía del servicio, deberá enviar:

- Formulario de admisión (enviado en tiempo y forma).
- Encuesta del servicio (entregado al finalizar el evento).



### POLÍTICA DE EVALUACIÓN Y ENTREGA DE CERTIFICADOS.

El participante recibirá su certificado digital 72 horas posteriores al término del evento bajo el siguiente esquema:

- Aprobación: +/- al 70% de asistencia + evaluación.
- Participación +/- al 69% de asistencia + evaluación.