

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y  
COMERCIO INTERNACIONAL**

**TEMA: “LA TOMA DE DECISIONES Y SU RELACIÓN CON  
LOS COSTOS Y GASTOS EN LA PRODUCCIÓN DE LA  
EMPRESA AGRIPOMUM S.A. EN EL AÑO 2011”**

**Trabajo de Titulación**

**Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en  
Administración Financiera y Comercio Internacional**

**Autora: Ing. Susana Tamara Betancourt Salme**

**Director: Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg.**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.**

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Doctor Tito Patricio Mayorga Morales Magister, Economista Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Magister, Economista Mery Esperanza Ruiz Guajala Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“LA TOMA DE DECISIONES Y SU RELACIÓN CON LOS COSTOS Y GASTOS EN LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA AGRIPOMUM S.A. EN EL AÑO 2011”**, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Susana Tamara Betancourt Salme, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

---

Eco. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.  
Presidente del Tribunal de Defensa

---

Dr. Tito Patricio Mayorga Morales, Mg.  
Miembro del Tribunal

---

Eco. Mery Esperanza Ruiz Guajala, Mg.  
Miembro del Tribunal

---

Eco. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, Mg.  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“LA TOMA DE DECISIONES Y SU RELACIÓN CON LOS COSTOS Y GASTOS EN LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA AGRIPOMUM S.A. EN EL AÑO 2011”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Susana Tamara Betancourt Salme, Autora bajo la Dirección del Doctor Mauricio Giovanni Arias Pérez Magister, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato

---

**Ing. Susana Tamara Betancourt Salme**  
**AUTORA**

---

**Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg**  
**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
**Ing. Susana Tamara Betancourt Salme**

**c.c. 0502175607**

## **DEDICATORIA**

A mi hija, el motor de mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional para el logro de mis metas.

A mi esposo por estar a mi lado motivándome a seguir adelante.

**Susana Tamara Betancourt Salme**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Empresa Agripomum S.A. en especial a la Ing. Griselda Araujo que me proporciono toda la información necesaria.

A los Miembros Calificadores por su guía para ayudarme a culminar el presente trabajo.

**Susana Tamara Betancourt Salme**

**INDICE GENERAL**  
**PAGINAS PRELIMINARES**

PORTADA	I
AL CONSEJO DE POSGRADO	II
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	III
DERECHOS DEL AUTOR	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE GRAFICOS	XV
RESUMEN EJECUTIVO	XVII
INTRODUCCIÓN	1

**INDICE**

CAPÍTULO I	2
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN	2

1.2.1.1.	CONTEXTO MACRO	2
1.2.1.2.	CONTEXTO MESO	6
1.2.1.3.	CONTEXTO MICRO	7
1.2.2.	ANÁLISIS CRÍTICO	10
1.2.2.1.	ÁRBOL DE PROBLEMAS	10
1.2.2.2.	RELACIÓN CAUSA - EFECTO	10
1.2.2.3.	PROGNOSIS	11
1.2.3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2.4.	PREGUNTAS DIRECTRICES	11
1.2.5.	DELIMITACIÓN	12
1.3.	JUSTIFICACIÓN	12
1.4.	OBJETIVOS	13
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL	13
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
CAPÍTULO II		
2.	MARCO TEÒRICO	14
2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	14
2.2.	FUNDAMENTACIÓN	19
2.2.1.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	19
2.2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	21
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	24
2.5.	HIPÓTESIS	35
2.6.	SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS	35



2.6.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	35
2.6.2.	VARIABLE DEPENDIENTE	35
2.6.3	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	35
2.6.4	TÉRMINOS DE RELACIÓN	35

### CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1.	ENFOQUE	36
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2.1.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	37
3.2.1.	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	38
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.3.1.	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	38
3.3.2.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	39
3.3.3.	INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL	39
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.4.1.	POBLACIÓN	40
3.4.2.	MUESTRA	41
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	41
3.5.1.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	42
3.5.1.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	43
3.6.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44

3.6.1. TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	46
CAPÍTULO IV	
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47
4.1. RESULTADOS ENCUESTA A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA	47
4.2. RESULTADOS ENCUESTA A TODO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	55
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	62
4.2.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	62
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1 CONCLUSIONES	70
5.2 RECOMENDACIONES	71
CAPÍTULO VI	
6. PROPUESTA	72
6.1 DATOS INFORMATIVOS	72
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	73
6.3 JUSTIFICACIÓN	75
6.4 OBJETIVOS	77

6.4.1	OBJETIVO GENERAL	77
6.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	77
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	78
6.6.	FUNDAMENTACION	78
6.6.1	FUNDAMENTACIÓN LEGAL Y ECONÓMICA	78
6.7	METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	79
6.8	DESARROLLO	79
CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL		79
1.1.	ANÁLISIS EXTERNO	79
1.2.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	81
1.2.1.	CLIENTES	81
1.2.2.	PROVEEDORES	81
1.3.	ANÁLISIS INTERNO	81
1.3.1.	ADMINISTRACIÓN	81
1.3.1.1.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	81
1.3.1.2.	MARCO FILOSÓFICO ACTUAL	84
1.3.2.	PRODUCCIÓN	85
1.3.3.	COMERCIALIZACIÓN	88
1.3.4.	FINANZAS	91
1.4.	FODA	95
1.4.1.	FORTALEZAS	95
1.4.2.	OPORTUNIDADES	95
1.4.3.	DEBILIDADES	95
1.4.4.	AMENAZAS	95

CAPÍTULO II	
2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	96
2.1. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	96
2.2. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	97
2.3. VALORES CORPORATIVOS	97
2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	97
2.4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	98
2.4.1. MATRICES ESTRATÉGICAS	98
2.4.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	100
CAPÍTULO III	
3. PLANES OPERATIVOS	101
3.1. PRESUPUESTOS	101
CAPÍTULO IV	
4. EVALUACIÓN FINANCIERA	107
4.1. EL VALOR ACTUAL NETO	107
4.2. LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)	107
4.3. PERÍODOS DE RECUPERACIÓN SIMPLE	108
4.4. RAZÓN BENEFICIO / COSTO	109
CAPITULO V	
5.1 CONCLUSIONES	110
5.2 RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFIA	111
ANEXOS	120

## INDICE DE TABLAS

TABLA N°1 PERSONAL AGRIPOMUM S.A.	40
TABLA N°2 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
TABLA N°3 AÑOS ANTIGÜEDAD	47
TABLA N°4 USO DEL TERRENO	48
TABLA N°5 TIEMPO QUE SE TOMA EN LA SIEMBRA	49
TABLA N°6 AHORRO CONSTRUCCIÓN DEL POZO	50
TABLA N°7 COSTO MANTENIMIENTO POZO	51
TABLA N°8 ESTUDIO COMPRA/VENTA MAQUINARIA	52
TABLA N°9 REQUERIMIENTO DE PLAN ESTRATÉGICO	53
TABLA N°10 RELACIÓN TOMA DE DECISIONES Y COSTOS	54
TABLA N°11 SE HA OBTENIDO UTILIDADES	55
TABLA N°12 INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN	56
TABLA N°13 RAZONES INCREMENTO COSTO DE PRODUCCIÓN	57
TABLA N°14 RAZONES INCREMENTO GASTOS	58
TABLA N°15 INCREMENTO DE INGRESOS	59
TABLA N°16 RAZÓN INCREMENTO PRECIO	60
TABLA N°17 APLICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	61
TABLA N°18 RESULTADOS VARIABLES	63
TABLA N°19 RESULTADOS VARIABLES TABULADOS	64
TABLA N°20 CÁLCULO DE X2	65

TABLA N°21 RESULTADOS DE LAS ALTERNATIVAS	66
TABLA N°22 RESULTADO DEL CALCULO CHI CUADRADO	67
TABLA N°23 RELACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
TABLA N°24 FACTORES ECONÓMICOS	80
TABLA N°25 ESTADO DE RESULTADOS	91
TABLA N°26 BALANCE GENERAL	92
TABLA N°27 LIQUIDEZ	93
TABLA N°28 APALANCAMIENTO	94
TABLA N°29 RENTABILIDAD	94
TABLA N°30 PRESUPUESTO PLAN FINANCIERO	102
TABLA N°31 MATRIZ ESTRATÉGICA	103
TABLA N°32 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	104
TABLA N°33 FLUJO DE EFECTIVO	105
TABLA N°34 ANÁLISIS VERTICAL	106

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1 ÁRBOL DE PROBLEMAS	10
FIGURA N°2 SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL	24
FIGURA N°3 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL	26
FIGURA N°4 AÑOS DE ANTIGÜEDAD	47
FIGURA N°5 USO DEL TERRENO	48
FIGURA N°6 TIEMPO QUE SE TOMO EN LA SIEMBRA	49
FIGURA N°7 AHORRO DE CONSTRUCCION DEL POZO	50
FIGURA N°8 COSTO MANTENIMIENTO POZO	51
FIGURA N°9 ESTUDIO COMPRA VENTA MAQUINARIA	52
FIGURA N°10 REQUERIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO	53
FIGURA N°11 RELACIÓN TOMA DE DECISIONES Y COSTOS	54
FIGURA N°12 SE HA OBTENIDO UTILIDADES	55
FIGURA N°13 INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN	56
FIGURA N°14 RAZONES INCREMENTO COSTO DE PRODUCCIÓN	57
FIGURA N°15 RAZONES INCREMENTO GASTOS	58
FIGURA N°16 INCREMENTO DE INGRESOS	59
FIGURA N°17 RAZÓN INCREMENTO PRECIO	60
FIGURA N°18 APLICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	61
FIGURA N°19 REPRESENTACION GRAFICA DEL CHI CUADRADO	68

FIGURA N°20 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	82
FIGURA N°21 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	83
FIGURA N°22 CADENA DE VALOR	87
FIGURA N°23 EXPORTACIÓN	90
FIGURA N°24 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	99
FIGURA N°25 MATRIZ G.E.(GENERAL ELECTRIC)	100



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**Tema:**

**“LA TOMA DE DECISIONES Y SU RELACIÓN CON LOS COSTOS Y GASTOS EN LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA AGRIPOMUM S.A EN EL AÑO 2011.”**

**Autora:** Ing. Susana Tamara Betancourt Salme

**Director:** Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg.

**Fecha:** 12 de abril de 2014

### **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente estudio se muestra La Toma de decisiones y su relación con los costos y gastos en la producción de la Empresa Agripomum S.A. en el año 2011, con el objeto de aplicar la planificación estratégica de la empresa.

Se procedió a elaborar un diagnóstico donde se determinó que el problema central motivo de investigación es la Desorganización en la Gestión Administrativa, esto causado por diversos factores tales como la inaplicación del Plan Estratégico, tomar decisiones apresuradas, no culminar con las metas trazadas, demoras en los sistemas de comunicación, elevados Costos y Gastos para la empresa entre otros. Con lo cual se hace un análisis completo de causas y consecuencias en torno al problema central.

La metodología utilizada en la Investigación permitió determinar los problemas que enfrentan los trabajadores de la empresa Agripomum S.A. en el desarrollo de sus actividades y proponer alternativas de mejora.

Se estableció un estratégico adecuado para este tipo de empresa, que permitirá optimizar los recursos para obtener un mejor beneficio, proponiendo varias

estrategias tales como: aprovechar la capacidad de deuda que tiene la empresa, implementar software, aumentar montos en inversión para marketing y así conseguir un mayor número de clientes, proporcionar capacitación continua al personal.

Dentro del análisis financiero se propone mantener un flujo de efectivo y un aumento en la rentabilidad acorde a la tasa activa bancaria actual, elaborando un apropiado presupuesto para así cumplir con todas las estrategias creadas para su desarrollo en un tiempo estimado

Los actores involucrados en este proceso están conscientes que la organización en la Gestión Administrativa, ayudara para ser más eficientes, siempre que se cumpla con los objetivos y metas trazadas de la empresa.

Comprometiéndose al desarrollo de sus actividades para cumplir con las metas trazadas para los próximos tres años beneficiándose tanto el cliente interno, externo y proveedores.

**Descriptor:** Administración, Costos, Decisiones, Eficiente, Estratégica, Gastos, Gestión, Metas, Organización, Planeación.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**Theme:**

“MAKING DECISIONS AND ITS RELATION TO COSTS AND EXPENSES IN THE PRODUCTION OF THE **AGRIPOMUM COMPANY S.A** IN THE YEAR 2011”

**Author:** Ing. Susana Tamara Betancourt Salme

**Directed by:** Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg

**Date:** April 12<sup>th</sup> 2014

**EXECUTIVE SUMMARY**

In the present study shows the taking decisions and its relationship with the costs and expenses in the production of the Agripomum Company S.A. in the year 2011, in order to apply the strategic planning of the Enterprise.

it proceeded to develop a diagnosis where was determined that the central problem reason of the research is the disorganization in administrative management, this is caused by various factors such as the non-application of the strategic plan, taking fast decisions, not culminating with the goals, high costs and expenses for the company and others . With which makes a full analysis of causes and consequences around the central problem

The methodology used in the research allowed to determine the problems faced by the workers of the company Agripomum S.A. in the development of its activities and to propose alternatives for improvement.

It established a suitable strategy for this type of enterprise, that it will allow to optimize the resources in order to get a better profit, proposing several strategies such as: take advantage of the capacity the debt that has the company, Implement software, increase marketing investment amounts to get a greater number of customers, provide continuous training to the staff.

Within the financial analysis intends to maintain a cash flow and an increase in the profitability according to the current bank lending rate, developing an appropriated budget in order to obey with all created strategies for its development in an estimated time.

The involved actors in this process are conscious that the organization in the administrative management will be efficient, always that they comply with the objectives and goals lay down of the enterprise.

It compromise to the development of its activities in order to comply with the established goals for the next three years, benefiting both internal, external customers and suppliers. goals of the Company benefiting all parts.

**Keywords:** management, costs, decision, efficient, strategic, outlay, negotiation, goals, organization, planning.

## INTRODUCCION

En la actualidad la Planificación Estratégica se ha convertido en un elemento vital para una organización, ya que en gran medida el cumplimiento de los objetivos depende de cómo la administración utiliza los Recursos humanos, materiales y financieros en cada uno de los procesos que se realizan.

En el Capítulo I, se formula el problema investigativo dentro del cual se determina el planteamiento del mismo, su objetivo tanto general como específicos, el propósito que se tiene con esta investigación, así como la justificación para establecer el porqué y qué impacto tendrá.

En el capítulo II, se mencionan investigaciones referentes al tema de estudio, además se presenta la fundamentación filosófica y legal mediante una interrelación de conceptos utilizando varios tipos de organizadores gráficos por cada una de las variables, y se procede a la formulación de la Hipótesis.

En el capítulo III, se establecen los métodos y técnicas para el levantamiento de información, también se da la operacionalización de variables determinando la población y muestra a trabajar.

En el capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de resultados, realizando la comprobación de hipótesis mediante la prueba del CHI Cuadrado.

En el capítulo V, se procederá a la realización de las conclusiones y recomendaciones para la Empresa.

En el capítulo VI, en este capítulo se encuentra la realización de la propuesta para la solución de los problemas que posee la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“La Toma de decisiones y su relación con los costos y gastos en la producción de la Empresa Agripomum S.A. en el año 2011”

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **1.2.1.1. Contexto Macro**

Originalmente el brócoli proviene del Mediterráneo oriental, específicamente del Medio Oriente conocido como Asia Menos, Líbano, Siria y países aledaños. Es importante conocer que en Roma los agricultores ya cultivaban esta hortaliza, sin embargo es hace uno 20 años aproximadamente que el consumo del brócoli se incrementó.

Estados Unidos es el principal importador mundial de brócoli con una participación del 33%, seguido por Reino Unido cuya participación es del 25%, Noruega es el país que experimenta mayor variación en las

exportaciones en 2008. Reino Unido, Alemania y Malasia presentaron un decrecimiento en sus importaciones mundiales de brócoli del 2007 al 2008 y Holanda en el período. (CORPEI, 2009, p.7).

Los brócolis son distribuidos a nivel mundial; en países como Estados Unidos, Alemania, Japón e Israel. Y compran grandes empresas para realizar la distribución, estas empresas son: Walmart, Siemssen, Teifkhul-Produkte, GMBU, Aldi, Mishibishi, Somitomo entre otras. Se debe tomar en cuenta que algunos países se manejan normas de calidad específicas, ejemplo de ellos son Japón e Israel; en Israel estas normas son llamadas Kosher. Para el proceso de exportación del brócoli se lo debe congelar mediante un procesamiento IQF. De esta manera se comprueba la unión de este producto en el mercado mundial de este sector de la economía del Ecuador. Si hablamos de la distribución en el mercado local encontramos que la mayor parte es realizada por los Supermercados de Corporación La Favorita.

“En el Ecuador se incentiva la producción agrícola con valor agregado, y eso ha significado un aumento en las exportaciones agroindustriales. El brócoli en el Ecuador es uno de los productos que no se exportan tradicionalmente, sin embargo es importante tomar en cuenta que ha mostrado un fuerte dinamismo en los últimos años, convirtiéndose de esta manera de un producto muy representativo de exportación de distinta categoría. A más de la exportación del brócoli también hay otros productos de exportación congelados como: la coliflor, romanesco, papas, espárragos y habas, existe otro potencial exportador: de uvillas, naranjillas, tomate de árbol, alcachofa ,etc.” (Aprofel, 2009)

El cultivo de esta hortaliza se ha hecho muy importante, por ello se pronostica que para los años siguientes, en un lapso de más o menos 50 años; será ineludible un incremento sin precedentes en la producción del

brócoli, para que de esta manera se pueda satisfacer la demanda de la población mundial ante este producto. Para cultivar brócoli en nuestro país se requiere la utilización de grandes dosis de fertilizantes, por esta razón es imperativa la búsqueda de nuevos y mejores métodos de producción, que sea sustentable tanto de manera agrícola como económica. Por lo tanto, el primer paso es reducir el uso de fertilizantes nitrogenados y fosforados, que está por demás decir que son fuentes inorgánicas, de esta manera se contribuirá al medio ambiente con una reducción de contaminación de aire y agua. En el país, dentro del costo de producción de un cultivo podemos encontrar que los fertilizantes ocupan entre un 20 y 30% del mismo.

Por otro lado, dentro de este sector se crea un aproximado de 5.000 empleos directos y 15.000 indirectos, lo que representa una plaza importante de trabajos para el país. Este tipo de producción tiene gran actuación dentro del cambio de la matriz productiva, y tiene el anhelo de “implementar tecnologías de punta en el sector agrícola para que el país se posicione como el primer productor del mundo”. Pero se hace necesario analizar el precio ecológico y social de este tipo de producción. Puesto que un número muy significativo de las empresas productoras de brócoli lo realizan bajo un modelo de monocultivos, sabiendo las consecuencias de este tipo de agricultura, tanto de forma ambiental como social.

“La producción de brócoli ha mostrado un fuerte dinamismo en los últimos años, constituyéndose como un producto estrella dentro de los no tradicionales de exportación, la información del III Censo Agropecuario<sup>1</sup> muestra que la superficie cosechada de brócoli en el país fue de 3.359 hectáreas, alcanzando una producción total de 50 mil toneladas, aproximadamente, con un rendimiento promedio de 14,6 TM.(toneladas



métricas) por hectárea y asignándola la partida arancelaria para su exportación a nivel internacional". (CORPEI, 2009, p.3).

Dentro de los primeros diez países exportadores de congelado de brócoli en el mundo se encuentra Ecuador y en la cabecera de esta lista está la Unión Europea. El brócoli se ha convertido en un producto de exportación y por ello se debe su crecimiento (97%). Ejemplo de ello es que en el año 2000, aproximadamente 3.300 hectáreas era destinadas para producir esta hortaliza y por el crecimiento que ha tenido para el año 2010, 5.000 hectáreas fueron destinadas para esta actividad. Al hablar del nivel de exportaciones datos nos muestran que entre el año 2005 y 2013, el desarrollo de las mismas fue de un 13% anual. En el año 2012 se produjo un aproximado de 70.000 toneladas de brócoli que monetariamente representa \$69 millones.

Las exportaciones hacia países de Norte América como Estados Unidos representaban el 33,6%, hacia Japón un 16,77%, hacia Alemania un 16,23%, hacia los Países Bajos un 14,57% y otros un 7,05%; sin embargo en los últimos años la exportación se ha difundido hacia otros países como Israel. En el sexto lugar de los países exportadores de esta hortaliza se encuentra Ecuador. Los niveles de exportación del año 2013 muestran que un aproximado de 52.000 toneladas por mes eran entregadas a Estados Unidos, y esto representaba un ingreso de \$2 millones a la economía del país. Por otro lado se debe tomar en cuenta que tenemos frente a nosotros un problema de competitividad en cuanto al precio ya que en Guatemala es costo de producción es de \$2.215 por hectárea, en México \$2.500 y Ecuador \$2.600. (El Telégrafo, 15.07.13).

La agroindustria es uno de los pilares principales de la actividad económica del país sin embargo existe un conjunto de realidades que lo impide, concurre una baja rentabilidad ocasionado por los altos costos que inciden en los procesos productivos. Así, los productores se

desmotivan por la falta de las políticas de apoyo a la producción, especialmente en la provisión de semilla certificada, créditos oportunos, control de calidad y precios de los fertilizantes y agroquímicos, laboratorios certificados, fungicidas incrementan los precios.

Uno de los retos que tiene el sector es tomar las decisiones más acertadas en lo referente a la adquisición o acceso a la tecnología, la generación de mecanismos de financiamiento, definición e implementación de las políticas de fomento y asesoría empresarial para recibir un pago justo y obtener una rentabilidad para reinvertir y consolidar su actividad

#### **1.2.1.2. Contexto Meso**

En el Ecuador el mercado de producción de brócoli congelada está dominado por tres agroindustrias que son: NOVA, ECOFROZ Y PROVEFRUT, estas empresas están ubicadas en las provincias de Cotopaxi y Pichincha. La mayor concentración de la producción de brócoli del país se encuentra en la provincia de Cotopaxi con un 68% según datos de MAGAP, 2011. Por el importante crecimiento de este producto haciendas ganaderas se convirtieron en productoras de este tipo de cultivo. En la ciudad de Latacunga, existen dos sitios extensos de monocultivo, estos son la parroquia Guaytacama y La Matriz de Pujilí. Cinco organizaciones se han unido para realizar un cambio productivo.

Dentro de estas organizaciones estas dos empresas operativas que son: Nitanga N.V., ubicada en Cotopaxi y que produce en 1,100 hectáreas y Provefrut, una empresa productora y exportadora de brócoli, que representa el 58% de las exportaciones que se realizan al producir 32,000 toneladas al año.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Escribe Marc Dufumier: "América latina sigue todavía dominada por estructuras agrarias de una desigualdad extrema, con propiedades muy grandes en los cuales los dueños ausentitas no trabajan ellos mismos e invierten generalmente muy poco capital. Estos notables cuyas grandes propiedades son confiadas a administradores asalariados (mayordomo, capataz, etc.) tienen en

Para un desarrollo adecuado del brócoli se requiere de mucha agua. En el cantón de Pujilí, Cotopaxi, encontramos dos reservorios, el más grande ubicado en el páramo y otro muy cercano de las plantaciones. El agua es importante pero no en exceso ya que esto es negativo para las plantaciones. Para evitar daños en la producción, las empresas usan geoingeniería, para esto era necesario instalar cañones antigranizo y con ellos bombardear las nubes para aislarlas y de esta manera evitar en daño del monocultivo de brócoli, puesto que se evita la caída de granizo, pero esto generaba una escasez de agua para los cultivos de las comunidades aledañas y el sonido emitido por los cañones resultaba muy molesto para la población.

El usar químicos en las plantaciones era muy contaminante para las aguas aledañas a las plantaciones, uno de estos químicos era el Glifosato de Monsanto, actualmente prohibido por Estados Unidos y Europa ya que tiene un alto grado de toxicidad. A la vez uno de los importantes factores ambientales es la propagación de plagas y enfermedades que se muestran por el incremento de este monocultivo y que se hacen invulnerables a los productos químicos.

Cuando el brócoli se consume de manera natural solo es necesaria una cadena de frío simple o un proceso de congelación IQF. Los productores brocoleros han tenido grandes falencias debido a que dependen de tomar la mejor decisión acerca del medio ambiente y muchas prácticas para que llegue a término un excelente brócoli

### **1.2.1.3. Contexto Micro**

La empresa Agripomum Sociedad Anónima (S.A.) fue constituida el 13 de junio el 2004, como Sociedad Anónima, sus accionistas fundadores son: El Sr. Alfred Zeller y El Sr. Francisco Correa.

---

efecto interés en invertir fuertemente en sus propiedades porque es generalmente más rentable y menos arriesgado invertir su dinero en otros sectores de actividad que no son la agricultura: el sector inmobiliario, el comercio, la finanza, etc.”

Dedicándose a la explotación agropecuaria en tierras propias y ajenas, la administración, dirección técnica de haciendas agrícolas y ganaderas, la prestación de servicios técnicos, mecánicos, etc. Se encuentra ubicada en Alaquez, barrio Tandalivi calle Panamericana Sur S/N km 90, frente la Brigada Patria hacienda San Francisco, Cotopaxi. El capital suscrito de la Sociedad Anónima es de 800 usd. Dividido en 800 acciones ordinarias.

Forma parte de la Cámara de Agricultura, se dedica a la explotación agropecuaria en especial la producción de brócoli, posee una propiedad en Mulalo en el sector llamado San Agustín del Callo y arriendan otra propiedad en la parroquia Selva Alegre donde cultivan brócoli y tienen sus salas de corte, es una empresa pequeña con menos de 100 personas trabajando. El personal que conforma Agripomum se encuentra distribuida: siete personas en la parte administrativa, una persona en la Gerencia Agrícola y ochenta obreros.

A pesar de ser una empresa pequeña su reducida organización no logran la optimización de los recursos para obtener el beneficio deseado. El no establecer políticas dentro de los departamentos internos, crea conflictos entre las áreas, la reducción de las líneas de comunicación producen retrasos en la toma de decisiones. Al desarrollar varios proyectos a la vez no verifican si sus costos y gastos han sido elevados debido a su desorganización.

La fertilización nitrogenada responde muy bien cuando se trabaja con brócoli, pero se debe tomar en cuenta que ningún exceso es bueno, puesto que utilizar mucho nitrógeno en este tipo de cultivos causa tallos huecos. Por esta razón se debe disponer a las plantaciones las cantidades suficientes de fósforo y potasio. Cuando un fertilizante químico es utilizado de manera correcta no causa residuos tóxicos en los

sembríos, porque están compuestos por nutrientes que pasan a formar parte de los elementos que integran la estructura química de la planta. De esta manera el nitrógeno se transforma en clorofila y posteriormente pasan a ser proteínas, de la misma manera el fósforo se transforma en savia y el potasio permite la concentración de azúcares y color en la misma. (Salazar, 1999).

Al no tener clara la visión de la empresa no logra tomar decisiones acertadas, resultando la adquisición de activos innecesarios, ha causado problemas con los clientes internos como externos, la falta de planificación que ha producido un retraso en la entrega de los pedidos y en ocasiones un exceso de producción para el cliente externo.

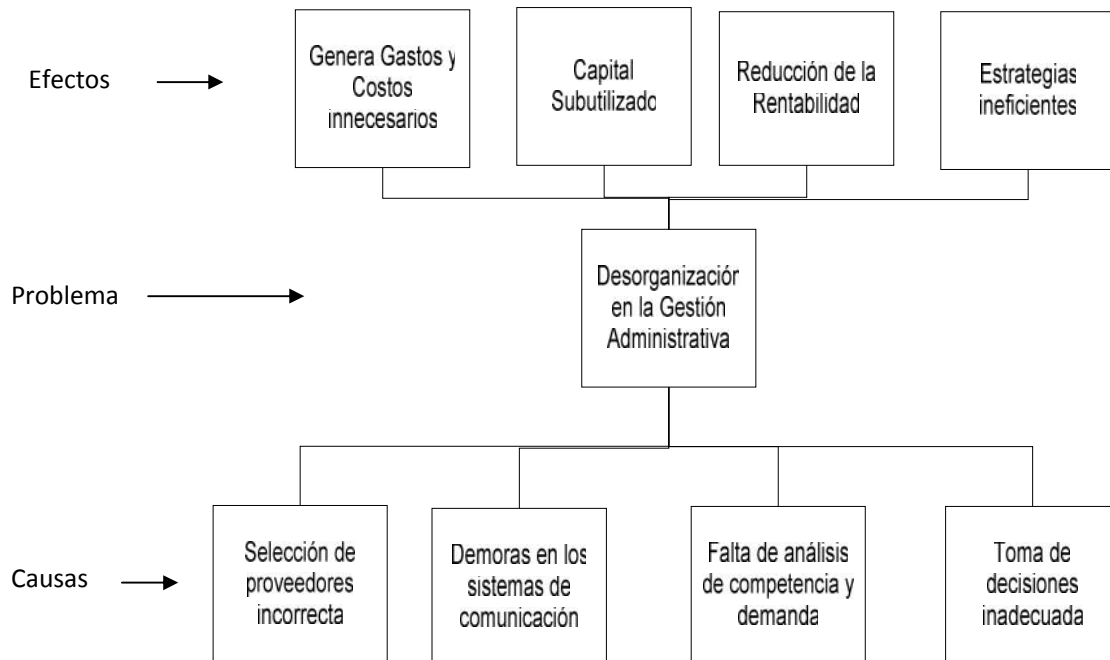
El desabastecimiento de producto o su exceso de producción muchas ocasiones producen pérdidas económicas y esfuerzos de mano de obra innecesarias.

La falta de políticas con los clientes y con los proveedores causan malos entendidos y costos y gastos innecesarios inflando su presupuesto para el próximo año. La recuperación de cartera no es inmediata y la cancelación de los pagos se retrasa ocasionando inconvenientes con los proveedores.

Muchas de las veces trabajan con empresas de una misma Corporación la cual retrasa la cancelación de sus servicios para hacer un cruce de cuentas entre empresas, lo que deja sin una fluidez económica en la empresa a corto tiempo.

## 1.2.2. Análisis Crítico

### 1.2.2.1. Árbol de Problemas



Elaborado por: Tamara Betancourt

Fuente: Observación Directa

**Figura No. 1. Árbol de Problemas**

### 1.2.2.2. Relación Causa - Efecto

En la empresa Agripomum S.A. no realiza una buena selección de proveedores, lo que implica que la compra de insumos no es la adecuada, generando costos y gastos elevados para la empresa.

La empresa no realiza un estudio de la competencia que tiene y de la demanda del producto, lo que provoca que se tomen decisiones de

acuerdo a las operaciones del día a día, que genera una rentabilidad mínima para la empresa.

La falta de planificación formal y estratégica en la empresa Agripomum S.A. provoca una toma de decisiones inadecuada que conducen a la empresa a generar costos y gastos elevados, una reducción de la rentabilidad y la aplicación de estrategias ineficientes. (ver Anexo 1 MATRIZ MAS).

### **1.2.2.3. Prognosis**

El escenario futuro de la empresa Agripomum (S.A.) sin la ejecución de su plan estratégico a mediano y largo plazo harán desaprovechar las oportunidades del mercado sin que se adopten las estrategias eficientes y efectivas que garantizarán su permanencia y crecimiento en el largo plazo.

### **1.2.3. Formulación del problema**

¿De qué manera incide la toma de decisiones inadecuada en los costos y gastos de producción de la Empresa Agripomum S.A., en el año 2011?

### **1.2.4. Preguntas directrices**

- ¿La empresa cuenta con un diagnóstico de la situación actual?
- ¿La empresa dispone de una selección adecuada de proveedores?
- ¿Cuáles son las decisiones tomadas que impactan en los costos y gastos?
- ¿Qué factores inciden en la estructura de costos y gastos de producción?

- ¿Cuál es la propuesta de solución para seleccionar estrategias efectivas?

### **1.2.5. Delimitación**

Campo: Administración Financiera y Comercio Internacional  
Área: Toma de Decisiones, Gestión de Operaciones, Administración de Procesos.  
Aspecto: Análisis de procesos productivos  
Temporal: Octubre 2011-Octubre 2012  
Espacial: Empresa “Agripomum S.A.” ubicada en la Parroquia Alaquez, barrio Tandalivi Calle Panamericacna Sur S/N km 90, Frente La Brigada Patria Hda. San Francisco, Cotopaxi (Ver Anexo 2 Ruc).

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

En un mundo tan cambiante, toda empresa en la actualidad se encuentra obligada a estudiar las nuevas tendencias y cambios que ocurren en torno a su empresa, cada día se hace más importante explotar las oportunidades y evitar los peligros, para así planear un mejor futuro e identificar las formas de lograrlo.

Todas las personas que conforman la organización son participes en la planeación e identificación de los objetivos departamentales para las necesidades y falencias para rectificarlas, obteniendo una visión clara a dónde quiere llegar la compañía y cada plan puede ser flexible de acuerdo a cada situación.

Las empresas encontrándose con diversos problemas en el día a día deben tener en cuenta un mapa de procesos, que ayude a obtener una



visión general de procesos para la elaboración de un plan estratégico que dirija las actividades y realice una gestión más eficiente.

Al verificar un estudio de los ingresos y gastos de un año puede facilitar la preparación de presupuestos y determinar la cantidad de recursos que se ha obtenido para invertir ya sea en maquinaria o construcciones analizando la mejor toma de decisiones para evitar costos y gastos innecesarios, determinando los alcances y límites del sistema económico, político y cultural de la empresa.

#### **1.4. OBJETIVOS**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Estudiar la relación existente entre la toma de decisiones con los costos y gastos en la producción, que se presenta en la Empresa Agripomum S.A. durante el año 2011, para formular estrategias de mejoramiento.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Conocer las diversas alternativas de toma de decisiones por medio del aporte bibliográfico para la empresa.
- Evaluar los costos y gastos de producción en la empresa, con la finalidad de determinar el impacto financiero.
- Proponer el diseño del plan estratégico para la generación de una máxima rentabilidad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La tarea de la Administración es organizar el cambio, se trata sobre todo de un problema humano que tiene un fundamental contenido técnico, y que se proyecta hacia lo futuro. Precisamente porque las oportunidades y los problemas inherentes al cambio penetran hondamente en el futuro, las empresas han tendido cada vez más al planeamiento empresarial formal.

Miller (2010) señala que “los problemas estratégicos, los problemas propios del negocio empresarial que son el resorte especial de la alta dirección, continuaron abordándose con los mismos enfoques intuitivos que los empresarios han usado siempre, pero con los antecedentes de contribuciones probadas que los enfoques más formales han realizado a favor de un más eficaz planeamiento operacional, las empresas pronto comenzaron a explorar si estos enfoques también podían ser útiles en el planeamiento estratégico, contribuyendo al desarrollo de nuevos enfoques para alcanzar las decisiones estratégicas”.

Basándose en los estudios de James R. Evans y William Lindsay (232-238pp; 2009), “Una estrategia es un patrón o plan que integran las principales metas políticas y secuencias de acción de una organización en todo consistente. Una estrategia bien formulada ayuda a vigilar y asignar los recursos de una empresa en una postura única y viable basada en sus habilidades y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia por parte de los oponentes inteligentes”.

Las estrategias son lineamientos establecidos de forma general por los altos mandos de una institución para con ellos poner en práctica la misión de la empresa que es la razón de ser y alcanzar la visión de la misma; de la misma manera los objetivos estratégicos ayudan a que la organización sea competitiva cambiando o mejorando los planes de acción, para alcanzar los objetivos estratégicos las empresas deben realizar varias actividades.

Joann S. Lublin, & Dana Mattioli (2010), dice que en la recesión, los planes de negocio basados en cambios aparentemente plausibles en las ventas chocaron de bruces con la realidad y los ejecutivos descubrieron que la planificación estratégica siempre funciona.

Según Francisco Rivadeneira, Viceministro de Comercio Exterior e Integración Económica, en la Revista Líderes (2010) los planes del Gobierno en el 2011 en el cual se está desarrollando la planificación estratégica para el acceso a los mercados. La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (Atpdea) está extendida solo por seis semanas a la espera de una resolución del Senado de EE.UU

El Gobierno tiene definido que si existe apertura de EE.UU. para un acuerdo comercial bilateral, lo hacemos. Pero no estamos de acuerdo en firmar un acuerdo bajo las condiciones tradicionales de EE.UU.

denominado de 'libre comercio', que implica una apertura total del comercio y eso es un problema.

Las exportaciones han crecido, pero se necesita una estrategia más dinámica. Se ha tenido que, lamentablemente, utilizar restricciones a las importaciones, como lo hacen todos los países, siempre en un contexto legal. Y para atraer inversión extranjera se necesita una política más agresiva y dinámica.

Según Paola Fiallos, (2012) en su Tesis de Maestría nos dice que, "Si bien el concepto inmediato e intuitivo de planificación es anticiparse al futuro e intentar influirlo en relación con una idea; el significado del término puede variar en relación con las distintas teorías de planificación, con los ámbitos donde se practica y con el alcance que quiera darse al término, sin embargo existen tres elementos que aparecen como común denominador en la mayoría de enfoques y definiciones de planificación, estos son:

- Futuro: elemento que más influye en diferenciar a la planificación de otros procesos de gestión es la distinta estructura temporal, cubriendo la planificación temas que se adentran en el futuro.
  - Decisión: este elemento diferencia la planificación de lo que puede ser un simple ejercicio de estudio de escenarios futuros o de la investigación de servicios de salud en el que se plantea el estudio de preguntas más amplias y generalizables. En lo que se centra el esfuerzo intelectual y creativo de la planificación es en los problemas que se plantean en el momento actual y para los cuales se deben diseñar las mejores alternativas de solución.
- Acción: este elemento garantiza la efectividad del proceso planificador.
- La planificación no es un mero cálculo sino un cálculo que precede y

preside a la acción. Uno de los mayores problemas que han existido en planificación es que se presta más atención al diseño que a la implementación, por lo que actualmente se dan gran importancia a las condiciones prácticas de implementación de los planes, como parte indisociable del proceso de planificación”.

Como lo describe en la conclusión de su tesis Ing. Ninfa Solís, (2010) con la implantación del Modelo de Costeo basado en Actividades ABC, en la Cooperativa permitirá identificar las actividades que se debe realizar acciones correctivas inmediatas que incrementen la eficiencia de los procesos y en consecuencia se traduzcan en reducciones del costo de los productos y servicios.

(STEINER, 2010) en su libro Planeación Estratégica lo que todo director debe saber, dice que “El Planeamiento estratégico se ocupa de las decisiones de la alta dirección acerca de las actividades de la empresa y sus cualidades en el mercado de productos, y de las decisiones principales referentes a la adquisición o eliminación de activos. Como todos éstos asuntos que exigen un lapso amplio de realización, o que harán sentir su influencia durante un período dilatado, se deduce que en la mayoría de los casos el planeamiento estratégico se relaciona con el horizonte a más largo plazo”.

La planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones orientadas a la orientación general de una empresa, con el propósito esencial de lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. (Ogliastri, 2012, p.36).

Luego de revisar las definiciones anteriores, se puede definir a la Planeación Estratégica, como un proceso sistemático y continuo que partiendo de un análisis de la situación de la empresa determina los objetivos, políticas y las mejores estrategias para alcanzarlos, adaptando

sus recursos en miras de aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos dentro de un horizonte de largo plazo y lograr una ventaja competitiva sostenible.

“En el caso específico del ámbito de la función financiera – objeto de esta investigación-, este se preocupa, básicamente, a partir de alguna meta global en mente de la adquisición, financiamiento y administración de los activos de la empresa” (Van Horne, 1994: 2).

Por lo general, el objetivo principal que persigue es la maximización de los recursos que son propiedad de los accionistas. “Entre las tareas más importantes que se llevan a cabo dentro del área financiera, relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos, inversiones- y las de contraloría –contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoría interna, estadística, crédito y cobranzas, impuestos- (Salazar, 1990: 98).

El gerente financiero, además de mostrar preocupación por los niveles de eficacia y eficiencia de la empresa, también deben centrar su atención en el cumplimiento de los principios éticos relacionados principalmente con la generación y análisis transparente de la información financiera empresarial presentada antes actores internos y externos de la organización.

De manera global, el gerente financiero debe, además de preocuparse por la transparencia de la generación y análisis de la información, apoyar buenas prácticas empresariales vinculadas al ámbito de la responsabilidad social como: proteger al consumidor, pagar salarios justos a los empleados, mantener condiciones seguras de trabajo al interior de la empresa, apoyar a la educación y contribuir con acciones de producción limpia para proteger el ambiente natural” (Van Horne, 1994: 7)

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN**

### **2.2.1. Fundamentación Filosófica**

Siguiendo las ideas de Miró Quesada podemos decir que la fundamentación filosófica “se refiere a la justificación racional de una creencia que pretende ser verdadera”. Es dar razones a la afirmación sobre algo.

Según el Dr. Manuel Capote Castillo, (Internet 2009) señala que al paradigma positivista se le conoce también como cuantitativo, racionalista o empírico-analítico. Ha demostrado su efectividad en el desarrollo de la ciencia por la amplitud y diversidad de los resultados que ha aportado.

La presente investigación está sustentada en una fundamentación filosófica positivista por las siguientes razones:

El paradigma positivista puede resumir muy brevemente como sigue: el estudio de la realidad social utilizando el marco conceptual, las técnicas de observación y medición, los instrumentos de análisis matemático y los procedimientos de inferencia de las ciencias naturales. (Corbetta, 2009, p.13).

La concepción positivista de la sociedad asume plenamente la premisa de que los fenómenos de la vida social obedecen a leyes naturales inmutables: el científico social según Durkheim es como un explorador que penetra a lo desconocido debe sentir que está rodeado de hechos que obedecen a leyes insospechadas como podrían ser las leyes que los sorprenderán y lo desconcertarán.

Por ultimo con respecto a la forma y este conocimiento de este conocimiento , no hay dudas sobre la posibilidad de lograr la identificación

y formulación de estas leyes de la naturaleza su demostración y comprobación; leyes que en su expresión más completa adoptara la forma de un nexo causa efecto “ desde el momento en que la ley de casualidad ha sido comprobada en otros ámbitos de la naturaleza y ha ampliado de manera progresiva su imperio del mundo físico químico al mundo biológico , es lícito admitir que esa ley también se cumple en el mundo social y hoy es posible añadir que las investigaciones realizadas sobre la base de este postulado tiende a confirmarlo

Según María Paz Sandín Esteban (2003: 50-51), en su libro no dice que el positivismo sostiene tres tesis: una tesis de legalismo, según la cual el conocimiento que merece llamarse ciencia debe descubrir las normas o leyes del funcionamiento de los objetos reales; una tesis de empirismo, según la cual el conocimiento objetivo y científico encuentra su garantía de verdad en la observación empírica de los objetos particulares, y finalmente una tesis de pragmatismo o tecnologismo, según la cual la ciencia debe hacer posible la precisión y el control racionales de los eventos de la realidad natural y social.

En el positivismo: una actitud favorable ante la ciencia y desfavorable ante la metafísica; una actitud en extremo favorable hacia el denominado método científico y hacia la supuesta unidad de las ciencias en virtud de ese método; una actitud favorable hacia la tecnología y hacia alguna consecuente tecnocracia, así como gran confianza en el progreso.

Tomando como referencia Luis Gerardo Meza Cascante(2010:Internet) en su trabajo el positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas. Tan importante es la influencia de Comte que algunos autores hacen coincidir el inicio



del positivismo con la publicación de su obra “Curso de filosofía positiva”

No obstante otros autores sugieren que algunos de los conceptos positivistas se remontan al filósofo británico David Hume y al filósofo francés Saint-Simon. Para Kolakowski (2011) el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza.

Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

“La liquidez de una empresa es como el combustible para una maquina; es decir; sin liquidez se paraliza la operación empresarial, debido a la imposibilidad de pagar obligaciones inmediatas a acreedores muy cercanos como son los proveedores y los trabajadores de la empresa. De ahí que un negocio puede ser considerado rentable, pero no ser bueno desde la óptica de la liquidez, ya que es incapaz de generar el suficiente dinero en efectivo como garantía para su normal funcionamiento. (Gutiérrez, 1992:105).

### **2.2.3. Fundamentación Legal**

En el Código de la Producción (2010) Libro II Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Disposiciones Generales en el art. 75 trata de Políticas y Estrategias de desarrollo integral de las MIPYMES, mejora de los escenarios de productividad, calidad, comercialización e

implantación de estrategias tanto a nivel local como internacional, tomando en cuenta algunas políticas y estrategias:

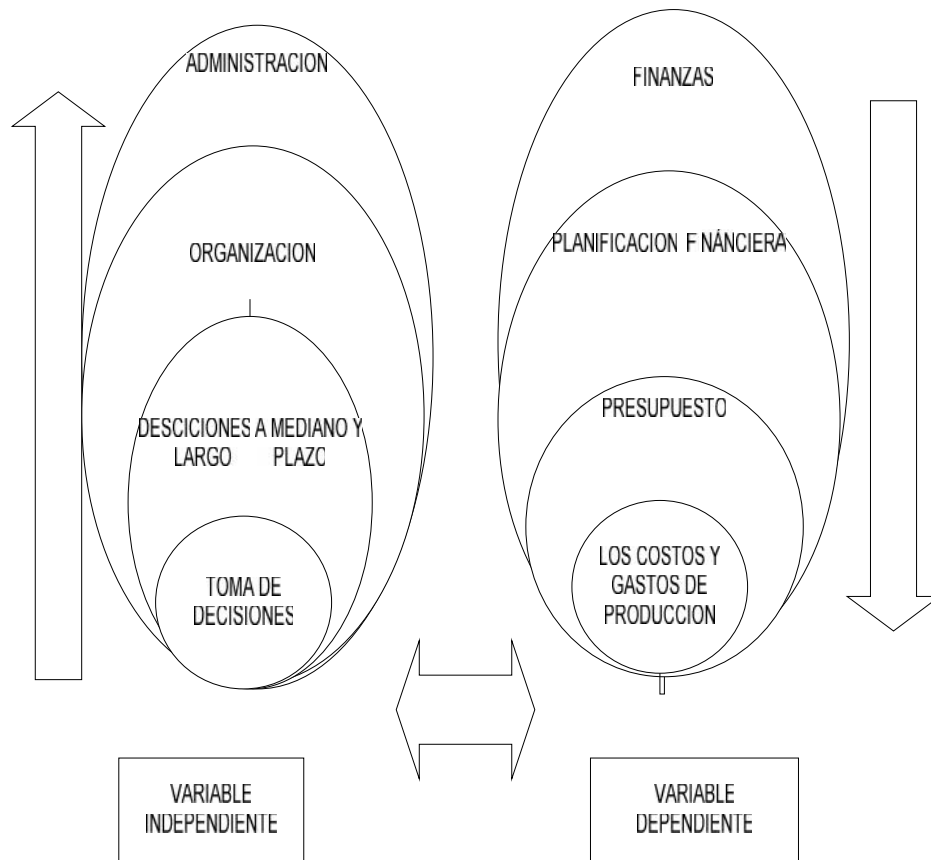
- a) Establecer procesos bien definidos que garanticen la actuación dentro del Sistema Nacional de Compras Públicas, con el propósito de prevalecer la participación de las MIPYMES en los mecanismos de contratación del sector público a nivel nacional y seccional.
- b) Establecer líneas de crédito y productos financieros flexibles que den cuenta de las particularidades de las MIPYMES.
- c) Co-financiar programas de acceso a activos productivos, mejora de productividad y calidad, así como de promoción de la asociatividad y la ocupación de toda la capacidad instalada para la producción, que fomenten un desarrollo en cadena dentro de los productores locales.
- d) Priorización en el co-financiamiento de programas de capacitación e innovación empresarial, mediante la actuación de instituciones de investigaciones tanto públicas como privadas, para de esta manera motivar a la transformación productiva de este segmento
- e) Promover la apropiada comercialización interna y externa de la producción de las MIPYMES, para lo que estos actores contarán con financiamiento público, a través de programas especializados, y planes específicos para la promoción de nichos de producción seleccionados como el de comercio justo.
- f) Dar facilidad de acceso de las MIPYMES hacia nuevas tecnologías en cuanto a procesos productivos y tecnologías de información y comunicación (TICS), para lo cual se definirán estrategias distintas.

- g) Fomento de una producción limpia y eficiente, por medio del co-financiamiento de auditorías y controles de ambiente que muestren el cumplimiento y la implementación de proyecto de manejo ambiental, y de la misma forma el impulso para emplear maquinaria eficiente.
  
- h) Desarrollo de un sistema de información para el fomento a las MIPYMES, al que se adhieren la mayor parte de los programas e iniciativas nombradas anteriormente dentro es esta ley y las próximas normas, y en el que se emplearan los nuevos métodos de información y comunicación. Los programas de incentivo hacia la producción que se establezcan para implantar lo mencionado en esta ley, publicarán sus reglamentos operativos y criterios de selección, cuidando siempre la equidad territorial y de género, y la inclusión de grupos tradicionalmente excluidos. Los recursos fijados hacia las extensiones territoriales y establecidas mediante el sujeto productivo serán anunciados por lo menos de manera trimestral.

La organización por estar dentro de un mundo globalizado, las PYMES se enfrentan a nuevos desafíos día a día, por ello es necesario el apoyar con la transformación que guie hacia un progreso en lo que se refiere a la producción de brócoli, permitiendo de esta manera una mejora de la calidad de vida de los seres humanos. Al trabajar con la organización objeto del estudio se formulará soluciones como son el mejoramiento en la toma de decisiones con la fijación de estrategias que permitan optimizar los gastos y costos, y también maximizar la rentabilidad, a través de una efectiva y eficiente toma de decisiones.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

- Superordinación conceptual

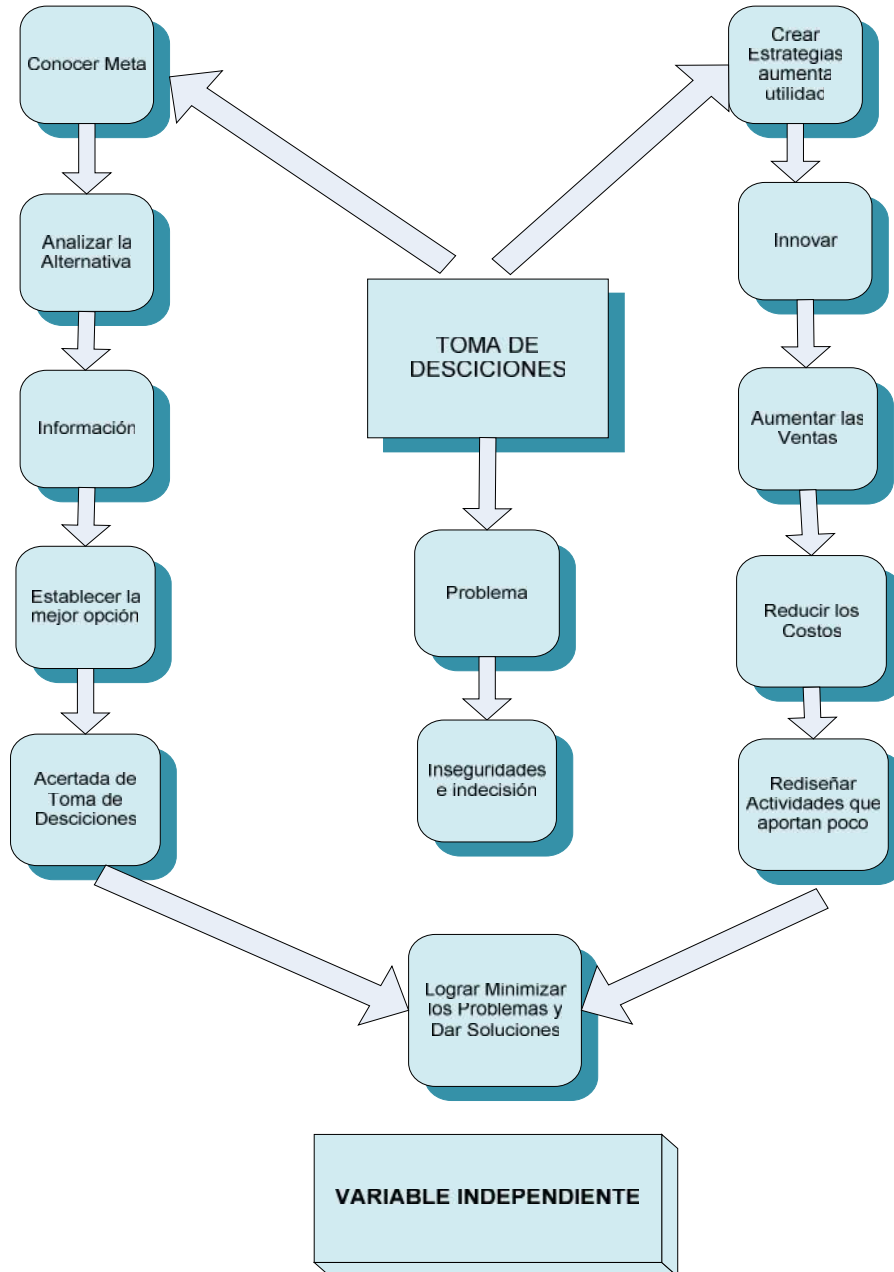


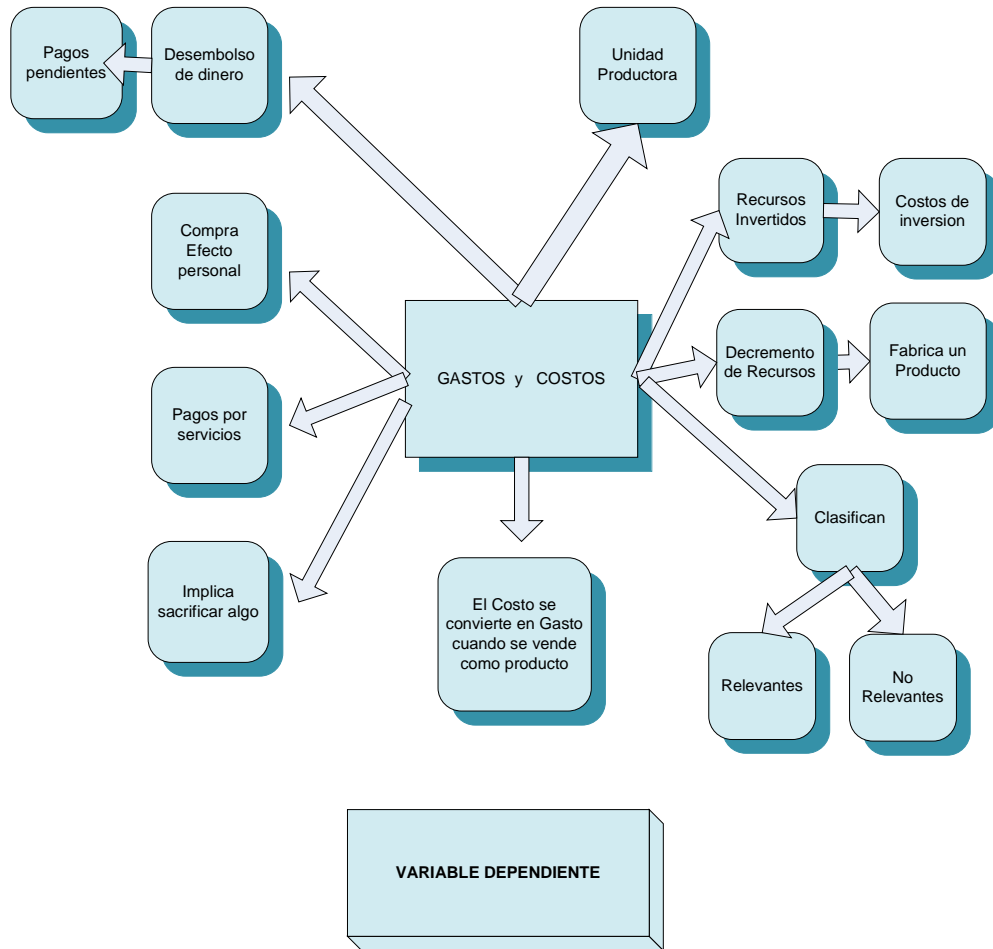
Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt

**Figura No. 2. Superordinación conceptual**

- **Subordinación conceptual**





Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt

**Figura No. 3 Subordenación conceptual**

### Toma de Decisiones

Basando en el Artículo de Juan José Valda (2009: Internet) La toma de decisiones, para ser adecuadamente planteada, exige:

- Saber cuáles son los objetivos o la meta a alcanzar
- Qué camino hay que recorrer, es decir que hay que hacer para llegar a ese objetivo.
- Conocer dos o más alternativas.

- Ser consciente de los límites o dificultades que existen en cada una de ellas.
- Tener la información suficiente.
- Analizar y evaluar estas diferentes alternativas
- Concluir cuál es la mejor o la más aconsejable, dadas las circunstancias, de esas alternativas posibles.

Si tan sólo existe una alternativa, realmente no existe decisión, se trataría de ir por el único camino posible. Se hace lo que hay que hacer y punto. Aunque, en ocasiones, una alternativa es precisamente no hacer nada en esa cuestión.

Si hay que comprar una determinada máquina para el taller sin que pueda ser otra y se hace necesario para seguir fabricando, pero es muy cara para las posibilidades económicas de la empresa, no hay alternativa real.

La toma de decisiones exige pararse a pensar. Mucho o poco, eso dependerá de la naturaleza de lo que ha de decidirse y del tiempo de que se disponga. Un problema clásico en la dirección de una empresa o de un grupo de personas: la inseguridad y la indecisión de quien ha de tomarla”.

Es decir, para una adecuada toma de decisiones sea acertada primero se debe tener el objetivo claro, contar con toda la información necesaria y tener varias alternativas para poder escoger la mejor, el gran problema en sí, son la indecisión o inseguridad de tomarla.

Diego Sánchez señala en su tesis (2010; 142pp) las herramientas para la toma de decisiones a través de estrategias que permiten incrementar la utilidad son:

- Reforzar la dirección al mercado de la organización y a su vez la innovación que permita producir una cantidad mayor de productos

que satisfagan las verdaderas necesidades de los consumidores y a su vez con ello la entidad tendrá un aumento en las ventas.

- Fortalecer los componentes operativos de la mezcla de mercadotecnia, que son precio, plaza, producto y promoción, para de esta manera potenciar las ventas.
- Un incremento en las ventas ayudará a la reducción de costos fijos, pues se utiliza de esta manera economías a escala, que permiten hacer un uso total de la capacidad instalada y con ello hay una disminución de costos fijos en cada unidad producida.
- Disminución en el costo de los materiales utilizados en la producción, sean estos directo o indirectos, estableciendo alianzas con otra empresa para realizar una adquisición en común de los mismos, permitiendo que exista un control de calidad por parte de quien proveen de los materiales.
- Suprimir procesos que no dan un valor agregado ni a los clientes y ni al proceso de producción, puesto que estas son actividades por las cuales el cliente no pagará, de la misma forma se encuentra las actividades que pueden ser eliminadas y el consumidor no se dará cuenta pues si estas se eliminan la calidad del producto será la misma.
- Redefinir las actividades que no aportan gran valor a los clientes, pues el costo es mayor al valor que le dan los consumidores por esta razón de las debe mantener pero de manera que no represente un costo significativo de la producción.
- Los gastos relacionados con los activos se los debe reducir, y esto se logrará si se disminuyen las existencias de productos en las bodegas, pues esto ayuda a reducir los costos de almacenaje.



- Subcontratar los procesos en los que la empresa no se especializa.
- Centralizar las cuentas bancarias, para no dedicar esfuerzos innecesarios en la contabilización y control en cada una de las cuentas.
- Motivar a los trabajadores mediante incentivos para aumentar la productividad de los mismos.

Frente a esto, es inadmisibles en una buena dirección y gestión empresarial la duda y el dejar de actuar por miedo a hacerlo o a equivocarse.

Buscando siempre qué les conviene a ellos hacer, más que ver qué es bueno para la empresa u organismo al que pertenecen y en el que detentan una parcela o parcelita de mando y de poder. Estos suelen ser la antítesis de la toma de decisiones empresariales”.

Las herramientas en la toma de decisiones en una empresa son las estrategias para innovar la empresa aumentando las ventas y reduciendo los costos fijos en cada unidad, reducir los costos variables, rediseñar actividades con poco valor e incentivar al personal para que sea eficiente en su trabajo.

Basándonos en el trabajo de Enrique Benjamin Franklin F. (2009: Internet), “el proceso de toma de decisiones debe intentar minimizar los problemas y Focalizar las soluciones de manera versátil”.

En ese sentido en quien recaiga la responsabilidad, debe de evitar el conflicto de intereses entre las partes que intervienen; alentar las contribuciones para enriquecer y fortalecer el proceso; no perder de vista las metas para garantizar su logro en condiciones viables y prácticas; impulsar el pensamiento creativo para que las soluciones produzcan un

valor agregado y, promover la calidad de las ideas, para que el proceso de toma de decisiones en verdad se constituya en un detonante para la empresa.

### **Gastos y Costos de Producción**

Basando en el libro de Sealtill Alatraste (2008: Internet), de Los costos se generan dentro de la empresa privada y está considerado como una unidad productora. El término costo ofrece múltiples significados y hasta la fecha no se conoce una definición que abarque todos sus aspectos. Su categoría económica se encuentra vinculada a la teoría del valor, “Valor Costo” y a la teoría de los precios, “Precio de costo”. El término “costo” tiene las acepciones básicas:

- La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.
- Lo que es sacrificado o desplazado en el lugar de la cosa elegida.

El primer concepto expresa los factores técnicos de la producción y se le llama costo de inversión, y el segundo manifiesta las posibles consecuencias económicas y se le conoce por costo de sustitución.

La contabilidad de costos consiste en una serie de procedimientos tendientes a determinar el costo de un producto y de las distintas actividades que se requieren para su fabricación y venta, así como para planear y medir la ejecución del trabajo.

Según José Vicente Vascones Arroy (2009:50-51), “los gastos en una empresa son aquellos desembolsos de dinero acumulación de cuentas por pagar, que se han realizado con el propósito de generar ingresos para la empresa y poder atender en adecuadas condiciones, las ventas de servicios, los gastos de un determinado periodo se recuperan

en un mismo periodo ejemplo los sueldos pagados al personal administrativo

Un gasto puede tomar la forma del pago de algún servicio como ser la luz, el gas, el teléfono, el abono del celular, el abono del servicio de cable, entre otros y también otras modalidades también muy comunes de gastos como son la compra de algún efecto personal, tales como un jean, una remera, un par de zapatos, la comida y cualquier otra necesidad o gusto que implique el desembolso de dinero en cualesquiera de las formas vigentes de hoy en día.

En contabilidad hay dos criterios básicos que se siguen a la hora de reflejar un gasto. Principio de imagen fiel, en este caso, se intentará recoger el gasto aunque no sea ciento por ciento real y el otro principio, llamado de prudencia, tratará de recoger el gasto lo más pronto posible, es decir, cuando se tiene la idea que se va a producir”.

Los gastos son producidos por una necesidad de adquirir algún objeto, sin un reembolso por ello, también pueden ser pago de algún servicio que se requería.

Según Pedro Zapata, (2011; 288pp) en su libro, el axioma económico “todo ingreso o renta tiene su costo” se traduce a la contabilidad en la presentación del estado de pérdidas y ganancias objeto de estudio. En efecto, a los ingresos se deducirá el costos de vender los bienes o servicios que originaron las rentas operacionales y luego los gastos todo desembolso pasado, presente o futuro que implique sacrificio del efectivo u otros activos o el reconocimiento de pasivos.

Aldo Torres Salinas (2010;5p), manifiesta que “Un costo también representa un decremento de recursos, pero a diferencia de los gastos,

estos recursos se consumen para fabricar un producto . El costo se convertirá en gasto cuando ocurra la venta del producto terminado”

En el proceso de toma de decisiones, los costos se clasifican en función a su importancia en:

- **Costos relevantes.-** son aquellos que pueden estar bajo la influencia de la toma de una decisión.
- **Costos no relevantes.-** son aquellos en los que, al margen de la decisión que se tome, el resultado o comportamiento de ese costo será el mismo, de manera que en el momento de tomar o analizar la decisión de lo mismo considerarlos o no.

En todo caso siempre es recomendable identificar los costos no relevantes, su eliminación ayuda a simplificar los modelos de la toma de decisiones por lo que se hacen más confiables y seguros.

Según el diccionario CONCEPTO.DE Las Finanzas (2014: Internet), “El término hace referencia a los análisis, técnicas y decisiones tomadas, en un determinado lapso de tiempo, por parte del estado, empresas o individuos particulares, para la utilización y gestión del dinero y otros activos. Por nombrar algunas cuestiones básicas que tienen en cuenta en las finanzas son cuanto ahorrar, gastar, invertir, prestar y que riesgo se puede correr”.

Las empresas, tienen como objetivo principal aumentar sus beneficios, para ello requieren de inversión y financiación. La forma de realizar esta tarea es a partir de la apreciación de sus acciones. Las finanzas personales están relacionadas con los gastos, ingresos, ahorros, inversiones, riesgos e incluso especulación, pero en una magnitud mucho más pequeña, suele ser relacionado con familias.

De acuerdo con García Rangel Cesar (2013: Internet) “Un Presupuesto, es un documento que traduce los planes en dinero; dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Un Presupuesto, consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar tu trabajo. Un Presupuesto no es rígido, ya que puede cambiarse, siempre que se tomen las medidas necesarias para tratar las consecuencias del cambio.”

Es decir que un presupuesto indica cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades planificadas siendo una la herramienta más importante que tienes para el seguimiento de las finanzas de tu organización, proyecto o departamento. El seguimiento de un presupuesto se utiliza para medir, sí la organización está cerca de cumplir sus objetivos. De este modo, es necesario comparar los ingresos y gastos reales con los ingresos y gastos presupuestados.

Según Magdalena Long (2010; internet) “los elementos relevantes en la toma de decisiones son:

- Se debe verificar si la decisión a tomar es programada o no programada. En el primer caso nos referimos a decisiones que se toman sobre problemas estructurados o rutinarios, problemas comunes en la organización, por lo cual estas decisiones se toman basándose en los conocimientos previos y criterios previamente definidos, reglas, pautas o principios. Por otro lado, las decisiones no programadas son aquellas que se toman frente a problemas sin estructurar, problemas nuevos, no rutinarios, que requieren una solución específica.

- “La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas, sino una combinación de ambas cosas”
- Se deben definir las condiciones límites, estas son: los fines, metas y condiciones que debe satisfacer la decisión. Cuanto más claramente estén éstas definidas más probable es que se llegue a una buena decisión y se alcancen los fines buscados. Si por otro lado las condiciones límites no están bien establecidas, es probable que la decisión que se alcance no sea efectiva.
- Se debe confirmar que la decisión a la cual se llegó es la correcta antes de ponerla en práctica. Por correcta entendemos que la decisión que se tomó va a cumplir las condiciones límite y que se ajusta a las especificaciones del problema.
- Llevar la decisión a la práctica. Esta es la parte que exige más tiempo. El curso de acción para poner en práctica la decisión debe estar adecuada a quienes vayan a ponerla en práctica. Un problema común en la toma de decisiones es que los planes no tienen compromisos de acción, y no le adjudican a nadie ni la realización de la tarea, ni la responsabilidad por ésta realización.
- La retroalimentación. Es muy importante que luego de poner en práctica la decisión se analice si la misma está llevando a los resultados buscados.

Es decir que lo toma de decisiones pueden ser programadas y no programadas, adquiridas por situaciones cotidianas que mientras mas se sepa que objetivo o meta conseguir más acertada será la toma de decisión, y la experiencia a través del tiempo ayuda a diferenciar el

nivel de importancia en el momento de tomar la decisión que se presente en nuestra empresa.

## **2.5. HIPÓTESIS**

El tomar decisiones inadecuadas en Agripomum S.A incide en los altos gastos y costos de la empresa.

## **2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS**

### **2.6.1. Variable Independiente**

Toma de Decisiones

### **2.6.2. Variable Dependiente**

Gastos y Costos de Producción

### **2.6.3 Unidad de Observación**

Agripomum S.A.

### **2.6.4 Términos de Relación**

La, no, incide, ni, en.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

Según Piergiorgio Corbetta (2009:44-49), en su libro, nos dice que la investigación cuantitativa es estructurada posee fases lógicas y es deductiva, su función en la literatura fundamental para la definición de la teoría y la hipótesis, posee conceptos operativos, el diseño de la investigación es estructurado, cerrado, precede a la investigación, los datos son objetivos y estandarizados, para los resultados que se percibe generalizar. Una entrevista de preguntas abiertas es, por ejemplo, más respetuosa con el contexto natural del individuo que responde, que un cuestionario de preguntas cerradas.

Tomando como referencia a María Paz Sandin Esteban (2009:37-40), en su libro menciona las características de las investigación cuantitativa son: observación naturalista y sin control, subjetivo, orientado al proceso, no generalizable, estudio de casos aislados, asume una realidad dinámica, interesado e comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa, estudia los datos en perspectiva desde adentro



Según conceptos Andrés Hueso (2012; 3 pag), “La metodología cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos y aspectos de interés sobre la población que se está estudiando.

Se utilizan en diferentes ámbitos, desde estudios de opinión hasta diagnósticos para establece políticas de desarrollo. Descansa en el principio de que las partes representan al todo; estudiando a cierto número de sujetos de la población (una muestra) nos podemos hacer una idea de cómo es la población en su conjunto. Concretamente, se pretende conocer la distribución de ciertas variables de interés de una población.”

En el presente trabajo nos ayudara a ser objetivos, descriptivos, examinar los datos desde adentro hacia afuera detallando conceptos e hipótesis de datos aislados.

Se orienta al estudio del proceso sin extenderse al estudio de casos dispersos, usando varias técnicas estadísticas para conocer a la población estudiada

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

### **3.2.1. Investigación de Campo**

Al hablar de investigación de campo nos referimos a un estudio sistemático de los sucesos dentro del espacio en el cual se desarrollan los mismos. En el desarrollo de este tipo de investigación quien trabaja en ella tiene un contacto directo con los hechos reales y consiguen información valiosa para el proyecto que se encamina a los objetivos que se han planteado en el mismo. (Abril, 2009).

En el presente proyecto de investigación se empleará investigación de campo para determinar la veracidad o no de las hipótesis planteadas en el estudio y de esta manera contribuir con evidencia que se encaminen a los lineamientos del mismo.

### **3.2.1. Investigación Documental**

Según Adriana Vera (2011: Internet), en su trabajo no dice que este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

La investigación bibliográfica- documental nos ayudara como fuente de información, para la elaboración del marco teórico como una guía de trabajo basándonos en libros, artículos, revistas, periódicos, tesis e internet.

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

### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Basándose en el libro de Edwin Galindo (10-11pp:2011), el Análisis exploratoria de datos consiste, sobre todo en la representación de datos en forma de tablas y gráficos está diseñada para resumir o describir los datos sin factores adicionales: esto es sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos como tales,

La investigación exploratoria nos permitirá familiarizarnos con los conceptos del problema y los temas relacionados en la investigación para tener un conocimiento más profundo y ampliado.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

Tomando como referencia del artículo de Angry Bee (2012: Internet), la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas permitirá detallar lo más relevante del problema de investigación y las principales relaciones con otros elementos y problemas.

### **3.3.3. Investigación Correlacional**

Según Héctor Luis Ávila Baray (2013: Internet), Los estudios correlacionales son el precedente de las investigaciones experimentales y tienen como objetivo medir el grado de asociación entre dos o más variables, mediante herramientas estadísticas de correlación.

En este nivel no es importante el orden de presentación de las variables, lo fundamental es determinar el grado de relación o asociación existente.

Es un ejemplo de este tipo de investigación que intente asociar el coeficiente intelectual de las personas de la tercera edad de la región norte de México con la calidad de vida que tienen.

En la presente investigación la asociación de las variables correlacional nos ayudara a medir el grado de relación que tenemos entre variables tanto dependientes e independientes

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

Según Eliana Guzmán (2011: Internet), Población: es la colección de todas las posibles mediciones u observaciones que pueden hacerse de una variable bajo estudio.

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y este tamaño viene dado por el número de elementos que integra la población, según el número de elementos la población puede ser finita infinita

La Empresa Agripomum S.A. es una empresa pequeña con una población finita que cuenta con 88 trabajadores: de los cuales son 80 trabajadores y 8 personas Administrativas.

Para nuestro análisis se tomara en cuenta a todo el personal en la encuesta número uno y en la segunda encuesta solo al personal Administrativo. Tomándose los resultados de las dos encuestas, el personal que conforma la empresa está dividido en

Área	Número Personal
Administración	8
Operativa	80
<b>Total</b>	<b>88</b>

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt

**Tabla No. 1 Personal Agripomum S.A**

### **3.3.2. Muestra**

No se calcula una muestra debido a que la población es finita y no es superior a 100 individuos y el investigador dispone de todos los recursos para trabajar con toda la población, es decir se realizara un censo de la población.

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

La operacionalización de las variables nos ayuda analizar la variable dependiente e independiente, obteniendo las categorías de cada variable para realizar un indicador y poder formular las preguntas del cuestionario para la entrevista

Díaz (2007: 50pag), en su trabajo explica que operacionalizar corresponde a procedimientos: "Por medio del cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto, transformando la variable a categorías, las categorías a indicadores, los indicadores a ítems para facilitar la recolección de información por medio de un proceso de deducción lógica".

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

#### VARIABLE INDEPENDIENTE: Toma de Decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
<p><b>La Toma de Decisiones se conceptúa como:</b></p> <p><b>De varias alternativas posibles se analizará y evaluará la que nos ayude a llegar a nuestra meta minimizando los problemas y focalizando las soluciones de manera versátil</b></p>	Evaluar las opciones	La empresa Agripomum S.A. en el 2010 exploto el 75% de sus tierras	¿Por qué no se sembró en su totalidad el terreno?	Encuesta a todo el personal Cuestionario 1 (ver Anexo 3)	
		De los 365 días del año el personal labora casi el 100%	¿Cuánto tiempo se toma en la siembra cosecha y proceso del producto?		
	Meta a alcanzar	En el año 2010 la empresa termino con una disminución en sus utilidades de un 35%	¿Debido a que se termino el año anterior con reducidas utilidades?		Encuesta a la Contadora, Gerente y Supervisores de la plantación Cuestionario 2 (ver Anexo 4)
		En el año 2011 los egresos de la empresa se han incrementado en un 25%	¿Se ha incrementado los egresos de la empresa en el año 2011?		
	Minimizar los problemas	En el 2010 – 2011 se construyo el pozo y el reservorio para ayudar en el regadío de la producción en un 100%	¿Cuánto ahorrado la empresa con la construcción del pozo?		Encuesta a todo el personal de la plantación Cuestionario 1 (ver Anexo 3)
		En el mes de agosto del 2011 el costo de mantenimiento del pozo fue 11500 usd.	¿El costo del mantenimiento del pozo está justificado?		

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Costos y Gastos de Producción

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p><b>El Costos y gastos de la producción se conceptúa como:</b></p> <p><b>El Costo es el desembolsos de dinero que se invertirán en producir un objeto , y el gasto se convierte en un pago por algún servicio y acumulación de cuentas por pagar o cualquier desembolso en cualquiera de las formas vigentes hoy en día</b></p>	<p>Determinar los costos de producción</p> <p>Desembolsos de dinero, Gastos</p>	<p>En enero del 2011 la producción se incremento en un 30%</p>	<p>¿Se ha incrementado la producción en el 2011?</p>	<p>Encuesta a la Contadora, Gerente y supervisores a través de Cuestionario 2 (ver Anexo 4)</p>
		<p>En sept/2011 los costos de producción fueron 242305.96 usd</p>	<p>¿Por qué se han incrementado los costos de producción?</p>	
		<p>En marzo del 2011el gasto de la empresa estuvo en 265648.12 usd.</p>	<p>¿Cuál ha sido la causa principal de los incrementos de los gastos?</p>	
		<p>En septiembre del 2011 el valor unitario de la planta estuvo en 0,47ctv.</p>	<p>¿Por qué razón se incremento el precio de venta del producto?</p>	

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

Metodológicamente para Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185), El diseñar información se realiza en dos etapas: 1. La técnica para la recolección de datos, y 2. La forma en que se puede procesar los datos obtenidos en el paso 1.

#### **3.6.1. Técnica para la recolección de datos**

Se refiere a una técnica en la que se toma en cuenta estrategias que sean demandadas por los objetivos e hipótesis del estudio, en base a la perspectiva seleccionada, considerando los siguientes elementos:

- **Definir los sujetos que se investigarán ya sean personas u objetos:**

Las personas a ser investigadas son la contadora, debido a su conocimiento de los movimientos económicos de la empresa, los Supervisores y toda la población es decir N= 88, tomando en cuenta desde dos puntos de vista, los de toda la población y el personal más relevante de la empresa.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

Las técnica selecciona es la Encuesta que se enfoca a la misma como un método que trata de la consecución de datos de los encuestados por medio del uso de encuestas elaboradas con anterioridad. Complementando ésta definición, cabe mencionar que según el autor Malhotra, el método de encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados. (STEINER, 2010)



Por otra parte, cabe señalar que el Diccionario de Marketing de Cultural S.A. define el término en cuestión como el método de recogida de información cuantitativa que consiste en interrogar a los miembros de una muestra, sobre la base de un cuestionario perfectamente estructurado.

- **Herramientas escogidas o estructuradas en base a la técnica seleccionada para realizar el estudio.**

Los instrumentos para la investigación van a hacer diseñados y se selecciono el cuestionario ver Anexos 4, 5 y 6 Cuestionarios de Encuesta.

Según Franahid D Silva (2009: Internet), El cuestionario es sólo una serie de preguntas por escrito, con el fin de aplicarlas dentro de una encuesta o en una entrevista. El cuestionario es la base de la encuesta y de la entrevista.

TECNICAS	PROCEDIMIENTOS
<b>Encuesta 1</b>	Método Científico
	En la Empresa Agripomum S.A.
	28 junio del 2012 a las 14:30
<b>Encuesta 2</b>	Método Científico
	En la Empresa Agripomum S.A.
	29 de junio del 2012 a las 14:30

Fuente: Investigación de Campo 2012

Elaborado por: Tamara Betancourt S. autora

**Tabla Nº 2. Procedimiento de recolección de información**

El método científico se encuentra apoyado en dos bases elementales.

- 1.La habilidad de repetir varias veces un experimento, dentro de un establecimiento distinto o con diferentes personas, se lo llama

reproducibilidad, y como característica principal tiene la comunicación y publicidad de los resultados conseguidos.

2. La Rentabilidad que trata de que toda propuesta científica posee una susceptibilidad falsa o refutada, y es por ello que se pueden crear experimentos, que en caso de no arrojar las respuestas esperadas se daría como falsa la hipótesis probada.

El método científico busca alcanzar la verdad fáctica mediante la adaptación de las ideas a los hechos, para lo cual utiliza la observación y la experimentación.

El método parte de los hechos intentando describirlos tales como son para llegar a formular los enunciados fácticos que se observan con ayuda de teorías se constituye en la materia prima para la elaboración teórica.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Luego del estudio y una vez recolectada la información ésta será procesada en el programa estadístico PQRS; para luego ser tratada y analizada previa tabulación y tratamiento respectivo, además que se aplicarán distintos gráficos, cuadros y diagramas comparativos que facilitarán la comprensión e interpretación que aporte al presente proyecto.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

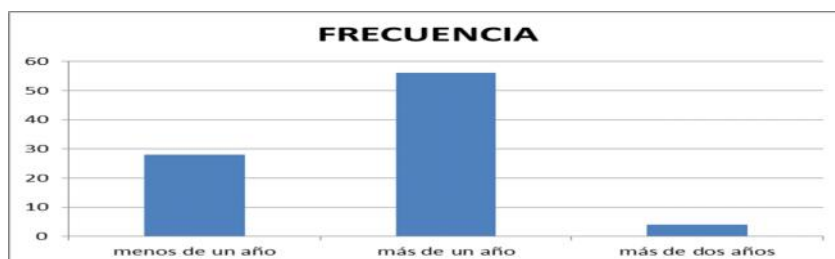
#### 4.1. RESULTADOS ENCUESTA A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA

1. ¿Qué tiempo lleva colaborando con la empresa?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
menos de un año	28	31,82
más de un año	56	63,64
más de dos años	4	4,55
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°3 Años Antigüedad**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°4: Años Antigüedad**

#### ANÁLISIS

De un total de 88 encuestados los resultados muestran que: el 64% manifiestan que han trabajado por más de un año, el 32% ha colaborado

con la empresa por menos de un año y el 4% ha trabajado por más de dos años.

## INTERPRETACIÓN

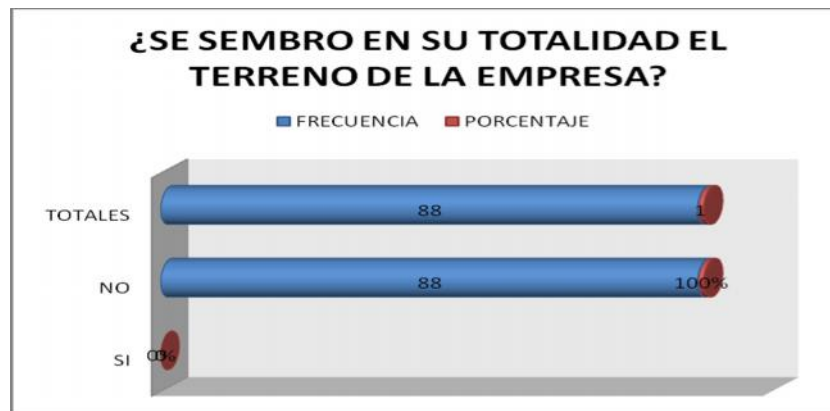
Por lo que se puede deducir que la empresa a pesar de tener poco tiempo es estable en cuanto a su personal, la mayoría ha trabajado por más de dos años sintiéndose conforme con sus labores.

2.¿Sé sembró en su totalidad el terreno de la empresa en el año 2011?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	88	100%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°4 Uso del Terreno**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°5. Uso del Terreno**

## ANÁLISIS

En la investigación realizada a un conjunto de 88 personas se evidencia que: 100% responden que ha en el 2011 no se sembró el terreno de la empresa en su totalidad.

## INTERPRETACIÓN

Se determina que la empresa trabaja solo bajo pedido de otras empresas más grandes de la misma actividad agroindustrial a las que comercializa su producto

3.¿Cuánto tiempo se toma en la siembra, cosecha y procesamiento del producto?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De cinco a seis semanas	18	20%
De doce a trece semanas	66	75%
De diecinueve a veinte semanas	4	5%
<b>Totales</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°5 Tiempo que se toma en la siembra**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°6: Tiempo que se toma en la siembra**

## ANALISIS

De las 88 personas encuestadas el 75% indican que ha en la mayoría de los casos se cosecha de la semana doce a la semana trece y que un 5% se puede cosechar en la semana 20, y un 20% afirma que puede ser de cinco a seis semanas.

## INTERPRETACION

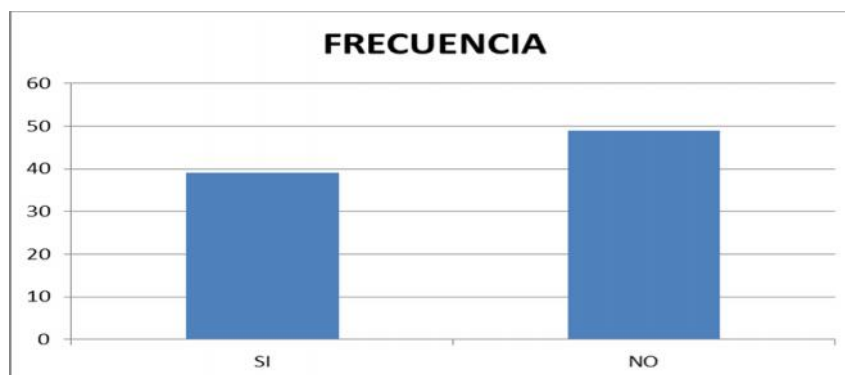
La cosecha por lo regular es recogida del campo a la semana doce y trece para su utilización en pocas ocasiones uno que otra planta puede demorar más o menos tiempo del que se logro establecer .

4.¿Ha ahorrado la empresa con la construcción del pozo?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	44%
NO	49	56%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°6 Ahorro Construcción del Pozo**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°7 Ahorro Construcción del Pozo**

## ANÁLISIS

Los resultados de la investigación a las 88 personas indican que: el 56% alegan que no habido un ahorro significativo en la empresa; mientras que el 44% dice que si.

## INTERPRETACIÓN

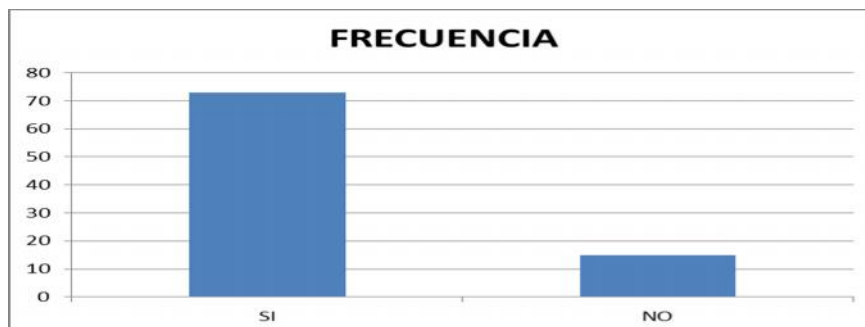
Para la construcción del pozo la empresa realizó varios estudios en los cuales se determino la factibilidad de un ahorro para la empresa pero; no se tomo en cuenta que la población de ese sector quiere también ser beneficiada con la construcción del pozo por lo que al momento de extraer el agua se debe dar una dotación a la comunidad por su uso.

5. ¿El costo del mantenimiento del pozo está justificado?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	83%
NO	15	17%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°7 Costo Mantenimiento Pozo**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°8: Costo Mantenimiento Pozo**

## ANÁLISIS

En la estudio realizado a un total de 88 personas encontramos que: el 83% responden que está justificado la construcción del pozo mientras que el 17% dice que no.

## INTERPRETACIÓN

La construcción del pozo se encuentra justificada con los debidas proformas por parte de los proveedores y la documentación sostenible del desembolso de los gastos

6.Realizan un estudio exhaustivo para la toma de decisiones en la compra o venta de maquinaria de la empresa?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	53%
NO	41	47%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°8 Estudio compra/venta Maquinaria**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°9: Estudio compra/venta Maquinaria**



## ANÁLISIS

La investigación nos muestra que del total de encuestados el 53% manifiestan que si se realiza un estudio previo a compra y venta de maquinaria y el 47% dice que no.

## INTERPRETACIÓN

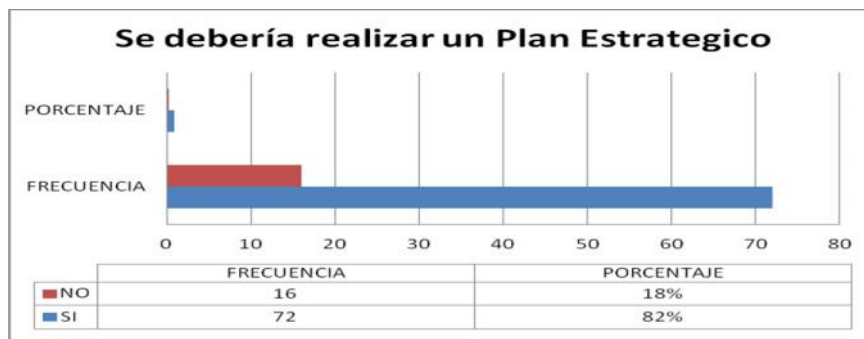
Con anterioridad para la construcción del pozo se realizo un estudio previo lo que la empresa no tomo en cuenta es el uso igualitario en todo el sector lo que provoco que se negocie con la población para la distribución del agua del pozo

- 7.¿En su criterio sería adecuado proponer la aplicación del Plan Estratégico para la optimización en la utilización de los recursos de la empresa?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	72	82%
NO	16	18%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°9: Requerimiento de Plan Estratégico**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°10: Requerimiento de Plan Estratégico**

## ANÁLISIS

El 82% de las personas encuestadas indican que si se debe aplicar un plan estratégico para la optima utilización de los recursos, mientras que el 18% contrariamente dice que no.

## INTERPRETACIÓN

En la mayoría del personal responde que la empresa debe aplicar adecuadamente un plan estratégico para cumplir metas de la empresa y que no solo se lo realice sino que se aplique y que se difunda entre el personal desde el puesto jerárquico más alto hasta el más bajo.

8. ¿Piensa usted que la toma de decisiones inadecuadas generan costos y gastos de producción en la empresa?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	16%
NO	74	84%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°10: Relación Toma de Decisiones y Costos**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°11 Relación Toma de Decisiones y Costos**

## ANÁLISIS

Los resultados indican que del total el 16% responden que las malas decisiones provocan costos y gastos en la empresa y el 84% dice que no

## INTERPRETACIÓN

Está claro que la empresa a pesar que realiza el análisis para la toma de decisiones no provee posibles dificultades que pueden ocurrir con sus proyectos

### 4.2. RESULTADOS ENCUESTA A TODO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿En el año 2011 la empresa obtuvo utilidades?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°11. Se ha obtenido Utilidades**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°12. Se ha obtenido Utilidades**

## ANALISIS

En base a los resultados de un total de 8 personas: el 100% contesta que ha no se obtuvieron ganancias en el año 2011

## INTERPRETACION

En el año 2011 no obtuvieron utilidades en la empresa debido al alto costo operativo, y a la construcción de nuevos invernaderos

2. ¿Se ha incrementado la producción en el 2011?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°12 Incremento de la Producción**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°13. Incremento de la Producción**

## ANÁLISIS

En base a los resultados de un total de 8 personas: el 100% responden que ha si se ha incrementado la producción en el año 2011.

## INTERPRETACIÓN

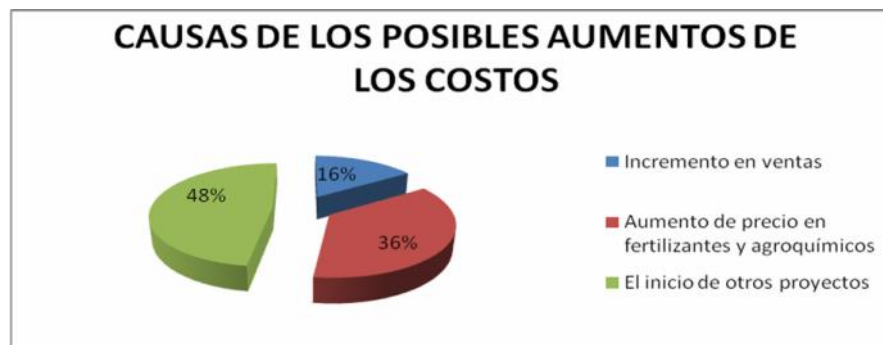
En el año del 2011 la empresa ha aumentado su producción por la gran demanda del producto en el mercado.

3. ¿Por qué se han aumentado los costos de producción en el 2011?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incremento en ventas	14	16%
Aumento de precio en fertilizantes y agroquímicos	32	36%
El inicio de otros proyectos	42	48%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°13. Razones Incremento Costo de Producción**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°14. Razones Incremento Costo de Producción**

## ANÁLISIS

En base a los resultados de un total de 8 personas: el 48% indican que se debe a inicios de nuevos proyectos para la empresa, el 36% dice que es por el aumento de precio de fertilizantes y agroquímicos y el 16% dice que es por el incremento en las ventas

## INTERPRETACIÓN

En el año 2011 la empresa no se dedicó a un solo proyecto de producción lo que causó incrementos en la producción.

4. ¿Cuál ha sido la causa principal de los incrementos de los gastos de la Empresa?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumento de personal	1	13%
Incremento de producción	6	75%
Aumento en ventas	1	13%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°14 Razones Incremento Gastos**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°15. Razones Incremento Gastos**

## ANÁLISIS

En base a los resultados de un total de 8 personas: el 75% responden que el aumento de los costos de producción se deben a los incrementos de producción el 13% dice que se deben a aumento de personal y el 12% dice que se debe a incremento en las ventas.

## INTERPRETACIÓN

Para la empresa en el año 2011 se aumentado los costos de producción debido al incremento de su producción de 550.000kgs en el 2010 a 3.869.000kgs en el 2011.

5. ¿Se ha incrementado los ingresos de la empresa en el año 2011?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°15 Incremento de Ingresos**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°16. Incremento de Ingresos**

## ANÁLISIS

En base a los resultados de un total de 8 personas: el 100% manifiestan que ha si hubo un aumento en los ingresos de la empresa en el año 2011.

## INTERPRETACION

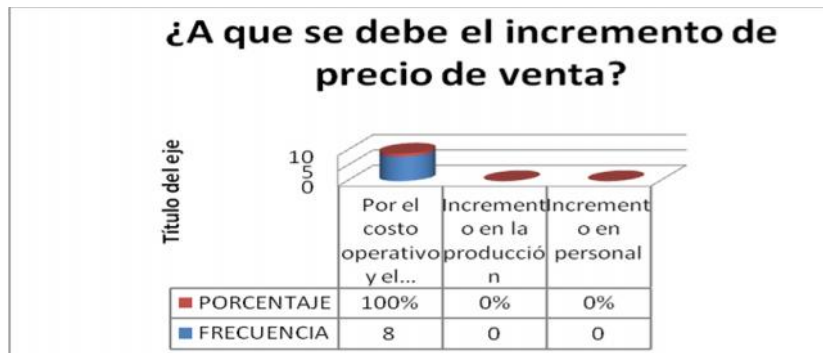
Se incrementó los ingresos en la empresa debido al incremento de producción y al incremento de venta

6.¿Por qué razón se incremento el precio de venta del producto en el 2011?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por el costo operativo y el proceso operativo	8	100%
Incremento en la producción	0	0%
Incremento en personal	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°16. Razón Incremento Precio**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°17. Razón Incremento Precio**



## ANÁLISIS

En base a los resultados de un total de 8 personas: el 100% contestan el aumento en el precio de venta se debe al incremento del proceso productivo y el proceso operativo

## INTERPRETACIÓN

La razón por la subida del precio de venta es de acuerdo al análisis del precio del mercado para ganar competitividad

7. ¿En su opinión sería adecuado proponer la aplicación del Plan Estratégico para la optimización en la utilización de los recursos de la empresa?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**TABLA N°17 Aplicación Plan Estratégico**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tabulados 2012

**Figura N°18. Aplicación Plan Estratégico**

## **ANÁLISIS**

En base a los resultados de un total de 8 personas: el 100% indican que si se debería aplicar un plan estratégico para la optimización de los recursos de la empresa.

## **INTERPRETACIÓN**

Según las repuestas se debería aplicar un plan estratégico tomando en cuenta los posibles problemas que se pueden presentar para evitar problemas a futuro

### **4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **4.2.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

##### **Hipótesis**

El tomar decisiones inadecuadas en Agripomum S.A inciden en los altos gastos y costos de la empresa.

##### **Planteamiento de la Hipótesis Nula y la Hipótesis Alternativa**

##### **Modelo Lógico**

**Ho:** El tomar decisiones inadecuadas en Agripomum S.A no inciden en los altos gastos y costos de la empresa.

**H1:** El tomar decisiones inadecuadas en Agripomum S.A incide en los altos gastos y costos de la empresa.

##### **Modelo Estadístico: Chi Cuadrado**

## Fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(ni - ni^*)^2}{ni^*}$$

$X^2$  = Chi Cuadrado (anexo 5 )

$\sum$  = Sumatoria

$ni$  = Frecuencia Observada

$ni^*$  = Frecuencia Esperada **Nivel de Significación**

Para la demostración de la hipótesis se debe calcular con un nivel de significancia del 5%.

## Comprobación Estadística

Para comprobar estadísticamente se utiliza el Chi Cuadrado teniendo como fuente los datos de la investigación que en este caso fueron 88 personas que conformaron la población, esto permite establecer si el conjunto de frecuencias analizadas se sujetan a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas.

	PREGUNTA 6. ¿Realizan un estudio exhaustivo para la toma de decisiones en la compra o venta de la maquinaria de la empresa?	PREGUNTA 8 ¿Piensa usted que la toma de decisiones inadecuadas generan costos y gastos de producción en la empresa?	
	SI	NO	
SI	47	41	88
NO	14	74	88

Elaborado por Tamara Betancourt/2013

**Tabla 18 Resultados Variable**

	VARIABLE INDEPENDIENTE ¿Realizan un estudio exhaustivo para la toma de decisiones en la compra o venta de la maquinaria de la empresa?	VARIABLE DEPENDIENTE ¿Piensa usted que la toma de decisiones inadecuadas generan costos y gastos de producción en la empresa?
Observada: SI	-      -      -      -	-      -      -      -      -      -      -
Observada: NO	-      -      -      -	-
Esperada	-      -      -      -          -      -      -      -	-      -      -      -      -      -      -          -

Elaborado por Tamara Betancourt/2013

**Tabla 19: Resultados Variables tabulados**

1.- Zona de aceptación o rechazo

Se encontró el grado de libertad correspondiente:  $gl = 1$

Grado de libertad (gl) = (Filas-2) (columnas-2)

$$gl = (f-2)(c-2)$$

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

2.- Los valores de  $X^2$  a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 3,84 y a 0.01 es igual a: 6,63 de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 1.

3.- Se procesó la información en base a la preguntas 6 y 8, cuyo resultado se estableció el valor  $X^2 = 10,25$  como lo indica la tabla, aplicando la fórmula del Chi cuadrado:

Frecuencias Observadas		Pregunta No 6 de la Variable Independiente ¿Realizan un estudio exhaustivo para la Toma de Decisiones en compra o venta de la maquinaria?		
Pregunta No. 8 de la variable dependiente ¿Piensa usted que la Toma de Decisiones inadecuadas generan costos y gastos de producción en la empresa?		Si	No	Total
	Si	2	12	14
	No	45	29	74
	Total	47	41	88

Elaborado por Tamara Betancourt/2013

**Tabla 20 Cálculo de  $X^2$**

$$f_e = \frac{(Total\ de\ fila)(total\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la Pregunta 6, primera columna y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$f_e = \frac{47 * 14}{88} = 7,48$$

Para la pregunta 6, segunda columna y la alternativa “NO” la frecuencia esperada sería:

$$\frac{41 * 14}{88} = 6,52$$

Para la pregunta 8, primera columna y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$\frac{47 * 74}{88} = 39,52$$

Para la pregunta 8, segunda columna y la alternativa "NO" la frecuencia esperada seria:

$$\frac{41 * 74}{88} = 34,48$$

ALTERNATIVAS			TOTAL
	PREGUNTA 6. ¿Realizan un estudio exhaustivo para la toma de decisiones en la compra o venta de la maquinaria de la empresa?	PREGUNTA 8 ¿Piensa usted que la toma de decisiones inadecuadas generan costos y gastos de producción en la empresa?	
	SI	NO	
SI	7,48	6,52	14
NO	39,52	34,48	74
TOTALES	47	41	88

FUENTE: ENCUESTAS (2012)

Elaborado por: Tamara Betancourt

**Tabla 21: Resultados de las Alternativas**

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

“ $\Sigma$ ” sumatoria

“O” frecuencia esperada

“E” frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X2 obtenida.

#### Procedimiento para calcular el chi cuadrada (X2)

Preguntas	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
PREGUNTA 6 SI	2	7,48	-5,48	30,03	4,01
PREGUNTA 6 NO	12	6,52	5,48	30,03	4,61
PREGUNTA 8 SI	45	39,52	5,48	30,03	0,76
PREGUNTA 8 NO	29	34,48	-5,48	30,03	0,87
				$\Sigma$	10,25

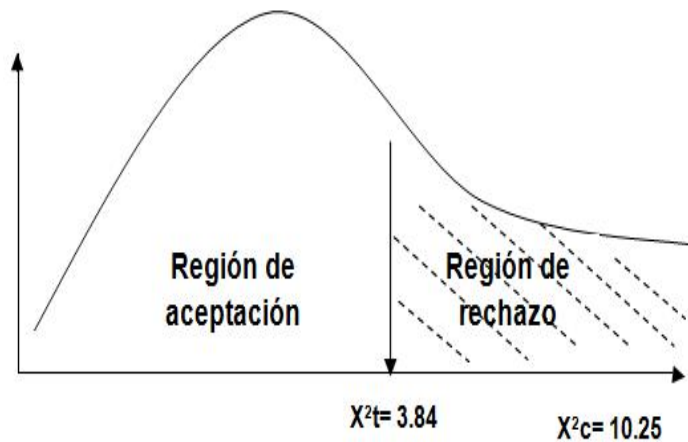
FUENTE: ENCUESTAS (2012)

Elaborado por: Tamara Betancourt

**Tabla 22. Estado del Calculo Chi Cuadrado**

## INTERPRETACIÓN

Se dice que un hipótesis es nula se la rechaza cuando el Chi cuadrado calculado es mayor que el Chi cuadrado tabulado. Entonces  $10,25 > 3,84$  se rechaza la hipótesis nula, por tanto se **confirma la hipótesis alternativa**, que es **H1: El tomar decisiones inadecuadas en Agripomum S.A inciden en los altos gastos y costos de la empresa.**



Elaboración: Tamara Betancourt 2013

**Figura N°. 19 Representación grafica del chi cuadrado**



<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>Establecer la toma de decisiones en la Empresa Agripomum para la compra de maquinaria en el año 2011.</b>	La empresa trata de abarcar todos los problemas pero debido a los casos recurrentes que se han ocasionado no lo ha podido proveer	Se recomendaría a mas de hacer un estudio a profundidad de los posibles proyectos, analizar los estatutos que rigen en el sector donde se encuentra
<b>Analizar los costos y gastos de la Empresa Agripomum S.A. para la determinación de su egreso anual</b>	En el año 2011 se ha incrementado producción pero con ello también se han incrementado los costos sin obtener una ganancia para la empresa	Se aconsejaría que la empresa trate un proyecto a la vez si su producto estrella es el brócoli continuar con ello y no experimentar con otro sin obtener previamente algún resultado positivo
<b>Proponer la elaboración de un plan estratégico para la optimización en la utilización de los recursos</b>	La mayoría de los trabajadores están consientes de las metas alcanzar durante el año pero desconocen el camino más apropiado para conseguirlo	Los directivos de la empresa deberían ser mas comunicativos y transmitir sus ideas a todo el personal acerca de sus metas para fomentar la correlación de información excluida por gerencia

FUENTE: ENCUESTAS (2012)

Elaborado por: Tamara Betancourt

**TABLA 23. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Después de las encuestas realizadas se observó que la inexistencia de un plan estratégico hace que las líneas de comunicación entre el personal y la gerencia sea muy escasas, lo que ocasionan muchas falencias y el desconocimiento sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo.
- Los aumentos de los costos de producción se deben a que la empresa no se enfoca en un proyecto a la vez, lo que distrae a la gerencia al tratar de solucionar los problemas de varios proyectos al mismo tiempo.
- Para el personal administrativo no están delimitadas adecuadamente sus funciones debido al incremento de funciones por el aumento de trabajo de varios proyectos que todos deben colaborar de una u otra manera.
- La empresa solo siembra y cosecha bajo pedido lo que hace que las utilidades sea reducidas por no abrirse a otros clientes en el medio.
- El producto no es para consumo nacional está enfocado para la exportación a través del cliente agroexportador

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Establecer líneas más directas de comunicación acerca de las metas y la manera para alcanzarlas entre el personal y la gerencia, asignando las funciones adecuadas para llegar al objetivo trazado, reestructurando la planificación estratégica que se maneja dentro de la empresa.
- Se recomendaría resolver un problema a la vez dependiendo de las situaciones más urgentes y necesarias, dejando los problemas leves al final.
- Se debería delimitar cuáles son sus funciones y sus áreas a través de un nuevo organigrama de funciones para determinar en qué campos pueden colaborar sin salirse de sus funciones específicas.
- La empresa debería buscar otras opciones tanto de proveedores como de clientes y no solas estancarse en un mercado nacional, abrirse nuevos mercados, los mismos que les darán mejores oportunidades de obtener más beneficios.
- Formular el Plan Estratégico como propuesta de solución a la situación de toma de decisiones inadecuadas que tiene la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Plan Estratégico 2014-2017 para la empresa Agripomum S.A.**

##### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

Institución Ejecutora:	Empresa Agripomum S.A.
Beneficiarios:	Empresa, Clientes y Proveedores.
Provincia:	Cotopaxi
Cantón:	Latacunga
Duración:	12 meses
Fecha de inicio:	Julio 2014
Fecha de finalización:	Diciembre 2017
Equipo técnico	
Cargo	Nombre
Investigador	Tamara Betancourt
Gerente	Xavier Checa
Contadora	Griselda Araujo

## 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la colectividad del siglo XXI prevalece a planificación; ejemplo de ello es que casi la totalidad de aspectos en cada una de nuestras vidas ya lo hemos planificado; es así que tanto en lo personal como en las actividades mercantiles la falta de planificación puede ser causa de desorganización y fracaso. No debemos dejar los negocios sin planificar puesto que al igual que las decisiones de nuestra vida, estos también determinan el porvenir como personas. Sin embargo hay muchas actividades mercantiles que en un inicio son muy rentables pero en determinado momento se estos se frenan y entran en recesión que si no logran superar pueden quebrar.

El decidir crear un plan estratégico es tan solo un elemento que muestra que la empresa quiere realizar actividades de planificación que ayude con el crecimiento de la misma y en la que se marque las pistas que empujen a la evolución organizacional.

En el libro la Elaboración del Plan Estratégico de ALTAIR (2010) se recopila la teoría de Michael Porter para analizar la estrategia, así se señala que “Porter (1987) representa una estrategia como “la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras”. De la misma manera años más adelante Porter (1987) advierte en otro de sus libros que: “la estrategia no es eficacia operativa”. Es importante conocer que a la eficacia empresarial para Porter (1987) es “realizar actividades comparables mejor que la competencia” y esta es indispensable que vaya mejorando de forma continua para obtener mayor rentabilidad, con exactitud que sea mayor a la media, sin ser esto lo suficiente para tener un éxito duradero, por esta razón pocas son las empresas que lo han conseguido tener éxito duradero en el tiempo. Las técnicas de gestión y mecanismos que ayudan a que la empresa satisfagan las necesidades de

los clientes son copiadas rápidamente por los competidores, por ello Porter (1987) opina que: “La eficacia empresarial se ha incrementado a lo largo del último decenio de una forma impresionante y, sin embargo, son muchas las empresas que sufren la disminución del rendimiento”. Para concluir Porter indica que “estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado”. Así mismo dice que “la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo” (STEINER, 2010).

Como lo describe James Evans (2008:237) “Una estrategia es un patrón o plan que integran metas políticas y secuencias de acción de una entidad. Cuando una estrategia está formulada de manera correcta permite cuidar y asignar los elementos de la organización en una dirección única y viable sostenida en sus destrezas y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia por parte de los oponentes inteligentes”

Las estrategias son lineamientos absolutos que se constituyen como el direccionamiento de cada empresa para alcanzar tanto la misión como la visión de la misma. Los objetivos estratégicos generalmente son los necesitan ser modificados dentro de una organización para que esta pueda ser competitiva en lo que concierne a los planes de acción.

El despliegue de una estrategia se refiere al desarrollo de planes de acción detallados la definición de los requisitos de los recursos y las medidas de desempeño y la alineación de los planes de la unidad de trabajo el proveedor o el socio con los objetivos estratégicos generales

Como ya hemos indicado que la planificación es de gran utilidad para la empresa porque permite tener una ventaja competitiva a través de tiempo y que lleva a la empresa hacia el éxito que se desea alcanzar,

para ello damos a conocer algunas características de la planificación estratégica establecidas por Johnson y Scholes (2001):

- Proveer de técnicas de análisis y reflexión acerca de dificultades estratégicas complejas, haciendo que quienes dirigen la organización cuestionen lo que se considera que se ha dado.
- Incluir a los trabajadores en el crecimiento estratégico.
- Ayuda con la información de las acciones estratégicas que se proponen poner en práctica.
- En un medio de fiscalización que permite realizar una revisión periódica de los resultados y alcances obtenidos, y se los puede contrastar con los objetivos establecidos y a su vez con los lineamientos de la dirección estratégica definida con anterioridad.
- Las distintas estrategias de las Unidades Estratégicas de Negocio pueden ser compiladas en una sola estrategia general que asegure los recursos de toda la organización.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El incremento significativo en el consumo de productos no tradicionales alrededor del mundo, ha significado para las empresas una gran oportunidad de negocio de manera especial en el Ecuador, pues es un país que cuenta con las condiciones idóneas para la obtención de dichos productos; según datos de la CORPEI actualmente este rubro representa el 1.24% de las exportaciones, 9.18% de productos hortícolas y frutícolas exportados y el 65% del total de los vegetales que se exportan frescos o congelados.

El sector de las hortalizas y dentro de este la variedad del brócoli ha manifestado un desarrollo sorprendente en los últimos años, debido a que este no necesita de químicos ni cuidados que afecten el entorno natural; el área dedicada al cultivo de dicho producto está en proceso de

expansión, generando alrededor de 3500 puestos de trabajo, mayormente en el área rural, habiendo en Cotopaxi un número de alrededor de 1500, lo que constituye un aporte a la economía tanto de la provincia como de la nación ayudando así a reducir los problemas socioeconómicos y culturales generados por la pobreza, el desempleo, la migración; es por esta razón que se justifica la realización de este estudio.

Dentro de la empresa Agripomum a pesar de ser una empresa pequeña regida por otra empresa matriz carece de un plan estratégico propio que se acople a sus necesidades y conveniencias de todos los trabajadores teniendo como consecuencia falencias en sus líneas de comunicación entre la gerencia y los trabajadores.

La empresa se enfoca a varios proyectos al mismo tiempo lo que distrae a la gerencia en la importancia de la toma de decisiones. Toda la cosecha es bajo pedido y únicamente a una sola empresa, la misma que dirige el camino de la empresa en todo sentido para su producción y sus ingresos. Todo el producto que se cosecha no es vendido en el mercado nacional, sino destinado para la exportación lo que las normas de calidad son más exigentes para el producto

Por todo lo anterior mencionado la empresa debe determinar sus objetivos y metas alcanzar y donde se quiere llegar y realizar su propia planificación estratégica para obtener buenos resultados.

Según los resultados del estudio de mercado realizado, se determinó que la empresa no toma decisiones acertadas, que los costos y gastos no generan una rentabilidad máxima, por la carencia de estrategias provenientes de una planificación formal. Por lo tanto, el Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporcionará ventajas notables para la empresa:



- Exige que la Dirección organizacional vea a la empresa como un sistema y por ello piense en procesos y hacia el futuro.
- Señala los cambios y desarrollos que pueden llegar a suceder.
- Acrecienta la tendencia y disposición de la organización para el cambio.
- Es perfeccionado el proceso que siguen las actividades.
- Crea estrategias que disminuyan los resultados inesperados.
- Disminuye los contratiempos acerca de la dirección y metas de la empresa.
- La comunicación es más ágil dentro de la organización.
- Se optimiza los recursos que posee la empresa asignándolos a las oportunidades.
- Se abastece de una técnica que permita el control continuo de los procesos.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Agripomum, con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan reducir los costos y gastos, y una adecuada toma de decisiones gerenciales, para los años 2014 – 2017.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Definir las estrategias de mediano y largo plazo para generar competitividad.

- Desarrollar los planes de acción para cumplir con las estrategias planteadas.
- Evaluar la factibilidad financiera de ejecución del plan.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El análisis de factibilidad de la propuesta se presenta mediante la evaluación financiera. A través de la Evaluación Financiera y una vez determinado el Flujo de Fondos se procederá a demostrar si la inversión es económicamente rentable o no, para esto se considerará que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, esto significa que los métodos de análisis deben tomar en cuenta dicho aspecto; los métodos a utilizarse son el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

## **6.6. FUNDAMENTACION**

### **6.6.1 Fundamentación Legal y Económica**

- El Reglamento interno de la empresa permite el desarrollo de planes y normas que regulen el futuro económico y laboral del personal.
- El Estatuto del Directorio de la empresa permite y obliga a los gestores de la empresa a destinar fondos para el desarrollo del Plan Estratégico de la empresa.
- El Código de la Producción motiva a las empresas pequeñas y medianas para fomentar su desarrollo y apoyo a la economía con proyectos y productos que sean de apoyo social, económico, productivo para el país.

## **6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

La metodología a emplearse en la presente propuesta, constituye la determinación de la viabilidad económica de la aplicación de estrategias formuladas en el “Plan Estratégico para la empresa Agripomum, con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan reducir los costos y gastos, y una adecuada toma de decisiones gerenciales, para los años 2014 – 2017”.

La propuesta contempla el siguiente plan de acción:

Capítulo I: Diagnóstico Situacional

Capítulo II: Formulación de Estrategias

Capítulo III: Planes Operativos

Capítulo IV: Evaluación Financiera

## **6.8. DESARROLLO**


A continuación se presentan los capítulos planteados para la propuesta de solución a los problemas de la empresa:

### **CAPÍTULO I**

#### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

##### **1.1. ANÁLISIS EXTERNO**

El Macro ambiente está compuesto por factores externos, es decir fuera de la cooperativa, los que influyen en el desarrollo de la misma, y son fuerzas que no se pueden controlar. (STANTON, 2011, P.83). Se analizan los factores económicos principales que afectan a la empresa.

Factor	Análisis	Connotación								
Inflación	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FECHA</th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marzo-31-2014</td> <td>3.11 %</td> </tr> <tr> <td>Enero-31-2013</td> <td>4.10 %</td> </tr> <tr> <td>Diciembre-31-2012</td> <td>4.16 %</td> </tr> </tbody> </table>	FECHA	VALOR	Marzo-31-2014	3.11 %	Enero-31-2013	4.10 %	Diciembre-31-2012	4.16 %	Se observa que en el país la tasa de interés ha disminuido en relación a décadas anteriores en la que se legaba a indicadores de dos cifras. Este factor es bueno para Agripomum porque le permite estabilizar sus precios tanto de productos como también de sueldos y salarios para no afectar a la calidad de vida de sus empleados, y mantener los niveles de competitividad en el mercado.
FECHA	VALOR									
Marzo-31-2014	3.11 %									
Enero-31-2013	4.10 %									
Diciembre-31-2012	4.16 %									
Tasa De Interés Activa	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FECHA</th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mayo-31-2014</td> <td>7.64 %</td> </tr> <tr> <td>Diciembre-31-2013</td> <td>8.17 %</td> </tr> <tr> <td>Diciembre-31-2012</td> <td>8.17 %</td> </tr> </tbody> </table>	FECHA	VALOR	Mayo-31-2014	7.64 %	Diciembre-31-2013	8.17 %	Diciembre-31-2012	8.17 %	La tasa activa se ha mantenido constante en los últimos años debido a la regulación que hace el gobierno, antes era manejada por las mismas instituciones financieras por lo que estaba al alza. Para Agripomum este indicador ha sido muy beneficioso porque le ha ayudado a obtener préstamos baratos.
FECHA	VALOR									
Mayo-31-2014	7.64 %									
Diciembre-31-2013	8.17 %									
Diciembre-31-2012	8.17 %									
Product o Interno Bruto		El Gobierno difundió este sábado su expectativa de que el Producto Interno Bruto se acerque a los 100.000 millones de dólares en 2014, dado a los registros de crecimiento que el país suramericano sostiene desde 2011 y espera lleguen al 2014 a un rango entre el 4,1% y 5,1%.								

Elaboración: Tamara Betancourt 2014

**Tabla 24 Factores Económicos**

Los factores económicos que atraviesa el país afectan positivamente al desempeño de la empresa, ya que se han moderado y permanecido constantes, la inflación, la tasa de interés y el PIB son oportunidades que debe aprovechar la empresa para su desarrollo y crecimiento.

## **1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

### **1.2.1. Clientes**

Los principales clientes son:

- Empresas exportadoras de brócoli.
- PROVEFRUT.

### **1.2.2. Proveedores**

La carencia de un plan de desarrollo de proveedores debilita el manejo de costos y gastos óptimos.

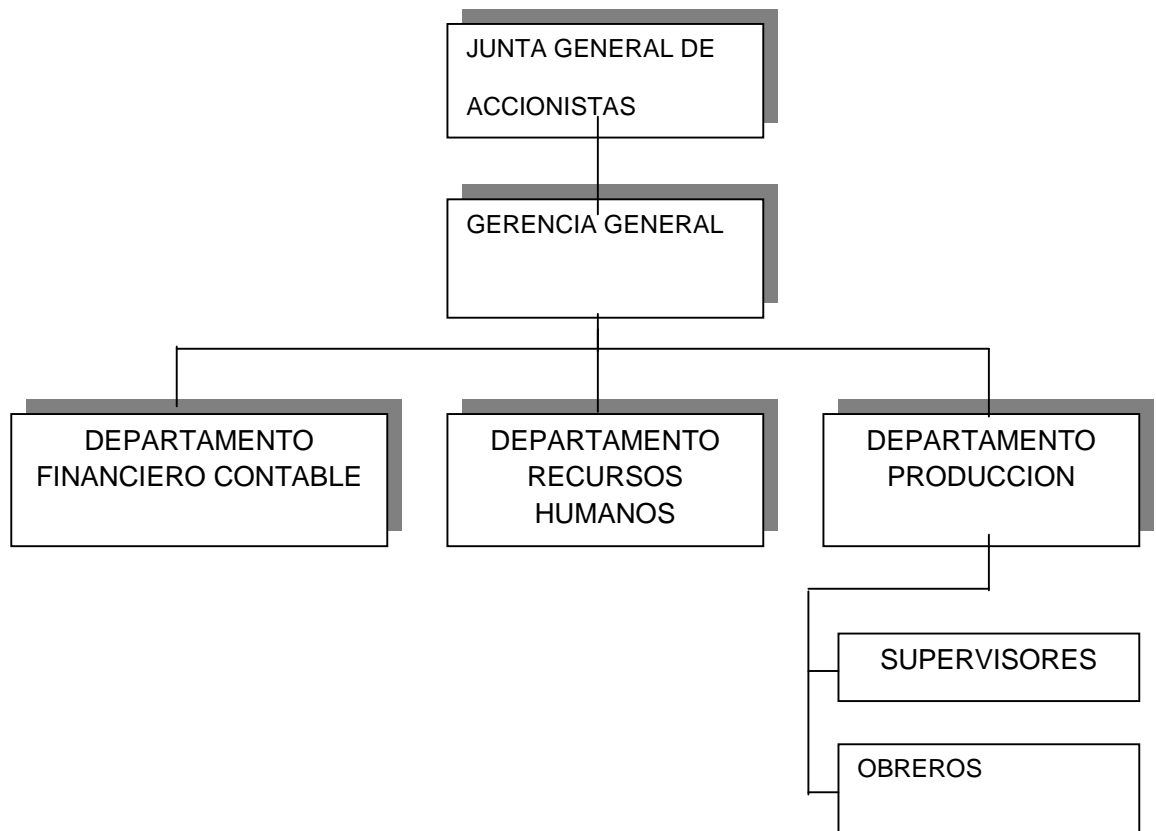
- Nacionales de insumos y semillas.
- Internacionales en fertilizantes.

## **1.3. ANÁLISIS INTERNO**

### **1.3.1. Administración**

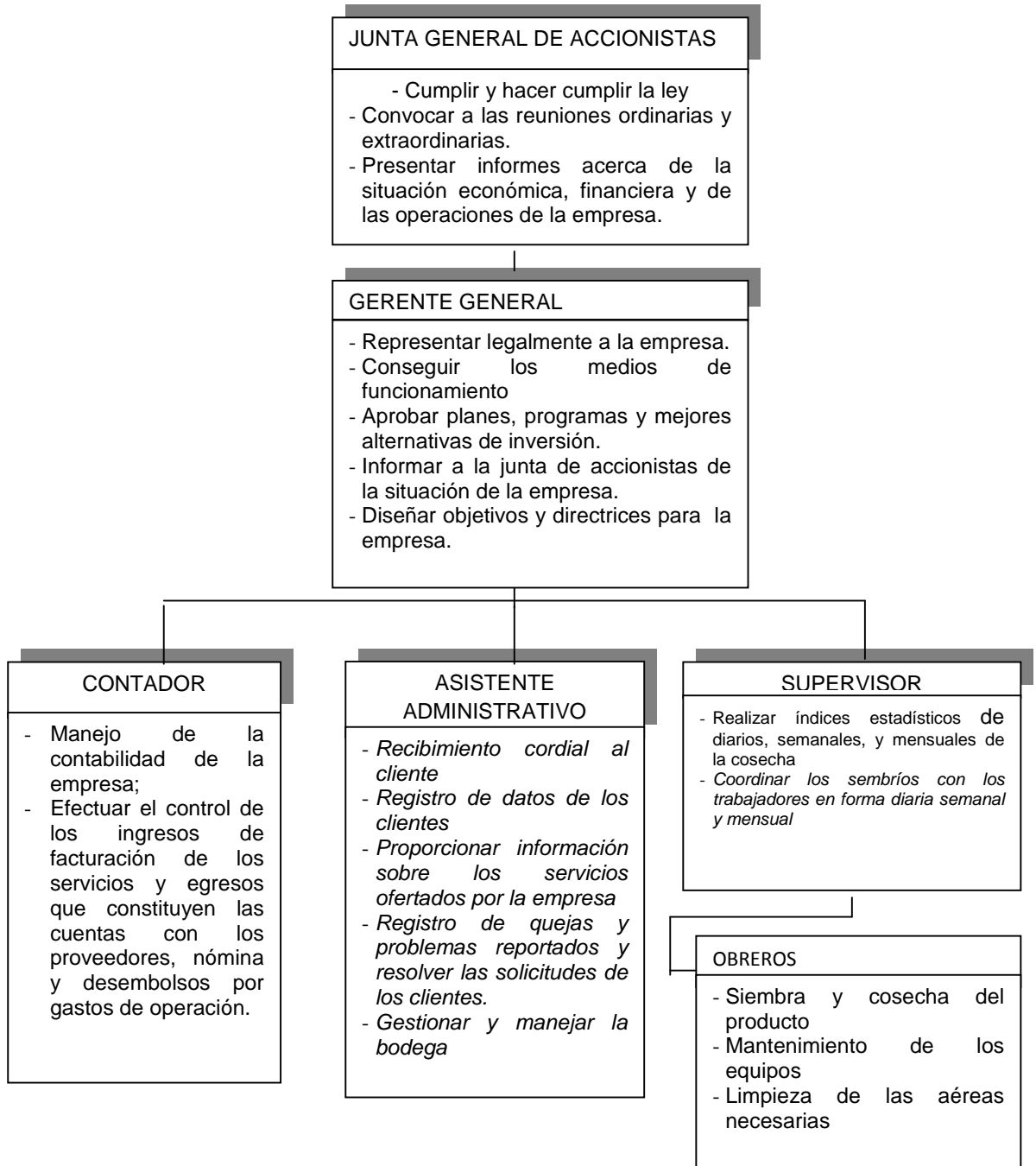
#### **1.3.1.1. Estructura Orgánica**

La empresa cuenta con 88 empleados de los cuales 8 desempeñan funciones administrativas y los demás se encargan de tareas operativas. La estructura orgánica es:



Elaboración: Tamara Betancourt 2014

**Figura Nº. 20 Organigrama Estructural**



Fuente: Empresa  
 Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**Figura Nº. 21 Organigrama Funcional**

### 1.3.1.2. **Marco Filosófico Actual**

#### **Visión**

Producir un producto de excelente calidad que posea los requerimientos y estándares exigidos por nuestro cliente.

#### **Misión**

Conservar los estándares de calidad exigidos por el cliente.  
Mantener la lealtad y confianza del cliente.

#### **Valores**

- Respeto
- Honestidad
- Compromiso
- Lealtad
- Responsabilidad
- Transparencia

#### **Políticas**

- Puntualidad en los horarios de asistencia al trabajo y reforzar los alcances, limitaciones y pasos a seguir en la solicitud de permisos, licencias y justificación de ausencias.
- Fomentar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la organización.
- Contar con los parámetros exigidos por la ley para facilitar la incorporación del recurso humano competente a la compañía.



- Comprometerse con la seguridad y salud de los trabajadores.

### **1.3.2. Producción**

#### **Características del Producto**

La coloración que es característica principal del brócoli es un verde intenso y luminoso gracias a que nuestro país se encuentra en la línea ecuatorial. Así mismo, los floretes son más voluminosos cuando se desarrollan en lugares altos con referencia al mar, esto les da equilibrio y por ello son muy apetecidos a nivel mundial.

En nuestro país el brócoli está siendo producido a una altura de 2,600 metros (sobre el nivel del mar), esta altura ayuda a la prevención de plagas y enfermedades que afectan a la hortaliza y gracias a ello el uso de plaguicidas es bajo en relación con la utilización de los mismos en otros países productores. La producción de brócoli se rige a estacionalidades ya que solo necesita de una temperatura estable durante su producción, el periodo de producción es de un aproximado de 3 meses, lo que nos indica que en un cultivo continuo se obtendrá 3 cosechas en el año. De la producción total de brócoli un 98% sigue el proceso industrial IQF, es importante conocer que este proceso no necesita ingredientes adicionales por lo que el producto IQF seguirá siendo natural.

Las evaluaciones y controles que se realizan durante la producción aseguran la calidad del brócoli. La cosecha del brócoli se realiza de manera manual y esto se muestra en el tallado del florete ya que se evita el maltrato puesto que este proceso no se ha mecanizado. Las medidas de calidad son consideradas tanto la producción como el en proceso de IQF. La industrialización del brócoli se caracteriza por la utilización de tecnología de punta.

## Especificaciones Técnicas

El análisis nutricional y calórico basado en una porción de consumo de 100g de brócoli.

Calorías	4.4
Agua	89%
Energía	34 calorías
Proteína	3.6 g
Grasas	0.4 g
Carbohidratos	4.9 g
Sales Minerales:	
Calcio	103 mg
Fósforo	78 mg
Hierro	1.1 mg
Sodio	15 mg
Potasio	382 mg
Vitaminas:	
Tiamina	0.10 mg
Riboflavina	0.23 mg
Niacina	0.9 mg
Acido ascórbico	113 mg
Vitamina A1 (IU)	2.500 mg

## Presentaciones del Brócoli

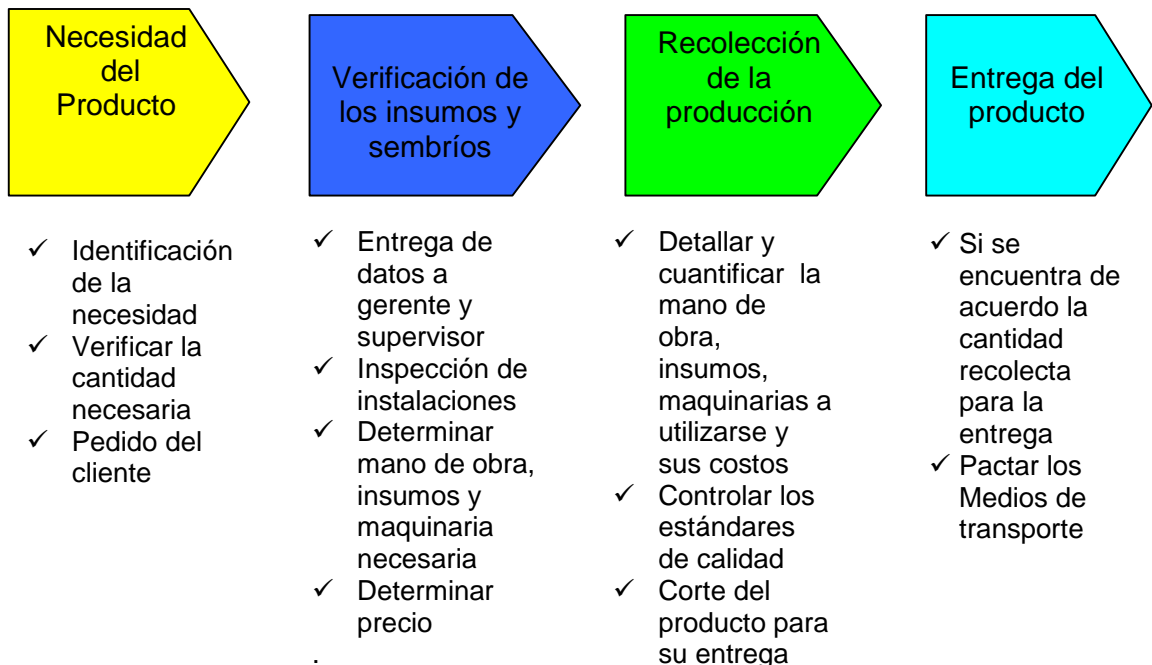
- Florets de Brócoli, se denomina al brócoli que se lo vende con una parte del tallo. Es importante el corte que se lo de puesto que de ello depende su uso y el mercado en el cual será vendido. Las medias de clasificación del tamaño de los floretes son: 10/20mm, 15/30mm, 20/40mm, etc. en las cuales se representa el tamaño de

la cabeza y tallo. Estas medidas son muy importantes para que el brócoli sea exportado y las producciones de nuestro país tienen grandes ventajas sobre ello, gracias a los controles de calidad en toda la producción de mismo.

- Brócoli picado, en este tipo de presentación se encuentra tanto parte de tallo como de cabeza de brócoli de distintos tamaños. De esta manera se disminuye los desperdicios puesto que se utiliza parte de la materia prima que en otras presentaciones es rechaza.
- Tallos de brócoli picado, se presentan en cuadrados del mismo de dimensiones distintas según la variedad de la presentación.

### Cadena de Valor

La empresa posee la siguiente estructura de la cadena de valor:



Fuente: Empresa  
 Elaborado por: Tamara Betancourt /2014  
**Figura 22. Cadena de Valor**

### **1.3.3. Comercialización**

#### **Canales de Distribución**

En el sector del brócoli los que se llevan el mayor margen de dividendos son los productores de brócoli fresco y los brokers, esto se da por una sencilla razón: el productor invierte más o menos por hectárea, poniéndole preparación del suelo, plántula, fertilizantes, insumos, transporte y mano de obra, aproximadamente USD \$ 1.400, tomando en cuenta que el promedio de producción es de 10.000 Kg. y pagándole por kg USD \$ 0,22, recibe una cantidad de USD \$ 2.200, menos lo que invirtió al inicio de la producción recibirá USD \$ 800 en un ciclo de cuatro meses, tomando en cuenta que el agricultor en el año siembra tres veces al año, es decir que por ciclo el agricultor está teniendo un 60% de retorno sobre la inversión, situación que no acontece con otro tipo de productos. Los agricultores que más han hecho dinero son aquellos que ha programado sus siembras, indiscutiblemente que el agricultor que mucho más gana es el que hace a gran escala que el agricultor pequeño. Por otro lado, los brokers normalmente cobran el 3% de lo que cuesta un contenedor, con cero riesgos, si existe algún reclamo por el producto, este se lo hace a la industrializadora.

#### **Descripción del Proceso IQF**

- Admisión de materia prima: se pesa el producto y se lo almacene en las perchas de la empresa.
- Control de calidad: vigilancia del producto en cuanto al color, densidad, tamaño y presencia de organismos o anomalías en la apariencia física de cada brócoli.
- Preparación de floretes: Cosecha manual y definición del tamaño en el cual se cortarán los tallos, para clasificar según el producto que

se procesará, en esta fase se cada brócoli disminuye su peso a casi la mitad ya que se retiran de los mismos los tallos y hojas.

- Clasificación y peso por calibres
- Limpieza: se lava cada brócoli con un limpiador químico
- Pre cocido en cámara blancher: etapa en la cual el producto pasa por un túnel de vapor a 140° C, esta acción se la realiza para eliminan bacterias o micro-organismos presentes.
- Enfriado: el brócoli pasa por agua ozonificada con una temperatura de 2 ó 3°C para posteriormente llegar al proceso IQF. El enfriamiento ayuda a disminuir tiempo y ayudar al proceso de IQF.
- Congelado rápido IQF: este paso se lo realiza en el denominado túnel IQF que tiene ventiladores que emiten aire forzado a -30°C, esto impide que el producto pegue entre si. Gracias a los ventiladores el aire pasa por cada espacio de los brócolis y la vibración de la banda del túnel ayuda a la separación. Aquí el brócoli sufre una reducción del 3% de peso.
- Inspección: el brócoli ya congelado llega a una banda que permite detectar metales, y es aquí donde se realiza el último control visual.
- Dosificación y empaque: los productos son distribuidos en fundas seleccionadas según el tamaño que fueron cortados. El sellado de las fundas es manual y mecánico dependiendo de la clase de productos, posteriormente a esto se empacadas en cajas de cartón.
- Almacenamiento: las cajas son guardadas en una cámara fría a -20°C.

## **Empaque y Embalaje**

Para empezar el empaque y despacho de brócoli para los sitios de expendio pasan por diferentes etapas de control de calidad como separación de los florests por tamaño, color y madurez, seguido del

lavado y preparación para el empaqueo según cada presentación de florets en fundas de 0,5 kg, 1 kg según las exigencias del cliente.

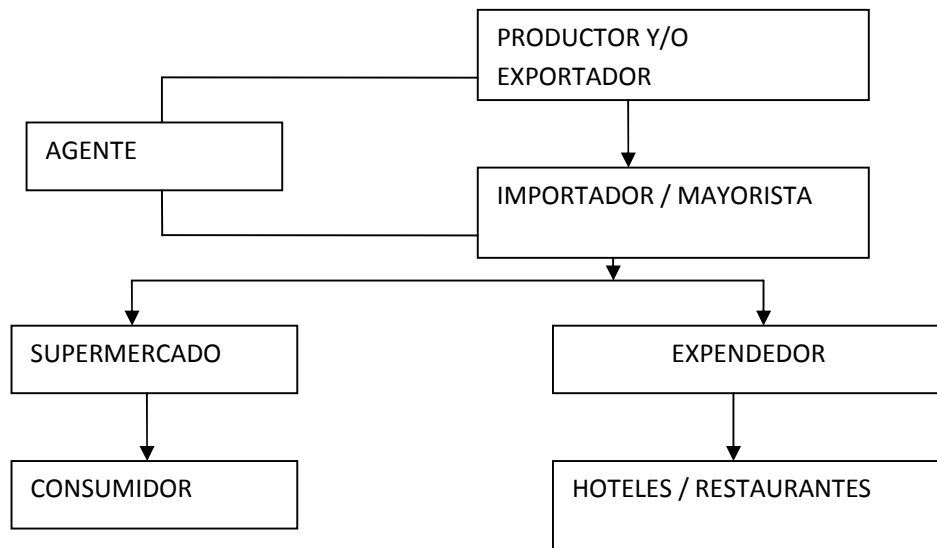
## Transporte

Los principales sistemas de transporte que se han tomado en cuenta para el traslado del brócoli son los siguientes:

- Comúnmente se utiliza el transporte terrestre para trasladar el brócoli desde el cultivo hasta el lugar de proceso del mismo y para la comercialización local.
- Se utilizarán camiones con cuartos fríos o refrigerados para el traslado de brócoli hacia otras provincias.
- El transporte marítimo para el consumo afuera del país.

## Exportación

Los canales del brócoli para exportación son:



Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**Figura N°23. Exportación**

### 1.3.4. Finanzas

El estado de resultados que presenta la empresa son:

	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>
<b>Ventas Netas</b>	4.136.293,47	4.256.812,98	4.380.855,90
<b>Costo de Ventas</b>	3.339.675,80	3.663.798,21	3.833.249,84
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	796.617,68	593.014,77	547.606,08
<b>Gastos de ventas</b>	125.565,87	128.876,27	132.302,12
<b>Gastos de administración</b>	50.400,00	50.400,00	50.400,00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	620.651,81	413.738,51	364.903,95
<b>Gastos financieros</b>	116.180,42	93.940,05	68.832,77
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	504.471,39	319.798,46	296.071,20
<b>Participación utilidades</b>	75.670,71	47.969,78	44.410,68
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	428.800,68	271.828,70	251.660,52
<b>Impuesto a la renta</b>	107.200,17	67.957,17	62.915,13
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	321.600,51	203.871,51	188.745,39

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**Tabla 25. Estado de Resultados**

El balance General de la empresa está dado por:

	2010	2011	2012
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Caja y bancos	651.910,02	764.434,43	911.136,69
Cuentas y documentos por cobrar mercado local	344.691,12	354.734,42	365.071,32
Inventarios	172.345,56	177.367,22	182.535,66
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.168.946,70</b>	<b>1.296.536,06</b>	<b>1.458.743,67</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>	-	-	-
Terreno	375.000,00	375.000,00	375.000,00
Construcción	1.185.000,00	1.185.000,00	1.185.000,00
Equipos Áreas Frías	525.000,00	525.000,00	525.000,00
Equipos de Computación	75.000,00	75.000,00	82.500,00
Equipos de Seguridad	30.000,00	30.000,00	34.500,00
Muebles de Exhibición	90.000,00	90.000,00	90.000,00
Muebles y Enseres	<b>4.500,00</b>	<b>4.500,00</b>	<b>4.500,00</b>
Subtotal activos fijos	2.284.500,00	2.284.500,00	2.296.500,00
(-) depreciaciones	209.150,00	418.300,01	631.450,01
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>2.075.350,01</b>	<b>1.866.200,00</b>	<b>1.665.050,00</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>106.706,25</b>	<b>106.706,25</b>	<b>106.706,25</b>
Amortización acumulada	21.341,25	42.682,50	64.023,75
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>85.365,00</b>	<b>64.023,75</b>	<b>42.682,50</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>3.329.661,71</b>	<b>3.226.759,80</b>	<b>3.166.476,17</b>
<b>PASIVOCORRIENTE</b>	<b>762.888,90</b>	<b>740.314,46</b>	<b>780.282,57</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>1.368.490,96</b>	<b>1.122.912,41</b>	<b>915.111,62</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1.961.170,74</b>	<b>2.103.847,38</b>	<b>2.251.364,57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.329.661,71</b>	<b>3.226.759,79</b>	<b>3.166.476,18</b>

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**Tabla 26 Balance General**



La empresa presenta los siguientes indicadores financieros en los años de análisis:

### Liquidez

El capital de trabajo es positivo y va creciendo de período a período lo que hace positiva la disponibilidad de efectivo para cubrir las operaciones. La razón circulante se incrementó de 1,5 en el año 2010 a un valor de 1.9 en el año 2012, dispone de 1.9 dólares de activos circulantes por cada dólar de activo circulante. La prueba ácida subió de 1.3 en el período 2010 al 1.6 en el año 2012, disponiendo así la empresa de mayor capacidad de efectivo para cubrir deudas de corto plazo en condiciones más exigentes.

<b>Liquidez</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>
Capital Neto de trabajo (AC-PC)	406.057,80	556.221,60	678.461,10
Razón Circulante AC/PC	1,5	1,8	1,9
Prueba Ácida (Cj+Bc+Inv.t)/PC	1,3	1,5	1,6

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**TABLA 27 Liquidez**

### Apalancamiento

La capacidad de deuda ha mejorado año tras año, porque la empresa ha cancelado sus deudas de corto y largo plazo, por lo posee mejores condiciones financieras para seguir adquiriendo deuda.

	Año 2010	Año 2011	Año 2012
<b>Apalancamiento</b>			
Pasivo total/activos total	41,1%	34,8%	28,9%
Pasivo corriente/activos total	22,9%	22,9%	24,6%
Patrimonio/activo total	58,9%	65,2%	71,1%

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**TABLA 28. Apalancamiento**

### Rentabilidad

La empresa tiene problemas de rentabilidad, porque éstos márgenes han decrecido año tras año, hasta llegar por ejemplo en el año 2012 a una rentabilidad neta del 4.31% que es inferior a la tasa activa bancaria del 8.17%, entonces, es necesario impulsar el crecimiento de la rentabilidad.

	2010	2011	2012
<b>Rentabilidad</b>			
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	16,40%	9,69%	8,38%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	9,66%	6,32%	5,96%
Utilidad neta/ventas	7,78%	4,79%	4,31%
Cobertura de intereses	5,3	4,4	5,3

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**TABLA 29 Rentabilidad**

## **1.4. FODA**

### **1.4.1. FORTALEZAS**

- Posee una cadena de producción y comercialización fuerte.
- La estructura financiera moderada.
- El nivel de liquidez es favorable.
- El personal tiene gran experiencia en el área.
- Cartera amplia de Clientes leales.
- Cuenta con tecnología de punta.

### **1.4.2. OPORTUNIDADES**

- Existe apoyo en el Código de la producción.
- Fuentes de financiamiento diversas.
- Tasas de inflación estables.
- Tierra productiva amplia en la zona geográfica.
- Mercados internacionales y nacionales amplios.

### **1.4.3. DEBILIDADES**

- Carecen de Plan estratégico formal.
- Toma de decisiones inadecuadas.
- Distribución de funciones
- Rentabilidad Desfavorable
- Costos y gastos elevados.
- Selección de proveedores empírica.

### **1.4.4. AMENAZAS**

- Cambios en la política económica y fiscal del país.

- Alza de costos de insumos.
- Alza de impuestos y aranceles de la exportación.
- Efectos climáticos graves.
- Competencia creciente en el área del brócoli.

## **CAPÍTULO II**

### **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Freud señala que las estrategias son los elementos que permiten alcanzar los objetivos de la organización. Distintas estrategias organizacionales envuelven el tamaño geográfico, variación, adquisición de competidores, diseño de técnicas de control sobre factores externos como son los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos y otras actividades perturben directa o indirectamente a la empresa. Se muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que empujen a la institución a la obtención de metas y objetivos.

Esto ayuda para que las empresas sean competitivas en el mercado y puedan sobrellevar los problemas que se presentan en el entorno, esto sucede gracias a la capacitación que permiten que desarrollen un sentido de astucia para identificar las necesidades de mejora o cambio y sean capaces de adaptarse a las mismas. (STEINER, 2010)

#### **2.1. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN**

Ser la empresa líder en comercialización de brócoli procesado con capacidad de crecimiento y desarrollo sostenido, en base a políticas de control de calidad, mejoramiento e innovación continuos.

## **2.2. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN**

Producir y comercializar brócoli de calidad de acuerdo a estándares nacionales e internacionales para abastecer el mercado y de esta manera contribuir a la buena alimentación de la población ecuatoriana, bajo el respaldo de profesionales competitivos técnica e intelectualmente en este campo.

## **2.3. VALORES CORPORATIVOS**

La conducta de todos los miembros de la empresa se mantendrá siempre bajo los valores corporativos que se describen a continuación, los mismos que se observarán en cada una de las actividades a desarrollarse, siendo evaluadas de forma permanente.

- Calidad
- Compromiso
- Seguridad
- Cuidado del medio ambiente

## **2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

De acuerdo a la situación FODA de la empresa se formulan los siguientes objetivos:

- O1: Lograr una liquidez de razón circulante en niveles iguales o mayores al 1.5.
- O2: Aumentar el nivel de rentabilidad neta en márgenes superiores al 8.17% (que es la tasa activa referencial).
- O3: Obtener deuda barata usando la capacidad de solidez que tiene la empresa en un 40%.

O4: reducir los niveles de gastos y costos, para un adecuado uso de los mismos.

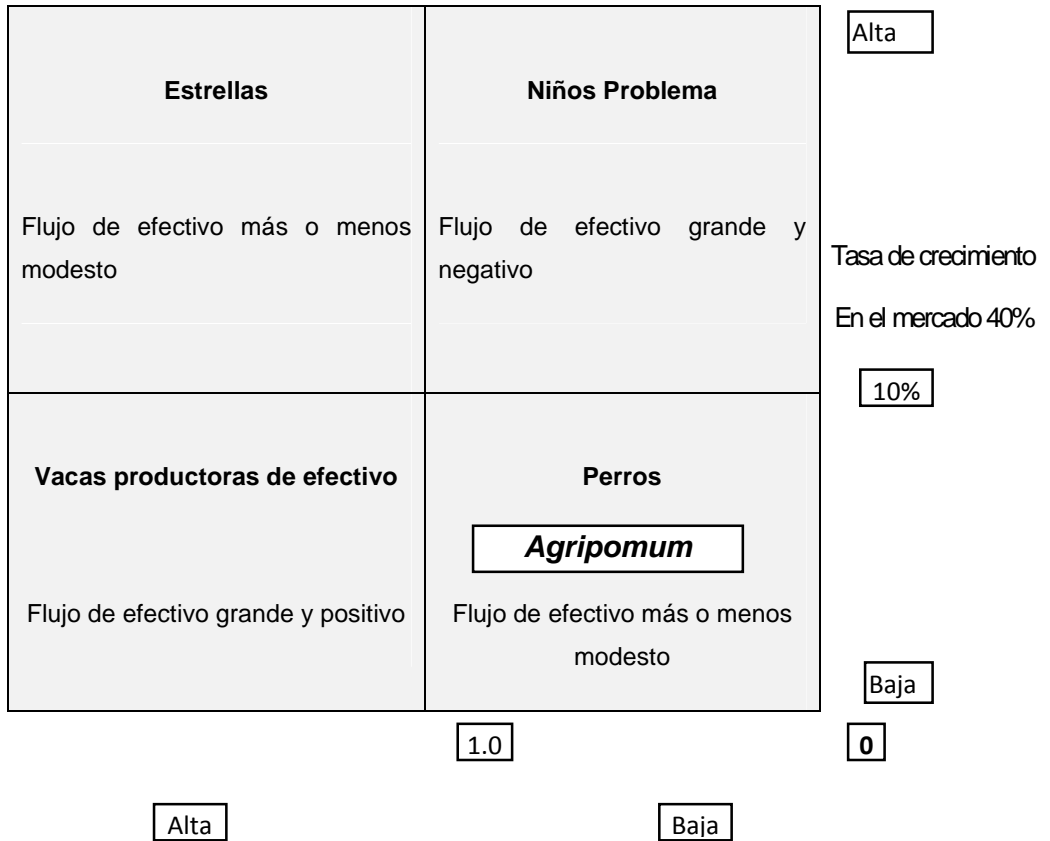
## **2.4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

### **2.4.1. MATRICES ESTRATÉGICAS**

#### **Matriz Boston Consulting Group**

Relaciona la tasa de crecimiento del mercado de referencia con la cuota de mercado que tiene la empresa Agripomum con el líder del mercado, así la participación real de mercado es inferior al 10%, y que su crecimiento es inferior al 50% por año, entonces la empresa se encuentra en el cuadro de “PERROS” entonces la empresa posee:

- A mayor participación de mercado, se tiene un incremento en la rentabilidad y en el manejo del efectivo.
- Se mantienen el crecimiento de mercado, y el incremento en la participación de mercado, con el aporte de más recursos de efectivo para apoyar mayores gastos de publicidad, precios menores y otras tácticas orientadas a ganar participación.
- El crecimiento en cada mercado se reducirá al final conforme el producto se aproxime a su madurez. Sin perder posición de mercado, el efectivo que se genera al reducirse el crecimiento puede reinvertirse en otros productos que siguen creciendo. (STEINER, 2010)



Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**Figura 24 Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

### Matriz General Electric

Esta matriz combina la situación atractiva de un Sector con la posición competitiva del negocio, por lo tanto los consejos estratégicos para una empresa están localizados en cada una de las nueve casillas dentro de situaciones promedio, son los siguientes: (STEINER, 2010)

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O SECTOR			
Alto	1	2	3
	Expansión	Innovar en el producto	Reestructurar
Medio	4	5	6
	Innovar en el mercado	Diversificar	Liquidar
Bajo	7	8	9
	Diversificar	Liquidar	Liquidar
	Fuerte	Promedio	Débil

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**Figura 25 Matriz G.E.(General Electric)**

Agripomum presenta su ubicación entre los cuadros siete y cuatro, por lo tanto la estrategia a aplicarse debe ser de DIVERSIFICACIÓN DE LINEAS y PRODUCTOS, y la INNOVACIÓN.

#### 2.4.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

E1: Formar convenios con los surtidores de los productos con el fin de extender el plazo de crédito proporcionado para las compras a un lapso de 30 días.

E2: Emplear la capacidad de deuda que posee la entidad y con ello encontrar un crédito que proporcione una tasa del 8.17% en la CFN



y de esta forma realizar la adquisición de tecnología que ayude en el control de inventarios y la adecuada logística.

E3: Conseguir información y cambiarla a procesos sistematizados en un ERP.

E4: Aumentar el monto de inversión en publicidad para obtener un número mayor de clientes y de esta manera alcanzar un crecimiento significativo en las ventas de la organización.

E5: Crear proyectos que permitan realizar capacitaciones mes a mes para vigorizar la capacidad intelectual de los miembros que conforman la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANES OPERATIVOS**

#### **3.1. PRESUPUESTOS**

El presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios de acuerdo a investigación de mercado en consultoras y empresas grandes de software como FENIX y CONSULCORP.

	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Valor USD</b>
<b>E1:</b>	Formar convenios con los surtidores de los productos con el fin de extender el plazo de crédito proporcionado para las compras a un lapso de 30 días.	50000
<b>E2:</b>	Emplear la capacidad de deuda que posee la entidad y con ello encontrar un crédito que proporcione una tasa del 8% en la CFN y de esta forma realizar la adquisición de tecnología que ayude en el control de inventarios y la adecuada logística.	100000
<b>E3:</b>	Conseguir información y cambiarla a procesos sistematizados en un ERP	150000
<b>E4:</b>	Adquirir programa de administración financiera para elaborar flujos y presupuestos y que calcule razones financieras.	38500
<b>E5:</b>	Aumentar el monto de inversión en publicidad para obtener un número mayor de clientes y de esta manera alcanzar un crecimiento significativo en las ventas de la organización.	55000
<b>E6:</b>	Crear proyectos que permitan realizar capacitaciones mes a mes para vigorizar la capacidad intelectual de los miembros que conforman la empresa.	48000
	<b>TOTAL</b>	<b>441500</b>

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**TABLA 30. PRESUPUESTO PLAN FINANCIERO**

## MATRIZ ESTRATÉGICA

De acuerdo al análisis realizado se plantea la siguiente matriz estratégica:

**Misión:** Producir y comercializar brócoli de calidad de acuerdo a estándares nacionales e internacionales para abastecer el mercado y de esta manera contribuir a la buena alimentación de la población ecuatoriana, bajo el respaldo de profesionales competitivos técnica e intelectualmente en este campo.

**Visión:** Ser la empresa líder en comercialización de brócoli procesado con capacidad de crecimiento y desarrollo sostenido, en base a políticas de control de calidad, mejoramiento e innovación continuos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO USD
<p>O1: Lograr una liquidez de razón circulante en niveles iguales o mayores al 1.5.</p> <p>O2: Aumentar el nivel de rentabilidad neta en márgenes superiores al 8.17% (que es la tasa activa referencial).</p> <p>O3: Obtener deuda barata usando la capacidad de solidez que tiene la empresa en un 40%.</p> <p>O4: reducir los niveles de gastos y costos, para un adecuado uso de los mismos.</p>	<p>E1: Formar convenios con los surtidores de los productos con el fin de extender el plazo de crédito proporcionado para las compras a un lapso de 30 días.</p> <p>E2: Emplear la capacidad de deuda que posee la entidad y con ello encontrar un crédito que proporcione una tasa del 8.17% en la CFN y de esta forma realizar la adquisición de tecnología que ayude en el control de inventarios y la adecuada logística.</p> <p>E3: Conseguir información y cambiarla a procesos sistematizados en un ERP.</p> <p>E4: Aumentar el monto de inversión en publicidad para obtener un número mayor de clientes y de esta manera alcanzar un crecimiento significativo en las ventas de la organización.</p> <p>E5: Crear proyectos que permitan realizar capacitaciones mes a mes para vigorizar la capacidad intelectual de los miembros que conforman la empresa.</p>	<p>USD 441500</p>

Fuente: Formulación Estrategias

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**TABLA 31 MATRIZ ESTRATÉGICA**

## Estado de Resultados

Mediantes las Estrategias Financieras propuestas, se formula la siguiente estructura del Estado de Resultados esperado, considerando que al 2013 la estructura se mantenga igual que el año 2012 debido a que aún no se implantan las estrategias. Las ventas crecen a una tasa del 10% anual que es la tasa de crecimiento del mercado, mientras que los costos de ventas crecen a una tasa del 6% anual debido a variaciones históricas de la empresa. Los gastos administrativos se mantienen constantes para buscar la optimización.

	2014	2015	2016	2017
<b>Ventas Netas</b>	4.818.941,49	5.300.835,64	5.830.919,20	6.414.011,12
<b>Costo de Ventas</b>	4.063.244,83	4.307.039,51	4.565.461,89	4.839.389,60
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	755.696,66	993.796,12	1.265.457,32	1.574.621,52
<b>Gastos de ventas</b>	145.532,33	160.085,56	176.094,12	193.703,53
<b>Gastos de administración</b>	50.400,00	50.400,00	50.400,00	50.400,00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	559.764,34	783.310,57	1.038.963,20	1.330.518,00
<b>Gastos financieros</b>	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	547.764,34	771.310,57	1.026.963,20	1.318.518,00
<b>Participación utilidades</b>	82.164,65	115.696,58	154.044,48	197.777,70
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	465.599,69	655.613,98	872.918,72	1.120.740,30
<b>Impuesto a la renta</b>	125.985,80	177.401,43	236.201,54	303.259,14
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	339.613,89	478.212,55	636.717,19	817.481,16

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**TABLA 32 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**

## Flujo de Efectivo

De acuerdo a las Estrategias Financieras Propuestas, se formula la siguiente estructura del Flujo de Efectivo se considera ventas en efectivo del 90% del valor total, del costo de ventas se presupone el pago del 80% del valor total, los egresos se mantienen al mismo valor de registro contable porque para hacer el escenario más pesimista, considerando pago de contado.

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>					
Ventas Netas		4.337.047,34	4.770.752,08	5.247.827,28	5.772.610,01
<b>TOTAL INGRESOS</b>		4.337.047,34	4.770.752,08	5.247.827,28	5.772.610,01
<b>SALIDAS EFECTIVO</b>					
Costo de Ventas		3.250.595,86	3.445.631,61	3.652.369,51	3.871.511,68
Gastos de ventas		145.532,33	160.085,56	176.094,12	193.703,53
Gastos de administración		50.400,00	50.400,00	50.400,00	50.400,00
Gastos financieros		8.170,00	8.170,00	8.170,00	8.170,00
Participación utilidades		82.164,65	115.696,58	154.044,48	197.777,70
Impuesto a la renta		125.985,80	177.401,43	236.201,54	303.259,14
<b>TOTAL SALIDAS</b>		3.662.848,64	3.957.385,19	4.277.279,64	4.624.822,04
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		674.198,71	813.366,89	970.547,64	1.147.787,97
Saldo Inicial Caja		50.000,00	724.198,71	1.537.565,60	2.508.113,24
<b>FLUJO DE CAJA</b>		724.198,71	1.537.565,60	2.508.113,24	3.655.901,20
<b>INVERSION</b>	-441.500,00				

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**TABLA 33 FLUJO DE EFECTIVO**

Se observa que al implantar las estrategias financieras la empresa obtiene una utilidad neta de 7.05% para el 2014, y para el año 2017 se proyecta alcanzar un 12.75%, con esto se cumpliría el aumento esperado.

	2014	2015	2016	2017
<b>Ventas Netas</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Costo de Ventas</b>	84,32%	81,25%	78,30%	75,45%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	15,68%	18,75%	21,70%	24,55%
<b>Gastos de ventas</b>	3,02%	3,02%	3,02%	3,02%
<b>Gastos de administración</b>	1,05%	0,95%	0,86%	0,79%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	11,62%	14,78%	17,82%	20,74%
<b>Gastos financieros</b>	0,25%	0,23%	0,21%	0,19%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	11,37%	14,55%	17,61%	20,56%
<b>Participación utilidades</b>	1,71%	2,18%	2,64%	3,08%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	9,66%	12,37%	14,97%	17,47%
<b>Impuesto a la renta</b>	2,61%	3,35%	4,05%	4,73%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	7,05%	9,02%	10,92%	12,75%

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

**TABLA 34 ANÁLISIS VERTICAL**

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN FINANCIERA

#### 4.1. El Valor Actual Neto

Dentro de una inversión al VAN se precisa como el valor actual de los flujos de caja que promete generar a lo largo de su vida, esto se puede revisar el espacio de esquema temporal. Si el VAN es mayor a 0 se denomina que la inversión es factible, con ello se muestra que la suma de los flujos de caja valorados en el año 0 superan el valor del desembolso inicial (si éste último se expandiera a lo largo de varios períodos se tendría también que realizar en cálculo de su valor actual).

VALOR ACTUAL NETO = (SUMATORIA DE FLUJOS A TIEMPO ACTUAL)  
MENOS (INVERSIÓN)

VALOR ACTUAL NETO = (FLUJO AÑO 1)/ ((1+I)<sup>1</sup>) + (FLUJO AÑO 2)/  
((1+I)<sup>2</sup>) + (FLUJO AÑO 3)/ ((1+I)<sup>3</sup>) – INVERSIÓN

\$ 2.352.310,92

#### 4.2. La Tasa interna de rendimiento (TIR)

El TIR es una tasa de reducción cuando el proyecto se presenta con un VAN igual a cero. La TIR pasa a ser parte de una medida de la rentabilidad relativa para el proyecto. Una mejor definición de la TIR es una tasa de interés compuesto a la que persisten invertidas los montos no retirados del proyecto de inversión.

La tasa interna de rendimiento (TIR, o IRR, por sus siglas en inglés) es tal vez la técnica refinada para preparar presupuestos de capital más

utilizada. Sin embargo, es mucho más difícil de calcular a mano que el NPV. La tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento que es igual al NPV de una oportunidad de inversión con \$ 0 (puesto que el valor presente de los flujos positivos de efectivo es igual a la inversión inicial). Es la tasa de rendimiento anual compuesta que ganará la empresa si invierte en el proyecto y recibe los flujos positivos de efectivo dados. Matemáticamente, la tasa interna de rendimiento es el valor de  $k$  en la ecuación que hace que el NPV sea igual a \$ 0.

$$\$ 0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - CF_0$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = CF_0$$

Las tasas de retorno se calculan trayendo a la fecha de hoy los flujos de caja considerando que el valor actual es cero, así:

$$\begin{aligned} \text{VALOR ACTUAL NETO} &= (\text{SUMATORIA DE FLUJOS A TIEMPO ACTUAL}) \\ &\text{MENOS (INVERSIÓN)} = \text{CERO} \\ 0 &= (\text{FLUJO AÑO 1}) / ((1 + \text{TIR})^1) + (\text{FLUJO AÑO 2}) / ((1 + \text{TIR})^2) + (\text{FLUJO} \\ &\text{AÑO 3}) / ((1 + \text{TIR})^3) - \text{INVERSIÓN} \end{aligned}$$

173,49% es la tasa de recuperación de la inversión, es favorable porque es mayor al costo de oportunidad.

### 4.3. Períodos de recuperación simple

Consta de la determinación de la cantidad de períodos precisos para recobrar la inversión inicial tomando como punto de inicio los flujos netos de caja obtenidos, resultado que se pone cara a cara con el número de



períodos tolerables por la organización o de acuerdo a la vida útil del proyecto.

Son 7 meses el tiempo en que se recupera la inversión, y es favorable porque el proyecto esta analizado para cuatro años.

#### 4.4. Razón Beneficio / Costo

Se da cuando se obtiene una ganancia sobre la inversión realizada. Del mismo modo que el VAN y la TIR, el estudio de beneficio-costos se concentra en un solo monto, que facilita mostrar la base de la decisión. Únicamente se difiere del VAN en el resultado, que se muestra en forma relativa. La toma de decisiones se basa en:

$B/C > 1.0$  aceptar el proyecto.

$B/C < 1.0$  rechazar el proyecto.

6.33 USD: Por cada dólar invertido se genera una utilidad de 5.33 dólares para la empresa.

INDICADOR	VALOR
VAN	\$ 2.352.310,92
TIR	173,49%
PERÍODO RECUPERACIÓN	7.3 MESES
BENEFICIO / COSTO	6.33

Fuente: Empresa

Elaborado por: Tamara Betancourt /2014

#### **TABLA 37 EVALUACIÓN FINANCIERA**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- El plan estratégico permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa y así proponer estrategias de acción, a través de la toma de decisiones.
- La empresa productora y comercializadora de brócoli tiene como problema la falta de toma de decisiones adecuadas y oportunas por la falta de planificación, y eso genera que los costos y gastos sean elevados y reduzca su rentabilidad.
- Los directivos y operarios de la empresa, están de acuerdo en que se requiere un plan estratégico para mejorar resultados y la comunicación en la empresa.
- El estado financiero de la empresa presenta una debilidad en la rentabilidad, pero está muy bien en la liquidez.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda aplicar el plan estratégico en la empresa. Es indispensable mantener actualizado el FODA para adaptar las estrategias y objetivos a los continuos cambios de ambiente interno y externo.
- Se debe dar a conocer el plan estratégico a todo el personal de la empresa, para que se comprometan e involucren en la ejecución efectiva del mismo.
- Para la toma de decisiones la empresa debe tomar en cuenta todo el entorno macro y micro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, México, McGraw-Hill, 2002. Página 93.
- Aprofel, 2009, Datos Estadísticas de Desarrollo del Ecuador.
- Araque, Wilson, "Diez años de dolarización: ¿aun viaje sin regreso?", en La Verdad, Ibarra, 14 de enero de 2010, p. 13. Página 93.
- Altair. (2010). Elaboracion del Plan Estratégico de se recopila la teoria de Michael Porter para analizar la estrategia. Mexico: McGrawhill.
- Corbetta, P. (2009). Metodología y Técnicas de Investigacion Social. España - Madrid: Mc Graw HillInteramericana. 11- 13, 15-17, 44-49pp.
- Castro, Raúl & Karen, Mokate. (2005) Evaluacion económica y social de proyectos de inversión, Bogotá, Alfaomega, 2005. Página 93.
- Código de la Producción (2010) Libro II Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Disposiciones Generales en el art. 75 trata de Políticas y Estrategias de desarrollo integral de las MIPYMES.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas Registro Oficial N° 306 suplemento del 22/10/2010.
- Contenidos para un texto sobre administración financiera", informe de investigación presentando al Comité de Investigaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2001. Página 94.
- CORPEI, 2009, p.7, Manual de Elaboración de Proyectos Sociales.
- Díaz, Fausto, (2007), Técnicas De Elaboración De Tesis, Ambato 94pp.

- Dickinson, GM, & Lewis, J. (2005). Planificación, Inversión y Control Financiero. Barcelona: Deusto. 15-16pp.
- Evans, R. J., & Lindsay, W. M. (2009). Administración de la Calidad. South Western: Thomson. Séptima Edición. 232-237pp.
- Fiallos, P. (2012). La Planificación Estratégica y su incidencia financiera en la prestación de los servicios médicos del IESS Hospital de Latacunga en el periodo 2010.
- Franklin, Enrique, Auditoria administrativa, México, McGraw-Hill, 2001. Página 93.
- Galindo, E. (2011). Estadísticas Métodos y Aplicaciones (Vol. dos). Pro- ciencia. 2-4pp.
- Gutiérrez, Luis, (1992). Finanzas prácticas para países en desarrollo, Bogotá, Norma, 1992. Página 93.
- Herrera, E. Luis,& Medina, F. Arnaldo,& Naranjo L. Galo,& Proaño B. Jaime, (2002). Tutoría de la Investigación, Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, (Primera Edición), Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, AFEFCE, Quito - Ecuador, Pagina 31.
- Holm, Hansen,(2009), NIIF, teoría y práctica, Guayaquil, Textos del Pacífico, 2009.
- Horngren, Charles y George Foster, Contabilidad de costos un enfoque gerencial, México, Prentice Hall, 1991. Página 93.
- Hueso, Andrés (2012), La metodología cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas. Bogotá. Continental. Página 3
- James R., Evans & William Lindsay (2009), Planeación Estratégica. Página 232-238pp
- Joann S. Lublin, & Dana Mattioli (2010) Manual financiero para Empresas Exitosas del siglo 21.
- Kaplan, R., & David, N. (1998). Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 93.
- koontz, H., & Heinz, W. (1998). Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). Administración Una perspectiva global. México: McGraw- Hill. Página 93
- Meigs, Robert, et al, Contabilidad: la base para decisiones gerenciales, Bogotá, McGraw-Hill, 2000, Página 93.
- Millar, Roger, & Roger, Meiners (1990). Microeconomía, Bogotá, McGraw-Hill, 1990. Página 93.
- Jiménez, Ninfa, (2010), Diseño de un Modelo de Costeo ABC enfocado al segmento micro empresarial productivo del sector Cooperativo, caso de aplicación Cooperativa de ahorro y crédito Oscus LTDA.; Tesis de grado para Magister Gerencia Financiera Empresarial. UTA. 141 pagina.
- Ogliastri, 2012, p.36, Manual de Planeación Estratégica. Norma. México.
- Ortiz, Héctor, (1997). Flujo de caja y proyecciones financieras, Bogotá, Editorial 87, 1997. Página 94.
- Palao, Jorge, & Gómez G., Vicente. (2009) Utilice las finanzas para hacer rendir su dinero, Lima, Palao. Página 94.
- Porter, Michael, Ventaja competitiva, México CECSA, (2003). Página 94.
- Purcell, W., (1991). Como comprender las finanzas de una compañía, Bogotá, Norma, 1991. Página 94.
- Revista Líderes (2010). Según Francisco Rivadeneira, Viceministro de Comercio Exterior e Integración Económica. Ecuador.
- Robbins, Stephen,(1994). Administración: teoría y práctica, México, Prentice Hall. Página 94.
- Rosenberg, J. M, Diccionario de administración y finanzas, Barcelona, Océano, 1994. Página 94.
- Salazar, Raúl, (1990). Administración I, Quito Escuela Politécnica del Ejército. Página 94.
- Sank, John, & Vijay, Govindarajan,(1998) Gerencia estratégica de costos, Bogotá, Norma. Página 94.

- Shim, Jae, & Joél, Siegel,(2004) Dirección financiera, Madrid, McGraw-Hill, 2004. Página 94.
  - Steiner (2011) Planeación Estratégica. México.
  - Tamales, Ramón, & Santiago, Gallego,(1994) Dirección de la economía y finanzas, Madrid, Alianza,. Página 94.
  - Troya, Alfonso, (1995). La función financiera de la empresa, nota técnica preparada para el Programa de Maestría en Gerencia Empresarial, Quito Escuela Politécnica Nacional. Página 94.
  - Urías, Jesús, (1991) Análisis de estados financieros, Madrid, McGraw-Hill. Página 94.
  - Van Home, James, (1993). Administración financiera, México, Prentice Hall. Página 94.
  - Van Home, James, & Wachowicz, John. (1994) Fundamentos de administración financiera, México, Prentice Hall. Página 94.
  - Weston, Fred & Eugene, Brigham,(1995). Fundamentos de Administración Financiera, México, McGraw-Hill,. Página 94.
  - Zapata, Pedro, (2011).Contabilidad General. McGraw Hill. Colombia. Página 288 - 299.
- 
- Aprofel (2009)[disponible en línea] [http://www.camaradecomercioamericana.org/APROFEL\\_AMCHAM\\_2011.pdf](http://www.camaradecomercioamericana.org/APROFEL_AMCHAM_2011.pdf).
  - A. LEDO, (2007). “Planificación estratégica de ciudades nuevos instrumentos y procesos”. Urban Public Economics Review,(7), 109-111. Retrieved October 29, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1990700631).[en línea] disponible [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm), (29/10/2011).

- Agroindustria pro ecuador instituto de promoción de exportaciones e inversiones <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/agroindustria/>
- ALATRISTE Sealtill, (17/10/2008), “Técnica de los Costos”, Vigésima Octava Edición, Editorial Porrúa, S.A., México DF., Pág.1, [en línea] disponible <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/10/definicion-de-costos.html>, (11/11/2011).
- ÁVILA BARAY Héctor Luis (20/03/2006),”LOS METODOS DE INVESTIGACION SOCIAL” [en línea] disponible <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2b.htm> (12/11/2011).
- BEE Angry, (13/09/2006) “Síntesis de Estrategia de la investigación descriptiva” [en línea] disponible <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php> (12/11/2011).
- CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS RO 306 suplemento del 22/10/2010 #25 código 2010 -114 [en línea] disponible <http://asambleanacional.gob.ec/leyes-asambleanacional.html>, (3/11/2011).
- CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN (2010), [en línea] disponible <http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/noticias/documentos/codigoproduccion.pdf> (2/10/11).
- CORPEI (2009:7pag),”Perfil del Brócoli” [en línea] disponible <http://www.pucesi.edu.ec/pdf/brocoli.pdf>.
- Crecer negocios “Planificación Estratégica” (13/11/2012) en línea [http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/] consultado,(17/07/2013).
- DICCIONARIO DEFINICIÓN ABC (2007: Internet), [en línea] disponible <http://www.definicionabc.com/general/gastos.php> (8/11/2011).
- Diccionario Concepto.de en línea [http://concepto.de/concepto-de-finanzas/#ixzz33QeS95vE] 20/05/2014.

- El comercio on line del 22/06/2013 [http://www.elcomercio.ec/agromar/Chimborazo-brocoli-Ecuador-agricultura\\_0\\_942505819.html](http://www.elcomercio.ec/agromar/Chimborazo-brocoli-Ecuador-agricultura_0_942505819.html) sector agromar sección país.
- EGEA ROMERO Pilar, CONESA DAVILA (2000), Pedro Javier “Operativización de variables en la investigación psicológica” [en línea] [disponible http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2011317](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2011317)
- FRANKLIN F Enrique Benjamin. ( 2009 :Internet) “Toma de Decisiones Empresariales”, [en línea] disponible <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/Tomadecisiones.pdf>, (11/11/2011).
- GERARDO MEZA Luis Cascante (12/02/2010), “El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento”, en [en línea], disponible <http://entremaestros.files.wordpress.com/2010/02/el-paradigma-positivista-y-la-concepcion-dialectica-del-conocimiento.pdf>, (29/10/2011).
- GUZMÁN U. Eliana,(n.d),“Conceptos Básicos y Estadística Descriptiva”,[en línea] disponible [Webdelprofesor.ula.ve/ingeniería/eliana/estad/unidad1EST.ppt](http://webdelprofesor.ula.ve/ingeniería/eliana/estad/unidad1EST.ppt), (17/11/2011).
- LUBLIN Joann S., & MATTIOLI Dana. (2010, febrero 20). “La planificación estratégica da lugar a la flexibilidad”. The Wall Street Journal Americas, p. 1. Retrieved October 29, 2011, from ProQuest Newsstand. (Document ID: 1966066481). [En línea] disponible <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=21&did=1966066481&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1319903670&clientId=86794>, (29/10/2011).
- Magap 2011 [disponible en línea] [http://www.adital.com.br/site/noticia\\_imp.asp?lang=ES&img=N&cod=78784](http://www.adital.com.br/site/noticia_imp.asp?lang=ES&img=N&cod=78784).



- Magdalena Long “La toma de Decisiones Empresariales”,2010 en línea disponible [http://www.carleandrioli.com/espanol/boletines/nuevos/LaTomaDeDecisionesEmpresariales.pdf] 05/07/2013)
- MARTÍNEZ M. Iraima V. . , (31/03/2010), “Investigación De Campo-Enfoque Cualitativo” [en línea] disponible <http://www.articuloz.com/monografias-articulos/investigacion-de-campo-enfoque-cualitativo-2076353.html> (12/11/2011).
- METODOLOGIA Y TECNICAS CUANTITATIVAS DE LA INVESTIGACION ANDRES HUESO Y MA JOSEP CASCANT PRIMERA EDICION PAG 3 Y DISPONIBLEEN LINEA - 2012 [http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n\\_6060.pdf?sequence=3](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence=3).
- Meza Cascante Luis Gerardo (2010) [Disponible en línea] <http://entremaestros.files.wordpress.com/2010/02/el-paradigma-positivista-y-la-concepcion-dialectica-del-conocimiento.pdf>.
- NOTICIAS FINANCIERAS, “En Ecuador el sector agropecuario mejora y crece”; (2007, December 29). Retrieved October 29, 2011, from Banking Information Source. (Document ID: 1404928741). [En línea] disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=57&did=1404928741&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1319905834&clientId=86794>, (29/10/2011).
- NOVOA H. Yelitza C. 2008 “Teoría Critico Social” [en línea] disponible <http://djav2008.mejorforo.net/t25-teoria-critico-social> (29/10/2011).
- RANGEL GARCÍA CESAR, Abg..(4/03/2013) Presupuesto Y Finanzas en línea [http://finanzasypresupuestosmalvacias.blogspot.com/2013/03/relaciones-entre-finanzas-y-presupuesto.html] (23/05/2014)

- REVISTA LIDERES (10/24/2010) “Ecuador aún está definiendo su estrategia comercial con los EE.UU”, [en línea] disponible [http://www.revistalideres.ec/Generales/solo\\_texto.aspx?gn3articleID=27393](http://www.revistalideres.ec/Generales/solo_texto.aspx?gn3articleID=27393), (29/10/2011).
- Revista Institucional “AGRO ecuador” la voz del Productor revista N7 marzo 2014 pág. 5 Ing. Víctor López Mosquera presidente el Sector Agropecuario es el motor de la economía nacional hay que incentivarlo  
[http://agroecuador.com/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1344:revista-no-7-marzo-2014&catid=197:revista-agroecuador&Itemid=151](http://agroecuador.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=1344:revista-no-7-marzo-2014&catid=197:revista-agroecuador&Itemid=151)
- SILVA Franahid'D (29 de Marzo de 2009), “El Cuestionario” [en línea] disponible [http://www.franadasi.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68:el-cuestionario-y-sus-implicaciones&catid=1:latest-news&Itemid=83](http://www.franadasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=68:el-cuestionario-y-sus-implicaciones&catid=1:latest-news&Itemid=83) (13/11/2011).
- Thompson Ivan Julio del 2006, “DEFINICION DE ENCUESTA “ [En línea] disponible <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion-1p.html>
- VALDA Juan Carlos, (29/06/2009), Grandes PYMES, “La toma de decisiones en la dirección de empresas”, [en línea] disponible <http://jcvalda.wordpress.com/2009/06/29/la-toma-de-decisiones-en-la-direccion-de-empresas/>, (11/11/1011).
- VERA Adriana (n.d.), “Principales Tipos de Investigación” [en línea] disponible <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml> (12/11/2011).
- Veintimilla Holger (2005: internet); “Método Científico”, Monografías, disponible [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos21/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml>, (02/07/2013).

# ANEXOS

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MAS

Situación actual real negativa	Caracterización del problema a ser investigado	Situación futura esperada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>En la empresa Agripomum S.A. los costos de producción son elevados, provocados por situaciones climáticas como el granizo en la región además por plagas se pierde el brócoli en el campo y por la insuficiente cantidad de bins para su recolección. El resultado es la pérdida del lote de producción que genera costos y gastos desperdiciados.</p> <p>La comercialización se destinan a una sola empresa; es decir la producción total es entregada a un solo cliente provocando que la empresa no se desarrolle su máxima capacidad generando producto terminado desperdiciado</p> <p>Posee una gran infraestructura para el cultivo de brócoli</p>	<p>Inexistencia de un plan estratégico</p>	<p>Producir Brócoli de calidad con una buena organización dentro de la empresa para que sea rentable</p>	<p>Realizar una plan estratégico de la empresa</p> <p>Desarrolla un manual de procedimientos</p> <p>Elaboras análisis financiero del Balance General y del Estado de Resultados</p> <p>Inventariar su bienes y determinar su rendimiento</p> <p>Consolidar toda la información de la empresa para emitir obligaciones financieras para inyectar capital a la empresa</p> <p>Buscar nuevos clientes</p>

subutilizada, causando			Exportar el
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>gastos de mantenimiento innecesarios y un capital sin movimiento , resultado Una perdida al tener abandonada una propiedad</p>			<p>producto a Europa o Estados Unidos</p>
<p>La propiedad en donde se siembra se encuentra alejada de las oficinas administrativas lo que ocasiona una falta de transmisión de información en tiempo real y su efecto es la demora de ingresos de datos al sistema</p>			

Fuente: *Investigación de Campo (2011)*  
 Elaborado por: Tamara Betancourt la Autora

# ANEXO 2

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1791951697001  
**RAZON SOCIAL:** AGRIPOMUM S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:** AGRIPOMUM S.A.  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** CHECA ALMEIDA JUAN XAVIER  
**CONTADOR:** ARAUJO CONSTANTE GRISELDA

---

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	26/07/2004	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	26/07/2004
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	20/09/2004	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	11/01/2010

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE EXPLOTACION AGROPECUARIA

### DIRECCIÓN PRINCIPAL:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ALAQUES (ALAJUEZ) Barrio: TANDALIM Calle:  
PANAMERICANA SUR Número: S/N Kilómetros: 90 Referencia ubicación: FRENTE A LA BRIGADA PATRIA, HACIENDA  
SAN FRANCISCO Telefono Trabajo: 032722062 Telefono Trabajo: 032722063 Email: jcnintang@provefut.com  
Telefono Trabajo: 022469114 Celular: 099456908 Fax: 032722064

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO COTOPAXI	CERRADOS:	0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MJVR010808 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 14/01/2010

## ANEXO 3

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

CENTRO DEPOSTGRADOS CEPOS

### CUESTONARIO DE ENCUESTA 1

#### OBJETIVO

Recolectar información acerca de toma de decisiones en la producción de la empresa Agripomum S.A.

La información es confidencial y exclusivamente para uso académica, por favor léalo detenidamente, responda y seleccione una opción con una X.

#### PREGUNTAS

1. ¿Qué tiempo lleva colaborando con la empresa?

.....  
...

2. ¿Sé sembró en su totalidad el terreno de la empresa en el año 2011?

SI

NO

3. ¿Cuánto tiempo se toma en la siembra, cosecha y procesamiento del producto?

De cinco a seis semanas

De doce a trece semanas

De diecinueve a veinte semanas

4. ¿Ha ahorrado la empresa con la construcción del pozo?

SI

NO

5. ¿El costo del mantenimiento del pozo está justificado?

SI

NO

6. ¿En su criterio sería adecuado proponer la aplicación del Plan Estratégico para la optimización en la utilización de los recursos de la empresa?

7. SI

NO

8. Gracias por su colaboración

## ANEXO 4

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

CENTRO DEPOSTGRADOS CEPOS

### CUESTONARIO DE ENCUESTA 2

#### OBJETIVO

Recolectar información acerca de costos y gastos que tiene la empresa Agripomum S.A. La información es confidencial y exclusivamente para uso académica, por favor léalo detenidamente, responda y seleccione una opción con una X.

#### PREGUNTAS

1. ¿En el año 2011 la empresa obtuvo utilidades?

SI

NO

2. ¿Se ha incrementado la producción en el 2011

SI

NO

3. ¿Por qué se han aumentado los costos de producción en el 2011?

Incremento en ventas

Aumento de precio en fertilizantes y agroquímicos

El inicio de otros proyectos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál ha sido la causa principal de los incrementos de los gastos de la Empresa?

Aumento de personal

Incremento de producción

Aumento en ventas

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

5. ¿Se ha incrementado los ingresos de la empresa en el año 2011?

SI

NO

6. ¿Por qué razón se incremento el precio de venta del producto en el 2011?

Por el costo operativo y el proceso operativo

Incremento en la producción

Incremento en personal

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

7. ¿En su opinión sería adecuado proponer la aplicación del Plan Estratégico para la optimización en la utilización de los recursos de la empresa?

SI

NO

Gracias por su Colaboración



**ANEXO 5**  
**TABLA DE VALORES DE CHI CUADRADO**

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

# ANEXO6

## CADENA DE SUMINISTROS AL CLIENTE Y EL CLIENTE AL EXTERIOR

