



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA FINANCIERA**

TEMA:

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS EFECTOS A
LARGO PLAZO EN LA RENTABILIDAD DE LA FLORÍCOLA
RÍO ALÁQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. PARA EL AÑO 2014”**

Autora: Cortez Pinto Carolina Elizabeth

Tutor: Ing. Fabrizio Viera Vasco

AMBATO – ECUADOR

Mayo – 2015

AUTORÍA DE LA TESIS

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS EFECTOS A LARGO PLAZO EN LA RENTABILIDAD DE LA FLORÍCOLA RÍO ALÁQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. PARA EL AÑO 2014”**, como también los contenidos, ideas, análisis, interpretaciones, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, Mayo del 2015



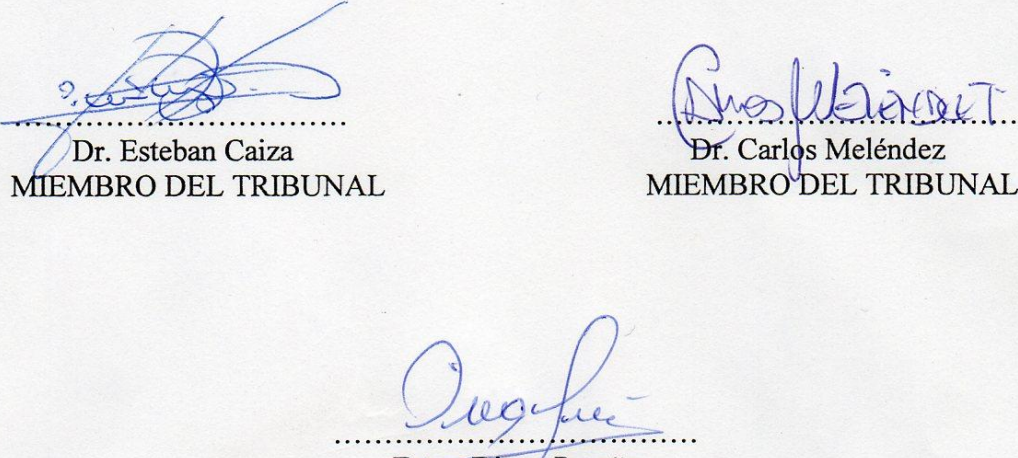
.....
Cortez Pinto Carolina Elizabeth
C.I. 180429065-6

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS EFECTOS A LARGO PLAZO EN LA RENTABILIDAD DE LA FLORÍCOLA RÍO ALÁQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. PARA EL AÑO 2014”**, elaborado por la señorita Carolina Elizabeth Cortez Pinto estudiante de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, Mayo del 2015

Para constancia firman



Dr. Esteban Caiza
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dr. Carlos Meléndez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Econ. Diego Proaño
PRESIDENTE DE TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico a Dios, por saber guiarme en todo este largo camino, a toda mi familia de manera especial a mi madre que a pesar de las adversidades supo enseñarme que con responsabilidad y esfuerzo se llega al éxito, a mis hermanos que de una otra manera me supieron brindar su apoyo para lograr cumplir mi meta, a mis Tías Maty y Nancy que siempre me han sabido dar unas palabras de apoyo y aliento en todo este trayecto académico.

Finalmente a todas y todos quienes que de una u otra manera me han sabido brindar su apoyo incondicional para poder lograr esta gran meta, les agradezco de todo corazón por siempre estar conmigo.

Carolina Cortez Pinto

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más espacial a mi Madre por brindarme la gran oportunidad de realizarme profesionalmente, a mis hermanos por ser el apoyo incondicional en todo este largo camino.

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría y a los docentes que en su momento supieron compartirme todos sus conocimientos.

A todos mis amigos que siempre estuvieron presentes en los momentos que más necesite de su ayuda.

Carolina Cortez Pinto

Índice de Contenidos

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento Del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis	7
1.2.4. Formulación del Problema	8
1.2.5. Interrogantes	8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Fundamentación Filosófica	12

2.2.1. Fundamentación Epistemología	13
2.2.2. Fundamentación Axiológica.....	13
2.3. Fundamentación Legal	14
2.4. Categorías Fundamentales	26
2.4.1. Descripción Conceptual Variable Independiente	28
2.4.1.1. Planificación Estratégica.....	28
2.4.1.2. Planeación.....	31
2.4.1.3. Proceso Administrativo.....	32
2.4.1.4. Administración.....	33
2.4.2. Descripción Conceptual Variable Dependiente.....	33
2.4.2.1. Finanzas	33
2.4.2.2. Análisis Financiero	34
2.4.2.3. Razones Financieras	35
2.4.2.4. Rentabilidad.....	36
2.4.3. Marco Conceptual	41
2.5. Hipótesis.....	42
2.6. Señalamiento de Variables.....	42
CAPÍTULO III.....	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1. Enfoque de la Investigación	43
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	43
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	44
3.4. Población y Muestra.....	46
3.4.1. Población	46
3.4.2. Muestra	46
3.5. Operacionalización de Variables.....	48
3.6. Plan de Recolección de Información.....	50
3.7. Plan de Procesamiento de la Información.....	52
CAPÍTULO IV.....	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1. Análisis de Resultados	54
4.2. Interpretación de los Datos.....	74

4.3. Verificación de la Hipótesis	77
CAPÍTULO V	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1. Conclusiones	79
5.2. Recomendaciones.....	82
CAPÍTULO VI.....	84
PROPUESTA.....	84
6.1. Datos Informativos.....	84
6.2. Antecedentes	85
6.3. Justificación.....	85
6.4. Objetivos	86
6.4.1. Objetivo General	86
6.4.2. Objetivos Específicos	86
6.5. Análisis de Factibilidad.....	86
6.6. Fundamentación Científico-Técnica.....	87
6.7. Modelo Operativo	98
6.7.1. Políticas	100
6.7.2. Principios y Valores Corporativos.....	100
6.7.3. Filosofía Empresarial.....	101
6.7.4. Visión	101
6.7.5. Misión.....	102
6.7.6. Análisis FODA.....	102
6.7.7. Objetivos Estratégicos	118
6.7.8. Definición de Objetivos.....	118
6.7.9. Análisis Financiero.....	121
BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXOS.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO IV

Tabla 4. 1. Canales de Comunicación.....	55
Tabla 4. 2. Charlas motivacionales	56
Tabla 4. 3. Manual de procedimientos de comunicación interna.....	57
Tabla 4. 4. Decisión basada en información estadística.....	58
Tabla 4. 5. Coherencia de decisiones tomadas por los administradores	59
Tabla 4. 6. Planes estratégicos periódicos.....	60
Tabla 4. 7. Análisis de Rentabilidad	61
Tabla 4. 8. Relación de labores	62
Tabla 4. 9. Planes estratégicos y objetivos.....	63
Tabla 4. 10. Estabilidad Laboral	64
Tabla 4. 11. Normas Internas de Trabajo y Conducta.....	65
Tabla 4. 12. Embalaje del producto.....	66
Tabla 4. 13. Provisión de Materia Prima.....	67
Tabla 4. 14. Manejo Lógico	68
Tabla 4. 15. Pagos Realizados.....	69
Tabla 4. 16. Proceso de Recepción del Producto	70
Tabla 4. 17. Señalización en instalaciones de la finca	71
Tabla 4. 18. Transportación.....	72
Tabla 4. 19. Provisión de Productos.....	73

CAPÍTULO VI

Tabla 6. 1. Matriz FODA	117
Tabla 6. 2. Variedades de Flores	120
Tabla 6. 3. Presupuesto de Ventas.....	121
Tabla 6. 4. Presupuesto de Producción	122
Tabla 6. 5. Análisis de los Estados Financieros en Forma Horizontal.....	123
Tabla 6. 6. Análisis de los Estados Financieros en forma Vertical.....	124
Tabla 6. 7. Estado de Perdidas y Ganancias.....	126
Tabla 6. 8. Indicadores Financieros	126
Tabla 6. 9. Matriz de Correlación	132
Tabla 6. 10. Cronograma.....	133
Tabla 6. 11. Presupuesto para la implementación de la propuesta.....	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

Gráfico 1. 1. Árbol de Problema	6
--	---

CAPÍTULO IV

Gráfico 4. 1. Canales de comunicación.....	55
Gráfico 4. 2. Charlas motivacionales	56
Gráfico 4. 3. Manual de procedimientos de comunicación interna.....	57
Gráfico 4. 4. Decisión basada en información estadística.....	58
Gráfico 4. 5. Coherencia de decisiones tomadas por los administradores	59
Gráfico 4. 6. Planes estratégicos periódicos.....	60
Gráfico 4. 7. Análisis de Rentabilidad	61
Gráfico 4. 8. Relación de labores	62
Gráfico 4. 9. Planes estratégicos y objetivos.....	63
Gráfico 4. 10. Estabilidad Laboral	64
Gráfico 4. 11. Normas Internas de Trabajo y Conducta.....	65
Gráfico 4. 12. Embalaje del producto	66
Gráfico 4. 13. Provisión de Materia Prima.....	67
Gráfico 4. 14. Manejo Lógico	68
Gráfico 4. 15. Pagos Realizados.....	69
Gráfico 4. 16. Proceso de Recepción del Producto	70
Gráfico 4. 17. Señalización en instalaciones de la finca	71
Gráfico 4. 18. Transportación	72
Gráfico 4. 19. Provisión de Productos.....	73

CAPÍTULO VI

Gráfico 6. 1. Inflación Anual	104
Gráfico 6. 2. Tasa Activa Referencial	106
Gráfico 6. 3. Proceso Productivo	115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CAPÍTULO II

Ilustración 2. 1. Graficas Conceptuales	26
Ilustración 2. 2. Subordinación de la Planificación Financiera	27
Ilustración 2. 3. Subordinación de la Rentabilidad.....	27

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS EFECTOS A LARGO
PLAZO EN LA RENTABILIDAD DE LA FLORÍCOLA RÍO ALÁQUEZ
ROSAS ROSALQUEZ S.A. PARA EL AÑO 2014”**

Autora: Carolina Elizabeth Cortez Pinto

Tutor: Ing. Fabricio Viera

Fecha: Mayo del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La Florícola Rio Rosas "ROSALQUEZ" S.A., es una empresa que se dedica a la producción y exportación de flores de manera especial la rosa, la empresa tiene una gran variedad de rosas para la exportación para poder satisfacer a sus principales clientes.

En este trabajo se abarca aspectos del sector florícola, se encuentra enfocado en una planificación estratégica para lograr una buena rentabilidad de la Florícola Rio Rosas "ROSALQUEZ" S.A., para que la empresa pueda tomar mejores decisiones para que la empresa pueda tener una mayor ganancia y un mejor prestigio para con sus clientes tanto nacionales como internacionales.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Rentabilidad, Administración, Planeación, Finanzas

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA**

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS EFECTOS A LARGO
PLAZO EN LA RENTABILIDAD DE LA FLORÍCOLA RÍO ALÁQUEZ
ROSAS ROSALQUEZ S.A. PARA EL AÑO 2014”**

Autora: Carolina Elizabeth Cortez Pinto

Tutor: Ing. Fabricio Viera Vasco

Fecha: Mayo del 2015

ABSTRACT

The Floriculture Rio Rosas "ROSALQUEZ" SA is a company dedicated to the production and export of flowers especially roses, the company has a variety of roses for export to satisfy its major customers.

In this work includes some aspects of the floriculture, which focuses in strategic planning to improve its profitability to take better decisions to obtain a better economic gain and a better reputation for its national and international clients.

Keywords: Strategic Planning, Performance, Administration, Planning, Finance

INTRODUCCIÓN

El sector florícola en el Ecuador es uno de los más importantes en los últimos años por lo cual se genera un mercado muy competitivo en el país, por lo que pone a los empresarios que se encuentran en este sector, a realizar refuerzos para poder tener una empresa competitiva.

Este trabajo de investigación cuenta con seis capítulos en los cuales se encuentra toda la información recogida, análisis de los resultados obtenidos con la investigación de campo obteniendo conclusiones y dando recomendaciones para poder dar una solución al problema de la empresa.

En el Capítulo I se encuentra el problema de investigación, se realiza la formulación del problema en un estudio macro, meso y micro, mediante el árbol de problemas se establecen las causas y efectos del problema, con todo esto podemos realizar la prognosis, delimitar el problema y la justificación, con todo esto podemos establecer los objetivos a alcanzar en la investigación.

En el capítulo II se encuentra redactado el marco teórico donde se han detallado los antecedentes de la investigación, se realizó una fundamentación filosófica y una legal, se analiza las variables de la investigación con los respectivos elementos teóricos, se formula la hipótesis y se describe las variables siendo "Planificación Estratégica" como Variable Independiente y "Rentabilidad" como Variable Dependiente.

En el Capítulo III se define la investigación de campo, documental y bibliográfica como modalidad de investigación, se establece la población y la muestra con la que se va a trabajar en la investigación, así como el plan de recolección de la información.

En el Capítulo IV tenemos el análisis e interpretación de resultados, y se realizó la verificación de la hipótesis por medio de Chi Cuadrado.

En el Capítulo V se encuentran las conclusiones y las recomendaciones, estas se basan en la investigación realizada, determinado así las debilidades de la empresa.

En el capítulo VI se desarrolla la solución al problema investigado, de igual manera se establecen antecedentes, se plantea la justificación, se plantea los objetivos generales y específicos, se realiza la factibilidad y la previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

“La Planificación Estratégica y sus efectos a largo plazo en la rentabilidad de la Florícola Río Aláquez Rosas “ROSALQUEZ” S.A. para el año 2014”

1.2. Planteamiento Del Problema

1.2.1. Contextualización

Macrocontextualización

La Floricultura a nivel internacional ha ido prosperando cada vez más en los últimos años ya que existe una gran demanda de flores en todo el mundo.

El consumo de las flores se centraliza en Europa, Norteamérica y Japón. Las flores más comercializadas en el mundo son las rosas seguidas por los crisantemos, los tulipanes y los claveles.

Europa es el mercado más importante para los países exportadores de flores principalmente de rosas, en cuanto a los principales países productores, se destaca Holanda pues es el centro de distribución de los productos de la floricultura en Europa y también el mayor productor del continente. Se ha establecido allí un sistema de comercialización a través de licitaciones, que funciona muy bien y que ha derivado en una situación de mercado abierto. El sistema de subasta se abrió para los productos importados en los años 70.

En general, los exportadores africanos han elegido vender a través de las rematas holandesas, principalmente porque es facilidad de la negociación y su producción africana que fue introducida y desarrollada por holandeses. Los exportadores de

los países de Asia y América Latina han optado por comercializar a importadores a un precio fijos directamente.

Holanda se ha convertido en el principal abastecedor de bulbos para el mercado europeo y de América Latina, con producción propia y bajo contrato países a nivel mundial.

Dentro de Europa se destacan también Italia y España por sus favorables condiciones climáticas. Son importantes productores y exportadores de flores, follaje y plantas en maceta. Italia produce principalmente rosas y crisantemos y España es conocida por los claveles.

Israel es considerado un importante productor de flores y productos relacionados como plantas en follajes, macetas, y material de propagación. La producción de flores habituales está siendo suplida por flores exóticas y por la producción obligada de flores típicas de verano se envían principalmente a Holanda y otros países europeos.

En América del sur, Colombia exporta flores desde el año 1964. Hoy se encuentra entre los primeros productores a nivel mundial, con una participación de alrededor del 10% del total comercializado en el mundo en productos de la floricultura. Su principal mercado es Estados Unidos.

Ecuador, por su parte, se ha especializado en la producción de rosas, que representan un 60% del volumen exportado y claveles con un 5,3%.

Mesocontextualización

En 1982, en Ecuador empezó a desarrollarse la actividad florícola. La empresa Jardines del Ecuador, ubicada en Puenbo, provincia de Pichincha fue la primera plantación ecuatoriana dedicada al cultivo, iniciando con dos variedades de flores específicas de rosas.

La flor ecuatoriana se encuentra entre las mejores del mundo por su calidad y belleza. Las diversas zonas geográficas del país ha permitido prescindir de microclimas y una luminosidad favorable que proporcionan características

especiales a las flores como son: tallos gruesos, largos y verticales, botones grandes y colores intensos y gran durabilidad.

La industria florícola en el Ecuador es una de las actividades generadora de ingresos importantes de las exportaciones no tradicionales del país, creando 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 rosas.

La producción de la rosa de exportación del Ecuador está distribuida en Pichincha 66%, Cotopaxi 16%, Azuay 6%, Guayas 4.4% Imbabura 5%, Otras ciudades 2.6%.

Microcontextualización

La empresa Rio Aláquez Rosas “ROSALQUEZ” S.A, con su oficina matriz se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón de Ambato y su finca en el sector de Aláquez en la provincia de Cotopaxi, es una de las manufacturas del sector florícola que al no contar con una planificación estratégica actualizada por lo cual no existe un adecuado control de la rentabilidad de la florícola.

Esta falta de control a conllevado a un crecimiento desordenado de la empresa, sin tener un control sobre los márgenes de ganancia, volumen de ventas e incremento de los costos de una año a otro; viéndose afectada en forma paulatina en su liquidez, obligando a la empresa a buscar capital de trabajo a través de diversas fuentes de financiamiento.

Sin embargo, el uso permanente de las líneas de crédito que ofrece el mercado financiero, implica destinar una parte de este capital para cubrir los costos financieros, reduciendo la tasa de rentabilidad global de la empresa.

1.2.2. Análisis Crítico

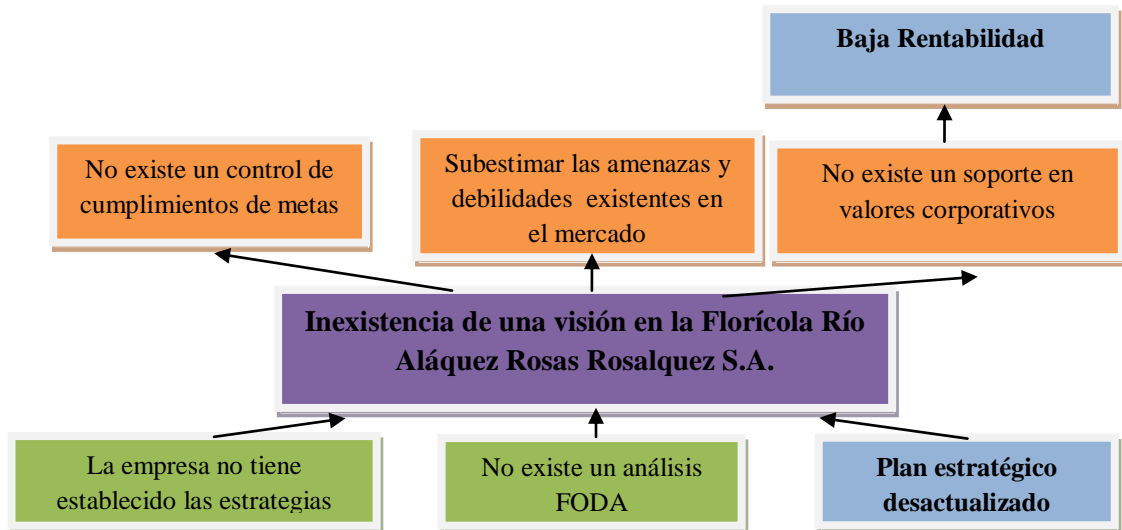


Gráfico 1. 1. Árbol de Problema
Elaborado por: Carolina Cortez

La falta de una visión en la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. se debe a que la empresa no ha dado prioridad a la definición de estrategias debidamente encaminadas a la consecución de metas planificadas que evite el uso desordenado de los recursos y señale un camino planificado a seguir que permita a la organización ir evaluando paulatinamente el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. La falta de señalamiento de metas u objetivos institucionales por escrito y consecuentemente su no difusión, ocasiona una la falta de involucramiento del personal y sigilo de las actividades realizadas por estos, afectando al normal desenvolvimiento del proceso productivo.

La inexistencia de un análisis FODA, ha hecho que la florícola subestime las amenazas externas y las debilidades internas existentes de la Compañía y descuidando al mismo tiempo la presencia activa de sus fortalezas; impidiendo el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y alianzas estratégicas que hubieran permitido en su momento un incremento de la actividad empresarial desarrollada por ésta. Dentro de estas oportunidades no consideradas ha sido el descuido de la vinculación con de la florícola Expoflores, lo que se ha repercutido en la desactualización sobre temas del sector a nivel nacional e internacional; la

no aplicación para la certificación del Sello Verde perdiendo la oportunidad de ofrecer al mercado internacional una rosa de calidad debidamente calificada.

Con lo anterior está claro que no existe un control periódico de la rentabilidad, productividad y competitividad que asegure un crecimiento continuado de la empresa, que sea orientado a través de la aplicación de una planificación estratégica actualizada. Los costos orientados hace años atrás para un estudio y aplicación de la planificación estratégica empresarial, fue desaprovechado al no existir una implementación total de este proceso y por tal motivo hasta el momento no existe un trabajo coordinado de toda empresa creando así un círculo vicioso donde el incumplimiento de una área afecta a al trabajo del área relacionada; ésta evidente falta de coordinación ha traído a la vez un malestar en el ambiente empresarial. El contexto que circunda de estos problemas se origina por la carencia de una base sólida de valores corporativos, puesto que los propietarios y/o administradores priman las necesidades propias de la empresa y de sus propietarios sobre las necesidades de su personal ocasionando una evidente falta de compromiso con los empleados al incumplir sus obligaciones, tales como, como son sueldos, sobresueldos, bonificaciones de Ley, pagos al IESS, entre otros; este evidente incumplimiento merma la fidelidad del personal para con la empresa lo cual imposibilita dirigir el equipo humano en una misma dirección y por ende conseguir el crecimiento continuado de la empresa como un todo.

1.2.3. Prognosis

Si la actual investigación no se llevara a cabo, la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., se generará un panorama crítico por los problemas originados por no implementar una planificación estratégica. Al momento provoca un no control de la rentabilidad que el mismo a largo plazo produce un estancamiento de las actividades de la empresa, y con esto traería problemas en la dotación de los recursos necesarios para la calidad de la rosa.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cuáles son los efectos que tienen la planificación estratégica en la rentabilidad a largo plazo de la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., en el año 2014?

1.2.5. Interrogantes

¿Cuáles son los motivos por los no tiene una planificación estratégica actualizado?

¿Qué índice de rentabilidad tiene la empresa en el año 2014?

¿Qué alternativas de solución es la más adecuada para mejorar la planificación estratégica y controlar la rentabilidad?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Campo: Finanzas

Área: Administrativa

Aspecto: Planificación Estratégica

Delimitación Espacial

El presente trabajo investigativo se desarrollará en la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., en la Zona Sur del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua-Ecuador.

Delimitación Temporal

La presente investigación está considerada para ser realizado con los documentos del año 2014.

Delimitación Poblacional

En esta investigación las fuentes de información son el área administrativa y contable de la empresa.

1.3. Justificación

Debido a la ampliación de la oferta tanto nacional e internacional en el sector floricultor, obliga a las empresas ecuatorianas a estar dispuestas para enfrentar los nuevos desafíos existentes en el mercado. Con la ayuda de la presente investigación y el apoyo de los directivos de la empresa, permitirá hacer una planificación orientada al cumplimiento de la misión y visión, a través del trabajo orientado de su personal en su conocimiento de quienes son, hacia donde se dirigen y que valores corporativos los respaldan.

Este trabajo de investigación beneficia principalmente a la Florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. porque a través de esta investigación puede orientarse para tomar las mejores decisiones de inversión y estrategias orientadas por metas previamente establecidas.

El beneficio de un crecimiento paulatino y ordenado de la empresa, será fruto un adecuado análisis FODA, que permitirá a la empresa conocer sus fortalezas y debilidades internas, medir el impacto de sus amenazas y el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado internacional.

Apoyado de un proceso de evaluación y control periódico y permanente, y una planificación estratégica debidamente estructurada, la organización tendrá la posibilidad de medir la rentabilidad, controlar sus fluctuaciones y tomar acciones correctivas de manera oportuna.

Por lo tanto, la meta principal de esta investigación es crear una base estratégica – operativa que le permita que la empresa tener una base sólida que le permita competir eficientemente al dar una solución a los diversos problemas de su entorno y ver resultados favorables evitando así el desarrollo de mayores problemas en el futuro.

Mediante la aplicación de teoría y conceptos básicos de administración, se busca elaborar un plan estratégico que le permita a Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., optimizar sus operaciones y mejorar el desenvolvimiento del personal; lo que se logra conseguir con su aplicación es que Río Aláquez Rosas Rosalquez sea más eficiente en sus operaciones, y convertirla en una empresa más competitiva frente a otras empresas del sector.

El esquema de indicadores de Gestión y Rentabilidad, permitirá aplicar ajustes en la aplicación de estrategias, así como también, ayudarán a medir el desempeño y resultados de las actividades de la florícola.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar el efecto del Plan Estratégico desactualizado en la rentabilidad a largo plazo de la florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.
- Identificar los efectos de la rentabilidad sobre el normal desarrollo de las actividades de la empresa
- Implementar un proceso de Planificación Estratégica orientado a mejorar la recuperación de la rentabilidad en el largo plazo en la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la tesis de Ingeniería de Naranjo (2011) sobre: *“El manejo de las inversiones y su incidencia en el crecimiento de la rentabilidad de la curtiduría “Jesús del Gran Poder” en el segundo semestre del año 2010”* y se planteó como objetivo general: *“Analizar el manejo de las inversiones y su incidencia en el crecimiento de la rentabilidad de la Curtiduría “Jesús del Gran Poder” en el segundo semestre del año 2010.”* y como objetivos específicos: a) *“Estudiar los factores que inciden en el manejo de las inversiones que realiza la Curtiduría “Jesús del Gran Poder””*; b) *“Analizar la rentabilidad de la Curtiduría “Jesús del Gran Poder” en el segundo semestre del año 2010.”*; c) *“Diseñar un plan financiero para el crecimiento de la rentabilidad de la Curtiduría “Jesús del Gran Poder”*.

”, y luego de un arduo trabajo de campo utilizando diferentes técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos y mediante el uso de estadígrafos especiales para el análisis de datos la autora llega, entre otras a las siguientes conclusiones: a) *“En la empresa existen factores que inciden en el manejo de las inversiones de la Curtiduría Jesús del Gran Poder, como la carencia de comunicación entre los dirigentes y la no satisfacción de los clientes lo que perjudica el crecimiento de la empresa.”* ; b) *“El cambio continuo de fórmulas para la producción del cuero, la adquisición de materia prima en función de precios y no de calidad está provocando la obtención de productos defectuosos lo que no satisface las expectativas de los clientes y que a corto y mediano plazo perjudica la rentabilidad de la empresa.”*; c) *“Curtiduría Jesús del Gran Poder no cuenta con un plan financiero que le permita responder de manera más*

equilibrada y eficiente los retos que rodea a la empresa y que ayude al crecimiento de la rentabilidad.”

En la tesis de Ingeniería de Guanina (2011) sobre: *“El control interno y su incidencia en la rentabilidad en la Escuela de Gastronomía LESCOFFIER en el segundo semestre del año 2010”* se planteó como objetivo general: *“Analizar los procedimientos de Control Interno y su incidencia en la rentabilidad en la Escuela de Gastronomía L'escoffier en el segundo semestre del año 2010”* y como objetivos específicos: a) *“Identificar el nivel de aplicación de procedimientos del control interno la Escuela de Gastronomía L'escoffier para establecer la efectividad del sistema implantado”*; b) *“Valorar los componentes de control interno e identificar los de mayor incidencia en la rentabilidad.”*; c) *“Proponerla evaluación el control interno mediante la aplicación del informe COSO para verificar el nivel de riesgo y confianza e identificar puntos de control”*, y luego de un exhaustivo trabajo de campo utilizando la técnica de la encuesta después de haber aplicado esta técnica de recolección de información la autora ha llegado a las siguientes conclusiones: a) *“No hay control interno que permita tener una adecuada segregación de funciones.”*; b) *“La rentabilidad obtenida no es la esperada”*; c) *“Los objetivos propuestos tampoco se pueden alcanzar debido a la inadecuada aplicación del control interno dentro de la escuela.”*; d) *“El control interno aplicado no identifica riesgos.”*; e) *“No hay un responsable para monitorear los proceso y actividades.”*

2.2. Fundamentación Filosófica

El desarrollo de la presente investigación así como su estudio se fundamentan en las premisas del paradigma Crítico Propositivo, la investigación pretende que en la relación sujeto-objeto los criterios y valores de la investigador permitan concluir un trabajo que represente un aporte significativo hacia la institución.

En las acciones que se realice el investigador se procurara aplicar una metodología cualitativa adecuada a fin de alcanzar una buena relación teórico-práctico.

Esta investigación va a ser crítico propositivo porque el tema hace referencia a un problema real y actual de la empresa, y las variables presentan una relación causa-efecto; es crítico porque analizará la realidad social – económico y, propositivo porque busca dar una solución al problema investigado.

2.2.1. Fundamentación Epistemología

Según García (2010) *“La epistemología es la filosofía del conocer la esencia. o la razón de ser de conocimiento, ya sea visto desde la teoría del conocimiento la cual puede ser científica o filosófica. Es la teoría del conocimiento o doctrina de los fundamentos del método científico por la cual se estudia origen, valor su esencia y sus límites.”*

La presente investigación desde su epistemología busca generar, modificar, transformar, dentro de la institución, conocimiento científico de la realidad existente entre la dualidad de la planificación estratégica y la rentabilidad, se podrá discrepar cuál es la verdadera situación de la empresa y cómo han afectado estas al desarrollo de la misma, pudiendo plantear y mejorar los planes de acción que encaminarán a la organización al desarrollo y el éxito comercial económico.

2.2.2. Fundamentación Axiológica

Según León (2008) *la axiología es la parte de la filosofía que estudia los valores, con el objeto de formular una teoría que permita explicar la existencia y la vigencia de todo el mundo de producción humana que tiene importancia definitiva para la vida del hombre y su desarrollo histórico social.*

La axiología no sólo trata de los valores positivos, sino trata también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso y considerando los fundamentos de tal juicio.

Dentro de la planificación estratégica se considerará una ponderación de cuáles serán los valores corporativos que se priorizarán para lograr un trabajo en equipo que permita el crecimiento continuado de la organización. Adicionalmente, nos enfocaremos en los valores que se van a poner en práctica en este estudio y por

parte de la investigadora son la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la confianza y el compromiso.

2.3. Fundamentación Legal

La Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. por ser una empresa que se encuentra en el sector floricultor exportador está afiliada a Expoflores. Se encuentra bajo el reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías, Normas Internacionales de Información Financiera, Normas Internacionales de Contabilidad y Código del Trabajo.

En la Ley de Compañías (1999), encontramos una sección en la cual podemos sustentar el proyecto de investigación.

SECCION VI

DE LA COMPAÑIA ANONIMA

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

2. DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución.

La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el

registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Art. 162.- En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.

Los bienes aportados serán evaluados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de accionistas.

En la constitución simultánea las especies aportadas serán evaluadas por los fundadores o por peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

En la designación de los peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes.

Las disposiciones de este artículo, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía está formada sólo por los propietarios de ese aporte.

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinadas por los promotores en la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciere una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.

Art. 166.- La suscripción se hará constar en boletines extendidos por duplicado, que contendrán:

- 1. El nombre de la compañía para cuyo capital se hace la suscripción;*
- 2. El número de registro del contrato social;*
- 3. El nombre, apellido, estado civil y domicilio del suscriptor;*
- 4. El número de acciones que suscribe, su clase y su valor;*
- 5. La suma pagada a la fecha de suscripción, forma y términos en que serán solucionados los dividendos para integrar el valor de la acción;*
- 6. La determinación de los bienes en el caso de que la acción haya de pagarse con éstos y no con numerario;*
- 7. La declaración expresa de que el suscriptor conoce los estatutos y los acepta; y,*
- 8. La fecha de suscripción y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.*

10. DE LOS BALANCES

Art. 289.- Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía.

El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos reflejarán fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha de cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicadas en los libros de la compañía y de acuerdo con lo dispuesto en este párrafo, en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

Art. 290.- Todas las compañías deberán llevar su contabilidad en idioma castellano y expresarla en moneda nacional. Sólo con autorización de la Superintendencia de Compañías, las que se hallen sujetas a su vigilancia y control podrán llevar la contabilidad en otro lugar del territorio nacional diferente del domicilio principal de la compañía.

Nota: Expresamente cualquier norma que obligue a expresar el capital o la contabilidad de las personas en sures o en unidades de valor constante. Dada por Art. 99-h) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 del 13 de Marzo del 2000.

Art. 291.- Del balance general y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, así como del informe se entregará un ejemplar a los comisarios, quienes dentro de los quince días siguientes a la fecha de dicha entrega formularán respecto de tales documentos un informe especial, con las observaciones y sugerencias que consideren pertinentes,

informe que entregarán a los administradores para conocimiento de la junta general.

Art. 292.- El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, la memoria del administrador y el informe de los comisarios estarán a disposición de los accionistas, en las oficinas de la compañía, para su conocimiento y estudio por lo menos quince días antes de la fecha de reunión de la junta general que deba conocerlos.

Art. 293.- Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.

Art. 294.- El Superintendente de Compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control.

Art. 295.- La Superintendencia de Compañías podrá reglamentar la aplicación de los artículos de este parágrafo y elaborar formularles de balances y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias en que se consideren los rubros indicados, en el orden y con las denominaciones que se consideren más convenientes.

Art. 296.- Aprobado por la junta general de accionistas el balance anual, la Superintendencia de Compañías podrá ordenar su publicación, de acuerdo con el reglamento pertinente.

Art. 297.- Salvo disposición estatutaria en contrario de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social.

En la misma forma debe ser reintegrado el fondo de reserva si éste, después de constituido, resultare disminuido por cualquier causa. El

estatuto o la junta general podrán acordar la formación de una reserva especial para prever situaciones indecisas o pendientes que pasen de un ejercicio a otro, estableciendo el porcentaje de beneficios destinados a su formación, el mismo que se deducirá después del porcentaje previsto en los incisos anteriores.

De los beneficios líquidos anuales se deberá asignar por lo menos un cincuenta por ciento para dividendos en favor de los accionistas, salvo resolución unánime en contrario de la junta general. Sin embargo, en las compañías cuyas acciones se hubieren vendido en oferta pública, obligatoriamente se repartirá por lo menos el treinta por ciento de las utilidades líquidas y realizadas que obtuvieren en el respectivo ejercicio económico. Estas compañías, podrán también, previa autorización de la junta general, entregar anticipos trimestrales o semestrales, con cargo a resultados del mismo ejercicio.

Nota: Inciso primero reformado por Art. 99-i) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de Marzo del 2000.

Art. 298.- Sólo se pagará dividendos sobre las acciones en razón de beneficios realmente obtenidos y percibidos o de reservas expresas efectivas de libre disposición.

La distribución de dividendos a los accionistas se realizará en proporción al capital que hayan desembolsado.

La acción para solicitar el pago de dividendos vencidos prescribe en cinco años.

Art. 299.- Los accionistas que representen por lo menos el veinte por ciento del capital integrado, podrán solicitar a la Superintendencia de Compañías que intervenga designando un perito para la comprobación de la verdad del balance y demás documentos presentados por el administrador.

La solicitud se presentará, bajo pena de caducidad del derecho, dentro del mes contado desde la entrega del balance y más documentos por el administrador.

Presentado el informe de los peritos designados, se convocará a una junta general de accionistas para que resuelva acerca de las responsabilidades que se desprendieren de tal portazgo.

Art. 300.- Si la Superintendencia de Compañías estableciere que los datos y cifras constantes en el balance y en los libros de contabilidad de una compañía no son exactos o contienen errores comunicará al representante legal y a los comisarios de la compañía respectiva las observaciones y conclusiones a que hubiere lugar, concediendo el plazo de hasta treinta días para que se proceda a las rectificaciones o se formulen los descargos pertinentes. El Superintendente de Compañías, a solicitud fundamentada de la compañía, podrá ampliar dicho plazo.

Con la Ley de Régimen Tributario Interno (2011), también podemos sustentar el proyecto de investigación.

CAPÍTULO III

TARIFA DEL IMPUESTO Y CREDITO TRIBUTARIO

Art. 65.- Tarifa.- *La tarifa del impuesto al valor agregado es del 12%.*

Art. 66.- Crédito tributario.- *El uso del crédito tributario se sujetará a las siguientes normas:*

1.- Los sujetos pasivos del impuesto al valor agregado IVA, que se dediquen a: la producción o comercialización de bienes para el mercado interno gravados con tarifa doce por ciento (12%), a la prestación de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%), a la comercialización de paquetes de turismo receptivo, facturados dentro o fuera del país, brindados a personas naturales no residentes en el Ecuador, a la venta directa de bienes y servicios gravados con tarifa cero por ciento de IVA a exportadores, o a la exportación de bienes y

servicios, tendrán derecho al crédito tributario por la totalidad del IVA, pagado en las adquisiciones locales o importaciones de los bienes que pasen a formar parte de su activo fijo; o de los bienes, de las materias primas o insumos y de los servicios necesarios para la producción y comercialización de dichos bienes y servicios;

2.- Los sujetos pasivos del IVA que se dediquen a la producción, comercialización de bienes o a la prestación de servicios que en parte estén gravados con tarifa cero por ciento (0%) y en parte con tarifa doce por ciento (12%) tendrán derecho a un crédito tributario, cuyo uso se sujetará a las siguientes disposiciones:

a) Por la parte proporcional del IVA pagado en la adquisición local o importación de bienes que pasen a formar parte del activo fijo;

b) Por la parte proporcional del IVA pagado en la adquisición de bienes, de materias primas, insumos y por la utilización de servicios;

c) La proporción del IVA pagado en compras de bienes o servicios susceptibles de ser utilizado mensualmente como crédito tributario se establecerá relacionando las ventas gravadas con tarifa 12%, más las Exportaciones, más las ventas de paquetes de turismo receptivo, facturadas dentro o fuera del país, brindados a personas naturales no residentes en el Ecuador, más las ventas directas de bienes y servicios gravados con tarifa cero por ciento de IVA a exportadores con el total de las ventas.

Si estos sujetos pasivos mantienen sistemas contables que permitan diferenciar, inequívocamente, las adquisiciones de materias primas, insumos y servicios gravados con tarifas doce por ciento (12%) empleados exclusivamente en la producción, comercialización de bienes o en la prestación de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%); de las compras de bienes y de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%) pero empleados en la producción, comercialización o prestación de servicios gravados con tarifa cero por ciento (0%),

podrán, para el primer caso, utilizar la totalidad del IVA pagado para la determinación del impuesto a pagar.

No tienen derecho a crédito tributario por el IVA pagado, en las adquisiciones locales e importaciones de bienes o utilización de servicios realizados por los sujetos pasivos que produzcan o vendan bienes o presten servicios gravados en su totalidad con tarifa cero, ni en las adquisiciones o importaciones de activos fijos de los sujetos que produzcan o vendan bienes o presten servicios gravados en su totalidad con tarifa cero.

No tendrán derecho a crédito tributario por el IVA pagado en la adquisición local e importaciones de bienes y utilización de servicios, las instituciones, entidades y organismos que conforman el Presupuesto General del Estado, entidades y organismos de la Seguridad Social, las entidades financieras públicas, ni los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

En general, para tener derecho al crédito tributario el valor del impuesto deberá constar por separado en los respectivos comprobantes de venta por adquisiciones directas o que se hayan reembolsado, documentos de importación y comprobantes de retención.

Como regla de aplicación general y obligatoria, se tendrá derecho a crédito tributario por el IVA pagado en la utilización de bienes y servicios gravados con este impuesto, siempre que tales bienes y servicios se destinen a la producción y comercialización de otros bienes y servicios gravados.

Art. (...)- *Los contribuyentes que tengan como giro de su actividad económica el transporte terrestre público de pasajeros en buses de servicio urbano, sujeto a un precio fijado por las autoridades competentes, conforme lo establece la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, tendrán derecho a crédito tributario por el IVA que hayan pagado en la adquisición local de chasis*

y carrocercías, que sean utilizados exclusivamente dentro del giro de su negocio y directamente relacionados con el mismo, pudiendo solicitar al Servicio de Rentas Internas la devolución de dicho IVA, de acuerdo a las condiciones previstos en el Reglamento a esta Ley.

PRO ECUADOR Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

VERIFICAR ESTATUS FITOSANITARIO.- Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso a los productos de origen vegetal ecuatorianas a través del Estatus Fitosanitario. ¿Qué es un Estatus Fitosanitario? Consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria de las flores en el Ecuador para revisión y aprobación del país de destino (análisis de riesgo de plagas, métodos de cultivo, etc.). Ver en sitio web de Agrocalidad si existe el estatus fitosanitario o solicitar: www.agrocalidad.gob.ec → Sanidad Vegetal → Exportaciones → Listados Oficiales → Lista Oficial de Restricciones Fitosanitarias para la Exportación de Productos Vegetales.

REGISTRO EN AGROCALIDAD: Solicitar el registro de operador en la página web de Agrocalidad (www.agrocalidad.gob.ec) según si el usuario es Exportador, Productor, Productor – Exportador.

DOCUMENTOS REQUERIDOS: RUC, copia de cédula, constitución de la empresa y nombramiento del representante legal (persona jurídica), croquis de ubicación del centro de acopio (exportador) y cultivo (exportador – productor) Factura de pago según la solicitud del registro.

INSPECCION: Un auditor de AGROCALIDAD realiza la inspección del lugar detallado en el croquis entregado como documento requerido, y prepara un reporte el cual debe ser aprobado por AGROCALIDAD.

Una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado de registro y un código de registro los cuales avalan el registro como operador en Agrocalidad (este registro e reconocido Internacionalmente).

SOLICITAR CERTIFICADO FITOSANITARIO: El certificado Fitosanitario se lo requiere por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma.

Se solicita una inspección o pre-inspección (si el lugar de acopio o cultivo sea fuera del lugar de salida de la carga) esto se realiza en el punto de control (Aeropuertos, Puertos Marítimos, Pasos Fronterizos) o en las coordinaciones provinciales de Agrocalidad en el caso de una pre-inspección.

DOCUMENTOS REQUERIDOS: Registro como operador, copia del manifiesto de embarque, factura proforma u otro documento que indique información del envío.

En el caso de pre-inspección se emitirá un certificado provisional que se canjeara por el Certificado Fitosanitario en el punto de control.

En el caso de una inspección una vez aprobada se otorgara el Certificado Fitosanitario para él envío a realizarse.

2.4. Categorías Fundamentales

SUPRAORDINACIÓN

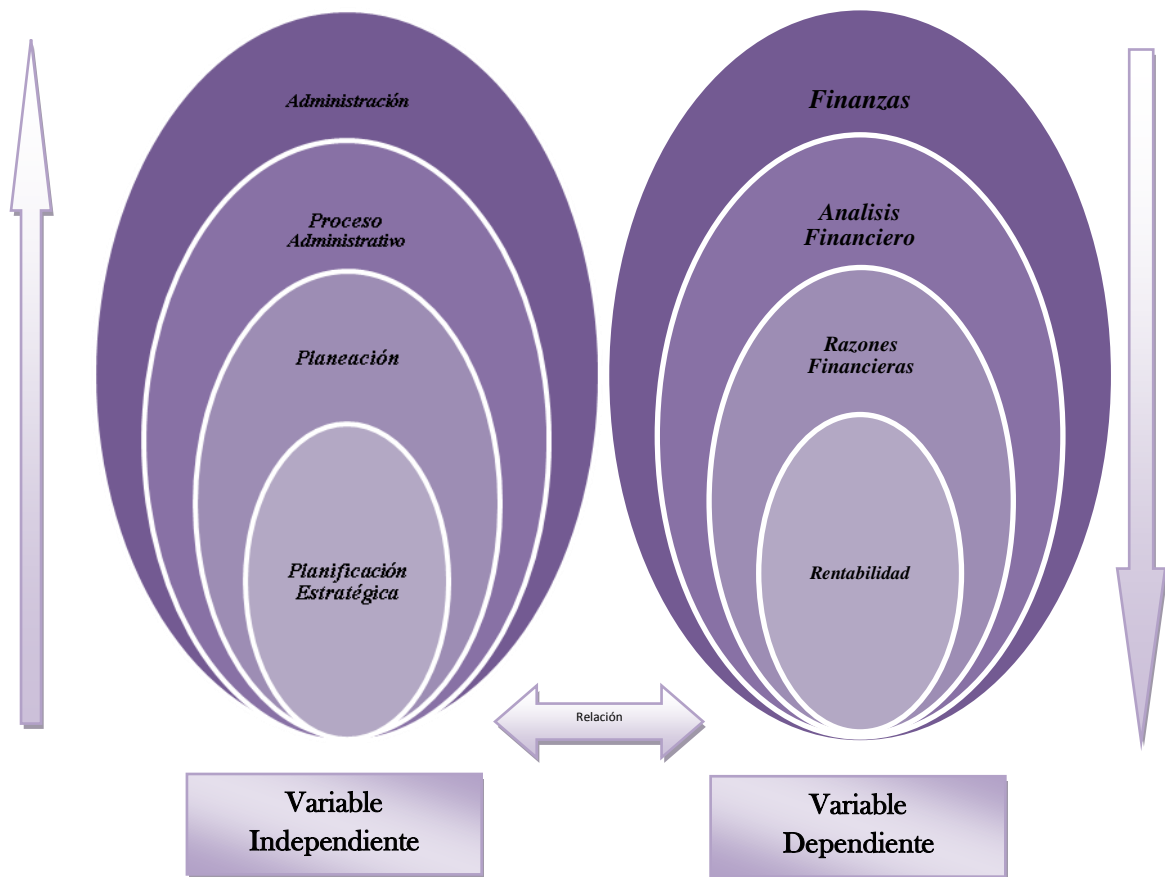


Ilustración 2. 1. Graficas Conceptuales
Elaborado por: Carolina Cortez

SUBORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE

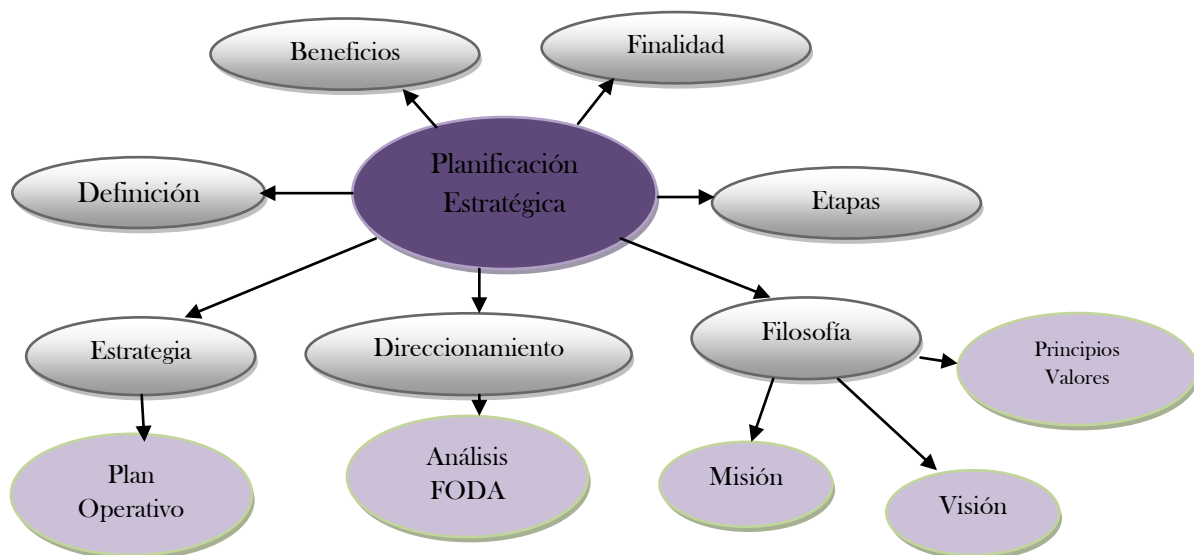


Ilustración 2. 2. Subordinación de la Planificación Financiera
Elaborado por: Carolina Cortez

SUBORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE

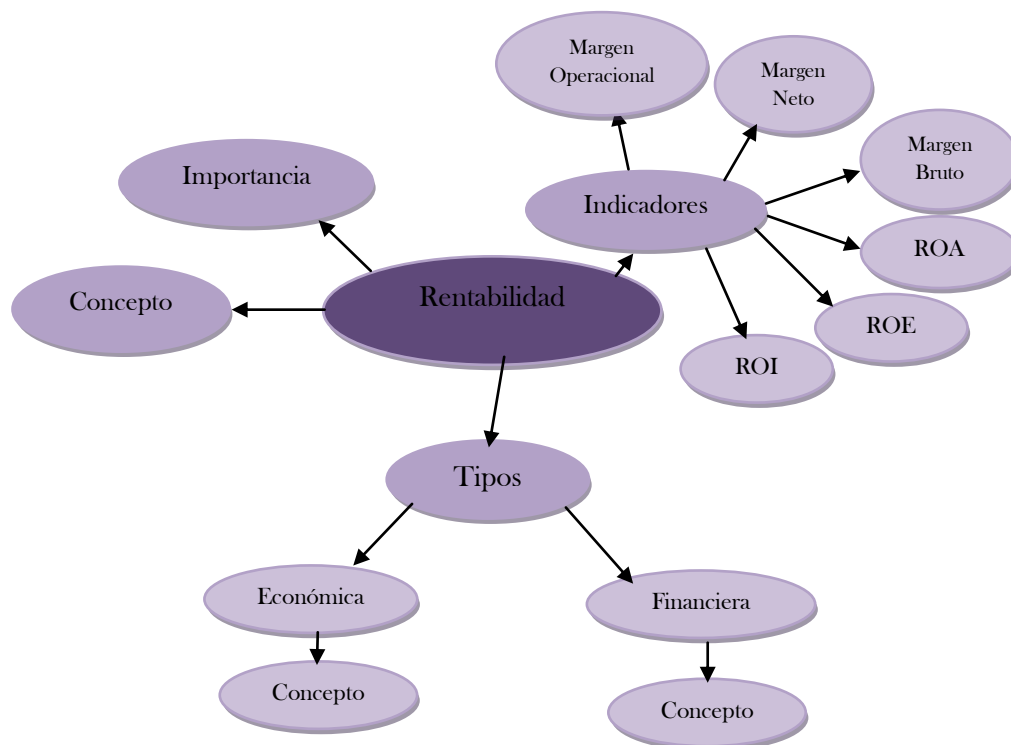


Ilustración 2. 3. Subordinación de la Rentabilidad
Elaborado por: Carolina Cortez

2.4.1. Descripción Conceptual Variable Independiente

2.4.1.1. Planificación Estratégica

Según Orozco (2006), la planeación estratégica está referida principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también es dinámico.

La planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar acciones y recursos destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

De este modo, podemos comenzar a definir la planeación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto al proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto al instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

2.4.1.1.1. Beneficios

Un importante beneficio de la Planificación Estratégica es que permite a los ejecutivos ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos. La formulación e implantación de una estrategia para el negocio constituye las funciones directivas fundamentales que marca la trayectoria de la dirección a largo plazo, desarrolla movimientos y enfoques estratégicos efectivos, que después de poner en práctica la estrategia produce los resultados esperados. De hecho una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección, que mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente, fomentando la planeación y la comunicación interdisciplinaria, asignando prioridades en el destino de los recursos, esto nos menciona Thompson (2003).

2.4.1.1.2.Finalidad

Las Finalidades según Mintzberg (1994), apunta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades. Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración. En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa, de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo.

Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”. Un argumento a favor de la planificación es que los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo. La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

Las organizaciones deben planificar para controlar. A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad de control no ha sido nunca ajena a la planificación (frecuentemente se habla de “planificación y control”). La planificación ha tenido frecuentemente una connotación de “actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el poder de su razón”. Se pretende, pues, extender dicho control no solo al interior de la organización, sino también a su entorno.

Las indicadas pueden considerarse las cuatro finalidades fundamentales de la planificación. Aunque no sean mutuamente excluyentes, sí es posible que en

ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de planificación estratégica centrados bien en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control (finalidades de coordinación y control).

2.4.1.1.3. Etapas

Enfocar la planeación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planeación estratégica:

El proceso de planeación estratégica debe adaptarse a la organización. Cuando se intenta replicar acríticamente metodologías usadas en diferentes contextos, aparecen inevitablemente los problemas. Las metodologías que tienen éxito en algunas organizaciones pueden no funcionar bien en otras. El ideal, entonces es escoger y adaptar a la organización los diversos modelos que están disponibles.

Enfocar la planeación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y los factores que varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de la institución o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

Diseñar un proceso de planeación que sea realista para lo cual será preciso evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planeación y eventualmente pedir asesoría, evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso evaluar la disposición y el compromiso de directivos y funcionarios: evaluar los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer, etc.

Más allá de la selección del modelo a utilizar, una efectiva planeación estratégica debe incluir algunos elementos claves, aunque el orden en que se los enumera no implica necesariamente una sucesión temporal. De hecho la práctica enseña que lo óptimo es trabajar de la “ida y vuelta” aproximaciones sucesivas. Así, por ejemplo, la visión de las debilidades, puede afectar la definición de la misión y, a su vez, puede facilitar la percepción de nuevas debilidades o fortalezas.

Todo camino tiene un punto de partida y en este, como en muchos otros, resulta fundamental conocerlos, genéricamente se conoce como etapa de diagnóstico, puede desarrollarse de diversas maneras, aplicando una variedad de técnicas. La planeación estratégica suele enfatizar el análisis de las condiciones del entorno en que la institución u organización se encuentra inserta y el análisis de sus características internas, esto nos menciona Orozco (2006).

2.4.1.2. Planeación

Según Reyes (2002), la función fundamental de la administración es la planeación.

Los planes comprenden la adopción de objetivos para la empresa, las metas de los diferentes departamentos y las formas de alcanzarlas. Planear presume la existencia de alternativas y hay pocas decisiones en los negocios para los cuales no exista alguna clase de alternativa.

Planear es decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá de llevarlo a cabo. La planeación se erige como puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos ir.

Planear es un proceso intelectual, la determinación consiente de vías de acción, la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados.

La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción. La planeación no solo es una función básica para todos los administradores y a todos los niveles de una empresa, sino que también las otras cuatro funciones deben reflejarlo.

La planeación incluye la selección de los objetivos empresariales y departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzar objetivos preseleccionados. Puesto que en este enfoque no se pone en práctica en el vacío, la buena planeación debe considerar la naturaleza del medio ambiente futuro en el cual las decisiones y acciones de la planeación habrán de operarse.

Una buena planeación deberá contener como mínimo las siguientes etapas:

1. Detección de las oportunidades
2. Establecimiento de objetivos o metas
3. Desarrollo de premisas
4. Determinación de cursos alternativos de acción
5. Evaluación de cursos alternativos de acción
6. Selección de un curso de acción
7. Formulación de planes derivados
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional. Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta todos sus principios.

2.4.1.3. Proceso Administrativo

Según Chiavenato (2006), la Administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Las fases del proceso administrativo son cuatro:

- ✓ Planeación.
- ✓ Organización.
- ✓ Dirección.
- ✓ Control.

La administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos; sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el proceso administrativo, con elementos de la función de administración definiera en su tiempo como: “Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar”.

La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener las empresas al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, esto nos menciona Fayol (1996)

2.4.1.4.Administración

Según Bateman (1999), la administración hace referencia directa a un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas, sin embargo para Mooney (1997), la administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

2.4.2. Descripción Conceptual Variable Dependiente

2.4.2.1. Finanzas

Las finanzas según Lawrence (2003), se pueden definir como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas están relacionadas con el proceso,

las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos, Es derivación de la economía que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma como se obtienen los recursos, a la forma como se gastan o consumen, a la forma como se invierten, pierden o rentabilizan. Las finanzas estudian la obtención y uso eficaz del dinero a través del tiempo por parte de un individuo, empresa, organización o del Estado.

Mientras que Merton (2000) nos dice que las finanzas estudian la manera en que se los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras: que se distribuyen a lo largo del tiempo y que generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.”, las finanzas son un elemento crucial para el éxito de una organización ya que proporcionan rigor para la toma de decisiones.

2.4.2.2. Análisis Financiero

El análisis financiero Según Moyer, McGuigan, & Kretlow (2005) menciona que un análisis financiero permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa. Además, indica si una compañía tiene efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones o si tiene un periodo razonable de las cuentas por cobrar una política eficaz de administración de inventarios, etc. El análisis financiera también puede utilizarse para evaluar la viabilidad de una empresa y de esa manera determinar si recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asumen en el desarrollo de su actividad laboral, sin embargo Elizondo (2006) explica que los métodos de análisis constituyen técnicas específicas que permiten conocer el efecto de las transacciones de la entidad sobre su situación financiera y resultados. Ahora bien los métodos de análisis se fundamentan en la comparación de valores, los cuales pueden ser verticales u horizontales.” En consecuencia, la función del análisis financiero es convertir los datos obtenidos en información útil, razón por la cual el análisis financiero debe ser básicamente decisional para la toma de medidas, pero para Gordon (2003), el análisis

financiero implica la determinación de los niveles de riesgo y rendimiento esperado de activos financieros individuales, así como de grupos de activos financieros.

Sin embargo para Sánchez (2008), El análisis financiero tradicional es necrológico, se basa en autopsias que se le hacen a la firma "para ver qué pasó" y no hay suficiente énfasis en el futuro. El pasado es inmodificable y los decisores, sólo pueden afectar el futuro con sus decisiones. El pasado sólo sirve para evaluar qué tan buenas resultaron las decisiones que se tomaron meses o años antes. En la medida en que el análisis del pasado sirva para corregir acciones equivocadas o reforzar acciones acertadas, será útil.

El propósito entonces, es examinar instrumentos de planeación y control que permitan tomar buenas decisiones que aumenten el valor de la firma. Se van a estudiar las siguientes herramientas: Análisis de indicadores, Razones Financieras y Estado de Fuentes y Usos de Fondos. Estos instrumentos no sólo servirán para evaluar lo que sucedió, sino que permitirán en un proceso de planeación, establecer metas a cumplir.

2.4.2.3. Razones Financieras

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social, sin embargo para Aching (2000) las razones financieras es uno de los instrumentos más usados para realizar un análisis financiero, estas tienen la capacidad de medir en un alto grado la eficacia y el comportamiento de la empresa, presentan una perspectiva amplia de la situación financiera; pueden precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. 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.

Según Sánchez (2006) indica que “Las razones o índices financieros no son más que la relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas se puede detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que pueden presentar las cifras de los estados financieros. Sin embargo, es importante observar que, en todos los casos de análisis de índices o razones financieras, un índice aislado es tan inútil, o aun peor, como los estados financieros, ya que provee muy poca o ninguna información. Los índices financieros son realmente útiles si se calculan para una serie de años, que permitan determinar promedios y tendencias; y mucho mejor, si los podemos comparar con diferentes empresas del mismo o similar ramo que el de la analizada.

2.4.2.4. Rentabilidad

Según Gitman (1992), “la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad, mientras que para Baca (1987), la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto. Sin embargo para Sánchez (2002) afirma que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los

medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas.” Es decir, que la rentabilidad es la capacidad que tienen las empresas para generar suficiente utilidad o ganancia. La rentabilidad es uno de los conceptos más importantes en las empresas modernas y uno de los más utilizados por la comunidad de negocios. Es lo que buscan, básicamente, todos los inversores, la rentabilidad es, al menos en parte, lo que busca el management con sus decisiones directivas y lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en determinada empresa, o si, por el contrario, retiran sus fondos, esto nos menciona Preve (2005)

2.4.2.4.1. Importancia

La importancia de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica, según Sánchez (2002)

2.4.2.4.2. Indicadores

Según Aching (2000), Los indicadores expresan el rendimiento de empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Los Indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio. Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y los que se estudian son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

Margen Operacional

Indicador de Rentabilidad que se define como la Utilidad Operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Se puede interpretar como la utilidad operacional que generan las ventas. Esta utilidad es el costo de las ventas y los gastos operacionales, es decir de administración y ventas

Margen Neto

Según Van (2002), el margen de utilidad neto es un parámetro de rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos sobre la renta.

El margen neto es el margen de beneficio después de los impuestos; esto es, el margen bruto unitario menos los impuestos repercutibles en ese producto. También se expresa en unidades monetarias/unidad vendida.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

El Margen neto muestra el porcentaje de utilidad generada por las ventas. Todo lo bruto y el margen operacional afecta por igual al margen neto.

Margen Bruto

Según Horngren & Sundem (2006) nos dice que el Margen Bruto o también llamado utilidad bruta, es el excedente de las ventas por arriba del costo de los bienes vendidos. El costo de venta es el costo de la mercancía que adquiere o produce una compañía y que después vende.

El margen Bruto tiende a subir; siempre y cuando existan costos fijos, ya que los costos variables aumentarán en proporción a la cantidad de ventas. Es decir, si solo existiera los costos variables a más ventas el margen bruto no se incrementará. Pero si una parte de los costos de ventas son costos fijos, a más ventas el margen bruto irá aumentando hasta alcanzar la capacidad máxima de una planta de producción o capacidad instalada.

$$\text{Margen Bruto} = \text{Precio de venta} - \text{costo de los bienes vendidos}$$

Este margen bruto, que suele ser unitario, es un margen de beneficio antes de impuestos. El cual se puede interpretar como la utilidad generada por las ventas.

Rendimiento del Activo ROA

Según Horngren (2003) El rendimiento sobre el capital mide el éxito una compañía al utilizar su activo para ganar ingresos para los que están financiando su negocio, entonces el ROA es una herramienta para diagnosticar la rentabilidad y la eficiencia en los negocios, es el retorno sobre los activos conocida como ROA. Además el ROA es una medida de eficiencia operacional en la utilización de los activos de una empresa.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}}$$

Propone medir el retorno sobre los activos independientes del costo de mantenerlos, como una medida de productividad pura en la utilización de recursos, sin tener en cuenta el costo de los pasivos y el patrimonio.

Rendimiento sobre el Patrimonio ROE

Según Aching (2000), esta razón lo obtendremos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de las empresas. Mide la rentabilidad de los fondos aportaciones por el inversionista”

$$ROE = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Capital o Patrimonio}}$$

Esto significa que por cada dólar que los accionistas o propietarios mantienen en la empresa en un periodo determinada se genera un rendimiento de un determinado porcentaje sobre el patrimonio.

Rendimiento sobre la Inversión ROI

Según Aching (2000), el índice del rendimiento sobre la inversión, lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$ROI = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo Total}}$$

Esto significa que por cada dólar invertido en la empresa en un periodo de tiempo en los activos produjeron en dicho periodo un determinado porcentaje sobre la inversión.

2.4.2.4.3. Tipos Económica

Según Sánchez (2002), La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

Mientras que Eslava (2008), menciona que la rentabilidad económica pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y acabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto al pasivo como a los propios accionistas de la empresa.

Financiera

Según Sánchez (2002), *"la rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa"*, sin embargo Eslava (2008) nos dice que mide la capacidad de la empresas para remunerar a su propietarios, representando para ellos en última instancia, el coste de oportunidad de los fondos que mantienen inventarios en la empresa y posibilita la comparación, al menos en principio, con los rendimientos de otras inversiones alternativas. "Entonces se podría decir que la rentabilidad financiera es, para las empresas lucrativas, el ratio más importante ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Sin duda alguna salvo raras excepciones, los propietarios de una empresa invierten en ella para obtener una rentabilidad suficiente.

2.4.3. Marco Conceptual

Floricultura

Según Caballero (1990), *La floricultura es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo. Los productores llamados floricultores, producen plantas para jardín, para su uso por jardineros, paisajistas, decoradores de interiores, venta de flores cortadas en floristerías o florerías, para su uso final en florero.*

Subastas

Según Mavila (2002) *Las subastas, son procedimientos por los cuales un vendedor presenta uno o varios artículos para su venta; y al mismo tiempo, permite a los compradores la oportunidad de efectuar una oferta (postura) en uno o varios artículos. Al cierre de la subasta el artículo o artículos van al licitador que está dispuesto a pagar el precio más elevado, que como lo vamos a ver no necesariamente es el precio que cancelará.*

Bulbos

Los bulbos, al igual que los rizomas, cormos y tubérculos, son órganos subterráneos de almacenamiento de nutrientes. Las plantas que poseen este tipo de estructuras se denominan colectivamente plantas bulbosas.

Follajes

Conjunto de hojas y ramas de un árbol, arbusto o planta

Propagación

Se llama propagación al conjunto de fenómenos físicos que conducen a las ondas del transmisor al receptor. Esta propagación puede realizarse siguiendo diferentes fundamentos físicos, cada uno más adecuado para un rango de frecuencias de la onda a transmitir.

2.5. Hipótesis

La Planificación Estratégica genera efectos positivos a largo plazo en la rentabilidad de la Florícola Rio Aláquez Rosas “ROSALQUEZ” S.A.

2.6. Señalamiento de Variables

Variable Independiente: Planificación Estratégica

Variable Dependiente: Rentabilidad

Unidad de Observación: Oficina Matriz de la Florícola “ROSALQUEZ” S.A.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la Investigación

El desarrollo de la presente investigación está enmarcado en el enfoque cualitativo porque debido a que el problema que se plantea requiere una investigación interna utilizando técnicas cualitativas que permitirán una observación naturalista con el objeto de describir e interpretar la realidad en la Florícola “ROSALQUEZ”; los objetivos que se plantean proponen acciones inmediatas a fin de solucionar satisfactoriamente el problema identificado. Es por ello que, Schiffman & Lazar (2000) menciona que “La investigación cualitativa consiste en entrevistas de profundidad, grupos de enfoque, análisis de metáforas y técnicas proyectivas que son administradas por un entrevistador capacitado”

Para el presente estudio se trabajará con una población, que facilitará el desarrollo del trabajo de campo con la colaboración del personal que conforma la Florícola y sus resultados no serán generalizables debido a que se investigará exclusivamente en el contexto en que se desarrolla la empresa; la investigación se desarrollará con un criterio de validez, fiabilidad, objetividad a fin de garantizar la objetividad de la Información obtenida.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

Investigación de Campo

Según Graterol (2008); La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto; logrando como finalidad la recopilación de datos primordiales referentes al problema de estudio a través de la utilización de la técnica de la encuesta.

Investigación Bibliográfica-Documental

Según Rivas (2009); La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes –teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

Se aplicará este tipo de investigación como parte esencial de un proceso de investigación que consiste en realizar un análisis simplificado de la recopilación de información, dentro del cual se podrá observar, determinar y analizar sistemáticamente sobre las realidades del medio a investigarse, usando para ello diferentes tipos de documentos esenciales para la presente investigación, con la finalidad de obtener resultados que pudiesen ser el fundamento ideal para el desarrollo de la investigación en relación a la planificación estratégica en la institución antes mencionada.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

La investigación está enmarcada en un nivel exploratorio y un nivel descriptivo.

Investigación Exploratoria

Según Grajales, (2000) nos dice que la investigación exploratoria nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de

familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

Dentro de las herramientas utilizadas, se procederá a realizar un levantamiento de información mediante una entrevista realizada al Presidente de la compañía, enfocado a establecer cuáles son los valores corporativos del nivel directivo de la organización y que por ende influye al ambiente empresarial, así mismo, podremos definir qué tipo de relaciones y líneas de comunicación mantiene los miembros de la alta gerencia con el personal subordinado. Esta información nos permitirá estructurar una planificación estratégica congruente a los intereses de los accionistas, sin afectar la estabilidad del ambiente laboral.

Investigación Descriptiva

La Investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

Según Miro, (1944) “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables” y además que “...Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos y se puede utilizar uno de ellos o ambos a la vez”.

Por lo expuesto, el presente proyecto se encuentra enmarcado en este tipo de investigación al hacer uso del método descriptivo podemos tener la capacidad de

seleccionar características fundamentales que se gestan dentro de la organización y su descripción detallada dentro del marco conceptual tomado como referencia.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Según Herrera, (2004) nos dice que “La población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. En muchos casos, no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que se recurre a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea lo más representativa del colectivo en las características sometidas al estudio”.

Cuadro 3.1.- Descripción de la Población en Estudio

DETALLE	ÁREAS	UNIVERSO (f)
Directivos	Presidente	1
	Gerente General	1
Dpto Contabilidad	Contador	1
	Auxiliares	2
Dpto de Compras	Jefe de Compras	1
Dpto. Ventas	Jefe de Ventas	1
	Vendedores	3
Poscosecha	Jefe de Poscosecha	1
Cultivo	Obreros	80
Proveedores	Proveedores	15
Servicios Indirectos	Transporte	11
Total		117

Elaborado por: Carolina Cortez

3.4.2. Muestra

Es una parte o subconjunto representativo de la población, los resultados de la investigación que se obtiene en la muestra se puede generalizar a la población por procedimientos estadísticos; la muestra tiene dos características representatividad y tamaño.

FÓRMULA - POBLACIÓN FINITA POR PROPORCIÓN

Para el presente estudio es necesario determinar la muestra con la fórmula de la población por proporción conocemos en su totalidad la población, se puede aplicar la encuesta con facilidad, se calculará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + Ne^2}$$

Datos:

N= 117

p=0.5

q=0.5

Z=1.96

Nivel de confianza 95%

e=5%

El margen de error estimado, se lo considera porque la encuesta ha sido enfocado al personal de la organización, por lo tanto, está sujeto a errores de interpretación inherentes a la virtud de apreciación que tenemos los seres humanos.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 117}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 117 * (0,05)^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 117}{3,8416 * 0,5 * 0,5 + 117 * 0,0025}$$

$$n = \frac{112,3668}{0,9604 + 0,2925}$$

$$n = 89,685$$

$$n = 90$$

3.5. Operacionalización de Variables

Variable Independiente: Plan Estratégico					
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO	
<p>La planeación estrategia está referida a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna.</p> <p>La planeación estratégica involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar acciones y recursos destinados a acercarse o él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.</p> <p>Es un proceso y un instrumento. En cuanto al proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto al instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.</p>	Observación	Comunicación Interna	<p>¿Se dispone de un manual de comunicación interna?</p> <p>¿Considera que los canales de comunicación de la organización son adecuados?</p> <p>¿Es oportuna y satisfactoria la respuesta que recibe de parte la organización?</p>	ENCUESTA	
		Motivación del Personal	<p>¿La organización ha establecido por escrito políticas de motivación para su personal?</p> <p>¿Ha recibido charlas motivaciones por parte de la empresa?</p>		
	Objetivos	Servicio al cliente	<p>¿Existe coordinación entre las labores realiza por postcosecha, ventas y compras?</p> <p>¿Existen políticas de atención al cliente?</p> <p>¿Es oportunamente atendido su pedido?</p>		
		Estandarización de bases de datos	<p>¿Existe bases de datos de proveedores?</p> <p>¿Existe bases de datos de clientes?</p> <p>¿Existe información estadística de compras y ventas?</p> <p>¿Se toman decisiones basados en la información estadística de la compañía?</p> <p>¿Considera usted que la administración toma decisiones basados en la información estadística de la compañía?</p>		
		Cultura Organizacional	<p>¿Cuáles son valores organizacionales que maneja la compañía?</p> <p>¿Existe por escrito un sistema de valores de la organización?</p> <p>¿Considera usted que existe coherencia entre las decisiones iniciales tomadas por los administradores y las acciones emprendidas por éstos?</p>		
		Estrategias	<p>¿Se definen anualmente estrategias de trabajo?</p> <p>¿Son las estrategias revisadas periódicamente?</p> <p>¿Considera que la empresa realiza planes estratégicos periódicamente?</p>		

Variable Dependiente: Rentabilidad

Variable Dependiente: Rentabilidad

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueño</p>	Financieras	Indicadores de Rentabilidad	<p>Margen Operacional</p> <p>Margen Neto</p> <p>Margen Bruto</p> <p>Rendimiento del Activo ROA</p> <p>Rendimiento sobre el Patrimonio ROE</p>	CUESTIONARIO
	Económicas	Evaluación de ganancias	<p>¿Se revisa permanentemente la rentabilidad de la Compañía antes de tomar decisiones?</p> <p>¿Se revisa el impacto sobre la rentabilidad de la compañía las posibles decisiones de cambio?</p> <p>¿Considera que la administración realiza periódicamente análisis de rentabilidad?</p>	

3.6. Plan de Recolección de Información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

¿Qué?

La presente investigación estudiara todo lo relacionado y referente a la Planificación Estratégica y su sus efectos en la Rentabilidad

¿Para qué?

El propósito de la relación establecida es determinar que tanto el índice de rentabilidad, sea correlativa a la gestión operacional, estos son puntos indispensables en una empresa ya que junto al índice de endeudamiento nos permiten medir en qué grado y de qué forma se debe llevar el capital de trabajo para poder tener un correcto manejo de la liquidez de la empresa.

¿De qué persona?

La presente investigación va dirigido a los administradores, gerente general, obreros y servicios indirectos, que se encuentra en la empresa, para poder obtener información directa que sirva como refuerzo en la presente indagación.

¿Sobre qué aspectos?

El presente trabajo investigativo tiene por finalidad establecer un modelo de gestión estratégica que permita establecer indicadores reales de rentabilidad.

¿Quién o quiénes?

Este proyecto va ser realizada por la investigadora.

¿Cuándo?

Esta investigación se llevar a cabo durante el primer semestre del año 2014 en la Florícola Rio Aláquez Rosas “ROSALQUEZ” S.A.

¿Dónde?

El espacio geográfico de la presente investigación estará ubicado en la Zona Sur de la Ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua perteneciente a la República del Ecuador

¿Cuántas veces?

El instrumento de correlación de datos será aplicado por una sola vez en función que dicha investigación es de carácter transversal.

¿Qué técnicas de Recolección?

En esta investigación se utilizara la técnica de la encuesta por ser las opción es más acertadas de la recolección de información.

Según Puente (2000), La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

Pero según García (1997) nos dice que, La Encuesta es una de las estrategias de recogida de datos más conocida y practicada. Si bien, sus antecedentes pueden situarse en Gran Bretaña, en el siglo XIX, es con la II Guerra Mundial cuando alcanza su status actual.

Se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc. Dada su enorme potencial como fuente de información, es utilizada por un amplio espectro de investigadores, siendo el instrumento de sondeo más valioso en instituciones como el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), el Ministerio de Asuntos Sociales, numerosos periódicos, entre otros muchos.

Según Álvarez (2002) nos dice que la encuesta es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicos, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión.

¿Con que?

En dicha investigación se realizara mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.

¿En qué situación?

La investigadora tomara contacto con los administradores, gerente general, obreros y servicios indirectos, que conforma la Florícola Rio Alaquez Rosas “ROSALQUEZ” S.A., sin embargo recalcará que tendrá con los empleados sin excepción alguna para la recolección de información.

3.7. Plan de Procesamiento de la 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.

El análisis de la información obtenida será de vital importancia para determinar la calidad, confiabilidad y veracidad de la misma. A la información procesada se la ordenará y presentará en gráficos estadísticos y resúmenes para facilitar su comprensión y análisis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

La investigación se realizó en la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., los datos obtenidos fueron en base a una encuesta realizada al personal administrativo, obreros de cultivo y proveedores, generales y transportista.

La finalidad del trabajo fue lograr la comprobación de la hipótesis entre las dos variables según la investigación, después de haber recolectado toda la información necesaria, se comienza el procesamiento de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta.

La información va a tener tres representaciones:

- Representación Tabular
- Representación Grafica
- Representación Escrita

La información sirvió de base para la presentación de resultados en sus respectivas tablas y gráficos estadísticos, mismos que fueron utilizados para su respectivo análisis e interpretación resultados. Esta información está representada en cuadros debidamente organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en las preguntas de la encuesta.

Los resultados obtenidos en la investigación permitirán a la florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., ejecutar una evaluación sobre la influencia de la planificación estratégica dentro del proceso productivo y sus efectos en la rentabilidad de la compañía

Pregunta 1. ¿Considera que los canales de comunicación de la organización son adecuados?

Tabla 4. 1. Canales de Comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área administrativa

Elaborado por: Carolina Cortez

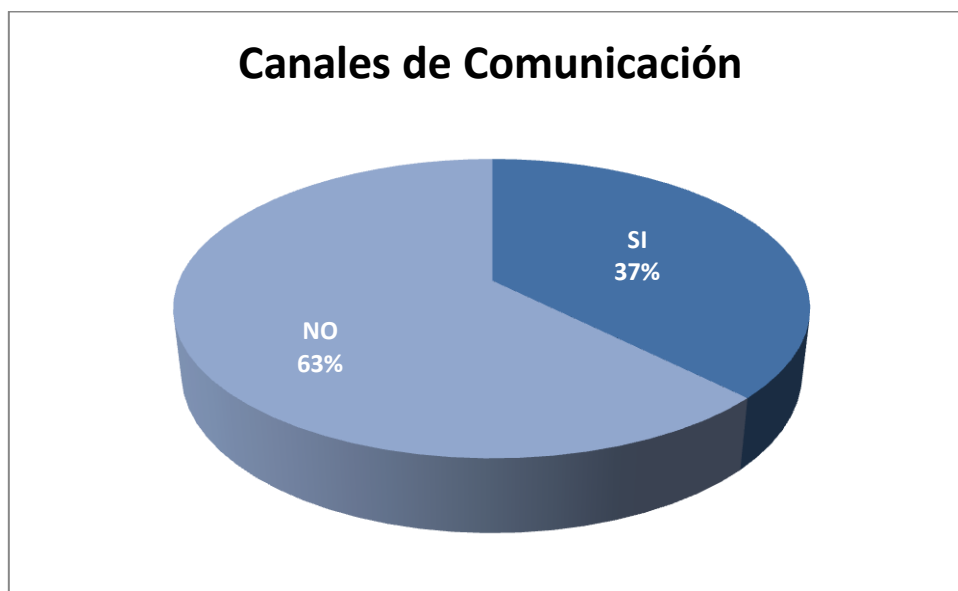


Gráfico 4. 1. Canales de comunicación

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información evidencia que los canales de comunicación que tiene la empresa NO son adecuados con un 63%, mientras que algunos empleados piensan que SI tienen canales de comunicación en un 37%.

Interpretación.- Los integrantes del área administrativa de la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., según su opinión sobre los canales de comunicación en la empresa NO son adecuados, y muy pocos empleados de esta área supieron manifestar que SI existe canales de comunicación

Pregunta 2. ¿Ha recibido charlas motivaciones por parte de la empresa?

Tabla 4. 2. Charlas motivacionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área administrativa

Elaborado por: Carolina Cortez

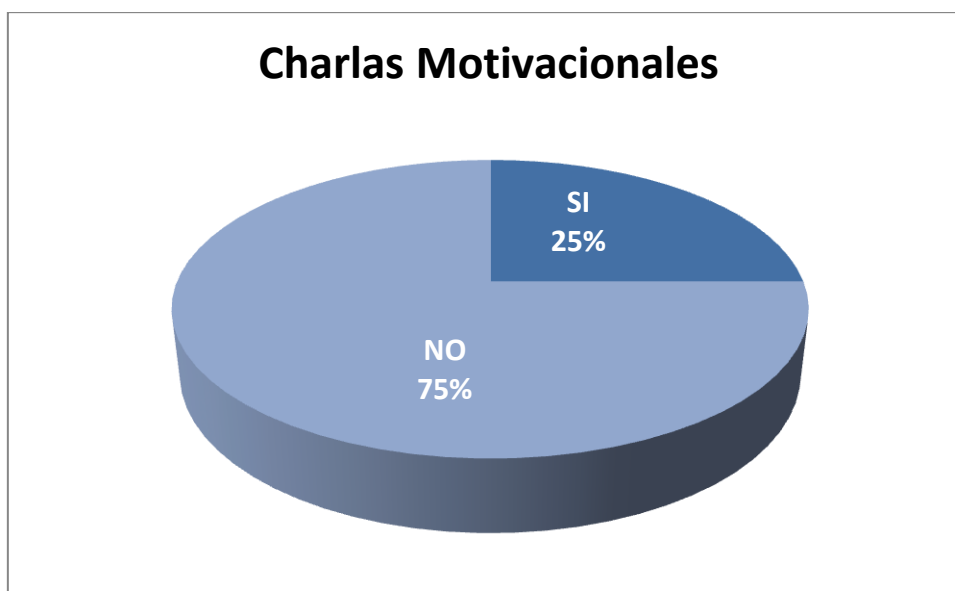


Gráfico 4. 2. Charlas motivacionales

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información evidencia que las NO se dan charlas motivacionales en la empresa con un 75% mientras que un porcentaje menor 25% dice q SI existen estas charlas en la empresa.

Interpretación.- Los empleados del área de administración nos dijeron que en la empresa NO se dan charlas motivacionales, sin embargo existe empleados en esta área que nos indicaron que SI se les brinda charlas motivacionales.

Pregunta 3. ¿Se dispone de un manual de procedimientos de comunicación interna?

Tabla 4. 3. Manual de procedimientos de comunicación interna

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área administrativa

Elaborado por: Carolina Cortez

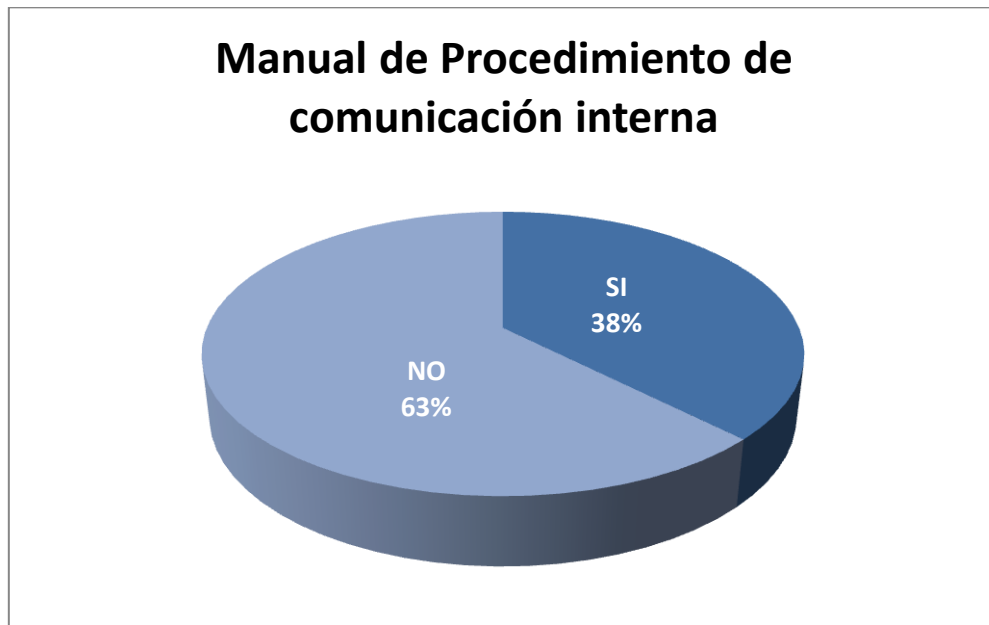


Gráfico 4. 3. Manual de procedimientos de comunicación interna

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La Información recogida evidencia que en la empresa no existe un manual de procedimientos de comunicación interna con un porcentaje de 63%, sin embargo el 38% nos dice q si existe dicho manual.

Interpretación.- Después de haber analizado si la empresa dispone de un manual de procedimientos de comunicación interna los empleados de esta área nos indicaron que NO existe dicho manual, pero una parte muy pequeña de los empleados dicen que SI existe este manual.

Pregunta 4. ¿Considera usted que la administración toma decisiones basados en la información estadística de la compañía?

Tabla 4. 4. Toma de Decisión basada en información estadística

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área administrativa

Elaborado por: Carolina Cortez

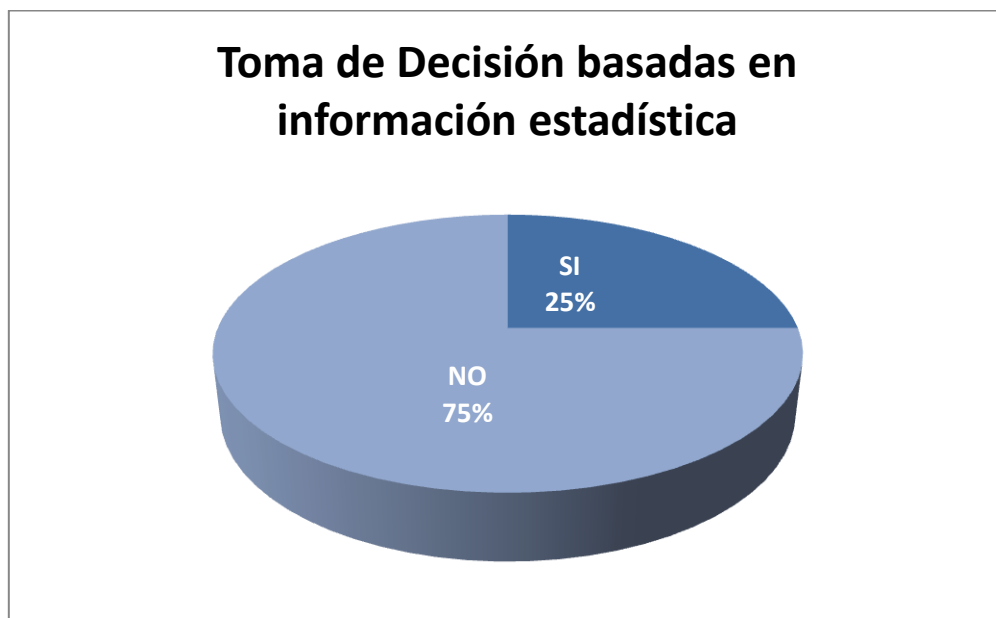


Gráfico 4. 4. Toma decisión basada en información estadística

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La Información recogida nos revela que la administración no toma decisiones basadas en la información estadística de la empresa (75%), pero el 25% de empleados encuestados nos indicó que en la empresa si se toma decisiones basadas en la información estadística.

Interpretación.- A los empleados de esta área también se les pregunto si la empresa toma decisiones basadas en la información estadística y nos indicaron NO se toman decisiones viendo dicha información, pero existe una mínima cantidad de empleados que nos supieron manifestar que la empresa SI toma decisiones basadas en la información estadística que posee la empresa.

Pregunta 5. ¿Considera usted que existe coherencia entre las decisiones iniciales tomadas por los administradores y las acciones emprendidas por éstos?

Tabla 4. 5. Coherencia de decisiones tomadas por los administradores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área administrativa

Elaborado por: Carolina Cortez



Gráfico 4. 5. Coherencia de decisiones tomadas por los administradores

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información nos revela que si existe una coherencia entre las decisiones iniciales tomadas por las administradores y las acciones emprendidas en la empresa, pero existe un 25% que no piensa igual ya que supieron manifestar que no existe una coherencia entre las decisiones tomadas por los administradores.

Interpretación.- A los empleados también se les consulto que si existe coherencia entre las decisiones iniciales tomadas por los administradores y las acciones emprendidas por éstos y los empleados nos dijeron que SI existe una coherencia, sin embargo existen empleados que nos indicaron NO hay coherencia en las decisiones iniciales y acciones que ha emprendido la empresa.

Pregunta 6. ¿Sabe usted si la empresa realiza planes estratégicos periódicamente?

Tabla 4. 6. Planes estratégicos periódicos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	26%
NO	67	74%
TOTAL	90	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la empresa

Elaborado por: Carolina Cortez



Gráfico 4. 6. Planes estratégicos periódicos

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información nos indica que la empresa no realiza planes estratégicos con un 75%, pero solo un 25% nos indicó que si realizan estos planes estratégicos.

Interpretación.- A los empleados del área administrativa se los consulto si la empresa realizaba periódicamente planes estratégicos y análisis de rentabilidad y la mayoría de empleados nos supieron manifestar que la empresa NO los realiza, pero existe una mínima cantidad de empleados que nos indicaron que en la SI se realiza estas actividades.

Pregunta 7. ¿Sabe usted si la administración realiza periódicamente análisis de rentabilidad?

Tabla 4. 7. Análisis de Rentabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	40%
NO	54	60%
TOTAL	90	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de empresa

Elaborado por: Carolina Cortez

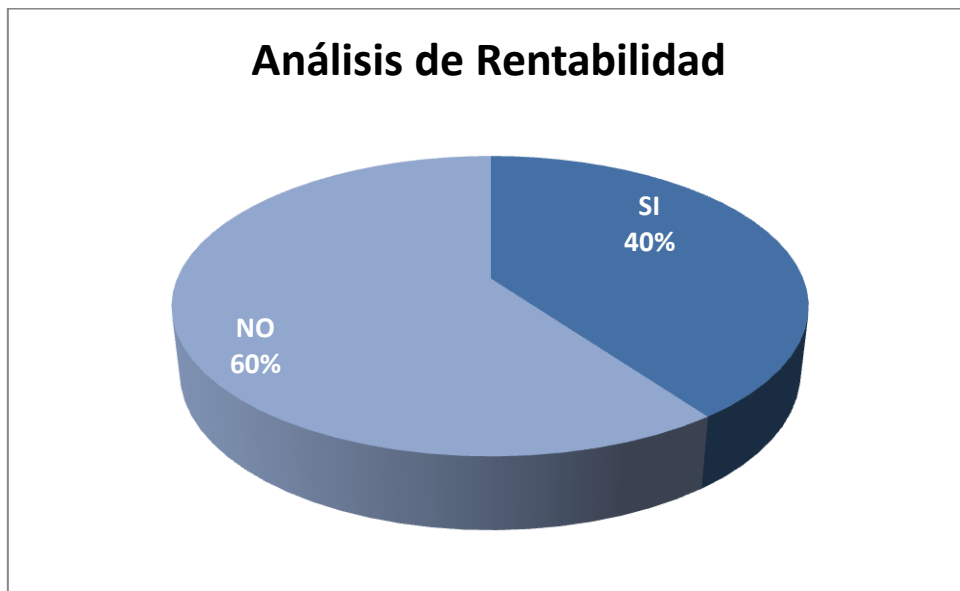


Gráfico 4. 7. Análisis de Rentabilidad

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información evidencia que la empresa no realiza un análisis de rentabilidad periódicamente con un 63%, pero existe un 37% que indica que si se realiza un análisis de rentabilidad.

Interpretación.- En el área administrativa según la encuesta realizada nos pudieron manifestar que NO se realiza un análisis de rentabilidad pero existe algunos empleados que nos indicaron que en la empresa SI se realiza un análisis de rentabilidad.

Pregunta 8. ¿Existe coordinación entre las labores realizadas por poscosecha, ventas y compras?

Tabla 4. 8. Relación de labores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	39%
NO	43	61%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de cultivo

Elaborado por: Carolina Cortez

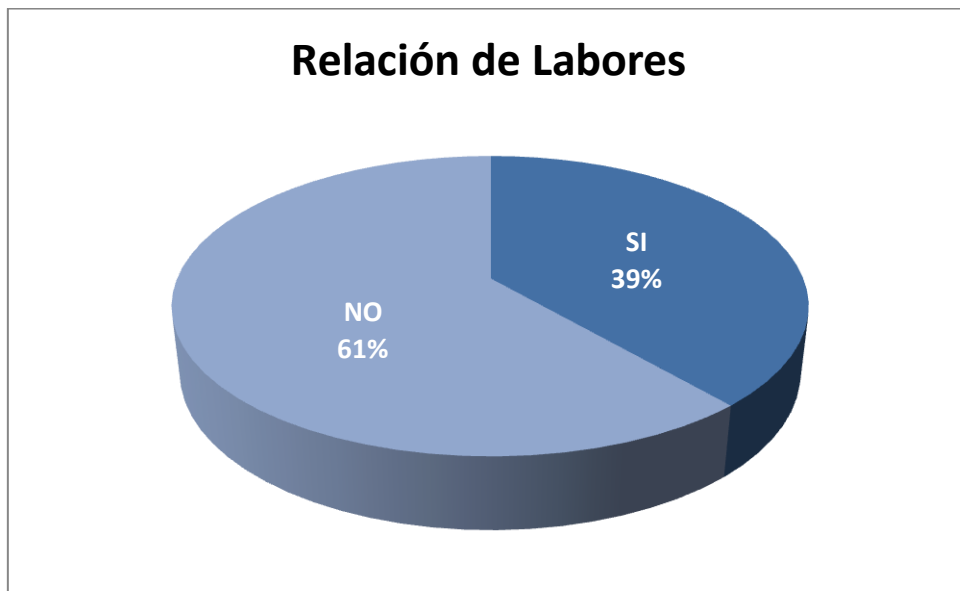


Gráfico 4. 8. Relación de labores

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información recogida nos indica que no existe un relación laboral entre poscosecha, ventas y compras (61%), pero existe un 39% que nos indicó que si existe una relación entre estos tres sectores de la empresa.

Interpretación.- La información recogida en el área de los trabajadores en primera instancia nos pudieron indicar que NO existe una coordinación entre las áreas de poscosecha, ventas y compras, pero existe una parte de trabajadores que nos indicaron que SI existe una relación entre estos departamentos

Pregunta 9. ¿Conoce usted cuales son los planes estratégicos y objetivos a ser alcanzados por la empresa?

Tabla 4. 9. Planes estratégicos y objetivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	11%
NO	62	89%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de cultivo

Elaborado por: Carolina Cortez



Gráfico 4. 9. Planes estratégicos y objetivos

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información recolectada en la empresa nos indicó que no conocen los planes estratégicos, ni los objetivos alcanzados que tiene la empresa (89%), pero un 11% nos dijo si conocen los planes estratégicos y los objetivos que la empresa ha logrado.

Interpretación.- Además se le consultó si conocen los planes estratégicos y los objetivos que alcanzado la empresa y la mayoría de los trabajadores nos manifestaron que NO conocen, mientras que una mínima cantidad de trabajadores nos dijeron que SI los conocen.

Pregunta 10. ¿Existe estabilidad laboral en la empresa para la que usted trabaja?

Tabla 4. 10. Estabilidad Laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	49	70%
NO	21	30%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de cultivo

Elaborado por: Carolina Cortez

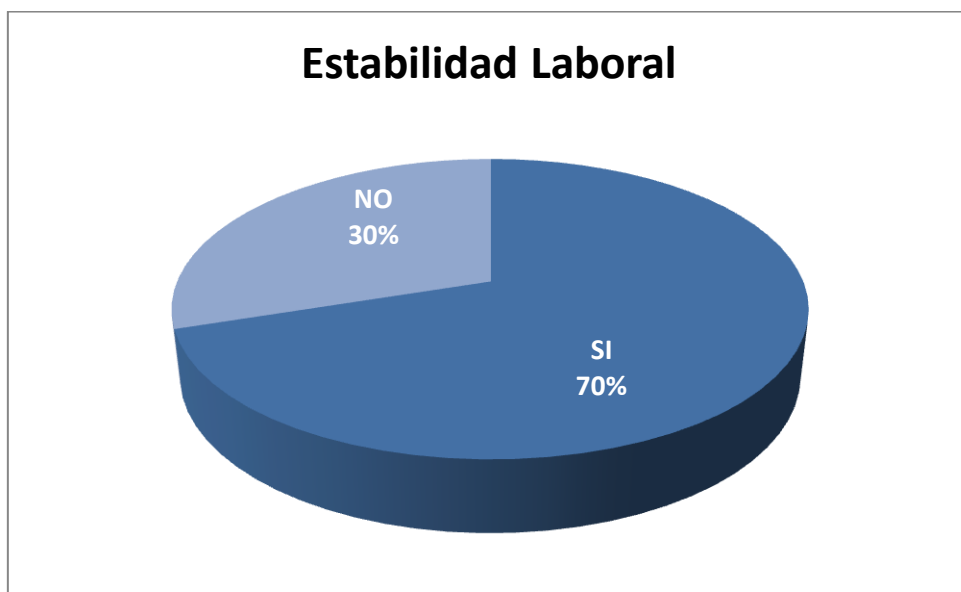


Gráfico 4. 10. Estabilidad Laboral

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información evidencia que en la empresa si tiene una estabilidad laboral con un 70%, mientras que el 30% nos dice que en la empresa no existe estabilidad laboral.

Interpretación.- A los empleados de esta área les pregunto sobre la estabilidad laboral de la empresa y nos revelaron que ellos SI tienen una estabilidad, sin embargo hay trabajadores que nos indicaron que para opinión de ellos NO tienen una estabilidad laboral.

Pregunta 11. ¿Conoce usted las normas internas de trabajo y conducta?

Tabla 4. 11. Normas Internas de Trabajo y Conducta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	66%
NO	24	34%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del área de cultivo

Elaborado por: Carolina Cortez

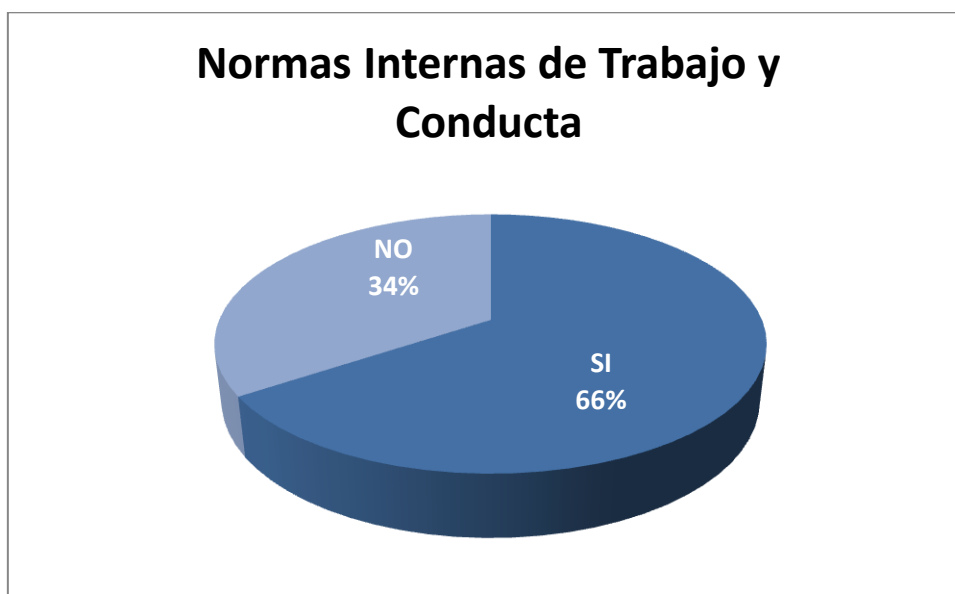


Gráfico 4. 11. Normas Internas de Trabajo y Conducta

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información recogida nos revela que los trabajadores si conocen las normas internas de trabajo y conducta con un 66%, sin embargo el 34% restante nos supo manifestar que si conocen las normas de internas de trabajo y conducta

Interpretación.- A los trabajadores también se les investigo si conocen las normas internas de trabajo y de conducta y los empleados manifestaron que SI conocen estas normas, pero algunos trabajadores nos dijeron NO conocen las normas

Pregunta 12. ¿Se le provee oportunamente todo los materiales para el embalaje del producto a ser exportado?

Tabla 4. 12. Embalaje del producto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	36%
NO	45	64%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de servicios indirectos

Elaborado por: Carolina Cortez

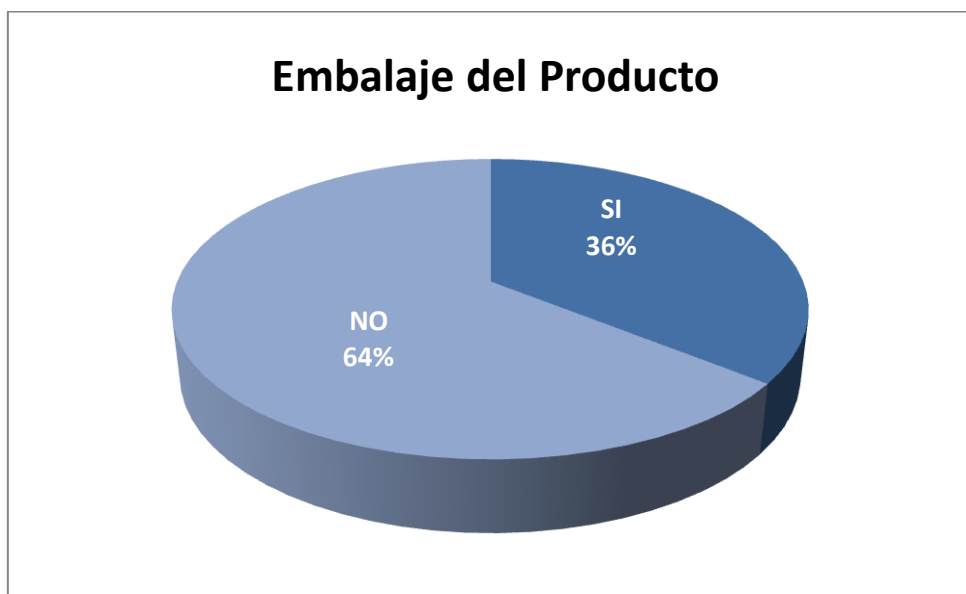


Gráfico 4. 12. Embalaje del producto

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información evidencia que no todos los trabajadores conocen la forma de embalaje del producto para su importación (64%), mientras que el 36% de los trabajadores si conocen como es la forma de embalaje para la importación del producto.

Interpretación.- Los empleados del área de cultivo también nos manifestaron que la empresa NO entrega oportunamente los materiales que se necesita para que el producto se exportado, mientras que existen trabajadores que dicen que la empresa SI entrega todos los materiales oportunamente para su exportación.

Pregunta 13. ¿Considera usted que la empresa planifica adecuadamente la provisión de la materia prima para la producción?

Tabla 4. 13. Provisión de Materia Prima

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	40%
NO	42	60%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de servicios indirectos

Elaborado por: Carolina Cortez

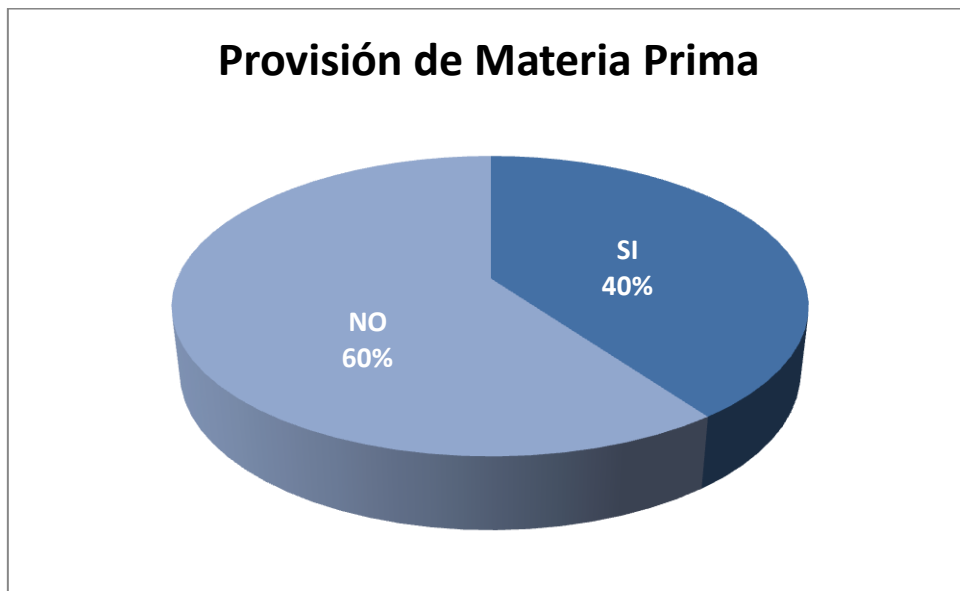


Gráfico 4. 13. Provisión de Materia Prima

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información evidencia que la empresa no tiene una provisión en lo que debe a la materia prima con un 60%, pero un 40% nos dice que la empresa si tiene en cuenta las provisiones de la materia prima.

Interpretación.- Se le consultó en esta área si la empresa planifica adecuadamente la provisión de la materia prima para la producción y nos indicaron que NO tiene una provisión, mientras que algunos empleados nos dijeron que la empresa SI planifica la provisión de materia prima.

Pregunta 14. ¿Considera usted adecuado el manejo logístico de la empresa?

Tabla 4. 14. Manejo Lógico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de servicios indirectos

Elaborado por: Carolina Cortez

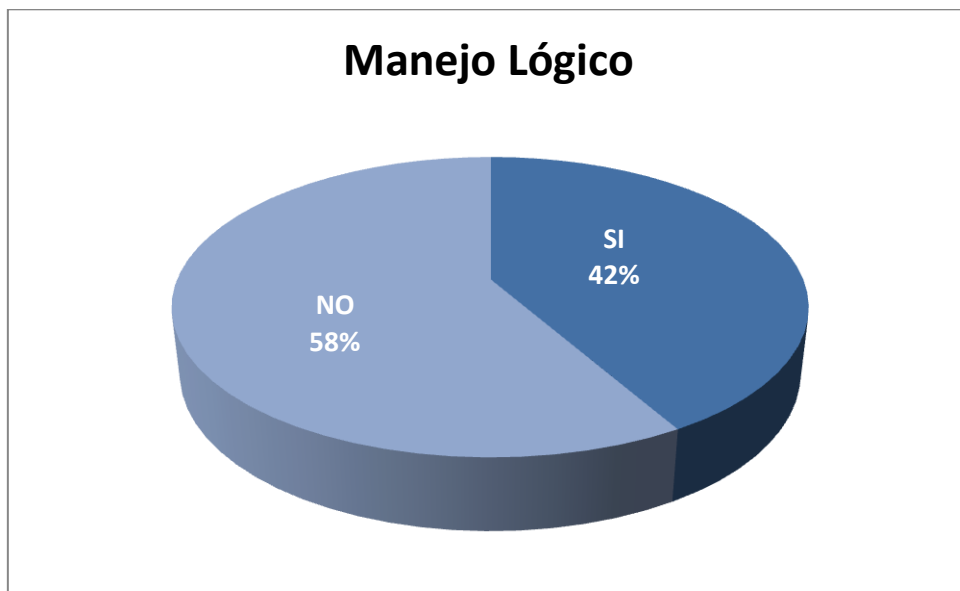


Gráfico 4. 14. Manejo Lógico

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información recogida nos indica que la empresa no tiene un buen manejo logístico (58%), pero el 42% nos ha sabido manifestar que la empresa si cuenta con un manejo logístico.

Interpretación.- La información recogida a los transportistas y proveedores nos indicaron que la empresa NO cuenta con manejo logístico, pero algunos de estos empleados nos manifestaron que SI cuenta con dicho manejo

Pregunta 15. ¿Es oportuno los pagos realizados por la compañía?

Tabla 4. 15. Pagos Realizados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	17%
NO	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de servicios indirectos

Elaborado por: Carolina Cortez



Gráfico 4. 15. Pagos Realizados

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información evidencia que la empresa no realiza oportunamente los pagos a los proveedores (83%), sin embargo existe un 17% que nos indicó si se realiza los pagos a los proveedores oportunamente

Interpretación.- Los transportistas y proveedores nos indicaron que la empresa NO realiza los pagos oportunamente, pero una mínima cantidad de estos empleados nos dijeron que SI existes oportunamente estos pagos.

Pregunta 16. ¿Considera adecuado el proceso de recepción de su producto en las instalaciones de Rosalquez?

Tabla 4. 16. Proceso de Recepción del Producto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	58%
NO	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de servicios indirectos

Elaborado por: Carolina Cortez

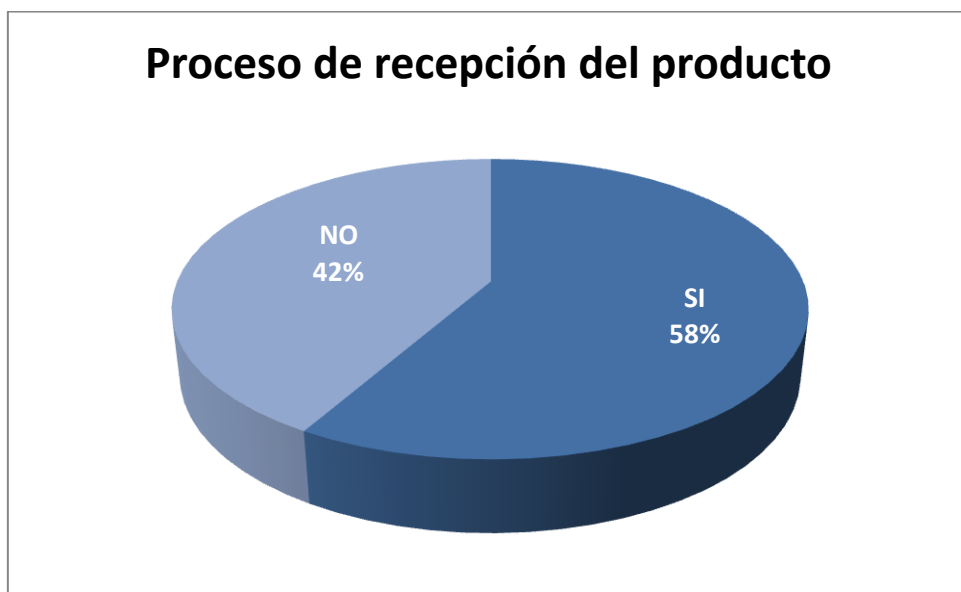


Gráfico 4. 16. Proceso de Recepción del Producto

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información nos indica que la empresa en un 58% si hace una buena recepción del producto en sus instalaciones, sin embargo existe un 42% que nos indica que no se recibe correctamente el producto en las instalaciones de la empresa Rosalquez.

Interpretación.- Los empleados de esta área nos manifestaron que la empresa SI tiene una buena recepción del producto mientras que algunos de estos empleados nos indicó que la empresa NO recibe muy bien el producto

Pregunta 17. ¿Existe señalética que oriente la ubicación de las instalaciones de la finca?

Tabla 4. 17. Señalización en instalaciones de la finca

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de servicios indirectos

Elaborado por: Carolina Cortez

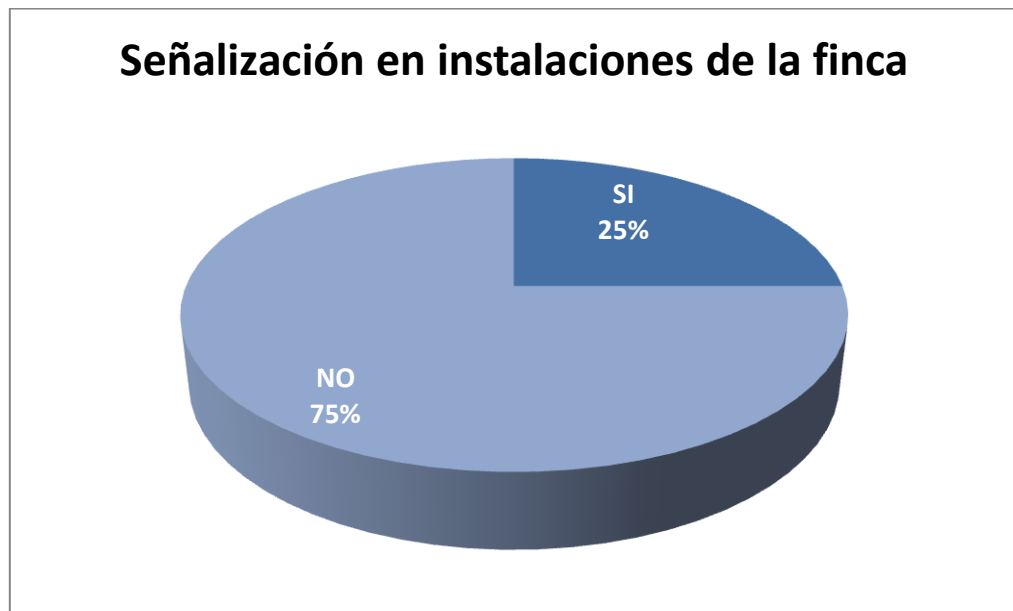


Gráfico 4. 17. Señalización en instalaciones de la finca

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información recogida nos evidencia que la empresa no posee con una señalización de donde está ubicada la finca de la empresa (75%), pero existe un 25% que dijeron que la finca si tiene una señalización.

Interpretación.- Los empleados nos indicaron que la empresa NO posee una señalización para saber dónde está ubicada la finca, mientras que existe una mínima cantidad de empleados q nos dicen que SI lo posee.

Pregunta 18. ¿Es adecuadamente empacado y entregado el producto para su transportación?

Tabla 4. 18. Transportación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	58%
NO	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de servicios indirectos

Elaborado por: Carolina Cortez

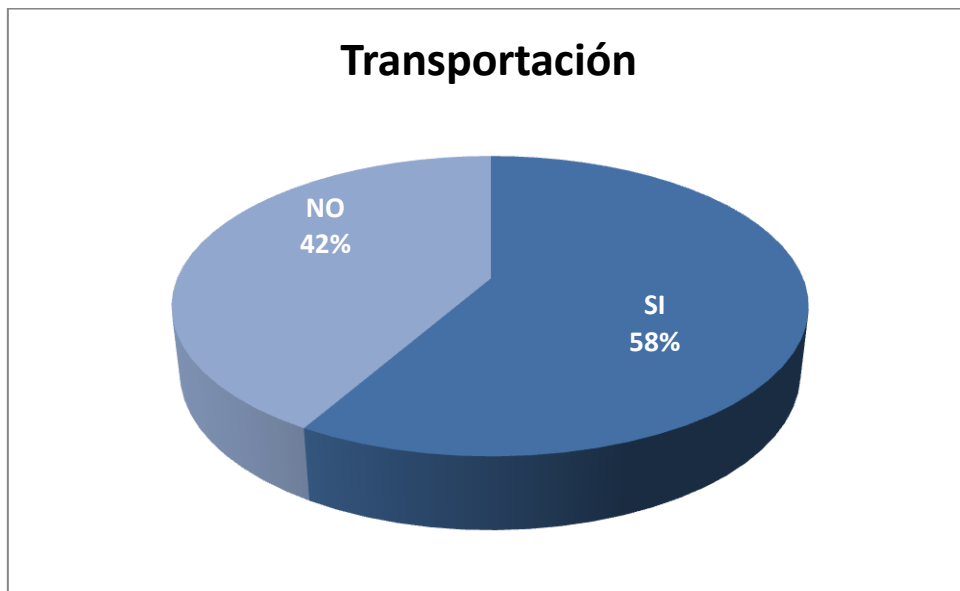


Gráfico 4. 18. Transportación

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información evidencia que la empresa si tiene un buen empaquetado y entregado del producto con un 58%, mientras que el 42% manifestaron que no existe un buen empaquetado y entrega del producto.

Interpretación.- Los empleados nos pudieron indicar que la SI mantiene un buen empaquetado y un entregado del producto para su transportación, mientras que algunos de estos empleados nos dijeron NO mantiene un buen empaquetado y entregado del producto

Pregunta 19. ¿Se ha realizado con el personal de la finca, una planificación anual para la provisión de sus productos?

Tabla 4. 19. Provisión de Productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de servicios indirectos

Elaborado por: Carolina Cortez

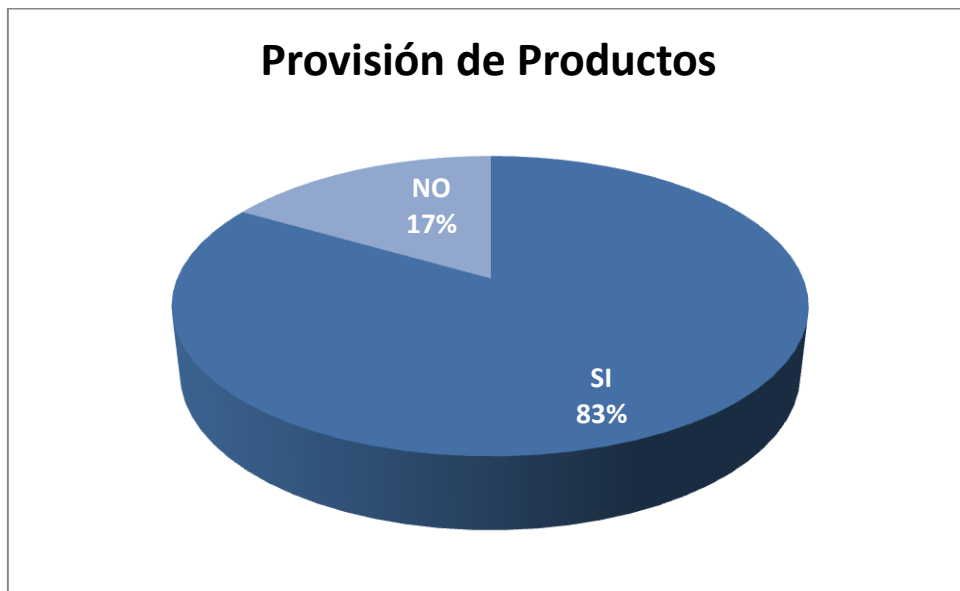


Gráfico 4. 19. Provisión de Productos

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis.- La información nos indica que la empresa si ha realizado una planificación de provisión de productos con un 83%, pero existe un 17% que supo manifestar que no existe una planificación anual de provisión de productos.

Interpretación.- Los empleados de esta área nos manifestaron que la empresa SI mantiene una provisión de productos, mientras que algunos empleados nos señalaron que NO hay una provisión anual de productos.

4.2. Interpretación de los Datos

La Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., es una organización que está en el mercado tratando de colocar una gran mayoría de flores ya que es su producto principal a competir para la exportación con otras empresas similares a la que se está investigando.

Los integrantes del área administrativa de la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., según su opinión sobre los canales de comunicación en la empresa NO son adecuados, y muy pocos empleados de esta área supieron manifestar que SI existe canales de comunicación; además los empleados dijeron que en la empresa NO se dan charlas motivacionales, sin embargo existe empleados en esta área que nos indicaron que SI se les brinda charlas motivacionales.

Después de haber analizado si la empresa dispone de un manual de procedimientos de comunicación interna los empleados de esta área nos indicaron que NO existe dicho manual, pero una parte muy pequeña de los empleados dicen que SI existe este manual.

A los empleados de esta área también se les pregunto si la empresa toma decisiones basadas en la información estadística y nos indicaron NO se toman decisiones viendo dicha información, pero existe una mínima cantidad de empleados que nos supieron manifestar que la empresa SI toma decisiones basadas en la información estadística que posee la empresa; además se les consulto que si existe coherencia entre las decisiones iniciales tomadas por los administradores y las acciones emprendidas por éstos y los empleados nos dijeron que SI existe una coherencia, sin embargo existen empleados que nos indicaron NO hay coherencia en las decisiones iniciales y acciones que ha emprendido la empresa.

Además se los consulto si la empresa realizaba periódicamente planes estratégicos y análisis de rentabilidad y la mayoría de empleados nos supieron manifestar que la empresa NO los realiza, pero existe una mínima cantidad de empleados que nos indicaron que en la SI se realiza estas actividades; a demás en el área

administrativa según la encuesta realizada nos pudieron manifestar que NO se realiza un análisis de rentabilidad pero existe algunos empleados que nos indicaron que en la empresa SI se realiza un análisis de rentabilidad.

La información recogida en el área de los trabajadores en primera instancia nos pudieron indicar que NO existe una coordinación entre las áreas de poscosecha, ventas y compras, pero existe una parte de trabajadores que nos indicaron que SI existe una relación entre estos departamentos; además se le consultó si conocen los planes estratégicos y los objetivos que alcanzado la empresa y la mayoría de los trabajadores nos manifestaron que NO conocen, mientras que una mínima cantidad de trabajadores nos dijeron que SI los conocen; también les pregunto sobre la estabilidad laboral de la empresa y nos revelaron que ellos SI tienen una estabilidad, sin embargo hay trabajadores que nos indicaron que para opinión de ellos NO tienen una estabilidad laboral.

A los trabajadores también se les investigo si conocen las normas internas de trabajo y de conducta y los empleados manifestaron que SI conocen estas normas, pero algunos trabajadores nos dijeron NO conocen las normas; también nos manifestaron que la empresa NO entrega oportunamente los materiales que se necesita para que el producto se exportado, mientras que existen trabajadores que dicen que la empresa entrega todos los materiales oportunamente para su exportación; Además se le consultó si la empresa planifica adecuadamente la provisión de la materia prima para la producción y nos indicaron que NO tiene una provisión, mientras que algunos empleados nos dijeron que la empresa SI planifica la provisión de materia prima.

La información recogida a los transportistas y proveedores nos indicaron que la empresa NO cuenta con manejo logístico, pero algunos de estos empleados nos manifestaron que SI cuenta con dicho manejo, además nos indicaron que la empresa NO realiza los pagos oportunamente, pero una mínima cantidad de estos empleados nos dijeron que SI existen oportunamente estos pagos.

Los empleados de esta área nos manifestaron que la empresa SI tiene una buena recepción del producto mientras que algunos de estos empleados nos indicó que

la empresa NO recibe muy bien el producto; también nos indicaron que la empresa NO posee una señalización para saber dónde está ubicada la finca, mientras que existe una mínima cantidad de empleados q nos dicen que SI lo posee.

Los empleados nos pudieron indicar que la SI mantiene un buen empaçado y un entregado del producto para su transportación, mientras que algunos de estos empleados nos dijeron NO mantiene un buen empaçado y entregado del producto

4.3. Verificación de la Hipótesis

CHI CUADRADO

PREGUNTAS	SI	NO	TMH
Pregunta 6	23	67	90
Pregunta 7	36	54	90
TMV	59	121	180

1) Planteamiento de la Hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀: No hay diferencia estadística significativa entre la planificación estratégica y la rentabilidad a largo plazo en la Florícola Rio Aláquez Rosalquez S.A.

H₁: Si hay diferencia estadística significativa entre la planificación estratégica y la rentabilidad a largo plazo en la Florícola Rio Aláquez Rosalquez S.A.

b) Modelo Matemático

H₀: $O = E$

H₁: $O \neq E$

c) Modelo Estadístico

$$x^2 = \frac{O - E^2}{E}$$

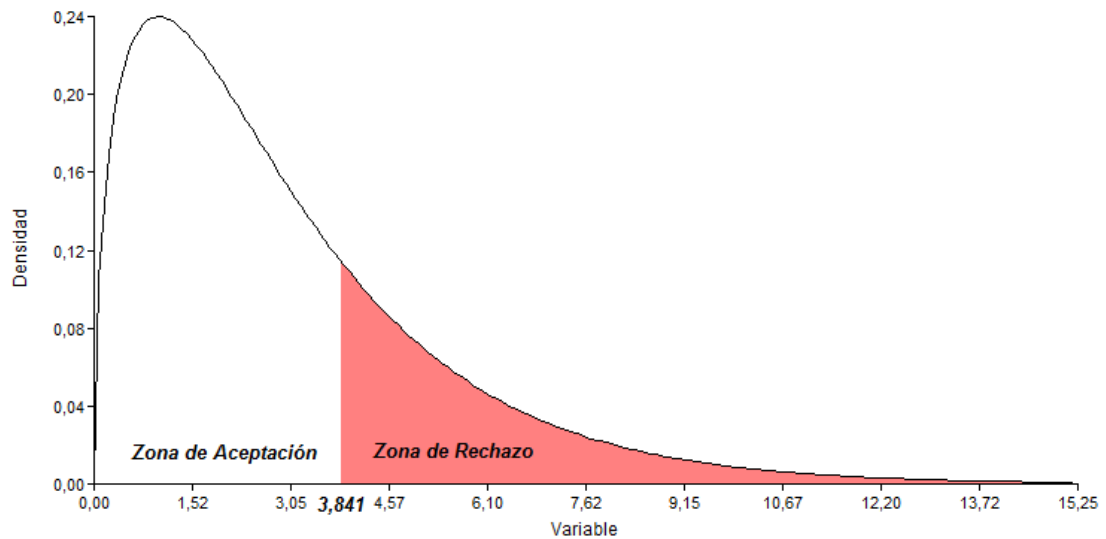
2) Regla de Decisión

$$1 - 0,95 = \alpha 0,05$$

$$gl = (c-1) (f-1)$$

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

$$gl = 1$$



Se acepta la H_0 si el valor del CHI-CUADRADO al calcularse (x^2_c) es menor que el CHI-CUADRADO tabular (x^2_t) igual a 3,841 con un alfa de 0,05 y 1 grado de libertad.

3) Calculo de x^2

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
23	30	-6,5	42,25	1,43
67	61	6,5	42,25	0,70
36	30	6,5	42,25	1,43
54	61	-6,5	42,25	0,70
				$\Sigma = 4,26$

4) Conclusión

En función de CHI-CUADRADO al calcularse (x^2_c) igual a 4,26 siendo mayor a CHI-CUADRADO tabular (x^2_t) igual a 3,841 se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 es decir “Si hay diferencia estadística significativa entre la planificación estratégica y la rentabilidad a largo plazo en la Florícola Rio Aláquez Rosalquez S.A.”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez que se ha culminado el proceso investigativo, las conclusiones que han derivado de la presente tesis son las siguientes:

- Conforme a los datos de la encuesta y respecto a los comentarios del personal, en la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez, mantiene una evidente falta de canales de comunicación que permitan un flujo de información administrativa y económica oportuna a las distintas áreas.
- Hemos identificado que el tema de capacitación no es una prioridad dentro de la empresa, los cursos de capacitación se lo realiza en forma obligada por los cambios en la normativa legal que los rige y se capacita solo a los jefes departamentales, no existe una retroalimentación de los niveles superiores a los niveles inferiores, por tanto no existe mano de obra calificada dentro de los diferentes niveles
- Las encuestas revelan que los mecanismos de comunicación de la organización, se establecen por costumbre, no existe manual formalmente establecido y difundido que delimite las responsabilidades sobre la información interna de la compañía, permitiendo al usuario interno y externo gestionar las necesidades de información eficientemente.
- De las encuestas se deriva, que las decisiones de la compañía no poseen un respaldo estadístico que permita orientar y proyectar adecuadamente la necesidades capital de trabajo de la empresa. La entrevista realizada,

explica que existe un retraso en el procesamiento de la información financiera originado por la alta rotación del personal en esta del área.

- Con un margen del 75% del personal administrativo, y conforme los comentarios del personal inmerso en esta área, se ha podido identificar que si existe coherencia entre las decisiones y las actividades emprendidas por la administración. Este punto se considera un factor positivo dentro de la organización
- Gran parte del personal, no tiene conocimiento de los planes a futuros que emprende la organización. Esta falta de involucramiento, desgasta los esfuerzos realizados por todo el personal al no tener un objetivo organizacional claro, afecta el entorno motivacional de los equipos de trabajo.
- En concordancia con la conclusión presentada en el numeral 5, la carencia de información estadística oportuna y uso de proyecciones, evidencia una falta de análisis periódico sobre los costos y la rentabilidad de la florícola, que ha sido demostrado en la encuesta aplicada.
- Según la apreciación del personal operativo, no existe coordinación entre las áreas de poscosecha y ventas, lo que afecta a la productividad de la empresa, por falta de mecanismo de trabajo debidamente establecidos y difundidos.
- El personal de la organización no conoce sobre la existencia de una planificación estratégica dentro de la organización. En tal virtud, desconoce sobre los objetivos que se ha planteado la organización a mediano y largo plazo.
- La empresa, con excepción del área contable, el resto del personal mantiene una estabilidad laboral importante de 7 años en promedio. Dependiendo del punto de vista, esto podría ser un umbral positivo por el nivel de especialización dentro de la empresa, pero negativo al mismo si

existe resistencia al cambio, al implementar nuevos procedimientos de trabajo.

- Como ya lo hemos mencionado, las normas de trabajo y conducta, han sido establecidas dentro de la organización por costumbre. No se evidencia dentro de la organización señalética de prevención de riesgos de trabajo, ni la entrega de manuales de procedimientos de trabajo al personal dentro de cada área como lo exige el código de trabajo, generando niveles de riesgos que pueden prevenirse.
- Por la falta de coordinación de las necesidades de cada área, ventas, producción, poscosecha, compras, financiero y gerencia; existe serias afectaciones a los niveles de productividad de cada área y a la rentabilidad global de la compañía.
- La florícola no dispone de una normal y constante provisión de las materias primas, la falta de rentabilidad ya ha empezado a afectar a los niveles de liquidez de la organización. Al mantener un capital de trabajo restringido, sin una planificación estratégica adecuada y evaluada constantemente durante su aplicación, no es posible que exista una provisión de insumos y materias primas que permitan mantener el flujo normal de ventas y cobranzas.
- Los proveedores han establecido que no existe un adecuado manejo logístico, en la recepción de materias primas y despacho de la flor a ser exportadas. La falta de procesos definidos entorpecen su funcionalidad.
- Varios de sus proveedores, han determinado que la compañía no cumple con los convenios y plazos de pagos.
- Conforme lo encuesta y la visita realizada a la finca, los procesos de recepción de insumos en las oficinas de Ambato y bodegas ubicadas en sector de Aláquez, no garantizan un eficiente manejo del producto.

- A pesar de los problemas en la provisión de insumos y logística para su despacho, el estado de empaque de su producto final (la rosa) cuenta una apreciación positiva sobre la calidad de trabajo en su embalaje.
- Según los proveedores, se realiza una planificación anual de productos, sin embargo, los pedidos no llegan a cumplirse por el incumplimiento de pagos, lo que llega a limitar o suspender sus despachos.

5.2. Recomendaciones

Después de haber realizado las conclusiones la autora recomienda sugerir las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez, establecer los canales de comunicación, evitando la implantación de procesos repetitivos y trámites innecesarios, vigilando los niveles de responsabilidad y difusión acorde a cada nivel jerárquico.
- Elaborar un plan anual de capacitación, acorde a los niveles de especialización de cada área; pudiendo considerarse entre los siguientes temas orientados a obtener la certificación de sello verdad, entre los cuales se encuentran: motivacionales, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de personal, control aplicado a procesos, entre otros.
- Los manuales de comunicación debe establecerse por escrito y a disposición de todo el personal, como una herramienta de consulta.
- Establecer parámetros estadísticos históricos sobre los niveles de rentabilidad, costos y de rendimiento laboral.
- Difundir la misión, visión y objetivos organizacionales, a fin de vincular al personal con el logro de estos. Al establecer el cumplimiento de metas a corto plazo, estos guiaran el logro de los objetivos en el mediano y largo plazo.

- Una vez establecida la información estadística histórica de la compañía, se realizar métodos de proyección a corto, mediano y largo plazo, así como también, la periodicidad de su evaluación de cumplimiento y responsables.
- Definir un mapa de procesos de las áreas de poscosecha y ventas que permita identificar claramente las líneas de mandos y procedimientos, para conocer a quien dirigirse al presentarse inconvenientes.
- Una vez elaborada y aprobada la planificación estratégica, es preponderante su difusión y cumplimiento en todos los niveles de la organización. Los frutos positivos de una planificación solo se verán con base al esfuerzo continuado de todos su personal.
- La empresa dispone de un manual de procedimientos, pero es básico y desactualizado. Se debe realizar una revisión a la estructura organizacional, funcional y procedimental; acoplarlo a la nueva realidad y tamaño de la compañía.
- Es menester incrementar el capital de trabajo, para mantener la provisión oportuna de insumos, que a través de una inversión planificada proporcione estabilidad al proceso productivo.
- Realizar un rediseño logístico en los procesos de recepción de insumo, despacho a producción y despacho del producto terminado, que permitan optimizar costos y tiempos utilizados en estas actividades, mejorando la calidad de los servicios internos y su producto final.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

- **Título:**
Implementación de un proceso de Planificación Estratégica orientado a mejorar la recuperación de la rentabilidad en el largo plazo en la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.
- **Institución Ejecutora:**
Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.
- **Beneficiarios:**
 - Directivos
 - Empleados
- **Ubicación:**
Zaragoza 01-101 y Valencia
- **Tiempo estimado para la ejecución**
Inicio: Enero del 2014
Fin: Diciembre del 2014
- **Equipo técnico responsable:**
Alta Gerencia
- **Costo:** 2283,00

6.2. Antecedentes

Cuando el proceso investigativo y la indagación de campo llego a su culminación, se logró observar varias inconformidades descritas en el capítulo anterior. Hemos observado que la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., debería implementar un proceso de Planificación Estratégica orientado a mejorar la recuperación de la rentabilidad en el largo plazo, ya que la empresa no cuenta con un plan estratégico actualizado y una participación activa de su personal, por ende no existe un esfuerzo mancomunado para que la empresa pueda salir adelante. Los problemas iniciales que tiene están originados por una inadecuada administración; una parte de los problemas con la producción, se inicia por no considera valores de reservas para imprevistos que puede originarse por el cambio climático que últimamente se está presentando y que sin embargo estos inciden directamente sobre el acatamiento de los estándares mínimos en la calidad y cantidad de la rosa, necesarios para el cumplimiento de pedidos que mantiene la empresa. La empresa adquirió nuevas líneas de crédito omitiendo su impacto financiero, este es otro de los motivos que causan la recesión actual de la liquidez de la entidad. Por estos motivos es necesario que la empresa tenga un plan estratégico para que esta pueda identificar en si con exactitud los problemas que posee, para que se pueda tomar las decisiones correctas para que su rentabilidad se vea incrementado con el pasar del tiempo, a través de este plan estratégico la empresa que orientará y coordinará los objetivos principales en todas sus áreas.

6.3. Justificación

En la presente indagación, después de la confirmación de la hipótesis, se puede decir que la implementación de un plan estratégico en Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A permitirá establecer objetivos y así poder alcanzarlos, que es recuperar los niveles de liquidez y la rentabilidad en el largo plazo. Para ello es necesario revisar la información más significativa que posee la empresa, la misma que brindara conocimientos óptimos de su situación real, de esta manera, nos permitirá controlar la rentabilidad y determinar si está cumpliendo con las finalidades y objetivos planteados.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Reestructurar el actual proceso de Planificación Estratégica orientado a mejorar la recuperación de la rentabilidad en el largo plazo en la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Investigar de qué manera ha afectado la inexistencia de un correcto proceso de una Planificación Estratégica orientado a mejorar la recuperación de la rentabilidad en el largo plazo en la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.
- Definir un plan de acción que deben ejecutarse en la Planificación Estratégica de la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.

6.5. Análisis de Factibilidad

La aplicación de la presente propuesta es viable ya que se cuenta con el apoyo y predisposición de los directivos y empleados de la Florícola para realizar la respectiva evaluación del control interno para una planificación estratégica, la viabilidad de la aplicación recae en los siguientes aspectos.

Socio Cultural

Teniendo en cuenta que implementando el plan estratégico en la Florícola Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. la empresa va a tener un mejor de la misma y va hacer crecer a su empresa.

Tecnología

La empresa opera con los recursos y herramientas necesarias en el desarrollo de sus actividades, por tal motivo la empresa cuenta con los instrumentos tecnológicos apropiados para establecer información y comunicación con todos sus empleados.

Económica - Financiera

El proyecto es viable se desarrollará con el apoyo de la empresa, con recursos para su implementación definitiva.

6.6. Fundamentación Científico-Técnica

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación estratégica según Steiner (1998), es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, sí mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

Matriz FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se está estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?

Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?

Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?

Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?

Está funcionando bien la estrategia actual?

Qué estrategias debemos adoptar?

Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?

Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios corporativos son el conjunto de valores y creencias que guía la vida de una organización. Existen principios y valores que guían la dinámica de los hombres en forma individual y como sociedad, por ello en un proceso de planeación estratégica la definición de estos principios y valores es parte esencial.

Dentro de este contexto, la actividad empresarial debe guiarse por los siguientes valores y principios:

Principios

Responsabilidad: El subordinado debe ser responsable del cumplimiento de sus funciones en su área de trabajo y en sus compromisos con el entorno laboral, la sociedad y el medio ambiente.

Disciplina: Las normas que establezca la organización deben ser obedecidas y respetadas.

Unidad de dirección: Las actividades de la empresa deben estar distribuidas en departamentos bajo la dirección.

Trabajo en equipo: Las actividades de la empresa deben desarrollarse en base al trabajo asociado del personal esto permitirá que la empresa alcance sus objetivos y asegure su permanencia en el mercado.

Calidad: La calidad debe ser un compromiso y responsabilidad de todas las secciones de la empresa, ya que en este proceso cada empleado es parte fundamental y por lo tanto deberá procurar ejercer acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos de su actividad laboral.

Respeto: Las actividades diarias de la empresa se deben inspirar en el respeto por las personas, sus valores, creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

Lealtad: Fomentar y desarrollar un excelente clima laboral dentro de la empresa y buenas relaciones comerciales permitirá gozar de lealtad por parte de los clientes y de proveedores.

Valores

Responsabilidad: La responsabilidad de la empresa para con la comunidad es generar fuentes de trabajo con el pago de salarios justos de acuerdo a la ley, además brindar un ambiente de trabajo seguro y agradable.

Productividad: Esta es condición vital para la permanencia y el crecimiento de una empresa. La empresa “Rio Alaquez Rosas Rosalquez S. A.” debe buscar alcanzar niveles de productividad que le aseguren rentabilidad, desarrollo y el cumplimiento de sus responsabilidades para con el personal, los clientes, proveedores y el estado.

Competitividad: Este es un valor imprescindible para la sobre vivencia de la empresa en el exigente mercado actual que obliga a las empresas a tener

información actualizada del mercado, altos estándares de calidad, conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, ya que de la competitividad que tenga la empresa dependerá de su éxito en el mercado.

Conocimiento del entorno: El dinamismo, la innovación y el cambio exigen que la empresa tenga un conocimiento permanente del entorno económico, socio-cultural, político-legal, tecnológico, natural y de la competencia con el fin de anticiparse a los cambios del contexto.

VISIÓN

Según Thompson y Strickland (2001), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una *visión* de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

MISIÓN

La misión según Thompson (2006), es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

RENTABILIDAD

Según Gitman (1992), “la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad, mientras que para Baca (1987), la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto. Sin embargo para Sánchez (2002) afirma que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas.” Es decir, que la rentabilidad es la capacidad que tienen las empresas para generar suficiente utilidad o ganancia. La rentabilidad es uno de los conceptos más importantes en las empresas modernas y uno de los más utilizados por la comunidad de negocios. Es lo que buscan, básicamente, todos los inversores, la rentabilidad es, al menos en parte, lo que busca el management con sus decisiones directivas y lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en determinada empresa, o si, por el contrario, retiran sus fondos, esto nos menciona Preve (2005)

IMPORTANCIA

La importancia de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la

rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica, según Sánchez (2002)

INDICADORES

Según Aching (2000), Los indicadores expresan el rendimiento de empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Los Indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio. Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y los que se estudian son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

MARGEN OPERACIONAL

Indicador de Rentabilidad que se define como la Utilidad Operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Se puede interpretar como la utilidad operacional que generan las ventas. Esta utilidad es el costo de las ventas y los gastos operacionales, es decir de administración y ventas.

MARGEN NETO

Según Van (2002), el margen de utilidad neto es un parámetro de rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos sobre la renta.

El margen neto es el margen de beneficio después de los impuestos; esto es, el margen bruto unitario menos los impuestos repercutibles en ese producto. También se expresa en unidades monetarias/unidad vendida.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

El Margen neto muestra el porcentaje de utilidad generada por las ventas. Todo lo bruto y el margen operacional afecta por igual al margen neto.

MARGEN BRUTO

Según Horngren & Sundem (2006) nos dice que el Margen Bruto o también llamado utilidad bruta, es el excedente de las ventas por arriba del costo de los bienes vendidos. El costo de venta es el costo de la mercancía que adquiere o produce una compañía y que después vende.

El margen Bruto tiende a subir; siempre y cuando existan costos fijos, ya que los costos variables aumentarán en proporción a la cantidad de ventas. Es decir, si solo existiera los costos variables a más ventas el margen bruto no se incrementará. Pero si una parte de los costos de ventas son costos fijos, a más ventas el margen bruto irá aumentando hasta alcanzar la capacidad máxima de una planta de producción o capacidad instalada.

$$\text{Margen Bruto} = \text{Precio de venta} - \text{costo de los bienes vendidos}$$

Este margen bruto, que suele ser unitario, es un margen de beneficio antes de impuestos. El cual se puede interpretar como la utilidad generada por las ventas.

RENDIMIENTO DEL ACTIVO ROA

Según Horngren (2003) El rendimiento sobre el capital mide el éxito una compañía al utilizar su activo para ganar ingresos para los que están financiando su negocio, entonces el ROA es una herramienta para diagnosticar la rentabilidad y la eficiencia en los negocios, es el retorno sobre los activos conocida como

ROA. Además el ROA es una medida de eficiencia operacional en la utilización de los activos de una empresa.

$$ROA = \frac{Utilidad}{Activos}$$

Propone medir el retorno sobre los activos independientes del costo de mantenerlos, como una medida de productividad pura en la utilización de recursos, sin tener en cuenta el costo de los pasivos y el patrimonio.

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO ROE

Según Aching (2000), esta razón lo obtendremos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de las empresas. Mide la rentabilidad de los fondos aportaciones por el inversionista”

$$ROE = \frac{Utilidad Neta}{Capital o Patrimonio}$$

Esto significa que por cada dólar que los accionistas o propietarios mantienen en la empresa en un periodo determinada se genera un rendimiento de un determinado porcentaje sobre el patrimonio.

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN ROI

Según Aching (2000), el índice del rendimiento sobre la inversión, lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$ROI = \frac{Utilidad Neta}{Activo Total}$$

Esto significa que por cada dólar invertido en la empresa en un periodo de tiempo en los activos produjeron en dicho periodo un determinado porcentaje sobre la inversión.

6.7. Modelo Operativo

Fases	Etapas	Objetivos	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Indicadores de Logro
Inicial	Diagnóstico Situacional de la Empresa	Realizar el análisis situacional de la empresa a través del FODA e Indicadores Financieros	Contar con un panorama global de la situación actual de la entidad.	Recolectar información para el desarrollo del análisis.	Carolina Cortez	30 días	Matriz FODA Indicadores Financieros
Ejecución y Evaluación	Definición de un plan de acción	Establecer acciones a emprender	Medir los avances de trabajo	Vigilancia de las acciones emprendidas a través del tiempo según la propuesta	Alta Gerencia y Jefes de Área	Indefinido permanente y continuo	Informes mensuales

Elaborado por: Carolina Cortez

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRUCTURA FUNCIONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL

La denominación social que utiliza la empresa dentro del mercado internacional y nacional para efectos comerciales y legales y es RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. constituida mediante escritura pública en el año 1997 como sociedad anónima.

UBICACIÓN FÍSICA

Planta

RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ se encuentra en el tramo de Aláquez, en la provincia de Cotopaxi a 3000 metros, sobre el nivel del mar.

Con una extensión de 11.2 hectáreas en total, donde se realiza las actividades de cultivo, post-cosecha, empaque, embalaje y comercialización de la flor para su posterior envío a los mercados a nivel mundial y para el mercado nacional.

La ubicación de la finca ofrece condiciones favorables para el cultivo de rosas como son: suelo fértil, luminosidad solar y un clima estable, que junto con un control de calidad riguroso durante el proceso productivo permiten a la compañía Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. engendrar rosas de calidad y con gran belleza, valoradas no sólo por la longitud de su tallo, sino además por los colores, el tamaño del botón y su variedades. La ubicación geográfica de la empresa permite la compra oportuna de insumos para su producción, contratación de mano de obra calificada y la entrega de la flor a las bodegas de embarque que permiten vializar con éxito las actividades de la florícola.

Oficinas Administrativas

La logística administrativa y de ventas de Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. están ubicadas en la ciudad de Ambato, cuya dirección es Zaragoza 01-101 y Valencia, Ciudadela España.

6.7.1. Políticas

Las Políticas que la empresa debe poner en práctica según la investigación:

- Obtener un nivel de satisfacción de cliente.
- Cumplir los plazos de entrega estipulados con los clientes.
- Responder los requerimientos del cliente dentro del tiempo estipulado.
- Obtener una tasa de garantía para el producto.
- Capacitar al personal y disminuir las brechas de competencias.
- Desarrollar capacitaciones al personal.

6.7.2. Principios y Valores Corporativos

La empresa en la actualidad no tiene definido cuales son los principios y valores corporativos que circundan el entorno empresarial y orienten la toma de decisiones, consideradas como justas en base a este tópico.

En tal virtud, se propone la utilización de los siguientes principios que guiarán las decisiones de la organización:

- Respeto: representa la pasión y el amor que entregan cada uno de sus integrantes.
- Compromiso: trabajo encaminado al cumplimiento de los objetivos y generar resultados tangibles.
- Orientación al cliente: comprende en la plena satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- Trabajo en equipo: calidad del servicio a los clientes internos, dando cumplimiento a la cadena de trabajo.

- Honestidad y ética: urbanidad, moderación, decoro, moderación están entre los principales valores que reflejan la imagen empresarial frente a los clientes.

Los valores que la empresa, necesita para cumplir con los objetivos organizacionales son los siguientes:

- Puntualidad: Este valor se pone en práctica en el gerencia, presidencia, personal administrativo y trabajadores.
- Disciplina: Se pone en práctica en todo el personal de la empresa.
- Pro actividad: Se aplica más en los trabajadores de la finca.
- Perseverancia: Se aplica en el personal administrativo y los trabajadores de la finca.
- Responsabilidad: Este valor se pone en práctica en todo el personal de la empresa, incluido el gerente y el presidente.
- Aprendizaje: Este valor tiene mayor impacto en el personal administrativo y los trabajadores de la finca.

6.7.3. Filosofía Empresarial

Es una filosofía de trabajo, que se base en el manejo adecuado de actividades, que permitan el trabajo coordinado de cada una de las áreas, controlando la calidad.

Los valores que se proponen para esta empresa son los que a los directivos de la misma piensan los que son más primordiales siendo estos los que se pueden abarcar todas las aéreas de la empresa para lograr un producto de calidad.

6.7.4. Visión

Esta visión de la Florícola Rio Aláquez Rio Rosas Rosalquez S.A., tiene desde el año 1998: "Ser la mayor empresa florícola, líder en ventas, utilidad, innovación tecnológica, preparación y bienestar de su personal; así con servicio al cliente y calidad en su producto, incrementando el valor de las variedades que posee.", se le sugiere a la empresa la siguiente visión según la investigación realizada: "*Ser una*

empresa florícola sólida, líder a nivel nacional en ventas, utilidad, innovación, tecnología, preparación, capacitación y bienestar de su personal; con un excelente servicio al cliente y una buena calidad del producto, incrementando el valor de la variedad de flores que posee."

6.7.5. Misión

Esta misión facilitada por la Florícola Río Aláquez Río Rosas Rosalquez S.A., tiene desde el año 1998: "Ofrecer una flor cultivada con los más altos estándares nacionales e internacionales y así brindar un producto de calidad al mercado internacional, constituyendo al Ecuador como el mejor productor de flores a nivel mundial.", se le sugiere a la empresa la siguiente misión según la investigación realizada: "*Comprometidos con nuestros clientes, debemos ofrecer una flor cultivada con los más altos estándares calidad dentro del mercado internacional, a través de la formación integral de todos los miembros de la organización en los ámbitos: profesional, económico y personal, que permitirá el crecimiento sólido de la organización, constituyendo al Ecuador como el mejor productor de flores a nivel mundial."*

6.7.6. Análisis FODA

Para desarrollar la Planificación Estratégica para Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., se ha realizado varios estudios con el propósito fundamental de lograr que la misma fortalezca su sistema organizacional e institucional, y de tal forma que la empresa éste en capacidad de tomar decisiones oportunas.

Para la ejecución de la propuesta, se contó con la participación del personal en lo concerniente al levantamiento de la información para determinar la realidad de su estructura y de tal manera aplicar un instrumento que es de mucha importancia para la aplicación de la propuesta como es el FODA y el Cuadro de Mando Integral.

Para realizar un diagnóstico situacional, vamos a realizar el entorno de la organización diferenciando el entorno general y el entorno específico, un buen análisis permitirá una mejor toma de decisiones.

Análisis del Entorno

El análisis del entorno crea en la entidad una ventaja competitiva, si es que se la monitorea constantemente y es lo suficientemente flexible a los cambios.

Dentro de los distintos tipos de análisis que se puede realizar a una entidad, se encuentran los análisis ad-hoc (esporádicos), análisis regulares (anuales) y análisis continuos (trimestrales, bimestrales, mensuales).

Dentro del análisis del entorno organizacional el más recomendable es el análisis continuo, porque permite intervenir rápidamente y tomar ventaja de las oportunidades ante los competidores y tomar acciones correctivas antes de que el daño sea significativo.

Factores Económicos

La situación económica del Ecuador ha evolucionado de manera positiva, por ellos es necesario revisar ciertas variables, que analizar las oportunidades y amenazas a las cuales están inmersas las empresas de este sector y por tanto la empresa “Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.”

Inflación

Desde 1998, el Ecuador sufrió un proceso de desequilibrio interno por problemas políticos, que imposibilitaron solventar los desajustes económicos reflejados en el deterioro de los indicadores macroeconómicos, como el alza de las tasas de inflación que se mantuvo durante los años 1999 y el 2000, originándose el feriado bancario y el congelamiento de los ahorros del sistema bancario decretado por el Gobierno en 1999.

Con el esquema de dolarización en marzo del año 2000, el país logro estabilizar su economía, medida necesaria para incentivar la inversión extranjera y frenar el proceso inflacionario y estabilizar las tasas de interés. Después de varias décadas la inflación es estable, según indicadores del Instituto de Nacional de Estadísticas y Censos INEC (Enero2014), los índices de inflación son estables en el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado, mostrando una inflación anual del año 2013, en el 2,70% frente al 4,16% de 2012, lo que la ubica como el índice de inflación más baja en los últimos diez años, haciendo del Ecuador un país sólido.

INFLACIÓN

Año	Inflación Anual
dic-02	4,97%
dic-03	5,51%
dic-04	5,03%
dic-05	4,30%
dic-06	3,21%
dic-07	2,70%
dic-08	8,83%
dic-09	4,31%
dic-10	3,33%
dic-11	5,41%
dic-12	4,16%
dic-13	2,70%

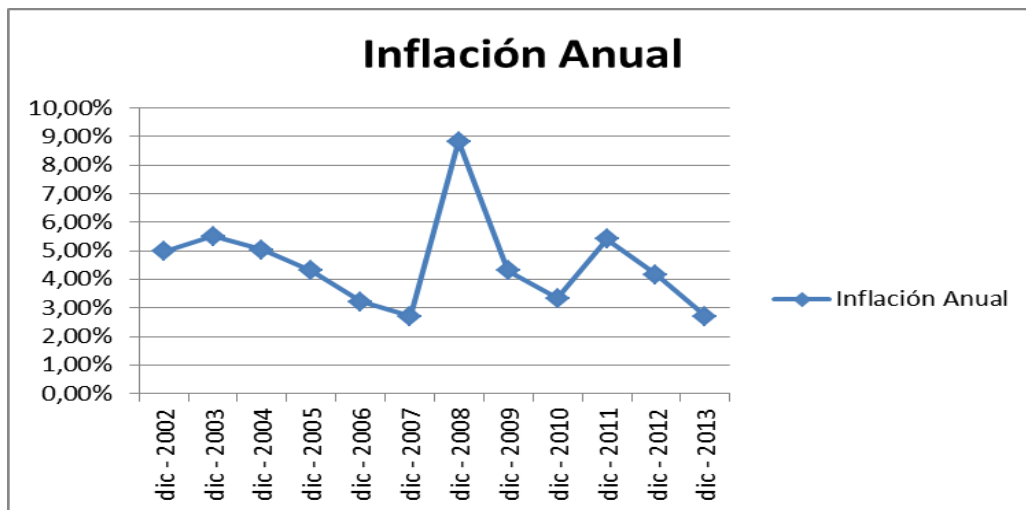


Gráfico 6. 1. Inflación Anual

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Tasas de Interés

Dentro del análisis del aspecto económico, las tasas de interés, tanto así que cuando el país entro en la dolarización tuvo sus ajustes dentro del sistema financiero.

Es importante recordar que en el año 1999, las tasas de interés alcanzaron porcentajes elevados como consecuencia de los trastornos económicos que afrontaba nuestro país, en miras de que en el sistema financiero se de especulación, frente a la constante devaluación del sucre en relación al dólar.

Dentro de este sistema de dolarización, en la actualidad, las tasas vigentes en nuestro país son elevadas en relación a las de otros países que tienen la misma economía, como lo es EE. UU.

Esta tendencia de disminución en las tasas de interés en Ecuador es provechoso para todas las sociedades, porque los costos de financiamiento son menores y la brecha entre la tasa activa y pasiva es mucho menor; abriendo el abanico de endeudamiento a través de la Corporación Financiera Nacional con sus productos financieros para el apoyo de proyectos destinados a la compra e incorporación de tecnologías para los procesos administrativos y de ampliación de la capacidad productiva, presentando un atractivo panorama a los empresarios y la búsqueda de nuevos mercados.

En la tabla que se muestra a continuación se observa las tasas de interés de nuestra economía y su tendencia

TASAS DE INTERES

Año	Tasa activa referencial
dic-02	12,77%
dic-03	11,19%
dic-04	12,99%
dic-05	8,99%
dic-06	9,22%
dic-07	10,72%
dic-08	9,14%
dic-09	9,19%
dic-10	8,68%
dic-11	8,17%
dic-12	8,17%
dic-13	8,17%

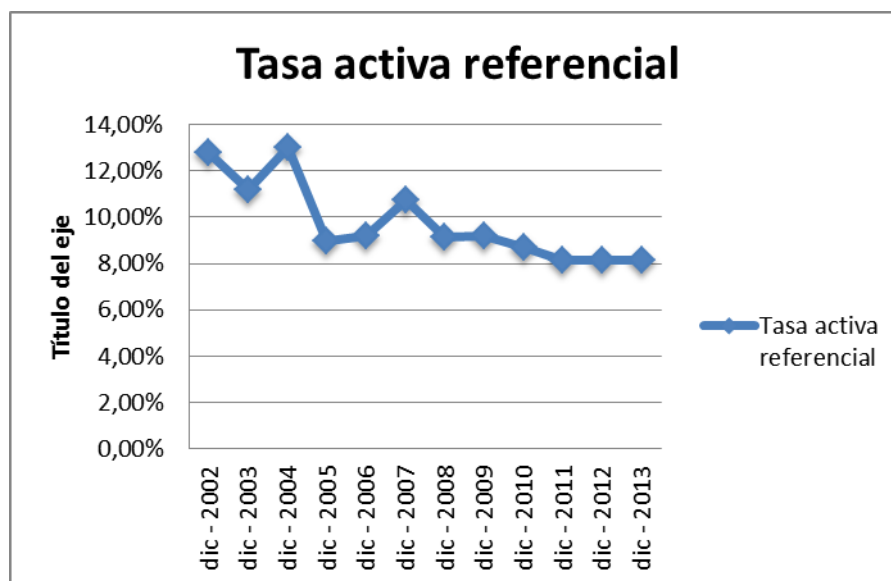


Gráfico 6. 2. Tasa Activa Referencial

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Factores Políticos – Legales

Las decisiones políticas del poder ejecutivo y legislativo tienen un impacto en los ordenamientos del sector floricultor y en mercados internacionales, razón por la cual las empresas deben conocer el entorno político – legal que rige su desarrollo.

Entre las principales leyes que debe cumplir tenemos:

- Ley del Código de Trabajo
- Disposiciones Tributarias
- Norma ISO 14000
- Ley del Medio Ambiente
- Normas de la BASC
- Régimen Aduanero

Tarifas Arancelarias

Preferencias unilaterales de EEUU, Sistema Generalizado de Preferencias

Objetivo

El SGP es un esquema unilateral y duración limitada que otorga la exención de aranceles por parte de los Estados Unidos, a países beneficiarios designados por éste, en vías de desarrollo.

El programa abarca una gran gama de productos semi-manufacturados, manufacturados y agrícolas, así como también hay productos que no son exentos de arancel.

Esta restricción de manera general se refiere a:

Productos agropecuarios.

Prendas de vestir y cuero

Artículos eléctricos

Siendo Estados Unidos el principal objetivo de exportación para nuestro país; las exportaciones se beneficiaban principalmente de dos de los sistemas arancelarios que permiten que mercancías ecuatorianas se comercialicen libres del pago de arancel: el Acuerdo de Promoción Comercial Andino y Erradicación de Drogas y el Sistema Generalizado de Preferencias. Sin embargo, el sistema de preferencias arancelarias del ATPDEA beneficia solo a un grupo pequeño de productos y no permite alcanzar

un mayor alcance a la oferta exportable del Ecuador. Si bien Ecuador, dejó de ser beneficiario de los sistemas de tratamiento preferencial de ingreso a los Estados Unidos, la dependencia de la oferta exportable ecuatoriana en unos cuantos productos primarios así como la existencia de compromisos de liberalización a nivel de OMC, determinan que la pérdida de preferencias arancelarias por ATPDEA afecten solo a una parte de las exportaciones del Ecuador hacia Estados Unidos.

Compromiso corporativo

Río Aláquez Rosas ROSALQUEZ para cumplir con pedidos, mantienen alianzas estratégicas con dos empresas del sector que le permiten cubrir pedidos no disponibles en su propia finca. Las empresas son:

- LA HERRADURA S.A.
- AGROLIMACHE S.A.

Los gerentes de ventas de las empresas citadas, son los encargados de coordinar la cantidad, variedad, dimensiones del tallo, color tamaño de botón y el punto de corte. En esta actividad el control de calidad es riguroso a fin de mantener la uniformidad del producto que Río Aláquez Rosas ROSALQUEZ S.A., provee satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes y manteniendo su prestigio internacional.

Factores tecnológicos

Actualmente la tecnología mantiene un constante cambio, generando mercados más exigentes, contribuye al desarrollo de nuevos productos y mercados, así como el declive de otros productos desplazados por este elemento. El sector floricultor ha sistematizado el área de cultivo de flores e industrializando el proceso productivo, por tanto se requiere para incorporar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y productividad.

La inversión bordea los 350 mil dólares por hectárea semi-tecnificada en el caso de Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. donde se dispone de un nivel medio de tecnología para el perfeccionamiento de sus actividades.

En el área administrativa dispone de ordenadores en cada área, el departamento financiero cuenta con el sistema contable Flowers, desarrollado por el departamento de sistemas, en el que se lleva el manejo contable y del departamento de comercialización, permitiendo llevar la información referente a la producción y comercialización de la flor.

En el área de producción cuenta con un sistema de riego por microaspersión que permite controlar la humedad de la tierra y la temperatura, distribuyendo mejor el agua. El sistema de riego por goteo permite regar en cantidades exactas el agua y la fertilización para el desarrollo de las mismas.

El sistema de fumigación permite el control de plagas y enfermedades, que junto con el sistema de invernadero brinda al agricultor la posibilidad de controlar el clima interno, una arma muy valiosa para el desarrollo del cultivo, permitiendo un desarrollo metabólico, fisiológico y biológico para una buena producción.

Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. conforme el análisis está en desventaja en relación a otras empresas del sector.

Factores ecológicos

Para ingresar a mercados internacionales se exige la adopción de un conocimiento respecto al impacto medio ambiental más rígido debido a que para actuar en otros países se debe respetar y cumplir las normas establecidas, tales como:

- Floral Label Program Ecuador (Sello Verde)
- Certificación ISO 14000.

Las empresas interesadas en obtener esta certificación se tramitará a travez de Expoflores y cumplir con los requisitos establecidos e informar que está lista para la inspección.

Siendo el “Sello Verde”, una certificación importante para la promoción y venta del producto, Río Alaquez Rosas Rosalquez no ha iniciado prácticas en miras a conseguir este documento.

Entorno competitivo

Nuestro país se ha convertido al Ecuador en uno de los principales exportadores de flores, entre países como Colombia, Holanda e Israel; pero existe una gran competencia como se describe a continuación:

Competitividad internacional

El principal competidor de Ecuador a nivel internacional es Colombia, las tipificaciones de producción son parecidas a las de nuestro país, permitiendo que las flores frescas de ambos países sean consideradas como las mejores del mundo.

Siendo Estados Unidos el destino de las flores ecuatorianas, debido a la gran demanda del producto, medios de transporte y distancias, nos hemos convertido en el segundo proveedor después de Colombia, con una ventaja respecto a la luminosidad de nuestra flor.

Con lo estudiado podemos ver que este sector cuenta con los parámetros necesarios para competir en mercados extranjeros, con un producto de calidad y precio competitivo y amplias diferencias competitivas.

Mercado local

Las oportunidades de venta de flores a nivel nacional tiene la presencia de varias empresas que constituyen una exigencia de la calidad, porque a las empresas existentes las obliga a enfrentar nuevos parámetros de competitividad.

Las empresas determinadas como la competencia, son las siguientes:

- FLORECAL S. A.
- AGRINAG S. A.
- TECHNIROSE CIA. LTDA.
- CONTINEX CIA. LTDA.
- EQR EQUATOROSES
- NEVADO ROSES
- HOJA VERDE S. A.
- AGROCOEX DEL COTOPAXI S. A.

Competidores indirectos

Las empresas señaladas no dejan de ser competidores para Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.

- SIERRAFLOR S. A.
- VULCANO ROSES S. A.
- FLORES DEL COTOPAXI S.A.
- AGRIFUL S.A.
- VALLE DEL SOL S. A.
- TAMBOROSES S. A.
- EVER GREEN S. A.
- MEGAROSES S.A.

Análisis Interno

El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la misma con implicaciones específicas para la dirección del desempeño.

Las fuerzas de una empresa que los antagonistas no pueden igualar ni imitar con facilidad se denominan competencias distintivas, creadas por la compañía con su

funcionar. El análisis interno permitirá determinar las fortalezas de la empresa y las debilidades que necesitará enmendar y mejorar, ya que tiene control sobre estas.

Es importante analizar qué tipo de dependencia mantiene la organización con sus empleados, clientes y proveedores, estudios que se detallan a continuación.

Proveedores

Los proveedores se relacionen con las acciones diarias de la empresa y contribuyen a elevar el nivel de competencia de este sector agroindustrial optimizando aspectos como elasticidad en las entregas, logística, traspaso de tecnología, capacitación, entre otras.

La empresa Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A., se relaciona con los siguientes proveedores nacionales:

Proveedores vegetativos:

- OlijRosenRosaplant.
- Rosen Tantau
- E.G.Hill Company
- Proveedores de QUIMICOS y PESTICIDAS
- Corpcultivos
- Equaquimica
- Fermagri
- Agripac
- Brenntag del Ecuador
- Alexis Mejía
- Proveedores de material de EMBALAJE Y EMPAQUE
- Industria Cartonera Palmar Incarpalm
- AMC del Ecuador
- Corrugadora Nacional Cransa S. A.

- Corruempaque
- Proveedores de MANUTENCIÓN DE INVERNADEROS Y CONSTRUCCION.
- Aceropaxi
- Agroplásticos

Proveedores: SUMINISTROS DE MATERIAL DE TRABAJO

- Las empresas que proporcionan esto son: Carlisan y AMC.

Proveedores de SERVICIOS CARGUERAS

- G&G Cargo
- Panatlantic
- World Wide
- Fresh Logistic
- Impladuanas, etc.

Cientes

Cliente interno

Está conformado por el personal de la empresa, el factor humano que es el autor directo de su gestión, mucho dependerá de ellos la eficiencia y calidad de las producción y administración de la organización, razón por la cual sus necesidades y decisiones deben formar parte de los objetivos institucionales.

Cientes externos

Este grupo de personas es parte de la clave de la vida empresarial, de su aceptación depende el volumen de ventas de una organización y su permanencia en los mercados. Sus preferencias producen incidencia directa sobre las peculiaridades de un producto o servicio medibles en atributos tangibles e intangibles de calidad y precio. En este grupo se consideró la siguiente subdivisión:

Clientes Internacionales

Considerados aquellos que integran el mercado de la flor ecuatoriana, son los países a donde se destina las exportaciones, lo constituyen las comercializadoras, importadoras y los mayoristas. Estas empresas se contactan con el departamento de ventas a través de conversaciones en línea y realizan los pedidos de flor. Entre los principales clientes, tenemos: USA Bouquet, Florimex, María Flowers, Equiflor, Mayesh, The American Clock, Galleria Farms, Continental Flowers, Elena Flowers, entre otros.

Clientes nacionales

Corresponde a un reducido porcentaje de personas que comprar la flor para el mercado local.

Sección Administrativa

Se observa que la empresa Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. tiene debilidades internas en la organización, causados principalmente por la inexistencia de un Dpto. de RRHH, lo que origina una ineficaz administración de este recurso. No se dispone dentro de la organización un esquema estructural, manuales de funciones y especificaciones profesionales mínimas para cada puesto, lo que repercute en contar con personas que no reúnen el perfil necesario para la responsabilidad asignada.

Sección Producción

El siguiente cuadro define el proceso productivo de la finca:

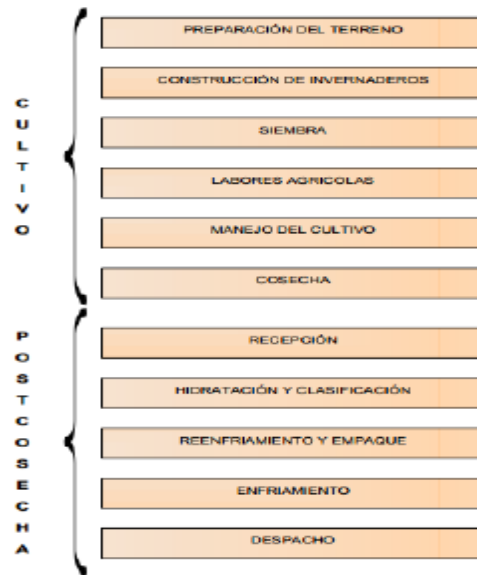


Gráfico 6. 3. Proceso Productivo

Elaborado por: Florícola Rio Aláquez Rosas "ROSALQUEZ"

Con este conocimiento, podemos realizar un análisis FODA que nos permitirá establecer cuál es la tendencia actual de la organización para tomar estrategias concisas encaminados a mejorar la rentabilidad empresarial.

FORTALEZAS:

- Imagen corporativa estable
- Adecuado portafolio de clientes
- Especialización del personal
- Activación de una comercializadora internacional
- Alto nivel de fidelidad de los clientes

DEBILIDADES

- Iliquidez económica.
- No posee innovaciones de variedades.
- Costos de producción elevados.

- Desactualización de tecnología.
- Inestable relación con los proveedores.

OPORTUNIDADES

- La flor ecuatoriana con gran prestigio
- Mercados consumidores de flores en auge
- Las condiciones climáticas favorables
- Organización de eventos internacionales
- Órdenes fijas a largo plazo.

AMENAZAS

- Tecnología de punta en empresas competidoras.
- Variabilidad de gustos de los clientes.
- Nuevos competidores locales.
- Incremento del costo del transporte aéreo.
- La migración del personal de la finca hacia el exterior.

Tabla 6. 1. Matriz FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa de la empresa es estable en el mercado internacional • Adecuada administración del portafolio de clientes distribuyendo el riesgo • Ambiente propicio para la especialización del recurso humano en sus 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilquidez económica para enfrentar los cambios del entorno. • La empresa, no posee las innovaciones en variedades. • Altos costos de producción y financieros. • Desactualización de tecnología en los procesos administrativos y productivos.
<ul style="list-style-type: none"> • La flor ecuatoriana tiene gran prestigio en el mercado internacional • Crecimiento de los mercados consumidores de flores • Las condiciones climáticas del país son favorables para la producción • Organización de ferias y eventos a nivel mundial que le permiten promocionar la rosa. • La posibilidad de establecer ordenes fijas a largo plazo para la comercialización de las rosas. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los estadares de la calidad del producto • Mejorar y ampliar los canales de comunicación en el mercado internacional • Dotar de especialización al personal antiguo de la empresa • Participar en las ferias internacionales • Establecer estrategias de ventas con beneficios a largo plazo 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar fuentes internas (accionistas) o externas (préstamos o venta de instrumentos financieros) de financiamiento. • Innovación de variedades • Control permanente de la fluctuación de costos • Reorganización de procesos administrativos y productivos • Refinanciamiento de la deuda, acorde a la capacidad de pago actual
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia dispone de mejor tecnología de punta. • Cambios en los gustos de los clientes. • Entrada de nuevos competidores a nivel nacional. • Alto costo del transporte aéreo. • La migración de las personas hacia el exterior ha influido en la disminución de la mano de obra calificada 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reorganización de procesos administrativos y productivos • Mantener estudios periódicos de mercado respecto a las preferencias de los consumidores • Innovación de variedades • Controlar permanentemente la fluctuación de los costos de producción • Involucramiento del personal referente a su entorno familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar fuentes internas (accionistas) o externas (préstamos o venta de instrumentos financieros) de financiamiento. • Añadir líneas de venta para productos similares • Congelamiento de precios durante el tiempo de recesión • Reorganización de procesos administrativos y productivos • Ampliar el portafolio de proveedores de materias primas y material de empaque.

Elaborado por: Carolina Cortez

6.7.7. Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la imagen institucional a nivel externo e interno, reflejado en el trabajo, unión, y responsabilidad socio – ambiental.
- Conquistar un lugar reconocido dentro del mercado floricultor a nivel internacional, como una empresa referente en calidad de producción del mejor clavel del Ecuador.
- Satisfacer la demanda del mercado, en variedad y precio, incrementando la producción con la extensión y creación de nuevos invernaderos y alianzas estratégicas con otras florícolas del sector.

6.7.8. Definición de Objetivos

La empresa “Rio Alaquez Rosas Rosalquez S.A.” para lograr el cumplimiento y eficacia de sus proyectos a largo plazo, debe plantear sus objetivos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el análisis FODA realizado:

La empresa inicia la etapa de formulación estratégica, la misma que consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar El Plan Estratégico Corporativo, los proyectos estratégicos son en realidad los factores claves de éxito de la compañía.

SECCIÓN ADMINISTRATIVA

- Socializar y aplicar cada uno de los valores corporativos propuestos, convirtiéndose en una práctica diaria en la organización.
- Introducir técnicas y sistemas productivos que originen el mejoramiento de la productividad laboral y la calidad del producto.
- Establecer un proceso de renovación paulatina de variedades.

SECCIÓN FINANCIERA

- Incrementar la eficiencia operativa de la organización realizando inversiones financieras que ponga a la empresa en niveles financieros adecuados.

- Incrementar los ingresos de capital de nulo o mínimo costo financiero.
- Establecer un método de análisis de costos que permita fijar el costo beneficio de las adquisicion de nuevas variedades, producir cada tallo de rosa de exportación y establecer su precio de venta.

SECCIÓN PRODUCCIÓN

- Incrementar y certificar la productividad de la empresa en los procesos productivos para que la empresa sea competitiva en el mercado nacional e internacional.
- Controlar los costos de producción que permitan aumentar el nivel de rentabilidad de la empresa.
- Generar una producción basada en la calidad para mantener a los clientes satisfechos con el producto.

SECCIÓN COMERCIALIZACIÓN

- Establecer relaciones comerciales concretas a largo plazo y rentables con clientes a nivel internacional para no tener problemas en la ubicación del producto en el mercado.
- Mantener e incrementar los pedidos y ordenes fijas, con el fin de tener ubicado el mayor porcentaje de producción
- La participación en ferias y exposiciones para obtener mayor número de clientes.

Producto y Mercado

La postulación de la flor cortada fresca a nivel mundial es elevada, considerando a que la mayoría de los países tiene las 4 estaciones, lo que aumenta la demanda de flor cortada fresca durante las estaciones de invierno y otoño, que es donde se disminuye la existencia de flor local.

La necesidad de flor fresca a nivel mundial, es lo suficientemente alta para que las compañías que se dedican a la exportación de flores manejen adecuadamente la rentabilidad en su actividad por los interesantes precios que logran alcanzar en ciertos meses, gracias a la posibilidad de controlar el precio de colocación de la flor.

Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. ofrece una variada gama de variedades de rosas, que requieren de un proceso crecimiento bajo controles técnicos específicos y solo así obtener una producción de características propias de cada variedad, manifestando la calidad que evidencia el prestigio y reconocimiento de la organización en el mercado internacional.

En el siguiente cuadro se expone la gran de variedades de flores que ofrece Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A. al mercado internacional.

Tabla 6. 2. Variedades de Flores

VARIEDAD	VARIEDAD	VARIEDAD	VARIEDAD
ANNA	GOLD STRIKE	LINDSAY	SEXY RED
ANNE MARIE	GRAN GALA	LOVE STORY	SKY LINE
BLACK MAGIC	HIGH AND EXOTIC	MIRACLE	STAR
CHARLOTTE	HIGH AND MAGIC	MOVIE STAR	SWEETNESS
CHERRY LOVE	HIGH MAGIC YELLOW	ORLANDO	TERRACOTA
CLASSY	HIGH ORANGE MAGIC	PAPILLON	TOPAZ
COOL WATER	HOLLYWOOD	POLAR STAR	VENDELA
FLAMENCO	HUMMER	POLO	VERSILIA
FOREVER YOUNG	LEONIDAS	RED BERLIN	VIRGINIA
FREEDOM	LIGHT ORLANDO	ROSSINI	VOGUE
		SAHARA D.M	VOODOO

Elaborado por: Florícola Rio Aláquez Rosas "ROSALQUEZ"

Ámbito de Acción

Ámbito de Acción

“Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A.”, exporta sus productos a varios países en el mundo como son: Estados Unidos, Panamá, Chile.

6.7.9. Análisis Financiero

Con la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera en el año 2012 y 2013, se procedió a depurar los estados financieros de Rosalquez S.A., permitiendo realizar ajuste de saldos antiguos y reflejar el saldo real de cobranza en esta empresa, que coadyuvando con los re avalúos de sus activos fijos se logró poner en positivo el patrimonio de la empresa, a pesar de las constantes pérdidas que ha generado en los últimos tres años.

Los presupuestos de ventas están basados en los presupuesto de producción. A fin de determinar la eficacia y eficiencia de los presupuestos, se ha realizado una comparación de los años 2012 y 2013, de manera individual por cada año con la ejecución real de las cifras de ventas tal como sigue:

Tabla 6. 3. Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS			
Periodo	Tallos	Precio Promedio	Total
Año 2012	5.517.453	0,2250	1.241.426,93
Año 2013	5.654.421	0,2420	1.368.369,88

VENTAS REALES			
Periodo	Tallos	Precio Promedio	Total
Año 2012	4.479.421	0,2400	1.075.061,04
Año 2013	4.144.961	0,2610	1.081.834,82

VARIACIONES de los PRESUPUESTOS ELABORADOS			
Periodo	Tallos	Precio Promedio	Total
Año 2012	-23%	6%	-15%
Año 2013	-36%	7%	-26%

Elaborado por: Carolina Cortez

Los presupuestos de ventas presentan variación considerable con lo ejecutado, sin embargo no existen estudios previos que permitan indagar las causas de estas variaciones El argumento se basa en los problemas causados por la baja rentabilidad e iliquidez y la búsqueda de fuentes de capital con costos de financiamiento elevados.

Se ha determinado que Rosalquez S.A. no dispone de presupuestos y análisis de compras, flujo de caja desde hace 4 años atrás.

Se palpa en el panorama empresarial un evidente descuido en el uso de las herramientas administrativas para análisis y toma de decisiones de actual administración, los pedidos de materias primas e insumos se lo hace en la medida del camino y acorde a la liquidez o cupos de crédito disponible y en temor al desabastecimiento se obligan a realizar compras voluminosas para evitar el desabastecimiento en el mediano plazo. Justamente en búsqueda de recursos se ha visto forzada la negociación al momento de la venta de la flor, reduciendo los márgenes de rentabilidad bruta, sin considerar el impacto sobre el resultado operativo final de la entidad.

A través de un análisis, verificamos que el comportamiento de los presupuestos de producción verificando que por su alta variabilidad se convierte en una herramienta inútil de trabajo, por falta de proyecciones adecuadas y sus variaciones son las siguientes:

Tabla 6. 4. Presupuesto de Producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN		
Periodo	Producción Total	Producción Exportable
Año 2012	6.580.830	6.728.689
Año 2013	7.433.836	3.646.814

PRODUCCIÓN REAL		
Periodo	Producción Total	Producción Exportable
Año 2012	4.946.084	5.155.420
Año 2013	5.800.552	1.654.743

VARIACIONES de los PRESUPUESTOS ELABORADOS		
Periodo	Producción Real	Producción Exportable
Año 2012	-33%	-31%
Año 2013	-28%	-120%

Elaborado por: Carolina Cortez

Análisis de los Estados Financieros

Hemos realizado el análisis a través índices financieros de las cifras contenidas en los estados financieros cortados al 31 de diciembre del 2012 y 2013 de Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., estos estados financieros ya incluyen las aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF:

Tabla 6. 5. Análisis de los Estados Financieros en Forma Horizontal

RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.				
VARIACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS				
EN FORMA HORIZONTAL				
CUENTA CONTABLE	2013	2012	VARIACIÓN DÓLARES	VARIACIÓN PORCENTUAL
ACTIVO	\$ 3.703.939,50	\$ 3.238.479,48	\$ 465.460,02	12,57%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.105.487,25	\$ 597.113,23	\$ 508.374,02	45,99%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 2.598.452,25	\$ 2.641.366,25	\$ (42.914,00)	-1,65%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.845.826,25	\$ 1.982.654,77	\$ (136.828,52)	-7,41%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 874.289,73	\$ 874.289,73	\$ 0,00	0,00%
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO PAGADO	\$ 118.265,00	\$ 118.265,00	\$ -	0,00%
APORTE DE ACCIONISTAS	\$ 1.947.863,20	\$ 1.325.876,25	\$ 621.986,95	31,93%
RESERVAS	\$ 658.945,21	\$ 658.945,21	\$ -	0,00%
PERDIDAS	\$ (1.674.521,32)	\$ (1.594.875,15)	\$ (79.646,17)	4,76%
INGRESOS	\$ 1.485.965,25	\$ 1.394.251,45	\$ 91.713,80	6,17%
COSTOS Y GASTOS	\$ 1.547.852,15	\$ 1.512.548,35	\$ 35.303,80	2,28%

Elaborado por: Carolina Cortez

Del análisis horizontal podemos observar un incremento en el 45.99% en el ACTIVO CORRIENTE, donde la cartera de clientes extranjeros es el principal rubro.

En el ACTIVO NO CORRIENTE (Propiedad, Planta y Equipo), existe una disminución del 1.65% en el 2013 en relación con el año anterior, generado principalmente por la revalorización de los inmuebles según las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

El PASIVO CORRIENTE, disminuye en el 7.41% en relación con el 2012, los rubros importantes son: proveedores y préstamos bancarios.

En APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES, se incrementa en el 31.93% en relación al 2012.

En las cuentas de RESERVAS, no se observan variaciones.

RESULTADOS, se incrementa en el 4.76% en negativose mantiene como rubro importante el de PÉRDIDAS DE EJERCICIOS ANTERIORES.

Tabla 6. 6. Análisis de los Estados Financieros en forma Vertical

RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.					
VARIACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS					
EN FORMA VERTICAL					
CUENTA CONTABLE	2013	RELACION PORCENTUAL	2012	RELACION PORCENTUAL	VARIACIÓN PORCENTUAL
ACTIVO	\$ 3.703.939,50		\$ 3.238.479,48		
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.105.487,25	29,85%	\$ 597.113,23	18,44%	11,41%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 2.598.452,25	70,15%	\$ 2.641.366,25	81,56%	-11,41%
PASIVO	\$ 2.720.115,98		\$ 2.856.944,50		
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.845.826,25	67,86%	\$ 1.982.654,77	69,40%	-1,54%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 874.289,73	32,14%	\$ 874.289,73	30,60%	1,54%
PATRIMONIO	\$ 1.050.552,09		\$ 508.211,31		
CAPITAL SUSCRITO PAGADO	\$ 118.265,00	11,26%	\$ 118.265,00	23,27%	-12,01%
APORTE DE ACCIONISTAS	\$ 1.947.863,20	185,41%	\$ 1.325.876,25	260,89%	-75,48%
RESERVAS	\$ 658.945,21	62,72%	\$ 658.945,21	129,66%	-66,94%
PERDIDAS	\$ (1.674.521,32)	-159,39%	\$ (1.594.875,15)	-313,82%	154,43%
INGRESOS	\$ 1.485.965,25		\$ 1.394.251,45		
Ventas	\$ 1.424.825,26	95,89%	\$ 1.315.487,25	94,35%	1,53%
Ingresos no Operacionales	\$ 61.139,99	4,11%	\$ 78.164,20	5,61%	-1,49%
COSTOS Y GASTOS	\$ 1.547.852,15		\$ 1.512.548,35		
Costos de Producción	\$ 359.254,03	23,21%	\$ 215.872,54	14,27%	8,94%
Mano de Obra Directa	\$ 359.684,07	23,24%	\$ 452.168,26	29,89%	-6,66%
Mano de Obra Indirecta	\$ 84.562,02	5,46%	\$ 46.235,29	3,06%	2,41%
Gastos Generales de Producción	\$ 235.984,21	15,25%	\$ 358.456,25	23,70%	-8,45%
Gastos de Ventas	\$ 25.576,59	1,65%	\$ 30.334,40	2,01%	-0,35%
Gastos Administrativos	\$ 128.965,98	8,33%	\$ 198.563,26	13,13%	-4,80%
Gastos Financieros	\$ 353.825,25	22,86%	\$ 210.918,35	13,94%	8,91%

Elaborado por: Carolina Cortez

Observamos que el ACTIVO CORRIENTE constituye el 29.85% del total del Activo, comparado con el 2012, que era el 21,50%; se mantiene ponderante el rubro de CLIENTES EXTRANJEROS

El ACTIVO NO CORRIENTE (Propiedad, Planta y Equipo), representa un 70.15% del total del ACTIVO, concentrados en la cuentas de Plantaciones, Invernaderos y Edificios.

El PASIVO CORRIENTE que representa el 67,86% del total del Pasivo frente al 69.40% del año 2012, concentrados en las cuentas de Documentos y Cuentas por Pagar.

El PASIVO NO CORRIENTE, integrado por la cuenta Documentos por Pagar a largo plazo, corresponde el 32,14% variando infimamente con relación al año anterior.

El PATRIMONIO conformado por el CAPITAL SOCIAL que actualmente representa el 11.26% del total del patrimonio, frente al 23.27% del año 2012.

El APORTE PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES, representa el 185.41% del Patrimonio, frente del 1121.11% del año 2012.

Las RESERVAS, representa el 62.72% del total del Patrimonio, frente al 49.70% del año 2012; reflejando la cuenta ADOPCIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERANIIF PRIMERA VEZ como cuenta preponderante.

En RESULTADOS, observamos que representa el -159.39% del total del Patrimonio, frente al -242,03% del año 2012, se mantiene como rubro de mayor representación es PÉRDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES.

Con un análisis del margen bruto de la empresa, consideramos prudente determinar si su porcentaje está acorde al estandar promedio estandar del 30%.

Tabla 6. 7. Estado de Pérdidas y Ganancias

RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.				
ANALISIS DE LA UTILIDAD				
CUENTA CONTABLE	2013	RELACION PORCENTUAL	2012	RELACION PORCENTUAL
INGRESOS	\$ 1.485.965,25	100,00%	\$ 1.394.251,45	100,00%
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 1.039.484,33	69,95%	\$ 1.072.732,34	76,94%
Utilidad Bruta	\$ 446.480,92	30,05%	\$ 321.519,11	23,06%
GASTOS OPERATIVOS	\$ 508.367,82	34,21%	\$ 439.816,01	31,54%
Pérdida Operativa	\$ (61.886,90)	-4,16%	\$ (118.296,90)	-8,48%

Elaborado por: Carolina Cortez

A simple vista podemos concluir que el margen bruto está al limite de la la cobertura de la gastos operativos y de ventas, siendo éste índice que los margenes de rentabilidad no son los adecuados

A fin corroborar lo mencionado en el inciso anterior sobre su rentabilidad y de la situación real de Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. se ha realizado un estudio de su estructura financiera, como sigue:

Tabla 6. 8. Indicadores Financieros

ROSALQUEZ S.A.RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.			
INDICADORES FINANCIEROS			
Índices de Rentabilidad	2013	2012	VARIACIÓN
Margen Bruto	30,05%	23,06%	6,99%
Margen Neto	-4,16%	-8,48%	4,32%
Rentabilidad del Activo	-1,67%	-3,65%	1,98%
Rentabilidad del Patrimonio	-5,89%	-23,28%	17,39%

Elaborado por: Carolina Cortez

Los resultados de los indicadores financieros, los resultados de los mismos no son nada favorables, reflejan claramente que la empresa no tiene una buena rentabilidad.

PLAN DE ACCIÓN

Los proyectos para la Floricola Rio Alaquez Rosas Rosalquez S. A. son los siguientes:

Proyecto 1: “Desarrollo del Recurso Humano”

Objetivo: Diseñar e implementar la estructura orgánico-funcional y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral.

Acciones:

Establecer el Dpto. de Recursos Humanos

Realizar un manual de procedimientos

Realizar el manual de funciones.

Elaborar y aplicar un plan de capacitación para el personal.

Iniciar un programa de evaluación del desempeño para estimular la estabilidad del personal.

Responsable: Dpto. de Recurso Humanos

Presupuesto: \$2000

Proyecto 2: “Perfil de puestos por competencia”

Objetivo: Definir las competencias básicas y cognoscitivas para cada puesto de trabajo.

Acciones:

Establecer las políticas apropiadas para el reclutamiento, selección y contratación del personal

Diseñar y aplicar pruebas de aptitudes.

Responsable: Dpto. de Recurso Humanos

Presupuesto: \$500

Proyecto 3: “Modernizarnos Tecnológicamente”

Objetivo: Apoyarse operativamente con la tecnología en el tratamiento de la información de la línea de negocio y de la productividad

Acciones:

Adquirir nuevos equipos y sistemas que permitan realizar de manera eficiente el trabajo y disponer de información clara y oportuna para la toma de decisiones en el área administrativa

Incorporar nuevos avances tecnológicos al proceso productivo que permitan mejorar la productividad y competitividad de la empresa.

Crear una página Web que permita una mayor promoción y publicidad de la empresa

Responsable: Los responsables de la ejecución de este proyecto son:

Encargado de sistemas

Gerente técnico

Gerente Administrativo

Gerente Financiero

Presupuesto: Para determinar el presupuesto de este proyecto se toma en cuenta lo siguiente:

Sistema de información integrada (Contabilidad, Ventas, Producción, Recursos Humanos) y nuevos equipos \$10000

Sistema de Calefacción para cultivo (anti-heladas) \$ 3000

Riego computarizado \$ 2000

Sistema de inventario mediante código de barras en poscosecha \$ 1000

Máquina Zunchadora Eléctrica (empaques) \$ 500

Página Web \$ 500

Otros \$ 1000

TOTAL \$ 18000

Proyecto 4: “Optimización del recurso económico”

Objetivo: Implantar un adecuado manejo del recurso económico analizando campos de acción y actores para realizar inversiones. 126

Acciones:

Realización de un presupuesto para el control de gastos

Análisis e inversión a corto y largo plazo

Determinar los costos reales en base a la experiencia

Diseñar y establecer procesos de control financiero.

Responsable: Dpto. Financiero

Presupuesto: Se asignará a la ejecución de este proyecto el recurso económico necesario que genere ganancias a la empresa

Proyecto 5: “Calidad Total”

Objetivo: Implantar círculos de calidad con el personal de la empresa apoyados con el sistema de incentivos

Acciones:

Conformar equipos de trabajo en cada área de la empresa y en las diferentes fases de los procesos

Diseñar e implantar procesos de control que garanticen la calidad

Implantar actividades de motivación para fomentar el compromiso personal.

Establecer y fortalecer las políticas de incentivo para el personal

Responsable: Los responsables de la ejecución de este proyecto son:

Dpto. Recursos Humanos

Gerente técnico y supervisores

Gerente Administrativo

Presupuesto: \$ 500

Proyecto 6: “Cuidado y protección del medio ambiente”

Objetivo: Evaluar y reducir el impacto que la línea de negocio genera en su entorno.

Acciones:

Elaborar un manual para el correcto manejo y aplicación de los productos químicos

Eliminar apropiadamente los residuos sólidos y líquidos

Dotar al personal de los equipos de protección necesarios.

Responsable:

Dpto. Recursos Humanos

Gerente técnico y supervisores

Presupuesto: \$ 700

Proyecto 7 “Comunicación y Publicidad”

Objetivo: Establecer una comunicación interna y externa ideal que permita fortalecer la imagen institucional en el mercado.

Acciones:

Determinar los canales y medios idóneos para la comunicación

Fortalecer la comunicación y las actividades de la comercializadora.

Promocionar la marca, con el logo de la empresa que se caracterice por la excelente calidad del producto y del servicio que la hagan preferida en el mercado.

Responsable: La ejecución de este proyecto estará a cargo del Dpto. de Ventas y el Dpto. de Recursos Humanos.

Presupuesto: \$ 1000 para los derechos y elaboración de la página Web

Proyecto 8: “Conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente”

Objetivo: Monitorear la demanda sus necesidades y expectativas que permita conservar e incrementar las ventas.

Acciones:

Diseñar un programa de servicio al cliente personalizado que permita mantener su lealtad y crecer.

Permanecer a la vanguardia de la innovación en variedades y de los cambios de la demanda

Establecer un servicio de control de calidad post-venta.

Responsable: El Dpto. de Ventas.

Presupuesto: Estará acorde a las variedades nuevas a adquirir con un presupuesto anual de \$ 20000

MATRIZ DE CORRELACIÓN

Tabla 6. 9. Matriz de Correlación

Objetivos		Proyectos															
		Creacion del Dpto. Rec. Humanos	Introducir técnicas y sistemas / mejorar la productividad laboral	Establecer proceso de selección de personal eficaz	Instituir programa de capacitación de calidad total	Establecer una eficiente distribución del personal	Mantener e incrementar la utilidad	Incrementar la eficiencia operativa del rec. Economico	Establecer un metodo de analisis de costos	Implementar tecnología y sistemas al proceso contable	Generar un producto de excelente calidad	Reducir los costos de producción	Incorporar avances tecnológicos a la producción	Preservar los Rec. Naturales y Humanos	Conservar e incrementar las ventas	Realizar promoción y publicidad de la empresa y su producto	Incrementar las ventas mediante la comercializadora propia
1	Desarrollo del Recurso Humano	X	X		X	X											
2	Perfil de puestos de trabajo por competencia		X	X		X											
3	Modernizarnos Tecnologicamente						X	X		X	X		X				
4	Optimización del Recurso Economico					X	X	X	X			X			X		X
5	Calidad Total		X		X		X	X			X						
6	Cuidado y proteccion del Medio Ambiente				X								X	X			
7	Comunicación y Publicidad				X	X	X							X			X
8	Conocer mejor las expectativas y necesidades del cliente y la competencia										X		X		X	X	X

Elaborado por: Carolina Cortez

CRONOGRAMA

Tabla 6. 10. Cronograma

Tiempo (Mes)		Proyecto											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Desarrollo del Recurso Humano	■	■	■									
2	Perfil de puestos de trabajo por competencia				■								
3	Modernizarnos Tecnologicamente			■	■			■	■			■	■
4	Optimización del Recurso Economico			■	■			■	■			■	■
5	Calidad Total	■	■	■				■	■	■			
6	Cuidado y proteccion del Medio Ambiente	■	■				■				■	■	
7	Comunicación y Publicidad			■	■	■							
8	Conocer mejor las expectativas y necesidades del cliente y la competencia	■				■			■				■

Elaborado por: Carolina Cortez

Planteados los proyectos estratégicos y determinado el cronograma para su ejecución, corresponde establecer la evaluación y los resultados de los mismos.

- “Desarrollo del recurso Humano” Este proyecto será realizado en los 3 primeros meses de manera urgente, a partir del cuarto mes la empresa podrá contar con el Dpto. de Talento Humano y una estructura que permita una mejor organización del trabajo y consecuentemente una mejor productividad laboral.
- “Perfil de puestos por competencia” Culminada la temporada de Valentín y creado el Dpto. de Talento Humano, la empresa en el cuarto mes debe establecer un perfil de puestos por competencia que permita seleccionar y colocar al personal idóneo en la empresa.
- “Modernizarnos Tecnológicamente” Este proyecto debe ser aplicado durante las temporadas en que la producción de rosas y la demanda baja, para no interrumpir ni causar problemas de producción cuando la demanda es alta y se requiere el apoyo tecnológico en los procesos para obtener mejores resultados.
- “Optimización del Recurso Económico” Iniciando a partir del mes de marzo este proyecto debe ser ejecutado y evaluado bimensualmente de manera que la empresa obtenga mayores beneficios de la utilización de su recurso económico.
- “Calidad Total” Este proyecto debe ser ejecutado durante el primer y cuarto trimestre de manera que la labor de los círculos de calidad se reflejen en las temporadas de alta demanda entregando producto de la mas alta calidad, acompañado de un servicio de excelencia.

- “Cuidado y Protección del Medio Ambiente” Considerando que el organismo de control realiza visitas periódicas, este proyecto debe ser efectuado en los primeros meses a mitad de año y antes de diciembre que es cuando hay que emitir el informe anual, donde la empresa habrá establecido e implantado los métodos y procedimientos que permitan garantizar el cuidado y protección del medio ambiente al igual que la seguridad del recurso humano.

- "Conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y la competencia” La ejecución y evaluación de este proyecto debe ser permanente para que la empresa tenga la información necesaria que permita la toma de decisiones atinada para la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, y no ser desplazada por la competencia.

- “Comunicación y publicidad” La ejecución de este proyecto permitirá a la empresa para la temporada mas difícil que afronta el negocio florícola (verano), tener un reputación empresarial afianzada y su marca posesionada en el mercado, lo cual permitirá aumentar las ventas en ordenes fijas y a mercado abierto.

6.8. Administración de la Propuesta

La administración de la propuesta queda en las manos del Gerente General de la Florícola, quien será el encargado de la toma de decisiones, donde, cuando y como empezar la ejecución de la misma.

Tabla 6. 11. Presupuesto para la implementación de la propuesta

PRESUPUESTO	
Programa con alternativas para un plan estratégico	\$ 300,00
Estudios de nuevos nichos de mercado	\$ 480,00
Programa para la elaboración del plan estratégico	\$ 620,00
Programa para seguimiento de la propuesta a ser implementada	\$ 230,00
Programa control y cumplimiento de la propuesta	\$ 300,00
Programa evaluación de la efectividad de la propuesta	\$250.00
SUBTOTAL	\$ 2180,00
Recursos Materiales	
Copias	\$ 10,00
Hojas	\$ 15,00
Impresiones	\$ 20,00
Anillados	\$ 5,00
Carpetas	\$ 8,00
Esferos	\$ 5,00
Internet	\$ 40,00
SUBTOTAL	\$ 103,00
TOTAL	\$2283,00

Elaborado por: Carolina Cortez

6.9. Plan de Monitoreo y evaluación

La evaluación y monitoreo se realización después de la ejecución de la propuesta con un plazo de seis meses,

1. ¿Que evaluar? - Aspectos
2. ¿Por qué evaluar? – Razones que justifican la evaluación
3. ¿Para qué evaluar? – Son los objetivos del plan de evaluación

4. ¿Con que criterios? – Pertinencia, Coherencia, Efectividad, Eficiencia, Eficacia, Entre otros
5. Indicadores – Cuantitativos Y Cualitativos
6. ¿Quién evalúa? – Personal Encargado de Evaluar
7. ¿Cuándo evaluar? – En Periodos Determinados de la Propuesta
8. ¿Cómo evaluar? – Proceso Metodológico
9. ¿Qué fuentes de información? – Personas, Documentos, etc.
10. ¿Con que evaluar? – Instrumento de Investigación

BIBLIOGRAFÍA

1. Aching, C. (2000). *Razones Financieros y matemáticas de la Mercadotecnia*. México.
2. Artur, T. (2003). *Dirección y Administración Estratégica*.
3. Baca, G. (1987). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGraw-Hill.
4. Bateman, T. (1999). *Administración una Ventaja Competitiva*. Mexico: McGraw Hill.
5. Caballero, M. (1990). *El cultivo de las plantas en macetas*. Horticultura.
6. Chiavenato, I. (2006). *Administración proceso administrativo*. Mc Graw-Hill.
7. Codificación, H. C. (2011). *Ley de Régimen Tributario*. Quito.
8. Codificación, H. C. (1999). *Ley de Compañías*. Quito.
9. Dominguez, R. (Junio de 2009). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1531/1/CD-2216.pdf>
10. Elizondo, A. (2006). *Proceso Contable 4*.
11. Eslava, J. (2008). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. Madrid: Esic.
12. Fayol, H. (1996). *Funciones y principios de gestión*. Mexico: Prentice Hall.
13. Garcia, O. (24 de Marzo de 2010). Obtenido de
<http://www.slideshare.net/odarossette/definiciones-de-epistemologia>
14. Gitman, L. J. (1992). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Harla S.A.
15. Gordon, A. (2003). *Fundamentos de Inversión Teórica y Práctica*. México: Pearson .
16. Grajales, T. (2000). *TIPOS DE INVESTIGACION*. Colombia.
17. Graterol, R. (2008). *Metología de la Investigación*. Merida.

18. Guanina, A. d. (2011). Ambato.
19. Herrera, L. (2004). *Poblacion*. Mexico.
20. Horngren, C., & Sundem, G. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson.
21. J., T. A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hil.
22. Joan, M. (1944). *Estrategia de la Investigacion Descriptiva*.
23. Lawrence, G. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Mexico.
24. León, C. (07 de Abril de 2008). *Aspecto axiológico de la investigación*.
Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos75/aspecto-axiologico-investigacion/aspecto-axiologico-investigacion2.shtml>
25. Mavila, D. (2002). *Las Subastas*.
26. Merton , R. (2000). *Finanzas*. México.
27. Mintzberg, H. (1994). *Auge y caída de la planificación estratégica* .
28. Mooney, J. (1997). *Introduccion y Evolucion del pensamiento administrativo*.
Limusa.
29. Moyer, McGuigan, & Kretlow. (2005). *Administración Financiera*. México: Thomson.
30. Naranjo, T. Y. (2011). Ambato.
31. Orozco, M. (2006). *Planeación Estrategica* . Mexico.
32. Preve, L. (2005). *El Desafío de la Rentabilidad*. Obtenido de http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_50a154.pdf
33. Reyes, A. (2002). *Administracion de empresas teoris y practica*. Mexico: Limusa.
34. Rivas, E. (2009). *Investigación bibliográfica*. Mexico: Editorial Trillas.
35. Roca, R. (Octubre de 2002). Obtenido de <http://economia.unmsm.edu.pe/Organizacion/IIEc/Archivos/Documentos/DI-02-003.pdf>:

<http://economia.unmsm.edu.pe/Organizacion/IIEc/Archivos/Documentos/DI-02-003.pdf>

36. Sánchez, I. (Septiembre de 2006). *Razones o Indices Financieros*. Obtenido de http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf
37. Sánchez, I. (2008). *Análisis Financiero y Control*.
38. Sánchez, J. (2002). *Análisis de la Rentabilidad de la Empresa*. Obtenido de <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
39. Schiffman, L. &. (2000). *Comportamineto del Consumidor*. . Mexico: Pearson.
40. Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*. Editorial CECSA.
41. Thompson, I. (2006). *Definición de Misión*. Mc Graw Hill.
42. Van, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico D.F.: Pearson.

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Entrevista dirigida a:

Presidente y Gerente

Objetivo:

Identificar los valores corporativos que forman parte de la cultura organizacional de Río Aláquez Rosas Rosalquez S.A., e identificar cuáles son las políticas y estrategias vigentes.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas, marque con un X la respuesta que considere apropiada

N°	PREGUNTAS
1.	¿Se dispone de un manual de comunicación interna?
2.	¿Se toman decisiones basados en la información estadística de la compañía?
3.	¿Cuáles son valores organizacionales que posee la compañía?
4.	¿Existe en documentos, la comunicación de valores de la organización?
5.	¿Se revisa el impacto sobre la rentabilidad de la compañía las posibles decisiones de cambio?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fecha:

Entrevistado:

ANEXO B

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Encuesta dirigida a:

Personal Administrativo, Cultivo, Proveedores y Servicios Indirectos

Objetivo:

Identificar el grado de cumplimiento de los valores y estrategias que forman parte de la organización.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas, marque con una X la respuesta que considere apropiada.

N°		SI	NO
1.	¿Considera que los canales de comunicación de la organización son adecuados?		
2.	¿Ha recibido charlas motivaciones por parte de la empresa?		
3.	¿Se dispone de un manual de procedimientos de comunicación interna?		
4.	¿Considera usted que la administración toma decisiones basados en la información estadística de la compañía?		
5.	¿Considera usted que existe coherencia entre las decisiones iniciales tomadas por los administradores y las acciones emprendidas por éstos?		
6.	¿Sabe usted si la empresa realiza planes estratégicos periódicamente?		
7.	¿Sabe usted si la administración realiza periódicamente análisis de rentabilidad?		
8.	¿Existe coordinación entre las labores realizadas por poscosecha, ventas y compras?		
9.	¿Conoce usted cuales son los planes estratégicos y objetivos a ser alcanzados por la empresa?		
10.	¿Existe estabilidad laboral en la empresa para la que usted trabaja?		
11.	¿Conoce usted las normas internas de trabajo y conducta?		
12.	¿Se le provee oportunamente todo los materiales para el embalaje del producto a ser exportado?		
13.	¿Considera usted que la empresa planifica adecuadamente la provisión de la materia prima para la producción?		
14.	¿Considera usted adecuado el manejo logístico de la empresa?		
15.	¿Es oportuno los pagos realizados por la compañía?		
16.	¿Considera adecuado el proceso de recepción de su producto en las instalaciones de Rosalquez?		
17.	¿Existe señalética que oriente la ubicación de las instalaciones de la finca?		
18.	¿Es adecuadamente empacado y entregado el producto para su transportación?		
19.	¿Se ha realizado con el personal de la finca, una planificación anual para la provisión de sus productos?		

Fecha: _____

Encuestado: _____