



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

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera  
en Contabilidad y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“Los factores estratégicos y la rentabilidad del sector florícola del cantón  
Salcedo”**

---

**Autora:** Rosero Torres, Mayra Lucía.

**Tutora:** Ing. Pico Barrionuevo, Fanny Paulina. Mg.

**Ambato – Ecuador**

2019

i

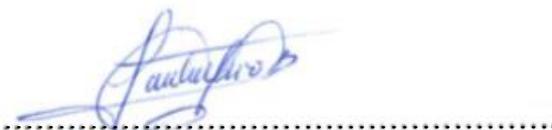
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo con cédula de identidad No 180284105-4 en calidad de Tutora del proyecto de investigación sobre el tema: **“LOS FACTORES ESTRATÉGICOS Y LA RENTABILIDAD DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN SALCEDO”**, desarrollado por Mayra Lucia Roseo Torres, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad semipresencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tantos técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de la Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Enero 2019

**TUTORA**



Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo

C.I. 180284105-4

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Mayra Lucía Rosero Torres con cédula de identidad No 050305824-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación, bajo el tema **“LOS FACTORES ESTRATÉGICOS Y LA RENTABILIDAD DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTO SALCEDO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Enero 2019

**AUTORA**



Mayra-Lucia Rosero Torres

C.I. 050305824-0

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto de Investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Enero 2019

**AUTORA**



Mayra Lucia Rosero Torres

C.I. 050305824-0

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto de investigación, sobre el tema: “**LOS FACTORES ESTRATÉGICOS Y LA RENTABILIDAD DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN SALCEDO**” elaborado por Mayra Lucia Rosero Torres, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 2019



Eco. Mg. Diego Proaño  
**PRESIDENTE**



Dr. Mayra Bedoya  
**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. María del Carmen Gómez  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a mi Dios a quien tantas veces le pedí llegar a cumplir esta meta tan importante en mi vida profesional, que a pesar de tantas adversidades que he tenido a lo largo de mi existencia, él me ha dado la vida, la inteligencia, la sabiduría, la salud y toda la fuerza necesaria para alcanzar tan preciado título.

A mi padre quien desde el cielo me ha protegido de todo mal y me da fuerzas para luchar cada día y que donde sea que él se encuentre me da su bendición y me protege como mi ángel de la guarda.

A mi madre quien es mi vida, mis ojos, mis manos que gracias a su dedicación, a su ayuda y su eterno amor me acompaña en cada paso que doy dándome su apoyo incondicional que sin ella simplemente no existiría.

A mis hermanos que siempre han sido mis segundos padres, que han estado a disposición mía sin reprocharme nada y dándome fuerzas para seguir creciendo, a ellos que jamás me han hecho faltar nada ni a mí, ni a mis hijos, siendo mis amigos incondicionales en todo momento.

A mi esposo que siempre está a mi lado con mucha paciencia apoyándome y fortaleciendo mis sueños para llegar a culminarlos y ser una persona útil para la sociedad.

A mi hijo Anthony que por él comencé esta lucha, y es la inspiración para ver alcanzado esta meta.

A mi hija que a pesar que todavía es pequeña, me da valor y fuerza con solo ver su sonrisa y el anhelo de cada día despertar con más ganas de luchar.

Mayra Lucía Rosero Torres.

## **AGRADECIMIENTO**

Agracias a toda mi familia y de manera muy especial a mis padres por su apoyo incondicional que me brindan permitiéndome cumplir con una meta más en mi vida profesional.

A la Universidad Técnica de Ambato y a las cuatro florícolas del Cantón Salcedo como son: Nevado Ecuador, Agroganaderos Espinosa, Pambaflor y La Herradura., por tan valioso aporte para el mejoramiento del Talento Humano, en especial a la Ingeniera Paulina Pico quien fue mi guía y mi mentora durante el proceso de investigación y permitió la realización de este proyecto. Un sincero agradecimiento a los profesores por compartirme sus conocimientos ya que fue la fuente primordial para mi desarrollo profesional entre ellos de manera especial a mi maestro Marcelo Mantilla, a mi querida facultad de Contabilidad y Auditoría un agradecimiento sincero por haberme abierto sus puertas y acogerme toda mi vida universitaria.

Josué 1:9 Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.

Mayra Lucía Rosero Torres.

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

**TEMA:** “LOS FACTORES ESTRATÉGICOS Y LA RENTABILIDAD DEL SECTOR FLORÍOLA DEL CANTÓN SALCEDO”

**AUTORA:** Mayra Lucía Rosero Torres.

**TUTORA:** Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo.

**FECHA:** Enero 2019

**RESUMEN EJECUTIVO**

Las florícolas de nuestro país son un ente productivo, que genera fuentes de trabajo y productividad en el país y que abastecen la demanda de los clientes internacionales y nacionales, por esta razón su importancia es relevante dentro del sector económico siendo primordial la utilización de factores estratégicos para lograr sus objetivos. Estas empresas son entidades independientes con un alto grado de preferencia en el mercado internacional por su gran cantidad de exportación de rosas y por la calidad de las mismas; por lo que la misión primordial de estas organizaciones es el de ser líderes en la producción, comercialización y exportación de rosas de la más alta calidad, logrando la satisfacción de los clientes, destacando su prestigio y sensibilidad ante las necesidades de sus compradores. Esto permitió identificar los factores estratégicos diagnosticando la situación y la rentabilidad de cada una de ellas, a fin de tener la base suficiente para formular opciones estratégicas que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos por las empresas. Se utilizó métodos de investigación de campo, ya que se realizó entrevistas, encuestas y el método de la observación, a través de fuentes de información, como son los estados financieros provistos por la Superintendencia de Compañías permitiendo identificar que influencia tiene los factores estratégicos en la rentabilidad. De esta manera la alta dirección podrá identificar qué factores afectan a la rentabilidad y en ellas concentrar las estrategias necesarias para su crecimiento.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** FACTORES ESTRATÉGICOS, RENTABILIDAD, FLORÍCOLAS DEL PAÍS, MERCADO INTERNACIONAL, CLIENTES.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT  
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** "THE STRATEGIC FACTORS AND THE PROFITABILITY OF THE FLORIDA SECTOR OF CANTON SALCEDO"

**AUTHOR:** Mayra Lucía Rosero Torres.

**TUTOR:** Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo.

**DATE:** January 2019

**ABSTRACT**

The floriculture of our country is a productive entity, which generates sources of work and productivity in the country and that supply the demand of international and national customers, for this reason its importance is relevant within the economic sector being essential the use of strategic factors to achieve your goals. These companies are independent entities with a high degree of preference in the international market for their large amount of export of roses and the quality of them; so the primary mission of these organizations is to be leaders in the production, marketing and export of roses of the highest quality, achieving customer satisfaction, highlighting their prestige and sensitivity to the needs of their buyers. This allowed us to identify the strategic factors diagnosing the situation and the profitability of each of them, in order to have the sufficient basis to formulate strategic options that help to achieve the objectives proposed by the companies. Field research methods were used, since interviews, surveys and the method of observation were carried out, through information sources, such as the financial statements provided by the Superintendence of Companies, allowing to identify the influence of strategic factors in the cost effectiveness. In this way, senior management can identify what factors affect profitability and concentrate the strategies necessary for their growth.

**KEYWORDS:** STRATEGIC FACTORS, PROFITABILITY, FLORICOLAS OF THE COUNTRY, INTERNATIONAL MARKET, CLIENTS.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>

### CAPÍTULO I

#### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

<i>a. Tema.....</i>	<i>3</i>
<i>b. Descripción y formulación del problema .....</i>	<i>3</i>
b.1. Descripción y contextualización .....	3
b.2. Análisis crítico.....	13
b.3. Formulación del problema .....	15

<i>c. Justificación</i> .....	15
<i>d. Objetivos</i> .....	16
d.1 Objetivo general .....	16
d.2 Objetivos específicos.....	16

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<i>a. Antecedentes Investigativos</i> .....	17
<i>b. Fundamentación científico-técnica</i> .....	22
b.1 Descripción Conceptual de la Variable Independiente “Planificación Estratégica” .....	23
b.2. Descripción conceptual de la variable dependiente “Rentabilidad” .....	39
<i>c. Preguntas directrices y/o hipótesis</i> .....	45
c.1. Preguntas directrices .....	45
c.2. Hipótesis .....	45

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

<i>a. Modalidad, enfoque y nivel de investigación</i> .....	46
a.1. Modalidad.....	46
a.2. Enfoque.....	48
a.3. Nivel de Investigación .....	49
<i>b. Población, muestra y unidad de investigación</i> .....	51
b.1. Población .....	51
b.2. Muestra.....	55

b.3. Unidad de investigación .....	56
<i>c. Operacionalización de las variables</i> .....	57
c.1. Variable independiente: Planificación estratégica.....	58
c.2. Variable dependiente: Rentabilidad .....	59
<i>d. Descripción detallada del tratamiento de la información</i> .....	60
d.1. Plan de recolección de la información .....	60

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

<i>a. Principales resultados</i> .....	63
a.1. Análisis de resultados .....	63
a.2. Interpretación de los resultados .....	65
a.3. Verificación de hipótesis. ....	109
<i>b. Limitación del estudio</i> .....	117
<i>c. Conclusiones</i> .....	118
<i>d. Recomendaciones</i> .....	120

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>121</b>
---	------------

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>GRÁFICO 1.1.</b> FLORÍCOLAS 2017 EN COTOPAXI .....	9
<b>GRÁFICO 1.2.</b> ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	13
<b>GRAFICO 2.1.</b> RED DE INCLUSIONES CONCEPTUALES .....	22
<b>GRÁFICO 2.2.</b> RED DE CATEGORÍAS CONCEPTUALES .....	23
<b>GRÁFICO 2.3.</b> DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL .....	31
<b>GRÁFICO 2.4.</b> ANÁLISIS FODA .....	32
<b>GRÁFICO 2.5.</b> DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE RENTABILIDAD .....	39
<b>GRÁFICO 4.2.</b> MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LAS FLORÍCOLAS .....	66
<b>GRÁFICO 4.3.</b> CONOCIMIENTO CLARO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES. ....	67
<b>GRÁFICO 4.4.</b> PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS.....	68
<b>GRÁFICO 4.5.</b> RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. .....	70
<b>GRÁFICO 4.6.</b> NIVEL DE RECOMPENSAS POR SUS FUNCIONES .....	71
<b>GRÁFICO 4.7.</b> COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS AL PERSONAL. ....	72
<b>GRÁFICO 4.8.</b> RECURSOS NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. ....	73
<b>GRÁFICO 4.9.</b> FACILIDAD PARA LA ELABORAR LOS OBJETIVOS. ....	74
<b>GRÁFICO 4.10.</b> PERSONAL ADECUADO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS... ..	76

<b>GRÁFICO 4.11. RETROALIMENTACIÓN DE OBJETIVOS.....</b>	<b>77</b>
<b>GRÁFICO 4.12. TECNOLOGÍA Y RECURSOS NECESARIOS.....</b>	<b>78</b>
<b>GRÁFICO 4.13. PRINCIPIO DE LA PLANIFICACIÓN Y LA VIABILIDAD.....</b>	<b>79</b>
<b>GRÁFICO 4.14. PRINCIPIO DE LA CONTINUIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>81</b>
<b>GRÁFICO 4.15. PRINCIPIO DE LAS RELACIONES HUMANAS. ....</b>	<b>82</b>
<b>GRÁFICO 4.16. PRINCIPIO DE LA CALIDAD TOTAL. ....</b>	<b>83</b>
<b>GRÁFICO 4.17. FUNCIONES DIRECTIVAS: PRESUPUESTAR. ....</b>	<b>85</b>
<b>GRÁFICO 4.18. FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS: ORGANIZAR. ....</b>	<b>86</b>
<b>GRÁFICO 4.19. FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS: CONTROLAR. ....</b>	<b>87</b>
<b>GRÁFICO 4.20. FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS: ESTABLECER DIRECTRICES. ....</b>	<b>89</b>
<b>GRÁFICO 4.21. FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS: COMUNICAR. ....</b>	<b>90</b>
<b>GRÁFICO 4.22. CONOCIMIENTOS DE LOS MANDOS MEDIOS.....</b>	<b>91</b>
<b>GRÁFICO 4.23. COMPRENSIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS .....</b>	<b>92</b>
<b>GRÁFICO 4.24. HABILIDADES PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS MANDOS MEDIOS. ....</b>	<b>94</b>
<b>GRÁFICO 4.25. HABILIDADES PARA LA PLANIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS MANDOS MEDIOS.....</b>	<b>95</b>
<b>GRÁFICO 4.26. ACTITUD COMPETITIVA DE LOS MANDOS MEDIOS.....</b>	<b>96</b>
<b>GRÁFICO 4.27. CONSTANCIA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO.....</b>	<b>97</b>
<b>GRÁFICO 4.28. MEJORA DE CALIDAD: MANDOS MEDIOS.....</b>	<b>99</b>

<b>GRÁFICO 4.29.</b> SALUD Y SEGURIDAD. ....	100
<b>GRÁFICO 4.30.</b> INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES POR LOS MANDOS MEDIOS.....	101
<b>GRÁFICO 4.31.</b> RESUMEN DE ESTADOS FINANCIEROS DE LAS FLORÍCOLAS DEL CANTÓN SALCEDO.....	103
<b>GRÁFICO 4.32.</b> INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LA HERRADURA S.A.....	104
<b>GRÁFICO 4.33.</b> INDICADORES DE RENTABILIDAD DE NEVADO ECUADOR S.A.....	105
<b>GRÁFICO 4.34.</b> INDICADORES DE RENTABILIDAD PAMBAFLOR S.A. ....	105
<b>GRÁFICO 4.35.</b> INDICADORES DE RENTABILIDAD AGROGANADEROS S.A.....	105
<b>GRÁFICO 4.36.</b> RESULTADOS DE CADA PREGUNTA DE LA ENCUESTA SOBRE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS.....	111
<b>GRÁFICO 4.37.</b> RESULTADOS DE CADA PREGUNTA SOBRE LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.....	112
<b>GRÁFICO 4.38.</b> RESULTADOS DE CADA PREGUNTA SOBRE LOS FUNCIONES DIRECTIVAS. .....	113
<b>GRÁFICO 4.39.</b> RESULTADOS DE CADA PREGUNTA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS MANDOS MEDIOS. ....	114

## ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>ANEXO 1.</b> LISTA DE TODAS LAS FINCAS DEL CANTÓN COTOPAXI .....	129
<b>ANEXO 2.</b> RESUMEN DEL NÚMERO DE FLORÍCOLAS SEGÚN SUS FUNCIONES. ....	132
<b>ANEXO 3.</b> LISTA DEL PERSONAL DE LA FLORÍCOLA LA HERRADURA S.A. ....	133
<b>ANEXO 4.</b> LISTA DEL PERSONAL DE LA FLORÍCOLA DE PAMBAFLOR S.A. ....	134
<b>ANEXO 5.</b> PERSONAL DE NEVADO ECUADOR S.A. ....	135
<b>ANEXO 6.</b> TOTAL PERSONAL DE AGROGANADEROS ESPINOSA FINCA YAMBO. ....	137
<b>ANEXO 7.</b> TOTAL DEL MUESTREO DE LAS FLORÍCOLAS DEL CANTÓN SALCEDO POR ÁREAS. ....	138
<b>ANEXO 8.</b> RESUMEN DEL TOTAL DE MUESTREO DE LAS FLORÍCOLAS .....	138
<b>ANEXO 9.</b> ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS CUATRO FLORÍCOLAS DEL CANTÓN SALCEDO AÑO 2016. ....	139
<b>ANEXO 10.</b> ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA HERRADURA S.A .....	140
<b>ANEXO 11.</b> ESTADO DE RESULTADOS DE LA FLORÍCOLA LA HERRADURA S.A. ....	141
<b>ANEXO 12.</b> ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO DE LA FLORÍCOLA LA HERRADURA S.A. ....	144
<b>ANEXO 13.</b> ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR S.A .....	145
<b>ANEXO 14.</b> ESTADO DE RESULTADOS DE LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR S.A ....	147

<b>ANEXO 15.</b> ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO DE LA FLORÍCOLA NEVAECUADOR.....	149
<b>ANEXO 16.</b> ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE AGROGANADEROS ESPINOSA S.A .....	150
<b>ANEXO 17.</b> ESTADO DE RESULTADOS DE LA FLORÍCOLA DE AGROGANADEROS ESPINOSA S.A. ....	152
<b>ANEXO 18.</b> ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO DE AGROGANADEROS .....	154
<b>ANEXO 19.</b> ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA FLORÍCOLA PAMBAFLOR S.A. .....	155
<b>ANEXO 20.</b> ESTADO DE RESULTADO DE LA FLORÍCOLA PAMBAFLOR S.A. ....	157
<b>ANEXO 21.</b> ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO DE LA FLORÍCOLA PAMBAFLOR S.A.....	160
<b>ANEXO 22.</b> ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ESCOGIDO DE LAS CUATRO FLORÍCOLAS DEL CANTÓN SALCEDO.....	161
<b>ANEXO 23.</b> ENCUESTA REALIZADO AL PERSONAL SELECCIONADO DE LAS CUATRO FLORÍCOLAS DEL CANTÓN SALCEDO.....	162
<b>ANEXO 24.</b> RUC DE LA FLORÍCOLA DE AGROGANADEROS S.A.....	165
<b>ANEXO 25.</b> RUC DE LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR S.A. ....	167
<b>ANEXO 26.</b> RUC DE LA FLORÍCOLA LA HERRADURA S.A. ....	170
<b>ANEXO 27.</b> RUC DE LA FLORÍCOLA PAMBAFLOR S.A. ....	173

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca identificar la influencia que tienen los factores estratégicos en la rentabilidad del sector florícola del Cantón Salcedo, así como el diagnosticar la situación económica, verificando la rentabilidad. Para el desarrollo del trabajo de campo se tomó los datos del nivel de exportaciones de la Superintendencia de Compañías, así como también los estados financieros y referencias de artículos de revistas de temas relacionados con el presente trabajo, para la recolección de la información aplicando las encuestas y los cuestionarios se tomó en cuenta a cuatro florícolas que existen dentro del Cantón de Salcedo.

Este proyecto de investigación cuenta con cuatro capítulos que se detallan a continuación:

**Capítulo I:** Contiene el análisis y descripción del problema de investigación recogiendo y organizando evidencias del problema en diferentes contextos a nivel macro (mundial, continental, nacional), meso (regional, provincial, cantonal) y micro (citadino, sectorial, institucional), además se proyectan el objetivo general y los objetivos estratégicos.

**Capítulo II:** Este capítulo trata sobre los antecedentes investigativos, la fundamentación científico-técnica donde se define los términos claves a ser utilizados en la investigación permitiendo la comprensión de la variable dependiente e independiente del problema, aquí también se formula la hipótesis de estudio supuesto que debe de ser medible y verificable mediante técnicas disponibles en el medio y métodos estadísticos.

**Capítulo III:** Aquí se define la modalidad, enfoque y nivel de investigación así como también la población, muestra y unidad de investigación en este caso se adopta la modalidad bibliográfica-documental y la investigación de campo con enfoque mixto porque abarcan características cualitativas y cuantitativas, utilizando la investigación exploratoria y descriptiva con una muestra de 64 personas, siendo la variable independiente los factores estratégicos y la variable dependiente la rentabilidad de las florícolas del Cantón Salcedo.

**Capítulo IV:** Detalla los principales resultados, analizando e interpretando los resultados obtenidos mediante la encuesta y cuestionarios realizados a las cuatro florícolas, así como el análisis de los estados financieros del año 2017. Estableciendo el criterio con el que se acepta o se rechaza la hipótesis en este caso los factores estratégicos si influyen significativamente en la rentabilidad de las florícolas del cantón salcedo.

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### **a. Tema**

“Los Factores Estratégicos y la Rentabilidad del Sector florícola del Cantón Salcedo”

### **b. Descripción y formulación del problema**

#### ***b.1. Descripción y contextualización***

Antes de proceder con la contextualización de la presente investigación es fundamental recalcar que; los factores estratégicos ejercen una influencia determinante de una entidad para la toma de decisiones y que puedan determinar hacia donde deben encaminarse sus esfuerzos, ya que ésta se encarga de todo su entorno, ya sea interna o externamente observando todas sus oportunidades y amenazas con el objeto de determinar el grado de repercusiones que pidieran llegar a tener, llevando a la empresa a tomar acciones correctivas para su mejoramiento continuo y de igual manera puedan alcanzar una rentabilidad sólida y estable.

Dentro de una organización los Factores Estratégicos forman elementos básicos para alcanzar los objetivos propuestos por las florícolas en un determinado periodo de tiempo, así como también un adecuado organigrama estructural jerárquico de sus cargos y funciones siendo de gran importancia para el cumplimiento exitoso de las metas previstas por las empresas. En numerosas ocasiones se han escrito sobre este tema, en determinadas áreas de distintas organizaciones y diferentes son los enfoques que emplean cada uno de los investigadores según su criterio y la metodología implementada para conseguir los objetivos de sus investigaciones.

El presente trabajo de investigación intenta contribuir con una mejor manera de emplear apropiadamente estos elementos que ya se han mencionado anteriormente para unificar con la presente búsqueda, en el sentido que se puede llegar a definir como un atributo favorable de la empresa para explotar apropiadamente sus recursos disponibles y que logren alcanzar el éxito con un correcto desempeño de las

organizaciones, esto conlleva a las entidades a mejorar continuamente logrando una estabilidad en su rentabilidad, siendo prospera y satisfactoria para fortalecerse económicamente siendo competitivos y capaces de aprovechar las oportunidades.

Por otro lado cabe recalcar que en la actualidad la relación política que tiene Estados Unidos con el país; referente a La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, mejor conocida como **ATPDEA** (siglas en inglés para "Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act") con referencia a lo redactado por el diario El Comercio (2013) en la cual indica que esta situación ha generado desconfianza en el sector florícola ya que en el país tenía aseguradas estas preferencias arancelarias en el mercado estadounidense hasta el 31 de julio del 2013.

De igual manera a esto se incrementa la crisis financiera mundial, que no solo afectó al Ecuador sino que también al resto de países del mundo, esto ha impulsado a que haya una reducción en los precios y que de igual forma esto afecte los volúmenes de las ventas así como también ocasionó que por el incremento de las tasas arancelarias los clientes de los países al cual exportan ya no den preferencia al Ecuador para comprar las rosas, a pesar de que el país se caracteriza por tener las mejores flores del mundo por su calidad y belleza inigualables y de esta forma se disminuyeron las exportaciones en los últimos periodos.

### ***Macrocontextualización***

Al hablar sobre el mundo de las rosas se han encontrado varias fuentes que mencionan de donde proviene o como las flores llegaron hacer apreciables para el mundo, así como en función de lo explicado por Yong (2004) "La rosa se considera originaria de la china y se habla de ella desde hace más de 4000 años, en su proceso de expandirse la rosa llego a la India, Grecia, Italia y España" (pág. 53-57). De igual forma comenta que por el siglo XIX la emperatriz de ese entonces llamada Josefina de Francia envió a recolectar todas las variedades de las rosas que existía alrededor de Europa en aquella época, cuando ya las trajeron formó con ellas los primeros jardines en el palacio de Malmaison y a partir de ese entonces las flores de jardín se convirtieron en las más populares, al transcurrir 10 años desde 1815 ya se sabía que existían más de 5000 variedades, partiendo de aquella época las rosas

fueron trasladadas a América Latina por las tribus germánicas de los sajones y los hispanos, hoy por hoy se cultiva y se comercializa la rosas en varios países del mundo principalmente en los países de Estados Unidos, México, Colombia, Ecuador, Costa Rica y Guatemala.

Con referente a lo explicado por Martsynovska (2011) ha considerado que la floricultura como parte de una industria económicamente es multi-billionaria porque esta se nutre de muchas economías del mundo, tomando en cuenta que en la actualidad en distintos tramos existen alrededor de 120 países activos como productores globales. Además, debemos recalcar que en las últimas décadas la producción que tienen las florícolas pasó de 10 billones de dólares a 60 billones de dólares. Entre algunos países tales como los del oeste de Europa, del norte de América y Japón a estos países se les consideran como los primeros productores, comercializadores y consumidores de flores en el mundo.

También uno de los países con más producción como es el de Holanda es considerado como uno de los exportadores con más impulso en su productividad alcanzando alrededor de 2000 millones de dólares exportables y a este país le sigue con una diferencia notable el país de Colombia con una exportación de 600 millones de dólares. A estos dos países les siguen Israel y Kenia. Cabe mencionar que a finales del siglo XIX hasta la actualidad hay otros países productores y exportadores de flores como son: Ecuador, México, Brasil, Costa Rica, entre otros (Tejeda-Sartorius, Ríos-Barreto, Trejo-Téllez, & Vaquera-Huerta, 2015).

Como podemos darnos cuenta el sector florícola posee una de las industrias más poderosas y fuertes de muchos países desarrollados y en vía de desarrollo. Esta industria que inicio a finales del siglo XIX abarca producción y cultivo de flores variadas tales como son: las rosas, las flores de verano, las flores tropicales entre otras variedades, siendo las rosas uno de los productos más cotizados y de mayor demanda a nivel mundial. Las expectativas y oportunidades que brinda el mercado internacional han obligado al sector florícola ya sean estas en sus diferentes actividades, así como:

- ✓ Las acopiadoras - comercializadoras - exportadoras

- ✓ Las productoras
- ✓ Las comercializadoras
- ✓ Las comercializadoras - exportadoras
- ✓ Las productoras - exportadoras
- ✓ Las productoras - acopiadoras - exportadoras
- ✓ Las productoras - acopiadoras - comercializadoras - exportadoras

Estas empresas han sido obligadas a establecer factores estratégicos que mejoren sus niveles de competitividad, productividad y rentabilidad mejorando y logrando alcanzar varios sellos importantes para estas empresas como son: la certificación Alemana Flower Label Program (FLP) y la Suiza Max Havelaar, entre otros sellos llegando hacer estos un condicionante transcendental que sirve para ampliar los mercados a nivel Europeo (Korovkin & Sanmiguel-Valderrama, 2007).

### ***Mesocontextualización***

El cultivo no tradicional de flores en el Ecuador se produjo en los años 70 y su exportación comenzó por el año de 1980, en el Gobierno de Luis Oswaldo Hurtado Larrea, en esta época los empresarios vieron que los cultivos de rosas y las exportaciones era un negocio considerablemente exitoso, productivo y rentable (Acción Ecológica, 2000).

A partir de aquellos años comenzaron con la producción de las rosas en las distintas provincias del Ecuador tomando en cuenta que tierras eran adecuadas para el cultivo de las rosas, llevando a buscar lugares estratégicos para producirlas como son las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, entre otros. Para muchos países las flores ecuatorianas son consideradas una de las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualable, así como su durabilidad en florero. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad adecuada que proporciona características únicas a las flores como son: los tallos gruesos, largos y totalmente verticales, así como sus botones grandes y gruesos según la variedad de las rosas además cuenta con distintos colores vivos y llamativos a la vista de los clientes, estas rosas tienen una belleza única que no hay manera explícita de describirlas hay que verlas para enamorarse.

En el país se producen distintos tipos de rosas con más de 300 variedades de distintos colores, formas, tamaños y olores siendo las más apreciables las rojas y blancas según la temporada ya que en las fechas que hay más movimiento y volumen de producción así como su exportación y también la demanda dentro del país son las temporadas de Valentín, el día de la madre, el día de los difuntos, Valentín Ruso y Navidad esto se debe a las cualidades que tienen las tierras de este país así como las condiciones climatológicas los inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran que el Ecuador es un país propicio para el desarrollo de la floricultura aunque en los últimos tiempos la situación económica productiva está en declinación y como ya mencionamos anteriormente la situación arancelaria y económica ha provocado que los inversionistas piensen mejor sobre el invertir su capital en este tipo de negocios ya que ponen en riesgo su rentabilidad.

Muchas de las empresas floriculturas de Ecuador cuentan con sellos verdes otorgados por los Organismos Internacionales como es el sello Verde Alemán, de igual manera se han visto en la necesidad de fortalecer y reajustar sus factores estratégicos como por ejemplo en su administración, su producción para que no afecte su rentabilidad por distintas situaciones que se está presentando dentro y fuera del país (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

Además, existe la asociación de floricultores que es un gremio organizado que se encargan de mantener informados a los asociados y de organizar eventos de capacitación y actualización. Coordinan programas como flor del Ecuador, el mismo que exige la preparación de las fincas para los programas de calidad ISO, FLO, FLP, que garantizan estándares internacionales de calidad, productividad y ambiental.

Der acuerdo con los registros en la base de datos de Agro calidad en el ámbito nacional se identifican alrededor de 817 empresas florícolas en el Ecuador certificadas por el Agro para su exportación, toda florícola que exporta debe tener el permiso correspondiente de Fito sanidad y plagas de las rosas y ser controladas en el rango establecido del protocolo para el control obligatorio de ácaros y trips en los sitios de producción de rosas para su debida exportación (Agrocalidad, 2017).

En los últimos años, las exportaciones de las empresas floriculturas representan el 15.5% tomado como referencia los periodos de los años 2011-2016 del (Banco Central del Ecuador, 2017)

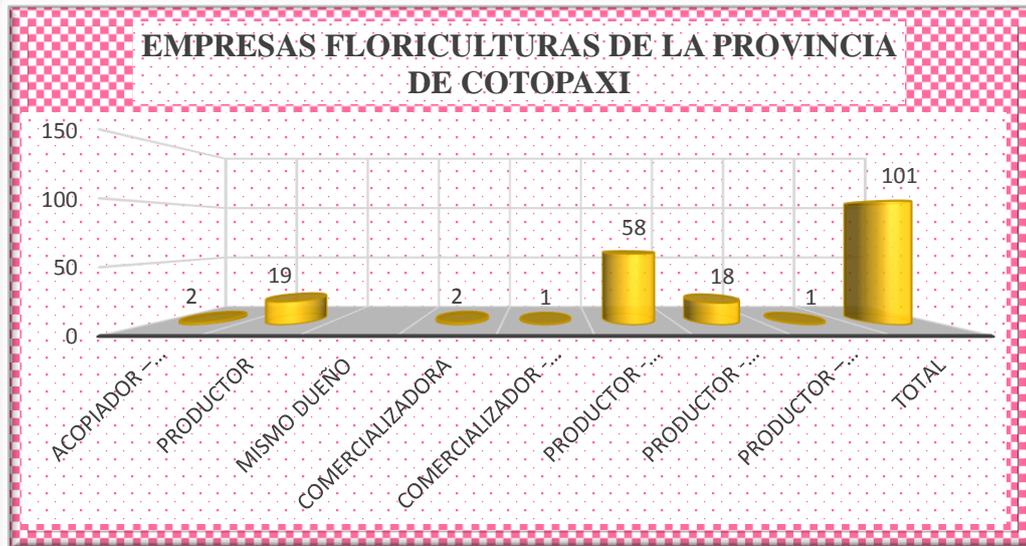
De igual manera las tasa de crecimiento que ha experimentado el sector floricultor en el país según los datos históricos del Banco Central del Ecuador del año 1999 al año 2014 la tasa de promedio de crecimiento fue de 11,27% con referente a los años 2015 y 2016 los registros que se encuentran archivados son del -10.71% y en lo posterior llego a un promedio del -2.13% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Estas cifras muestran lo que está sucediendo en el sector florícola y esto se han visto afectado por distintos factores como son los económicos, sociales y tecnológicos teniendo que los empresarios generen nuevos factores estratégicos con la finalidad de mejorar y posicionarse en la región andina ya que poseen productos con estándares de calidad elevados conllevando a variar los precios y su escala de producción para que no se vea afectada su rentabilidad.

### ***Microcontextualización***

La Provincia de Cotopaxi es una de las 24 provincias que comprende el Ecuador, está situada en el centro del país de la zona geográfica de la región sierra, en este territorio habitan 409.205 personas (INEC, 2010). Siendo la novena provincia más poblada del país. Esta Provincia está constituida por 7 cantones como son: Latacunga, La Mana, Pangua, Pujilí, Salcedo, Saquisilí y Sigchos, según Agrocalidad (2017) dentro de estos cantones y sus respectivas parroquias hay alrededor de 101 florícolas distribuidas de la siguiente manera:

<b>DETALLE</b>	<b>NUMERO</b>
Acopiador – Comercializador – Exportador	2
Productor	19
Comercializadora	2
Comercializador - Exportador	1
Productor - Exportador	58
Productor - Acopiador - Exportador	18
Productor – Acopiador – Comercializador - Exportador	1
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>



**Gráfico 1.1.** Florícolas 2017 en Cotopaxi

**Fuente:** Registros de Agro Calidad.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2017) Basado en Agro calidad 2017

La provincia de Cotopaxi es la segunda más importante dentro del sector floricultor después de la provincia de Pichincha, tanto en su producción como en la exportación de las rosas.

Los empresarios han tomado en cuenta a esta provincia para cultivar sus rosas por su tierra fértil, por sus condiciones climáticas además poseen la suficiente agua de riego para mantener húmedos los sembríos, estas condiciones son ventajosas para los inversionistas siendo un lugar propicio para el cultivo de las flores todo el año, pero no solamente estos aspectos son importantes para su producción, también se suman aspectos tecnológicos y una infraestructura idónea de larga durabilidad así como los aspectos sociales y ambientales tomando en cuenta el apoyo del Gobierno Nacional, Provincial y Cantonal ya que esta provincia es un sector de mayor dinamismo en el cultivo de las flores.

Aunque por otra parte la actividad del volcán Cotopaxi se volvió preocupante para todos los ciudadanos y empresarios en todos los sectores, como lo indica Carlos Gómez titular de la Corporación de Floricultores de Sur y Gerente Financiero de la floricultura Naranjo Roses explico; que hoy en día se cuenta con un promedio de 500 hectáreas destinadas para el proceso y exportación de las flores (Ramírez, 2015)

El Cantón San Miguel de Salcedo está ubicado al sur de la provincia de Cotopaxi. Es conocido como la cuna de los “helados de salcedo” y también está lleno de áreas destinadas al cultivo de productos agrícolas, igualmente hay varias fincas florícolas que se encargan de la producción, comercialización y exportación de rosas, este cantón está conformado por áreas urbanas y parroquias próximas a la misma; su parroquia urbana se llama San Miguel y sus parroquias son: Antonio José Holguín (Santa Lucía), Cusubamba, Mulalillo, Mulliquindil (Santa Ana) y Panzaleo.

En la provincia de Cotopaxi en el Cantón de San Miguel “Salcedo” en la parroquia de Panzaleo en el sector de la Argentina vía a Nagsiche, se encuentra localizada la florícola la Herradura Floherra S.A. Esta empresa fue constituida mediante escritura pública celebrada el 19 de mayo de 1997 en la ciudad de Ambato, e inscrita en el registro mercantil con el número 251, con fecha 6 de junio de 1997. La principal actividad de la compañía es la compra, venta, fraccionamiento, consignación, importación, exportación y distribución de todo producto derivado de la actividad florícola, tiene también como facultad, la siembra, la cosecha y comercialización ya sea en el mercado nacional e internacional de toda clase de productos derivados de la actividad, los socios fundadores fueron María Elena Miño de Cuesta y sus hermanos Francisco, Mauricio y Santiago Cuesta Miño.

La Florícola la Herradura Floherra S.A. en la actualidad cuenta con un promedio de 10 hectáreas destinada para el cultivo de las rosas y produce una gama de 26 variedades que al procesarlas las vende a distintos clientes ubicados en distintos países como en Estados Unidos, Canadá, Qatar, Rusia Republica Dominicana y por su puesto cuenta con un personal de 118 personas distribuidos en sus distintos departamentos.

Otra de las fincas de la provincia de Cotopaxi en el cantón Salcedo se encuentra en la parroquia de Mulalillo, barrio Salitilín calle vía a Mulalillo dentro de la hacienda de Nagsiche esta tiene el nombre de Pambaflor S.A. Es una compañía anónima constituida en el Ecuador el 11 de mayo de 1998, su domicilio principal es en la vía Mulalo, a un kilómetro de la Panamericana Norte Latacunga; la actividad principal de esta empresa es la producción, distribución y comercializador de flores frescas cortadas, con más de 100 variedades de rosas. Cuenta con una extensión de

10 hectáreas destinadas para su cultivo y proceso de producción; al momento cuenta con 142 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas dentro de estos están incluidos los accionistas.

De igual manera en esta parroquia existe la florícola Nevado Ecuador Nevaecuador CIA.LTDA. Esta empresa se constituyó inicialmente como una compañía de responsabilidad limitada mediante escritura pública del 15 de abril de 1996 siendo aprobada mediante resolución N° 96.1.1.1.1226 por la superintendencia de compañías el 29 de abril del mismo año, inscrita bajo la partida número 1135 en el registro mercantil del Cantón Quito. En el año 2003, la compañía se transforma en una sociedad anónima y adopta la nominación de Nevado Ecuador Rosas de Exportación NEVAECUADOR S.A., reformando sus estatutos, incrementando su capital y funcionando mediante absorción con la compañía Licopex.

Posteriormente, mediante escritura pública del 6 de mayo del 2004, reforma sus estatutos, incrementa su capital y cambia su denominación a Nevado Ecuador Nevaecuador S.A. En el 2014 se produjeron eventos importantes en la compañía como la constitución de fideicomisos denominados el primero Fideicomiso Administración Acciones Nevado y el Fideicomiso en Garantía Nevado Ecuador con objetos específicos en cada uno de ellos. Se produce la venta de la empresa a nuevos accionistas (compañía Chaffi Holding Corp.) de lo cual se suscribe un contrato y como garantía se crea un fideicomiso de garantía independiente.

La empresa cuenta con 35 hectáreas, en estas se cultivan diversas variedades apreciadas por los clientes, dentro de la empresa laboran alrededor de 412 personas distribuidos en diferentes departamentos, esta organización tiene otra extensión en Monterrey casi del mismo tamaño de esta pero tiene otras actividades distintas a más de la producción de rosas ya que allá el tratamiento de las flores, desde el cultivo como en su cosecha son sumamente estrictos porque el producto final es exigente debido a que por ejemplo con los pétalos de las rosas están destinadas para procesarla y transformarla en mermelada, al mismo tiempo hacen perfumes, etc.

Además, esta compañía desde octubre del 2000 cuenta con el prestigioso certificado FLO Alemán que garantiza el cuidado del personal y del medio ambiente,

y desde entonces ha sido certificada periódicamente. En el 2002 trabajan con los condicionantes del certificado FLOR ECUADOR extendido por Expo flores, La Asociación de Productores de Flor del Ecuador. También tienen el certificado BASC (Business Alliance for Secure Commerce) norteamericano garantiza que nuestros métodos impedirán el contrabando en nuestras cajas, para mayor seguridad de nuestros clientes, fue obtenido en 2002. Y por último desde el año 2005 mantienen el certificado Rainforest que garantiza el cuidado del medio ambiente

La florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. Finca Yambo, es una compañía constituida en la ciudad de Quito el 21 de Junio de 1999, inscrita en el registro mercantil de la Latacunga el 21 de Octubre de 1999, su objeto consiste en la siembra, cultivo y comercialización de productos agrícolas y florícolas en especial el cultivo de rosas para el comercio exterior.

Esta empresa está ubicada en el cantón salcedo en la parroquia de Mulalillo, la actual propiedad lo adquirieron aproximadamente hace dos años por compra y venta de los accionistas Oscar García con el 99% y Paul Cevallos con el 1%; en ese entonces la finca Yambo se llamaba Premierosesfarm S.A. Esta nueva empresa adquirida por los accionistas de la florícola Agroganaderos Espinosa Chiriboga S.A. actualmente cuenta con 11.7 hectáreas las cuales 6 están destinadas al proceso de producción de rosas, para el proceso de producción cuenta con 40 personas trabajando en esta empresa la mayor parte del personal trabajan en el campo ya que esta solo se encarga de cultivar y cortar los tallos y enviarles a su otra finca ubicada en José Guango Bajo “la esperanza” para su debido proceso.

Esta empresa tiene tres fincas más con diferente número de hectáreas, la finca principal se encuentra ubicada entre la ciudad de Latacunga y Lasso situada en la parroquia de José Guango Bajo, su extensión es de 120 hectáreas las cuales 10.2 hectáreas son destinadas al cultivo de las rosas y esta extensión se llama La Esperanza. Otras de sus propiedades está ubicada a 20 minutos de la Esperanza, en el sector de pasto calle con 5 hectáreas de flores de corte y la última que adquirió está ubicada en Alpanala.

## b.2. Análisis crítico



**Gráfico 1.2.** Árbol de Problemas  
**Elaborado por:** Rosero, M (2017)

En el Cantón Salcedo conformada por seis parroquias se puede observar varias fincas floricultoras quienes cuentan con un buen número de hectáreas para la producción de rosas así como también con varios años de trayectoria y experiencia pero que sin embargo vivimos en un mundo tan competitivo lleno de varios aspectos que inciden en cada una de las empresas como son los aspectos tecnológicos económicos y políticos.

Un análisis del entorno económico y las diversas situaciones que se está viviendo en la actualidad alrededor del mundo nos da la pauta para evaluar los entornos, movimientos, y las circunstancias que provocan un desfase en las empresa con esto se puede decir que la principal causa que afecta a los factores estratégicos empíricos en las florícolas son los inadecuadas estrategias que tienen para competir entonces esto provoca que haya una baja rentabilidad afectando a la empresa porque sin una adecuada cadena funcional de sus estrategias claras que permita observar los

cambios internos y externos para contribuir con el desarrollo económico y poder satisfacer a los sus clientes.

Otra causal con gran impacto dentro de un empresa es; el personal mal capacitado, de esta forma se deben realizar un análisis del equipo de trabajo ya que al no estar las personas debidamente capacitadas y actualizadas en sus distintas áreas y funciones que realizan diariamente en sus puestos de trabajo, conlleva a que no cuenten con el debido conocimiento para aplicar y desarrollar con eficiencia y eficacia los procesos que realizan en sus labores, generando que haya un desfase en su productividad y disminuyendo su rentabilidad, no alcanzando los objetivos esperada por las organizaciones.

La rentabilidad es lo más importante que una empresa en su desarrollo aspira para cumplir sus objetivos tales como subsistir y crecer continuamente. Sin rentabilidad ni la subsistencia, ni el desarrollo, peor aún los objetivos son alcanzados, pero si hay rentabilidad se puede invertir, tecnificarse, desarrollar productos y servicios de mayor calidad (Alvero Faja & Ramos Mejia, 2006)

Debido a la débil cultura organizacional de las empresas floricultoras de la provincia de Cotopaxi ha llevado a que se limite la gestión en la comercialización del mercado floricultor debido a que las culturas fuertes dentro de las organizaciones se caracterizan por los valores firmes y son aceptados por todos quienes conforman la empresa, en cambio si la cultura es débil el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no existen formas de estimular a los empleados, no hay incentivos por el nivel de productividad de cada trabajador en sus respectivas áreas, entre otros. Esto hace que el funcionamiento de la organización se desestabilice y no alcance a cumplir con los objetivos establecidos es decir si la cabeza está mal el cuerpo perece.

Es importante enfatizar que la disminución del liderazgo en la gerencia provoca la reducción en la productividad y también afecta la rentabilidad de la empresa ya que si los líderes son desorganizados y fallan al ejecutar los planes para realizar su visión también el resto falla, la inadecuada gestión de liderazgo hace que disminuya la moral de los empleados desmotivándoles ya que la moral es la base de

motivación y clave fundamental para que se desarrollen dentro de la empresa y su productividad laboral sea con eficiencia y su producto terminado sea de calidad para la satisfacción de los clientes.

Ninguna organización está libre de tener problemas de diferentes índoles, por ello se ha visto que los incorrectos factores estratégicos que tenga las empresas crean que se debilita ocasionando diversos problemas como por ejemplo: el incumplimiento con los clientes con la entrega oportuna de los pedidos o con la calidad que llega la flor a su país ya que desde que comienza el proceso de la producción de la flor hasta llegar a su destino es largo y complejo un promedio desde su corte hasta llegar al cliente se demora alrededor de dos días, las relaciones laborales y el clima organizacional con el personal y entre otros problemas pueden conducir a la empresa al fracaso.

### ***b.3. Formulación del problema***

¿Cómo influyen los Factores Estratégicos en la rentabilidad de las florícolas del Cantón Salcedo?

### **c. Justificación**

Las florícolas son entidades privadas con fines de lucro, creadas con el aporte de capital de sus accionistas cuya actividad principal es la producción de distintas variedades de rosas de calidad y su exportación a los distintos países que vende siendo Estados Unidos y Rusia los que más consumen las rosas dependiendo su temporada.

Al investigar las distintas empresas floricultoras ubicadas en la provincia de Cotopaxi, especialmente en el Cantón Salcedo muestra la inadecuada gestión administrativa que se está llevando en algunas de ellas, generando inconformidad con los trabajadores afectando el ambiente laboral y su desarrollo en sus funciones impulsando a no realizar adecuadamente su trabajo, estas anomalías a lo largo del periodo pueden provocar que la rentabilidad disminuya y la calidad del producto terminado sea malo.

El presente trabajo de investigación pretende tener la base suficiente para demostrar, verificar, controlar y mejorar las áreas que se encuentren afectadas con su correspondiente análisis sobre la rentabilidad, su debida estructura organizacional y los Factores Estratégicos bien planteados de aquellas florícolas que son la apertura necesaria para poder obtener la documentación y registros necesarios y lograr conocer el estado actual de las mismas.

Con base a esta investigación y otros que se puedan presentar en el transcurso de este trabajo se enfocara en sus Factores Estratégicos y su rentabilidad focalizando el adecuado manejo de su estructura organizacional con su gestión y sus estrategias así también el adecuado proceso para alcanzar una adecuada rentabilidad.

#### **d. Objetivos**

##### ***d.1 Objetivo general***

Identificar qué influencia tienen los Factores Estratégicos en la rentabilidad del sector florícola del Cantón Salcedo.

##### ***d.2 Objetivos específicos***

- ✓ Diagnosticar la situación económica de las empresas verificando su rentabilidad actual para evaluar el desempeño económico y financiero real, detectando sus dificultades.
- ✓ Analizar los Factores Estratégicos de las empresas para investigar su entorno con el fin de formular estrategias para la toma de decisiones.
- ✓ Formular opciones estratégicas que ayuden alcanzar los objetivos de rentabilidad establecidos por las empresas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **a. Antecedentes Investigativos**

En el sector florícola del cantón Salcedo, al fortalecer sus factores estratégicos podrán lograr un alto índice de rentabilidad, por medio del desarrollo y el control de sus diferentes factores ya que es imprescindible contar con las estrategias correctas para el desarrollo de sus actividades de sus diferentes departamentos; por lo tanto la presente investigación se respaldara de investigaciones previas referentes al tema, papers, artículos científicos, bibliografía actualizada para un mejor análisis y soporte.

Para Sánchez (2002) en su análisis sobre la rentabilidad de la empresa indica que se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un periodo de tiempo se originan capitales, esto deduce la relatividad entre la renta generada y los medios que se utilizaron para conseguirlo permitiendo la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas.

El análisis de la rentabilidad viene definida porque, ha más que una empresa parte de los objetivos que se plantean, ya sean estos basados en la rentabilidad, el crecimiento o la estabilidad, en todo análisis empresarial el centro de discusión se sitúa en la rentabilidad y solvencia como variables principales de toda operación económica.

Según Cipriano & Luna (2014, pág. 18) la estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis interno y externo porque los factores claves del éxito de las empresas son aquellos indicadores que más afectan al ambiente empresarial para prosperar en el mercado; así los elementos específicos de la estrategia, que influyen relativamente son los atributos del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas, los resultados que hacen la diferencia entre utilidades y pérdidas, el resultado ya sea éxito o fracaso, la ponderación entre costo y beneficio, la capacidad de dirección para dirigir, entre otros, todos estos están relacionados con

la producción, el capital, las finanzas, la tecnología, los recursos humanos todas estas deben ser considerados en el plan estratégico para evitar fracasos porque son parte interna y externa de las empresas.

El contenido explicativo teórico de una investigación que tiene como finalidad aclarar las distintas posiciones que expresan los expertos sobre el tema que se está investigando. Así de esta manera analizan y exponen las diferentes teorías, enfoques teóricos, antecedentes investigativos que se consideren adecuados para el estudio correspondiente a la investigación en curso. Debido a que las investigaciones se originan a partir de ideas, porque “Las buenas ideas deben alentar al investigador, ser novedosas y servir para la elaboración de teorías y la resolución de problemas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Batizta Lucio, 2014, pág. 29)

En la sociedad actual se da importancia a la apropiación y generación de conocimientos y por ello es importante conocer y aprender los principios básicos del método científico y reflexionar para actuar correctamente en la investigación que se está desarrollando por consecuencia el “Desarrollar actitudes y destrezas para la investigación científica es una necesidad ineludible que debe ser objeto de reflexión y acción para los gobernantes, los dirigentes empresariales y principalmente, para la comunidad académica cuya misión es contribuir al progreso y bienestar de la sociedad” (Bernal Torres, 2010, pág. xi)

La formación de nuevos métodos en la organización de las empresas conlleva a que haya una necesidad de cambio y mejoramiento en las empresas reconociendo sus oportunidades y amenazas para desarrollarse adecuadamente siendo competitivos y sólidos en el mercado (Zayas Barreras, Zayas Barreras, & Heiras Palazuelos, 2017) por otro lado los autores Ristori, Márquez, León, Esquinca & Milla (2016) sugieren que la formación de clúster sea parte de las de las nuevas formas organizativas del sector floricultor ya que en la actualidad hay demasiada competitividad y las empresas requieren de oportunidades y elementos para crecer y fortalecerse con adecuadas herramientas administrativas así como también de corregir e implantar apropiados factores estratégicos para su adecuado desarrollo y mejorar su rentabilidad.

Sierra (2014) en su investigación determinó que existe una carencia de políticas de control interno en las áreas estratégicas de toda la empresa. Es por ello que se considera que este trabajo será de gran utilidad en la búsqueda de posibles soluciones para mejorar la rentabilidad, cuyo objeto se basó en la búsqueda de salvaguardar sus activos a través del cumplimiento eficiente de las operaciones para que su rentabilidad no sea afectada esta investigación fue de carácter cualitativo y cuantitativo siguiendo un paradigma de investigación crítico propositivo ya que se basa en conocimientos científicos como son las leyes, valores, principios y comportamientos con la finalidad de explicar fenómenos y procesos de cambios, este trabajo se lo toma como referencia por estar orientado a mejorar y mantener una rentabilidad apropiada con estabilidad productiva.

De igual manera en el proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniería Financiera de la señora Cortez (2015) con el Tema de “La Planificación Estratégica y sus Efectos a largo Plazo en la Rentabilidad de la Florícola Rosalquez S.A.” planteo como objetivo general “analizar el efecto del plan estratégico desactualizado en la rentabilidad a largo plazo en la florícola Rosalquez” y sus objetivos específicos dieron a:

- ✓ 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.

A lo largo del trabajo de investigación utilizó diferentes campos de investigación, en donde se fundamenta en el paradigma Crítico Propositivo, utilizando la metodología cualitativa para alcanzar una relación teórico-práctico con un criterio propositivo ya que analizo la realidad económica y sus variables presentan una relación de causa y efecto, por ello este trabajo se incorpora a la presente investigación ya que tiene una gran semejanza y porque su eje fundamental de estudio es analizar las estrategias para visualizar su rentabilidad dentro de la empresa.

Por otra parte la Doctora Reinoso (2016) realizó su trabajo de Titulación En La Modalidad Proyecto de Investigación y Desarrollo previo la Obtención del grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional con el tema de “Los Estudios de Mercado Internacionales y su Impacto en la Rentabilidad del sector Florícola de la Parroquia José Guango Bajo Del Cantón Latacunga”. En su trabajo uno de sus objetivos específicos es “Evaluar los niveles de rentabilidad para el sector florícola de la parroquia José Guango Bajo del cantón Latacunga para la toma de decisiones” este trabajo de investigación se acogió al paradigma critico propositivo ya que su enfoque es cualitativo, se basó en realidades subjetivas construidas en el proyecto de investigación que varían según su forma y contenido.

El cultivo tradicional de las rosas que ejecutan los productores, comercializadores y exportadores del Ejido Raymundo Enríquez se caracteriza por contar con mininos canales comerciales, ya que desarrollan sus actividades de manera empírica y además no hay un control adecuado en el ámbito financiero; así como también no existe una capacitación dirigida y adecuada, por lo cual el objetivo de la investigación desarrollada es determinar los factores mercadológicos que influyen en la productividad utilizando técnicas de estudio descriptivo y de observación, así mismo se aplicaron las técnicas de encuesta y entrevista para la alta gerencia (Ristori Cueto, Márquez Feliciano, León Ayala, Esquinca Argüello, & Milla Sánchez, 2016).

La competitividad de la producción de la floricultura va vinculada con la economía global así como por ejemplo en el estado de México en el municipio de Villa Guerrero, el potencial de las florícolas del sector son sus recursos naturales y las condiciones sociales, esto hace que generen proyectos de crecimiento en la producción de flores; conllevando a que haya ofertas de trabajo, crecimiento en las empresa y que haya un mejoramiento continuo de sus ingresos logrando que se cumplan con los objetivos planteados por las organizaciones alcanzando una rentabilidad estable para su fortalecimiento ( Orozco Hernández & Mendoza Martínez , 2003)

Las empresas de inserción son emergentes en el Estado Español los estudios realizados sobre esta interrogante identifican “cuáles son los Factores fundamentales vinculados al éxito empresarial de las empresas de inserción, entendido este como una evaluación de la eficiencia de dichos proyectos” (Retolaza Ávalos, Ruiz Roqueñi, & Araujo de la Mata, 2007), en esta investigación utilizaron el método del análisis empírico a través de un cuestionario. Sus objetivos fueron identificar las variables estratégicas y la gestión que influyen el éxito o fracaso de las organizaciones.

Por lo tanto el objetivo de las empresas de inserción es la integración socio laboral de las personas que tienen dificultades para acceder al mercado laboral, este proyecto es muy importante ya que su estudio hace que las nuevas empresas emprendedoras se encaminen a dar nuevas fuentes de trabajo logrando con esto reinvertir sus utilidades y disminuir sus impuestos.

En este mundo empresarial globalizado y competitivo en todas las empresas existen evidencias de estrecha relación entre cultura y estrategia empresarial como prueba de ello en los “últimos años se ha hecho énfasis en la variable cultura como clave del éxito y desarrollo de las estrategias, la importancia del ajuste entre estrategia y cultura es tal que de no conseguirse, suele afirmarse que la empresa habrá de optar entre abandonar la estrategia o cambiar la cultura” (Febles Acosta & Oreja Rodríguez, 2008), por lo tanto la cultura empresarial tiene gran influencia en el carácter estratégico y la debida planificación que tomen las empresas, porque las organizaciones deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo las requerimientos de los clientes y sobre todo las exigencias y necesidades internas.

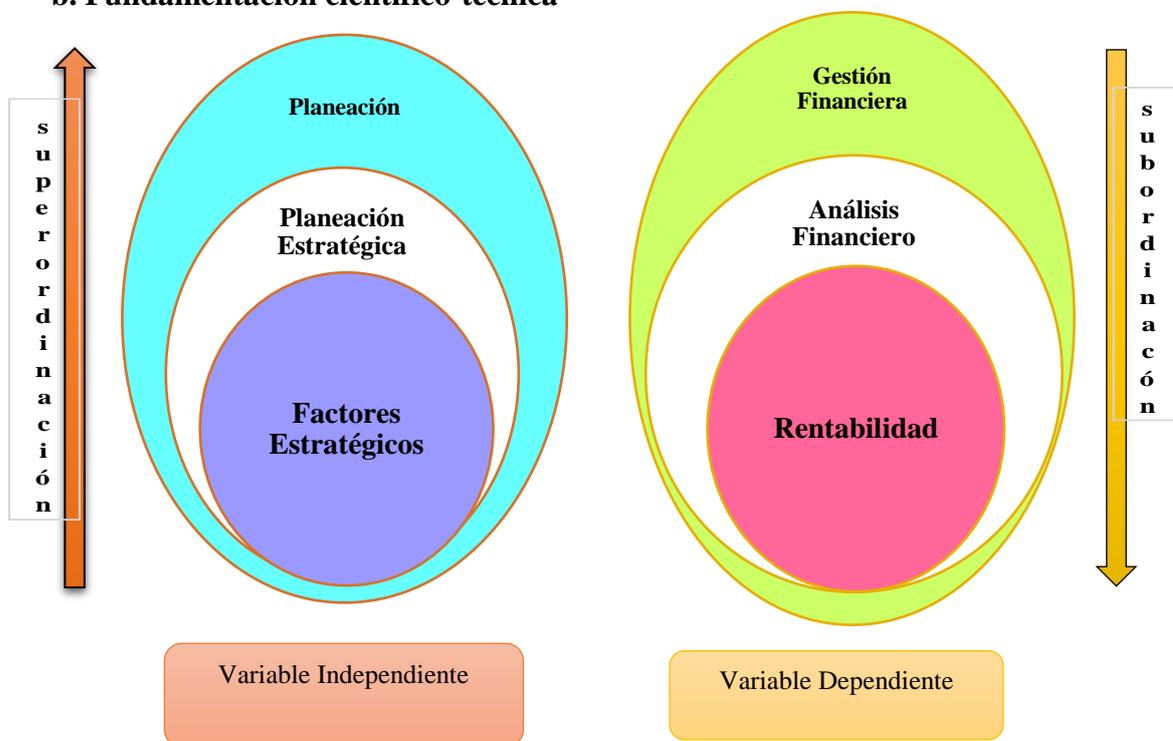
Por lo tanto una sólida cultura organizacional dentro de una empresa se considerar fundamental para el progreso y crecimiento de sus actividades por ello las organizaciones deben tener bien claro cuáles son sus funciones internas ya que es el elemento clave para el éxito de las mismas. Desde el punto de vista interno de las empresas, el enfoque de los recursos y sus capacidades destacan que la competitividad de las organizaciones dependen de que sean capaces de reunir los

recursos necesarios y que además descubran todas las capacidades que tienen para fortalecerse y ser más competitivos.

De igual forma desde el punto de vista externo de las empresas deben responder adecuadamente a las presiones que existen en su entorno por lo que la mayor fuerza generadoras de cambio se originan en el ámbito externo por la presión que tienen debido a la hay demasiada competencia.

Por otro lado la cultura está claramente relacionado con el cambio como lo señala Febles Acosta & Oreja Rodríguez (2008) debido a que “La mayoría de programas de cambio cultural mencionan: los mecanismos de control, la comunicación entre dirección y empleados; la creación de lealtad y compromiso; el aumento de responsabilidades de los empleados; y la estimulación de la colaboración y el trabajo en equipo” Pág. 17. Ésta visión que compara el interior con lo exterior de las organizaciones, sitúa la adaptación frente a la estabilidad y la relaciona abiertamente la cultura con la estrategia, esto es coherente con la realidad actual de las empresas.

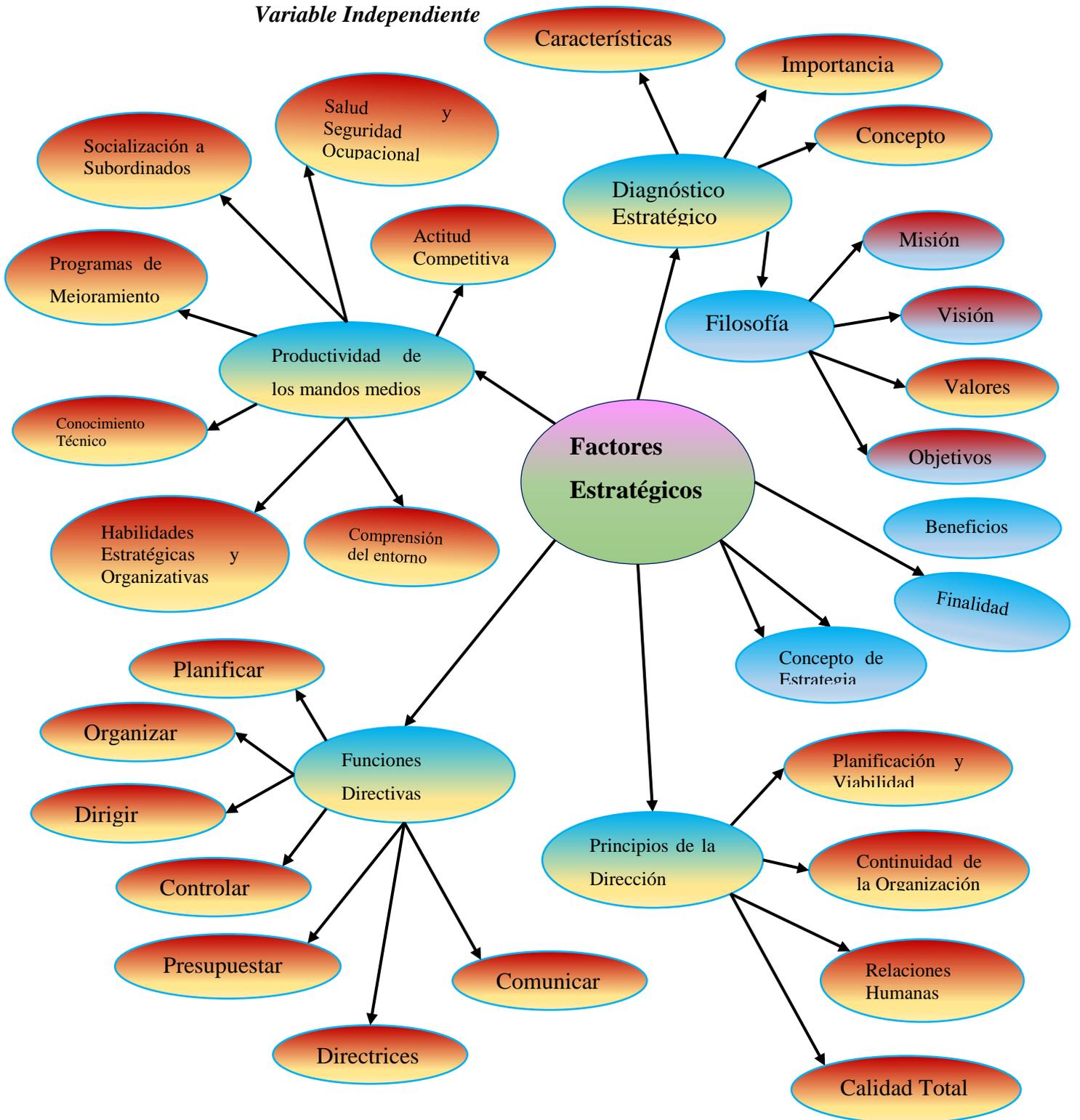
### b. Fundamentación científico-técnica



**Grafico 2.1.** Red de Inclusiones Conceptuales  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2017)

***b.1 Descripción Conceptual de la Variable Independiente “Planificación Estratégica”***

***Variable Independiente***



**Gráfico 2.2.** Red de Categorías Conceptuales  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2017)

## Planeación

Planeación es la gestión de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar las metas establecidas por una organización, para esto se debe comprender y analizar las situaciones de las empresas, para definir objetivos y lograr conseguirlos. La planeación se clasifica de acuerdo a su especificación, respecto a las expectativas según el tiempo y por su tamaño, algunos de los principales tipos son: la planeación de táctica y la planificación estratégica (Cipriano & Luna González, 2014), en esta etapa, se va escoger o elegir, la actividad a realizar, y se debe establecer las metas y objetivos que se esperan alcanzar y de qué manera se va a lograr esto.

El proceso de planeación se puede dividir en las siguientes etapas como son:

- ✓ Establecer los objetivos de la organización
- ✓ Visualizar las situaciones que se puedan presentar a futuro, señalando probabilidades, que pueden ser subjetivas
- ✓ Buscar maneras o formas de acción posibles, teniendo en cuenta las situaciones futuras.

Por lo que una organización que no planea, no sabe qué hacer, ni cómo hacerlo; una organización sin estrategia es como un barco a la deriva, no tiene rumbo, ni dirección definida, no sabe para dónde va. La planificación estratégica según lo expuesto por Steiner (2007) está ligada al proceso completo de la dirección de la organización, por lo tanto cualquier empresa que no cuente con un adecuado sistema de planificación estratégica conllevará a una pérdida irrevocable.

- ✓ Cada organización debido a sus diferentes actividades y desarrollo se difieren de algunos aspectos así como sus factores estratégicos sin embargo, existen otras características similares entre los sistemas de planeación de empresas distintas (Steiner, 2007).
- ✓ De esta manera podríamos decir que la planeación estratégica observa las consecuencias de las causas y efectos durante un periodo de tiempo y observa las posibles alternativas de las acciones tanto interna como externa conllevando a escoger adecuadamente las estrategias necesarias e

implantarlas en las empresas para su correcto funcionamiento. Su esencia está en identificar sus oportunidades y peligros que pueden surgir en el futuro proporcionando datos importantes para que la organización tenga bases suficientes y puedan tomar las mejores decisiones explorando sus oportunidades y evitar peligros que afecten su desarrollo económico.

### **Planeación Estratégica**

Según Cipriano & Luna González (2014) la planificación estratégica no pronostica el futuro pero se aprovecha para organizarse ante posibles situaciones de riesgo que se podrían presentarse en el transcurrir del tiempo (debilidades), por lo tanto la planificación estratégica ayuda a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras que proporciona una primera oportunidad para corregir errores inevitables, ayudando a tomar decisiones adecuadas, enfocándose en acciones a futuro según el buen criterio de la gerencia.

Por consecuencia la planeación estratégica proyecta como definir la misión, visión, valores, objetivos y estrategias sin exceder los recursos que serán utilizados y las políticas internas a largo plazo.

### **Factores estratégicos**

Los Factores Estratégicos identifican los factores significativos y adecuados para las empresas según las investigaciones ya antes mencionadas por los diferentes autores se ha podido observar que ciertos factores estratégicos están relacionado con el éxito de las compañías ya que muestran un consenso sorprendente acerca de lo que son; así como para Cohn y Lindberg (1975), identifican los siguientes factores estratégicos significativos para la sobrevivencia y crecimiento de las empresas como son:

- ✓ Una actitud cuidadosa hacia el crecimiento
- ✓ Una preocupación por la liquidez
- ✓ Un enfoque para proporcionar los productos y servicios deseados y empleo satisfactorio mientras se mantienen bajos costos

- ✓ El establecimiento y mantenimiento de un sistema abierto de comunicación y toma de decisiones
- ✓ Creación de una organización racional
- ✓ Control de ciertas funciones
- ✓ Uso económico del tiempo

Así de igual forma los factores estratégicos tienen varios componentes como son:

- ✓ Las estrategias, se trata de la cultura estratégica
- ✓ El direccionamiento, que se encarga de la misión y visión
- ✓ El diagnóstico, es su análisis DOFA
- ✓ Las opiniones, se trata de analizar el portafolio de los productos
- ✓ La formulación estratégica es decir sus presupuestos estratégicos
- ✓ La auditoría estratégica abarca todos sus índices de gestión.

Con respecto a los factores estratégicos debemos tomar en cuenta que no solo abarcan sus procesos, sino que también que influyen factores como la tecnología, su cultura organizacional, los objetivos y metas previstas hacia el futuro, los procesos internos, externos y humanos, cada factor mencionado es una contribución para el éxito y estabilidad de un proyecto.

### **Concepto de Estrategia**

Las estrategias deben basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar su análisis interno y externo, además de implantar y desarrollar la estrategia aplicando un presupuesto de liderazgo estratégico que integren una cultura empresarial de mejora continua porque según Cipriano “Generalmente se dice que la estrategia es la capacidad y la habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico. También se entiende como los medios, líneas de acción y pensar cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo” (2014, pág. 16)

En definitiva la estrategia es un plan que especifica una secuencia de pasos o procedimientos dirigidos a solucionar acontecimientos que se suscitan en el

transcurso de las actividades empresariales por diferentes razones y que su objetivo es logra corregir las fallas y alcanzar las metas previstas.

## **Estrategias**

Para Cipriano & Luna González (2014) “En la creación de la estrategia debemos ubicar nuestra empresa en la pirámide estrategia o jerarquía que corresponda, que pueden ser” Pág. 16-17. Es decir es un plan de acción gerencial que busca lograr los objetivos de la organización. Consiste en combinar las acciones que emprende la dirección para lograr los objetivos financieros y estratégicos, además de luchar por la misión de la organización.

La estrategia se refiere a un plan de acción gerencial que busca conseguir los objetivos, reflejado en el patrón de movimiento y los enfoques propuestos por la gerencia, cambiando las acciones que emprende la dirección para lograr los objetivos financieros.

## **Finalidad**

Las planificaciones tienen cuatro principales finalidades que demuestran que las organizaciones realizan sus estrategias sistemáticamente. (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997) Las cuales son:

- ✓ Finalidades de previsión del futuro y de racionalidad
- ✓ Finalidades de coordinación y control

Las empresas deben planificar para coordinar sus actividades a largo plazo observando las fortalezas y debilidades que tengan dentro y fuera de la organización asegurándose de tener los respaldos suficientes para ver sus oportunidades como también sus amenazas; así como también planificar para asegurarse que en el futuro se cumplan las acciones previstas por sus directivos, introduciendo disciplina en sus colaboradores. También deben planificar para ser “racionales” porque las decisiones que tomen sus ejecutivos deben tener pensamiento crítico productivo para garantizar su mejoramiento y estabilidad empresarial. De igual manera deben planificar para controlar ya que a pesar que la planificación estratégica tiene como finalidad

motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, el control es fundamental ya que se deben alcanzar los objetivos sin que haya desfases ni interrupciones para alcanzar el éxito tomando en cuenta que el control no solo es dentro de la organización, sino también en su entorno porque estamos en un constante competencia a nivel nacional e internacional.

## **Beneficios**

Para Steiner (2007) los beneficios de la Planeación y sus factores estratégicos son:

- ✓ Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
  - Mejora el canal de comunicación
  - Capacitación de los directivos
  - Incrementa el sentido de la capacitación
- ✓ Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
  - Simula el futuro
  - Aplica el enfoque de sistemas
  - Exige el establecimiento de objetivos
  - Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
  - Proporciona la estructura para la toma de decisiones
  - Sirve de base para otras funciones directivas
  - Mide el desempeño
  - Señala asuntos estratégicos
- ✓ Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección
- ✓ formula y contesta preguntas importantes para la empresa

Por otra parte Quintal (2005) considera que entre los beneficios más importantes se encuentra los siguientes:

- ✓ mejora la eficiencia y la efectividad organizacional
- ✓ mejora la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna
- ✓ mejora las comunicaciones y relaciones publicas
- ✓ construye un equipo de trabajo externo

- ✓ proporciona apoyo político
- ✓ produce información estratégica para la toma de decisiones.

Después de esta información se podría decir que la planificación estratégica es muy importante para las empresas ya que les permite a los ejecutivos ver a la planeación como factores estratégicos desde el marco de la perspectiva global, puntualizando sus objetivos a modo que puedan alcanzarlos, incentivando a que formulen e implanten estrategias al perfecto funcionamiento a largo plazo.

### **Filosofía**

La filosofía de una organización es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y éstas representan el compromiso de las mismas para con la sociedad, siendo muy importante dentro y fuera de la empresa por ser un tema fundamental para su desarrollo y competitividad; dentro de la filosofía organizacional se debe encontrar la misión, visión y valores ya que son el pilar de toda organización sea esta lucrativa o no.

### **Misión**

La misión organizacional se refiere a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo para que exista en el mundo, la cual muestra la labor o actividad en el mercado haciendo referencia a quien va dirigido, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. (Espinosa, Roberto; Duval, Israel, 2013)

Elaborar una misión adecuada a la realidad ayuda a gestionar la estrategia correcta para la empresa en todo momento. Tomando siempre en cuenta que hay que ser flexibles y adaptarse a las exigencias del mercado, teniendo la certeza de quienes somos, de donde vinimos y hacia donde queremos llegar (Espinosa, Roberto; Duval, Israel, 2013)

### **Visión**

La visión son las metas que la organización pretende alcanzar en el futuro, estas metas propuestas por los ejecutivos o líderes de la empresa deben ser realistas y

alcanzables, de carácter inspirador y motivador ya que es un compromiso dividido en diferentes factores a los que la empresa más valor otorgan, “Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren” (Espinosa, Roberto; Duval, Israel, 2013).

### **Valores**

Los valores empresariales son las conductas que se consideran correctas y valiosas para una empresa, estos son los principios éticos sobre los que la organización se asienta y les permite crear las pautas de comportamiento porque es la personalidad de la cual está formada la empresa y no un simple deseo de los dirigentes (Espinosa, Roberto; Duval, Israel, 2013)

### **Objetivos**

Los objetivos sirven como modelo para seguir el trayecto del avance de una organización y su rendimiento para Cipriano (2014) el propósito que tienen los objetivos en un empresa o negocio es el de transformar lo expuesto en la misión y visión, a través de estos se puede medir el avance de las organizaciones. Cuando se establecen los objetivos se fijan un conjunto de resultados y que para poder alcanzarlos se requiere de gran esfuerzo y disciplina.

### **Diagnóstico estratégico**

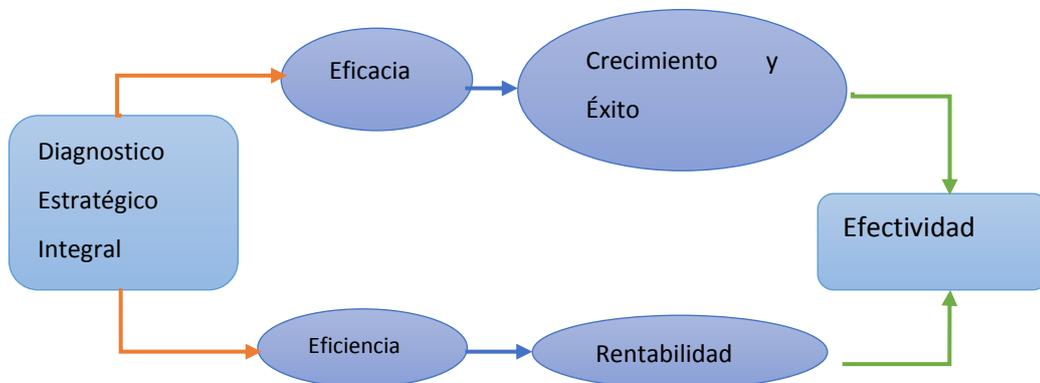
El diagnostico estratégico se alimenta de todos los estudios y observaciones que se hacen en entorno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de las organizaciones porque “ El diagnostico que se realice en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis necesarios para planear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazo” (Cipriano & Luna González, 2014, pág. 7)

Por otro lado el direccionamiento es una conducta de la administración de una empresa que por medio de sus procesos de planeación aclara la orientación de sus

productos y servicios que tengan para brindar al mercado basándose en sus oportunidades y amenazas de su entorno y los recursos y principios internos de la organización, determinando sus estrategias operativas con el único objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas (Cortez Pinto, 2015)

### Importancia del diagnóstico estratégico

El diagnóstico que se realiza a las empresas tanto interna como externamente son de suma importancia porque aprovecha al máximo las potencialidades de crecimiento y desarrollo, puesto que a que estas se fundamentan en el conocimiento idóneo de sus puntos fuertes y débiles y de igual forma de sus oportunidades y amenazas. “El diagnóstico bien realizado indicara a la empresa y a la alta dirección una serie de funciones que mejoran la efectividad. Cuando se poseen conciencia real y dominio total de los conocimientos aumenta las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia” (Cipriano & Luna González, 2014, pág. 3), por lo tanto el diagnóstico estratégico integral debe alcanzar la efectividad, para ello se representa de la siguiente manera:



**Gráfico 2.3.** Diagnostico Estratégico Integral  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

La importancia del diagnóstico radica, entre otros indicadores clave, en beneficios para la empresa, como los siguientes:

- ✓ En el proceso de análisis es útil para averiguar el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Sirve de base para intervenciones de corto y largo plazo.
- ✓ Fundamenta el modelo estratégico a seguir en el futuro.

- ✓ La dirección analizara la capacidad de su misión, visión, objetivos y estrategias si no han tenido efectos positivos en la empresa.
- ✓ Se detectara en el análisis si la empresa carece de un código de ética.
- ✓ En el estudio financiero se identificara si el costo de ciertos casos ha sido mayor que el beneficio.

### Características del diagnóstico

Para que una empresa tenga bases para mejorar se necesita de características que tiene el diagnóstico para su buen funcionamiento como lo indica Cipriano & Luna González (2014):

- ✓ “Se debe realizar un enfoque estratégico.
- ✓ Se debe incluir cada are de la empresa.
- ✓ Se debe definir un ejercicio continuo.
- ✓ Debe ser realizado por el recurso humano interno o externo con aptitud y actitud integral.” (2014, pág. 6)

Por lo que implica evaluar su entorno interno y externo para alcázar las conclusiones necesarias para que las empresas tomen acciones correctivas de ser el caso, como por ejemplo el análisis FODA es decir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas demostradas en el grafico 2.4



**Gráfico 2.4.** Análisis FODA  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

Las empresas de hoy en día requieren retroalimentarse periódicamente para elaborar los ajustes que sean precisos en su camino hacia su visión, misión y objetivos” (Olmos Arrayales, 2007), por lo cual existe una herramienta analítica correcta para trabajar con la información que tenga la empresa que sirve como base para la creación y control de planes de desarrollo, evaluando sus fuerzas y debilidades además de las oportunidades y amenazas a todo esto se lo denomina (FODA), que su principal análisis consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa (Diaz, 2005)

### **Principios de la dirección**

Al evaluar los principios de la dirección se considera los enfoques tradicionales de la gestión también se debe tomar en cuenta que los directivos crean espacios abiertos en los que actúan recurriendo a la intuición.

### **Planificación y la viabilidad**

La planificación de proyectos es la programación y estimación de orden de las prioridades de las actividades que sean necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por las empresas, ya que un proyecto es el instrumento que da sentido, define, concreta y estructura enmarcándose en los fines del plan de gestión y de la planificación estratégica basado en los factores estratégicos de las organizaciones. Y la viabilidad consiste como ver si es posible ejecutar el proyecto y darle la continuidad que necesita. Por lo que al diseñar un plan que sea eficaz se debe tomar en cuenta toda la información que sea necesaria para lograr un equilibrio entre lo que se desean y lo que es viable, en base a la situación de las empresas y los recursos que posean para alcanzarlos. (Cipriano & Luna González, 2014)

### **Continuidad de la organización**

La continuidad del negocio describe los procesos y procedimientos que una organización pone en marcha para garantizar que las funciones esenciales pueda continuar durante y después de una desastre La estructura de una organización está diseñada para hacer frente a cualquier actividad que se presente y asegurar su

permanencia en el mercado con la suficiente capacidad operativa para desenvolverse en el futuro. (Cipriano & Luna González, 2014)

### **Relaciones humanas**

Cada integrante o miembro de una empresa realiza su trabajo de mejor manera cuando son considerados y tratados como seres humanos con respeto y consideración. (Cipriano & Luna González, 2014).

Los factores que influyen en las relaciones humanas dentro de una organización y su funcionamiento son las medidas para aumentar la producción, mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, la ampliación de los grupos laborales, por lo que al establecer buenas relaciones humanas comprendiéndoles e interesándose por los demás siendo amables sin menospreciar a nadie elevan el autoestima dando como resultado su buen funcionamiento y desarrollo dentro de sus labores realizando su trabajo con eficiencia y agrado.

### **Calidad total**

La calidad total es un enfoque que busca mejorar la calidad y el desempeño para ajustarse o superar las expectativas de los clientes esto es posible lograrlo integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad de las empresas incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de la calidad y mejora continua. Con esto se logra una ventaja competitiva con los productos y servicios. (Cipriano & Luna González, 2014)

### **Funciones directivas**

Esta define el perfil de la dirección de las empresas, indicando en qué áreas se concentra la gestión y en cuales se descuidan. Ya que el directivo es la persona que, con su trabajo de gestión, contribuye al logro de los objetivos de la organización por lo que al ser el responsable de una unidad organizativa, el directivo ejerce el liderazgo sobre su equipo o sobre toda la organización, según el nivel jerárquico que ocupe, este armoniza los objetivos individuales de su equipo, con las de la organización. (Cipriano & Luna González, 2014). Las funciones directivas se dividen

en funciones continuas y secuenciales como se detalla a continuación según lo necesario y basado en el criterio del autor de la presente investigación.

## **Funciones secuenciales**

### **Planificar**

La primera función administrativa es planificar la cual indica que:

La administración debe visualizar el futuro y trazar las acciones a seguir estableciendo los objetivos que quiere alcanzar las empresas, el camino que se va a seguir y los recursos que se necesita para alcanzarlos y asegurar el logro de los mismos. Esta función comienza por la alta dirección, que establecen, los planes estratégicos y los difunde a los diferentes niveles de directivos de la organización en donde las distintas partes de la organización intentan aportar su visión. (Veciana Vergués, 1999, pág. 40)

### **Organizar**

Organizar es la segunda función administrativa y se trata de:

En esta función la dirección está encargada de organizar la fuerza de trabajo de manera eficiente para alinear las actividades de los distintos repartiando las responsabilidades y funciones a las distintas áreas de la empresa coordinando las distintas actividades. Para esto deben diseñar una estructura que sea igual a los objetivos planteados de acuerdo al plan estratégico definido que se adapte a la situación de la organización. (Veciana Vergués, 1999, pág. 47)

### **Dirigir**

Dirigir o liderar es la tercera función administrativa e indica que:

Los directivos tienen la responsabilidad de orientar y guiar al personal así los objetivos establecidos en la planificación y puestos en marcha en la organización. Cada adiestrador debe tratar a sus subordinados bajo determinados estándares de

respeto, liderazgo y motivación basados en la cultura y los valores de la organización con la finalidad de conseguir cumplir los objetivos. (Veciana Vergués, 1999, pág. 54)

### **Control.**

Dentro de las funciones administrativas el control explica:

Aquí los directivos deben controlar que las actividades de la compañía estén en línea con las políticas y objetivos además se debe evaluar los resultados obtenidos ya que esta información es muy valiosa para poder establecer medidas correctivas si fuesen necesarias, para ello deben aplicar los indicadores que fuesen necesarios para medir los estándares requeridos y posesionarse en el mercado siendo competitivos y mejores cada día. (Veciana Vergués, 1999, pág. 71)

### **Funciones continuas**

#### **Presupuestar**

Toda empresa debe saber distribuir de manera adecuada sus recursos económicos para cada área ya sean estas a nivel administrativo como productivo tomando en cuenta su capacidad de esta manera la administración presupuestal es una de las principales herramientas con que cuentan las empresas sea a corto, mediano o largo plazo ya que este se basa en las metas que se predeterminan. Para generar un presupuesto es importante saber las características de la empresa que se verán reflejados en los estados financieros, puesto que presupuestar es la creación de un plan consistente para las unidades de la organización.

#### **Establecimiento de directrices**

La administración deben establecer directrices o normas que se deben tomar en cuenta para realizar las funciones que sean necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por las empresas, las mismas que deben ser transmitidas en el marco jerárquico de la empresa ya que la finalidad de estas es proporcionar recomendaciones técnicas para la implementación del plan estratégico. (Veciana Vergués, 1999)

## **Comunicar**

Los directivos, independientemente de su nivel, se enfrentan en forma continua a situaciones y problemas que requieren de análisis y toma de decisiones. Posteriormente deben realizar la función de comunicar las decisiones tomadas al personal que afecte dicha decisión porque todos los miembros de las organizaciones deben tener los objetivos claros para que en conjunto puedan alcanzarlos.

## **Productividad de los mandos medios**

Todo directivo de alto nivel tiene varios retos que enfrentar y uno de ellos es, evaluar el trabajo que realizan los mandos medios, es decir, supervisores, capataces, encargados, etc. Es así que para estos fines Cipriano (2014) se ha centrado en dos enfoques que han demostrado producir los mejores y más fiables resultados. Siendo el primero el evaluar sus funciones de los conocimientos y habilidades que poseen y el segundo sobre el cumplimiento de las responsabilidades básicas del puesto.

## **Conocimientos técnicos**

Cada persona indistintamente de su cargo debe tener conocimientos técnicos especializados para el cargo que ocupan para que puedan desempeñarse adecuadamente siendo comprometidas con los procesos de trabajo siendo capacitados continuamente según el caso, para garantizar que la ejecución de sus tareas.

## **Comprensión del entorno**

La empresa para desarrollar sus actividades deben conocer su entorno en que operan debiendo desarrollarse eficazmente tomando en cuenta los factores a nivel global como son los económicos, políticos-legales, socio-culturales y tecnológicos y a nivel medio los proveedores, clientes, mercado, competidores que delimitan el desenvolvimiento de las empresas este conocimiento puede ser tomado como una fortaleza o amenaza ya que tiene una gran influencia en las decisiones que deben tomar para el logro de los objetivos.

## **Habilidades estratégicas organizativas**

Es un área de gran responsabilidad porque es una herramienta que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito para alcanzar los objetivos, se basa en la administración de objetivos respondiendo a acciones de qué hacer, elaborar, implantación y seguimientos de planes de acción. (Cipriano & Luna González, 2014)

## **Actitud competitiva**

Es la capacidad de diferenciarse de los competidores por la eficiencia y la productividad en la cual se debe contar con un sistema productivo, basado en capital humano eficiente y efectivo, en las que permita un alto nivel de bienestar social y económico que define la visión de futuro de la empresa en sus distintas áreas. Por lo que todos los miembros de las organizaciones con más prioridad los mandos medios deben tener una actitud competitiva sabiendo que esta actitud deben cultivarla, hacerle parte de la cultura, ampliar los horizontes e ir más allá de lo requerido dando ejemplo siendo eficientes, puntuales, optimistas, con vocación de servicio y servicio ya que estos son los factores esenciales para poder ser competitivos. (Abreu, 2009)

## **Programas de mejoramiento**

Aquí se implementa las acciones que deben tomar las administraciones derivadas de la autoevaluación así como las recomendaciones y de los hallazgos obtenidos en el transcurrir de las actividades de la empresa, a partir de los objetivos establecidos de acuerdo a los recursos disponibles y la determinación de indicadores de logro, tomando en cuenta que se debe dar seguimiento a las mejoras de la implementación de los programas de mejoramiento. Estas acciones implica la participación activa de todos los ejecutivos y mandos medios de la organización. (Cipriano & Luna González, 2014)

## **Socialización a los subordinados**

Es el proceso por el cual los trabajadores empiezan a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que forman parte de la organización en los que

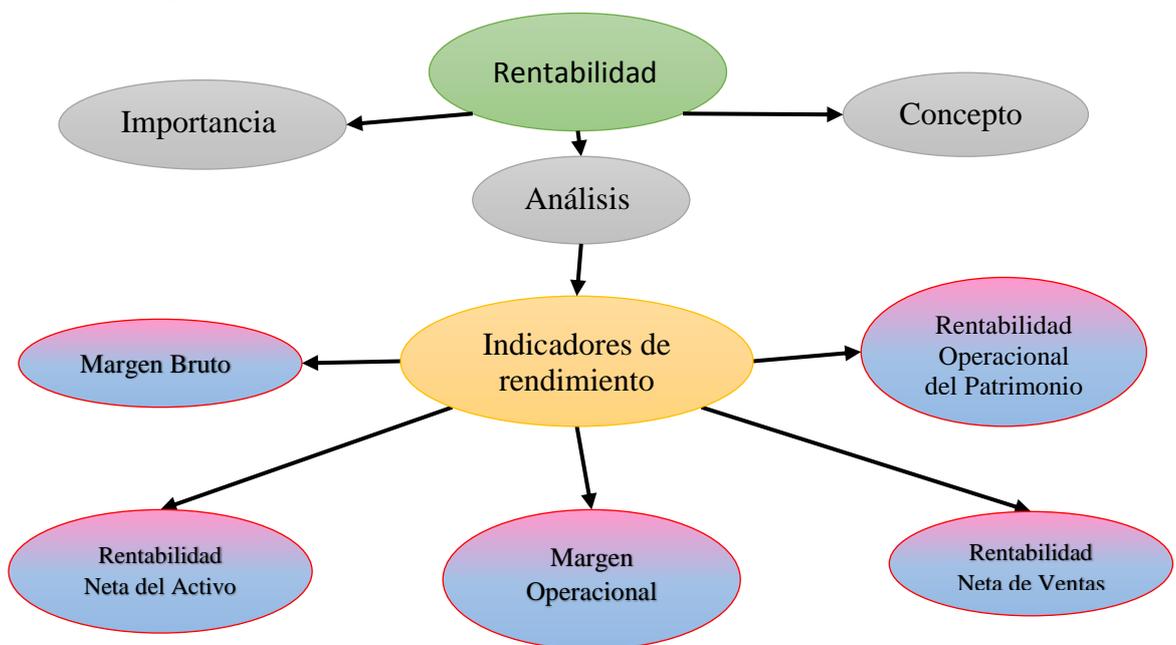
hacen referencia a las responsabilidades de sus roles los medios para alcanzar los objetivos de la empresa para que alcancen su desempeño eficaz en el área de trabajo designados siguiendo las normas y principios, conservando la identidad y la integridad de la organización incrementado el nivel de atención y la satisfacción para transmitir las expectativas a los empleados.

### Salud y seguridad ocupacional

La gestión que realizan los mandos medios siempre se centra en las personas que forman parte de la organización el cómo se ajustan en un sistema de salud, como se les contrata, paga o apoya y el cómo pueden ser más provechosos desempeñándose de mejor manera (Holguin Galan, 2013), por lo tanto, la finalidad de la práctica de la salud ocupacional es promover y proteger la salud de los trabajadores. Esto involucra en mantener y mejorar su capacidad y la habilidad para el trabajo, establecer y conservar un ambiente seguro y saludable para todos, así como el de promover la adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, teniendo en cuenta su estado de salud.

#### *b.2. Descripción conceptual de la variable dependiente “Rentabilidad”*

##### *Variable Dependiente*



**Gráfico 2.5.** Descripción de la variable dependiente Rentabilidad  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

## **La Gestión Financiera**

Toda empresa ya sean estas pequeñas, medianas y grandes pretenden asegurar su supervivencia y progreso constante, para lograr alcanzar sus metas previstas en determinados periodos de tiempo para ello deben mejorar continuamente, crecer, acotar el nivel de riesgo, la gestión financiera acumula la experiencia de las actividades durante su desarrollo, sus criterios, las herramientas y los instrumentos de gestión. Por ello se debe hacer mayor énfasis en los aspectos estratégicos, en la medida en que procura crear valor en un entorno competitivo. Porque “la gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero de las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo.” (Córdoba Padilla, 2012, pág. 2) Las organizaciones están sometidas a los cambios continuos y la volatilidad de los mercados, exigiendo mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el manejo de los negocios. De esta manera, se pretende lograr mayor rentabilidad y encontrar formas para garantizar en su éxito.

## **Análisis Financiero**

La calidad del análisis financiero depende en gran parte del éxito de la estrategia u objetivos de una empresa, porque esta se encarga de examinar y comparar las condiciones, elementos, propiedades y las características financieras de las mismas. “El análisis financiero con un enfoque integral, es la expresión total y completa del análisis financiero” (García Padilla, 2015, pág. 5), es decir es un estudio profundo de una organización que considera cada uno de los elementos y características que influyen directa o indirectamente en el desempeño financiero.

“El análisis financiero integral de una organización no solo se trata de del análisis de los estados financieros, sino que se refiere a un actividad de análisis más general y amplia” (García Padilla, 2015, pág. 6), es decir que el aspecto financiero no solo se representa en números y reportes contables, también tiene que ver con decisiones, formas de organizarse e incluso activos no cuantificables como el conocimiento, la experiencia o el saber hacerlo, por ello el análisis financiero integral

debe desarrollarse y tomar en consideración los aspectos internos y externos que le afecten a la misma.

El desempeño de una organización está determinado por el funcionamiento por el funcionamiento de la producción, las ventas, las finanzas, la dirección, la tesorería, las compras, etc. Y por los elementos del entorno donde interactúan como son la inflación, tipos de cambio, tasas de interés, situaciones políticas, efectos naturales, regulaciones, competidores, etc.

## **Rentabilidad**

Existen diversas definiciones y criterios sobre la rentabilidad, por ejemplo para (Gitman L. , 2007) “es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas”. La rentabilidad de una organización puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital. Este es un objetivo económico a corto plazo, relacionado con un beneficio para el buen desarrollo de las empresas.

Toda empresa al invertir su capital en cualquier emprendimiento uno de sus principales objetivos es obtener ganancias, la rentabilidad es un indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial ya que esta muestra el comportamiento de sus activos independientemente de su financiamiento ya que determina en términos generales que una empresa sea o no rentable en términos económicos.

Para que una organización sobreviva en todos sus ámbitos, es preciso generar utilidades “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 base de ventas, de activos o de la inversión de los dueños” (Gitman & Zutter, 2012) sin embargo para Sánchez (2002) la rentabilidad “es la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo” a pesar de varios conceptos de diferentes autores la rentabilidad siempre será la prioridad en toda actividad.

## **Importancia**

La rentabilidad y solvencia son variables fundamentales de toda actividad económica ya que la rentabilidad de cierta manera es una retribución del riesgo que las organizaciones toman al invertir su capital, (Barrero, 2012), La importancia de la rentabilidad en las empresas es sumamente fundamental para el desarrollo de las mismas, porque nos da una medida de la necesidad de las cosas; una entidad asume mayores riesgos solo si puede conseguir más rentabilidad, por lo tanto si las organizaciones obtiene un rentabilidad apropiada les permitirá financiar sus operaciones a corto, mediano y largo plazo, así como recompensar a sus accionistas y de igual forma a sus empleados con incentivos asaláriaes u otros beneficios . Por ende, siempre debemos tener en cuenta que la rentabilidad es de suma importancia para el desarrollo y bienestar ya que es un factor esencial para la supervivencia de las empresas.

### **Análisis**

El análisis de una organización se lleva a cabo en diferentes disciplinas, por ejemplo, análisis sociales, financiero, económico ya que el análisis expresa la categorización, ordenamiento, manipulación y resumen de dato, para responder a las preguntas de investigación cuyo propósito es reducir los datos de tal forma que nos permita interpretar y puedan ser estudiadas y aprobadas” (García Padilla, 2015).

Dentro de las organizaciones a través del análisis de sus utilidades se identifica la rentabilidad, por consiguiente, este indicador demuestra que es un cumplimiento realizado por una buena administración y también una adecuada implementación de los factores estratégicos demostrando que con un correcto control y reducción de sus gastos y costos tienden a maximizar sus utilidades. De esta forma la rentabilidad constituye una condición necesaria y obligatoria, aunque no suficiente, para el éxito del proceso de las actividades de las empresas para crecer y fortalecer para posicionarse en el mercado.

### **Indicadores de Rendimiento**

Estos indicadores también se les conocen como indicadores de rentabilidad o lucrativita, “sirve para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades”

(Ortiz Anaya, 1996, pág. 186). Lo más importante de analizar al aplicar estos indicadores es la forma de cómo se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa es decir la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad de activo total)

### **Rentabilidad Neta del Activo.**

Esta muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, “para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (Utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan” (Ortiz Anaya, 1996, pág. 195). Y su fórmula es:

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = (\text{Utilidad Neta/ventas}) * (\text{Ventas/Activo Total})$$

### **Margen bruto**

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de que tiene la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. El valor de este índice puede ser negativo en caso de que el costo de ventas sea mayor a las ventas totales (Ortiz Anaya, 1996, pág. 187) y su fórmula es:

$$\text{Margen Bruto} = (\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$$

### **Margen operacional**

La utilidad operacional está influenciada por el costo de ventas y también por los gastos operacionales de administración y ventas, en este caso los gastos financieros no deben considerarse puesto que no son necesarios para que la empresa pueda operar, “Este margen tiene gran importancia puesto que indica si el negocio es

o no lucrativa, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado” (Ortiz Anaya, 1996, pág. 189), tomando en cuenta que puede tomar valores negativos porque no se toma en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la fuente de los ingresos de las empresas para tener utilidades y su fórmula es:

$$\text{Margen Operacional} = \text{Utilidad Operacional/Ventas}$$

### **Rentabilidad Neta de Ventas**

El índice de rentabilidad de ventas muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Este margen no está influenciado por:

- El costo de ventas
- Los gastos operacionales
- Los otros ingresos y egresos no operacionales
- La provisión para Impuesto de Renta la inconveniencia de los ingresos que son

De acuerdo con lo anterior, todo lo que afecta el margen bruto y el margen operacional afecta por igual al margen neto. “Pero este último está condicionado, además, por el monto de los ingresos y egresos no operacionales y por la provisión para impuesto de renta” (Ortiz Anaya, 1996, pág. 190) por lo que el margen neto puede ser inferior, superior o igual que el margen operacional, por lo tanto su fórmula es:

$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta/Ventas}$$

### **Rentabilidad del patrimonio.**

Este índice no refleja con exactitud la rentabilidad percibida por los accionistas ya que por lo general no se reparte el 100% de las utilidades y, además existen varias maneras de valorar la inversión. (Ortiz Anaya, 1996, pág. 193) cuya fórmula se detalla a continuación:

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio}$$

### c. Preguntas directrices y/o hipótesis

#### c.1. Preguntas directrices

- ✓ ¿La rentabilidad de las florícolas son las adecuadas para seguir subsistiendo en el mercado actual?
- ✓ ¿Las empresas, tienen o no establecidas estrategias adecuadas?
- ✓ Qué factores estratégicos permitiría a las empresas alcanzar los objetivos establecidos para obtener una adecuada rentabilidad.

#### c.2. Hipótesis

**H<sub>0</sub>:** Los Factores Estratégicos no influyen significativamente en la rentabilidad de las florícolas del Cantón Salcedo.

**H<sub>1</sub>:** Los Factores Estratégicos influyen significativamente en la rentabilidad de las florícolas del Cantón Salcedo.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **a. Modalidad, enfoque y nivel de investigación**

##### ***a.1. Modalidad***

La modalidad de investigación para el desarrollo del presente proyecto será; la investigación bibliografía – documental y la investigación de campo.

Antes de conocer los niveles de investigaciones que se va a implementar en el presente proyecto de investigación, debemos conocer cuál es el concepto de investigación ya que es fundamental para la culminación de este trabajo así tenemos que “Genéricamente la investigación es una actividad humana originada por la curiosidad del hombre, orientada a descubrir algo desconocido” (Sierra Bravo, 2001, pág. 8), esto nos indica que siempre ha existido la curiosidad del hombre por saber o conocer algo más para el mejoramiento de su entorno mediante diversos métodos y formas para acercarse lo más posible a la realidad con datos y pruebas exhaustivas para demostrar y verificar los resultados.

Sin embargo se debe tomar en cuenta que la investigación debe estar presente cuando los objetivos deben probar la efectividad del plan por ello “la investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas, mediante la producción de nuevos conocimientos, las cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes” (Arias, 2006, pág. 22), la verificación de las investigaciones nos ayuda a despejar dudas sobre el tema y es de gran aporte para la toma de decisiones dando solución a cualquier anomalía que se encuentren en las diferentes investigaciones.

#### **Investigación bibliográfica – documental**

La investigación documental pretende hallar la información adecuada y necesaria tomada de fuentes confiables como libros, revistas científicas y documentos electrónicos porque esta investigación es un “proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”

(Arias, 2006, pág. 27) es decir las obtenidas por otros investigadores, medios electrónicos; el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Desde otro punto de vista se entiende por investigación bibliográfica – documental, al estudio de problemas con el fin de profundizar el conocimiento de su naturaleza con el apoyo de trabajos previos, medios impresos, audiovisuales o electrónicos. “la originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, y en general, en el pensamiento del autor” (FEDUPEL, 2006)

Por los criterios ya antes mencionado, esta investigación se aplicará en el presente trabajo porque sirve como base propicia para el sustento del conocimiento, ya que reúne la información necesaria de fuentes apropiadas con la finalidad obtener resultados para el desarrollo de la investigación en relación a los factores estratégicos.

### **Investigación de campo**

Según Arias (2006) la investigación de campo es “aquella que recolecta datos directamente de los objetos de investigación, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (pág. 31). Por ello la investigación en campo nos permite tener contacto directo con la realidad a investigarse de las florícolas que están en procesos de estudio. Es así que la investigación de campo se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo, ya que los datos obtenidos son directamente de las florícolas y esto nos permite garantizar que sea reales y originales los documentos para obtener la información deseada de acuerdo con los objetivos planteados del presente proyecto de investigación, además se lo puede realizar a través de entrevistas y encuestas directamente a los accionistas, gerente, administradores, vendedores, técnicos, supervisores, empleados de las cuarto florícolas que se encuentran en el cantón Salcedo.

Para Cazares, Chirsten, Jaramillo, Villaseñor, Zamudio (1999) “la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como

fuerza de investigación para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias que ocurren ciertos hechos; por este motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos” (pág. 18).

Por otra parte la investigación de campo es el análisis consecuente de problemas basados en la realidad, con el propósito de comprender sus “factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o presidir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.” (FEDUPEL, 2006, pág. 11) .Por estas razones que los diferentes autores nos mencionas el presente trabajo se realizara bajo la modalidad de investigación de campo, ya que las fuentes de información se tomarán directamente de las empresas a investigarse porque los datos que se recolectaran y analizaran serán de primera mano.

### ***a.2. Enfoque***

El enfoque que se utilizará para el desarrollo del presente trabajo de investigación será el enfoque mixto porque abarcan características tanto cualitativas como cuantitativas.

Los estudios tipo cuantitativo tiene un proceso secuencial, deductivo, probatorio, analiza la realidad objetiva porque posee bondades como la generalización de los resultados, el control sobre fenómenos, precisión, replica, predicción, ya que sus características fundamentales son; que miden fenómenos, utilizan estadísticas, emplean experimentación sobre todo su análisis de causa-efecto a causa que este enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2006, pág. 15) por estas razones, en este proyecto es de mucha importancia puesto que se analizara los factores estratégicos que mantienen las florícolas del Cantón Salcedo, así como también el grado de conocimientos de sus colaboradores y su cultura organizacional verificando el liderazgo gerencial de las empresas.

De igual forma los estudios de tipo cualitativo tiene un proceso inductivo, recurrente, analiza la realidad subjetiva, no tiene secuencia circular, cuyas características fundamentales son que no buscan la réplica, se conduce básicamente a ambientes naturales, los significados se extraen de los datos, no se fundamentan en la estadística, estas poseen bondades como que profundizan las ideas, tienen gran amplitud, su riqueza interpretativa y contextualizan el fenómeno a causa de que “utiliza la recolección de datos sin medios numéricos para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2006, pág. 16) Por ello este enfoque es indispensable porque se medirá la rentabilidad de las florícolas del Cantón Salcedo a través de los indicadores financieros facilitando observar que las empresas tienen una adecuada rentabilidad para su funcionamiento y crecimiento en el mercado.

### ***a.3. Nivel de Investigación***

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se utilizará:

- ✓ La investigación exploratoria
- ✓ La investigación descriptiva

### **Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria según Arias (2006) menciona que es “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por los que sus resultados constituyen una visión aproximada a dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (págs. 23 -24). Esta se utiliza como base para la realización de una investigación descriptiva, dirigida a la formulación más precisa de un problema de investigación, conducentes al planteamiento de una hipótesis porque la función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita la formulación de una hipótesis.

En este caso los estudios exploratorios consisten en revisar los temas en las distintas áreas desconocidas con el afán de exteriorizar nuevos conocimientos sobre el tema que se está presentando como objeto de estudio. Porque se realiza “cuando el

objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2006, pág. 80). Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, si deseamos indagar sobre temas o áreas desde nuevas perspectivas. Con la finalidad que el estudio en curso sea productivo aprovechando todos los recursos adecuadamente se aplicará esta metodología analizando el problema planteado mediante datos históricos bibliográficos existentes que permita reforzar el desarrollo del problema de investigación presente, reforzando al proceso investigativo planteado.

Además, para ejecutar este tipo de investigación se procederá a realizar una entrevista a los gerentes de las florícolas para obtener información sobre el cual se enfocará en la cultura organizacional y sobre el nivel de preparación del personal tanto administrativo como personal de planta, para definir cuál es el nivel de preparación que tiene cada persona y si están acordes a su cargo dentro de las empresas y cuál es la cultura organizacional que mantienen sus miembros jerárquicamente, ayudándonos a tener una clara información que permita formular acciones estratégicas para fortalecer su ambiente laboral.

### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva consiste en determinar un “hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.” (Arias, 2006, págs. 25-26) Esta investigación se clasifica por el estudio la medición de la variable independiente cuya misión es analizar de forma autónoma sin establecer relaciones entre sí, en este tipo de estudio no se formula hipótesis; por otra parte, los estudios correlacionados son un tipo de investigación descriptiva que intenta determinar el grado de relación existente entre las variables.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) la investigación descriptiva “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas,

grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se sometan a un análisis” (pág. 81). Es decir, miden, evalúan y recolectan datos sobre distintos aspectos del proyecto a investigar ya que en esta se selecciona, recolecta información idónea para cada variable en estudio para describir apropiadamente la investigación expuesta.

Esta investigación va acorde con el presente trabajo porque nos permite tener la información adecuada, seleccionando las características y rangos importantes que tienen dentro de las empresas de estudio permitiendo detallar los aspectos fundamentales para la toma de decisiones.

## **b. Población, muestra y unidad de investigación**

### ***b.1. Población***

Arias (2006) hace referencia a la población como “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (pág. 81). Entonces la población son todas las personas involucradas en el problema.

Así, una población se sitúa claramente por sus características de contenido de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones dependiendo la investigación porque “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 207), es preferible establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuales son los parámetros muestrales.

Para efectos de la siguiente investigación la población está representada por todo el personal que trabaja en las cuatro florícolas del Cantón Salcedo que son: personal administrativo y operarios, las mismas que se detallan a continuación:

Empresa Florícola la Herradura Floherra S.A. se encuentra en el Cantón Salcedo en el sector de la Argentina barrio Nagsiche, el total de su población es de 118 personas detallado en la figura 3.1:

<b>LA HERRADURA S.A.</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>ARÉAS</b>	<b>TOTAL</b>
Directivos	Accionistas	4
	Gerente General	1
	Asistente de Gerencia Técnica	1
Dpto. de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1
	Auxiliar de Recursos Humanos	1
Dpto. Financiero	Jefe Financiero	1
	Contador	1
	Auxiliar contable	1
	Jefe de Compras	1
Dpto. de Ventas	Jefe de Ventas	1
	Vendedores	3
Poscosecha	Jefe de Poscosecha	1
	Supervisores de Sala	2
	Supervisor de Empaque	1
	Embonchadores	9
	Clasificadores	9
	Patinadores	2
	Empacadores	3
	Control de Calidad	2
Dpto.. De Producción	Gerente técnico	1
	Supervisor de Producción	2
	Supervisor Patológico de Sanidad Vegetal	1
	Supervisor de Nutrición Vegetal	1
	Supervisor de Mantenimiento	1
	Fumigadores y Cocheros	15
	Cortadores	48
Dpto. de Salud	Medico	1
Guardería	Guardia	1
Bodega	Bodeguero	1
Recepción	Recepcionista	1
<b>TOTAL</b>		<b>118</b>

**Figura 3.1.** Personal de la Florícola

**Fuente:** Registros de la empresa La Herradura S.A.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2017) Basado en los registros de la empresa la Herradura S.A.

Florícola Pambaflor S.A. Ubicada en el Cantón Salcedo, parroquia de Mulalillo y su población está representada por todo su personal que son 142 personas y que se detalla en la figura 3.2:

<b>PAMBAFLOR S.A.</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>ARÉAS</b>	<b>TOTAL</b>
Directivos	Accionistas	5
	Gerente General	1
	Asistente Administrativa	1
Dpto. de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1
	Auxiliar de Recursos Humanos	1
Dpto. Financiero	Jefe Financiero	1
	Contador	1
	Auxiliar contable	1
	Jefe de Compras	1
Dpto. de Ventas	Jefe de Ventas	1
	Vendedores	3
Poscosecha	Jefe de Poscosecha	1
	Supervisores de Sala	2
	Supervisor de Empaque	1
	Embonchadores	11
	Clasificadores	11
	Patinadores	2
	Empacadores	3
Control de Calidad	2	
Dpto.. De Producción	Jefe técnico	1
	Supervisor de Producción	3
	Monitoreador	1
	Fertilizador	1
	Supervisor de Mantenimiento	1
	Fumigadores y Cocheros	15
Mantenimiento Interno	Cortadores	55
	Limpieza	1
	Emplasticadores	5
Dpto. de Salud	Mensajero	1
	Enfermera	1
Guardianía	Director de Guardianía	1
	Guardias	3
Bodega	Bodeguero	2
Recepción	Recepcionista	1
<b>TOTAL</b>		<b>142</b>

**Figura 3.2.** Personal de la Florícola

**Fuente:** Registros de la empresa Pambaflor S.A.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2017) Basado en los registros de la empresa Pambaflor S.A.

Florícola Nevado Ecuador S.A. del Cantón Salcedo ubicada en la parroquia de Mulalillo en el sector Santa Inés; su población total de la empresa son de 412 personas y que se detallan en la figura 3.3:

<b>NEVADO ECUADOR S.A.</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>TOTAL</b>	
Directivos	Accionistas		
	Gerente General	1	
	Asistente de Gerencia Técnica	1	
Dpto. de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1	
	Directora de Recursos Humanos	1	
	Auxiliar de Recursos Humanos	1	
Dpto. de Contabilidad	Contador General	1	
	Procesos Especiales	1	
	Auxiliar contable	1	
Dpto. de Compras	Asistente Contable	1	
	Jefe de Compras	1	
Dpto. de Ventas	Gerente de Ventas	1	
	Coordinación de Exportación	1	
	Asistente de Exportación	2	
Dpto. Sistemas	Vendedores	5	
	Jefe de Sistemas	1	
	Supervisor de Sala	2	
Poscosecha	Patinadores	10	
	Clasificadores	27	
	Embonchadores	35	
	Digitador de Etiquetas	2	
	Distribuidores de Ramos	1	
	Doblador de Papel	2	
	Chofer	1	
	Etiquetadores	4	
	Auxiliar de Sala	5	
	Tinturadores	8	
	Cortadores de tallos	2	
	Control Nacional	2	
	Supervisor de Empaque	1	
	Control de Calidad	2	
	Empacadores	18	
	Cultivo	Gerente técnico	1
		Jefe de Cultivo	2
Jefe de Sanidad Vegetal		1	
Supervisores de cultivo		6	
Monitores		7	
Supervisor de Fumigación		4	
Regadores		4	
Homonador		1	
Drenchador		5	
Propagación		3	
Fumigadores y cocheros		55	
Mantenimiento Interno	Cortadores	141	
	Jefe de Mantenimiento y Seguridad Físicas	1	
	Carpinteros	2	
	Mensajeros	1	
	Limpieza	6	
	Supervisor de Mantenimiento	1	
	Electricista	1	
	Portero	2	
	Mecánico	1	
	Emplastadores	11	
	Tractoristas	2	
	Elaboración de Compus	2	
	Manejo de Desechos	1	
Dpto. de Salud	Jefe de Seguridad y salud	1	
	Enfermera	1	
Guardería	Directora de Guardería	1	
	Auxiliar de Guardería	3	
Bodega	Bodeguero	2	
Recepción	Recepcionista	1	
<b>TOTAL</b>		<b>412</b>	

**Figura 3.3.** Personal de la Florícola  
Fuente: Registros de la empresa Nevado Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2017) Basado en los registros de la empresa Nevado Ecuador S.A.

Del mismo modo la florícola Agroganaderos Espinosa S.A. Finca Yambo ubicada en el barrio San Luis el total de su personal son 40 personas.

<b>AGROGANADEROS S.A FINCA YAMBO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>TOTAL</b>
Directivos	Accionistas	7
	Gerente General	1
Dpto. de Contabilidad	Contador	1
	Auxiliares	1
Dpto. de Compras	Jefe de Compras	1
Dpto. de Ventas	Jefe de Ventas	1
	Vendedores	1
Cultivo	Jefe técnico	1
	Supervisores	1
	Monitoreadores	1
	Fertilizadores	1
	Fumigadores	8
	Cortadores	13
	Jefe de Fumigación	1
Bodega	Bodeguero	1
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>

**Figura 3.4.** Personal de la Florícola

**Fuente:** Registros de la empresa Agroganaderos S.A. Finca Yambo

**Elaborado por:** Rosero, M. (2017) Basado en los registros de la empresa Agroganaderos S.A. Finca Yambo

### ***b.2. Muestra***

La muestra es una parte representativa de la población “ya que la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que llamamos población.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 208) En este sentido, en la presente investigación es necesario determinar el muestreo no probabilístico o también llamado muestreo no aleatorio porque en el trabajo de investigación que se está desarrollando es necesario que los encuestados sean personas que se encuentren en la alta gerencia ya que ellos toman las decisiones pertinentes para el buen funcionamiento de sus empresas. En este caso se determinará la muestra no probabilístico de las cuatro empresas del Cantón Salcedo, porque para el desarrollo del presente trabajo de investigación se seleccionará a los individuos según el criterio del investigador en donde se aplicará el muestreo por conveniencia.

<b>TOTAL POBLACION FLORÍCOLAS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
Florícola La Herradura Floherra S.A.	118
Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.	412
Pambaflor S.A.	142
Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	40
<b>TOTAL</b>	<b>712</b>

**Figura: 3.5.** Total del Personal de las cuatro florícolas

**Fuente:** Registros del personal de las florícolas

**Elaborado por:** Rosero, M. (2018) Basado en los registros del personal de cada florícola.

Aplicando el muestreo no probabilístico por conveniencia o juicio propio del investigador, de la totalidad de la población de las cuatro fincas floricultoras de la provincia de Cotopaxi, cantón salcedo se escogieron la siguiente muestra:

<b>TOTAL MUESTREO FLORÍCOLAS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>Florícola La Herradura Floherra S.A.</b>	<b>Pambaflor S.A.</b>	<b>Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.</b>	<b>Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.</b>	<b>TOTAL MUESTRA</b>
Gerente General	1	1	1	1	4
Asistente de Gerencia Técn	1		1		2
Jefe de Recursos Humanos	1	1	1		3
Jefe Financiero	1	1	1		3
Contador	1	1	1	1	4
Jefe de Compras	1	1	1	1	4
Jefe de Ventas	1	1	1	1	4
Vendedores	2	2	5		9
Jefe de Poscosecha	1	1	1		3
Supervisores de Sala	1	1	2		4
Control de Calidad	1	1	2		4
Gerente técnico	1	1	1	1	4
Supervisor de Producción	2	1	3		6
Jefe de Seguridad y Salud	1		1		2
Guardia	1	1	2		4
Bodeguero	1		2	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>64</b>

**Figura 3.6.** Total Muestreo del personal de cada Empresa.

**Fuente:** Registro personal de las Florícolas Aplicando la fórmula del muestreo.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2018) Basado en datos del personal de las florícolas aplicando la fórmula del muestreo.

### ***b.3. Unidad de investigación***

La unidad de investigación para el presente trabajo del total de la población de 712 personas de las cuatro florícolas en las cuales aplicando el muestreo no probabilístico de cada una de ellas se determinó que, para la Florícola la Herradura

S.A. el total del muestreo es de 18 personas; para la empresa Pambaflor S.A. es de 14 personas; para la empresa Nevado Ecuador S.A. el número del muestreo del personal son de 26 personas; y por último en la empresa Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. Finca Yambo el total del muestreo del personal es de 6 personas.

También de cada una de las empresas se tomarán los datos de estados financieros para aplicar las fórmulas correspondientes para medir su margen de ganancias, su rentabilidad sobre sus activos, la participación de mercado en ventas, su tasa interna de rendimiento TIR, su valor actual neto VAN. Además, se revisarán los planes estratégicos para analizar la evaluación correspondiente y encontrar posibles anomalías mejorando sus factores estratégicos, si fuese necesario para que el rendimiento de las florícolas sean las adecuadas en su crecimiento y de esta forma se mantenga en el mercado.

### **c. Operacionalización de las variables**

Este tecnicismo se emplea en la investigación científica “para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles es decir dimensiones e indicadores” (Arias, 2006, págs. 62-63), de esta forma se enfoca en aumentar los atributos que tiene cada variable y que son de mucho interés para medir la presente trabajo. Estos atributos o también llamados indicadores son de suma importancia para el trabajo en curso debido a que a partir de estos se elaboran preguntas que forman parte fundamental de los instrumentos de la investigación. Para Sampieri, Fernández y Baptista (2014) “la operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable, que cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a sus indicadores y finalmente a los ítems y sus categorías” pág. 244, por lo que a continuación se presentan los cuadros de las dos variables que son objeto de estudio del presente proyecto de investigación.

**c.1. Variable independiente: Planificación estratégica**

**Cuadro N°1:** Variable Independiente: Factores Estratégicos.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS O DIMENSIONES	INDICADORES	CONCEPTUALIZACIÓN ITEMS	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
Los Factores Estratégicos es la Clave de Éxito de toda empresa porque los aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización, y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión o cometido estatal de la entidad.	Factores Estratégicos	Diagnóstico Estratégico Filosófico	Misión, Visión, Valores, Objetivos	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario Estructurado
		Principios de la Dirección	Planificación y Viabilidad, Continuidad de la Organización, Relaciones Humanas, Calidad Total	
		Funciones Directivas	Presupuestar, Organizar, Controlar, Directrices, Comunicar	
		Productividad de los mandos medios	Conocimiento técnico, Comprensión del entorno, Habilidades estratégicas y organizativa, Actitud competitiva, Programas de mejoramiento, Salud y Seguridad Ocupacional, Socialización a subordinados	

**Elaborado por:** Rosero, M. (2017)

**c.2. Variable dependiente: Rentabilidad**

**Cuadro N°2:** Variable Dependiente: Rentabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS O DIMENSIONES	INDICADORES	CONCEPTUALIZACIÓN ITEMS	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
Rentabilidad	Financiera	Rentabilidad en Ventas	Margen Bruto	<b>Técnica:</b> Análisis <b>Instrumento:</b> Estados Financieros
La rentabilidad es una medida de rendimiento que generan las empresas con relación a sus activos, ventas y capital, permitiendo evaluar las ganancias obtenidas del nivel de sus ventas y la inversión que realizan sus propietarios			Margen Operacional	
			Rentabilidad Neta	
		Rentabilidad sobre la Inversión	Rentabilidad del Activo	
		Rentabilidad Operacional del Patrimonio		

**Elaborado por:** Rosero, M. (2017)

#### **d. Descripción detallada del tratamiento de la información**

Una vez que se ha seleccionado las metodologías para la investigación y determinar la población a ser analizada, la siguiente fase se basa en la recolección de la información deseada para realizar el análisis correspondiente y procesar los datos obtenidos de las mismas.

Debido a que el discernimiento permite analizar las relaciones entre variables, y se comprueban con los hechos, según Herrera, Medina y Naranjo (2010) la utilización el método y la metodología adecuada se puede llegar a comprobar la verdad de los hechos y la información se formaría en dos fases que son el plan para la recolección de la información y el procesamiento de información.

##### ***d.1. Plan de recolección de la información***

Según lo expuesto por Borda, Tuesca y Navarro (2009), mencionan que la recopilación de la información son requerimientos necesarios que se necesita para verificar o comprobar lo desconocido, esto implica indagar el conocimiento de los fenómenos que estudia el problema de investigación, la recolección de los datos necesarios facilitara el progreso de la investigación para su respectivo.

En este proyecto de investigación se realizó entrevistas y encuestas a los gerentes de las florícolas, a los jefes administrativos, a los técnicos, a los encargados de los diferentes departamentos, con el fin de conocer los valores de las organizaciones, sus estrategias, si cumplen con sus objetivos, si sus procesos productivos son adecuados.

Para el correcto estudio de la rentabilidad se recolectó la información de los estados financieros de las empresas para aplicar los indicadores de la rentabilidad y así hacer el correcto análisis de sus utilidades sobre sus activos, su participación en el mercado y sus posibilidades para invertir.

En esta etapa se completará con estrategias metodológicas requeridas por los objetivos y para la verificación de la hipótesis de la investigación, respondió a las siguientes preguntas:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué?	"La Planificación Estratégica y la Rentabilidad del sector Florícola del Cantón Salcedo".
¿Para qué?	Para demostrar cual es la situación económica de la empresa y verificar si las estrategias establecidas por las empresas son las adecuadas
¿De qué personas u objetos?	Los elementos que sirvieron como fuente de recolección de datos fueron el personal de las cuatro florícolas del cantón salcedo
¿Sobre qué aspectos?	La recolección de datos estuvo orientada a descubrir si los factores estratégicos son la clave fundamental para el buen funcionamiento de las empresas para obtener una rentabilidad adecuada y estable.
¿Quién?	La obtención de la información fue responsabilidad exclusiva de la investigadora: Rosero Torres Mayra Lucia.
¿A quién?	Los individuos de la población objeto de estudio que proporcionaron la información fueron las personas que son parte de las empresas y sus respectivos estados financieros de cada una de las empresas objetos de estudio.
¿Cuándo?	El desarrollo del trabajo en campo se realizara en el segundo semestre del año 2017 en las cuatro florícolas del Cantón Salcedo
¿Dónde?	El lugar seleccionado para la aplicación de técnicas e instrumentos estará ubicada en la provincia de Cotopaxi en el Cantón Salcedo en las parroquia de Mulalillo y Salcedo centro
¿Cuántas Veces?	Las veces que sean necesarias para culminar la información
¿Cómo?	A través de entrevistas, encuestas y control de documentos
¿Con qué?	Los instrumentos que se emplearon fue las encuestas previamente desarrolladas, la cual contuvo preguntas explícitas y concretas con la finalidad que los encuestados se sujeten a las posibilidades de respuesta establecidas. Para la estructuración de las encuestas se tomaron en cuenta los elementos considerados en las variables de la operalización de las variables y otros que fueron necesarios para conocer el desarrollo de las empresas. Por otra parte se tomaron los estados financieros para el análisis correspondiente sobre su rentabilidad.

**Figura 3.5.** Plan de Recolección de Información

**Fuente:** Proyecto de Investigación

**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

### ***d.2. Plan de procesamiento de la información***

En lo referente a la presentación de los datos obtenidos, se efectuará mediante tres procedimientos diferentes como son:

**Representación Escrita:** Consiste básicamente en incorporar en forma de texto los datos estadísticos recopilados, se aplica cuando los datos no son numerosos.

**Representación Tabular:** Consiste en ordenar los datos numéricos en filas columnas, con las especificaciones correspondientes, según el tipo y características de dichos datos con el fin de mejorar su comprensión.

**Representación Gráfica:** Es el método gráfico para mostrar los datos obtenidos, un buen gráfico debe cumplir con cualidades como ser sencillo, ser adaptable al tipo de variables presentadas, reflejar con exactitud los datos. (Ander-Egg, 1995)

Según Herrera, Medina & Naranjo (2010) manifiestan que:

**Interpretación de resultados:** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente; es decir atribución de significado científico a los resultados estadísticos manejando las categorías correspondientes del marco teórico.

**Comprobación de hipótesis:** Para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista. Hay niveles de investigación que no requieren la asesoría de un especialista. Hay niveles de investigación que no requieren de hipótesis: exploratorio y descriptivo. Si se verifica la hipótesis en los niveles de asociación entre variables y explicativo (pág.130).

Para la presente investigación los datos obtenidos durante la investigación, se transformaron siguiendo distintos procedimientos de recolección de información, en el cual se lo ha realizado aplicando la entrevista y las encuestas debidamente estructurada para el personal la alta Gerencia para determinar si los factores estratégicos que mantienen las empresas son las adecuadas para su desarrollo y por otro lado se ha realizado el respectivo análisis de los estados financieros aplicando varios indicadores para que la rentabilidad de cada una de las organizaciones sea la adecuada.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### a. Principales resultados

##### *a.1. Análisis de resultados*

En este capítulo se determina la representación, análisis y la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación que se realizó en la provincia de Cotopaxi en el Catón Salcedo comprendida por cuatro florícolas que se detallan a continuación:

- ✓ La florícola la Herradura Floherra S.A
- ✓ La florícola Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.
- ✓ La florícola Pambaflor S.A.
- ✓ La florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Luego de concluida la etapa de recolección de los datos e información que se obtuvo de las cuatro empresas, en base al personal administrativo de los distintos departamentos que poseen cada una de las organizaciones y sus operarios, se realizó el respectivo análisis de los mismos, a través de la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario validado de Cipriano & Luna González, con la finalidad de demostrar el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación; el cual contiene preguntas referentes al cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos establecidas por las empresas internamente, sobre el desempeño y desenvolvimiento de sus labores, los diez principios de la dirección como lo menciona Cipriano & Luna González (2014) son bases fundamentales para la gestión y desenvolvimiento de las empresas, en donde se evaluaron siete principios primordiales que se manejan dentro de las florícolas del cantón por el ciclo de vida de su producto y porque en estas empresas no siempre aplican los diez principios de la dirección ya que los directivos actúan según su intuición, por la experiencia que tienen en estas áreas y la mayoría son accionistas extranjeros que delega a un gerente para ejecutar la parte legal de las empresas. Por otra parte también hay preguntas referentes a las funciones directivas, los conocimientos, habilidades y

responsabilidades de los miembros de las empresas y por último la rentabilidad de las mismas. Posteriormente culminado con la recolección de la información necesaria y suficiente para confirmar el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación, se comenzó con el proceso de análisis de los datos, en este punto se revisó cuidadosamente la información obtenida con la finalidad de detectar posibles errores.

En lo referente a la muestra fueron cuatro florícolas de la provincia de Cotopaxi del cantón salcedo motivo de análisis con un gran número de personal, para el presente proyecto de investigación se aplicó el muestreo no probabilístico o por conveniencia, para las preguntas del cuestionario fueron elaboradas en base a la escala de Likert aplicando su valoración de la siguiente manera: 1 Nunca, 2 Rara vez, 3 A Menudo, 4 Casi Siempre, 5 Siempre; también se utilizó la siguiente escala: 1 Deficiente, 2 Regular, 3 Buena, 4 Muy Buena, 5 Excelente; y por último en la escala de Likert se utilizó la codificación de: 1 Nunca, 2 Rara vez, 3 A Veces, 4 A Menudo, 5 A Diario. Para la respectiva encuesta se utilizó las opciones de 1 Si y 2 No. (Cipriano & Luna González, 2014).

La tabulación de la información obtenida se realizó de manera electrónica mediante el programa de Microsoft Office Excel, elaborando una matriz en donde se introdujo todas las respuestas obtenidas de los encuestados, luego de completar la matriz se elaboró los gráficos estadísticos facilitando el análisis e interpretación de cada pregunta realizada a continuación se muestra cómo se distribuirá la muestra para realizar las encuestas previstas quedado de la siguiente manera:

<b>TOTAL MUESTREO FLORÍCOLAS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>TOTAL MUESTRA</b>
Florícola La Herradura Floherra S.A.	118	18
Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.	412	26
Pambaflor S.A.	142	14
Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	40	6
<b>TOTAL</b>	<b>712</b>	<b>64</b>

**Figura 4.1.** Total muestreo de las florícolas  
**Fuente:** Total de trabajadores de las florícolas  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

La finalidad del presente trabajo de investigación sobre las florícolas del cantón salcedo fue lograr comprobar la hipótesis entre las dos variables de la investigación, después de haber recopilado la información necesaria de las empresas.

La información va a tener tres representaciones:

- ✓ Representación tabular
- ✓ Representación grafica
- ✓ Representación escrita

Por otra parte, se procedió al análisis de los estados financieros de las cuatro empresas aplicando indicadores de rentabilidad; para con los resultados obtenidos establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los resultados obtenidos en la presente investigación permitirán a las florícolas ejecutar una evaluación sobre si los Factores Estratégicos influyen significativamente en la rentabilidad de cada una de ellas.

### *a.2. Interpretación de los resultados*

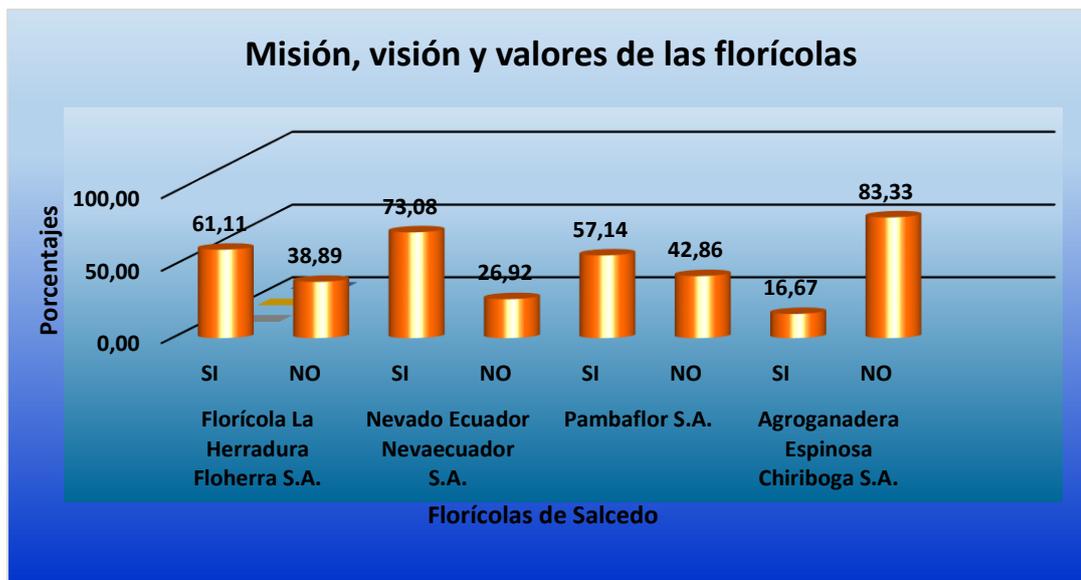
En los párrafos y páginas siguientes se procede a presentar los resultados obtenidos de forma tabulada y grafica detallando cada una de las preguntas y su respectivo análisis interpretativo.

**Pregunta 1.** ¿Ha definido claramente la dirección de la empresa su misión, visión y valores?

Tabla 4.1 Misión, visión y valores de las florícolas

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	11	7	19	7	8	6	1	5
Porcentaje	61,11	38,89	73,08	26,92	57,14	42,86	16,67	83,33
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

**Fuente:** Encuestas a los trabajadores de las florícolas



**Gráfico 4.2.** Misión, visión y valores de las florícolas  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

### **Análisis**

La información evidencia que en las de florícolas tienen los directivos bien definidos cuál es su misión, visión y sus valores, arrojando en la florícola la herradura un 66% si tienen claramente definidos su misión, visión y valores y por el contrario el 34% no tienen bien claro sus metas; para la empresa Nevado Ecuador el 63.79% si tienen claro sus metas y la diferencia aseveran que la dirección no ha definido claramente sus misión, visión, y sus valores; por otra parte en la florícola Pambaflor indica que el 75% de que esta empresa tiene bien definidas sus metas y el 25% indican que no cuentan con sus objetivos claros; el 58.82% de la florícola de Agroganaderos indican que no tienen la empresa bien definido sus metas y el 41.18% aseveran de tener la florícola claramente definido su visión, misión y los valores organizacionales.

### **Interpretación**

Como se detalló en el párrafo anterior los datos muestran que la mayoría de las florícolas tienen claramente fijadas su visión, misión y sus valores organizacionales internos siendo una fortaleza para que todos sigan el mismo camino, pero como en todo negocio deben esforzarse cada vez más para alcanzar nuevas metas de grandeza y superación para su bienestar económico y por ende para la estabilidad laboral de todos sus colaboradores.

**Pregunta 2.** ¿La dirección de la empresa se ha ocupado que todo el recurso humano conozca la misión, visión y los valores?

Tabla 4.2. Conocimiento claro de la misión, visión y valores.

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	13	5	22	4	11	3	4	2
Porcentaje	72,22	27,78	84,62	15,38	78,57	21,43	66,67	33,33
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.3.** Conocimiento claro de la misión, visión y valores.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

## Análisis

La información recolectada nos revela que en las cuatro florícolas del Cantón Salcedo, la mayor parte de su personal conoce su misión, visión y valores. Es así que en la florícola de Nevado Ecuador el 84.62 %; de su capital humano conoce cuáles son sus objetivos; del mismo modo las empresas de la Herradura con el 72.22%, Pambaflor con el 78.57% y Agroganaderos Espinosa con el 66.67% saben sobre la misión, visión y valores, pero con un porcentaje menor pero preocupante no tienen claro sobre los temas fundamentales para el desarrollo de las mismas.

## Interpretación

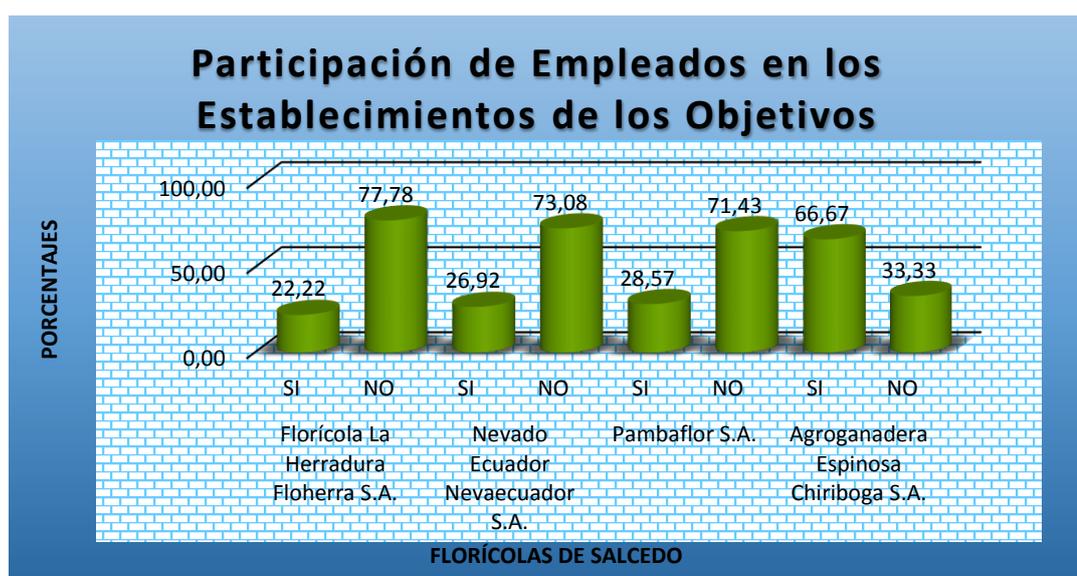
Como se pudo observar en el párrafo anterior los resultados manifiestan que la mayor parte de los trabajadores de cada una de las florícolas del cantón Salcedo conocen claramente cuáles son los valores, su misión y visión esto indica que la dirección trata que todos estén relacionados con el futuro de la empresa, por otro lado, aunque en un porcentaje bajo no están asociados con el camino de la empresa hacia sus metas.

**Pregunta 3.** ¿Participan los empleados, de manera regular, en el establecimiento de los objetivos de sus respectivas áreas operativas?

Tabla 4.3. Participación de los empleados en los establecimientos de los objetivos.

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	4	14	7	19	4	10	4	2
Porcentaje	22,22	77,78	26,92	73,08	28,57	71,43	66,67	33,33
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.4.** Participación de empleados en los establecimientos de los objetivos.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

## Análisis

La información indica que en las cuatro florícolas los empleados no participan de manera regular en el establecimiento de los objetivos de sus respectivas áreas operativas teniendo los valores distribuidos de la siguiente manera en la Herradura el 77.78%, en Nevado Ecuador el 73.08%, en Pambaflor el 71.43% y en Agrogana el 66.67%, pero el 22.22% de la Herradura, el 26.92% de Nevado Ecuador, el 28.57% de Pambaflor y el 33.33% de la florícola de Agroganaderos si participan en el establecimiento de los objetivos de las empresas.

## Interpretación

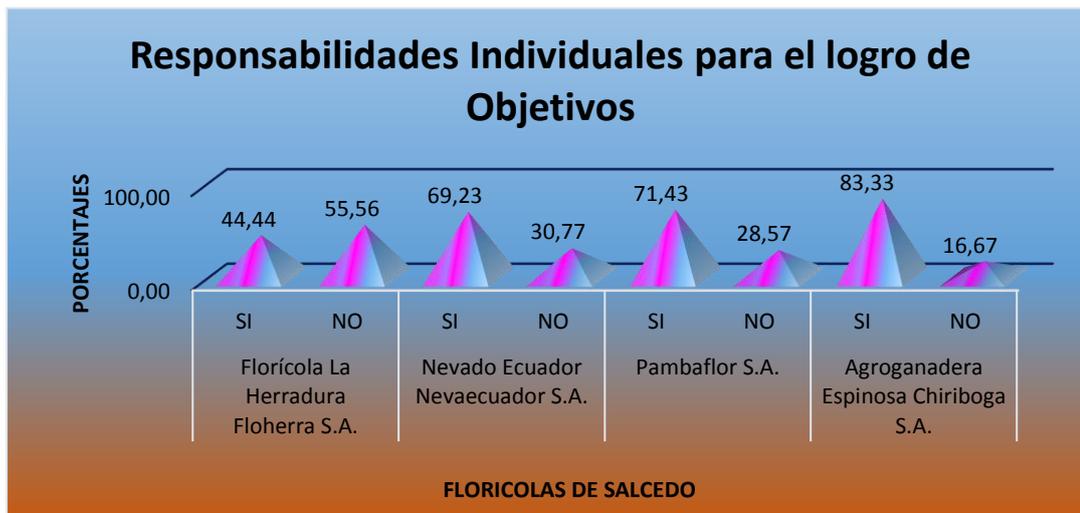
La información detallada anteriormente refleja claramente que la mayoría de los colaboradores de las cuatro florícolas del cantón Salcedo NO participan regularmente, estableciendo los objetivos que plantean las empresas, pero algunos de los empleados dependiendo el área SI participan en dicha actividad en sus respectivas áreas operativas.

**Pregunta 4.** ¿Se puede establecer de forma clara, las responsabilidades individuales que se vinculan en el logro de los objetivos?

Tabla 4.4. Responsabilidades individuales para el logro de los objetivos.

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	8	10	18	8	10	4	5	1
Porcentaje	44,44	55,56	69,23	30,77	71,43	28,57	83,33	16,67
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.5.** Responsabilidades individuales para el logro de los objetivos.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

### Análisis

La información recogida nos indica que la florícola la Herradura no se puede establecer de manera clara las responsabilidades individuales que se vinculan con el logro de los objetivos, pero la empresa Nevado Ecuador cuenta con el 61.54%, así como la florícola Pambaflor cuenta con el 71.43% y por último la empresa Agrogana tiene el 83.33% que si pueden establecer de manera clara las responsabilidades individuales que se vinculan con el logro de los objetivos.

### Interpretación

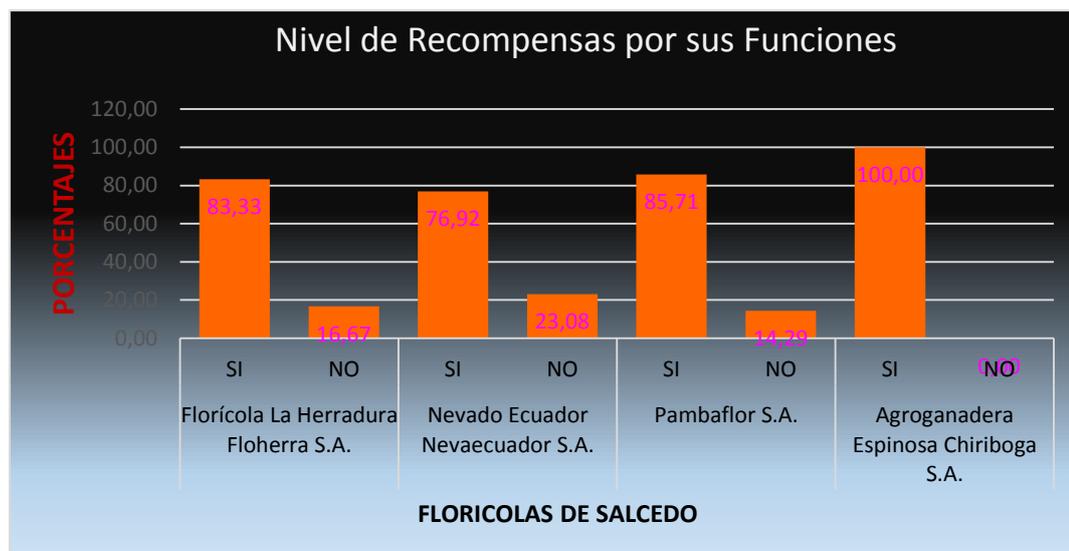
Como se manifiesta y se demuestra en el párrafo anterior tres de las empresas del cantón salcedo SI establecen de manera clara las responsabilidades individuales claramente, pero la empresa la Herradura NO puede establecer de manera clara sus responsabilidades al vincularse el logro de los objetivos.

**Pregunta 5.** ¿Se evalúa y recompensa al personal en función del logro de los objetivos?

Tabla 4.5. Nivel de Recompensas por sus funciones.

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	15	3	20	6	12	2	6	0
Porcentaje	83,33	16,67	76,92	23,08	85,71	14,29	100,00	0,00
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.6.** Nivel de Recompensas por sus Funciones  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

## Análisis

Los datos recogidos en esta pregunta nos indica que en las empresas como son La Herradura con el 83.33%, Nevado Ecuador con el 76.92%, Pambaflor con el 85.71% y la empresa Agroganaderos Espinosa con el 100% indican que si se evalúan y se recompensan al personal en función del logro de los objetivos.

## Interpretación

Como podemos observar los datos recolectados claramente indica que SI evalúan y recompensan al personal en función al logro de los objetivos principalmente la empresa de Agroganaderos Espinosa que con un cien por ciento recompensan a su personal y por otra parte con un porcentaje bajo las tres empresas restantes NO recompensan al personal según el logro de los objetivos planteados.

**Pregunta 6.** Una vez fijados, ¿se comunica los objetivos a la mayor parte del personal de la empresa?

Tabla 4.6. Comunicación de los objetivos al personal.

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	16	2	22	4	11	3	6	0
Porcentaje	88,89	11,11	84,62	15,38	78,57	21,43	100,00	0,00
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



Gráfico 4.7. Comunicación de los objetivos al personal.

Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis

Los datos nos revelan que en las florícolas de Salcedo como son la Herradura con el 88.89%, Nevado Ecuador con el 84.62%, Pambaflor con el 78.57% y Agroganaderos Espinosa con el 100% una vez fijados los objetivos son comunicados a la mayor parte del personal de las empresas, es así que también el 11.11% de la Herradura, el 15.38% de Nevado Ecuador y el 21.43% de Pambaflor los resultados indican que este personaje no se comunica los objetivos a todo el personal.

## Interpretación

Como se demuestra en los datos obtenidos anteriormente hay un gran porcentaje en la florícolas que SI tienen conocimiento sobre los objetivos planteados por las empresas principalmente la florícola Agroganaderos Espinosa todo el

personal que laboran en esta finca conocen los objetivos y la diferencia de estos porcentajes reflejados NO están comunicados sobre sus objetivos.

**Pregunta 7.** ¿El personal de la empresa tiene los recursos que necesita para lograr los objetivos que se fijan?

Tabla 4.7. Recursos necesarios para el logro de los objetivos

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	10	8	21	5	5	9	4	2
Porcentaje	55,56	44,44	80,77	19,23	35,71	64,29	66,67	33,33
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

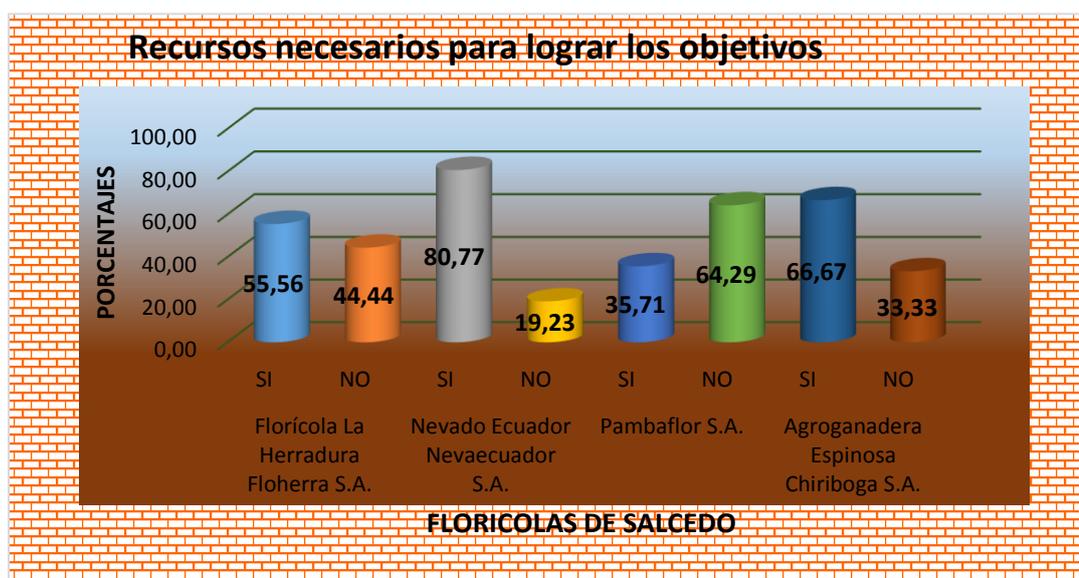


Gráfico 4.8. Recursos necesarios para el logro de los objetivos.

Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis

Los datos alcanzados reflejan que en la empresa la Herradura el 55.56%, en Nevado Ecuador el 80.77%, Agroganaderos Espinosa el 66.67% indican tener los recursos necesarios para el logro de los objetivos y el 44.44% de la Florícola la Herradura, el 19.23% de Nevado Ecuador, el 64.29% de Pambaflor y el 33.33% de Agroganaderos no cuentan con los recursos suficientes para el logro de los objetivos que se fijan.

## Interpretación

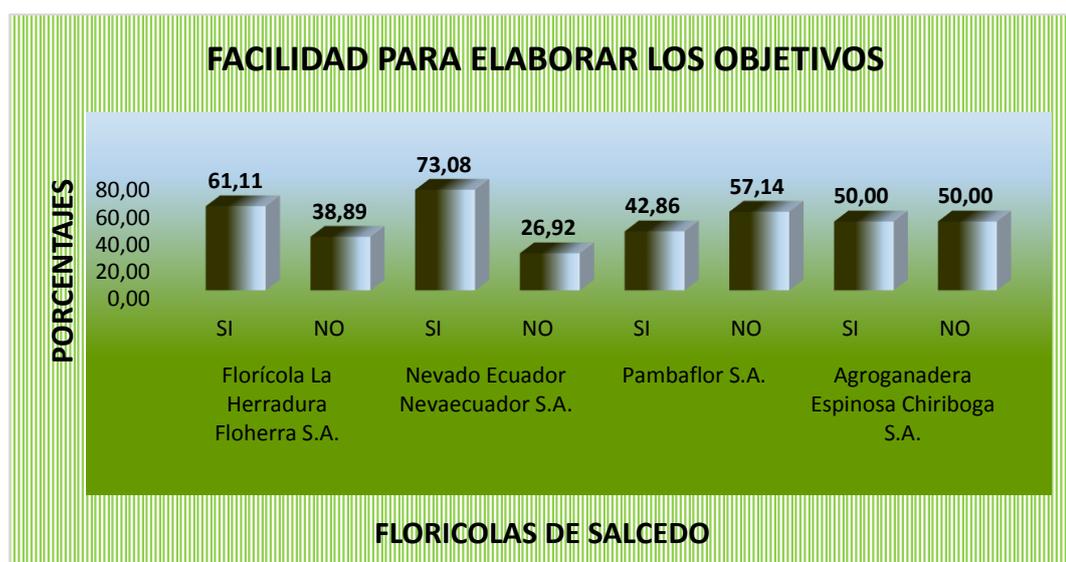
Como podemos observar en los resultados alcanzados evidencian que para las empresas la Herradura, Pambaflor y Agroganaderos Espinosa NO cuentan con suficientes recursos que necesitan para el logro de los objetivos que se fijan, por otro parte la florícola Nevado Ecuador tiene un porcentaje alto con es el ochenta por ciento indicando que SI tienen los recursos necesarios para cumplir con los objetivos previstos, las otras tres empresas del cantón con un porcentaje intermedio pero menor afirman que SI tienen los recursos necesarios.

**Pregunta 8.** La forma en que se elaboran o redactan los objetivos, ¿facilita la delegación de responsabilidades?

Tabla 4.8. Facilidad para elaborar los objetivos

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	11	7	19	7	6	8	3	3
Porcentaje	61,11	38,89	73,08	26,92	42,86	57,14	50,00	50,00
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.9.** Facilidad para la elaborar los objetivos.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis

Los datos extraídos demuestran un porcentaje del 61.11% en la Herradura, un 73.08% en Nevado Ecuador, un 42.86% en Pambaflor y un 66.67% en Agrogana que la forma de elaborar los objetivos facilita la delegación de las responsabilidades, y un porcentaje inferior, así como es el 38.89% de la Herradura, el 26.92% de Nevado Ecuador, el 57.14% de Pambaflor y el 33.33% de la florícola Agrogana la forma de redacción de los objetivos no facilita la recolección de las responsabilidades.

## Interpretación

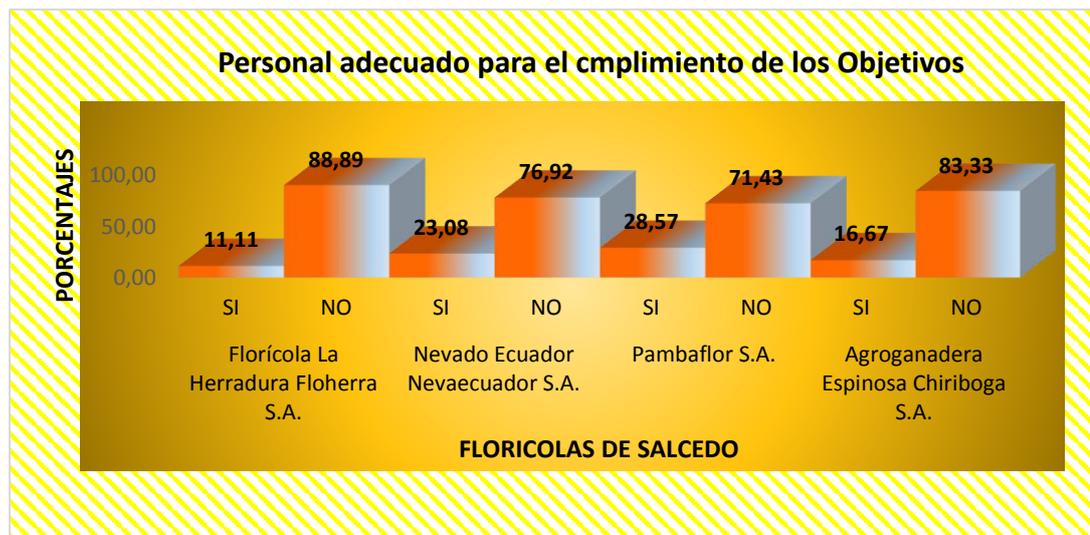
Una vez reflejado los resultados en el gráfico anterior y observado los porcentajes de cada empresa nos muestran que entre el sesenta y el setenta por ciento de los resultados que muestran las empresas SI hay una facilidad de la delegación de las responsabilidades al elaborar o redactar los objetivos de cada empresa y entre los porcentajes del treinta y tres y el cincuenta y siete por ciento de los resultados que muestran las empresas NO tienen facilidad para la delegación de responsabilidades.

**Pregunta 9.** ¿Existe en la empresa una persona encargada de controlar el cumplimiento de los objetivos que se han fijado?

Tabla 4.9. Personal adecuado para el cumplimiento de los objetivos.

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	2	16	6	20	4	10	1	5
Porcentaje	11,11	88,89	23,08	76,92	28,57	71,43	16,67	83,33
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.10.** Personal adecuado para el cumplimiento de los objetivos.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

### Análisis

Los datos evidencian un porcentaje bajo como es el 11.11% de la Herradura, el 23.08% de Nevado Ecuador, el 28.57% de Pambaflor y el 16.67% de Agroganaderos si hay una persona encargada de controlar y un 88.89% de la Herradura, un 76.92% de Nevado, un 71.43% de Pambaflor y un 83.33% de Agroganaderos Espinosa no hay una persona adecuada para verificar el cumplimiento de los objetivos.

### Interpretación

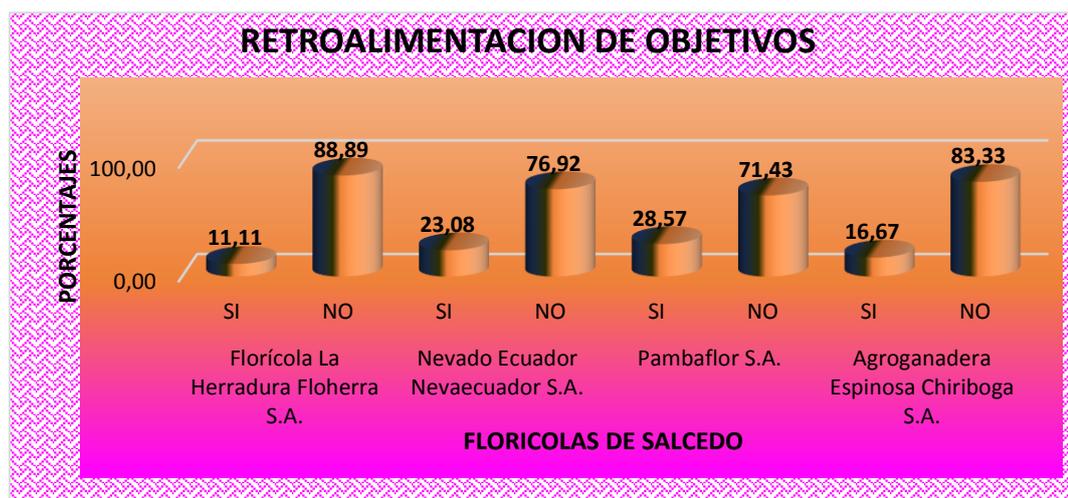
Los datos obtenidos y detallados en el párrafo anterior muestran que las cuatro empresas con un porcentaje mayoritario NO cuentan con una persona idónea que se encargue de verificar y controlar el cumplimiento de los objetivos planteados por cada empresa y que entre el once y veinte y tres por ciento si cuentan con alguien idóneo.

**Pregunta 10.** ¿Se retroalimentan los objetivos al término del control?

Tabla 4.10. Retroalimentación de los objetivos.

	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	
Alternativas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	2	16	6	20	4	10	1	5
Porcentaje	11,11	88,89	23,08	76,92	28,57	71,43	16,67	83,33
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.11.** Retroalimentación de objetivos.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

## Análisis

En los datos anteriores que se recopilaron previamente estructurada la pregunta y realizando su debido conteo se evidencia un porcentaje del 11.11% de la Herradura, el 23.08% de Nevado Ecuador, el 28.575 en Pambaflor y el 16.67% en Agrogana indican que si hay retroalimentación de los objetivos y que por lo contrario e 88.89% de la Herradura, el 76.92% de Nevado Ecuador, el 71.43% de Pambaflor y el 83.33% de Agrogana no retroalimentan los objetivos.

## Interpretación

Los datos nos proyectan que las cuatro florícolas NO realizan la retroalimentación correspondiente a los objetivos planteados al termino del control y en un porcentaje bajo SI lo realizan adecuadamente.

**Pregunta 11.** ¿La empresa cuenta con la tecnología y recursos necesarios para el mejoramiento y alcance de sus metas?

Tabla 4.11. Tecnología y recursos necesarios.

Alternativas	18		26		14		6	
	Florícola La Herradura Floherra S.A.		Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.		Pambaflor S.A.		Agrogranadera Espinosa Chiriboga S.A.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencias	9	9	8	18	5	9	3	3
Porcentaje	50,00	50,00	30,77	69,23	35,71	64,29	50,00	50,00
TOTAL	100,00		100,00		100,00		100,00	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

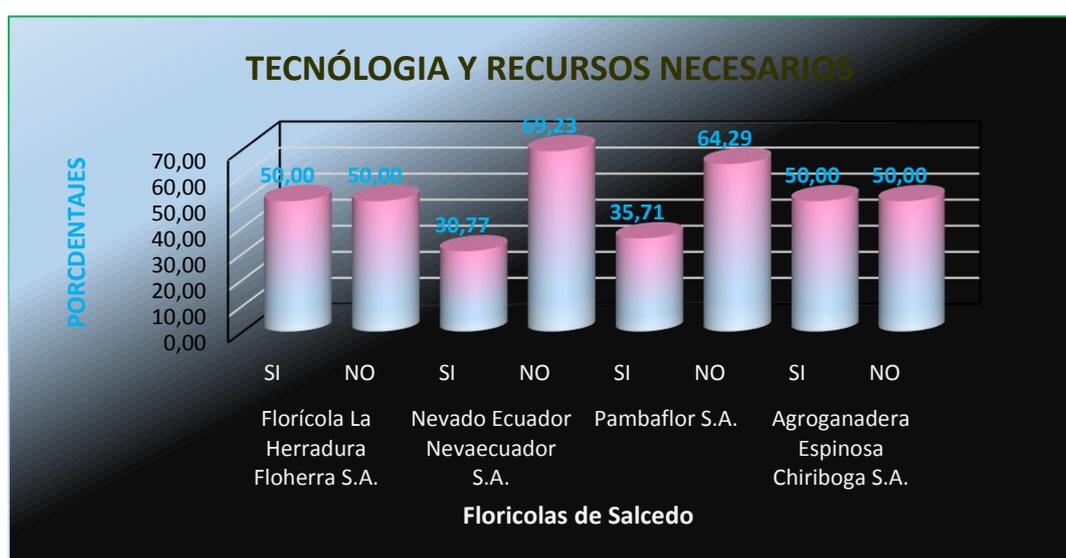


Gráfico 4.12. Tecnología y Recursos Necesarios.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

### Análisis

Los datos nos muestran que en la Herradura el 50%, en Nevado el 30.77%, en Pambaflor el 35.61% y en Agrogana el 50% si cuentan con la tecnología y recursos para el alcance de las metas y por el contrario el 50% de la Herradura, el 69.23% de Nevado, el 64.29% en Pambaflor y el 50% de Agrogana no tienen la tecnología y recursos para el mejoramiento continuo.

### Interpretación

Como se detalla en el párrafo anterior en las florícolas de la Herradura y Agrogana tienen igual porcentaje del cincuenta por ciento por igual entre el SI Y NO

tienen la tecnología y recursos necesarios para el mejoramiento y alcance de las metas de estas empresas, por otra parte, en las empresas Nevado y Pambaflor el sesenta y nueve por ciento NO tienen los recursos y por el contrario el treinta y cinco por ciento SI disponen de recursos de la tecnología para el mejoramiento de las metas.

**Pregunta 12.** Los Principios de la Dirección: Principio de la planificación y la viabilidad. ¿La dirección para diseñar un plan que sea eficaz obtiene la información necesaria, luego, lograr el equilibrio entre lo deseado y lo que es viable, en función de la situación y los recursos de la empresa?

Tabla 4.12. Principios de la planificación y viabilidad.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					Agrogana S.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias	0	3	12	3	0	0	4	19	3	0	0	5	8	1	0	0	2	4	0	0
Porcentaje	0	17	67	17	0	0	15	73	12	0	0	36	57	7	0	0	33	67	0	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

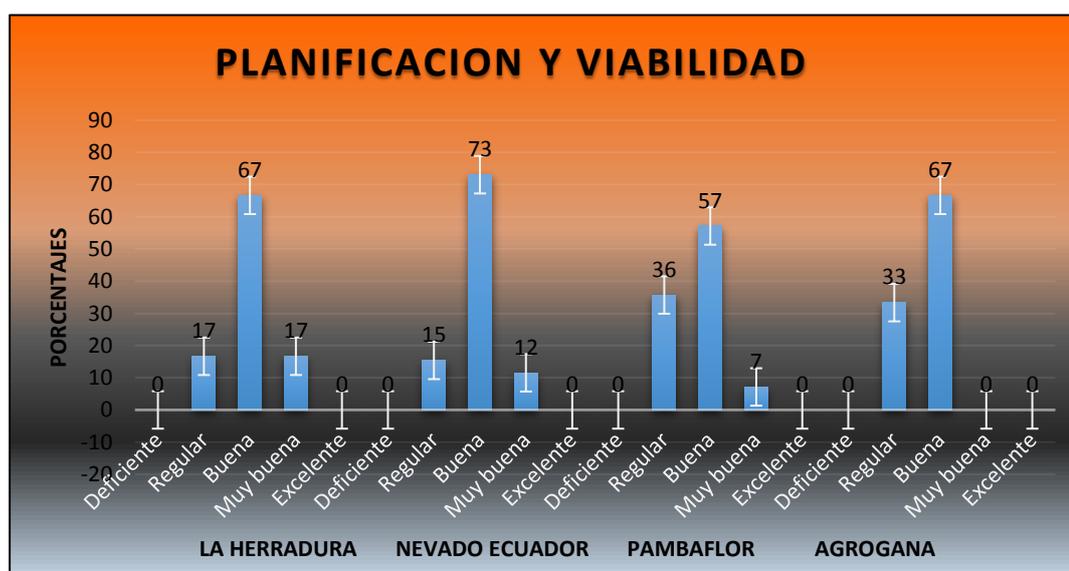


Gráfico 4.13. Principio de la planificación y la viabilidad.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis

La información recogida indica que en la florícola la Herradura se realiza un seguimiento regular con un 17%, el 67% es buena, y el 17% es muy buena; en la empresa Nevado el 15% es regular, el 73% es buena y el 12% es muy buena; Pambaflor el 36% es regular, el 57% es buena, el 7% es muy buena; y en la florícola Agrogana el 33% es regular y el 67% es buena.

## Interpretación

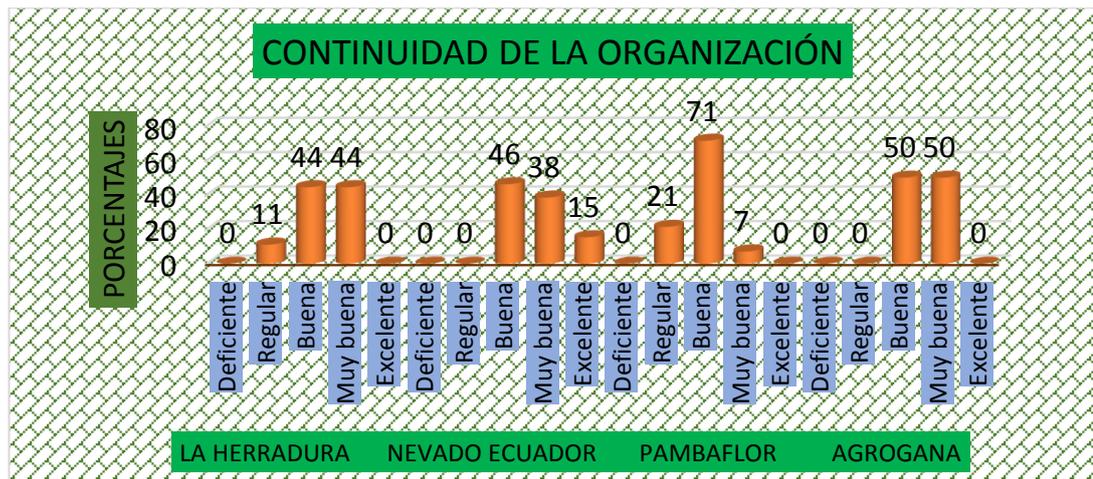
Como se muestra en el párrafo anterior para diseñar un plan que sea eficaz es necesario la información necesaria, luego, lograr el equilibrio entre lo deseado y lo que es viable, en función de la situación y los recursos de las empresas por lo cual los resultados nos indican que las cuatro florícolas del cantón salcedo entre el 57 por ciento y el 73 por ciento del principio de la planificación y la viabilidad el seguimiento es bueno y entre el 12 y el 33% es regular.

**Pregunta 13.** Los Principios de la Dirección: Principio de la continuidad de la organización. ¿Los directivos estructuran la organización teniendo en cuenta que debe ser diseñada no sólo para hacer frente a las actividades actuales, sino para que asegure su permanencia y capacidad operativa en el futuro?

Tabla 4.13. Principio de la continuidad de la organización.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias	0	2	8	8	0	0	0	12	10	4	0	3	10	1	0	0	0	3	3	0
Porcentaje	0	11	44	44	0	0	0	46	38	15	0	21	71	7	0	0	0	50	50	0
TOTAL	100					100					100					100				

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.14.** Principio de la continuidad de la organización.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

### Análisis

Según los datos obtenidos nos indican que en el principio de la continuidad de la organización en la florícola de la Herradura el 11% es regular, el 44% es bueno y muy bueno; en Nevado el 46% es bueno, el 38% es muy bueno y el 15% es excelente; en Pambaflor el 21% es regular, el 71% es bueno y el 7% es muy bueno y en Agrogana el 50% es bueno y el 50% es muy bueno.

### Interpretación

Como se puede observar anteriormente los datos obtenidos reflejan que para el principio de la continuidad de la organización, la estructura de la organización debe ser diseñada no solo para ser frente a las actividades actuales, si no para que se asegure su permanencia y capacidad operativa en el futuro, este seguimiento a florícola Herradura el once por ciento es regular y el cuarenta y cuatro por ciento lo consideran como muy buena; para la empresa Nevado el cuarenta y seis por ciento es buena siendo esta el porcentaje más alto; en Pambaflor el porcentaje más alto es del setenta y uno por ciento es buena y en Agroganaderos Espinosa los datos nos indica que hay un porcentaje dividido del cincuenta por ciento entre buena y muy buena.

**Pregunta 14.** Los Principios de la Dirección: Principio de las relaciones humanas. ¿Los directivos tienen claro que los empleados y miembros de la empresa realizan un mejor trabajo cuando son considerados y tratados como seres humanos?

Tabla 4.14. Principios de las Relaciones Humanas.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias	0	0	8	10	0	0	0	0	20	6	0	4	5	5	0	0	2	4	0	0
Porcentaje	0	0	44	56	0	0	0	0	77	23	0	29	36	36	0	0	33	67	0	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

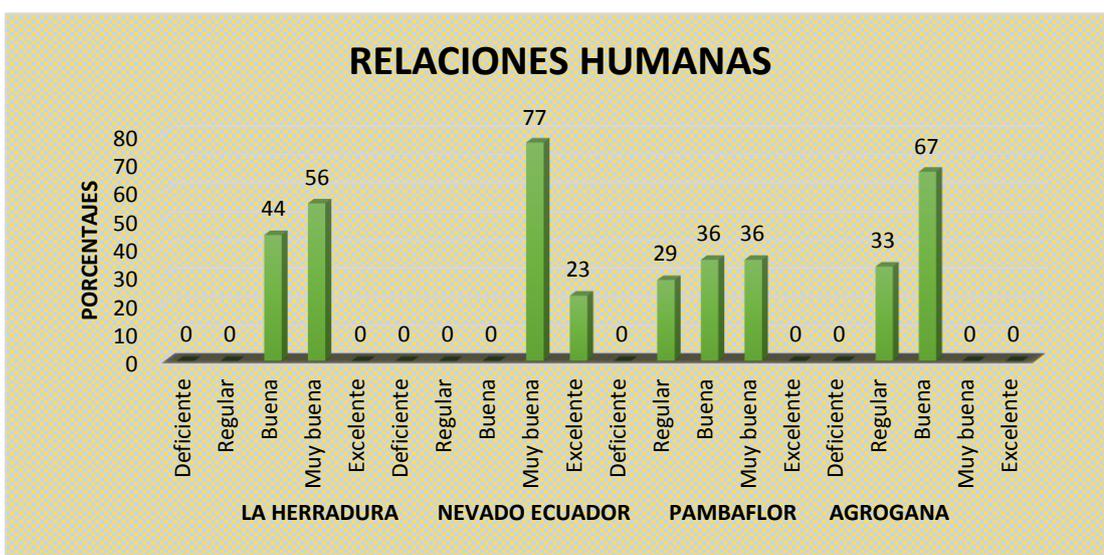


Gráfico 4.15. Principio de las Relaciones Humanas.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

### Análisis

De las cuatro florícolas del cantón salcedo los datos indican que en la Herradura el seguimiento o cumplimiento de principio de las relaciones laborales indican que el 44% es buena y el 56% en muy buena, para Nevado el 77% es muy buena y el 23% es excelente, para Pambaflor el 29% es regular, el 36% es entre buena y muy buena, para Agroganaderos el 33% es regular y el 67% es buena.

### Interpretación

Los datos indican que como en toda empresa de producción aplicar el principio de las relaciones humanas es compleja por lo que en las empresas de la Herradura y Agroganaderos Espinosa el cumplimiento de este principio es entre el

cincuenta seis y sesentaisiete por ciento muy buena, por el contrario en la florícola de Pambaflor el seguimiento es del veintinueve por ciento regular y su cumplimiento es de un porcentaje del treinta seis por ciento buena, en cambio para la empresa Nevado siendo una de las más grandes y reconocidas a nivel mundial el cumplimiento es del setentaisiete por ciento muy buena y del veintitrés por ciento excelente. Esto indica que los miembros de las empresas un mejor trabajo cuando son considerados y tratados como seres humanos.

**Pregunta 15.** Los Principios de la Dirección: Principio de la calidad total. ¿Los directivos tienen claro que se logrará una ventaja competitiva cuando los productos y servicios, cumplan con las expectativas del cliente?

Tabla 4.15. Principio de la calidad total.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					Agrogana S.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias	0	0	4	10	4	0	0	0	6	20	0	0	10	4	0	0	0	4	2	0
Porcentaje	0	0	22	56	22	0	0	0	23	77	0	0	71	29	0	0	0	67	33	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

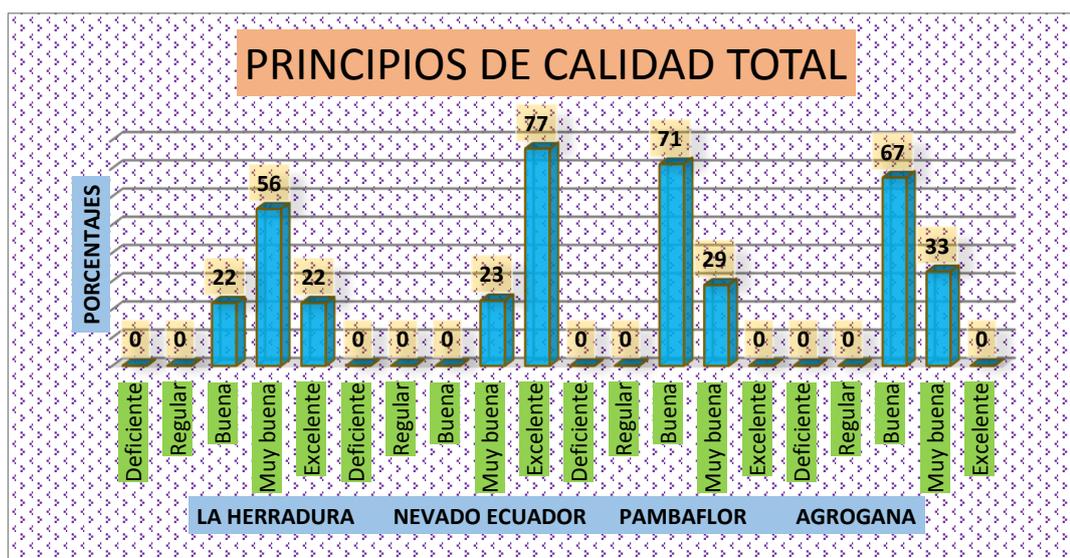


Gráfico 4.16. Principio de la calidad total.

Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis

En el principio de la calidad total entre el seguimiento o cumplimiento de este los datos indican que en la florícola la Herradura el 56% es muy buena y el 22% está entre buena y excelente, en Nevado Ecuador el 23% es muy buena y el 77% es excelente, en Pambaflor el 71% es buena y el 29% es muy buena y en Agroganaderos Espinosa el 67% es buena y el 33% es muy buena.

## Interpretación

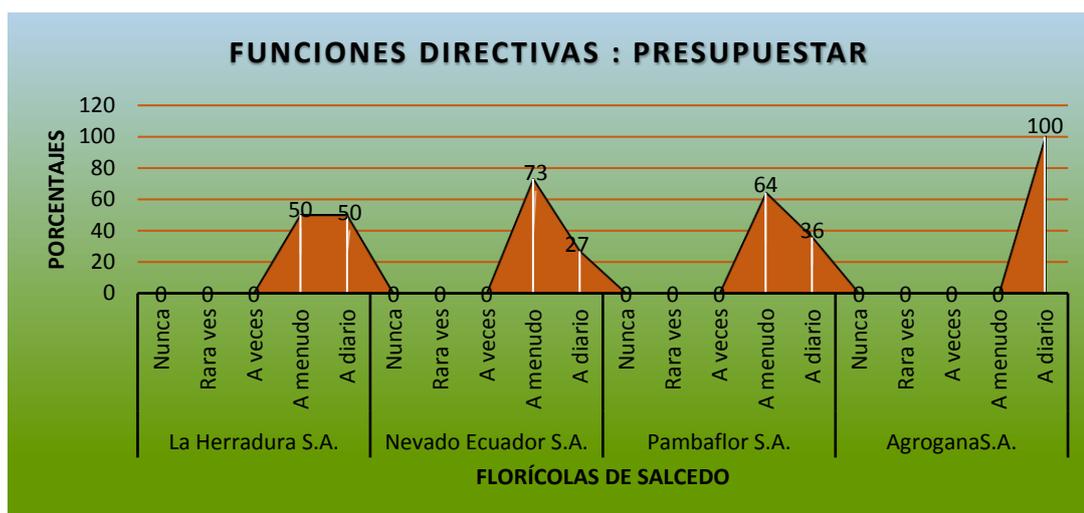
Las empresas al momento de realizar un seguimiento o el cumplimiento del principio de la calidad total varían los porcentajes entre el sesenta y setenta por ciento buena así también entre el veinte y treinta por ciento muy buena en las empresa de Pambaflor y Agroganaderos Espinoza, por otro lado en la florícola la Herradura el veintidós por ciento es entre buena y excelente y el cementaseis por ciento es muy buena y por último en la empresa de Nevado Ecuador el veintiséis por ciento es muy buena y el setentaisiete por ciento es excelente este principio de la calidad es parte fundamental de toda empresa para que su producto sea cotizado y apreciado para una venta excelente ya que al lograr una ventaja competitiva con sus productos y servicios hacen que cumplan con las expectativas de los clientes.

**Pregunta 16.** ¿Los jefes departamentales en su función de presupuestar distribuyen y asignan, de forma eficiente, los recursos que sean necesarios para que las acciones y los pasos programados se ejecuten?

Tabla 4.16. Funciones directivas: Presupuestar.

	18					26					14					6					
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.					
Alternativas	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	
Frecuencias				9	9				19	7				9	5						6
Porcentaje	0	0	0	50	50	0	0	0	73	27	0	0	0	64	36	0	0	0	0	0	100
TOTAL	100					100					100					100					

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.17.** Funciones directivas: Presupuestar.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

### Análisis

En la función de los directivos sobre la frecuencia del planificar para la Herradura el 50% es a menudo y a diario, en Nevado Ecuador el 73% es a menudo y el 27% es a diario, para Pambaflor el 64% es a menudo y el 36% es a diario, y para la empresa Agroganaderos Espinosa es el 100% a diario.

### Interpretación

Como se puede observar en los datos obtenidos y reflejados anteriormente con la frecuencia que ejecutan la función de planificar los directivos de las empresas; esta función se encarga de distribuir y asignar de forma eficiente los recursos que sean necesarios para que las acciones y los pasos programados se ejecuten correctamente por ello esto indican que el la florícola la Herradura el cincuenta por ciento lo realizan entre a menudo y diariamente, para Nevado Ecuador el setenta y tres por ciento lo realizan a menudo y el veintisiete por ciento a diario, en Pambaflor el sesenta y cuatro por ciento lo realizan a menudo y el treinta y seis lo hacen a diario y para la florícola de Agroganaderos Espinosa el cien por ciento lo realizan a diario, esta función que lo realizan en las empresas es de gran ayuda para la adecuada distribución del capital sin despilfarrar y economizar principalmente en los recursos que utilizan a diario para el proceso de la flor.

**Pregunta 17.** ¿Los jefes departamentales en su función de organizar crean las estructuras operativas y funcionales que permitan cumplir el plan previamente definido?

Tabla. 4.17. Funciones de los Directivos: Organizar.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario
Frecuencias		14	4				4	22				4	10					6		
Porcentaje	0	78	22	0	0	0	15	85	0	0	0	29	71	0	0	0	0	100	0	0
TOTAL	100					100					100					100				

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.18.** Funciones de los Directivos: Organizar.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

## Análisis

Los resultados obtenidos en la frecuencia que realizan la función de organizar los directivos de las distintas empresas del cantón salcedo reflejan que para la florícola la Herradura lo realizan el 78% rara vez y el 22% a veces, en Nevado ecuador lo realizan el 15% rara vez y el 85% a veces, para la empresa de Pambaflor lo realizan el 29% rara vez y el 71% a veces y en Agroganaderos Espinosa el 100% lo realizan a veces.

## Interpretación

Como se ha mostrado en el cuadro anterior y especificado en el párrafo anterior la frecuencia con que los directivos ejecutan la función de organizar sabiendo que en esta se crean las estructuras operativas y funcionales que permitan cumplir con el plan previamente definido nos muestra que para las empresa de Nevado Ecuador y Pambaflor el setenta y ochenta por ciento lo realizan a veces, para la florícola la Herradura el setentaiocho por ciento lo realizan rara vez y en la empresa de Agroganaderos Espinosa realizan el cien por ciento a veces.

**Pregunta 18.** ¿Los jefes departamentales en su función de controlar verifican los resultados y los comparan con lo previsto en el plan?

Tabla 4.18. Funciones de los directivos: Controlar

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario
Frecuencias				10	8				20	6				9	5				3	3
Porcentaje	0	0	0	56	44	0	0	0	77	23	0	0	0	64	36	0	0	0	50	50
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



Gráfico 4.19. Funciones de los directivos: Controlar.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis

Los resultados en la función de los directivos de control de las Florícolas del cantón Salcedo obtenidos en la frecuencia realizada de la florícola la Herradura 56% a menudo y 44% a diario, Nevado Ecuador 77% a menudo, 23% a diario Pambaflor 64% a menudo 36% a diario Agrogana 50% a menudo, 50% a diario

## Interpretación

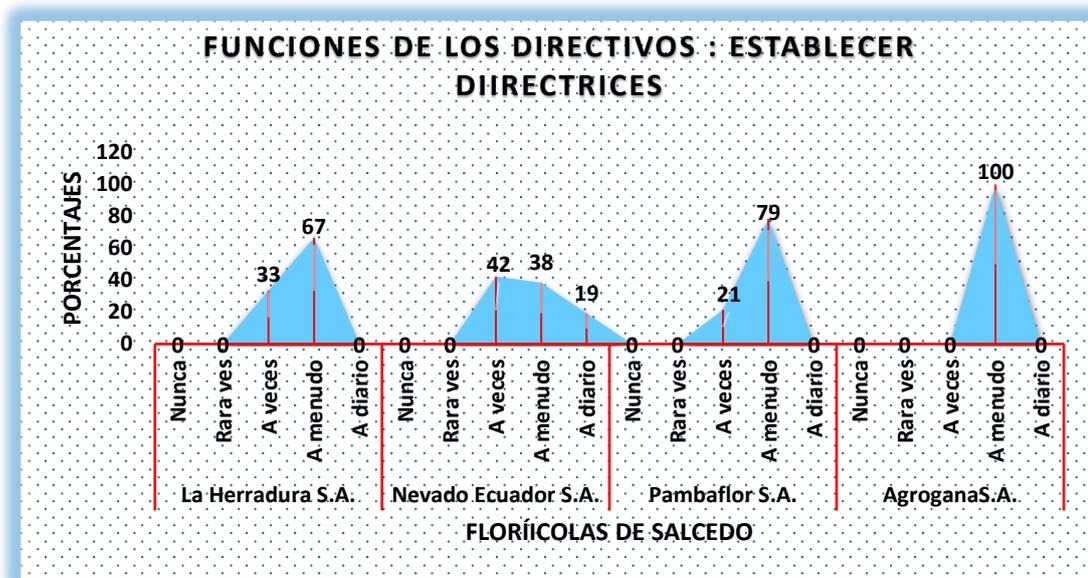
Como se puede observar en los datos obtenidos y reflejados anteriormente con la frecuencia que ejecutan la función de planificar los directivos de las empresas; esta función se encarga de distribuir y asignar de forma eficiente los recursos que sean necesarios para que las acciones y los pasos programados se ejecuten correctamente por ello esto indican que el la florícola la Herradura el cincuenta por ciento lo realizan entre a menudo y diariamente, para Nevado Ecuador el setenta y tres por ciento lo realizan a menudo y el veintisiete por ciento a diario, en Pambaflor el sesentaicuatro por ciento lo realizan a menudo y el treinta seis lo hacen a diario y para la florícola de Agroganaderos Espinosa el cien por ciento lo realizan a diario, esta función que lo realizan en las empresas es de gran ayuda para la adecuada distribución del capital sin despilfarrar y economizar principalmente en los recursos que utilizan a diario para el proceso de la flor.

**Pregunta 19.** ¿Los jefes departamentales en su función de establecer directrices estructuran una visión a futuro para la organización (con frecuencia a largo plazo) y determinan las grandes líneas estratégicas que deben seguirse para que la visión se convierta en una realizada?

Tabla 4.19. Funciones de los directivos: Establecer directrices.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A diario
Frecuencias			6	12				11	10	5			3	11					6	
Porcentaje	0	0	33	67	0	0	0	42	38	19	0	0	21	79	0	0	0	0	100	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas



**Gráfico 4.20.** Funciones de los directivos: Establecer directrices.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

### Análisis

Los resultados obtenidos en el gráfico anterior de las Florícolas del cantón Salcedo La Herradura 33% a veces 67% a menudo Nevado Ecuador 42% a veces, 38% a menudo, 19% a diario Pambaflor 21% a veces, 79% a menudo, Agrogana 100% a menudo.

### Interpretación

Como se puede fijarse en los datos obtenidos en el gráfico de las funciones de los directivos de establecer directrices de las diferentes florícolas de cantón Salcedo, mencionadas la Florícola La Herradura el treinta y tres por ciento lo realiza a veces, el setenta y seis por ciento a menudo. De Nevado Ecuador el cuarenta y dos por ciento a veces, el treinta y ocho por ciento a menudo, y el diecinueve por ciento a diario, Pambaflor el veintiuno por ciento a veces, y el setenta y nueve por ciento a menudo, Agrogana el cien por ciento a menudo

**Pregunta 20.** ¿Los jefes departamentales en su función de comunicar transmiten por medios orales y escritos cuyo contenido sea de fácil comprensión, la visión a futuro y las estrategias a todos los miembros del personal cuya cooperación sea necesaria para la implantación de las estrategias?

Tabla 4.20. Funciones de los directivos: Comunicar.

	18					26					14					6					
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.					
Alternativas	Nunca	Rara ves	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara ves	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara ves	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara ves	A veces	A menudo	A diario	
Frecuencias			15	3				10	16				10	4				3	3		
Porcentaje	0	0	83	17	0	0	0	38	62	0	0	0	71	29	0	0	50	50	0	0	
TOTAL	100					100					100					100					

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

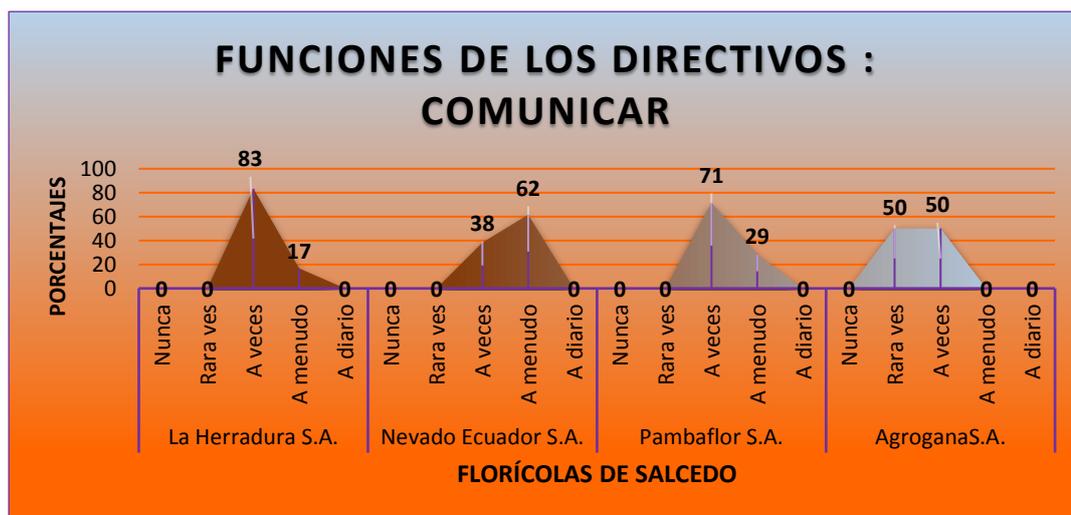


Gráfico 4.21. Funciones de los directivos: Comunicar.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

### Análisis.

En los resultados realizados en el gráfico anterior de las Florícolas del cantón Salcedo los resultados La Herradura el 83% a veces el 17% a menudo, Nevado Ecuador 38% a veces 62% a menudo. Pambaflor 71% a veces, 29% a menudo. Agrogana 50% rara vez y el 50% a veces

### Interpretación.

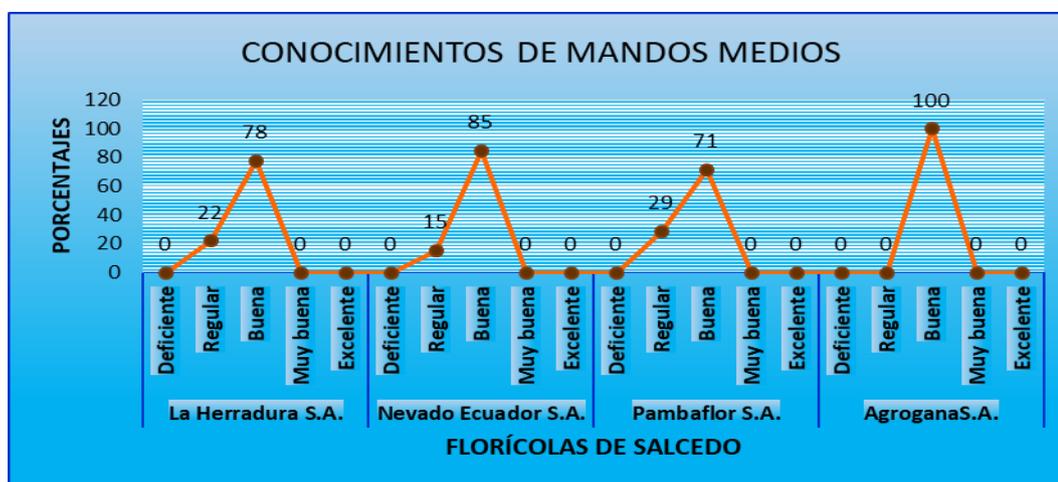
Como se puede fijar en los resultados en las funciones de los directivos en comunicar en las Florícolas de cantón Salcedo La Herradura el ochenta y tres por ciento a veces, el diecisiete por ciento a menudo, Nevado Ecuador el treinta y ocho por ciento a veces, el sesenta y dos por ciento a menudo, Pambaflor el setenta y uno por ciento a veces, el veintinueve por ciento a menudo, Agrogana las cincuenta raras veces y cincuenta por ciento a veces.

**Pregunta 21.** ¿Los mandos medios tienen conocimientos técnicos especializados necesarios para el cargo que ocupa?

Tabla 4.21. Conocimientos de los mandos medios.

	18					26					14				6					
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.				AgroganaS.A.					
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias		4	14				4	22				4	10					6		
Porcentaje	0	22	78	0	0	0	15	85	0	0	0	29	71	0	0	0	0	100	0	0
TOTAL	100					100					100				100					

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.22.** Conocimientos de los mandos medios.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

### Análisis.

En los resultados realizados de las consultas de las Florícolas del cantón Salcedo del Conocimiento de mandos medios de la Florícola La Herradura el 22% es regular 78% es bueno, Nevado Ecuador el 15 % es regular, el 85 % es bueno, Pambaflor el 29% es regular, el 71% es bueno, Agrogana el 100% bueno.

### Interpretación

Como se puede dar cuenta en los resultados obtenidos en el gráfico anterior, los conocimientos y habilidades que poseen los mandos medios y el cumplimiento de las responsabilidades básicas de los puestos de La Florícola Herradura el veintidós

por ciento actúan regularmente, el setentaiocho se actuación es buena, en Nevado Ecuador el quince por ciento su actuación es regular, el ochentaicinco por ciento su actuación es buena, en Pambaflor el veintinueve por ciento su actuación es regular , el setentauno por ciento su actuación es buena, en Agrogana el cien por ciento es una actuación es excelente.

**Pregunta 22.** ¿Los mandos medios tienen buena comprensión del entorno en el que se opera la empresa como la base para el eficaz desarrollo de respuestas estratégicas a los cambios que se producen en dicho entorno?

Tabla 4.22. Comprensión de los mandos medios.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias		2	10	6			3	18	5			1	8	5			2	4		
Porcentaje	0	11	56	33	0	0	12	69	19	0	0	7	57	36	0	0	33	67	0	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

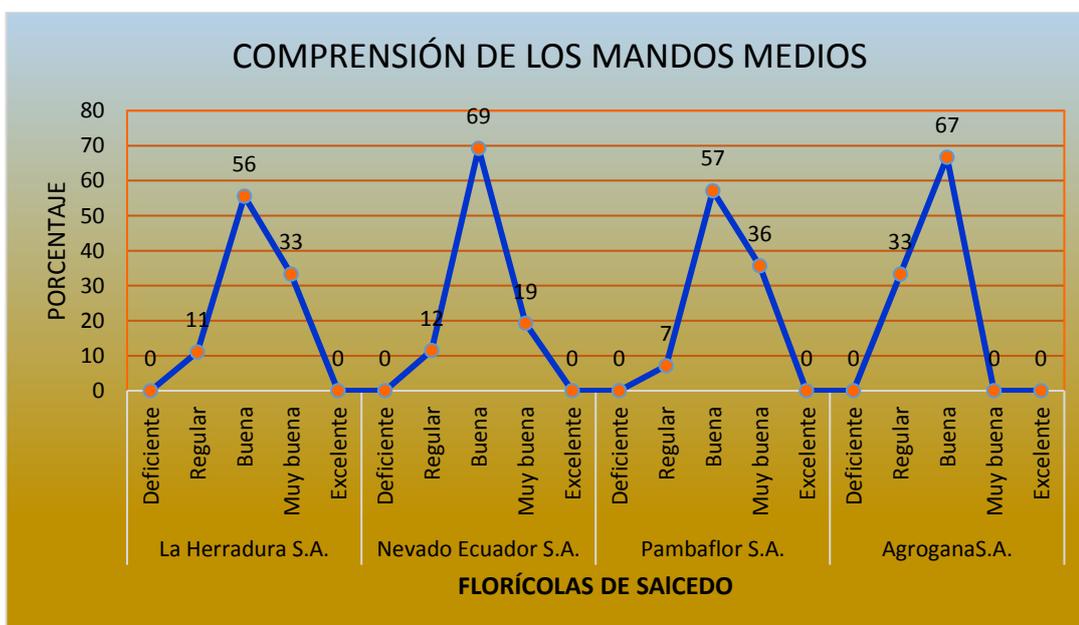


Gráfico 4.23. Comprensión de los mandos medios  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis.

En los resultados realizados en las florícolas del cantón Salcedo sobre la Comprensión de los mandos medios en la florícolas, La Herradura el 11% es regular, el 56% es buena y el 33 % es muy buena, en Nevado del Ecuador el 12% es regular, el 69% es buena y el 19% es muy buena, en Pambaflor el 7% es regular, el 57% es buena y el 36% es muy buena y en Agroganaderos Espinosa el 33% es regular y el 67% es buena.

## Interpretación

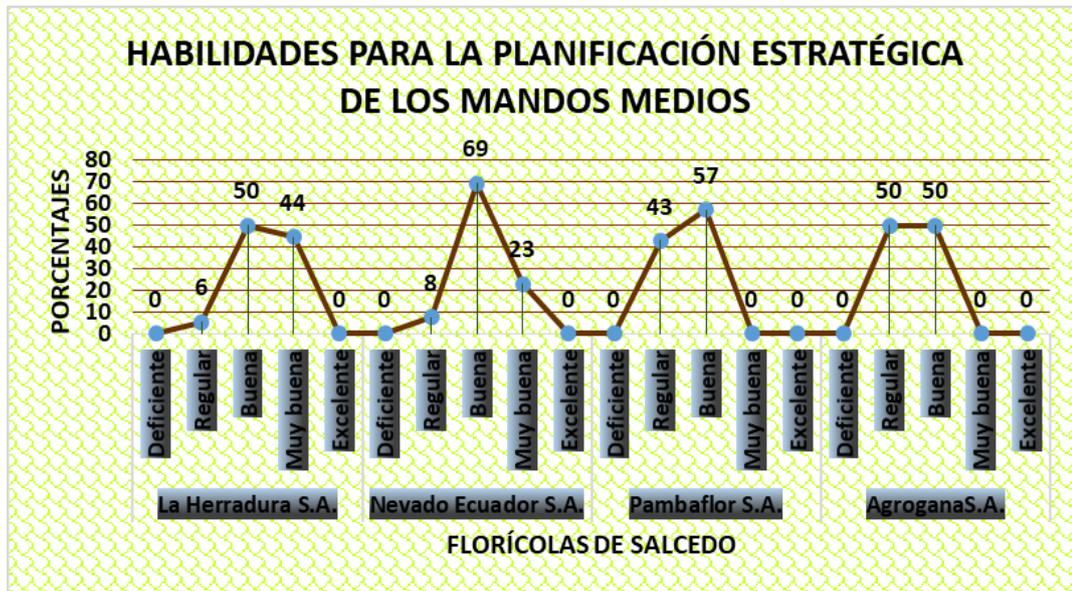
De acuerdo a los resultados obtenidos en las Florícolas del cantón Salcedo sobre sus conocimientos, habilidades y responsabilidades para una buena comprensión del entorno en que se opera las empresas como la base eficaz de desarrollo de respuestas estratégicas a los cambios que se realizan en el entorno de cada una de las empresas del cantón salcedo es así que en la florícola la Herradura el once por ciento su actuación es regular, el cincuenta y seis por ciento su actuación es buena y el treinta y tres por ciento su actuación es muy buena, en Nevados del Ecuador el doce por ciento su actuación es regular, el sesenta y nueve por ciento su actuación es buena y el treinta y seis por ciento su actuación muy buena, en Agrogana el treinta y tres por ciento su actuación es regular y el sesenta y siete por ciento su actuación es buena.

**Pregunta 23.** ¿Los mandos medios poseen habilidades para la planificación estratégica en su área de responsabilidad (elaboración, implantación y seguimientos de planes de acción)?

Tabla 4.23. Habilidades para la planificación estratégica de los mandos medios.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias		1	9	8			2	18	6			6	8				3	3		
Porcentaje	0	6	50	44	0	0	8	69	23	0	0	43	57	0	0	0	50	50	0	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas



**Gráfico 4.24.** Habilidades para planificación estratégica de los mandos medios.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

### Análisis.

En los resultados obtenidos en las Florícolas de cantón Salcedo sobre habilidades para la planificación estrategias de los mandos medios las florícolas La Herradura el 6% rara vez, 50% a menudo, 44% casi siempre, Nevado Ecuador 8% a menudo, el 69% rara vez y el 23% casi siempre, Pambaflor el 43% rara vez y el 57% a menudo, Agrogana, el 50% rara vez y el 50% a menudo.

### Interpretación.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las Florícolas del cantón Salcedo La Herradura el seis por ciento rara vez, cincuenta por ciento a menudo, el cuarenta y cuatro por ciento casi siempre, Nevado Ecuador el ocho por ciento a menudo el sesenta y nueve por ciento rara vez y el veinte y tres por ciento casi siempre

**Pregunta 24.** ¿Los mandos medios poseen habilidades para la planificación organizativa de su área de responsabilidad (diseño de impuestos, sistemas operativos, procedimientos y similares)?

Tabla 4.24. Habilidades para la planificación organizativa de los mandos medios.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias		4	12	2				22	4			3	4	7			2	4		
Porcentaje	0	22	67	11	0	0	0	85	15	0	0	21	29	50	0	0	33	67	0	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



Gráfico 4.25. Habilidades para la planificación organizativa de los mandos medios.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis

La información recolectada de cada florícola del catón salcedo nos evidencia que en las habilidades para la planificación organizativa de la cada área responsable para la florícola la Herradura es del 67% buena, del 22% regular y del 11% muy buena; para Nevado Ecuador el 85% es buena y el 15% muy buena; para Pambaflor el 50% es muy buena, el 29% es buena y el 21% es regular 6 para la florícola Agroganaderos Espinosa el 67% es buena y el 33% es regular.

## Interpretación

Como se detalló en el párrafo anterior los datos muestran claramente que las habilidades para la planificación organizativa de las responsabilidades que tiene cada área de las empresas del cantón salcedo como son el diseño de puestos, los sistemas operativos, sus procedimientos y afines a los mismos que solo en la empresa de Pambaflor el cincuenta por ciento se caracteriza por ser muy buena y para las

florícolas de la Herradura Nevado Ecuador y Agroganaderos Espinosa el entre le sesenta y siete por ciento y el ochenta y cinco por ciento se encuentran en el nivel de bueno para el desenvolvimiento de los mandos medios de las empresas para con las responsabilidades de cada área para el logro de lo planificado.

**Pregunta 25.** ¿Los mandos medios poseen una actitud competitiva ante acciones y ataques de la competencia?

Tabla 4.25. Actitud competitiva de los mandos medios.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambafflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias				10	8				22	4			1	12	1				6	
Porcentaje	0	0	0	56	44	0	0	0	85	15	0	0	7	86	7	0	0	0	100	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

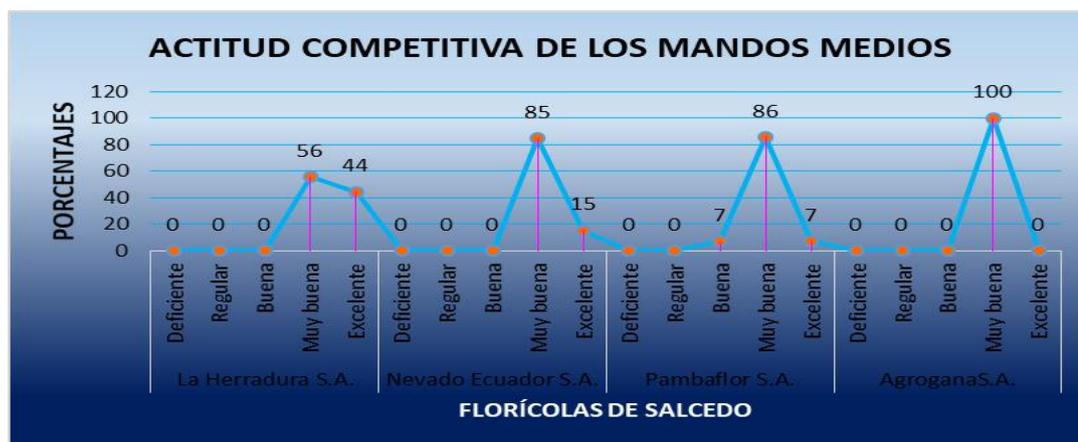


Gráfico 4.26. Actitud competitiva de los mandos medios.

Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis

En la productividad de los mandos medios sobre su actitud competitiva los datos recopilados indican que en la florícola la Herradura el 56% es muy buena y el 44% es excelente; en la empresa de Nevado Ecuador el 85% es muy buena y el 15% es excelente; en Pambafflor el 7% es entre buena y excelente y el 86% es muy buena y en la empresa de Agroganaderos Espinosa el 100% es muy buena.

## Interpretación

Como se puede observar los datos indican que los mandos medios de las cuatro florícolas del catón salcedo tiene una actitud competitiva ante acciones y ataques que tienen de sus competidores ya sean están dentro del país o en relación o comparación de otros países por ello en las florícolas de la Herradura, Nevado Ecuador, Pambaflor y Agroganaderos Espinosa sus actitudes competitivas son muy buenas ya que tienen que mantener su prestigio y acogida de su producto y las característica que tiene cada una de las empresas que hacen que los clientes constantemente compren y mantengan ventas durante todo los años principalmente en temporadas altas como por ejemplo Valentín.

**Pregunta 26.** ¿Los mandos medios buscan constantemente una forma mejor para hacer las cosas (en contra posición a una actitud conformista con lo establecido)?

Tabla 4.26. Constancia para el mejoramiento continuo.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
	Frecuencias				16	2				22	4				11	3				6
Porcentaje	0	0	0	89	11	0	0	0	85	15	0	0	0	79	21	0	0	0	100	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

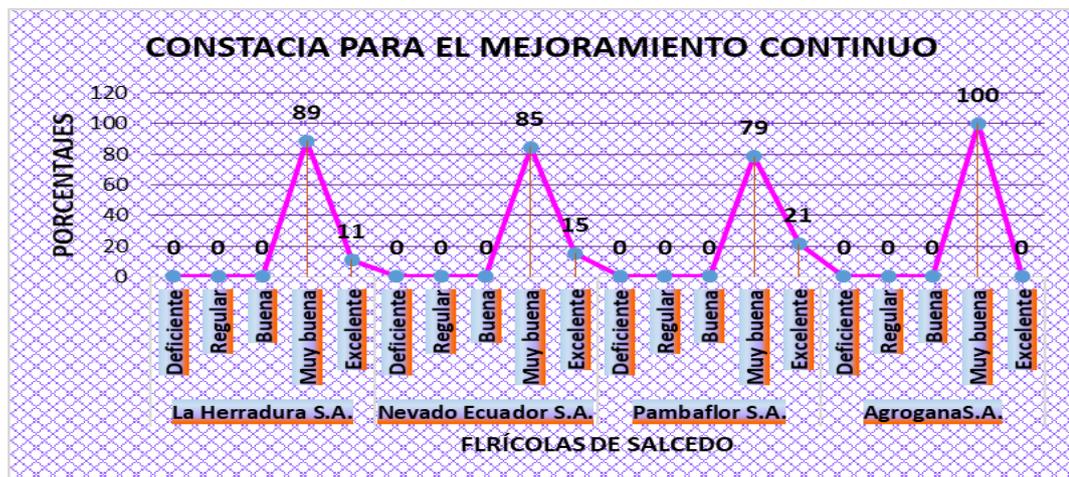


Gráfico 4.27. Constancia para el mejoramiento continuo.

Elaborado por: Rosero, M. (2018)

## Análisis

En lo que se refiere a la búsqueda constante de mejoras las cosas de cada empresa los datos recolectados indican que para la florícola la Herradura el 89% es muy buena y el 11% es excelente; para Nevado Ecuador el 85% es muy buena y el 15% es excelente; para Pambaflor el 79% es muy buena y el 21% es excelente y para la empresa de Agroganaderos espinosa el 100% es muy buena.

## Interpretación

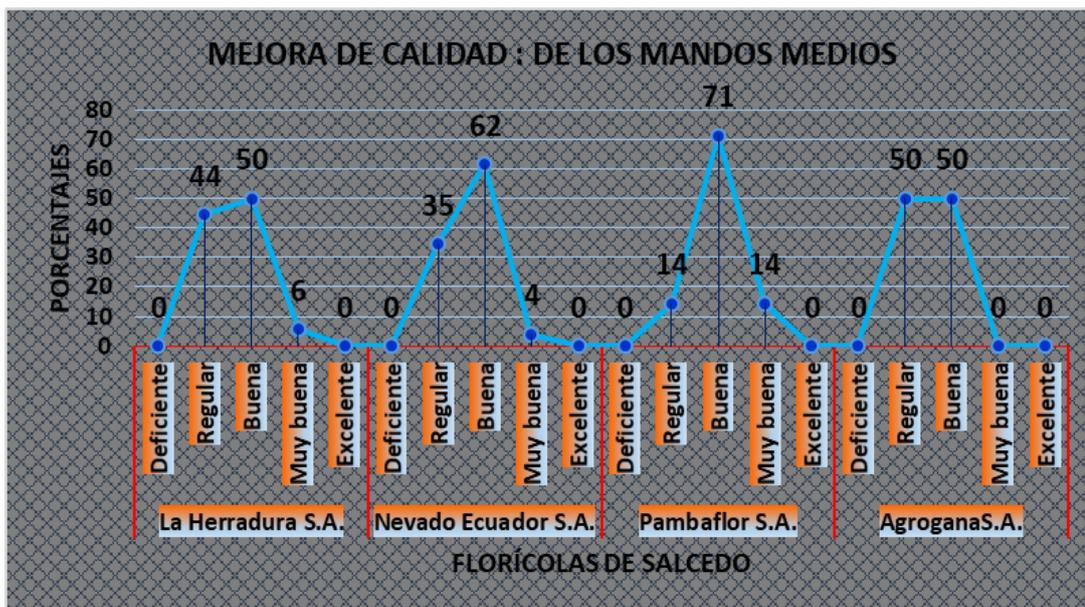
Como se detalló en el párrafo anterior todas las florícolas del cantón salcedo buscan constantemente la mejor forma de mejorar para hacer las cosas y ser competitivos internamente por lo que sus porcentajes de no ser conformistas y mejorar para hacer un mejor trabajo son muy buenas en cada una de las empresas de estudio.

**Pregunta 27.** ¿Los mandos medios implementan programas de mejora de la calidad?

Tabla 4.27. Implementan programas de mejora de calidad.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias		8	9	1			9	16	1			2	10	2			3	3		
Porcentaje	0	44	50	6	0	0	35	62	4	0	0	14	71	14	0	0	50	50	0	0
TOTAL	100					100					100					100				

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.



**Gráfico 4.28.** Mejora de calidad: Mandos medios.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

### Análisis

En los datos que se observa anteriormente se logra apreciar que las responsabilidades básicas que cumplen los mandos medios, así como sus funciones al implementar programas de mejora de calidad para la florícola la Herradura es del 44% regular, el 50% buena y el 6% muy buena; para Nevado Ecuador el 35% es regular, el 62% en buena y el 4% es muy buena; en Pambaflor el 14% es regular y muy buena y el 71% es buena y en Agrogana el 50% es entre regular y buena.

### Interpretación

Como se detalló anteriormente y se puede observar en los gráficos antes expuestos muestran que existe una actuación muy buena en todas la florícolas con un porcentaje entre el cincuenta y setenta por ciento al implementar nuevos programas para mejorar la calidad de sus rosas para que sean más apreciadas por los clientes y por ende compren continuamente.

**Pregunta 28.** Productividad de los mandos medios: ¿Los mandos medios velan por la salud y seguridad en el trabajo?

Tabla 4.28. Salud y seguridad

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias				14	4				22	4				11	3				6	
Porcentaje	0	0	0	78	22	0	0	0	85	15	0	0	0	79	21	0	0	0	100	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

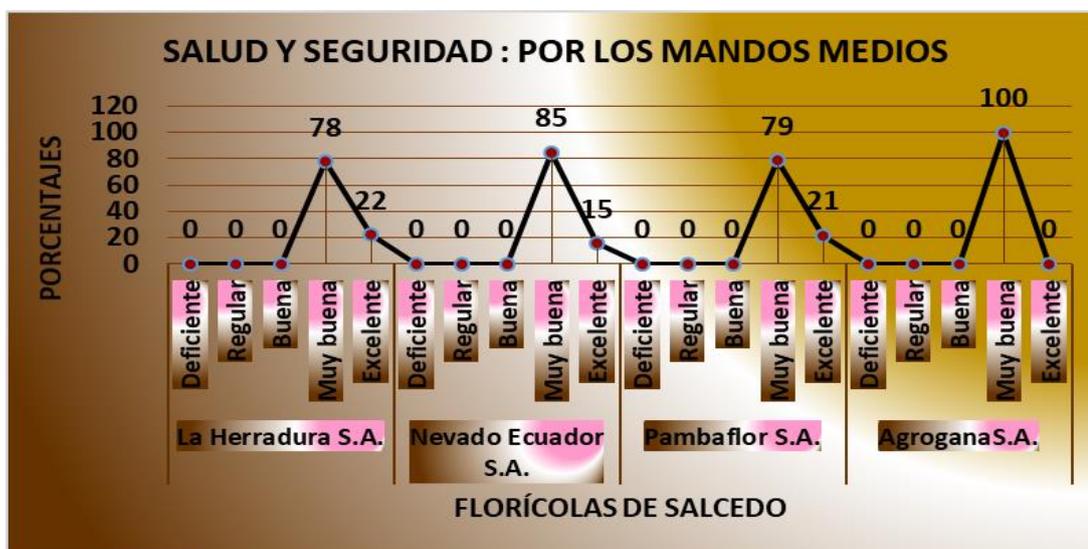


Gráfico 4.29. Salud y seguridad.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

### Análisis

Entre las responsabilidades básicas que cumplen los mandos medios está el velar por la seguridad y la salud en el trabajo por lo cual los datos obtenidos indican que la Herradura el 78% es muy buena y el 22% es excelente; en Nevado ecuador el 85% es muy buena y el 15% es excelente; en Pambaflor el 79% es muy buena y el 21% es excelente y en Agroganaderos Espinosa el 100% es muy buena.

### Interpretación

La manera en que los mandos medios distribuyen su tiempo para cumplir con sus responsabilidades al velar por la seguridad y la salud dentro del trabajo se muestra claramente que en las cuatro empresas del cantón salcedo su actuación es

muy buena ya que es primordial contar con una buena salud para cumplir apropiadamente sus tareas y la seguridad para precautelar sus vidas porque la mano de obra es parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

**Pregunta 29.** Productividad de los mandos medios: ¿Los mandos medios informan a sus subordinados sobre las actividades de la empresa y su área de responsabilidad?

Tabla 4.29. Información de actividades por los mandos medios.

	18					26					14					6				
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					AgroganaS.A.				
Alternativas	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Frecuencias				14	4				22	4				11	3			5	1	
Porcentaje	0	0	0	78	22	0	0	0	85	15	0	0	0	79	21	0	0	83	17	0
TOTAL	100					100					100					100				

Fuente: Encuesta a los trabajadores de las Florícolas.

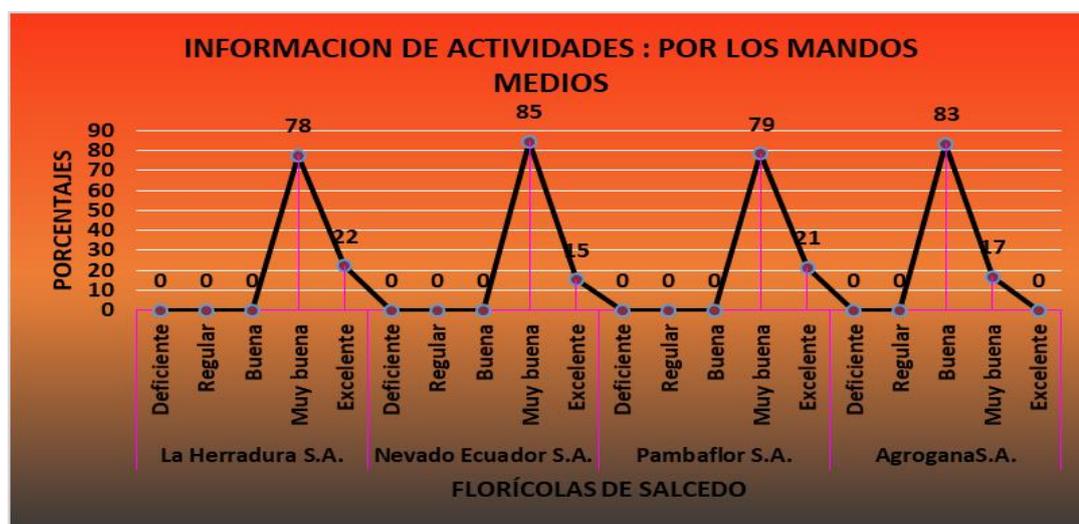


Gráfico 4.30. Información de actividades por los mandos medios.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)

### Análisis

Según el análisis de los datos obtenidos en la florícola de la Herradura el 78% es muy buena y el 22% es excelente; para Nevado Ecuador el 85% es muy buena y el 15% es excelente; en Pambaflor el 79% es muy buena y el 21% es excelente y para la

empresa de Agroganaderos Espinosa el 83% es buena y el 17% es muy buena en lo que se refiere a que los mandos medios informen de las actividades a los subordinados sobre las actividades de la empresa y su área de responsabilidad.

### **Interpretación**

En este sentido, se afirma que los mandos medios informan a sus subordinados sobre las actividades de la empresa y sus áreas de responsabilidad para las empresas de la Herradura, Nevado y Pambaflor son muy buenas y para la florícola de Agroganaderos Espinosa en su participación es buena demostrando que es necesario estar informado adecuadamente todo el personal para que las actividades sean en conjunto y todos tengan las mismas metas y objetivos a futuro.

### **Análisis de los Estados Financieros de las cuatro florícolas del cantón salcedo.**

Con la finalidad de complementar la información recopilada que se realizó mediante las encuestas y el cuestionario anteriormente realizado a las distintas empresas, se ha efectuado un análisis a los estados financieros de las cuatro empresas objeto de estudio de la presente investigación, según los balances del año 2016 que se encuentran publicados en el sitio web de la superintendencia de compañías ( Superintendencia de Bancos y Seguros , 2016)

Tabla 4.30. Resumen de los valores de los Estados Financieros.

ESTADOS FINANCIEROS 2016	Florícola La Herradura S.A.	Nevado Ecuador S.A.	Pambaflor S.A.	Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
<b>ACTIVO</b>				
Corriente	\$ 382.927,65	\$ 1.847.887,86	\$ 323.915,44	\$ 2.337.417,53
No Corriente	\$ 640.351,52	\$ 7.886.245,98	\$ 1.658.852,05	\$ 3.572.342,94
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.023.279,17</b>	<b>\$ 9.734.133,84</b>	<b>\$ 1.982.767,49</b>	<b>\$ 5.909.760,47</b>
<b>PASIVOS</b>				
Corriente	\$ 712.162,85	\$ 3.083.063,35	\$ 610.530,47	\$ 1.741.690,37
No Corriente	\$ 296.872,90	\$ 3.697.163,16	\$ 643.129,49	\$ 1.967.760,54
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 1.009.035,75</b>	<b>\$ 6.780.226,51</b>	<b>\$ 1.253.659,96</b>	<b>\$ 3.709.450,91</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 14.243,42</b>	<b>\$ 2.953.907,33</b>	<b>\$ 729.107,53</b>	<b>\$ 2.200.309,56</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
VENTAS NETAS	\$ 2.157.457,58	\$ 8.331.881,16	\$ 4.735.341,05	\$ 5.943.719,25
OTROS INGRESOS	\$ 93.447,47	\$ 276.005,34	\$ 435.148,88	\$ 295.532,93
COSTOS DE VENTAS	\$ 1.905.940,39	\$ 6.873.632,78	\$ 4.467.706,29	\$ 5.376.403,50
GASTOS OPERACIONALES	\$ 307.152,68	\$ 1.416.572,28	\$ 636.555,73	\$ 691.064,48
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 18.983,63	\$ 235.319,90	\$ 47.989,45	\$ 172.129,43
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ -55.635,49</b>	<b>\$ 8.290.205,06</b>	<b>\$ 5.104.262,02</b>	<b>\$ 6.067.467,98</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 251.517,19</b>	<b>\$ 1.458.248,38</b>	<b>\$ 267.634,76</b>	<b>\$ 567.315,75</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 18.828,35</b>	<b>\$ 82.361,54</b>	<b>\$ 18.238,46</b>	
<b>PERDIDA</b>				<b>\$ 345,23 -</b>

**Fuente:** Modificado de: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) y Banco Central del Ecuador.

**Gráfico 4.31.** Resumen de Estados financieros de las florícolas del cantón salcedo.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

Se determinó realizar ciertas fórmulas para medir la rentabilidad de las empresas las cuales se ha utilizado cinco, que son los más importantes e idóneos para el presente trabajo y se lo aplicó con la finalidad de analizar los movimientos que tienen las empresas por el lado de ventas y de la inversión dentro del año 2016, porque toda empresa al momento de realizar sus actividades tienen la necesidad de conocer si están o no llevando a cabo de manera correcta sus actividades e incluso si alcanzan los objetivos deseados por cada una de ellas, para esto se debe llevar a cabo

un análisis de la situación financiera a través de varios indicadores, de igual forma estos índices nos permite medir la capacidad que tienen para obtener beneficios, principalmente a través de los fondo propios disponibles o del activo total con el que cuentan las empresas, también sirve para medir la capacidad de la administración de las florícolas, para controlar los costos y gastos, para de esta manera convertir ventas en utilidades por ello a continuación se puede apreciar los resultados obtenidos.

Tabla 4.31. Indicadores de rentabilidad.

RENTABILIDAD	FÓRMULAS	INDICADORES	La Herradura S.A.	Nevado Ecuador S.A.	Pambaflor S.A.	Agroganaderos S.A.
SOBRE INVERSIÓN	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas Netas} / \text{Activo Total})$	Rentabilidad Neta del Activo	1,84%	0,85%	0,92%	-0,01%
	Utilidad Neta /Patrimonio	Rentabilidad del Patrimonio	132,19%	2,79%	2,50%	0,00%
SOBRE VENTAS	Utilidad Bruta/Ventas	Margen Bruto	11,66%	17,50%	5,65%	9,54%
	Utilidad Operacional/Ventas	Margen Operacional	-2,58%	99,50%	107,79%	102,08%
	Utilidad Neta/Ventas	Rentabilidad Neta de Ventas	0,87%	0,99%	0,39%	-0,58%

Fuente: Modificado de: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) y Banco Central del Ecuador.

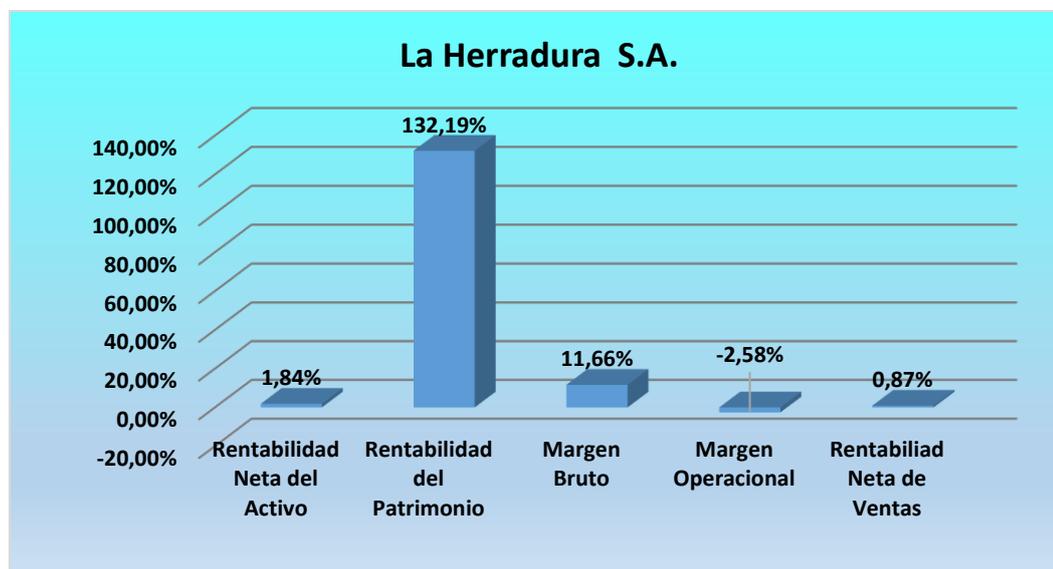
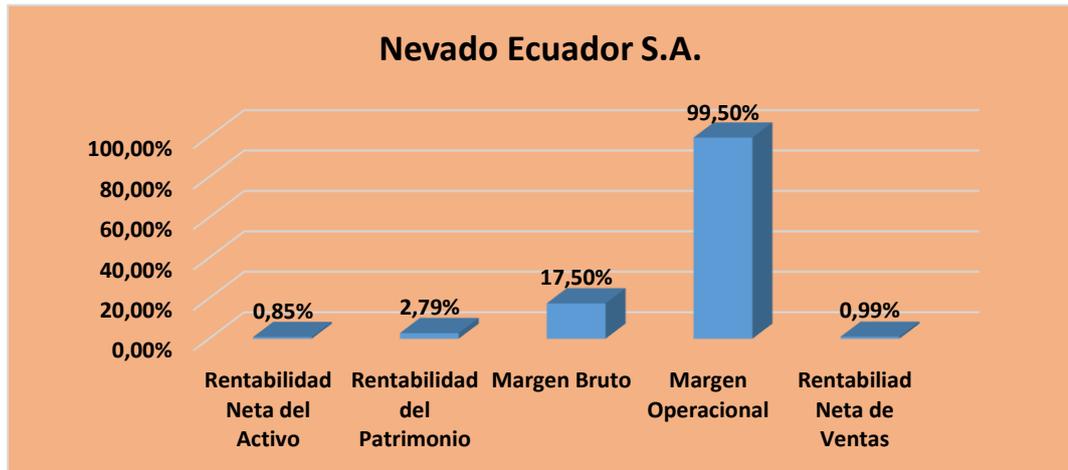
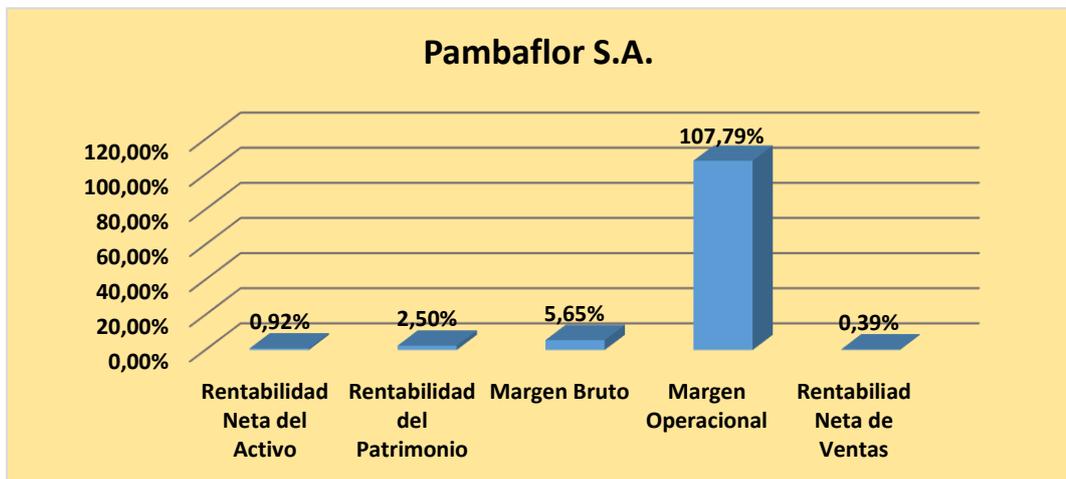


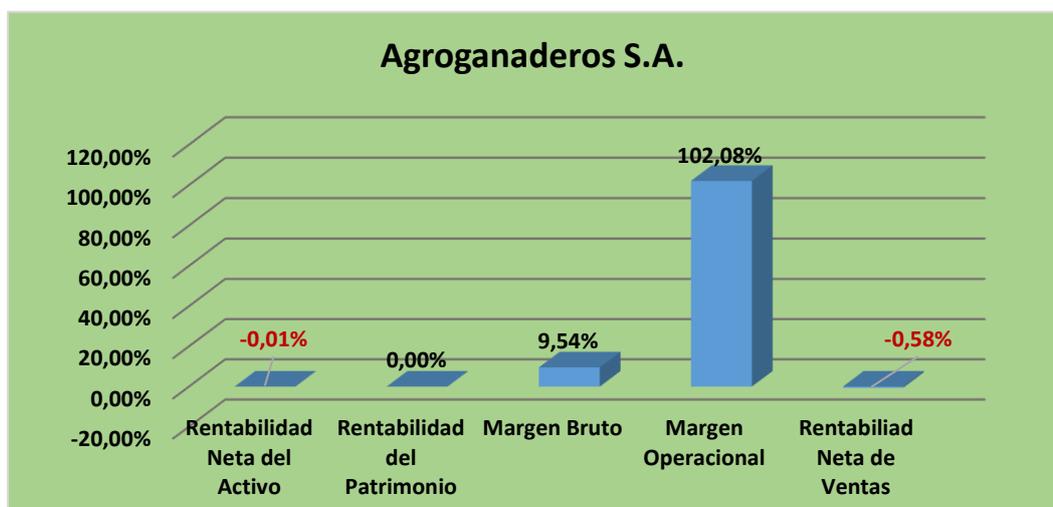
Gráfico 4.32. Indicadores de Rentabilidad de la Herradura S.A.  
Elaborado por: Rosero, M. (2018)



**Gráfico 4.33.** Indicadores de Rentabilidad de Nevado Ecuador S.A.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)



**Gráfico 4.34.** Indicadores de Rentabilidad Pambaflor S.A.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)



**Gráfico 4.35.** Indicadores de Rentabilidad Agrogranaderos S.A.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

## **Análisis e interpretación**

Como se indica en el gráfico anterior se aplicó diferentes indicadores de rentabilidad para análisis financiero en cada florícola del Cantón Salcedo los cuales nos permitirá señalar los puntos fuertes y débiles del negocio e indicar probabilidades y tendencias, los indicadores se clasifican en distintas aspectos pero para el presente trabajo de investigación se necesita los indicadores de rentabilidad los cuales al aplicar sus fórmulas correspondientes arrojaron los siguientes resultados:

### **Rentabilidad sobre la Inversión**

#### **Rentabilidad Neta del Activo**

Empresa la Herradura: La rentabilidad de la inversión procede en mayor grado del margen de utilidad que dejan las ventas en 1.84% y no tanto por la rotación del activo total, es decir que la empresa no gana porque venda mucho sino porque las ventas le dejan un margen de utilidad, esto se debe a la temporada de ventas por los precios y dependiendo el país y el tipo de cliente a los que venden.

Empresa Nevado Ecuador: La rentabilidad de la inversión proviene en mayor parte de las utilidades que arrojan las ventas con el 0.85% es decir que hay un margen estable de utilidad.

Empresa Pambaflor: los datos que muestran aplicando el indicador de la rentabilidad neta del activo fue del 0.92% que proveniente de las utilidades de las ventas reflejando un margen de utilidad estable.

Empresa Agroganaderos Espinosa: En esta florícola al aplicar el indicador de la rentabilidad neta del activo dio un total de -0.01% esto se debe a que en su ejercicio económico del año 2016 obtuvieron perdidas en ventas debido a que no tuvo la liquidez suficiente para distribuir las utilidades ya que en el estado de situación financiera refleja que existe una cuenta del activo corriente de las cuentas y documentos por cobrar por un valor de \$ 1540825.51 dólares y la cuenta de Deterioro Acumulado Del Valor De Cuentas Y Documentos Por Cobrar Comerciales

Por Incobrabilidad (Provisiones Para Créditos Incobrables) por un valor de \$ - 30799.79 dólares.

### **Rentabilidad del Patrimonio**

Empresa la Herradura: Los resultados obtenidos en este indicador significa que las utilidades netas correspondieron al 132.19% sobre el patrimonio. Quiere decir que los accionistas de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de que por cada dólar en el patrimonio género \$1.32 de utilidad.

Empresa Nevado Ecuador: Los resultados anteriores significa que las utilidades netas correspondieron al 2.79% sobre el patrimonio en el año 2016. Es decir que los accionistas obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de por cada dólar en el patrimonio genero una utilidad de \$ 0.03 centavos.

Empresa Pambaflor: La aplicación de la fórmula de la rentabilidad del patrimonio dio como resultado que las utilidades netas fueron del 2.50% sobre el patrimonio, obteniendo un rendimiento sobre su inversión de cada dólar en el patrimonio formo una utilidad de \$ 0.03 centavos.

Empresa Agroganaderos Espinosa: en esta florícola del Cantón Salcedo se observa que no obtuvieron utilidades netas si no que en su ejercicio económico dio como resultado una pérdida de \$ -0.02% sobre el patrimonio es decir que la empresa obtuvo una perdida sobre su inversión de 0 centavos por cada dólar del patrimonio.

### **Rentabilidad sobre las Ventas**

#### **Margen Bruto**

Empresa la Herradura: Este indicador muestra que las ventas de la empresa generaron un 11.66 % de utilidad bruta en el año, es decir que por cada dólar vendido en el año generó un \$ 0.12 centavos de utilidad.

Empresa Nevado Ecuador: los datos que arrojo aplicando la formula indica que obtuvieron una utilidad bruta de 17.50% en el año, esto significa que por cada dólar vendido en el año genero una utilidad de \$ 0.18 centavos.

Empresa Pambaflor: el indicador indica que generaron un 5.65% de utilidad bruta en el año 2016. En otras palabras, cada dólar vendido en el año generó 0.06 centavos de utilidad.

Empresa Agroganaderos Espinosa: los datos que arroja el indicador muestra que la florícola obtuvo un 9.57% de utilidad bruta en el año, esto significa que por cada dólar vendido generó 0.09 centavos de utilidad.

### **Margen operacional**

Empresa la Herradura: Los resultados indican que la utilidad operacional correspondía a un -2.58% de las ventas netas en el año. Esto es que, de cada dólar vendido en el año se reportaron -0.02 de pérdida operacional en el año 2016. Esto puede deberse a que los costos y gastos son mayores que las ventas.

Empresa Nevado Ecuador: En esta florícola los datos muestran que la utilidad operacional correspondía a un 99.50% de las ventas netas del año 2016, es decir que de cada dólar vendido en el año se reportaron \$ 0.99 centavos de utilidad operacional.

Empresa Pambaflor: Los anteriores resultados revelan que el 107.79% corresponde a la utilidad operacional de las ventas netas, entonces significa que por cada dólar que han vendido en el año se obtuvo \$ 1.08 de utilidad operacional.

Empresa Agroganaderos Espinosa: los datos que muestran al aplicar la fórmula correspondiente indica que la utilidad operacional corresponde a un 102.08% de las ventas netas, esto indica que por cada dólar vendido en el año 2016 obtuvieron \$ 1.02 de utilidad operacional.

Debemos tomar en cuenta que la utilidad operacional está influenciada no solo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales, gastos administrativos y de ventas después del resultado de cada empresa nos indica que el negocio es lucrativo independientemente de la forma como ha sido financiada para las empresas Pambaflor, Agroganaderos y Nevado Ecuador. Por lo contrario la empresa la Herradura refleja que su negocio no está siendo lucrativo.

## **Rentabilidad Neta de Ventas**

Empresa la Herradura: este indicador significa que la utilidad neta correspondió a un 0.87% de las ventas netas en el año 2016, es decir que cada dólar vendido generó \$ 0.08 centavos de utilidad neta en el año.

Empresa Nevado Ecuador: Los resultados anteriores indican que el 0.99% pertenecen a la utilidad neta sobre las ventas netas del año. Lo anterior equivale a decir que cada dólar produjo 0.10 centavos de utilidad neta en el año 2016.

Empresa Pambaflor: Los indicadores aquí calculados significan que la utilidad neta correspondió a un 0.39% de las ventas netas, entonces obtuvo \$ 0.04 centavos de utilidad neta por cada dólar vendido en el año.

Empresa Agroganaderos Espinosa: En esta florícola los datos que reflejan en el indicador muestra que no obtuvieron una utilidad neta si no que por lo contrario hubo un - 0.58% de pérdida sobre las ventas netas del año, esto equivale a que por cada dólar vendido generó 0.06 centavos de pérdida neta en el año 2016 ya que en su ejercicio económico obtuvieron pérdida. Esto está influenciado por cuentas y documentos por pagar no corrientes, obligaciones con instituciones financieras no relacionadas con el exterior.

### ***a.3. Verificación de hipótesis.***

Luego de concluido el análisis e interpretación de las encuestas que se realizó a los gerentes, jefes departamentales, supervisores de las cuatro florícolas ubicadas en el cantón salcedo se procedió a la verificación de la hipótesis, para lo cual se utilizó el análisis y relación o comparación de los resultados obtenidos de las encuesta con los estados financieros de cada florícola cave recalcar qué, no se utilizó los estadígrafos más conocidos como por ejemplo el Chi cuadrado ( $\chi^2$ ) como herramienta de análisis matemático, ya que para el presente trabajo de investigación no es necesario la aplicación de los mismos porque los resultados obtenidos no son relativamente matemáticos y se recalca claramente que la entrevista y cuestionario planteados es exclusivamente encaminados hacia el personal administrativo y mandos medios para una comparación y diagnostico entre los factores estratégicos

que poseen las empresas y su peso para una adecuada rentabilidad de cada una de las empresas.

Además, se debe recalcar que toda información que se encuentra siempre ha sido una herramienta esencial y fundamental para la toma de decisiones a nivel gerencial en una empresa “a mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de las mismas. Es primordial a la hora de decidir, que los empresarios analicen detenidamente apoyándose de experiencias” estas bases sirve para realizar predicciones que conllevan a tomar decisiones más acertadas para su mejoramiento. (De la Hoz Suárez, Ferrer, & De la Hoz Suarez, 2008). En el presente trabajo de investigación se analizó los factores estratégicos y la rentabilidad de las cuatro florícolas del cantón Salcedo. En donde se planteó la hipótesis obteniendo lo siguiente:

#### **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>)**

Los factores estratégicos no influyen significativamente en la rentabilidad de las florícolas del cantón Salcedo.

#### **Hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>)**

Los factores estratégicos si influyen significativamente en la rentabilidad de las florícolas del cantón Salcedo.

Una vez analizado cada resultado obtenido de la encuesta y cuestionarios correspondientes se obtuvo los siguientes resultados que se detalla a continuación:

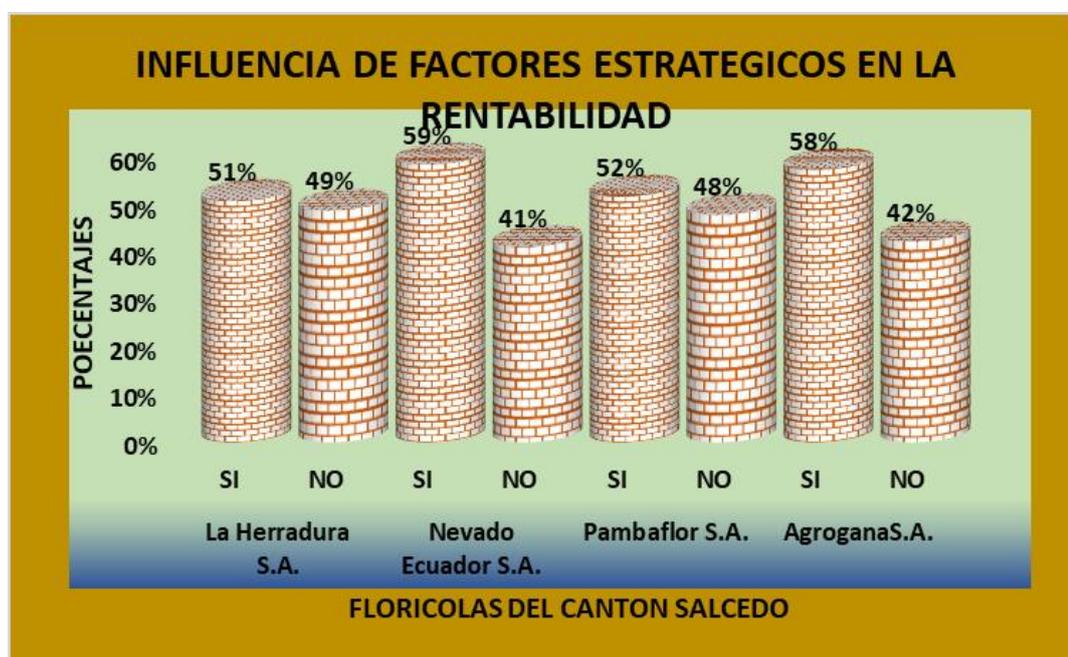
Tabla 4.32. Factor Estratégico: Diagnostico Estratégico Filosófico.

ENTREVISTA N° PREGUNTAS	Misión, Visión, Valores y Objetivos Valores en Porcentajes							
	La Herradura S.A.		Nevado Ecuador S.A.		Pambaflor S.A.		AgroganaS.A.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	61,11	38,89	73,08	26,92	57,14	42,86	16,67	83,33
2	72,22	27,78	84,62	15,38	78,57	21,43	66,67	33,33
3	22,22	77,78	26,92	73,08	28,57	71,43	66,67	33,33
4	44,44	55,56	69,23	30,77	71,43	28,57	83,33	16,62
5	83,33	16,67	76,92	23,08	85,71	14,29	100	0
6	88,89	11,11	84,62	15,38	78,57	21,43	100	0
7	55,56	44,44	80,77	19,23	35,71	64,29	66,67	33,33
8	61,11	38,89	73,08	26,92	42,86	57,14	50	50
9	11,11	88,89	23,08	76,92	28,57	71,43	16,67	83,33
10	11,11	88,89	23,08	76,92	28,57	71,43	16,67	83,33
11	50	50	30,77	69,23	35,71	64,29	50	50
<b>TOTAL</b>	<b>561,1</b>	<b>538,9</b>	<b>646,17</b>	<b>453,83</b>	<b>571,41</b>	<b>528,59</b>	<b>633,35</b>	<b>466,6</b>

PORCENTAJES	51%	49%	59%	41%	52%	48%	58%	42%
-------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**Fuente:** valores obtenidos de los resultados de la encuesta de la misión, visión, valores y objetivos de cada florícola del cantón salcedo.



**Gráfico 4.36.** Resultados de cada pregunta de la encuesta sobre la misión, visión, valores y objetivos.

**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

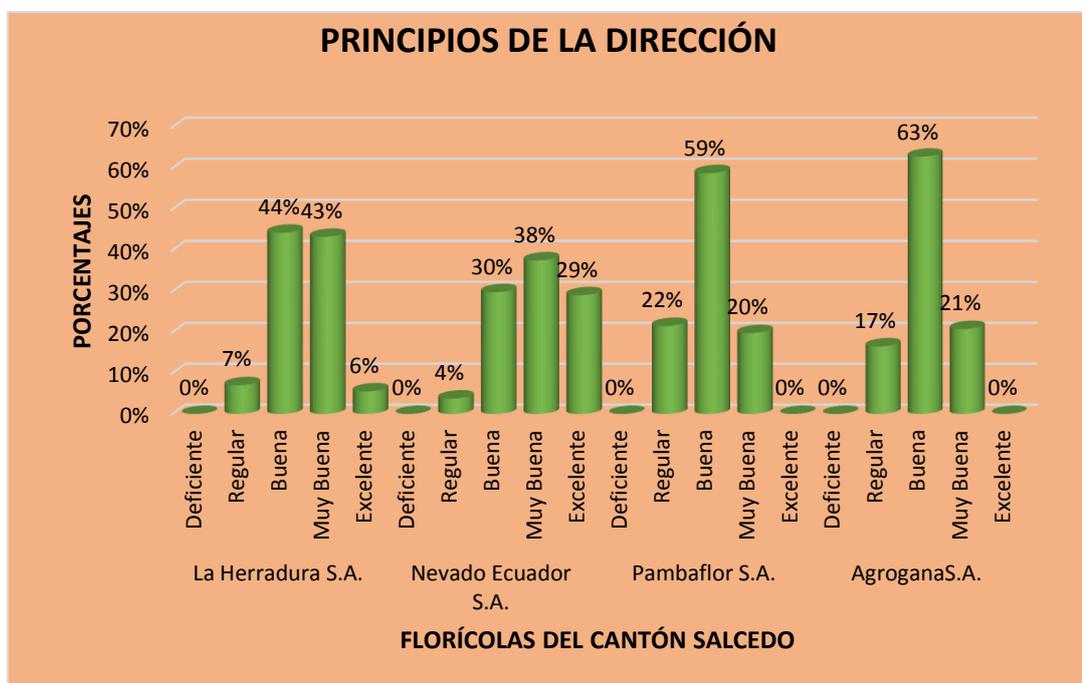
Tabla. 4.33. Factores Estratégicos: Principios de la Dirección.

		PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN VALORES EN PORCENTAJES																			
CUESTIONARIO		La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					Agrogana S.A.				
N° PREGUNTAS		Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		12		0	17	67	17	0	0	15	73	12	0	0	36	57	7	0	0	33	67
13		0	11	44	44	0	0	0	46	38	16	0	21	71	7	0	0	0	50	50	0
14		0	0	44	56	0	0	0	0	77	23	0	29	36	36	0	0	33	67	0	0
15		0	0	22	56	22	0	0	0	23	77	0	0	71	29	0	0	0	67	33	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>28</b>	<b>177</b>	<b>173</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>119</b>	<b>150</b>	<b>116</b>	<b>0</b>	<b>86</b>	<b>235</b>	<b>79</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>66</b>	<b>251</b>	<b>83</b>	<b>0</b>

PORCENTAJES		0	7	44	43	6	0	4	30	38	29	0	22	59	20	0	0	17	63	21	0
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

**Fuente:** valores obtenidos de los resultados del cuestionario sobre los Principios de la Dirección.



**Gráfico 4.37.** Resultados de cada pregunta sobre los principios de la Dirección.  
**Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

Tabla. 4.34. Factores Estratégicos: Las Funciones Directivas.

		FUNCIONES DIRECTIVAS VALORES EN PORCENTAJES																			
CUESTIONARIO		La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					Agrogana S.A.				
N° PREGUNTAS		Nunca	Rara ves	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara ves	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara ves	A veces	A menudo	A diario	Nunca	Rara ves	A veces	A menudo	A diario
16		0	0	0	50	50	0	0	0	73	27	0	0	0	64	36	0	0	0	0	100
17		0	78	22	0	0	0	15	85	0	0	0	29	71	0	0	0	0	100	0	0
18		0	0	0	56	44	0	0	0	77	23	0	0	0	64	36	0	0	0	50	50
19		0	0	33	67	0	0	0	42	38	20	0	0	21	79	0	0	0	0	100	0
20		0	0	83	17	0	0	0	38	62	0	0	0	71	29	0	0	50	50	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>78</b>	<b>138</b>	<b>190</b>	<b>94</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>165</b>	<b>250</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>163</b>	<b>236</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>

PORCENTAJES	0 %	16 %	28 %	38 %	19 %	0 %	3 %	33 %	50 %	14 %	0 %	6 %	33 %	47 %	14 %	0 %	10 %	30 %	30 %	30 %
-------------	-----	------	------	------	------	-----	-----	------	------	------	-----	-----	------	------	------	-----	------	------	------	------

Fuente: valores obtenidos de los resultados del cuestionario sobre los Funciones Directivas.

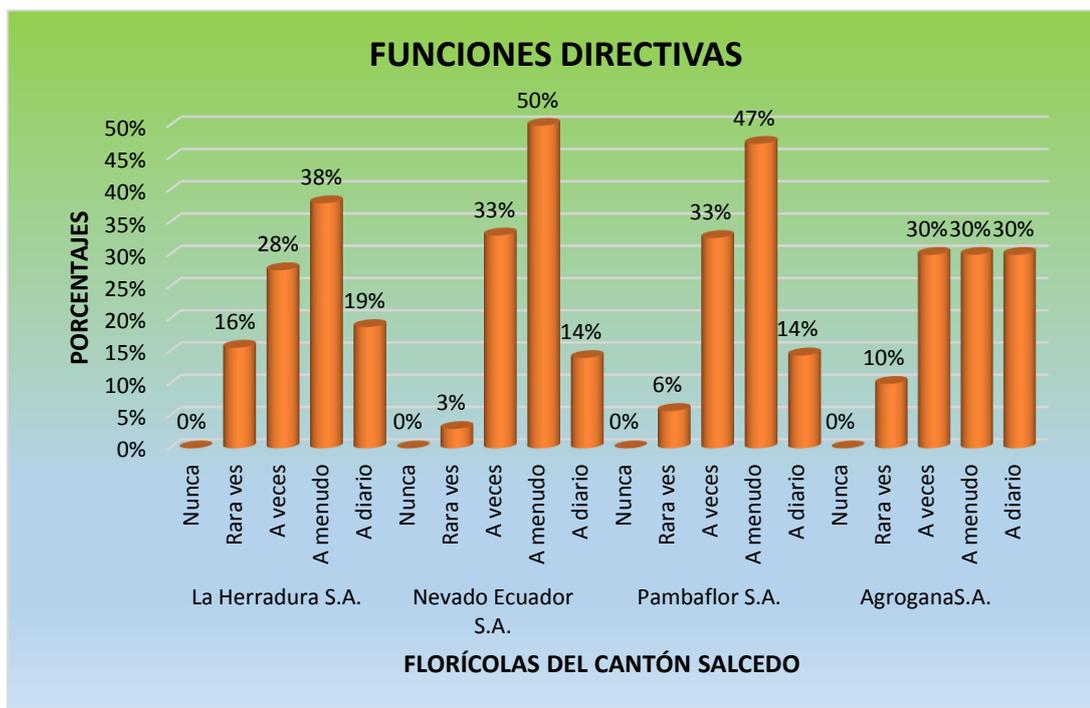
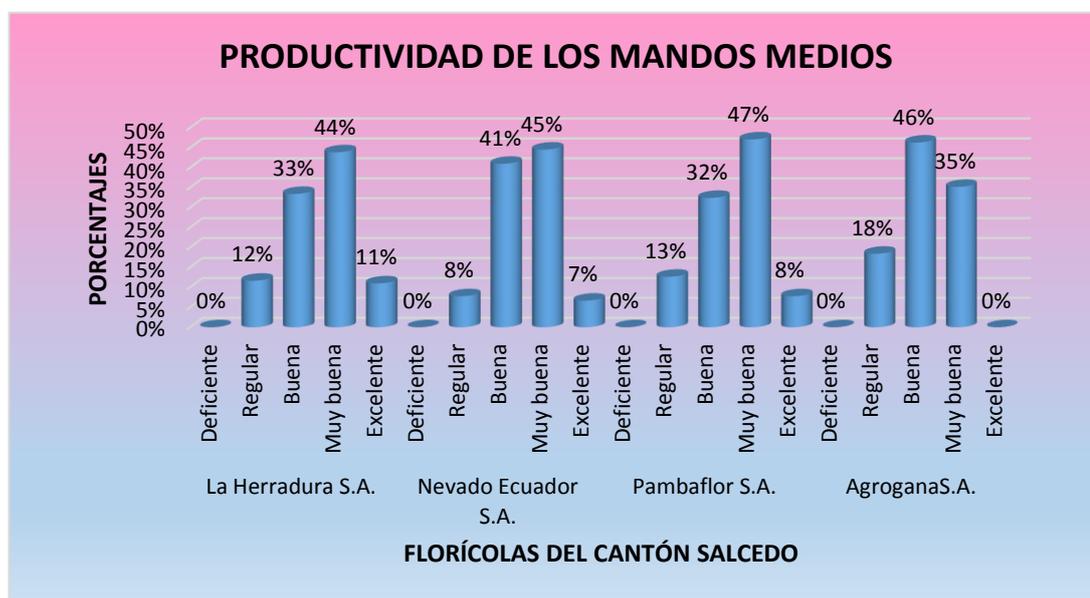


Gráfico 4.38. Resultados de cada pregunta sobre los Funciones Directivas. Elaborado por: Rosero, M. (2018)

Tabla. 4.35. Factores Estratégicos: La Productividad de los Mandos Medios.

CUESTIONARIO	PRODUCTIVIDAD DE LOS MANDOS MEDIOS VALORES EN PORCENTAJES																			
	La Herradura S.A.					Nevado Ecuador S.A.					Pambaflor S.A.					Agrogana S.A.				
N° PREGUNTAS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
21	0	22	78	0	0	0	15	85	0	0	0	29	71	0	0	0	0	100	0	0
22	0	11	56	33	0	0	12	69	19	0	0	7	57	36	0	0	33	67	0	0
23	0	6	50	44	0	0	8	69	23	0	0	43	57	0	0	0	50	50	0	0
24	0	22	67	11	0	0	0	85	15	0	0	21	29	50	0	0	33	67	0	0
25	0	0	0	56	44	0	0	0	85	15	0	0	7	86	7	0	0	0	100	0
26	0	0	0	89	11	0	0	0	85	15	0	0	0	79	21	0	0	0	100	0
27	0	44	50	6	0	0	35	61	4	0	0	14	71	15	0	0	50	50	0	0
28	0	0	0	78	22	0	0	0	85	15	0	0	0	79	21	0	0	0	100	0
29	0	0	0	78	22	0	0	0	85	15	0	0	0	79	21	0	0	83	17	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>301</b>	<b>395</b>	<b>99</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>369</b>	<b>401</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>114</b>	<b>292</b>	<b>424</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>166</b>	<b>417</b>	<b>317</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>33%</b>	<b>44</b>	<b>11%</b>	<b>0</b>	<b>8%</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>7%</b>	<b>0</b>	<b>13%</b>	<b>32</b>	<b>47</b>	<b>8%</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>46</b>	<b>35</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** valores obtenidos de los resultados del cuestionario sobre la Productividad de los Mandos Medios.



**Gráfico 4.39.** Resultados de cada pregunta sobre la Productividad de los Mandos Medios. **Elaborado por:** Rosero, M. (2018)

Después de que se detalló los resultados de cada encuesta y cuestionario que se les hizo a las florícolas del Cantón Salcedo a continuación se muestra un cuadro resumen de todos los datos obtenidos por empresa.

Tabla. 4.36. Resumen Factores Estratégicos.

RESUMEN CUADRO FACTORES ESTRATÉGICOS					
FACTORES ESTRATÉGICOS	CATEGORIAS	La Herradura S.A.	Nevado Ecuador S.A.	Pambaflor S.A.	Agrogana S.A.
Diagnostico Estratégico Filosófico	SI	51%	59%	52%	58%
	NO	49%	41%	48%	42%
Principios de la Dirección	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	7%	4%	22%	17%
	Buena	44%	30%	59%	63%
	Muy Buena	43%	38%	20%	21%
	Excelente	6%	29%	0%	0%
Funciones Directivos	Nunca	0%	0%	0%	0%
	Rara vez	16%	3%	6%	10%
	A veces	28%	33%	33%	30%
	A menudo	38%	50%	47%	30%
	A diario	19%	14%	14%	30%
Productividad de los Mandos Medios	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	12%	8%	13%	18%
	Buena	33%	41%	32%	46%
	Muy buena	44%	45%	47%	35%
	Excelente	11%	7%	8%	0%

**Fuente:** valores obtenidos de los resultados de las encuestas y cuestionarios realizados a las empresas.

Como se puede observar en los cuadros anteriores los resultados obtenidos al aplicar la encuesta y cuestionarios como lo indica Cipriano & Luna (2014). Las cuatro empresas del Cantón Salcedo muestran que:

El Diagnostico Estratégico Filosófico: En este factor Estratégico no hay un porcentaje significativo en ninguna de las cuatro florícolas ya que los resultados muestran un porcentaje entre el 51% y 59% en el categoría del **SI**, esto indica que si tienen un nivel medio sobre el conocimiento acerca de los objetivos, difusión y participación a los empleados, realizando un seguimiento y retroalimentación, de acuerdo a los recursos con los que cuenta cada empresa.

Principios de la Dirección: Este factor estratégico sirve para ver si se aplican los principios de la dirección como son: los objetivos, el control, la planificación y la

viabilidad, la continuidad de la organización, las relaciones humanas y la calidad total; en donde los resultados que arrojó el cuestionario fue que las empresas tienen un porcentaje medio entre el 30% y 63%, en las cuales la aplicación de los principios es **BUENA**, ya que los directivos crean espacios abiertos que les permite actuar, recurriendo a su intuición por su experiencia en este ámbito de las flores, ya sean las áreas informales de la empresa y de su dirección, es decir que la estructura de la organización debe hacer frente a las situaciones actuales como la competencia, asegurando su permanencia, y alcanzar la ventaja competitiva, para cumplir con las expectativas de los clientes.

Las Funciones Directivas: los resultados obtenidos de este Factor Estratégico muestra que las empresas concentran la gestión en un porcentaje medio entre el 30% y 50%, que **A MENUDO** las funciones de los directivos distribuyen adecuadamente sus recursos, creando estructuras operativas y funcionales controlando sus resultados estructurando, su visión comunicando a todos sus miembros las estrategias.

Productividad de los Mandos Medios: de igual forma este factor estratégico arrojó un porcentaje medio de entre el 35% y 46%, que corresponde a los conocimientos y habilidades que poseen los mandos medios, como son los supervisores, encargados, etc. Es **MUY BUENA** es decir que cumplen con las responsabilidades básicas del puesto que ocupan ya que son los encargados de dirigir, controlar, realizar planificaciones estratégicas de su área, demostrando actitudes competitivas implementando programas de mejora de calidad, siempre velando por la salud y seguridad en el trabajo informando a sus subordinados las actividades generales.

Tabla. 4.37. Opciones Estratégicos para alcanzar los objetivos.

<b>OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>	
<b>FACTORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>OPCIONES</b>
<b>Diagnostico Estratégico Filosófico</b>	La dirección tiene que tener claro cuál es la misión, visión, valores y objetivos, siendo estos concisos comunicando a todo su personal para que en conjunto puedan alcanzarlos.
<b>Principios de la Dirección</b>	Definir claramente un equilibrio entre lo deseado y lo que es viable en función a los recursos de la empresa tomando en cuenta que los empleados realizan su trabajo de mejor manera cuando son considerados y tratados como seres humanos.
<b>Funciones Directivos</b>	Realizar presupuestos de mejor manera, planificando y organizando periódicamente para llevar un control adecuado
<b>Productividad de los Mandos Medios</b>	Es necesario realizar a menudo capacitaciones al talento humano con temas relacionados con la salud y seguridad ocupacional, implementando mejoras.

**Fuente:** Formulación de opciones estratégicas para alcanzar los objetivos de rentabilidad.

#### **b. Limitación del estudio**

Las limitaciones del presente trabajo de investigación se derivan por la falta de colaboración de ciertas florícolas con la información necesaria principalmente al momento de pedirles la documentación que respalde de cuáles son sus factores

estratégicos que utilizan para alcanzar sus objetivos propuestos y lograr una adecuada rentabilidad y la seriedad de la misma.

Varias florícolas tienen muchos años de experiencia y gran acogida en el mercado y sigue ampliándose, pero la situación económica del país y sus leyes han obstaculizado su crecimiento continuo, así como la competencia de otros países con respecto a los precios, los impuestos de exportación, etc. Por otro lado, ciertas florícolas se han vuelto monótonas acostumbradas a solo recibir órdenes y ser conformistas.

### c. Conclusiones

De las cuatro empresas analizadas, la empresa Agrogana S.A. fue la que tuvo una pérdida económica en el año 2016, su análisis en cuanto a los factores estratégicos se mantiene en un nivel medio - bajo, al contrario de las tres empresas revisadas que sí cuentan con un nivel muy bueno en la aplicación de los factores estratégicos demostrando que no obtuvieron pérdidas económicas en ejercicio Fiscal 2016, reflejado en el Estados de Resultados.

Sobre la situación económica de las empresas se ha verificado su rentabilidad con respecto a las inversiones y ventas que han tenido estas empresas. En cuanto a la inversión se ha evidenciado que la empresa La Herradura tanto la **rentabilidad neta del activo** como en la **rentabilidad del patrimonio** tienen un porcentaje alto sobre las demás empresas, mientras que la empresa Nevado Ecuador y Pambaflor tienen un porcentaje de utilidad similar para la rentabilidad neta del activo; de igual forma las mismas empresas son similares para la rentabilidad del patrimonio lo cual se puede concluir que las empresas perciben una utilidad no solo por el volumen de ventas sino también por el precio debido a la temporada alta de producción y pedidos de flores para exportación especialmente en Valentín. Por el contrario la empresa Agroganaderos ha obtenido una pérdida en su ejercicio económico.

En cuanto a las ventas el indicador del **margen bruto**, la empresa la Nevado Ecuador tiene el mayor porcentaje con respecto a las otras tres empresas de utilidad bruta obteniendo \$ 0.18 centavos de ganancia por cada dólar vendido. La empresa

que le sigue es la Herradura obtuvieron \$ 0.12 centavos por cada dólar vendido, entre las empresas Pambaflor y Agroganaderos tienen una utilidad bruta casi similar, concluyendo que las empresas tienen un margen de utilidad bruta entre \$ 0.06 y \$ 0.18 por cada dólar vendido en el año demostrando que si hay utilidades.

Con respecto al **margen operacional** las empresas Nevado, Pambaflor y Agroganaderos tienen mayor utilidad operacional de las ventas netas mientras que la Herradura tiene pérdida, esto indica que las primeras empresas son lucrativas independientemente de cómo han sido financiadas y la Herradura no tiene lucro.

Por último el **índice de rentabilidad** Neta de Ventas indica que hay un porcentaje de similitud entre la Herradura y Nevado, mientras que para Pambaflor la utilidad neta es baja. Se concluye que por cada dólar generaron entre \$ 0.4 y \$ 0.10 centavos de utilidad neta debido a que tienen buenas ventas estacionarias.

Se han analizado los cuatro factores estratégicos establecidos por Cipriano & Luna (2014), según las encuestas y la observación realizada a cada una de las empresas, determinando que para el primer factor que corresponde a la filosofía de la empresa, las cuatro florícolas pasan el 50% en la aplicación de los factores estratégicos que corresponde a la misión, visión, valores y objetivos; Para el segundo factor que corresponde a los principios de la dirección se obtiene un porcentaje bueno; para el tercer factor que son las funciones directivas se obtiene en la categoría de a menudo; y para el cuarto factor que corresponde a la productividad de los mandos medios se obtiene una categoría de Muy buena, estos resultados indican que las empresas aplican los factores estratégicos en un nivel medio – alto.

Para la empresa Agrogana S.A., con la finalidad de que aumente sus ganancias, es necesario que aplique de mejor manera los factores estratégicos, principalmente en los factores de las funciones directivas, que corresponde a realizar los presupuestos de mejor manera, planificando y organizando oportunamente y llevando un control adecuado y mejorando la comunicación interna de la empresa, en cuanto al factor de la Productividad de los mandos medios es necesario que aumentar la capacitación del talento humano, implementar mejoras de calidad, aplicando temas

relacionados con la salud y seguridad ocupacional de los trabajadores, teniendo una actitud competitiva ante acciones y ataques de la competencia.

#### **d. Recomendaciones**

Revisar los factores estratégicos que poseen las empresas ya que es la clave para el éxito, dando un adecuado control y seguimiento de los mismos para garantizar el cumplimiento de la misión y visión.

Aplicar periódicamente los indicadores de rentabilidad financiera ya que estos proporcionan datos relacionados con el porcentaje sobre cada unidad monetaria de ventas, después de deducir todos los gastos, entre ellos los impuestos. Esta es una herramienta importante de éxito de las empresas que además sirve para medir la efectividad de la administración, controlando los costos y gastos y convertir las ventas en utilidades.

El movimiento del sector florícola se mantiene en constante desarrollo, las exportaciones mundiales van creciendo, siendo en la actualidad el Ecuador uno de los exportadores con mayor acogida y volumen de ventas, este es un sector económico muy importante para el país, ubicado principalmente la región Sierra, esto se debe a que la Provincia de Cotopaxi tiene una gran ventaja competitiva como son las condiciones climáticas, que proporcionan factores como la temperatura estable, la perpendicularidad de la luz, la altitud adecuada, agua de regadío constante, dando como resultado que las flores sean las mejores tanto en calidad como su vida en florero, se recomienda aprovechar eficientemente los recursos existentes.

Controlar bien sus inventarios y costos innecesarios sin cargarse de excesos, ofreciendo un mejor servicio a sus clientes. Tomando en cuenta que para crear rentabilidad es necesario enfocarse en ofrecer un producto de gran calidad a sus clientes siempre dándoles un valor agregado, apoyarse en herramientas que les permitan maximizar sus fortalezas, enfocándose en nuevas estrategias que integren a todas las áreas de la organización manteniendo una información oportuna, clara y confiable permitiendo tomar mejores decisiones llevando a la empresa a elevar sus niveles de productividad y rentabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Orozco Hernández, M. E., & Mendoza Martínez, M. (Marzo de 2003). Competitividad local de la agricultura ornamental en México. *Ciencia Ergo Sum*, 10(1). Recuperado el 9 de Diciembre de 2017, de [file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-CompetitividadLocalDeLaAgriculturaOrnamentalEnMexi-5167016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-CompetitividadLocalDeLaAgriculturaOrnamentalEnMexi-5167016%20(1).pdf)
- Sánchez Ballesta, J. (2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. Recuperado el 16 de Diciembre de 2017, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- Superintendencia de Bancos y Seguros, S. (2016). *Análisis de la Industria Florícola y su Comportamiento*. Estudio Sectorial y Crediticio, Quito. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis\\_industria\\_floricola.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_floricola.pdf)
- Abreu, M. V. (13 de Agosto de 2009). Competitividad como Actitud. Caribe: El CNC en los medios. Recuperado el 10 de Julio de 2018, de <http://www.competitividad.org.do/competitividad-como-actitud/>
- Acción Ecológica. (Marzo de 2000). Las Flores del Mal: las floricultoras y su Crecimiento Acelerado. *La Industria de las Flores*(88), 1. Ecuador: Acción Ecológica. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://eudalter.org/material/sobirania/enlace6.pdf>
- Agrocalidad. (2017). Lista Oficial de Empresas Certificadas. "Protocolo para el control Obligatorio de Ácaros en lugares y/o sitios de Producción de Rosas de Exportación". Quito, Pichincha, Ecuador: Agrocalidad. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/LISTA-OFICIAL-PROTOCOLO-ACAROS-24-01-2017.pdf>
- Alvero Faja, H., & Ramos Mejía, M. (2006). *Cómo Conocer y Manejar sus Costos para Tomar Decisiones Rentables* (Segunda ed., Vol. 2). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de [https://books.google.com.ec/books?id=9EoUE4ZbhG0C&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Ramos+Mejia,+2006+rentabilidad&source=bl&ots=XffcVK-sf\\_&sig=7AU4tHD3\\_MmALykKli620YmMtzg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiU4dymZbXAhVh0YMKHSV0BuUQ6AEILzAA#v=onepage&q=Ramos%20Mejia%20C%202006%20rent](https://books.google.com.ec/books?id=9EoUE4ZbhG0C&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Ramos+Mejia,+2006+rentabilidad&source=bl&ots=XffcVK-sf_&sig=7AU4tHD3_MmALykKli620YmMtzg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiU4dymZbXAhVh0YMKHSV0BuUQ6AEILzAA#v=onepage&q=Ramos%20Mejia%20C%202006%20rent)
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social* (24 ed.). Buenos Aires, Argentina: Lumen. Recuperado el 17 de Enero de 2018, de <https://epiprimero.files.wordpress.com/2012/01/ander-egg-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>
- Ania, Y. (2004). El Cultivo del Rosal y su Propagación. *Cultivos Tropicales*, 25(2), 53-67. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/1932/193217832008.pdf>

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación* (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme C.A. Recuperado el 26 de Diciembre de 2017
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de Sistema de Aplicaciones y Productos SAP: <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@1702612JhuGHnPOF8Dguz1gFQ9WiFs1702610JeAF0JDKaToR0Jx67KaNCqC>
- Barrero, J. (1 de Octubre de 2012). La Importancia de medir la Rentabilidad. *Repro del Consejo de Ciencias Económicas*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de <http://www.barrerolarroude.com.ar/articulo/La-importancia-de-medir-la-rentabilidad/101>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3 ed.). (O. F. Palma, Ed.) Colombia: Pearson Educación. Recuperado el 6 de Diciembre de 2017, de <file:///I:/LIBROS%20DE%20INVESTIGACION/Metodologia%20De%20La%20Investigacion-Bernal%20Cesar-LIBR>
- Borda Pérez, M., Tuesca Molina, R., & Navarro Lechuga, E. (2009). *Métodos Cuantitativos*. Bogota, Colombia: Ediciones Uninorte. Recuperado el 11 de Enero de 2018
- Cázeres Hernández, L., Christen, M., Jaramillo Levi, E., Villaseñor Roca, L., & Zamudio Rodríguez, L. (1999). *Técnicas Actuales de Investigación Documental* (TERCERA ed.). Mexico: Trillas S.A. Recuperado el 26 de Diciembre de 2017, de [http://www.academia.edu/30356880/T%C3%A9nicas\\_actuales\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_documental\\_Cazares\\_Laura](http://www.academia.edu/30356880/T%C3%A9nicas_actuales_de_investigaci%C3%B3n_documental_Cazares_Laura)
- Chiavenato, I. (2009). *Administración* (Segunda ed.). (M. Chacón, Ed.) Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. Recuperado el 23 de Diciembre de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/218535964/Chiavenato-2009-Comportamiento-Organizacional-2ed-eBook>
- Cipriano, & Luna González, A. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria . Recuperado el 5 de Enero de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=3227900>.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones . Recuperado el 9 de Enero de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=cr80DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+financiera&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj35Dm7svYAhUlleAKHb-wCeYQ6AEIMjAC#v=onepage&q=gestion%20financiera&f=false>
- Cortez Pinto, C. E. (2015). *La Planeación Estratégica y sus Efectos a largo plazo en la Rentabilidad de RíoAláquez Rosas Rosalquez S.A. PARA EL AÑO 2014*. Tesis, Ambato. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de <file:///C:/Users/pc/Downloads/T3262ig.pdf>

- De la Hoz Suárez, B., Ferrer, M., & De la Hoz Suarez, A. (Enero - Abril de 2008). Indicadore de Rentabilidad. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109. Recuperado el 4 de Mayo de 2018, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008)
- Diaz, L. (2005). *Analisis y Planteamiento con aplicaciones a la Organización Política* (Primera ed.). Costa Rica: EUNED. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=6p0R6MOBQc4C&pg=PA105&dq=que+es+foda&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjjq6if3IzYAhUhTt8KHam8Dh4Q6AEIMjAC#v=onepage&q=que%20es%20foda&f=false>
- El Comercio. (13 de Julio de 2013). Compensaciones a la ATPDEA. *El Comercio*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/compensaciones-a-atpdea.html>
- Espinosa, Roberto; Duval, Israel. (7-14 de Mayo-Octubre de 2013). *Marketing Directo*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017, de [robertoepinosa.es: https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa](https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa)
- Febles Acosta, J., & Oreja Rodríguez, J. (2008). Factores Externos e Internos Determinantes de la Orientación de la Cultura Estartégica de las Empresas. *Dialnet Investigaciones Europeas de Direccion y Economía de la Empresa*, 14(1), 13-32. Recuperado el 5 de Enero de 2018, de <file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-FactoresExternosEInternosDeterminantesDeLaOrientac-2580969.pdf>
- FEDUPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (Tercera ed.). Parque del Oeste, Catia. Caracas,, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de <http://www.sicht.ucv.ve:8080/OPAC/archivos/NormasUPEL2006.pdf>
- Fornero, Ricardo A. (2014). *Análisis del Rendimiento*. Manual de Estudio Programado. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017
- García Padilla, V. (2015). *Análisis Financiero un Enfoque Integral* (Primera ed.). Colonia San Juan Tlihuaca, México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. Recuperado el 8 de Enero de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=zNBUCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+el+analisis+financiero&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiE566dicnYAhXoSd8KHt9mCzwQ6AEIJAA#v=onepage&q=que%20es%20el%20analisis%20financiero&f=false>
- Gitman, L. (2007). *Principios de la Administracion Financiera* (Décima primera edición ed.). (P. M. Guerrero Rojas, Ed.) Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación

de México, 2007. Recuperado el 17 de Octubre de 2018, de <https://profesorjulioraya.files.wordpress.com/2014/12/12020033.pdf>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda ed.). (G. D. Chávez, Ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 16 de Diciembre de 2017, de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/1-Principios-de-Administracion-Financiera-12edi-Gitman.pdf>

Hernández Sampieri, D., Fernández Collado, D., & Baptista Lucio, D. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta ed.). Santa Fe, Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 29 de Diciembre de 2017, de <file:///H:/LIBROS%20DE%20INVESTIGACION/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20-Hernández%20Sampieri-6ta%20edicion-LIBRO.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Batizta Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mexico: Interamericana Editores, S.A. . Recuperado el 6 de Diciembre de 2017, de <file:///I:/LIBROS%20DE%20INVESTIGACION/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20-Hernández%20Sampieri-6ta%20edicion-LIBRO.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (cuarta ed.). Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)

Herrera, D., Medina F., D., & Naranjo, D. (2010). *TUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA* (Cuarta ed.). Ambato, Tungurahua, Ecuador: Gráficas Corona Quito. Recuperado el 30 de Diciembre de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/152789750/Libro-Final>

Holguin Galan, J. R. (11 de Marzo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/la-salud-ocupacional-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Korovkin, T., & Sanmiguel-Valderrama, O. (2007). Estándares de Trabajo e Iniciativas no Estatales en las Industrias Florícolas de Colombia y Ecuador. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*(29), 15-30. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/509/50902902.pdf>

Lindberg, R., & Cohn, T. (1975). *Auditoria de Operaciones*. México. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017

- Lopez Herrera, J. (2013). Productividad. En L. H. Jorge. EEUU: Copyright. Recuperado el 23 de Diciembre de 2017, de [https://books.google.com.ec/books?id=ObSOAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=productividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7MO\\_jKHYYAhXyk-AKHbUoBiYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=productividad&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=ObSOAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=productividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7MO_jKHYYAhXyk-AKHbUoBiYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=productividad&f=false)
- Martinez Nay. (2010). Factores que Influyen en la Rentabilidad. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017
- Martsynovska, O. (Junio de 2011). Cadena de Valor de la Industria Global de Floricultura. 4-6. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1980490&fileId=1982397>
- Mauleón Torres, M. (2012). *Logística y Costos* (Dos ed.). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A. Recuperado el 24 de Diciembre de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=jElCuB7UYB8C&printsec=frontcover&dq=costos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi7-szD5KPYAhVPGt8KHbBOA-IQ6AEIJjAA#v=onepage&q=costos&f=false>
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico :Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juarez, Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de [https://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&pg=PR4&lpg=PR4&dq=mintzberg+henry+y+brian+quinn+james;+voyer,+john,+el+proceso+estrategico.+conceptos,+contextos+y+casos.+editorial+prentice+hall.+primera+edicion+\(edicion+breve\)+mexico+1997&source=bl&ots](https://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&pg=PR4&lpg=PR4&dq=mintzberg+henry+y+brian+quinn+james;+voyer,+john,+el+proceso+estrategico.+conceptos,+contextos+y+casos.+editorial+prentice+hall.+primera+edicion+(edicion+breve)+mexico+1997&source=bl&ots)
- Olmos Arrayales, J. (2007). *Tu Potencial Emprendedor* (Primera ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Naucalpan de Juarez, México: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=z1qD5rtpqooC&pg=PA81&dq=que+es+foda&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiji6if3IzYAhUhTt8KHam8Dh4Q6AEIJjAA#v=onepage&q=que%20es%20foda&f=false>
- Ortiz Anaya, H. (1996). *Analisis Financiero Aplicado* (9 ed.). Bogotá, Colombia: D´Vinni Editorial LTDA. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018
- Quintal Palomo, A. (2005). En *Desarrollo Estratégico de la Pequeña Empresa: Impulso a la Economía de Yucatán* (pág. 61). Merida, Mexico: UADY. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de catolof de la biblioteca: <https://search.library.utoronto.ca/details?6370046&uuiid=1b61418b-1d0d-4f86-b9a9-ea0e1f17cbb6>
- Ramírez, S. (28 de Septiembre de 2015). La Agricultura e Industria abarcan el 59% de la Economía de Cotopaxi. *El Comercio*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/agricultura-industria-provincia-cotopaxi-manufactura.html>

- Reinoso Estrella, J. P. (2016). *Los Estudios de Mercado Internacionales y su Impacto en la Rentabilidad del sector Floricultor de la parroquia de Joseguango Bajo de la Provincia de Cotopaxi*. Maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de file:///C:/Users/pc/Downloads/T3742M.pdf
- Retolaza Ávalos, J., Ruiz Roqueñi, M., & Araujo de la Mata, A. (Octubre de 2007). Factores Estratégicos de éxito de las Empresas de Inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(59), 61-89. Recuperado el 9 de Diciembre de 2017, de file:///C:/Users/pc/Downloads/Factores+estratégicos+de+éxito%20de+las+empresas+de+inserción.pdf
- Ristori Cueto, D., Márquez Feliciano, R. G., León Ayala, A. L., Esquinca Argüello, E., & Milla Sánchez, A. I. (Enero-Junio de 2016). Factores Mercadológicos de la Producción y Venta de Flores Exóticas en el Ejido Raymundo Enríquez en Tapachula, Chiapas. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XX(38), 343-354. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de file:///C:/Users/pc/Downloads/14146082007.pdf
- Sanabria Range, P., Romero Camargo, V., & Flórez Lizcano, C. (27 de Julio-Diciembre de 2014). El Concepto de Calidad en las Organizaciones: una Aproximación desde la Complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165-213. Recuperado el 24 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606007>
- Sánchez Ballesta, J. (2002). *Ciberconta Unizar*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social* (Decimocuarta ed.). Madrid, España: Paraninfo S.A. Recuperado el 26 de Diciembre de 2017, de [https://significanteotro.files.wordpress.com/2017/08/docslide-com-br\\_tecnicas-de-investigacion-social-r-sierra-bravo.pdf](https://significanteotro.files.wordpress.com/2017/08/docslide-com-br_tecnicas-de-investigacion-social-r-sierra-bravo.pdf)
- Sierra Vergara, Gabriela Inés. (2014). *Las Políticas de Control Interno incide en la Rentabilidad de la Florícola San Isidro Labrador FLORSANI CIA. LTDA de la parroquia de Malchinguí en el Año 2014*. Tesis, Ambato. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de file:///C:/Users/pc/Downloads/T2572i.pdf
- Steiner, G. (1998). ¿Qué es la Planeación Estratégica. En *Planeación Estratégica* (págs. 19-30). México: CECOSA. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestría/MTE/Gen02/gestion\\_admon\\_nt/unidad\\_2/U2\\_Queeslaplaneacionestrategica.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestría/MTE/Gen02/gestion_admon_nt/unidad_2/U2_Queeslaplaneacionestrategica.pdf)

- Steiner, G. (2007). *Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber* (Vol. 4). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 9 de Diciembre de 2017, de <http://editorialpatria.com.mx/detalle-de-libros.php?ID=232>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). *Análisis de la Industria Florícola y su Comportamiento*. Estudio Sectorial y Crediticio, Subdirección de Estudios, Quito. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis\\_industria\\_floricola.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_floricola.pdf)
- Tejeda-Sartorius, O., Ríos-Barreto, Y., Trejo-Téllez, L., & Vaquera-Huerta, H. (Junio/Agosto de 2015). Caracterización de la Producción y Comercialización de Flor de corte en Texcoco, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(5), 1105-1118. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-09342015000500016](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342015000500016)
- Veciana Vergués, J. M. (1999). *Función Directiva* (Primera ed.). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 10 de Junio de 2018, de [https://books.google.com.ec/books?id=64JsCqg-j\\_gC&printsec=frontcover&dq=funciones+directivas+de+la+administracion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGh5nGx8reAhUF7lMKHaYsAY0Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=64JsCqg-j_gC&printsec=frontcover&dq=funciones+directivas+de+la+administracion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGh5nGx8reAhUF7lMKHaYsAY0Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false)
- Zayas Barreras, I., Zayas Barreras, R., & Heiras Palazuelos, M. (Enero-Junio de 2017). Cluster Agrícola como Factor de Desarrollo en las Empresas. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XXI(40), 525-539. Recuperado el 6 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14152127002>

# Anexos

## Anexo 1. Lista de todas las fincas del cantón Cotopaxi

N°	RAZON SOCIAL	PROVINCIA	TIPO DE REGISTRO
1	ACHETECORP S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
2	ACOSTA ORTIZ PININA PATRICIA (DULCE ROSAS)	Cotopaxi	Productor - Exportador
3	AGAMA MORENO CARLOS EDUARDO (EDUFLO)	Cotopaxi	Productor - Exportador
4	AGRÍCOLA EL ROSARIO AGRIROSE CIA. LTDA	Cotopaxi	Productor - Exportador
5	AGRÍCOLA SAN FULGENCIO AGRIFUL CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Exportador
6	AGRICOLA YANASHAP	Cotopaxi	Productor - Exportador
7	AGRINAG S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
8	AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
9	AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A. FINCA ALIAGA	Cotopaxi	Productor - Exportador
10	AGROINDUSTRIAL LIMACHE AGROLIMACHE S.A	Cotopaxi	Productor - Exportador
11	AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI AGROCOEX S.A., Finca San Francisco Roses	Cotopaxi	Productor - Exportador
12	AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI, AGROCOEX S.A. (Finca La Victoria Roses)	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
13	ALMACHI CHICAIZA LUIS RUBÉN	Cotopaxi	Productor
14	ALMACHI CHICAIZA ROSA MATILDE	Cotopaxi	Productor
15	ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
16	ARTURO TOAQUIZA PUCUJI ( T & T FLOWER)	Cotopaxi	Productor - Exportador
17	BESTFLORAL	Cotopaxi	Productor - Exportador
18	BOSQUEFLOWERS S.A.	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
19	CALLE CARLOS RAFAEL (EVERGREEN DOS)	Cotopaxi	Productor - Exportador
20	CHANGO CHECA PRODUCTORES SA	Cotopaxi	Productor - Exportador
21	CHANGO IZA DEAYSE ALEXANDRA (ALEXANDRA FLOWERS)	Cotopaxi	Comercializador - Exportador
22	CHILUIZA BALLESTEROS DENIS FERNANDO (Finca SANDEN FLOWERS)	Cotopaxi	Productor - Exportador
23	COFRE ASHCA LUIS HUMBERTO (SUMAK SISA FLOWERS)	Cotopaxi	Productor
24	CONTINEX S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
25	ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD ANÓNIMA, Finca 1	Cotopaxi	Productor - Exportador
26	ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD ANÓNIMA, Finca 2	Cotopaxi	Productor - Exportador

27	EFANDINA EMPRESA FLORÍCOLA ANDINA S.A (EFANDINA S.A.)	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
28	EL CAMPANARIO DE SANTA ANITA SCC	Cotopaxi	Productor - Exportador
29	ELVIA YUGSI GUAYTA	Cotopaxi	Productor
30	EQR EQUATOROSES C.A. Hacienda San Luis	Cotopaxi	Productor
31	EQR EQUATOROSES C.A. HACIENDA SANTA MARTHA	Cotopaxi	Productor
32	EQR EQUATOROSES C.A., Hacienda El Pedregal	Cotopaxi	Productor
33	EQR EQUATOROSES C.A., Hacienda La Chilintosa	Cotopaxi	Productor
34	EQR EQUATOROSES C.A., Hacienda San José	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
35	EVER GREEN ROSES EVERROSES S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
36	FEGACON CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Exportador
37	FLORES DE DECORACIÓN DECOFLOR S.A.	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
38	FLORES DEL COTOPAXI S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
39	FLORES SANTA MONICA ÑANTA CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Exportador
40	FLORES TOACASO S.A	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
41	FLORÍCOLA BLOOMINGACRES S. A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
42	FLORICOLA BLOONHAUS SA	Cotopaxi	Productor - Exportador
43	FLORICOLA LA HERRADURA S.A.	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
44	FLORICOLA LA ROSALEDA S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
45	FUENTES VILLACRES LUIS ONOFRE (AMBATEÑITA FLOWERS)	Cotopaxi	Productor
46	GAVILANES VELOZ JIMENA PATRICIA (EQUAFLORES)	Cotopaxi	Productor - Exportador
47	GROWERFARMS S.A	Cotopaxi	Productor - Exportador
48	GRUPO VARGAS CHILE CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Exportador
49	GUAYAQUIL TAPIA HUGO EFRAIN	Cotopaxi	Productor - Exportador
50	HERRERA MOLINA ALBA DEL CARMEN (ALBIE FLOWER)	Cotopaxi	Comercializadora
51	HERRERA RUIZ PATRICIA JANETH (FLORES JIGUA)	Cotopaxi	Productor - Exportador
52	HISPANOROSES CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
53	JÁCOME ALTAMIRANO OSCAR ANTONIO (AGRÍCOLA SAN ELÍAS)	Cotopaxi	Productor
54	JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador

55	LAMINGO TOPANTA SEGUNDO LUIS	Cotopaxi	Productor
56	LEALPAVE S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
57	LUIS ALFREDO GUALPA ALMACHI	Cotopaxi	Productor
58	LUIS ARMANDO YANCHATIPAN ANARUMBA (FLORES LA UNION FINCA 2)	Cotopaxi	Productor
59	LUIS ARMANDO YANCHATIPAN ANARUMBA (FLORES LA UNION)	Cotopaxi	Productor - Exportador
60	MAO EFRAÍN ARTEAGA CADENA (SPRING FLOWER)	Cotopaxi	Productor
61	MARLEN ROSES ECUADOR S.A. (MARLEN 2)	Cotopaxi	Productor - Exportador
62	MILROSE S.A	Cotopaxi	Productor - Exportador
63	MILTON JOSE PACHECO CUNUHAY	Cotopaxi	Productor
64	MILTON JOSE PACHECO CUNUHAY (PÁRAMO ROSES)	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
65	MORE FLOR	Cotopaxi	Productor
66	NARANJO ROSES ECUADOR S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
67	NARANJO ROSES ECUADOR S.A. Finca SIR ARTHUR FARM	Cotopaxi	Productor
68	NATURAL FLOWERS AND PRODUCTS CIA. LTDA. Finca 2	Cotopaxi	Productor - Exportador
69	NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
70	NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A. (Finca Monterrey)	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
71	OKROSES S. A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
72	OLYA FARMS S.A	Cotopaxi	Productor - Exportador
73	PAMBAFLOR S.A.	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
74	PAMBAFLOR S.A. (Finca Mulaló)	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
75	PANCHI TAPIA MONICA PATRICIA (ÑUCANCHIK SISA)	Cotopaxi	Productor - Exportador
76	PONCE AVILA MARCOS LEONIDAS (RED ROSE)	Cotopaxi	Productor - Exportador
77	PURUNCAJAS VELA SUSAN MELINA (SAVAGE GARDEN)	Cotopaxi	Comercializadora
78	QUITO INORFLOWERS TRADE CIA. LTDA	Cotopaxi	Productor – Acopiador – Comercializador - Exportador
79	ROBALINO MENA SILVIA SOLEDAD	Cotopaxi	Productor
80	ROBERTO CARLOS TOPA LLUMILUISA (SANTA ISABEL FARMS)	Cotopaxi	Productor - Exportador
81	RODRIGUEZ GUERRERO LILIAN PATRICIA (BEAUTIFUL ROSE)	Cotopaxi	Acopiador – Comercializador – Exportador
82	ROSAS DE MULALO MULROSAS CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Exportador

83	ROSAS DEL COTOPAXI CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
84	ROSAS LA MARTINA RLM S.A.	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
85	ROSEMIROVICH ROSES CIA. LTDA.	Cotopaxi	Acopiador – Comercializador – Exportador
86	ROSESUCCES CIA. LTDA. (finca 2)	Cotopaxi	Productor
87	ROSESUCCESS CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
88	SANBELFLOWERS CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Exportador
89	SEGOVIA CRUZ JUAN ANTONIO (AGRÍCOLA CARMEN AMELIA)	Cotopaxi	Productor - Exportador
90	SEGUNDO EMILIANO CHANGO TOAPANTA (ROSELY FLOWERS)	Cotopaxi	Productor - Exportador
91	SIERRAFLOR CIA. LTDA	Cotopaxi	Productor - Exportador
92	SISARIFARMS FLORICOLA CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Exportador
93	SPACIUM S.A	Cotopaxi	Productor - Exportador
94	TESSAROSSES S.A	Cotopaxi	Productor - Exportador
95	TEXASFLOWERS S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
96	TOPROSES CIA. LTDA	Cotopaxi	Productor - Exportador
97	VALLE DEL SOL S.A. VALDESOL	Cotopaxi	Productor - Acopiador - Exportador
98	VARGAS MORETA MARCO VINICIO (M&J FLOWERS)	Cotopaxi	Productor - Exportador
99	VERDILLANO CIA. LTDA.	Cotopaxi	Productor - Exportador
100	VOLCANO GARDENS PLANTACIONES S.A.	Cotopaxi	Productor - Exportador
101	YANEZ CHANCUSIG SEGUNDO (LUZ OF ROSES)	Cotopaxi	Productor - Exportador

**Anexo 2.** Resumen del número de florícolas según sus funciones.

DETALLE	NUMERO
Acopiador – Comercializador – Exportador	2
Productor	19
Comercializadora	2
Comercializador - Exportador	1
Productor - Exportador	58
Productor - Acopiador - Exportador	18
Productor – Acopiador – Comercializador - Exportador	1
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>

**Anexo 3.** Lista del personal de la florícola la Herradura S.A.

<b>LA HERRADURA S.A.</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>ARÉAS</b>	<b>TOTAL</b>
Directivos	Accionistas	4
	Gerente General	1
	Asistente de Gerencia Técnica	1
Dpto. de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1
	Auxiliar de Recursos Humanos	1
Dpto. Financiero	Jefe Financiero	1
	Contador	1
	Auxiliar contable	1
	Jefe de Compras	1
Dpto. de Ventas	Jefe de Ventas	1
	Vendedores	3
Poscosecha	Jefe de Poscosecha	1
	Supervisores de Sala	2
	Supervisor de Empaque	1
	Embonchadores	9
	Clasificadores	9
	Patinadores	2
	Empacadores	3
	Control de Calidad	2
Dpto. De Producción	Gerente técnico	1
	Supervisor de Producción	2
	Supervisor Patológico de Sanidad Vegetal	1
	Supervisor de Nutrición Vegetal	1
	Supervisor de Mantenimiento	1
	Fumigadores y Cocheros	15
	Cortadores	48
Dpto. de Salud	Medico	1
Guardería	Guardia	1
Bodega	Bodeguero	1
Recepción	Recepcionista	1
<b>TOTAL</b>		<b>118</b>

**Anexo 4.** Lista del personal de la florícola de Pambaflor S.A.

<b>PAMBAFLOR S.A.</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>ARÉAS</b>	<b>TOTAL</b>
Directivos	Accionistas	5
	Gerente General	1
	Asistente Administrativa	1
Dpto. de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1
	Auxiliar de Recursos Humanos	1
Dpto. Financiero	Jefe Financiero	1
	Contador	1
	Auxiliar contable	1
	Jefe de Compras	1
Dpto. de Ventas	Jefe de Ventas	1
	Vendedores	3
Poscosecha	Jefe de Poscosecha	1
	Supervisores de Sala	2
	Supervisor de Empaque	1
	Embonchadores	11
	Clasificadores	11
	Patinadores	2
	Empacadores	3
	Control de Calidad	2
Dpto.. De Producción	Jefe técnico	1
	Supervisor de Producción	3
	Monitoreador	1
	Fertilizador	1
	Supervisor de Mantenimiento	1
	Fumigadores y Cocheros	15
	Cortadores	55
Mantenimiento Interno	Limpieza	1
	Emplasticadores	5
	Mensajero	1
Dpto. de Salud	Enfermera	1
Guardianía	Director de Guardianía	1
	Guardias	3
Bodega	Bodeguero	2
Recepción	Recepcionista	1
<b>TOTAL</b>		<b>142</b>

**Anexo 5.** Personal de Nevado Ecuador S.A.

<b>NEVADO ECUADOR S.A.</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>TOTAL</b>
Directivos	Accionistas	
	Gerente General	1
	Asistente de Gerencia Técnica	1
Dpto. de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1
	Directora de Recursos Humanos	1
	Auxiliar de Recursos Humanos	1
Dpto. de Contabilidad	Contador General	1
	Procesos Especiales	1
	Auxiliar contable	1
	Asistente Contable	1
Dpto. de Compras	Jefe de Compras	1
Dpto. de Ventas	Gerente de Ventas	1
	Coordinación de Exportación	1
	Asistente de Exportación	2
	Vendedores	5
Dpto. Sistemas	Jefe de Sistemas	1
Poscosecha	Supervisor de Sala	2
	Patinadores	10
	Clasificadores	27
	Embonchadores	35
	Digitador de Etiquetas	2
	Distribuidores de Ramos	1
	Doblador de Papel	2
	Chofer	1
	Etiquetadores	4
	Auxiliar de Sala	5
	Tinturadores	8
	Cortadores de tallos	2
	Control Nacional	2
	Supervisor de Empaque	1
	Control de Calidad	2
	Empacadores	18
Cultivo	Gerente técnico	1
	Jefe de Cultivo	2
	Jefe de Sanidad Vegetal	1
	Supervisores de cultivo	6
	Monitoreadores	7
	Supervisor de Fumigación	4
	Regadores	4
	Hormonador	1

	Drenchador	5	
	Propagación	3	
	Fumigadores y cocheros	55	
	Cortadores	141	
Mantenimiento Interno	Jefe de Mantenimiento y Seguridad Físicas	1	
	Carpinteros	2	
	Mensajeros	1	
	Limpieza	6	
	Supervisor de Mantenimiento	1	
	Electricista	1	
	Portero	2	
	Mecánico	1	
	Emplasticadores	11	
	Tractoristas	2	
	Elaboración de Compus	2	
	Manejo de Desechos	1	
	Dpto. de Salud	Jefe de Seguridad y salud	1
		Enfermera	1
Guardería	Directora de Guardería	1	
	Auxiliar de Guardería	3	
Bodega	Bodeguero	2	
Recepción	Recepcionista	1	
<b>TOTAL</b>		<b>412</b>	

**Anexo 6.** Total personal de Agroganaderos Espinosa Finca Yambo.

<b>AGROGANADEROS S.A FINCA YAMBO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>TOTAL</b>
Directivos	Accionistas	7
	Gerente General	1
Dpto. de Contabilidad	Contador	1
	Auxiliares	1
Dpto. de Compras	Jefe de Compras	1
Dpto. de Ventas	Jefe de Ventas	1
	Vendedores	1
Cultivo	Jefe técnico	1
	Supervisores	1
	Monitoreadores	1
	Fertilizadores	1
	Fumigadores	8
	Cortadores	13
	Jefe de Fumigación	1
Bodega	Bodeguero	1
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>

**Anexo 7.** Total del muestreo de las florícolas del cantón salcedo por áreas.

**TOTAL MUESTREO FLORÍCOLAS**

<b>DETALLE</b>	<b>Florícola La Herradura Floherra S.A.</b>	<b>Pambaflor S.A.</b>	<b>Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.</b>	<b>Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.</b>	<b>TOTAL MUESTRA</b>
Gerente General	1	1	1	1	4
Asistente de Gerencia Técnica	1		1		2
Jefe de Recursos Humanos	1	1	1		3
Jefe Financiero	1	1	1		3
Contador	1	1	1	1	4
Jefe de Compras	1	1	1	1	4
Jefe de Ventas	1	1	1	1	4
Vendedores	2	2	5		9
Jefe de Poscosecha	1	1	1		3
Supervisores de Sala	1	1	2		4
Control de Calidad	1	1	2		4
Gerente técnico	1	1	1	1	4
Supervisor de Producción	2	1	3		6
Jefe de Seguridad y Salud	1		1		2
Guardia	1	1	2		4
Bodeguero	1		2	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>64</b>

**Anexo 8.** Resumen del total de muestreo de las florícolas

**TOTAL MUESTREO FLORÍCOLAS**

<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>TOTAL MUESTRA</b>
Florícola La Herradura Floherra S.A.	118	18
Nevado Ecuador Nevaecuador S.A.	412	26
Pambaflor S.A.	142	14
Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	40	6
<b>TOTAL</b>	<b>712</b>	<b>64</b>

**Anexo 9.** Análisis de las cuentas de los Estados Financieros de las cuatro  
florícolas del cantón salcedo año 2016.

ESTADOS FINANCIEROS 2016	Florícola La Herradura S.A.	Nevado Ecuador S.A.	Pambaflor S.A.	Agrogranadera Espinosa Chiriboga S.A.
<b>ACTIVO</b>				
Corriente	\$ 382.927,65	\$ 1.847.887,86	\$ 323.915,44	\$ 2.337.417,53
No Corriente	\$ 640.351,52	\$ 7.886.245,98	\$ 1.658.852,05	\$ 3.572.342,94
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.023.279,17</b>	<b>\$ 9.734.133,84</b>	<b>\$ 1.982.767,49</b>	<b>\$ 5.909.760,47</b>
<b>PASIVOS</b>				
Corriente	\$ 712.162,85	\$ 3.083.063,35	\$ 610.530,47	\$ 1.741.690,37
No Corriente	\$ 296.872,90	\$ 3.697.163,16	\$ 643.129,49	\$ 1.967.760,54
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 1.009.035,75</b>	<b>\$ 6.780.226,51</b>	<b>\$ 1.253.659,96</b>	<b>\$ 3.709.450,91</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 14.243,42</b>	<b>\$ 2.953.907,33</b>	<b>\$ 729.107,53</b>	<b>\$ 2.200.309,56</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
VENTAS NETAS	\$ 2.157.457,58	\$ 8.331.881,16	\$ 4.735.341,05	\$ 5.943.719,25
OTROS INGRESOS	\$ 93.447,47	\$ 276.005,34	\$ 435.148,88	\$ 295.532,93
COSTOS DE VENTAS	\$ 1.905.940,39	\$ 6.873.632,78	\$ 4.467.706,29	\$ 5.376.403,50
GASTOS OPERACIONALES	\$ 307.152,68	\$ 1.416.572,28	\$ 636.555,73	\$ 691.064,48
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 18.983,63	\$ 235.319,90	\$ 47.989,45	\$ 172.129,43
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ -55.635,49</b>	<b>\$ 8.290.205,06</b>	<b>\$ 5.104.262,02</b>	<b>\$ 6.067.467,98</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 251.517,19</b>	<b>\$ 1.458.248,38</b>	<b>\$ 267.634,76</b>	<b>\$ 567.315,75</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 18.828,35</b>	<b>\$ 82.361,54</b>	<b>\$ 18.238,46</b>	
<b>PERDIDA</b>				<b>\$ 345,23</b>

Anexo 10. Estado de Situación Financiera de la Herradura S.A.



**RAZÓN SOCIAL FLORÍCOLA LA HERRADURA FLOHERRA S.A.**

DIRECCIÓN: SARAGOZA Y VALENCIA No. 01-101 BARRIO:

NUMERO: 134312732

RUC: 1890141427001

AÑO: 2016

FORMULARIO: 101



**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS	CÓDIGO	CUENTA	SALDOS
	<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
311	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ 82.649,96	511	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Corriente Relacionados Locales	\$ 17.951,46
	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>		513	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Corriente No Relacionados Locales	\$ 283.862,58
312	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes Relacionados Locales	\$ 32,52	515	Beneficiarios U Otros Titulares De Derechos Representativos De Capital Local	\$ 178.388,03
315	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes No Relacionados Locales	\$ 1.421,66	519	Otras Cuentas Y Documentos Por Pagar Corriente Relacionados Locales	\$ 8.000,00
316	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes No Relacionados Del Exterior	\$ 163.618,86	521	Otras Cuentas Y Documentos Por Pagar Corriente No Relacionados Locales	\$ 15.875,15
317	Incobrabilidad (Provisiones Para Créditos Incobrables)	\$ -1.636,19	525	Obligaciones Con Instituciones Financieras Corriente No Relacionadas Locales	\$ 117.544,74
323	Otras Cuentas Y Documentos Por Cobrar Corriente Relacionados Del Exterior	\$ 1.600,00	532	<b>IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO</b>	\$ 15.569,27
325	Otras Cuentas Y Documentos Por Cobrar Corriente No Relacionados Locales	\$ 49.857,08		<b>PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		533	Obligaciones Participación Trabajadores Por Pagar Del Ejercicio Corriente	\$ 2.824,25
336	Crédito Tributario A Favor Del Sujeto Pasivo Por IVA	\$ 28.946,71	534	Obligaciones Con El Iess	\$ 17.939,24
337	Crédito Tributario A Favor Del Sujeto Pasivo Por Renta	\$ 15.737,18	536	Otros Pasivos Por Beneficios A Empleados	\$ 52.072,43
	<b>INVENTARIOS</b>			<b>PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS</b>	
340	Inventario De Materia Prima (No Para La Construcción)	\$ 14.345,79	545	Anticipos De Clientes	\$ 1.279,08
343	Construcción)	\$ 25.008,69		<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	
	<b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (PREPAGADOS)</b>		549	Otros Pasivos Corrientes Otros	\$ 856,62
358	Primas De Seguro Pagadas Por Anticipado	\$ 1.345,39	550	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 712.162,85</b>
361	<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 382.927,65</b>		<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES</b>	
	<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		555	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Largo Plazo No Relacionados Locales	\$ 35.533,54
	<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>			<b>PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
364	Revaluaciones )	\$ 211.905,15	573	Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 232.861,86
368	Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 148.466,50	574	Provisiones Para Desahucio	\$ 28.477,50
374	Equipo De Computación Y Software	\$ 4.854,24	589	<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 296.872,90</b>
383	Otras Propiedades Planta Y Equipo	\$ 120.525,71	599	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 1.009.035,75</b>
384	Reexpresiones O Revaluaciones	\$ -289.848,55		<b>PATRIMONIO</b>	
	<b>ACTIVOS BIOLÓGICOS</b>		601	Capital Suscrito Y/O Asignado	\$ 866.336,00
400	Plantas Vivas Y Frutos En Crecimiento A Costo	\$ 668.675,95	603	Aportes De Socios O Acción Futura Capital	\$ 127.286,51
401	(-) Depreciación Acumulada De Activos Biológicos Medidos A Costo	\$ -225.164,48		<b>RESERVAS</b>	
445	<b>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 937,00	604	Reserva Legal	\$ 12.601,40
449	<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 640.351,52</b>	605	Reserva Facultativa	\$ 9.885,46
				<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	
			612	(-) Pérdida Acumulada Ejercicios Anteriores	\$ -1.002.300,78
			614	Utilidad Del Ejercicio Patrimonio	\$ 434,83
			698	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 14.243,42</b>
499	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.023.279,17</b>	699	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.023.279,17</b>

Anexo 11. Estado de resultados de la florícola la Herradura S.A.

**RAZÓN SOCIAL FLORÍCOLA LA HERRADURA FLOHERRA S.A.**

DIRECCIÓN: SARAGOZA Y VALENCIA No. 01-101 BARRIO:



NUMERO: 134312732

RUC: 1890141427001

AÑO: 2016

FORMULARIO: 101



ESTADO DE RESULTADOS

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS
	<b>INGRESOS</b>	
	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	
6001	Ventas Netas Locales De Bienes Gravadas Con Tarifa Diferente De 0% De IVA	\$ 11.849,13
6003	Ventas Netas Locales Gravadas Con Tarifa Cero O Exentas De IVA	\$ 157.096,98
6009	Exportaciones Netas De Bienes	\$ 1.988.511,47
	<b>OTROS INGRESOS</b>	
6035	Utilidad En Venta De Propiedades Planta Y Equipo	\$ 87,72
6039	Ingresos Devengados Por Subvenciones Del Gobierno Y Otras Ayudas Gubernamentales	\$ 84.636,85
6041	Ganancias Netas Por Reversiones De Deterioro En El Valor De Activos Financieros (Reversión De Provisiones Para Créditos Incobrables)	\$ 2.702,27
6077	Ganancias Netas Por Reversiones De Pasivos Por Beneficios A Los Empleados Jubilación Patronal Y Desahucio	\$ 4.547,71
6115	Ingresos Financieros Interés Con Instituciones Financieras No Relacionadas Locales	\$ 93,04
6133	Otros Ingresos No Operacionales	\$ 1.379,88
6999	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 2.250.905,05</b>
	<b>VENTAS NETAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORMATIVO)</b>	<b>\$ 87,72</b>
6150	<b>INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 84.636,85</b>
	<b>COSTOS DE VENTA</b>	
7013	Costo Inventario Inicial Materia Prima	\$ 23.831,45
7016	Costo Compras Locales Netas Materia Prima	\$ 358.175,66
7018	Valor No Deducible Compras Locales Netas Materia Prima	\$ 31,68
7022	(-)Costo Inventario Final Materia Prima	\$ -14.345,79
	<b>GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
7040	Costo Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 645.307,77
7041	Gasto Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 139.601,44
7042	Valor No Deducible Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 2.133,12
7043	Costo Beneficios Sociales Indemnizaciones Y Otras Remuneraciones Que No Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 108.769,12
7044	Gasto Beneficios Sociales Indemnizaciones Y Otras Remuneraciones Que No Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 18.186,46
7046	Costo Aporte A La Seguridad Social Incluye Fondo De Reserva	\$ 123.407,56
7047	Gasto Aporte A La Seguridad Social Incluye Fondo De Reserva	\$ 28.818,87
7049	Costo Honorarios Profesionales Y Dietas	\$ 15.481,48
7050	Gasto Honorarios Profesionales Y Dietas	\$ 1.184,23

7055	Costo Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 18.704,08
7056	Gasto Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 18.448,21
7057	Valor No Deducible Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 9.001,87
7058	Costo Provisiones Para Desahucio	\$ 12.521,26
7059	Gasto Provisiones Para Desahucio	\$ 3.310,92
7061	Costo Otros Gastos Por Beneficios A Los Empleados	\$ 49.312,78
7062	Gasto Otros Gastos Por Beneficios A Los Empleados	\$ 6.456,72
7063	Valor No Deducible Otros Gastos Por Beneficios A Los Empleados	\$ 197,08
	<b>GASTOS POR DEPRECIACIONES</b>	
7067	Costo Depreciación No Acelerada De Propiedades Planta Y Equipo	\$ 57.459,43
7068	Gasto Depreciación No Acelerada De Propiedades Planta Y Equipo	\$ 1.463,39
7088	Costo Depreciación De Activos Biológicos	\$ 76.866,17
	<b>PERDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALO</b>	
7113	De Activos Financieros (Reversión De Provisiones Para Créditos Incobrables)	\$ 1.636,19
	<b>OTROS GASTOS</b>	
7176	Gasto Transporte	\$ 27.007,02
7179	Gasto Combustibles Y Lubricantes	\$ 1.373,10
7185	Gastos De Gestión	\$ 1.468,34
7188	Gasto Arrendamiento De Inmuebles	\$ 10.196,09
7190	Costo Suministros Y Materiales	\$ 269.288,05
7191	Gasto Suministros Y Materiales	\$ 3.744,98
7192	Valor No Deducible Suministros Y Materiales	\$ 8.467,33
7196	Costo Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 69.256,06
7197	Gasto Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 4.352,63
7198	Valor No Deducible Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 564,69
7202	Costo Seguros Y Reaseguros Primas Y Cesiones	\$ 4.353,28
7203	Gasto Seguros Y Reaseguros Primas Y Cesiones	\$ 922,09
7204	Valor No Deducible Seguros Y Reaseguros Primas Y Cesiones	\$ 871,04
7208	Costo Impuestos Contribuciones Y Otros	\$ 2,45
7209	Gasto Impuestos Contribuciones Y Otros	\$ 8.111,16
7210	Valor No Deducible Impuestos Contribuciones Y Otros	\$ 2.634,46
7224	Gasto Operaciones De Regalías, Servicios Técnicos, Administrativos Relacionadas Locales	\$ 2.166,00
7239	IVA Que Se Carga Al Gasto	\$ 3.522,85
7241	Costo Servicios Públicos	\$ 48.477,80
7242	Gasto Servicios Públicos	\$ 10.451,97
7243	Valor No Deducible Servicios Públicos	\$ 1.807,61
7247	Costo Otros Gastos	\$ 39.071,78
7248	Gasto Otros Gastos	\$ 14.730,02
7249	Valor No Deducible Otros Gastos	\$ 5.965,80
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
7269	Gastos De Transacción (Comisiones Bancarias, Honorarios, Tasas, Entre Otros) No Relacionadas Local	\$ 8.071,01
7270	Valor No Deducible Gastos De Transacción (Comisiones Bancarias, Honorarios, Tasas, Entre Otros) No Relacionadas Local	\$ 4.696,43
7281	Gasto Intereses Con Instituciones Financieras No Relacionadas Local	\$ 10.340,37
7287	Gasto Intereses Pagados A Terceros Relacionados Local	\$ 572,25

7991	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 1.905.940,39</b>
7992	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 326.136,31</b>
7999	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 2.232.076,70</b>
7901	<b>BAJA DE INVENTARIOS (INFORMATIVO)</b>	\$ 31,68
7902	<b>PAGO POR REEMBOLSO COMO REEMBOLSANTE (INFORMATIVO)</b>	\$ 112,26
7906	GASTOS ATRIBUIDOS A INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 223,54
801	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 18.828,35</b>
	<b>(=) BASE DE CALCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES</b>	<b>\$ 18.828,35</b>
803	(-)15% Participación A Trabajadores	\$ 2.824,25
805	(-)Otras Rentas Exentas E Ingresos No Objeto De Impuesto A La Renta	\$ 84.636,85
806	(+)Gastos No Deducibles Locales	\$ 31.731,45
807	(+)Gastos No Deducibles Del Exterior	\$ 4.639,66
808	(+)Gastos Para Generar Ingresos Exentos Y Gastos Atribuidos A Ingresos No Objeto De Impuesto A La Renta	\$ 223,54
809	(-) 15% Participación Trabajadores Atribuibles A Ingresos Exentos No Objeto De Impuesto A La Renta	<b>\$ 12.662,00</b>
839	<b>25% PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERÍODOS SIGUIENTE</b>	\$ 19.376,10
851	(-)Anticipo Determinado Correspondiente Al Ejercicio Fiscal Corriente	\$ 15.569,27
854	(+)Saldo Del Anticipo Pendiente De Pago	\$ 1.373,19
855	(-)Retenciones En La Fuente Que Le Realizaron En El Ejercicio Fiscal	\$ 1.541,10
866	<b>SUBTOTAL SALDO A FAVOR</b>	<b>\$ 167,91</b>
870	<b>SALDO A FAVOR COMTRIBUYENYE</b>	<b>\$ 167,91</b>
871	Anticipo Calculado Próximo Año Sin Exoneraciones Ni Rebajas	\$ 16.126,18
874	Primera Cuota Anticipo A Pagar	\$ 7.292,54
875	Segunda Cuota Anticipo A Pagar	\$ 7.292,54
876	<b>Saldo A Liquidarse En Declaración Próximo Año Anticipo A Pagar</b>	<b>\$ 1.541,10</b>

**Anexo 12.** Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo de la florícola la Herradura S.A.

**RAZÓN SOCIAL FLORÍCOLA LA HERRADURA FLOHERRA S.A.**



**SUPERINTENDENCIA**  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

DIRECCIÓN SARAGOZA Y VALENCIA No. 01-101 BARRIO:  
EXPEDIENTE 36097  
RUC 1890141427001  
AÑO 2016  
FORMULARIO SCV.NIF.36097.2016.1



**ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO**

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS
95	Incremento Neto (Disminución) En El Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo, Antes Del Efecto De Los Cambios	\$ -29.785,58
9501	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Operación	\$ 242.584,85
950101	Clases De Cobros Por Actividades De Operación	\$ 2.178.154,62
95010101	Cobros Procedentes De Las Ventas De Bienes Y Prestación De Servicios	\$ 2.178.154,62
950102	Clases De Pagos Por Actividades De Operación	\$ -1.964.871,59
95010201	Pagos A Proveedores Por El Suministro De Bienes Y Servicios	\$ -798.477,09
95010203	Pagos A Y Por Cuenta De Los Empleados	\$ -1.166.394,50
950108	Otras Entradas (Salidas) De Efectivo	\$ 29.301,82
9502	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Inversión	\$ -206.583,71
950209	Adquisiciones De Propiedades, Planta Y Equipo	\$ -49.116,78
950221	Otras Entradas (Salidas) De Efectivo	\$ -157.466,93
9503	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Financiación	\$ -65.786,72
950305	Pagos De Préstamos	\$ -54.286,72
950310	Otras Entradas (Salidas) De Efectivo	\$ -11.500,00
9505	Incremento (Disminución) Neto De Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ -29.785,58
9506	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo Al Principio Del Periodo	\$ 112.435,54
9507	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo Al Final Del Periodo	\$ 82.649,96
96	Ganancia (Pérdida) Antes De 15% A Trabajadores E Impuesto A La Renta	\$ 18.828,35
970	Ajuste Por Partidas Distintas Al Efectivo	\$ 127.750,48
97001	Ajustes Por Gasto De Depreciación Y Amortización	\$ 135.788,99
97009	Ajustes Por Gasto Por Impuesto A La Renta	\$ -15.569,27
97010	Ajustes Por Gasto Por Participación Trabajadores	\$ -2.824,25
97011	Otros Ajustes Por Partidas Distintas Al Efectivo	\$ 10.355,01
980	Cambios En Activos Y Pasivos	\$ 96.006,02
98001	(Incremento) Disminución En Cuentas Por Cobrar Clientes	\$ 20.124,58
98002	(Incremento) Disminución En Otras Cuentas Por Cobrar	\$ 807,86
98003	(Incremento) Disminución En Anticipos De Proveedores	\$ -386,80
98004	(Incremento) Disminución En Inventarios	\$ 12.559,24
98005	(Incremento) Disminución En Otros Activos	\$ -63.741,11
98006	Incremento (Disminución) En Cuentas Por Pagar Comerciales	\$ 68.820,77
98007	Incremento (Disminución) En Otras Cuentas Por Pagar	\$ 18.836,77
98008	Incremento (Disminución) En Beneficios Empleados	\$ 33.140,92
98009	Incremento (Disminución) En Anticipos De Clientes	\$ 572,46
98010	Incremento (Disminución) En Otros Pasivos	\$ 5.271,33
98020	Flujos De Efectivo Netos Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Operación	\$ 242.584,85

**REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)**

**CUESTA MIÑO MAURICIO ENRIQUE**

1801609478

**CASTILLO CHAGLA LORENA IVONNE**

1803551355001

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VEREDEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS**

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros

Anexo 13. Estado de Situación Financiera de la florícola Nevado Ecuador S.A.

**RAZÓN SOCIAL NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.**

DIRECCIÓN: YAMBO KM 3 VIA MULALILLO Y JUNTO AL CANAL DE RIEGO No. SN BARRIO: MULALILLO



NUMERO: 133805363

RUC: 1791312937001

AÑO: 2016

FORMULARIO: 101

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

CÓ DI GO	CUENTA	SALDOS
	<b>ACTIVO</b>	
	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
311	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	\$ 72.891,79
	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>	
315	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes No Relacionados Locales	\$ 89.508,77
316	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes No Relacionados Del Exterior	\$ 1.691.155,32
317	(-) Deterioro Acumulado Del Valor De Cuentas Y Documentos Por Cobrar Comerciales Por Incobrabilidad (Provisiones Para Créditos Incobrables)	\$ -539.924,46
325	Otras Cuentas Y Documentos Por Cobrar Corriente No Relacionados Locales	\$ 92.061,99
	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	
335	Crédito Tributario A Favor Del Sujeto Pasivo Por IVA	\$ 158.589,57
336	Crédito Tributario A Favor Del Sujeto Pasivo Por IVA	\$ 8.761,11
337	Crédito Tributario A Favor Del Sujeto Pasivo Por Renta	\$ 643,08
	<b>INVENTARIOS</b>	
340	Inventario De Materia Prima (No Para La Construcción)	\$ 237.795,04
342	Inventario De Productos Terminados Y Mercadería En Almacén (Excluyendo Obras/Inmuebles Terminados Para La Venta)	\$ 18.245,60
343	Inventario De Suministros, Herramientas, Repuestos Y Materiales (No Para La Construcción)	\$ 21.877,14
347	(-) Deterioro Acumulado Del Valor De Inventarios Por Ajuste Al Valor Neto Realizable	\$ -18.023,14
	<b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (PREPAGADOS)</b>	
358	Primas De Seguro Pagadas Por Anticipado	\$ 14.306,05
361	<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.847.887,86</b>
	<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	

CÓ DIG O	CUENTA	SALDOS
	<b>PASIVOS</b>	
	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES</b>	
513	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Corriente No Relacionados Locales	\$ 1.709.990,98
521	Otras Cuentas Y Documentos Por Pagar Corriente No Relacionados Locales	\$ 267.600,41
522	Otras Cuentas Y Documentos Por Pagar Corriente No Relacionados Del Exterior	\$ 89.239,04
	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES</b>	
525	Obligaciones Con Instituciones Financieras Corriente No Relacionadas Locales	\$ 559.720,97
532	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 107.864,98
	<b>PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
533	Obligaciones Participación Trabajadores Por Pagar Del Ejercicio Corriente	\$ 12.474,37
534	Obligaciones Con El IESS	\$ 75.950,18
	<b>PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS</b>	
545	Anticipos De Clientes	\$ 260.222,42
550	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 3.083.063,35</b>
	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES</b>	
555	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Largo Plazo No Relacionados Locales	\$ 233.357,45
	<b>NO RELACIONADAS</b>	
565	Obligaciones Con Instituciones Financieras No Relacionadas Locales	\$ 1.458.365,59
566	Obligaciones Con Instituciones Financieras No Relacionadas Del Exterior	\$ 590.343,64

<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>		
362	Terrenos (Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 823.218,61
364	Edificios Y Otros Inmuebles Excepto Terrenos (Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones )	\$ 3.788.059,87
365	Edificios Y Otros Inmuebles Excepto Terrenos (Ajuste Acumulado Por Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 473.372,41
368	Maquinaria Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones (Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 3.182.481,96
373	Muebles Y Enseres	\$ 138.280,63
374	Equipo De Computación Y Software	\$ 192.864,59
375	Vehículos Equipos De Transporte Y Equipo Caminero Móvil	\$ 260.867,45
385	(-) Depreciación Acumulada De Propiedades, Planta Y Equipo del Ajuste Acumulado Por Reexpresiones O Revaluaciones	\$ -6.175.142,44
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
390	Derechos En Acuerdos De Concesión	\$ 92.177,58
392	(-)Amortización Acumulada Activos Intangibles	\$ -88.780,37
<b>ACTIVOS BIOLÓGICOS</b>		
400	Plantas Vivas Y Frutos En Crecimiento A Costo	\$ 5.196.081,32
<b>INVERSIONES NO CORRIENTES</b>		
418	Otros Derechos Representativos De Capital En Sociedades Que No Son Subsidiarias, Ni Asociadas, Ni Negocios Conjuntos	\$ 2.764,37
449	<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 7.886.245,98</b>

499	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 9.734.133,84</b>
-----	----------------------	------------------------

572	RESERVA POR DONACIONES PASIVO POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	\$ 274.170,34
<b>PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>		
573	Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 944.947,84
574	Provisiones Para Desahucio	\$ 135.553,21
<b>OTROS PASIVOS NO CORRIENTES</b>		
588	Otros Pasivos No Corrientes Otros	\$ 60.425,09
589	<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 3.697.163,16</b>
599	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 6.780.226,51</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
601	Capital Suscrito Y/O Asignado	\$ 2.803.469,00
603	Aportes De Socios O Acción Futura Capital	\$ 932.923,44
<b>RESERVAS</b>		
604	Reserva Legal	\$ 117.762,07
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>		
611	Utilidad No Distribuida Ejercicios Anteriores	\$ 229.915,18
612	(-)Pérdida Acumulada Ejercicios Anteriores	\$ -1.718.514,39
613	Resultados Acumulados Provenientes De La Adopción Por Primera Vez De Las NIIF	\$ 846.336,52
614	Utilidad Del Ejercicio Patrimonio	\$ 82.361,54
<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS</b>		
621	Ganancias Y Perdidas Actuariales Acumuladas	\$ -338.582,71
623	Otros Resultados Integrales	\$ -1.763,32
698	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.953.907,33</b>
699	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 9.734.133,84</b>

Anexo 14. Estado de Resultados de la florícola Nevado Ecuador S.A.

**RAZÓN SOCIAL NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.**

DIRECCIÓN: YAMBO KM 3 VIA MULALILLO Y JUNTO AL CANAL DE RIEGO No. SN

BARRIO: MULALILLO

NUMERO: 133805363



RUC: 1791312937001

AÑO: 2016

FORMULARIO: 101



NEVADO · ROSES  
LUXURY ROSES WITH A CONSCIENCE

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS
	<b>INGRESOS</b>	
	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	
6001	Ventas Netas Locales De Bienes Gravadas Con Tarifa Diferente De 0% De IVA	\$ 200.938,61
6003	Ventas Netas Locales Gravadas Con Tarifa Cero O Exentas De IVA	\$ 23.973,45
6005	Prestaciones Locales De Servicios Gravadas Con Tarifa Diferente De 0% De IVA	\$ 31.739,49
6007	Prestaciones Locales De Servicios Gravadas Con Tarifa Cero O Exentas De IVA	\$ 1.066,25
6009	Exportaciones Netas De Bienes	\$8.106.969,10
	<b>OTROS INGRESOS</b>	
6081	Rentas Exentas De Donaciones Y Aportaciones De Recursos Públicos	\$ 224.035,51
	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	
6107	Ingresos Financieros Por Costos De Transacción No Relacionada Local	\$ 22,40
6133	Otros Ingresos No Operacionales	\$ 19.141,69
6999	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$8.607.886,50</b>
	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
	<b>COSTOS DE VENTA</b>	
7013	Costo Inventario Inicial Materia Prima	\$ 167.511,06
7016	Costo Compras Locales Netas Materia Prima	\$2.439.744,98
7022	(-)Costo Inventario Final Materia Prima	\$ -237.795,04
7031	Costo Inventario Inicial Productos Terminados	\$ 18.245,60
7034	(-)Costo Inventario Final Productos Terminados	\$ -18.245,60
	<b>GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
7040	Costo Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$2.634.744,77
7041	Gasto Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 325.527,52
7043	Costo Beneficios Sociales Indemnizaciones Y Otras Remuneraciones Que No Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 401.216,93
7044	Gasto Beneficios Sociales Indemnizaciones Y Otras Remuneraciones Que No Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 34.088,40
7046	Costo Aporte A La Seguridad Social Incluye Fondo De Reserva	\$ 500.288,68
7047	Gasto Aporte A La Seguridad Social Incluye Fondo De Reserva	\$ 66.302,25
7049	Costo Honorarios Profesionales Y Dietas	\$ 14.330,00
7050	Gasto Honorarios Profesionales Y Dietas	\$ 53.355,73
7055	Costo Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 126.060,13
7058	Costo Provisiones Para Desahucio	\$ 1.541,71
7059	Gasto Provisiones Para Desahucio	\$ 56.975,10
	<b>GASTOS POR DEPRECIACIONES</b>	
7067	Costo Depreciación No Acelerada De Propiedades Planta Y Equipo	\$ 186.246,20
7068	Gasto Depreciación No Acelerada De Propiedades Planta Y Equipo	\$ 29.578,38
	<b>OTROS GASTOS</b>	

7173	Gasto Promoción Y Publicidad	\$ 6.606,05
7176	Gasto Transporte	\$ 96.742,49
7179	Gasto Combustibles Y Lubricantes	\$ 4.495,24
7182	Gastos De Viaje Gasto	\$ 7.550,96
7185	Gastos De Gestión	\$ 510,20
7188	Gasto Arrendamiento De Inmuebles	\$ 28.950,49
7190	Costo Suministros Y Materiales	\$ 82.491,69
7191	Gasto Suministros Y Materiales	\$ 6.415,24
7196	Costo Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 72.632,47
7197	Gasto Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 14.221,87
7202	Costo Seguros Y Reaseguros Primas Y Cesiones	\$ 18.033,79
7203	Gasto Seguros Y Reaseguros Primas Y Cesiones	\$ 11.639,09
7208	Costo Impuestos Contribuciones Y Otros	\$ 212,64
7209	Gasto Impuestos Contribuciones Y Otros	\$ 57.665,42
7238	Iva Que Se Carga Al Costo	\$ 224,48
7239	Iva Que Se Carga Al Gasto	\$ 13.405,44
7241	Costo Servicios Públicos	\$ 114.116,07
7242	Gasto Servicios Públicos	\$ 44.140,03
7247	Costo Otros Gastos	\$ 352.032,22
7248	Gasto Otros Gastos	\$ 558.402,38
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
7269	Gastos De Transacción (Comisiones Bancarias, Honorarios, Tasas, Entre Otros) No Relacionadas Local	\$ 12.245,88
7272	Gastos De Transacción (Comisiones Bancarias, Honorarios, Tasas, Entre Otros) No Relacionadas Exterior	\$ 15.601,92
7281	Gasto Intereses Con Instituciones Financieras No Relacionadas Local	\$ 207.472,10
7991	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$6.873.632,78</b>
7992	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$1.651.892,18</b>
7999	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$8.525.524,96</b>
801	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 82.361,54</b>
803	(-)Participación A Trabajadores	\$ 12.354,23
805	(-)Otras Rentas Exentas E Ingresos No Objeto De Impuesto A La Renta	\$ 224.035,51
806	(+)Gastos No Deducibles Locales	\$ 562.875,95
809	(+)Participación Trabajadores Atribuibles A Ingresos Exentos No Objeto De Impuesto A La Renta	\$ 33.605,33
836	<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>\$ 442.453,08</b>
845	<b>SALDO UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>\$ 442.453,08</b>
849	(22%) Impuesto A La Renta Causado	\$ 97.339,68
851	(-)Anticipo Determinado Correspondiente Al Ejercicio Fiscal Corriente	\$ -93.664,81
852	<b>Impuesto A La Renta Causado Mayor Al Anticipo Determinado</b>	<b>\$ 3.674,87</b>
854	Saldo Del Anticipo Pendiente De Pago	\$ 3.525,27
855	(-)Retenciones En La Fuente Que Le Realizaron En El Ejercicio Fiscal	\$ -6.380,98
865	<b>Subtotal Impuesto A Pagar</b>	<b>\$ 819,16</b>
869	<b>IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b>	<b>\$ 819,16</b>
871	<b>Anticipo Calculado Próximo Año Sin Exoneraciones Ni Rebajas</b>	<b>\$ 88.259,38</b>
874	Primera Cuota Anticipo A Pagar	\$ 40.939,20
875	Segunda Cuota Anticipo A Pagar	\$ 40.939,20
876	Saldo A Liquidarse En Declaración Próximo Año Anticipo A Pagar	\$ 6.380,98
879	<b>Anticipo Determinado Próximo Año</b>	<b>\$ 88.259,38</b>
902	<b>TOTAL IMPUETSO A LA RENTA POR PAGAR</b>	<b>\$ 819,16</b>
907	<b>Pago Mediante Notas De Crédito</b>	<b>\$ 819,16</b>

**Anexo 15.** Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo de la Florícola Nevaecuador.

**RAZÓN SOCIAL NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.**



DIRECCIÓN YAMBO KM3 VIA MULALILLO Y JUNTO AL CANAL DE  
 RIEGO No. SN BARRIO: MULALILLO  
 EXPEDIENTE 53434  
 RUC 1791312937001  
 AÑO 2016  
 FORMULARIO SCV.NIF.53434.2016.1



**ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO**

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS BALANCE
95	Incremento Neto (Disminución) En El Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo, Antes Del Efecto De Los Cambios	\$ -8.290.234,46
9501	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Operación	\$ 262.864,54
950101	Clases De Cobros Por Actividades De Operación	\$ 262.864,54
95010101	Cobros Procedentes De Las Ventas De Bienes Y Prestación De Servicios	\$ 262.864,54
9502	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Inversión	\$ -8.405.440,00
950203	Efectivo Utilizado En La Compra De Participaciones No Controladoras	\$ -8.205.686,00
950205	Otros Pagos Para Adquirir Acciones O Instrumentos De Deuda De Otras Entidades	\$ -125.443,00
950209	Adquisiciones De Propiedades, Planta Y Equipo	\$ -74.311,00
9503	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Financiación	\$ -147.659,00
950310	Otras Entradas (Salidas) De Efectivo	\$ -147.659,00
9504	Efectos De La Variación En La Tasa De Cambio Sobre El Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ -43.690,00
950401	Efectos De La Variación En La Tasa De Cambio Sobre El Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ -43.690,00
9505	Incremento (Disminución) Neto De Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ -8.333.925,00
9506	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo Al Principio Del Periodo	\$ 116.582,00
9507	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo Al Final Del Periodo	\$ -8.217.343,00
96	Ganancia (Pérdida) Antes De 15% A Trabajadores E Impuesto A La Renta	\$ 82.361,54
970	Ajuste Por Partidas Distintas Al Efectivo	\$ 975.414,00
97001	Ajustes Por Gasto De Depreciación Y Amortización	\$ 215.825,00
97009	Ajustes Por Gasto Por Impuesto A La Renta	\$ 72.229,00
97010	Ajustes Por Gasto Por Participación Trabajadores	\$ 12.354,00
97011	Otros Ajustes Por Partidas Distintas Al Efectivo	\$ 675.006,00
980	Cambios En Activos Y Pasivos	\$ -794.911,00
98001	(Incremento) Disminución En Cuentas Por Cobrar Clientes	\$ 178.318,00
98002	(Incremento) Disminución En Otras Cuentas Por Cobrar	\$ -45.745,00
98003	(Incremento) Disminución En Anticipos De Proveedores	\$ -512.504,00
98004	(Incremento) Disminución En Inventarios	\$ -69.666,00
98005	(Incremento) Disminución En Otros Activos	\$ -56.566,00
98006	Incremento (Disminución) En Cuentas Por Pagar Comerciales	\$ -144.713,00
98007	Incremento (Disminución) En Otras Cuentas Por Pagar	\$ -19.630,00
98009	Incremento (Disminución) En Anticipos De Clientes	\$ 1.038,00
98010	Incremento (Disminución) En Otros Pasivos	\$ -125.443,00
98020	Flujos De Efectivo Netos Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Operación	\$ 262.864,54

**REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)**

**SANSUR HOLGUIN MIGUEL**

0500925805

**ESPINOZA NARANJO MERCEDES PATRICIA**

1803344942001

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VEREDEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS**

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros

Anexo 16. Estado de Situación Financiera de Agroganaderos Espinosa S.A.

**RAZÓN SOCIAL AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.**

DIRECCIÓN: PANAMERICANA NORTE Y INGRESO A JOSÉ GUANGO No. SN BARRIO: AGUA CLARA



NUMERO: 134312732

RUC: 0590060992001

AÑO: 2016

FORMULARIO: 101



ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS	CÓDIGO	CUENTA	SALDOS
	<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
311	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ 554.879,90		<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES</b>	
	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>		511	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Corriente Relacionados Locales	\$ 372.543,68
312	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes Relacionados Locales	\$ 500.643,99	513	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Corriente No Relacionados Locales	\$ 741.691,69
315	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes No Relacionados Locales	\$ 248.255,27		<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES</b>	
316	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes No Relacionados Del Exterior	\$ 791.926,25	525	Obligaciones Con Instituciones Financieras Corriente No Relacionadas Locales	\$ 286.496,12
317	(-) Deterioro Acumulado Del Valor De Cuentas Y Documentos Por Cobrar Comerciales Por Incobrabilidad (Provisiones Para Créditos Incobrables)	\$ -30.799,79	526	Obligaciones Con Instituciones Financieras Corriente No Relacionadas Del Exterior	\$ 105.000,00
	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>			<b>PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
336	Crédito Tributario A Favor Del Sujeto Pasivo Por IVA	\$ 207.676,32	534	Obligaciones Con El IESS	\$ 46.209,39
337	Crédito Tributario A Favor Del Sujeto Pasivo Por Renta	\$ 47.097,54	536	Otros Pasivos Por Beneficios A Empleados	\$ 166.573,52
	<b>INVENTARIOS</b>		549	Otros Pasivos Corrientes Otros	\$ 23.175,97
340	Inventario De Materia Prima (No Para La Construcción)	\$ 10.031,40	550	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.741.690,37</b>
343	Inventario De Suministros, Herramientas, Repuestos Y Materiales (No Para La Construcción)	\$ 7.706,65		<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	

361	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.337.417,53</b>		<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES</b>		
	<b>ACTIVOS NO CORRIENTE</b>			Otros Documentos Por Pagar No Corrientes A Accionistas, Socios, Participes, Beneficiarios U Otros Titulares De Derechos Representativos De Capital Local	\$ 52.000,00	
	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>			557		
				565	Obligaciones Con Instituciones Financieras No Relacionadas Locales	\$ 72.540,63
362	Terrenos (Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 642.866,00		566	Obligaciones Con Instituciones Financieras No Relacionadas Del Exterior	\$ 1.145.000,00
364	Edificios Y Otros Inmuebles Excepto Terrenos (Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones )	\$ 586.533,62			<b>PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
368	Maquinaria Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones (Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 2.956.546,46		573	Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 542.762,04
373	Muebles Y Enseres	\$ 32.637,91		574	Provisiones Para Desahucio	\$ 155.457,87
374	Equipo De Computación Y Software	\$ 84.074,98		589	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.967.760,54</b>
375	Vehículos Equipos De Transporte Y Equipo Caminero Móvil	\$ 192.391,39		599	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 3.709.450,91</b>
384	(-)Del Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones	\$ -2.307.327,37			<b>PATRIMONIO</b>	
385	(-)Del Ajuste Acumulado Por Reexpresiones O Revaluaciones	\$ -3.876,29		601	Capital Suscrito Y/O Asignado	\$ 350.800,00
	<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>				<b>RESERVAS</b>	
388	Marcas, Patentes, Licencias Y Otros Similares	\$ 1.030.250,97		604	Reserva Legal	\$ 97.186,99
392	(-)Amortización Acumulada Activos Intangibles	\$ -498.006,87			<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	
	<b>ACTIVOS BIOLÓGICOS</b>			609	Reserva Por Valuación	\$ 1.332.996,50
400	Plantas Vivas Y Frutos En Crecimiento A Costo	\$ 1.843.564,17		611	Utilidad No Distribuida Ejercicios Anteriores	\$ 362.985,84
401	(-) Depreciación Acumulada De Activos Biológicos Medidos A Costo	\$ -1.035.189,50		612	(-)Pérdida Acumulada Ejercicios Anteriores	\$ -159.198,64
	<b>OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES</b>			613	Resultados Acumulados Provenientes De La Adopción Por Primera Vez De Las NIIF	\$ 215.884,10
435	Otros Activos Financieros No Corrientes A Costo Amortizado	\$ 47.877,47		615	(-)Perdida Del Ejercicio Patrimonio	\$ -345,23
449	<b>TOTAL ACTIO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 3.572.342,94</b>		698	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.200.309,56</b>
499	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 5.909.760,47</b>		699	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5.909.760,47</b>

Anexo 17. Estado de Resultados de la florícola de Agroganaderos Espinosa S.A.

**RAZÓN SOCIAL AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.**

DIRECCIÓN: PANAMERICANA NORTE Y  
INGRESO A JOSÉ GUANGO No. SN  
BARRIO: AGUA CLARA



**SUPERINTENDENCIA**  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

NUMERO: 134312732

RUC: 0590060992001

AÑO: 2016

FORMULARIO: 101

ESTADO DE RESULTADOS



CÓDIGO	CUENTA	SALDOS
	<b>INGRESOS</b>	
	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	
6001	Ventas Netas Locales De Bienes Gravadas Con Tarifa Diferente De 0% De IVA	\$ 39.582,27
6003	Ventas Netas Locales Gravadas Con Tarifa Cero O Exentas De IVA	\$ 293.473,00
6009	Exportaciones Netas De Bienes	\$ 5.610.663,98
	<b>OTROS INGRESOS</b>	
6039	Ingresos Devengados Por Subvenciones Del Gobierno Y Otras Ayudas Gubernamentales	\$ 276.516,76
6093	Otras Rentas Gravadas	\$ 19.016,17
6999	<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 6.239.252,18
	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
	<b>COSTOS DE VENTAS</b>	
7001	Inventario Inicial Bienes No Producidos Por El Sujeto Pasivo	\$ 11.942,88
7004	Costo Compras Locales Netas De Bienes No Producidos Por La Sociedad	\$ 1.782.319,87
7010	(-)Costo Inventario Final Bienes No Producidos Por El Sujeto Pasivo	\$ -10.031,40
	<b>GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
7040	Costo Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 1.576.925,16
7041	Gasto Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 176.407,00
7043	Costo Beneficios Sociales Indemnizaciones Y Otras Remuneraciones Que No Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 585.143,85
7044	Gasto Beneficios Sociales Indemnizaciones Y Otras Remuneraciones Que No Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 30.795,63
7046	Costo Aporte A La Seguridad Social Incluye Fondo De Reserva	\$ 315.980,69
7047	Gasto Aporte A La Seguridad Social Incluye Fondo De Reserva	\$ 35.523,57
7049	Costo Honorarios Profesionales Y Dietas	\$ 9.780,00
7050	Gasto Honorarios Profesionales Y Dietas	\$ 19.338,66
7055	Costo Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 188.199,52
7056	Gasto Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 23.552,03
7058	Costo Provisiones Para Desahucio	\$ 61.898,12
7059	Gasto Provisiones Para Desahucio	\$ 7.746,17
	<b>GASTO POR DEPRECIACIONES</b>	
7067	Costo Depreciación No Acelerada De Propiedades Planta Y Equipo	\$ 174.427,95
7068	Gasto Depreciación No Acelerada De Propiedades Planta Y Equipo	\$ 48.963,19
7069	Valor No Deducible Depreciación No Acelerada De Propiedades Planta Y Equipo	\$ 3.876,29
7088	Costo Depreciación De Activos Biológicos	\$ 199.722,37

	<b>GASTO POR AMORTIZACIONES</b>	
7094	Costo Amortizaciones Del Costo Histórico De Activos Intangibles	\$ 199.722,37
7110	Gasto Amortizaciones Otras Amortizaciones	\$ 5.642,88
	<b>OTROS GASTOS</b>	
7173	Gasto Promoción Y Publicidad	\$ 2.850,00
7179	Gasto Combustibles Y Lubricantes	\$ 1.743,73
7182	Gasto de Viaje	\$ 15.307,28
7185	Gastos De Gestión	\$ 32.510,88
7190	Costo Suministros Y Materiales	\$ 161.151,50
7191	Gasto Suministros Y Materiales	\$ 23.439,31
7192	Valor No Deducible Suministros Y Materiales	\$ 6.790,50
7196	Costo Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 50.506,33
7197	Gasto Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 30.845,00
7203	Gasto Seguros Y Reaseguros Primas Y Cesiones	\$ 11.531,61
7209	Gasto Impuestos Contribuciones Y Otros	\$ 19.432,46
7239	IVA Que Se Carga Al Gasto	\$ 7.833,09
7241	Costo Servicios Públicos	\$ 52.979,64
7242	Gasto Servicios Públicos	\$ 49.921,22
7247	Costo Otros Gastos	\$ 15.734,65
7248	Gasto Otros Gastos	\$ 147.680,77
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
7281	Gasto Intereses Con Instituciones Financieras No Relacionadas Local	\$ 43.748,29
7284	Gasto Intereses Con Instituciones Financieras No Relacionadas Exterior	\$ 115.366,66
7285	Valor No Deducible Intereses Con Instituciones Financieras No Relacionadas Exterior	\$ 115.366,66
7287	Gasto Intereses Pagados A Terceros Relacionados Local	\$ 13.014,48
7288	Valor No Deducible Intereses Pagados A Terceros Relacionados Local	\$ 13.014,48
7991	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 5.376.403,50</b>
7992	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 863.193,91</b>
7999	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 6.239.597,41</b>
802	<b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ -345,23</b>
805	(-)Otras Rentas Exentas E Ingresos No Objeto De Impuesto A La Renta	\$ -276.516,76
806	(+)Gastos No Deducibles Locales	\$ 120.096,96
807	(+)Gastos No Deducibles Del Exterior	\$ 115.366,66
839	<b>Perdida Sujeta A Amortización Periodos Siguietes</b>	<b>\$ -41.398,37</b>
851	(-)Anticipo Determinado Correspondiente Al Ejercicio Fiscal Corriente	\$ -47.097,54
855	(-)Retenciones En La Fuente Que Le Realizaron En El Ejercicio Fiscal	\$ -1.500,09
866	<b>SUBTOTAL SALDO A FAVOR</b>	
870	Saldo A Favor Contribuyente	\$ 1.500,09
	<b>ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA PROXIMO AÑO</b>	
871	<b>Anticipo Calculado Próximo Año Sin Exoneraciones Ni Rebajas</b>	<b>\$ 58.842,25</b>
874	Primera Cuota Anticipo A Pagar	\$ 28.671,08
875	Segunda Cuota Anticipo A Pagar	\$ 28.671,08
876	Saldo A Liquidarse En Declaración Próximo Año Anticipo A Pagar	\$ 1.500,09
879	<b>ANTICIPO DETERMINADO PROXIMO AÑO</b>	<b>\$ 58.842,25</b>

## Anexo 18. Estado de flujo de Efectivo por el Método Directo de Agroganaderos .

### RAZÓN SOCIAL AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.

DIRECCIÓN PANAMERICANA NORTE Y INGRESO A JOSÉ GUANGO

No. SN BARRIO: AGUA CLARA

EXPEDIENTE 88453

RUC 0590060992001

AÑO 2016

FORMULARIO SCV.NIF.88453.2016.1



**SUPERINTENDENCIA**  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS



### ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS BALANCE
95	Incremento Neto (Disminución) En El Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo, Antes Del Efecto De Los Cambios	\$ -152.089,33
9501	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Operación	\$ 554.879,90
950101	Clases De Cobros Por Actividades De Operación	\$ 5.792.345,03
95010101	Cobros Procedentes De Las Ventas De Bienes Y Prestación De Servicios	\$ 5.786.795,98
95010105	Otros Cobros Por Actividades De Operación	\$ 5.549,05
950102	Clases De Pagos Por Actividades De Operación	\$ -5.021.810,89
95010201	Pagos A Proveedores Por El Suministro De Bienes Y Servicios	\$ -2.008.367,76
95010203	Pagos A Y Por Cuenta De Los Empleados	\$ -3.013.443,13
950105	Intereses Pagados	\$ -156.196,04
950107	Impuestos A Las Ganancias Pagados	\$ -47.097,54
950108	Otras Entradas (Salidas) De Efectivo	\$ -12.360,66
9502	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Inversión	\$ -1.224.593,47
950209	Adquisiciones De Propiedades, Planta Y Equipo	\$ -1.260.222,56
950211	Compras De Activos Intangibles	\$ -162.263,59
950214	Importes Procedentes De Subvenciones Del Gobierno	\$ 276.516,76
950215	Anticipos De Efectivo Efectuados A Terceros	\$ -79.082,32
950220	Intereses Recibidos	\$ 458,24
9503	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Financiación	\$ 517.624,24
950304	Financiación Por Préstamos A Largo Plazo	\$ 517.624,24
9504	Efectos De La Variación En La Tasa De Cambio Sobre El Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ -345,23
950401	Efectos De La Variación En La Tasa De Cambio Sobre El Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ -345,23
9505	Incremento (Disminución) Neto De Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ -152.434,56
9507	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo Al Final Del Periodo	\$ -152.434,56
96	Ganancia (Pérdida) Antes De 15% A Trabajadores E Impuesto A La Renta	\$ -345,23
970	Ajuste Por Partidas Distintas Al Efectivo	\$ 759.367,57
97001	Ajustes Por Gasto De Depreciación Y Amortización	\$ 533.516,03
97005	Ajustes Por Gastos En Provisiones	\$ 225.851,54
980	Cambios En Activos Y Pasivos	\$ -204.142,44
98001	(Incremento) Disminución En Cuentas Por Cobrar Clientes	\$ -151.374,22
98002	(Incremento) Disminución En Otras Cuentas Por Cobrar	\$ -71.655,39
98003	(Incremento) Disminución En Anticipos De Proveedores	\$ 453.281,47
98004	(Incremento) Disminución En Inventarios	\$ -45.177,09
98006	Incremento (Disminución) En Cuentas Por Pagar Comerciales	\$ -204.177,42
98007	Incremento (Disminución) En Otras Cuentas Por Pagar	\$ -455.282,95
98008	Incremento (Disminución) En Beneficios Empleados	\$ -165.426,95
98010	Incremento (Disminución) En Otros Pasivos	\$ 435.670,11
<b>98020</b>	<b>Flujos De Efectivo Netos Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Operación</b>	<b>\$ 554.879,90</b>

#### REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)

**ESPINOSA CHIRIBOGA ALVARO XAVIER**  
501318083

**ESCUDERO IZQUIERDO ANDRES FERNANDO**  
0502146426001  
101008863704

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VEREDEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

#### SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros

Anexo 19. Estado de Situación Financiera de la Florícola Pambaflor S.A.

## RAZÓN SOCIAL PAMBAFLOR S.A.

DIRECCIÓN: CAMINO A MULALO A 1 KM DE PANA SUR Y FRETE A ACEROPAXI No. S.N. BARRIO:

NUMERO: 133930549

RUC: 0590060704001

AÑO: 2016



FORMULARIO: 101

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS	CÓDIGO	CUENTA	SALDOS
	<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>	
	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
311	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ 1.981,92		<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES</b>	
	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>		511	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Corriente Relacionados Locales	\$ 21.509,18
312	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes Relacionados Locales	\$ 316,23	513	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Corriente No Relacionados Locales	\$ 371.874,27
313	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes Relacionados Del Exterior	\$ 153.255,45	521	Otras Cuentas Y Documentos Por Pagar Corriente No Relacionados Locales	\$ 30.546,90
315	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes No Relacionados Locales	\$ 5.439,02		<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES</b>	
316	Cuentas Y Documentos Por Cobrar Clientes No Relacionados Del Exterior	\$ 90.520,52	525	Obligaciones Con Instituciones Financieras Corriente No Relacionadas Locales	\$ 55.842,03
325	Otras Cuentas Y Documentos Por Cobrar Corriente No Relacionados Locales	\$ 4.134,61	532	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 1.210,23
	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>			<b>PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
336	Crédito Tributario A Favor Del Sujeto Pasivo Por IVA	\$ 25.941,15	533	Obligaciones Participación Trabajadores Por Pagar Del Ejercicio Corriente	\$ 2.735,76
337	Crédito Tributario A Favor Del Sujeto Pasivo Por Renta	\$ 956,73	534	Obligaciones Con El IESS	\$ 34.342,48
	<b>INVENTARIOS</b>		536	Otros Pasivos Por Beneficios A Empleados	\$ 92.469,62
340	Inventario De Materia Prima (No Para La Construcción)	\$ 33.342,80	550	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 610.530,47</b>
343	Inventario De Suministros, Herramientas, Repuestos Y Materiales (No Para La Construcción)	\$ 3.361,30		<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
	<b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (PREPAGADOS)</b>		554	Cuentas Y Documentos Por Pagar Comerciales Largo Plazo Relacionados Del Exterior	\$ 62.685,30

358	Primas De Seguro Pagadas Por Anticipado	\$ 4.665,71	565	Obligaciones Con Instituciones Financieras No Relacionadas Locales	\$ 169.935,75
361	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 323.915,44</b>	572	RESERVA POR DONACIONES PASIVO POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	\$ 4.801,50
	<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>			<b>PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
362	Terrenos (Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 618.424,48	573	Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 350.580,82
363	Terrenos (Ajuste Acumulado Por Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 90.699,52	574	Provisiones Para Desahucio	\$ 55.126,12
364	Edificios Y Otros Inmuebles Excepto Terrenos (Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones )	\$ 189.028,21	589	<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 643.129,49</b>
365	Edificios Y Otros Inmuebles Excepto Terrenos (Ajuste Acumulado Por Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 162.327,36	599	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$1.253.659,96</b>
368	Maquinaria Equipo, Instalaciones Y Adecuaciones (Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones)	\$ 274.445,50		<b>PATRIMONIO</b>	
73	Muebles Y Enseres	\$ 1.359,00	601	Capital Suscrito Y/O Asignado	\$ 316.413,00
374	Equipo De Computación Y Software	\$ 17.356,36		<b>RESERVAS</b>	
375	Vehículos Equipos De Transporte Y Equipo Caminero Móvil	\$ 150.243,26	604	Reserva Legal	\$ 26.301,48
383	Otras Propiedades Planta Y Equipo	\$ 571.802,86		<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	
	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>		607	Reserva De Capital	\$ 774.345,45
384	(-) Del Costo Histórico Antes De Reexpresiones O Revaluaciones	\$ -543.602,01	612	(-) Pérdida Acumulada Ejercicios Anteriores	\$ -713.107,71
385	(-) Del Ajuste Acumulado Por Reexpresiones O Revaluaciones	\$ -99.373,77	613	Resultados Acumulados Provenientes De La Adopción Por Primera Vez De Las NIIF	\$ 379.406,07
	<b>ACTIVOS BIOLÓGICOS</b>		615	(-) Perdida Del Ejercicio Patrimonio	\$ -25.101,94
400	Plantas Vivas Y Frutos En Crecimiento A Costo	\$ 972.996,80		<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS</b>	
401	(-) Depreciación Acumulada De Activos Biológicos Medidos A Costo	\$ -765.585,12	621	Ganancias Y Perdidas Actuariales Acumuladas	\$ -29.148,82
445	Otros Activos No Corrientes	\$ 18.729,60	698	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 729.107,53</b>
449	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.658.852,05</b>			
499	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.982.767,49</b>	699	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$1.982.767,49</b>

Anexo 20. Estado de Resultado de la Florícola Pambaflor S.A.

## RAZÓN SOCIAL PAMBAFLOR S.A.

**DIRECCIÓN: CAMINO A MULALO A 1 KM DE PANA SUR Y FRETE A ACEROPAXI No. S.N. BARRIO:**

**NUMERO: 133930549**



**SUPERINTENDENCIA**  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

**RUC: 0590060704001**

**AÑO: 2016**

**FORMULARIO: 101**

### ESTADO DE RESULTADOS

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS
	<b>INGRESOS</b>	
	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	
6001	Ventas Netas Locales De Bienes Gravadas Con Tarifa Diferente De 0% De IVA	\$ 15.793,83
6003	Ventas Netas Locales Gravadas Con Tarifa Cero O Exentas De IVA	\$ 47.816,50
6009	Exportaciones Netas De Bienes	\$4.671.730,72
6035	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 34.680,44
	<b>OTROS INGRESOS</b>	
6039	Ingresos Devengados Por Subvenciones Del Gobierno Y Otras Ayudas Gubernamentales	\$ 254.222,93
6040	Valor Exento Ingresos Devengados Por Subvenciones Del Gobierno Y Otras Ayudas Gubernamentales	\$ 254.222,93
6075	Ganancias Netas Por Reversiones De Provisiones Otras	\$ 86.527,32
6077	Ganancias Netas Por Reversiones De Pasivos Por Beneficios A Los Empleados Jubilación Patronal Y Desahucio	\$ 57.581,61
6078	Valor Exento Ganancias Netas Por Reversiones De Pasivos Por Beneficios A Los Empleados Jubilación Patronal Y Desahucio	\$ 57.581,61
6093	Otras Rentas Gravadas	\$ 2.136,58
6094	Otras Rentas Exentas	\$ 2.136,58
6999	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$5.170.489,93</b>
	<b>COATOS Y GASTOS</b>	
	<b>COSTO DE VENTAS</b>	
7004	Costo Compras Locales Netas De Bienes No Producidos Por La Sociedad	\$ 9.309,50
7013	Costo Inventario Inicial Materia Prima	\$ 39.009,76
7016	Costo Compras Locales Netas Materia Prima	\$1.349.745,41
7022	(-) Costo Inventario Final Materia Prima	\$ -33.342,80
	<b>GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADO</b>	
7040	Costo Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$1.488.027,16
7041	Gasto Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 297.320,50
7042	Valor No Deducible Sueldos Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 21.800,00
7043	Costo Beneficios Sociales Indemnizaciones Y Otras Remuneraciones Que No Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 350.999,72

7044	Gasto Beneficios Sociales Indemnizaciones Y Otras Remuneraciones Que No Constituyen Materia Gravada Del IESS	\$ 52.814,02
7046	Costo Aporte A La Seguridad Social Incluye Fondo De Reserva	\$ 273.334,06
7047	Gasto Aporte A La Seguridad Social Incluye Fondo De Reserva	\$ 60.949,50
7049	Costo Honorarios Profesionales Y Dietas	\$ 4.284,21
7055	Costo Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 37.376,15
7056	Gasto Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 4.154,02
7057	Valor No Deducible Provisiones Para Jubilación Patronal	\$ 18.574,02
7058	Costo Provisiones Para Desahucio	\$ 8.233,07
7059	Gasto Provisiones Para Desahucio	\$ 914,79
7061	Costo Otros Gastos Por Beneficios A Los Empleados	\$ 60.092,81
7062	Gasto Otros Gastos Por Beneficios A Los Empleados	\$ 4.129,76
	<b>GASTOS POR DEPRECIACIONES</b>	
7088	Costo Depreciación De Activos Biológicos	\$ 351.448,09
7091	Costo Gastos Por Depreciación Otras Depreciaciones	\$ 42.822,87
7092	Gasto Gastos Por Depreciación Otras Depreciaciones	\$ 30.875,60
7093	Valor No Deducible Gasto Gastos Por Depreciación Otras Depreciaciones	\$ 5.681,21
	<b>GASTOS POR MORTIZACIONES</b>	
7109	Costo Amortizaciones Otras Amortizaciones	\$ 54.712,23
	<b>PERDIDA NETAS POR DETERIODO DE VALOR</b>	
7139	Costo Pérdidas Netas Por Deterioro En El Valor De Otros	\$ 17.664,70
	<b>GASTOS DE PROVIICIONES</b>	
7169	Costo Perdida En Venta De Activos No Relacionados	\$ 33.142,04
	<b>OTROS GASTOS</b>	
7176	Gasto Transporte	\$ 45.269,28
7177	Valor No Deducible Transporte	\$ 24,20
7179	Gasto Combustibles Y Lubricantes	\$ 15.370,04
7182	Gastos De Viaje Gasto	\$ 960,00
7185	Gastos De Gestión	\$ 843,51
7186	Valor No Deducible Gastos De Gestión	\$ 735,01
7191	Gasto Suministros Y Materiales	\$ 8.026,31
7196	Costo Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 128.711,63
7197	Gasto Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 4.207,28
7203	Gasto Seguros Y Reaseguros Primas Y Cesiones	\$ 22.940,25
7208	Costo Impuestos Contribuciones Y Otros	\$ 28.809,20
7210	Valor No Deducible Impuestos Contribuciones Y Otros	\$ 11.638,60
7230	Gasto Operaciones De Regalías, Servicios Técnicos, Administrativos No Relacionadas Locales	\$ 11.013,51
7239	IVA Que Se Carga Al Gasto	\$ 6.590,84
7241	Costo Servicios Públicos	\$ 59.951,30
7242	Gasto Servicios Públicos	\$ 54.251,67
7243	Valor No Deducible Servicios Públicos	\$ 4.977,61

7247	Costo Otros Gastos	\$ 163.375,18
7248	Gasto Otros Gastos	\$ 15.924,85
7249	Valor No Deducible Otros Gastos	\$ 647,08
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
7281	Gasto Intereses Con Instituciones Financieras No Relacionadas Local	\$ 28.442,62
7293	Gasto Intereses Pagados A Terceros No Relacionados Local	\$ 2.304,45
7305	Otros Gastos Financieros	\$ 462,12
7311	Gasto Otros No Operacionales	\$ 16.780,26
7312	Valor No Deducible Gasto Otros No Operacionales	\$ 44,18
7991	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$4.467.706,29</b>
7992	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 684.545,18</b>
7999	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$5.152.251,47</b>
801	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 18.238,46
803	(-) Participación A Trabajadores	\$ 2.735,77
806	(+) Gastos No Deducibles Locales	\$ 64.121,96
833	(-)Amortización Perdidas Tributarias De Años Anteriores	\$ 19.906,15
836	<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>\$ 59.718,50</b>
845	Saldo Utilidad Gravable	\$ 59.718,50
849	22% Impuesto A La Renta Causado	\$ 13.138,07
851	(-) Anticipo Determinado Correspondiente Al Ejercicio Fiscal Corriente	\$ 39.168,62
854	(+) Saldo Del Anticipo Pendiente De Pago	\$ 2.310,00
855	(-) Retenciones En La Fuente Que Le Realizaron En El Ejercicio Fiscal	\$ 593,89
859	(-) Crédito Tributario De Años Anteriores	\$ 2.673,23
866	<b>SUBTOTAL SALDO A FAVOR</b>	<b>\$ 957,12</b>
870	Saldo A Favor Contribuyente	\$ 957,12
871	Anticipo Calculado Próximo Año Sin Exoneraciones Ni Rebajas	\$ 36.389,21
874	Primera Cuota Anticipo A Pagar	\$ 17.897,66
875	Segunda Cuota Anticipo A Pagar	\$ 17.897,66
876	Saldo A Liquidarse En Declaración Próximo Año Anticipo A Pagar	\$ 593,89
879	<b>ANTICIPO DETERMINADO PROXIMO AÑO</b>	<b>\$ 36.389,21</b>

## Anexo 21. Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo de la Florícola Pambaflor S.A.



**SUPERINTENDENCIA**  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

### RAZÓN SOCIAL PAMBAFLOR S.A.

DIRECCIÓN CAMINO A MULALO A 1 KM DE PANA SUR Y FRETEA  
ACEROPAXI No. S.N. BARRIO:

EXPEDIENTE 86062

RUC 0590060704001

AÑO 2016

FORMULARIO SCV.NIF.86062.2016.1



### ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO

CÓDIGO	CUENTA	SALDOS BALANCE
95	Incremento Neto (Disminución) En El Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo, Antes Del Efecto De Los Cambios	\$ -1.949,22
9501	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Operación	\$ 171.220,78
950101	Clases De Cobros Por Actividades De Operación	\$ 4.908.792,00
95010101	Cobros Procedentes De Las Ventas De Bienes Y Prestación De Servicios	\$ 4.908.792,00
950102	Clases De Pagos Por Actividades De Operación	\$ -5.015.129,22
95010201	Pagos A Proveedores Por El Suministro De Bienes Y Servicios	\$ -2.773.151,00
95010203	Pagos A Y Por Cuenta De Los Empleados	\$ -2.241.978,22
950105	Intereses Pagados	\$ -47.526,00
950107	Impuestos A Las Ganancias Pagados	\$ -40.605,00
950108	Otras Entradas (Salidas) De Efectivo	\$ 365.689,00
9502	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Inversión	\$ -45.238,00
950208	Importes Procedentes Por La Venta De Propiedades, Planta Y Equipo	\$ 34.679,00
950209	Adquisiciones De Propiedades, Planta Y Equipo	\$ -49.864,00
950221	Otras Entradas (Salidas) De Efectivo	\$ -30.053,00
9503	Flujos De Efectivo Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Financiación	\$ -127.932,00
950305	Pagos De Préstamos	\$ -127.932,00
9505	Incremento (Disminución) Neto De Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ -1.949,22
9506	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo Al Principio Del Periodo	\$ 3.931,14
9507	Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo Al Final Del Periodo	\$ 1.981,92
96	Ganancia (Pérdida) Antes De 15% A Trabajadores E Impuesto A La Renta	\$ -25.101,94
970	Ajuste Por Partidas Distintas Al Efectivo	\$ 264.029,00
97001	Ajustes Por Gasto De Depreciación Y Amortización	\$ 238.070,00
97002	Ajustes Por Gastos Por Deterioro (Reversiones Por Deterioro) Reconocidas En Los Resultados Del	\$ 17.665,00
97005	Ajustes Por Gastos En Provisiones	\$ 38.981,00
97011	Otros Ajustes Por Partidas Distintas Al Efectivo	\$ -30.687,00
980	Cambios En Activos Y Pasivos	\$ -67.706,28
98001	(Incremento) Disminución En Cuentas Por Cobrar Clientes	\$ 173.452,00
98004	(Incremento) Disminución En Inventarios	\$ 4.332,00
98005	(Incremento) Disminución En Otros Activos	\$ 11.223,00
98006	Incremento (Disminución) En Cuentas Por Pagar Comerciales	\$ -229.931,28
98008	Incremento (Disminución) En Beneficios Empleados	\$ -23.926,00
98010	Incremento (Disminución) En Otros Pasivos	\$ -2.856,00
98020	Flujos De Efectivo Netos Procedentes De (Utilizados En) Actividades De Operación	\$ 171.220,78

#### REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)

**ESPINOSA PEREZ LUIS BERNARDO**

1704356748

**VALAREZO PINO JENNY BARBARITA**

1706981691001

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VEREDEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros

**Anexo 22.** Encuesta aplicada al personal escogido de las cuatro florícolas del cantón salcedo.



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



**ENCUESTA**

**DIRIGIDO A:** las florícolas del Cantón Salcedo.

**AREA:** Administrativa

**OBJETIVO:** Conocer con más claridad la situación de las florícolas obteniendo información suficiente para el diagnóstico estratégico.

**MONBRE DE LAS FLORICOLA:** .....

**Compendio de evaluación 1**

**Misión, Visión, Valores y Objetivos**

**Reglas de Evaluación**

		<b>S I</b>	<b>N O</b>
<b>1</b>	¿Ha definido claramente la dirección de la empresa su misión, visión y valores?	_____	_____
<b>2</b>	¿La dirección de la empresa se ha ocupado de que todo el recurso humano conozca la misión, visión y los valores?	_____	_____
<b>3</b>	¿Participan los empleados, de manera regular, en el establecimiento de los objetivos de sus respectivas áreas operativas?	_____	_____
<b>4</b>	¿Se pueden establecer, de manera clara, las responsabilidades individuales que se vinculan con el logro de los objetivos?	_____	_____
<b>5</b>	¿Se evalúa y recompensa al personal en función del logro de los objetivos?	_____	_____
<b>6</b>	Una vez fijados, ¿se comunica los objetivos a la mayor parte del personal de la empresa?	_____	_____
<b>7</b>	¿El personal de la empresa tiene los recursos que necesita para lograr los objetivos que se fijan?	_____	_____
<b>8</b>	La forma en que se elaboran o redactan los objetivos, ¿facilita la delegación de responsabilidades?	_____	_____
<b>9</b>	¿Existe en la empresa una persona encargada de controlar el cumplimiento de los objetivos que se han fijado?	_____	_____
<b>10</b>	¿Se retroalimentan los objetivos al término del control?	_____	_____
<b>11</b>	¿La empresa cuenta con la tecnología y recursos necesarios para el mejoramiento y alcance de sus metas?	_____	_____

**¡Gracias por su colaboración!**

**Anexo 23.** Encuesta realizado al personal seleccionado de las cuatro florícolas del cantón salcedo.



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



ENCUESTA

**DIRIGIDO A:** las florícolas del Cantón Salcedo.

**AREA:** Administrativa

**OBJETIVO:** Conocer con más claridad la situación de las florícolas obteniendo información suficiente para el diagnóstico estratégico.

**MONBRE DE LAS FLORICOLA:** .....

**Esquema de Evaluación 2**  
**Los Principios de la Dirección**

Principios	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1 ¿La dirección para diseñar un plan que sea eficaz obtiene la información necesaria, luego, lograr el equilibrio entre lo deseado y lo que es viable, en función de la situación y los recursos de la empresa?	—	—	—	—	—
2 ¿Los directivos estructuran la organización teniendo en cuenta que debe ser diseñada no sólo para hacer frente a las actividades actuales, sino para que asegure su permanencia y capacidad operativa en el futuro?	—	—	—	—	—
3 ¿Los directivos tienen claro que los empleados y miembros de la empresa realizan un mejor trabajo cuando son considerados y tratados como seres humanos?	—	—	—	—	—
4 ¿Los directivos tienen claro que se logrará una ventaja competitiva cuando los productos y servicios, cumplan con las expectativas del cliente?	—	—	—	—	—

### Esquema de evaluación 3

#### Las Funciones Directivas

Funciones	Nunca	Rara ves	A veces	A menudo	A diario
1 ¿Los jefes departamentales en su función de presupuestar distribuyen y asignan, de forma eficiente, los recursos que sean necesarios para que las acciones y los pasos programados se ejecuten?	—	—	—	—	—
2 ¿Los jefes departamentales en su función de organizar crean las estructuras operativas y funcionales que permitan cumplir el plan previamente definido?	—	—	—	—	—
3 ¿Los jefes departamentales en su función de controlar verifican los resultados y los comparan con lo previsto en el plan?	—	—	—	—	—
4 ¿Los jefes departamentales en su función de establecer directrices estructuran una visión a futuro para la organización (con frecuencia a largo plazo) y determinan las grandes líneas estratégicas que deben seguirse para que la visión se convierta en una realizada?	—	—	—	—	—
5 ¿Los jefes departamentales en su función de comunicar transmiten por medios orales y escritos cuyo contenido sea de fácil comprensión, la visión a futuro y las estrategias a todos los miembros del personal cuya cooperación sea necesaria para la implantación de las estrategias?	—	—	—	—	—

**Esquema de evaluación 4**  
**Productividad de los mandos medios**

<b>Productividad</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Excelente</b>
1 ¿Los mandos medios tienen conocimientos técnicos especializados necesarios para el cargo que ocupa?	—	—	—	—	—
2 ¿Los mandos medios tienen buena comprensión del entorno en el que se opera la empresa como la base para el eficaz desarrollo de respuestas estratégicas a los cambios que se producen en dicho entorno?	—	—	—	—	—
3 ¿Los mandos medios poseen habilidades para la planificación estratégica en su área de responsabilidad (elaboración, implantación y seguimientos de planes de acción)?	—	—	—	—	—
4 ¿Los mandos medios poseen habilidades para la planificación organizativa de su área de responsabilidad (diseño de impuestos, sistemas operativos, procedimientos y similares)?	—	—	—	—	—
5 ¿Los mandos medios poseen una actitud competitiva ante acciones y ataques de la competencia?	—	—	—	—	—
6 ¿Los mandos medios buscan constantemente una forma mejor para hacer las cosas (en contra posición a una actitud conformista con lo establecido)?	—	—	—	—	—
7 ¿Los mandos medios implementan programas de mejora de la calidad?	—	—	—	—	—
8 ¿Los mandos medios velan por la salud y seguridad en el trabajo?	—	—	—	—	—
9 ¿Los mandos medios informan a sus subordinados sobre las actividades de la empresa y su área de responsabilidad?	—	—	—	—	—

**¡Gracias por su colaboración!**

Anexo 24. Ruc de la florícola de Agroganaderos S.A.

		<b>SOCIEDADES</b>		 <small>...le hace bien al país</small>	
<b>NUMERO RUC:</b>	<b>0590060992001</b>				
<b>RAZON SOCIAL:</b>	<b>AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.</b>				
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	AGROGANA S.A.				
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	ESPECIAL				
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	ESPINOSA CHIRIBOGA ALVARO XAVIER				
<b>CONTADOR:</b>	ESCUADERO IZQUIERDO ANDRES FERNANDO				
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	22/06/1999	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	22/06/1999		
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	21/10/1999	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	05/09/2016		
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:</b>					
PRODUCCION Y EXPORTACION DE FLORES					
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO:</b>					
Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: JOSEGUANGO BAJO Calle: VIA A JOSE GUANGO Número: S/N Carretero: PANAMERICANA NORTE Kilómetro: 12 Camino: VIA A JOSE GUANGO Referencia ubicación: DIAGONAL A LA EMPRESA AGRONPAXI Telefono Trabajo: 032719878 Telefono Trabajo: 032719879 Fax: 032719879 Email: alvaroespinosa@agrogana.com Email: agroganasales@andinanet.net Telefono Trabajo: 099725893					
<b>DOMICILIO ESPECIAL:</b>					
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:</b>					
<ul style="list-style-type: none"><li>* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES</li><li>* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI</li><li>* ANEXO RELACION DEPENDENCIA</li><li>* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO</li><li>* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES</li><li>* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE</li><li>* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA</li><li>* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS</li></ul>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001		<b>ABIERTOS:</b>	1	
<b>JURISDICCION:</b>	1 ZONA 31 COTOPAXI		<b>CERRADOS:</b>	0	
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE			 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
<small>Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).</small>					
<b>Usuario:</b>	MJVR010808	<b>Lugar de emisión:</b>	LATACUNGA/CALLE SANCHEZ	<b>Fecha y hora:</b>	06/09/2016 15:31:33
Página 1 de 2					



# SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 0590060992001  
**RAZON SOCIAL:** AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.

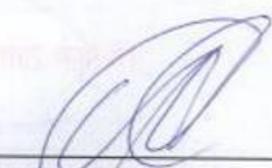
### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b> MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 22/06/1999
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> AGROGANA S.A.			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>

PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE FLORES  
 EXPLOTACIÓN MIXTA DE CULTIVOS

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: JOSEGUANGO BAJO Calle: VIA A JOSE GUANGO Número: S/N  
 Referencia: DIAGONAL A LA EMPRESA AGRONPAXI Carretero: PANAMERICANA NORTE Kilómetro: 12 Camino: VIA A JOSE  
 GUANGO Telefono Trabajo: 032719878 Telefono Trabajo: 032719879 Fax: 032719879 Email: alvaroespinosa@agrogana.com Email:  
 agroganasales@andinanet.net Telefono Trabajo: 099725893

  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MJVR010808

Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 06/09/2016 15:31:33

**Anexo 25. Ruc de la florícola Nevado Ecuador S.A.**

**SOCIEDADES**

 *...le hace bien el país*

**NUMERO RUC:** 1791312937001

**RAZON SOCIAL:** NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL

**REPRESENTANTE LEGAL:** SANSUR HOLGUIN MIGUEL

**CONTADOR:** ESPINOZA NARANJO MERCEDES PATRICIA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 02/05/1996      **FEC. CONSTITUCION:** 02/05/1996

**FEC. INSCRIPCION:** 13/05/1996      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 28/10/2016

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

CULTIVO DE FLORES

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: MULALILLO Calle: VIA A MULALILLO Número: S/N Referencia  
ubicación: JUNTO AL CANAL DE RIEGO, A MIL METROS DE LA ESCUELA IGNACIO FLORES Telefono Trabajo:  
032276100 Telefono Trabajo: 032276300 Fax: 032276333 Email: mercedes@nevadoroses.com Celular: 0998033300

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 004	<b>ABIERTOS:</b>	2
<b>JURISDICCION:</b>	\ ZONA 3\ COTOPAXI	<b>CERRADOS:</b>	2

---

  
\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
\_\_\_\_\_  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

**Usuario:** KVMT290915      **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ      **Fecha y hora:** 28/10/2016 09:12:09



# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1791312937001  
**RAZON SOCIAL:** NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO** ABIERTO    **MATRIZ**      **FEC. INICIO ACT.** 02/05/1996  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:** 29/11/2004  
**FEC. REINICIO:** 29/11/2004  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
CULTIVO DE FLORES  
VENTA AL POR MAYOR DE FLORES  
VENTA AL POR MAYOR DE DIVERSOS PRODUCTOS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: MULALILLO Calle: VIA A MULALILLO Número: S/N Referencia: JUNTO AL CANAL DE RIEGO, A MIL METROS DE LA ESCUELA IGNACIO FLORES Telefono Trabajo: 032276100 Telefono Trabajo: 032276300 Fax: 032276333 Email: mercedes@nevadoroses.com Celular: 0998033300

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004      **ESTADO** ABIERTO    **LOCAL COMERCIAL**      **FEC. INICIO ACT.** 15/01/2015  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
CULTIVO DE FLORES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: PUJILI Parroquia: PUJILI Barrio: SAN ANTONIO Calle: 5 DE JUNIO Número: S/N Referencia: JUNTO A LA CASA BARRIAL Celular: 0999833833 Email: roberto@nevado.org

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO** CERRADO    **LOCAL COMERCIAL**      **FEC. INICIO ACT.** 21/08/2003  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:** 29/11/2004  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
PRODUCCION DE FLORES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: MULALILLO Calle: CAMINO PUBLICO Número: S/N Referencia: PASANDO CANAL Carretero: PANAMERICANA SUR Telefono Trabajo: 3858014 Telefono Trabajo: 3858175 Telefono Trabajo: 3858235 Fax: 2858015

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1791312937001  
RAZON SOCIAL: NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO CERRADO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 15/02/2013

NOMBRE COMERCIAL: I LOVE ROSES BY NEVADO FEC. CIERRE: 19/05/2016

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FLORES  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ROSAS ORGANICAS

FEC. REINICIO:

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: TABABELA Barrio: MESETA DE CARABURO Calle: PRINCIPAL Número: S/N  
Referencia: EN EL AEREOPUERTO DE TABABELA Oficina: PTB-C-050 Camino: VIA A PIFO YARUQUI Celular: 0999833833 Email:  
roberto@nevado.org

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: KVMT290915 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 28/10/2016 09:12:09

Anexo 26. Ruc de la florícola la Herradura S.A.



**SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1890141427001  
**RAZON SOCIAL:** FLORICOLA LA HERRADURA FLOHERRA S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:** FLORICOLA LA HERRADURA  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REPRESENTANTE LEGAL:** CUESTA MIÑO MAURICIO ENRIQUE  
**CONTADOR:** CASTILLO CHAGLLA LORENA IVONNE

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	03/06/1997	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	03/06/1997
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	24/06/1997	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	09/11/2016

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

CULTIVO DE FLORES

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Ciudadela: ESPAÑA Calle: SARAGOZA Número: 01-101  
Intersección: VALENCIA Referencia ubicación: DIAGONAL A LAS PARRILLADAS CAMINITO Telefono Trabajo: 032843126  
Telefono Trabajo: 032852966 Fax: 032852966 Telefono Trabajo: 032842627 Web: WWW.GRUPOHERRADURA.COM Email:  
contaherradura@grupoherradura.com

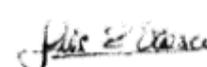
**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 005	<b>ABIERTOS:</b>	3
<b>JURISDICCION:</b>	ZONA 3 TUNGURAHUA	<b>CERRADOS:</b>	2

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

09 NOV 2016  
  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: LEVASCO Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 09/11/2016 11:39:04



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1890141427001  
**RAZON SOCIAL:** FLORICOLA LA HERRADURA FLOHERRA S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 03/06/1997

**NOMBRE COMERCIAL:** FLORICOLA LA HERRADURA

**FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

CULTIVO DE FLORES  
VENTA AL POR MAYOR DE FLORES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Ciudadela: ESPAÑA Calle: SARAGOZA Número: 01-101  
Intersección: VALENCIA Referencia: DIAGONAL A LAS PARRILLADAS CAMINITO Telefono Trabajo: 032843126 Telefono Trabajo:  
032852966 Fax: 032852966 Telefono Trabajo: 032842627 Web: WWW.GRUPOHERRADURA.COM Email:  
contaherradura@grupoherradura.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 15/12/1999

**NOMBRE COMERCIAL:** FLORICOLA LA HERRADURA

**FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

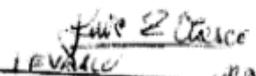
CULTIVO DE FLORES  
VENTA AL POR MAYOR DE FLORES  
CULTIVO DE HORTALIZAS  
VENTA AL POR MAYOR DE HORTALIZAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: PANZALEO Ciudadela: SECTOR LA ARGENTINA Calle: VIA A NAGSICHE  
Número: S/N Referencia: A DOS KILOMETROS DEL CAMAL DE SALCEDO Telefono Trabajo: 032727271 Telefono Trabajo:  
032729786 Telefono Trabajo: 032729783 Email: fincaherradura@grupoherradura.com

  
\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

09 NOV 2016

  
\_\_\_\_\_  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos.

109014142/001

**RAZON SOCIAL:** FLORICOLA LA HERRADURA FLOHERRA S.A.

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 01/12/2012

**NOMBRE COMERCIAL:** FLORICOLA LA HERRADURA **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

PRODUCCION DE LECHE DE GANADO VACUNO  
CULTIVO DE HORTALIZAS  
VENTA AL POR MAYOR DE HORTALIZAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: PILLARO Ciudadela: SECTOR LA MERCED Calle: VIA A TUNGUIPAMBA Número: S/N Referencia: JUNTO A LA HACIENDA DEL SEÑOR MARCELO ERAZO Edificio: HACIENDA EL CARBON Telefono Trabajo: 032859540 Telefono Trabajo: 032859539

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **ESTADO** CERRADO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 22/12/2000

**NOMBRE COMERCIAL:** FLORICOLA LA HERRADURA **FEC. CIERRE:** 15/06/2009

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

PRODUCCION Y VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FLORES  
PRODUCCION Y VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE HORTALIZAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ELOY ALFARO (SAN FELIPE) Barrio: SALACHE Calle: PRINCIPAL Número: S/N Telefono Trabajo: 032726152 Telefono Trabajo: 032660003 Telefono Trabajo: 032809703 Email: fircasalache@grupoherradura.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004 **ESTADO** CERRADO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 02/12/2002

**NOMBRE COMERCIAL:** FLORICOLA LA HERRADURA **FEC. CIERRE:** 30/11/2011

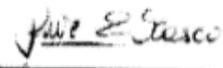
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

PRODUCCION Y VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FLORES  
PRODUCCION DE LIMON  
PRODUCCION DE OTRAS FRUTAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: PATATE Parroquia: LOS ANDES (CAB. EN POATUG) Barrio: TONTAPI Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: A CINCO KILOMETROS DEL DESVIO A PILLARO Telefono Trabajo: 032859398

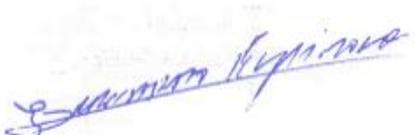
  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

09 NOV 2016  
  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** LEVASCO **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 09/11/2016 11:43:07

Anexo 27. Ruc de la Florícola Pambaflor S.A.

SOCIIDADES			
NUMERO RUC:	0590060704001		
RAZON SOCIAL:	PAMBAFLOR S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL		
REPRESENTANTE LEGAL:	ESPINOSA PEREZ LUIS BERNARDO		
CONTADOR:	VALAREZO PINO JENNY BARBARITA		
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	11/05/1998	FEC. CONSTITUCION:	11/05/1998
FEC. INSCRIPCION:	18/05/1998	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	29/01/2014
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:			
CULTIVO DE FLORES.			
DOMICILIO TRIBUTARIO:			
Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: MULALO Calle: VIA A MULALO Número: S/N Kilómetro: 1 Camino: PANAMERICANA SUR Referencia ubicación: A UN KILOMETRO DE LA FABRICA ACEROPAXI Telefono Trabajo: 032710410 Telefono Trabajo: 032710441 Fax: 032710141 Email: jvalarezo@pambaflor.com.ec Telefono Trabajo: 032710319			
DOMICILIO ESPECIAL:			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:			
* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA			
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO			
* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIIDADES			
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA			
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 003	ABIERTOS:	3
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO R COTOPAXI	CERRADOS:	0
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
			
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).			
Usuario:	AELC180412	Lugar de emisión:	QUITO/PAEZ N22-57 Y
		Fecha y hora:	29/01/2014 09:01:16

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0590060704001  
RAZON SOCIAL: PAMBAFLOR S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 27/04/1998  
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
CULTIVO DE FLORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: MULALO Calle: VIA A MULALO Número: S/N Referencia: A UN KILOMETRO DE LA FABRICA ACEROPAXI Kilómetro: 1 Camino: PANAMERICANA SUR Telefono Trabajo: 032710410 Telefono Trabajo: 032710441 Fax: 032710141 Email: jvalarezo@pambaflor.com.ec Telefono Trabajo: 032710319

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 20/06/2007  
NOMBRE COMERCIAL: PAMBAFLOR S.A. FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
CULTIVO DE FLORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: PINTAG Número: S/N Referencia: A LA ENTRADA DE EL REFUGIO Camino: PINTAG HACIENDA SAN ELIAS Telefono Trabajo: 022383613 Telefono Trabajo: 022383612

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 08/10/2013  
NOMBRE COMERCIAL: PAMBAFLOR S.A. FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
CULTIVO DE FLORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: MULALILLO Barrio: SALATIEN Calle: VIA A MULALILLO Número: SN Referencia: DENTRO DE LA HACIENDA NAGSICHE Telefono Trabajo: 032276224 Telefono Trabajo: 032710410 Telefono Trabajo: 032710319 Email: jvalarezo@pambaflor.com.ec

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AELC180412 Lugar de emisión: QUITO/PÁEZ N22-57 Y Fecha y hora: 29/01/2014 09:01:16