



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN FINANZAS-CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO UN RECURSO PARA
OPTIMIZAR LOS RESULTADOS FINANCIERO EN ESCENARIOS
INESTABLES EN EL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PROVINCIA
COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 – 2017.**

**AUTORAS: BRITO ZURITA, SANDRA MARIBEL
VELASCO CHASIPANTA, MERCEDES MAGDALENA**

DIRECTOR: (*Magister*): PAVÓN SIERRA, DAVID ENRIQUE

2018



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, ***“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO UN RECURSO PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS FINANCIERO EN ESCENARIOS INESTABLES EN EL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PROVINCIA COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 – 2017”*** fue realizado por las señoritas: ***BRITO ZURITA SANDRA MARIBEL Y VELASCO CHASIPATA MERCEDES MAGDALENA*** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Latacunga, Enero del 2019

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'D707'.

MGS. PAVON SIERRA DAVID ENRIQUE

C.C: 171140164-4

DIRECTOR DEL PROYECTO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **BRITO ZURITA SANDRA MARIBEL Y VELASCO CHASIPANTA MERCEDES MAGDALENA**, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO UN RECURSO PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS FINANCIERO EN ESCENARIOS INESTABLES EN EL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PROVINCIA COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 – 2017”**, es de nuestra autoría y responsabilidad cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciado las citas bibliográficas.

Consecuencia el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Latacunga, enero del 2019

Atentamente

ESPE

**BRITO ZURITA
SANDRA MARIBEL**

C.C: 1717932428

**VELASCO CHASIPANTA
MERCEDES MAGDALENA**

C.C: 1717932428



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **BRITO ZURITA SANDRA MARIBEL Y VELASCO CHASIPANTA MERCEDES MAGDALENA**, autorizó a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO UN RECURSO PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS FINANCIERO EN ESCENARIOS INESTABLES EN EL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PROVINCIA COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 – 2017”**, en el repositorio institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Latacunga, enero del 2019

Atentamente

**BRITO ZURITA
SANDRA MARIBEL**

C.C: 1717932428

**VELASCO CHASIPANTA
MERCEDES MAGDALENA**

C.C: 1717932428

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado a mis amados padres Blanca y Regulo quienes me han apoyado incondicionalmente en este proceso, me ha dado la fuerza y la perseverancia para luchar por mis objetivos y metas. Compartieron conmigo las derrotas y victorias a lo largo de mi vida universitaria.

A mi familia en especial mis tíos, primas que día a día me han sabido aconsejar para que pueda salir adelante y no darme por vencida ante cualquier dificultad.

A mi bello Ángel quien es mi motivación principal para luchar por mis sueños, ha sido un largo camino pero siempre representa inspiración para conseguir los objetivos para los dos. Cada día aprendo de él y para el lucho por ser mejor persona y profesional.

Sandra

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación les dedico a mis amados padres quienes me enseñaron con su ejemplo de lucha y constancia a nunca rendirme y alcanzar las metas propuestas que a pesar de las adversidades seguir y nunca detenerme por ser parte de este logro y en especial por el apoyo incondicional brindado por ellos.

A mi esposo y mi hijo quienes son mis compañeros de vida por compartir alegrías y tristezas por cada día brindarnos ese apoyo incondicional por nunca dejarnos caer y los cuales son mi inspiración para seguir adelante.

Mercedes

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la Virgen Santísima por guiarme y bendecirme con salud y vida, por darme la fortaleza necesaria para afrontar los obstáculos y salir victoriosa.

A mis padres, por su amor incondicional, por saber guiarme a lo largo de mi formación académica y personal, gracias a ellos tengo los valores para ser una excelente profesional.

A mi bello Ángel, mi hijo por ser mi motor principal para luchar por mis objetivos.

A toda mi familia, por su aporte en consejos que siempre supieron darme un mensaje de aliento para no decaer.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE extensión Latacunga, por permitirme recibir las cátedras necesarias para tener todos los conocimientos que hoy en día aplico en mi vida profesional.

Agradezco al Ing. David Pavón por creer en nosotras y saber guiarnos en nuestro proyecto de titulación.

Sandra

AGRADECIMIENTO

A mis padres, que son el pilar de nuestra vida, por su apoyo incondicional, paciencia y cariño.

A nuestros familiares y amigos, que con sus palabras de aliento, nos motivaron a continuar y culminar una etapa de nuestras vidas.

Nuestro agradecimiento a la Universidad de las Fuerzas Armadas, a nuestros docentes, quienes nos impartieron su conocimiento, nos acompañaron y aconsejaron en el camino de formación académica y profesional.

Al Ingeniero David Pavon por compartir sus conocimientos para poder hacer realidad la culminación de este proyecto

Mercedes

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARATULA

CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDO	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN.....	XVII
ABSTRACT	XVIII

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación.	1
1.2. Planteamiento del Problema.	1
1.2.1. Macro.....	1
1.2.2. Meso.	2
1.2.3. Micro.....	4
1.3. Árbol de Problema.....	7

1.4.	Análisis Causa – Efecto.	x
		8
1.5.	Descripción resumida del proyecto.	8
1.6.	Justificación del Problema.	9
1.7.	Objetivo.	9
1.7.1.	Objetivo General.	9
1.7.2.	Objetivo Específico.	9
1.8.	Variables de Investigación.	10
1.9.	Delimitación.	10
1.10.	Hipótesis.	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes Investigativos.	11
2.2.	Bases Teóricas.	12
2.2.1.	Gestión Estratégica.	12
a.	El arte de la guerra y la gestión estratégica.	13
b.	Modelos de gestión estratégica.	14
c.	Formulación de las estrategias.	15
d.	Ejecución de las estrategias.	17
e.	Evaluación de las estrategias.	17
f.	Beneficios de la gestión estratégica.	19
2.2.2.	Análisis Financiero.	21
a.	Razones Financieras.	21
2.3.	Base conceptual.	22

2.4.	Base Legal.	xi 24
------	------------------	----------

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.	Enfoque de la investigación.....	26
3.2.	Modalidad de Investigación.....	26
3.2.1.	Documental.....	26
3.2.2.	De campo.....	27
3.3.	Población y Muestra.	27
3.4.	Levantamiento de información.	28
3.4.1.	Encuestas para la identificación de los riesgos financieros.....	28
3.5.	Tabulación de resultados.	31
3.6.	Aplicación de las razones financieras.....	47
3.7.	Análisis de resultados.	57
3.8.	Comprobación de la Hipótesis.....	58

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1.	Antecedentes de la propuesta.....	62
4.2.	Justificación.	62
4.3.	Objetivos.....	63
4.3.1.	Objetivos General.	63
4.3.2.	Objetivos Específicos.	63
4.4.	Factibilidad de la propuesta.....	63

	xii
4.5. Diseño de la propuesta.....	64
4.5.1. Planificación Estratégica.	64
a. Direccionamiento estratégico.	64
b. Objetivos estratégicos.	67
c. Factores críticos de éxito.	68
d. Indicadores estratégicos.	68
e. Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Financiera.....	71
f. Estrategias y objetivos operativos	73
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Exportaciones Nacionales por país (2015 – 2017) en millones.</i>	3
Tabla 2.	<i>Lista oficial de empresas certificadas en el protocolo para la certificación del tratamiento de desvitalización para exportación de flor fresca de corte a Australia.</i> ...5	
Tabla 3.	<i>Empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi.</i>	6
Tabla 4.	<i>Empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi.</i>	27
Tabla 5.	<i>Tipo de Empresa</i>	31
Tabla 6.	<i>Número de hectáreas en producción.</i>	32
Tabla 7.	<i>Criterio sobre la Gestión Estratégica como proceso para el desarrollo</i>	33
Tabla 8.	<i>Existencia de elementos de filosofía organizacional.</i>	33
Tabla 9.	<i>Empleo de la planificación estratégica como instrumentos de administración.</i>	34
Tabla 10.	<i>Nivel en que se encuentra la planificación estratégica.</i>	35
Tabla 11.	<i>Estado en que se encuentra la planificación estratégica.</i>	36
Tabla 12.	<i>Elementos del entorno externo que se analizan.</i>	37
Tabla 13.	<i>Elementos del entorno interno que se analizan.</i>	38
Tabla 14.	<i>Planteamiento de objetivos a largo plazo en las empresas.</i>	39
Tabla 15.	<i>Planteamiento de objetivos y su cumplimiento.</i>	40
Tabla 16.	<i>Estrategias enfocadas a la exportación.</i>	41
Tabla 17.	<i>Cumplimiento de las estrategias.</i>	42
Tabla 18.	<i>Porcentaje de beneficios obtenidos en las estrategias.</i>	43
Tabla 19.	<i>Opinión sobre inestabilidad de sector florícola.</i>	43
Tabla 20.	<i>Nivel de inestabilidad del sector florícola.</i>	44
Tabla 21.	<i>Variación de los estados financieros en función de la economía del país.</i>	45

Tabla 22. *Optimización de los estados financieros con la gestión estratégica.....*46 xiv

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Árbol de Problema	7
Figura 2.	Número de hectáreas en producción	32
Figura 3.	Criterio sobre la Gestión Estratégica como proceso para el desarrollo.....	33
Figura 4.	Existencia de elementos de filosofía organizacional.....	34
Figura 5.	Empleo de la planificación estratégica como instrumentos de administración.....	35
Figura 6.	Nivel en que se encuentra la planificación estratégica.....	36
Figura 7.	Estado en que se encuentra la planificación estratégica.....	37
Figura 8.	Elementos del entorno externo que se analizan	38
Figura 9.	Elementos del entorno interno que se analizan	39
Figura 10.	Planteamiento de objetivos a largo plazo en las empresas.....	40
Figura 11.	Planteamiento de objetivos y su cumplimiento.....	41
Figura 12.	Estrategias enfocadas a la exportación.....	41
Figura 13.	Cumplimiento de las estrategias.....	42
Figura 14.	Porcentaje de beneficios obtenidos en las estrategias.....	43
Figura 15.	Opinión sobre inestabilidad de sector florícola.....	44
Figura 16.	Nivel de inestabilidad del sector florícola.....	45
Figura 17.	Variación de los estados financieros en función de la economía del país.....	46
Figura 18.	Optimización de los estados financieros con la gestión estratégica.....	47
Figura 19.	Resultados de la Razón Corriente.	48
Figura 20.	Resultados del Capital Neto de Trabajo.....	50
Figura 21.	Resultados de la Razón de Endeudamiento.....	52
Figura 22.	Resultados de la Razón Pasivo Capital	53

Figura 23.	Resultados de la Autonomía Financiera.....	54
Figura 24.	Resultados del Margen de Utilidad.	55
Figura 25.	Resultados de la Rentabilidad sobre Activos.	56
Figura 26.	Resultados de la Rentabilidad sobre el Patrimonio.	57
Figura 27.	Estado de a Planificación Financiera e Indicadores por empresas.....	59
Figura 28.	Planificación estratégica y razón corriente por empresa.	60
Figura 29.	Planificación estratégica y autonomía financiera por empresa.	60
Figura 30.	Planificación estratégica y margen de utilidad por empresa.	61
Figura 31.	Guía para la elaboración de la Misión.....	64
Figura 32.	Guía para la elaboración de la Visión.	65
Figura 33.	Estructura de los Objetivos Estratégicos.....	67
Figura 34.	Objetivos estratégicos y áreas claves de éxito.	68
Figura 35.	Tabla de Indicadores.	70
Figura 36.	Componentes del cuadro de mando integral.	71
Figura 37.	Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva financiera	72
Figura 38.	Plan de estrategias y objetivos operativos.....	73

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo analizar la situación actual de la gestión estratégica, como modelo para optimizar los resultados financieros en escenarios inestables dentro del sector florícola de la provincia de Cotopaxi. Para su cumplimiento el estudio fue desglosado en un total de cuatro capítulos, comenzando con el análisis de la problemática de estudio en el cual se identificaron las principales causas que conducen al problema y sus efectos, así como los objetivos planteados para su solución y la justificación de las mismas. La investigación prosigue con el estudio de elementos teóricos asociados a la gestión estratégica, así como el marco conceptual y legal bajo el cual se rige la investigación. Posteriormente se estableció la metodología en la que fue desarrollada la investigación, siendo esta documental y de campo con un enfoque cuanti-cualitativo, con una población a estudiar conformada por 19 empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi, a las cuales se les estableció una encuesta, además de analizar sus estados financieros durante el periodo 2014- 2015, con lo cual se comprobó que aquellas empresas en las que la planificación estratégica se encuentra en 75% o 100% son las que mejores resultados han obtenido en los indicadores financieros. El estudio concluye con la propuesta de una guía para el diseño de los elementos de filosofía organizacional, así como los objetivos estratégicos y su relación con las áreas claves de éxito, finalizando con un cuadro de mando integral basado en las principales deficiencias financieras identificadas en las empresas.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN ESTRATÉGICA.**
- **RESULTADOS FINANCIERO.**
- **ESCENARIOS INESTABLES.**

ABSTRACT

The present investigation has like objective analyze the current situation of the strategic management, like model to optimize the financial results in unstable scenarios within the sector florícola of the province of Cotopaxi. For its fulfillment the study was broken down into a total of four chapters, beginning with the analysis of the study problem in which the main causes that lead to the problem and its effects were identified, as well as the silver objectives for its solution and the justification of them. The research continues with the study of theoretical elements associated with strategic management, as well as the conceptual and legal framework under which research is governed. Subsequently, the methodology in which the research was developed was established, this documentary and field being a quantitative-qualitative approach, with a population to study comprised of 19 companies from the flower industry of the province of Cotopaxi, to which they were established. a survey, in addition to analyzing its financial statements during the period 2014-2015, which proved that those companies in which strategic planning is at 75% or 100% are those that have obtained the best results in financial indicators. The study concludes with the proposal of a guide for the design of the elements of organizational philosophy, as well as the objectives strategies and their relationship with the key areas of success, finalized with a balanced scorecard based on the main financial deficiencies identified in the Business.

KEY WORD:

- **STRATEGIC MANAGEMENT**
- **FINANCIAL RESULTS**
- **UNSTABLE SCENARIOS**

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación.

La gestión estratégica como un recurso para optimizar los resultados financieros en escenarios inestables en el sector florícola de la provincia Cotopaxi en el periodo 2014 – 2017.

1.2. Planteamiento del Problema.

1.2.1. Macro.

El mercado mundial de flores está valorado en 100.000 millones de dólares al año; la Unión Europea se ubica como uno de los principales productores, importadores y consumidores en el mundo (Proecuador, 2018).

La mayoría de las importaciones de flores a nivel mundial ocurren en Europa, donde se adquieren el 50% de la producción florícola del planeta, lo que representa un consumo de 3.400 millones de euros anualmente. Sin embargo, entre sus países se encuentran destacados productores florícolas, siendo Holanda el mayor productor de flor cortada y el primer exportador a nivel mundial (BBC, 2016).

Anualmente la Unión Europea exporta un total de 2 millones de toneladas de flores, de los cuales el 85% proviene de Holanda, lo que muestra que la exportación anual de este país es de 1,7 millones de toneladas de flores. Entre los principales clientes de dicho productor se encuentra Alemania, Francia, Suiza y Reino Unido (BBC, 2016).

Tras Holanda, se encuentran como principales productores florícolas de la unión Europea: Italia, España, Francia y Alemania, sin embargo ninguno de ellos se acerca a los volúmenes producidos por Holanda, Colombia, Ecuador y Kenia; quienes son los líderes mundiales del sector (Mina, 2015).

1.2.2. Meso.

El sector florícola en el Ecuador tiene sus inicios en los años 70 y fue en ese momento en donde la visión de emprendedores ecuatorianos llevó a cabo un sin número de experimentos con la única finalidad de producir rosas, y para esto fue necesario implementar infraestructura adecuada conocida como invernaderos

De acuerdo a Gomez (2014), en su tesis denominada “Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado”, indica que:

Existen datos de que la primera florícola se constituyó en el año de 1982, para lo cual actualmente hay más de un centenar de las mismas que están repartidas por varios puntos de la geografía nacional pero principalmente se concentran en Pichincha y Cotopaxi. La floricultura desde ese entonces fue consolidándose de manera progresiva y experimentando con nuevos tipos de variedades sembradas, invernaderos, métodos que han ido afianzando la actividad dentro del sector. Durante los primeros 10 años en los que las flores fueron estableciendo dentro de los productos exportables del Ecuador se evidencia que las exportaciones fueron creciendo de una manera sostenida. (Gomez, 2014).

De la afirmación antes mencionada se puede manifestar que este tipo de actividad inicialmente se desarrolló como un experimento logrando así con el paso del tiempo, posicionarse como un sector sólido y en su mayoría exportador, lo cual es una ventaja porque permite que la economía nacional tenga un pilar fuerte para su desarrollo.

A nivel de país este sector productivo ha logrado ser considerablemente un pulmón económico, a tal relevancia que de acuerdo a Expoflores (2017).

Hoy el sector cuenta con más de 200 empresas que emplean a 30 mil personas, especialmente en las provincias de Pichincha y Cotopaxi y cuenta con una participación en el PIB del 0.71%. En un inicio se producían claveles y crisantemos, luego vendría la producción de rosas que eventualmente se convirtieron en la principal flor de exportación del país y han jugado un papel clave en consolidar a Ecuador como uno de los principales productores y exportadores de flores en el mundo. Actualmente el país cuenta con el 9% de la cuota de mercado mundial, detrás de Colombia (15%) y Países Bajos (52%).

El sector está enfocado casi en su totalidad a las exportaciones. Mientras las ventas domésticas de flores fueron solo USD \$43 millones en 2016, se exportaron USD \$802 millones en el mismo año; es decir, las ventas internas fueron solo el 5.3% del total.

La exportación dentro de los mercados internacionales para las flores ecuatorianas ha experimentado un notorio crecimiento en el año 2017 representando el 15% más que en años anteriores según datos recopilados por Expoflores (2017), específicamente el incremento se evidencia de acuerdo a las siguientes cifras:

Para el primer trimestre del año 2016 el valor fue de USD 234 millones exportados y para el mismo periodo del 2017 se registró USD 269 millones. Por su parte el volumen exportado medido en toneladas métricas también registró un crecimiento del 16%, pasando de 40 mil toneladas en el primer trimestre del 2016 a 46 mil en el mismo periodo del 2017 (Expoflores, 2017).

Tabla 1.

Exportaciones Nacionales por país (2015 – 2017) en millones.

Exportaciones de Flores	2015	2016	2017
Área Económico Destino	359.587,19	382.724,89	272.586,42
Estados Unidos	122.694,21	114.246,96	83.312,75
Rusia Holanda	70.848,49	64.205,55	38.018,65
Italia	28.845,87	30.570,30	17.678,41
Resto del Mundo	237.963,35	210.713,55	154.141,89
TOTAL	819.939,11	802.461,25	565.738,12

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018).

En el primer trimestre del 2017, el 45% de las exportaciones de flores de Ecuador tuvieron como principal destino Estados Unidos, este mercado que registra una caída de 8 puntos porcentuales en su participación con respecto al mismo periodo del 2016, donde se envió el 53% del total. El mercado de Estados Unidos de enero a marzo del 2017, registró un decrecimiento del 3% con respecto al mismo periodo del 2016, cayendo de USD 124 millones en el 2016 a USD 120 en el 2017. Rusia, que se había posicionado como el segundo mercado en años pasados, mantiene ahora el tercer lugar durante este periodo con el 16% de las ventas. La participación de este mercado creció 2% con respecto al 2016 (Expoflores, 2017).

Siendo el más significativo crecimiento, el que mostró el mercado europeo (Unión Europea) con el aumento de su participación en las exportaciones del 19% en el primer trimestre del 2016, a 20% en el mismo periodo del 2017. Durante el primer trimestre del 2017, las exportaciones de flores al mercado europeo también registraron un crecimiento del 23.5% en valor, pasando de USD 43.5 millones a USD 54 millones (Expoflores, 2017).

Los demás mercados registran un crecimiento de 5 puntos porcentuales en su participación de 14% en el primer trimestre del 2016 a 19 % en el mismo periodo del 2017.

1.2.3. Micro.

Las empresas florícolas que se encuentran ubicadas en la provincia de Cotopaxi se dedican a la producción de diversas flores destinadas a cubrir principalmente la demanda del mercado internacional, cumpliendo de forma poco explícita con los requerimientos legales y expectativas de los clientes. La creciente demanda por parte de los consumidores ha permitido el desarrollo acelerado y sostenible de estas empresas por ofrecer rosas de extraordinaria calidad y variedad; es así que hoy en día las exportaciones son una fuente significativa de ingresos para la economía de la provincia de Cotopaxi. Por lo que cuentan con más colaboradores, que trabajan continuamente para que las florícolas capturen nuevos mercados y así se crea nuevas fuentes de empleo dentro de las zonas donde se hallan las florícolas.

De acuerdo a la investigación realizada por Garzon (2013), en su tesis denominada “Investigación del desarrollo de la actividad florícola de rosas para exportación en la provincia de Cotopaxi y su impacto económico y social en el periodo”, indica que:

En la provincia de Cotopaxi la producción florícola representa el 20 %, de la producción nacional y proviene de los cantones de Salcedo, Pujilí y Latacunga en las parroquias de Tanicuchí, Guaytacama, Toacazo y Lasso; Del total de las empresas florícolas se encuentran ubicadas principalmente en las Provincias de la Sierra en número de 922 que representan el 89.5% y las de la Costa y Oriente suman 108 que significan el 10.5% del total (Garzon, L., 2013).

Con el auge del incremento en el desarrollo empresarial dentro del sector florícola la población de la provincia de Cotopaxi ha encontrado la posibilidad de encontrar una fuente de

trabajo sustentable haciendo referencia específicamente a la relación de que una hectárea de flores emplea a 10 y 12 personas, además es necesario enfatizar que las provincias de Pichincha y Cotopaxi cuentan con un alto índice de concentración de fincas florícolas en nuestro país.

Este sector productivo es uno de los ejes fundamentales que generan ingresos para el estado y que hoy por hoy se exportan a nivel mundial. Las flores ocupan el cuarto lugar en el ranking de exportación nacional después del banano, camarón y atún, este sector representa el 4.8% de las exportaciones totales del país.

El crecimiento de estas empresas se debe a que la conformación de sus capitales de producción se genera a raíz de una fuerte inyección de inversión monetaria proveniente de otros países como los que están en el medio oriente.

Tabla 2.

Lista oficial de empresas certificadas en el protocolo para la certificación del tratamiento de desvitalización para exportación de flor fresca de corte a Australia.

CODIGO	RAZON SOCIAL	PROVINCIA
16EC05-AGCF-01-0103	ROSAS DEL COTOPAXI CIA. LTDA.	Cotopaxi Productor – Exportador
17 EC05-AGCF-01-0035	FLORICOLA LA ROSALEDA S.A.	Cotopaxi Productor - Exportador
30 EC05-AGCF-01-0054	NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.	Cotopaxi Productor - Acopiador - Exportador
37 EC05-AGCF-01-0007	SIERRAFLOR CIA. LTDA.	Cotopaxi Productor - Exportador
40 EC05-AGCF-01-0063	EXROCOB EXPORTADORES DE ROSAS CORRALES BASTIDAS CIA. LTDA.	Cotopaxi Productor - Acopiador - Exportador R
44 EC05-AGCF-01-0102	CONTINEX S.A.	Cotopaxi Productor- Acopiador - Exportado

Fuente: Acceso a Mercados Internacionales – (10-12-2014)

En la tabla anterior se puede observar las empresas que han pasado un proceso de acreditación para la exportación de flores hacia Australia, adicionalmente es necesario indicar que este tipo de procesos garantizan el posicionamiento de la entidad dentro del mercado internacional.

A continuación, se exponen las empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi, las mismas que de acuerdo a la Superintendencia de Compañías (2016) y la Clasificación Nacional de Actividades Económicas pertenecen a la actividad A0119.03 Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.

Tabla 3.*Empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi.*

SECTOR	TAMAÑO
FLORICOLA AZERIFLORES S.A.	MEDIANA
AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI AGROCOEX S. A.	GRANDE
FLORICOLA LA ROSALEDA S.A. FLOROSAL	MEDIANA
QUITO INORFLOWERS TRADE CIA. LTDA.	MEDIANA
NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.	GRANDE
JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.	MEDIANA
MEGAROSSES CIA. LTDA.	MEDIANA
HISPANOROSSES CIA. LTDA.	MEDIANA
EFANDINA EMPRESA FLORICOLA ANDINA S.A.	NO DEFINIDO
ANTONELAFLORES S.A.	PEQUEÑA
ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD ANONIMA	GRANDE
PAMBAFLOR S.A.	GRANDE
MILROSE S.A.	MEDIANA
FLORES SANTA MONICA ÑANTA CIA. LTDA.	MEDIANA
AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.	GRANDE
ROSESUCCESS CIA. LTDA.	MEDIANA
GROWERFARMS S.A.	MEDIANA
TESSAROSSES S.A.	MEDIANA
GRUPO VARGAS CHILE CIA. LTDA.	NO DEFINIDO

Fuente: (Superintendencia de Compañías , 2016)

1.3. Árbol de Problema.

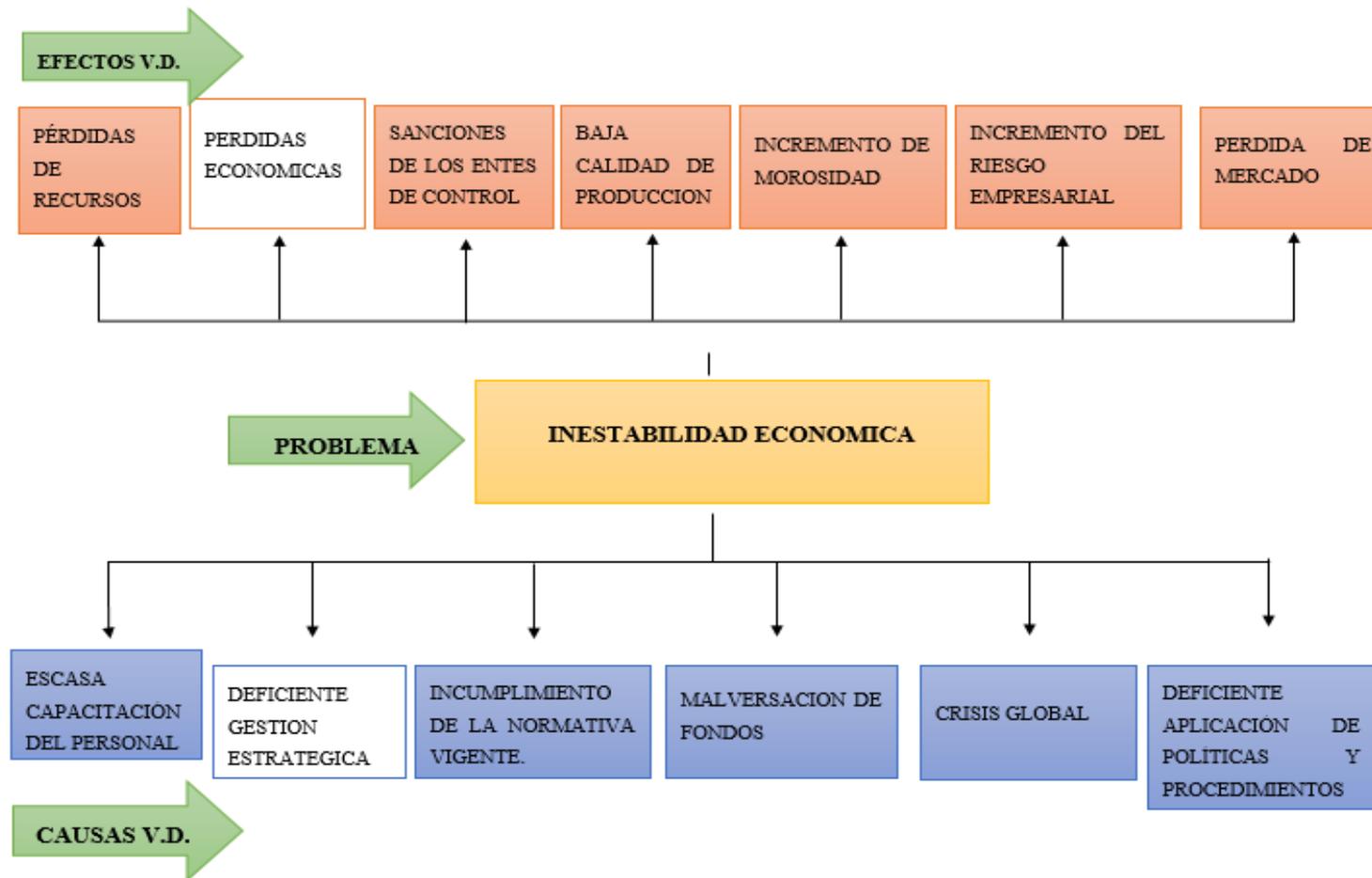


Figura 1. Árbol de Problema

Fuente: (Velasco Mercedes, 2018)

1.4. Análisis Causa – Efecto.

El análisis de las causas y efectos mostradas en el árbol anterior, permite exponer como la escasa capacitación de los recursos humanos de las empresas del sector florícola, así como la deficiente gestión estratégica, la malversación de fondo, la deficiente aplicación de políticas y procedimientos que a su vez provoca el incumplimiento de la normativa vigente, unido a una crisis global ha provocado la inestabilidad económica en el sector florícola. Dicha situación ha causado la pérdida de recursos, las sanciones de los entes de control, así como la baja de la calidad de producción y el incremento de la morosidad ha incrementado los niveles de riesgo de la empresa, provocando a su vez la pérdida del mercado y pérdidas económicas.

1.5. Descripción resumida del proyecto.

El presente proyecto de investigación tiene por objeto analizar la gestión estratégica como un modelo que permita optimizar los resultados financieros en escenarios inestables dentro del sector florícola de la provincia de Cotopaxi, en los periodos 2014 al 2017. De acuerdo a lo antes expuesto se propondrá realizar la investigación del tema bajo una metodología Bibliográfica-Documental, dado que se utilizará distintas fuentes de consulta que se atribuyen a esta categoría de indagación. Exploratoria debido al acercamiento que se tendrá con el objeto de estudio y porque ésta servirá como punto de referencia para indagaciones posteriores, Descriptiva ya que se realizará la caracterización de cada uno de los componentes investigados y de Campo en razón de que se aplicarán encuestas para recabar información de los sujetos en estudio.

El primer capítulo de esta investigación hace referencia a la determinación del problema de investigación, el planteamiento y formulación de objetivos e hipótesis; en el segundo capítulo se estructura el marco teórico, conceptual y legal que serán la base para la ejecución del proyecto de investigación, el tercer capítulo se analizará y se implantará una metodología adecuada para el trabajo investigativo que permita realizar el análisis de los resultados, por último como cuarto capítulo se definirá la propuesta relacionada una adecuada implementación de estrategias financieras en la entidad, con la finalidad de crear valor.

1.6. Justificación del Problema.

El presente trabajo de investigación se enmarca en el análisis de la gestión estratégica como un modelo para optimizar los resultados financieros en escenarios inestables en el sector florícola de la provincia de Cotopaxi en los periodos 2014 – 2017. Teóricamente la presente investigación se sustentará con la información pertinente a la gestión estratégica mediante un análisis que en su conjunto permite establecer metodológicamente un marco conceptual para definir un modelo que ayude a optimizar los resultados financieros de las organizaciones del sector florícola.

Desde el punto de vista práctico se aportará con un modelo de gestión estratégico mediante la aplicación de indicadores financieros para enfrentar escenarios económicos inestables dentro del sector florícola. El cual servirá como medio para establecer estrategias que permitan enfrentar los diferentes escenarios inestables que se puedan presentar en la economía nacional, partiendo de un enfoque específico en el ámbito de gestión como pilar de la implementación de nuevas políticas internas que ayuden al crecimiento sustentable y considerable de las organizaciones a través de los años.

1.7. Objetivo.

1.7.1. Objetivo General.

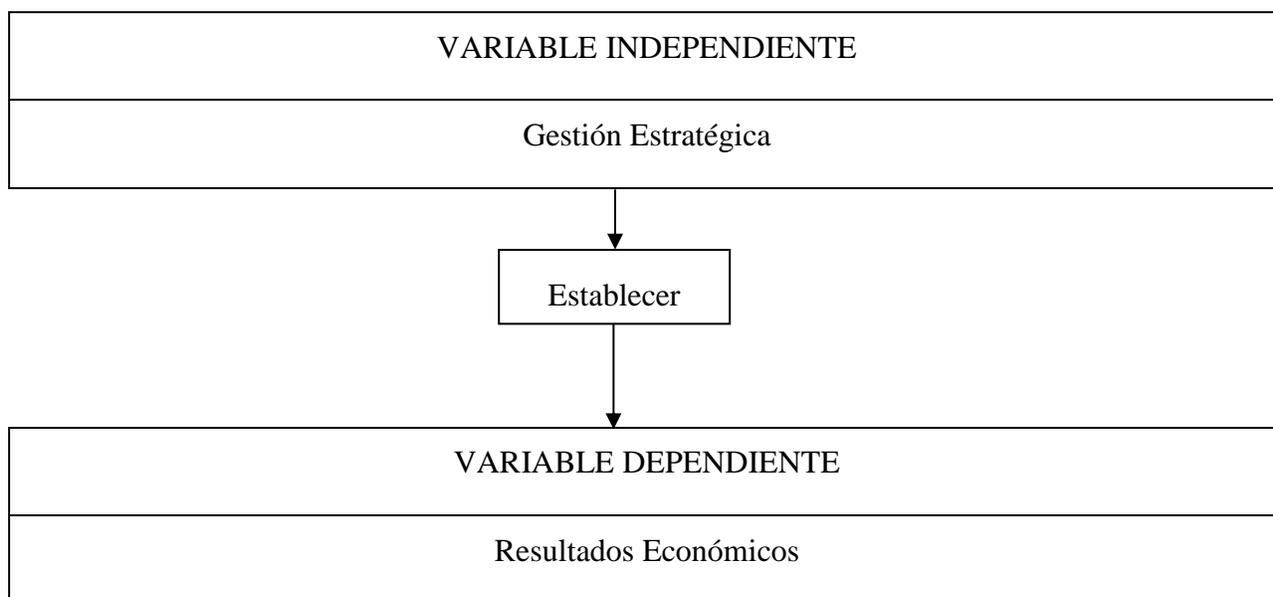
Analizar la situación actual de la gestión estratégica, como modelo para optimizar los resultados financieros en escenarios inestables dentro del sector florícola de la provincia de Cotopaxi.

1.7.2. Objetivo Específico.

- Estudiar la gestión estratégica mediante técnicas de investigación con la finalidad de conocer el grado de efectividad en las operaciones.
- Conocer los resultados financieros mediante indicadores con la finalidad de determinar su comportamiento en el desarrollo económico en escenarios inestables.

- Proponer un modelo de gestión estratégico mediante la aplicación de indicadores financieros para enfrentar escenarios económicos inestables dentro del sector florícola.

1.8. Variables de Investigación.



1.9. Delimitación.

La presente investigación presenta como delimitación espacial las empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi, mientras que su delimitación temporal se enmarca en el análisis de dichas empresas durante el periodo 2014-2017.

1.10. Hipótesis.

Ho: La Gestión estratégica como un modelo que no permite optimizar los resultados financieros en escenarios inestables dentro del sector florícola de la provincia de Cotopaxi en el periodo 2014 – 2017.

H1: La Gestión estratégica como un modelo que permite optimizar los resultados financieros en escenarios inestables dentro del sector florícola de la provincia de Cotopaxi en el periodo 2014 – 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.

Como punto de partida de la actual investigación se analizaron un conjunto de estudios relacionados a la temática del actual proyecto investigativo. Entre ellas se encuentran el desarrollado por Rocha (2007) referente al “Diseño de un plan estratégico para la empresa florícola Tamboroses S. A. del sector de Mulalo de la provincia de Cotopaxi”. En la misma el autor utilizó la metodología tradicional quitándole la subjetividad como la creación del comité estratégico institucional. De forma general entre los hallazgos del autor se encuentra que la empresa tiene importantes oportunidades dentro de sector florícola, en base a los indicadores económicos y el desarrollo del mercado potencial creciente, aunque tiene una fuerte competencia a nivel local e internacional que le exige ser productiva y competitiva.

Otro de los estudios analizados es “Plan estratégico para el fortalecimiento del sector florícola del cantón Cayambe provincia de Pichincha para el período 2011-2015” realizado por los autores Madera y Miranda (2012), en la que realizaron un análisis del entorno externo e interno del sector florícola, encontrando que en el período 2006-2010, la industria había registrado un crecimiento constante, ubicando como principales exportadores a Holanda, Colombia y Ecuador; y como mayores importadores a: Alemania, Estados Unidos y Reino Unido. Los autores definieron la visión, la misión, los valores, los objetivos a largo plazo y las estrategias, luego realizaron la etapa de implementación, y a continuación la evaluación y control de la propuesta.

En cuanto a “La gestión estratégica en la empresa florícola La Herradura y su incidencia en el mercado”, estudio realizado por García (2015), se pudo constatar que la autora estableció un patrón de funcionamiento integral el cual incorpora, Misión, Visión, Valores, Objetivos principales, Registros e Indicadores, todo ello con un criterio de equilibrio. La metodología utilizada es el diagnóstico empresarial, por medio de la recopilación de información y su correspondiente análisis. Consolidando el proyecto mediante el desarrollo de un plan estratégico herramienta básica de la Gestión Estratégica Organizacional.

Por último, se estudió el “Plan estratégico para la empresa “Aj Flowers” ubicado en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro, sector cruz loma, en el período 2015-2016” realizado por Arequipa y Ayala (2016). En su investigación las autoras realizaron el análisis y diagnóstico situacional de la empresa con la utilización de la metodología de investigación lo que les permitió recopilar información suficiente acerca de la situación real de la organización. El planteamiento de la propuesta tuvo como finalidad desarrollar el direccionamiento estratégico; el comprende la definición de la filosofía empresarial, cadena de valor, los objetivos, estrategias y el Balanced Scorecard; herramienta de gestión importante que permite medir el logro de los resultados obtenidos por medio de la evaluación de cuatro perspectivas; que ayudara a fortalecer la imagen y posicionamiento.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Gestión Estratégica.

Según Fred (2003), la gestión estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos:

La Gestión estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación. (David, 2003).

Es por la afirmación antes mencionada que se establece como algo de vital importancia proveer los estímulos adecuados para cautivar y motivar a los administradores claves de la sociedad. El éxito estratégico se debe establecer tanto en el contexto personal como organizacional.

La Gestión Estratégica es considerada como una herramienta que permite administrar y ordenar los cambios, donde se establecen los objetivos de la compañía y se constituyen

estrategias para alcanzarlos, se identifica la intervención fundada en el liderazgo de los directivos de la compañía para tomar las decisiones que conciernen a las peticiones del entorno actual y futuro.

Este tipo de proceso involucra diversos temas como la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura organizacional, que permiten realizar un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional de cada cooperativa con la finalidad de prever un posible futuro, de acuerdo a los resultados obtenidos interviene la Gestión quien decide la aplicación de nuevas estrategias, que permitan cumplir con los objetivos establecidos para lograr la meta deseada, analizando constantemente el ambiente que envuelve la compañía y precisando planes de acción, políticas y consiguientemente la retribución de los recursos tanto materiales como humano que sean pertinentes. El presupuesto, la valoración y el examen de la planeación posibilitan alcanzar exitosamente el objetivo planteado.

a. El arte de la guerra y la gestión estratégica.

Cercano al siglo V antes de Cristo el general chino Sun Tzu redactó un conjunto de ensayos que se consideran en la actualidad el tratado más antiguo vinculado al arte de la guerra. Aun en la actualidad los principios y teorías establecidas en sus escritos poseen una gran vigencia, sobre todo en el entorno empresarial, permitiendo una consumación muy enfocada al establecimiento de estrategias claras y exitosas en las empresas (Guarin & López, 2011).

Desde la perspectiva del libro y llevándola al manejo de la empresa actual es importante tener en cuenta: La permanencia en su mercado (la guerra) es un asunto de gran importancia para la organización (el Estado); un asunto de utilidad o pérdida (vida o muerte), el camino hacia el éxito o fracaso (supervivencia o la destrucción). Por lo tanto, ha requerido estudiarla profundamente (Guarin & López, 2011).

En este sentido de acuerdo a Guarín y López (2011), se ha de tener presente cinco elementos esenciales, y realizar balances entre diferentes situaciones de los competidores, con el objetivo a identificar la posición la empresa en el mercado. Dichos factores son:

La política: Se refiere a las acciones que permite una armonía entre los miembros del equipo y su líder. Permitiendo que estos lo sigan si preocuparse por el éxito o fracaso.

El clima: Está asociado a los elementos tanto internos como externos que rodean la compañía.

El terreno: Se refiere a análisis del mercado, en que el que debe determinar cuál es el más idóneo para manejar el proyecto y las probabilidades de éxito.

El comandante: Es el líder de la empresa, e cual debe poseer determinadas condiciones como: Sabiduría, sinceridad, Benevolencia, Coraje, Disciplina.

La doctrina: Representa las reglas del equipo, las mismas que deberán ser comprendidas por cada uno de los miembros de la empresa.

b. Modelos de gestión estratégica.

La gestión estratégica no es más que planificación tanto para contingencias predecibles como imprevistas. Es aplicable tanto a organizaciones pequeñas como a grandes, ya que incluso la organización más pequeña se enfrenta a la competencia y, al formular e implementar estrategias apropiadas, pueden lograr una ventaja competitiva sostenible.

Es una forma en que los estrategas establecen los objetivos y proceden a alcanzarlos. Se trata de tomar e implementar decisiones sobre la dirección futura de una organización. Nos ayuda a identificar la dirección en la que se está moviendo una organización.

La gestión estratégica es un proceso continuo que evalúa y controla el negocio y las industrias en las que participa una organización; evalúa a sus competidores y establece objetivos y estrategias para cumplir con todos los competidores existentes y potenciales; y luego vuelve a evaluar las estrategias de forma regular para determinar cómo se ha implementado y si fue exitoso o si necesita reemplazo.

De acuerdo al modelo estratégico propuesto por Fred (2003), lo describe como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

c. Formulación de las estrategias.

Para David (2003), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Igualmente Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2014), declaran que los elementos vinculados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre aquellos proyectos a los cuales la empresa se involucrará y de igual manera, lo que debe abandonar. Incluye además la colocación de los recursos, los niveles de expansión o diversificación, o las acciones para evitar una toma de decisiones hostil.

Para establecer una formulación estratégica eficiente se requiere implementar las siguientes actividades:

- *Establecer los objetivos de las organizaciones:* El componente clave de cualquier declaración de estrategia es establecer los objetivos a largo plazo de la organización. Se sabe que la estrategia es generalmente un medio para la realización de los objetivos de la organización. Los objetivos enfatizan el estado de estar allí mientras que la estrategia enfatiza el proceso de llegar allí. La estrategia incluye tanto la fijación de objetivos como el medio que se utilizará para alcanzar esos objetivos. Por lo tanto, estrategia es un término más amplio que cree en la forma de despliegue de recursos para alcanzar los objetivos.

Al fijar los objetivos de la organización, es esencial que los factores que influyen en la selección de los objetivos deben analizarse antes de la selección de los objetivos. Una vez que se han determinado los objetivos y los factores que influyen en las decisiones estratégicas, es fácil tomar decisiones estratégicas.

- *Evaluación del entorno organizativo:* El siguiente paso es evaluar el entorno económico e industrial general en el que opera la organización. Esto incluye una revisión de la posición competitiva de las organizaciones. Es esencial realizar una revisión cualitativa y cuantitativa de la línea de productos existente de una

organización. El propósito de dicha revisión es asegurarse de que los factores importantes para el éxito competitivo en el mercado puedan descubrirse para que la administración pueda identificar sus propias fortalezas y debilidades, así como las fortalezas y debilidades de sus competidores.

Después de identificar sus fortalezas y debilidades, una organización debe mantener un seguimiento de los movimientos y acciones de los competidores para descubrir posibles oportunidades de amenazas para su mercado o fuentes de suministro.

- *Establecimiento de objetivos cuantitativos*: En este paso, una organización debe fijar prácticamente los valores objetivos cuantitativos para algunos de los objetivos de la organización. La idea es comparar con clientes a largo plazo, a fin de evaluar la contribución que pueden realizar varias zonas de productos o departamentos operativos.
- *Orientación en contexto con los planes divisionales*: Se identifican las contribuciones realizadas por cada departamento o división o categoría de producto dentro de la organización y, en consecuencia, se realiza una planificación estratégica para cada subunidad. Esto requiere un análisis cuidadoso de las tendencias macroeconómicas.
- *Análisis de rendimiento*: El análisis de rendimiento incluye descubrir y analizar la brecha entre el rendimiento planificado o el deseado. La organización debe realizar una evaluación crítica del desempeño pasado de la organización, la condición presente y las condiciones futuras deseadas. Esta evaluación crítica identifica el grado de brecha que persiste entre la realidad real y las aspiraciones a largo plazo de la organización. La organización hace un intento de estimar su posible condición futura si las tendencias actuales persisten.
- *Elección de la estrategia*: Este es el último paso en la formulación de la estrategia. El mejor curso de acción se elige realmente después de considerar los objetivos organizacionales, las fortalezas, el potencial y las limitaciones de la organización, así como las oportunidades externas.

d. Ejecución de las estrategias.

La implantación o ejecución de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (David, 2003).

La implantación de la estrategia es conocida usualmente como la etapa de acción, la misma que se enfoca en la movilización tanto de los empleados como sus directivos para poner en práctica las estrategias trazadas. Esta etapa es considerada la más difícil de todas, y su éxito depende de las habilidades de sus directivos como líderes, además de la disciplina, compromiso y sacrificio personal. La importancia de esta etapa radica en que las estrategias que no se logren implementar dejarán de ser útiles (David, 2003).

De forma general en la ejecución se debe tomar en cuenta el desarrollo de tres actividades esenciales:

- Fijación de metas
- Fijación de políticas
- Asignación de recursos

e. Evaluación de las estrategias.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente (David, 2003).

Al llevar a cabo la evaluación de las estrategias implementadas se realizan las siguientes actividades básicas:

- *Fijación del punto de referencia del desempeño*: Al fijar el punto de referencia, los estrategas se encuentran con preguntas tales como: qué puntos de referencia establecer, cómo establecerlos y cómo expresarlos. Para determinar el rendimiento de referencia que se debe establecer, es esencial descubrir los requisitos especiales para realizar la tarea principal. El indicador de rendimiento que mejor identifique y exprese los requisitos especiales podría determinarse para ser utilizado para la evaluación. La organización puede usar criterios tanto cuantitativos como cualitativos para una evaluación integral del desempeño. Los criterios cuantitativos incluyen la determinación de la ganancia neta, el ROI, el rendimiento por acción, el costo de producción, la tasa de rotación de empleados, etc. Entre los factores cualitativos se encuentran la evaluación subjetiva de factores tales como: habilidades y competencias, potencial de riesgo, flexibilidad, etc.
- *Medición del rendimiento*: El rendimiento estándar es un punto de referencia con el que se compara el rendimiento real. El sistema de informes y comunicación ayuda a medir el rendimiento. Si se dispone de medios adecuados para medir el desempeño y si los estándares se establecen de la manera correcta, la evaluación de la estrategia se vuelve más fácil. Pero varios factores como la contribución de los gerentes son difíciles de medir. De manera similar, el desempeño divisional a veces es difícil de medir en comparación con el desempeño individual. Por lo tanto, se deben crear objetivos variables contra los cuales se pueda realizar la medición del desempeño. La medición debe realizarse en el momento adecuado, de lo contrario, la evaluación no cumplirá su propósito. Para medir el desempeño, los estados financieros como: balance general, cuenta de pérdidas y ganancias deben prepararse anualmente.
- *Análisis de la variación*: Al medir el rendimiento real y compararlo con el rendimiento estándar, puede haber variaciones que deben analizarse. Los estrategas deben mencionar el grado de límites de tolerancia entre los cuales se puede aceptar la variación entre el rendimiento real y el estándar. La desviación positiva indica un mejor rendimiento, pero es bastante inusual que supere el objetivo siempre. La desviación negativa es un tema de preocupación porque indica un déficit en el

rendimiento. Así, en este caso, los estrategas deben descubrir las causas de la desviación y deben tomar medidas correctivas para superarla.

- Tomar medidas correctivas: Una vez que se identifica la desviación en el rendimiento, es esencial planificar una acción correctiva. Si el rendimiento es sistemáticamente menor que el rendimiento deseado, los estrategas deben realizar un análisis detallado de los factores responsables de dicho rendimiento. Si los estrategas descubren que el potencial de la organización no coincide con los requisitos de rendimiento, los estándares deben reducirse. Otra acción correctiva rara y drástica es reformular la estrategia que requiere volver al proceso de gestión estratégica, replantear los planes de acuerdo con la nueva tendencia de asignación de recursos y los medios correspondientes ir al punto inicial del proceso de gestión estratégica.

En cuanto al modelo general, se debe abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

f. Beneficios de la gestión estratégica.

El propósito básico de la gestión estratégica es obtener una competitividad estratégica sostenida de la empresa. Es posible al desarrollar e implementar tales estrategias que crean valor para la empresa. Se enfoca en evaluar las oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa y desarrollando estrategias para su supervivencia, crecimiento y expansión.

La administración estratégica tiene muchos beneficios e incluye la identificación, la priorización y la exploración de oportunidades. Las empresas que se involucran en la gestión estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no tienen el beneficio de la planificación estratégica y la gestión estratégica (Terra & Passador, 2017).

Cuando las empresas se comprometen con una planificación prospectiva y una evaluación cuidadosa de sus prioridades, tienen control sobre el futuro, lo cual es necesario en el cambiante panorama empresarial del siglo XXI.

Las empresas que participan en la gestión estratégica son más conscientes de las amenazas externas, una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de los competidores y una mayor productividad de los empleados. También tienen menos resistencia al cambio y una comprensión clara del vínculo entre el rendimiento y las recompensas (Terra & Passador, 2017).

El aspecto clave de la gestión estratégica es que las capacidades de resolución de problemas y de prevención de problemas de las empresas se mejoran a través de la gestión estratégica. La misma es esencial, ya que ayuda a las empresas a racionalizar el cambio y comunicar la necesidad de cambiar mejor a sus empleados. Finalmente, la gestión estratégica ayuda a poner orden y disciplina en las actividades de la firma en sus procesos internos y externos.

A continuación, se muestra a modo de resumen los principales beneficios que puede percibir una empresa con el empleo de la gestión estratégica.

- Guía a la empresa para avanzar en una dirección específica. Define los objetivos de la organización y fija objetivos realistas, que están alineados con la visión y misión de la empresa.
- Identifica las estrategias adecuadas para lograr los objetivos.
- Mejora la conciencia de los entornos externos e internos, e identifica claramente la ventaja competitiva.
- Aumenta el compromiso de los directivos para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Mejora la coordinación de las actividades y la asignación más eficiente de los recursos de la empresa.
- Mejor comunicación entre directivos de los diferentes niveles y áreas funcionales.
- Reduce la resistencia al cambio al informar a los empleados de los cambios y las consecuencias de los mismos.
- Fortalece el desempeño de la firma.
- Ayuda a la empresa a ser proactiva, en lugar de reactiva, para que analice las acciones de los competidores y tome las medidas necesarias para competir en el mercado, en lugar de convertirse en espectadores.
- Actúa como una base para todas las decisiones clave de la empresa.

- Intenta preparar a la organización para los desafíos futuros y desempeñar el papel de pionero en la exploración de oportunidades y también ayuda a identificar formas de alcanzar esas oportunidades.
- Asegura la supervivencia a largo plazo de la empresa mientras se enfrenta a la competencia y sobrevive al entorno dinámico.
- En promedio, las empresas que utilizan la gestión estratégica tienden a ser más exitosas que las sociedades que no lo emplean.

2.2.2. Análisis Financiero.

El análisis financiero es la actividad mediante la cual se evalúan los proyectos, negocios u otras compañías en general, permitiendo conocer el desempeño y la salud de esta. Usualmente, el análisis financiero es empleado para determinar si una organización es estable, solvente, líquida o lo suficientemente rentable como para justificar una inversión monetaria.

El análisis financiero es empleado para examinar posibles tendencias económicas, implementar políticas, confeccionar estrategias a largo plazo, además de hallar proyectos o compañías en las cuales se puede invertir. Dichas acciones se logran mediante el análisis y síntesis de datos financieros.

Una de las formas más comunes de analizar los datos financieros es calcular los ratios a partir de los datos para compararlos con los de otras compañías o con el propio desempeño histórico de la compañía.

a. Razones Financieras.

Es aquel que se ejecuta a partir de las razones financieras, esta se define como la relación entre dos números, donde cada uno de ellos puede estar integrado por una o varias partidas de los estados financieros de una empresa (Codija, 2014).

Las comparaciones utilizando las razones financieras pueden realizarse de dos formas:

- Comparaciones Internas: Este tipo de análisis implica comparar una razón presente con razones pasadas de la misma empresa lo que permite establecer si la situación y desempeño financiero de la empresa ha mejorado o empeorado a lo largo del tiempo.
- Comparaciones Externas: este método de comparación implica confrontar las razones de una empresa con la de otra parecida, este análisis permite conocer la situación y rendimiento financiero relativos de dicha empresa.

Las razones financieras se clasifican en los siguientes grupos:

- Razones de liquidez: Las razones de liquides se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de las solvencias de las empresas y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad (Wachowicz, 2015).
- Razón de Endeudamiento: “son las razones que permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deudas” (Wachowicz, 2015).
- Razón de Rentabilidad: “Estas se dividen en dos tipos, las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión, juntas estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de las empresas” (Wachowicz, 2015).
- Razón de Cobertura: Estas razones valoran la capacidad de la empresa para resguardar determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. (Wachowicz, 2015).

2.3. Base conceptual.

Gestión. - “El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados” (Elina, 2016, pág. 49).

Venta. - El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede

considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador" (Marketing de Cultural S.A, 2015, pág. 161).

Mercado. - Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no están consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro (Clavijo, 2018, pág. 1).

Política. - La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos (Dávila Torres, 2012, pág. 24).

Balance General.- El Estado de Situación Financiera o Balance General muestra la posición financiera de una Empresa a una fecha determinada, indica las inversiones realizadas por una Compañía bajo la forma de Activos ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos en préstamo (Pasivos) o mediante la venta de Acciones de Capital (Hernandez & Alvares, 2012, pág. 1).

Activo. - Representa los bienes y derechos de la empresa. Dentro del concepto de bienes está el efectivo, los inventarios, los activos de larga duración etc. Dentro del concepto de derechos se pueden clasificar las cuentas por cobrar, las inversiones en papeles del mercado, las inversiones y valorizaciones etc. (González S, 2013, pág. 1).

Pasivo. - Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto o largo plazos, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa (ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de estas definiciones las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, etc. (Clavijo, 2018, pág. 1).

Patrimonio. - Representa la participación de los propietarios en el negocio, y resulta de restar, el total del activo, el pasivo con terceros. El patrimonio también se denomina capital contable o capital social. Balance de resultados (Clavijo, 2018, pág. 1).

2.4. Base Legal.

A continuación, se exponen las bases legales bajo las cuales se desarrolla la presente investigación.

- **Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) afirma que:

En el título III, capítulo V Sección Segunda, habla del Medio Ambiente y reconoce el derecho de las personas a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, libre de contaminación. Vela para que éste derecho no sea afectado y garantiza la preservación de la naturaleza, declara de interés público la preservación del medio ambiente. La preservación de la contaminación ambiental el establecimiento de un sistema de áreas protegidas la ley tipificará las infracciones y determinará los procedimientos para establecer responsabilidades administrativas, civiles y penales que corresponden a las personas naturales o jurídicas. nacionales o extranjeras, por las acciones u omisiones en contra de las normas de protección al medio ambiente, Toda decisión estatal que pueda afectar al medio ambiente deberá contar previamente con los criterios de la comunidad para lo cual ésta será debidamente informada. La ley garantizará su participación (Asamblea Constituyente, 2008).

- **Políticas Actuales del Sector Florícola del País**

De acuerdo a Expoflores (2017), en el Ecuador existe un marco legal que permite el adecuado funcionamiento de las empresas del sector florícola, en donde indica que:

La Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores de Ecuador está integrado por doce directores principales y doce directores suplentes representando a la mayor parte de la productividad florícola ecuatoriana distribuida en todo el territorio nacional. Las políticas del sector florícola, están dadas por las decisiones que toma el directorio de Expoflores que ha logrado dirigir al gremio en la diversidad de criterios y puntos de vista de sus miembros, tomándose de manera consensuada las decisiones, recurriéndose muy rara vez democráticamente a votación, circunstancia que fortalece y sustenta las decisiones, buscando el logro de los más importantes objetivos, como el posicionamiento de la flor Ecuatoriana y su correcta comercialización; ahora, a estos factores y debido al incremento de los costos locales, la tendencia a la baja del precio internacional de las flores, los altos intereses financieros, los más caros fletes de Latinoamérica, especialmente hacia los Estados Unidos, la no renovación, sino parcial del sistema de preferencias arancelarias: ATPA, por parte del Senado de los Estados Unidos, Expoflores ha desarrollado políticas de convertir las debilidades en fortalezas y mantener a la floricultura ecuatoriana de exportación como una de las más y mejores respuestas que los ecuatorianos puedan dar para lograr una mayor productividad en el país, consiguiendo el indispensable ingreso de divisas, brindando mejores sueldos y condiciones de

trabajo para los cientos de miles de personas cuya realidad y perspectivas ha cambiado a través de la actividad florícola exportadora (Expoflores, 2017).

- **Ministerio de Comercio Exterior**

Es necesario indicar que la normativa enmarcada dentro del ámbito de las exportaciones cumple un papel importante dentro de este sector productivo, razón por la cual es necesario conocer las directrices que se van implementando varias alternativas para fortalecer la acción del gremio, para promover y controlar las exportaciones florícolas, sin caer en el burocratismo a fin de cumplir con las disposiciones de aduana y de agricultura de los países compradores, controlando adicionalmente la exportación de flores que los productores han desechado como de exportación, por no cumplir con los parámetros requeridos, especialmente la calidad y cuya comercialización en el exterior, perjudica enormemente, convirtiéndose en competencia desleal perjudicando el posicionamiento como productores de flores de gran calidad y particularmente disminuyendo el precio de la flor ecuatoriana en el exterior. Para lo cual el control que propone podrá ser eficiente y viable.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación.

De acuerdo a los instrumentos de recopilación de la información, la presente investigación muestra un enfoque mixto, en la que se emplean análisis cuantitativo con el empleo de encuesta y cualitativo mediante el análisis documental.

El Análisis Cuanti-Cualitativo es un método instituido para el análisis de manera científica de una muestra reducida de objetos de investigación. A través de la investigación cualitativa se logra la comprensión de la relación entre el problema y el método y con la cuantitativa se apela a una serie de pasos en los que se organiza la información. Cuando se utilizan estos dos métodos es válido aclarar que la principal característica de la investigación es el pluralismo metodológico o eclecticismo, está claro que estos enfoques de la investigación científica pueden ser usados en una investigación, interaccionando sus metodologías (Galarza, 2015).

3.2. Modalidad de Investigación.

3.2.1. Documental.

La modalidad documental o bibliográfica de la presente investigación está dado por el análisis de las fuentes de información, las mismas que están conformado por investigaciones relacionadas a la temática de estudio, así como los estados financieros de las empresas que contemplan la muestra a investigar.

De acuerdo a Galarza (2015), la investigación documental bibliográfica consiste en una descripción cuidadosa y ordenada del conocimiento publicado, seguido de una interpretación. En este tipo de investigación, se estudian los problemas con el propósito de ampliar y profundar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

3.2.2. De campo.

La investigación es considerada de campo, pues para el desarrollo de la misma se requiere la aplicación de una encuesta a las empresas objeto de estudio, por lo que es indispensable que la investigadora visite los locales de las empresas.

Para Burgess (2014), la investigación de campo se define como un método cualitativo de recopilación de datos que tiene como objetivo observar, interactuar y comprender a las personas mientras se encuentra en un entorno natural. La misma abarca una amplia gama de métodos de investigación social, incluyendo la observación directa, la participación limitada, análisis de documentos y otras informaciones, entrevistas informales, encuestas etc.

3.3. Población y Muestra.

La población objeto del presente estudio está representada por las empresas dedicadas a la producción florícola de la provincia de Cotopaxi, las mismas que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Compañías y Seguros.

Tabla 4.

Empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi.

EMPRESAS	TAMAÑO
FLORICOLA AZERIFLORES S.A.	MEDIANA
AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI AGROCOEX S. A.	GRANDE
FLORICOLA LA ROSALEDA S.A. FLOROSAL	MEDIANA
QUITO INORFLOWERS TRADE CIA. LTDA.	MEDIANA
NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.	GRANDE
JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.	MEDIANA
MEGAROSSES CIA. LTDA.	MEDIANA
HISPANOROSSES CIA. LTDA.	MEDIANA
EFANDINA EMPRESA FLORICOLA ANDINA S.A.	NO DEFINIDO
ANTONELAFLORES S.A.	PEQUEÑA
ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD ANONIMA	GRANDE
PAMBAFLOR S.A.	GRANDE
MILROSE S.A.	MEDIANA
FLORES SANTA MONICA ÑANTA CIA. LTDA.	MEDIANA
AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.	GRANDE

CONTINÚA 

ROSESUCCESS CIA. LTDA.	MEDIANA
GROWERFARMS S.A.	MEDIANA
TESSAROSSES S.A.	MEDIANA
GRUPO VARGAS CHILE CIA. LTDA.	NO DEFINIDO

Fuente: (Superintendencia de Compañías , 2016)

Para el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta a todas las entidades florícolas que nos servirá como guía para conocer a la gestión estratégica y su incidencia dentro de los escenarios inestables que deben enfrentar las entidades que se enmarcan dentro de este sector y de esta manera poder determinar resultados financieros que se generan anualmente comparados con el volumen de participación dentro de la economía nacional.

3.4. Levantamiento de información.

3.4.1. Encuestas para la identificación de los riesgos financieros.

A continuación, se muestra la encuesta aplicada a las empresas dedicadas a la producción florícola de la provincia de Cotopaxi

PROPUESTA DE ENCUESTA

La Gestión Estratégica como un recurso para optimizar los resultados financieros en escenarios inestables en el sector florícola de la provincia Cotopaxi en el periodo 2014 – 2017.

Objetivo

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información para el desarrollo de la presente investigación sobre la gestión estratégica y su influencia en los estados financieros en el sector florícola de la provincia Cotopaxi. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo.

Instrucciones:

Lea detenidamente las siguientes preguntas.

Marque con una “X” la respuesta que considere adecuada.

Datos Generales

Nombre de la Empresa: Cargo:

.....

Tipo de Empresa: Unipersonal: Familiar: Sociedad:

.....

Número de hectáreas en producción:

.....

Preguntas

1. ¿Está de acuerdo que la gestión estratégica es un proceso de planificación para el cumplimiento del desarrollo floricultor?

a) Si b) No

2. ¿La empresa posee alguno de los siguientes elementos de filosofía organizacional es decir misión, visión, valores institucionales, cultura organizacional, organigrama?

a) Si b) No

3. ¿La empresa utiliza como instrumento de administración la planificación estratégica?

a) Si b) No

4. ¿En caso de ser positiva la respuesta, identifique el nivel en que se encuentra la planificación estratégica de su organización?

25% 50% 75% 100%

5. Por favor seleccione el estado que se encuentra su planificación estratégica.

Actualizado y declarado por escrito, solamente es conocido por directivos

Es manejado por los directivos, no es bien conocida por todo el personal

Todo el personal lo conoce y se aplica

6. ¿La empresa realiza análisis de alguno de los siguientes elementos del entorno externo de la empresa?

Fuerzas económicas		Fuerzas Gubernamentales	
Fuerzas sociales		Fuerzas tecnológicas	
Consumidores		Competencia	

7. ¿La empresa realiza análisis de alguno de los siguientes elementos del entorno interno de la empresa?

Esfera Administrativa		Esfera Financiera	
Esfera Comercial		Talento Humano	
Producción			

8. La empresa plantea objetivos a largo plazo (Periodos de 3 a 5 años)

a) Si b) No

___ años que se planteó el objetivo

9. ¿Se ha dado cumplimiento a los objetivos planteados?

a) Si b) No

10. ¿Sus estrategias se enfocan en las exportaciones?

a) Si b) No

11. ¿Se ha dado cumplimiento de las estrategias en las exportaciones?

a) Si b) No

12. ¿En qué porcentaje se ha obtenido beneficios el cumplimiento de las estrategias en las exportaciones?

25% 50% 75% 100%

13. ¿Considera que el sector florícola es inestable?

a) Si b) No

14. ¿Qué tan inestable consideraría que puede ser el sector florícola?

25% 50% 75% 100%

15. ¿Los resultados en los estados financieros varían entorno a la situación económica del país en escenarios inestables?

a) Siempre b) Frecuentemente c) A veces d) Nunca

16. ¿Considera usted que la gestión estratégica optimizaría los recursos financieros en tiempos de crisis económica?

a) Si b) No

¡Gracias por su colaboración!

3.5. Tabulación de resultados.

A continuación, se exponen los resultados de la encuesta aplicada a las 19 empresas dedicadas a la producción florícola de la provincia de Cotopaxi.

Datos Generales

Tipo de empresa

En cuanto a los datos generales, se ha identificado que del total de 19 empresas encuestadas el 100% de ellas corresponden a sociedades, de las cuales el 68% cuentan con menos de 10 hectáreas, seguidas con un 26% que cuentan entre 11 a 20 hectáreas y solamente una empresa posee más de 20 hectáreas dedicada a la actividad florícola.

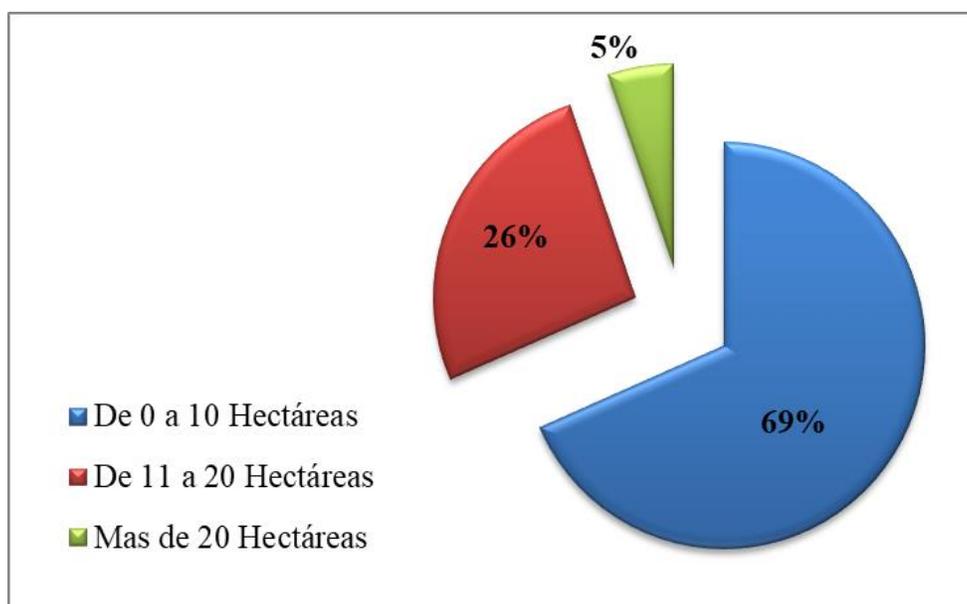
Tabla 5.

Tipo de Empresa

Respuestas	Frecuencia	%
Unipersonal		0%
Familiar		0%
Sociedad	19	100%
TOTAL	19	100%

Número de hectáreas en producción**Tabla 6.***Número de hectáreas en producción.*

Respuestas	Frecuencia	%
De 0 a 10 Hectáreas	13	68%
De 11 a 20 Hectáreas	5	26%
Más de 20 Hectáreas	1	5%
TOTAL	19	100%

**Figura 2.** Número de hectáreas en producción**Preguntas**

1. ¿Está de acuerdo que la gestión estratégica es un proceso de planificación para cumplimiento del desarrollo floricultor?

Los resultados de la primera pregunta del cuestionario muestran que la totalidad de los encuestados están de acuerdo en que la gestión estratégica es un proceso de planificación para cumplimiento del desarrollo floricultor.

Tabla 7.

Criterio sobre la Gestión Estratégica como proceso para el desarrollo

Respuestas	Frecuencia	%
Si	19	100%
No		0%
TOTAL	19	100%

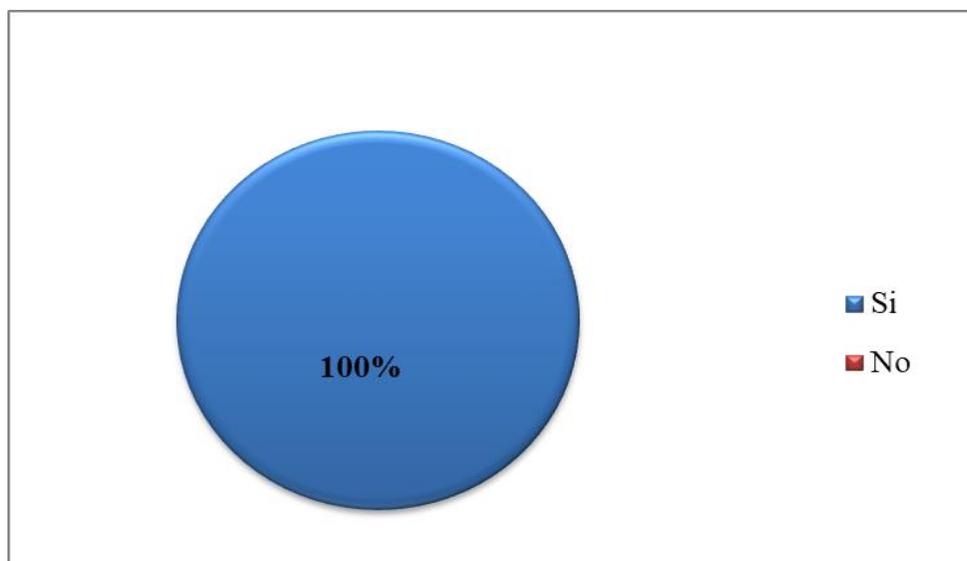


Figura 3. Criterio sobre la Gestión Estratégica como proceso para el desarrollo.

2. ¿La empresa posee alguno de los siguientes elementos de filosofía organizacional, es decir misión, visión, valores institucionales, cultura organizacional, organigrama?

En cuanto a los elementos de filosofía organizacional, el 95% de las empresas manifiestan que poseen al menos uno de los elementos como misión, visión, valores institucionales, cultura organizacional y organigrama. Solamente una empresa manifiesta que no posee ninguno de los elementos anteriormente descritos.

Tabla 8.

Existencia de elementos de filosofía organizacional.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	18	95%
No	1	5%
TOTAL	19	100%

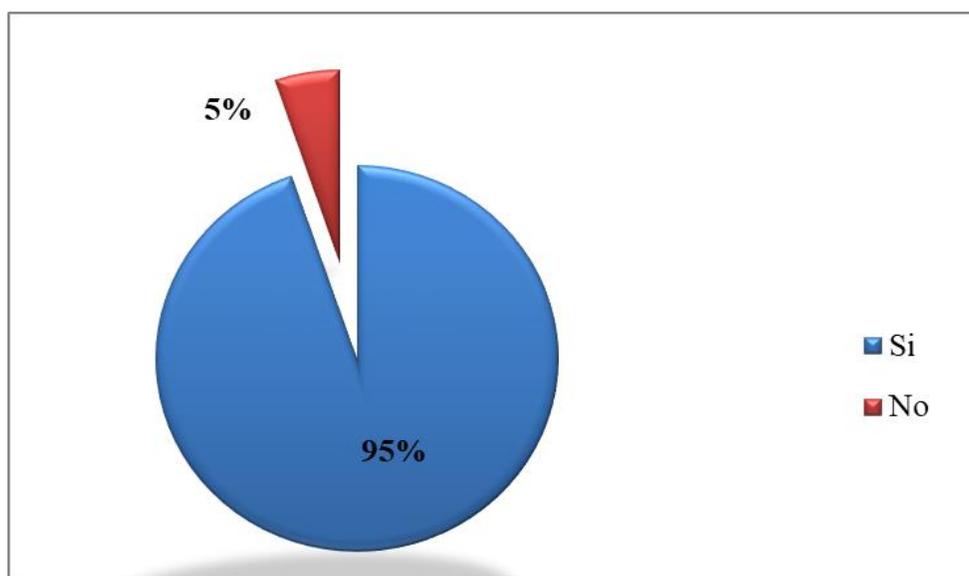


Figura 4. Existencia de elementos de filosofía organizacional

3. ¿La empresa utiliza como instrumento de administración la planificación estratégica?

Con respecto al empleo de la planificación estratégica como instrumentos de administración, el 68% de los encuestados manifiestan que, si lo emplean, y un 32% expuso que no lo hacen, lo que representa 6 empresas de un total de 19 encuestadas.

Tabla 9.

Empleo de la planificación estratégica como instrumentos de administración.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	13	68%
No	6	32%
TOTAL	19	100%

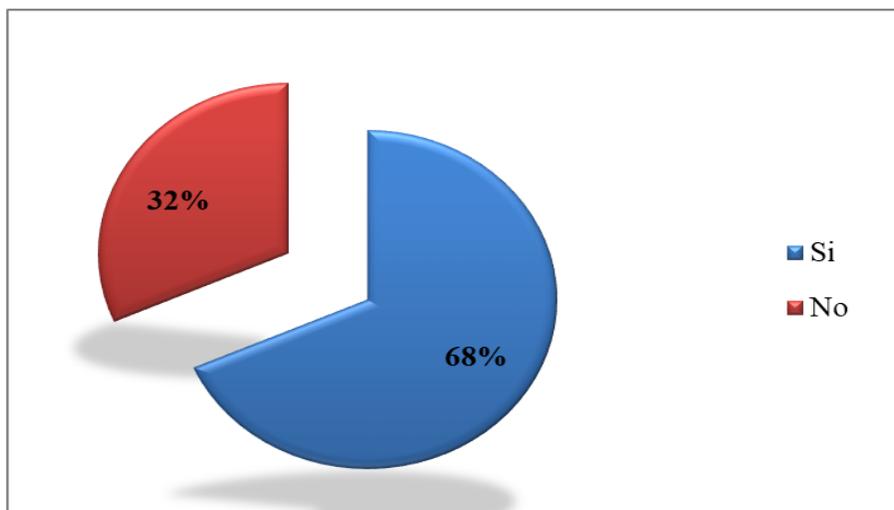


Figura 5. Empleo de la planificación estratégica como instrumentos de administración

4. ¿En caso de ser positiva la respuesta, identifique el nivel en que se encuentra la planificación estratégica de su organización?

De las 13 empresas que, si emplean la planificación estratégica como instrumento de administración, solamente el 30% se encuentra en más del 75%. El 38% manifiesta que se encuentra en un 50% y los restantes 31% expusieron que el proceso de planificación estratégica se encuentra en un 25%.

Tabla 10.

Nivel en que se encuentra la planificación estratégica

Respuestas	Frecuencia	%
25%	4	31%
50%	5	38%
75%	2	15%
100%	2	15%
TOTAL	13	100%

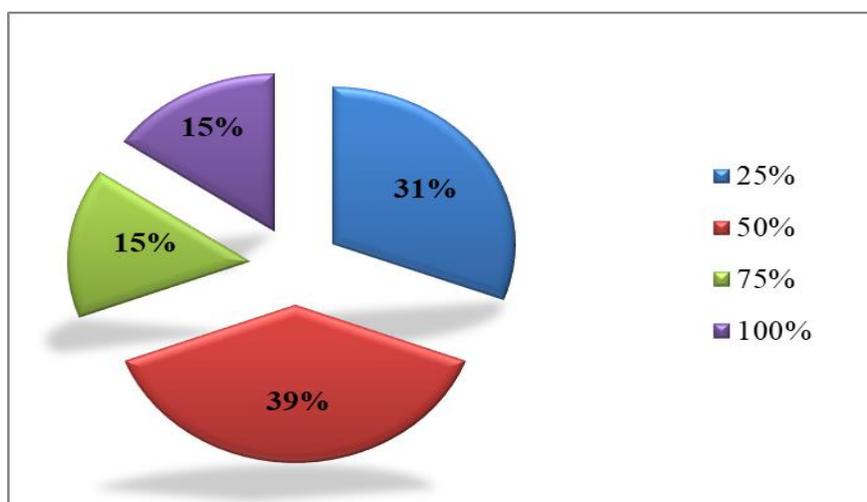


Figura 6. Nivel en que se encuentra la planificación estratégica

5. Por favor seleccione el estado en que se encuentra su planificación estratégica

En cuanto al estado de la planificación estratégica, del total de 19 encuestados el 47% expuso que el plan estratégico está actualizado y declarado por escrito, pero que solamente es conocido por los directivos, mientras que en el 32% de las empresas es manejado por los directivos, pero no es bien conocida por todo el personal. Solamente en el 21% de las empresas se aplica el plan estratégico y es conocido por el personal.

Tabla 11.

Estado en que se encuentra la planificación estratégica.

Respuestas	Frecuencia	%
Actualizado y declarado por escrito, solamente es conocido por directivos	9	47%
Es manejado por los directivos, no es bien conocida por todo el personal	6	32%
Todo el personal lo conoce y se aplica	4	21%
TOTAL	19	100%

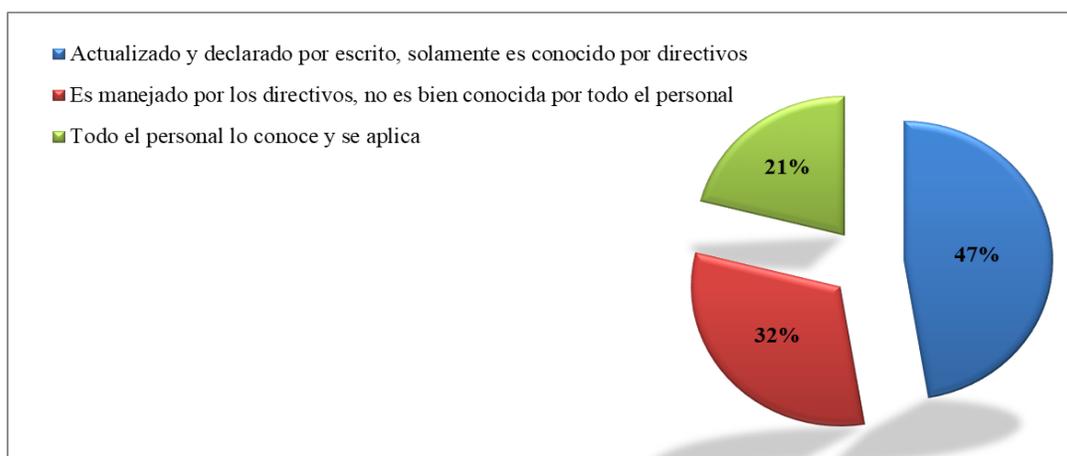


Figura 7. Estado en que se encuentra la planificación estratégica

6. ¿La empresa realiza análisis de alguno de los siguientes elementos del entorno externo de la empresa?

De forma general todas las empresas realizan análisis externo, siendo el estudio de los consumidores y de la competencia el más analizado con el 89% de las opiniones de los encuestados, seguido por las fuerzas gubernamentales con el 84% de los encuestados. En menor medida se encuentran las fuerzas económicas analizadas por el 79% de las empresas y con tan solo el 58% y 53% de las opiniones se encuentran las fuerzas tecnológicas y sociales.

Tabla 12.

Elementos del entorno externo que se analizan.

Respuestas	Frecuencia	%
Fuerzas Económicas	15	79%
Fuerzas Sociales	10	53%
Fuerzas Gubernamentales	16	84%
Fuerzas Tecnológicas	11	58%
Consumidores	17	89%
Competencia	17	89%

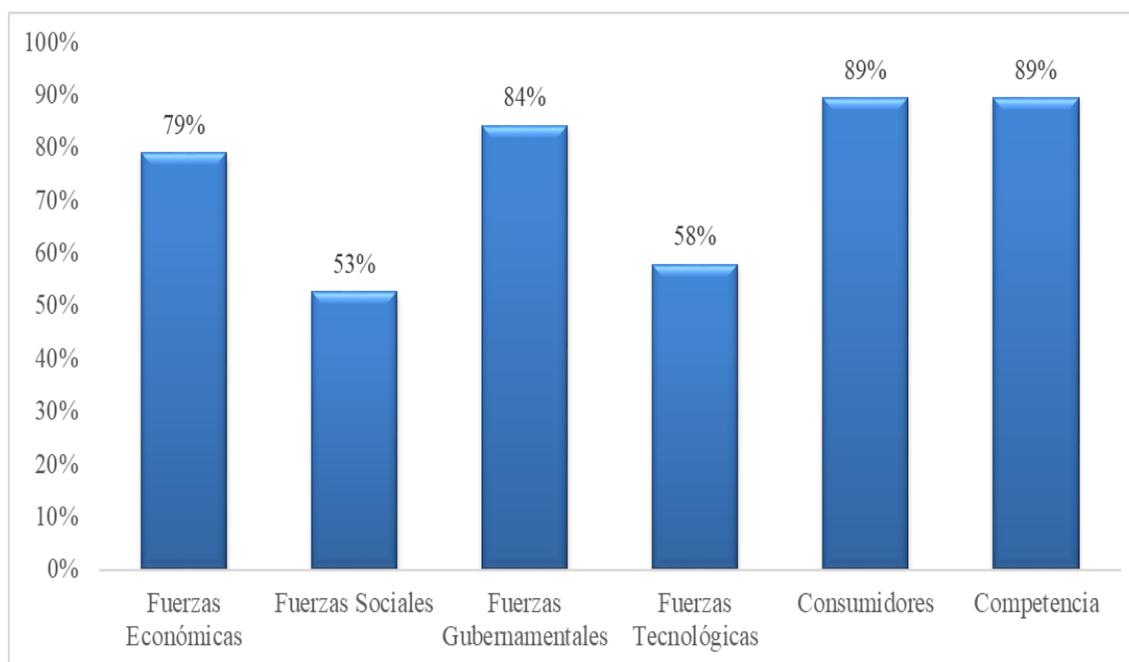


Figura 8. Elementos del entorno externo que se analizan

7. ¿La empresa realiza análisis de alguno de los siguientes elementos del entorno interno de la empresa?

Con respecto al análisis de los elementos del entorno interno, el más estudiado por las empresas es la producción, de acuerdo al criterio del 89% de los encuestados. Seguido por la esfera comercial con el 84% de las opiniones y en menor medida la esfera administrativa y financiera con el 68%. El menos analizado es el elemento de talento humano pues el mismo es estudiado por tan solo el 63% de las empresas.

Tabla 13.

Elementos del entorno interno que se analizan.

Respuestas	Frecuencia	%
Esfera Administrativa	13	68%
Esfera Comercial	16	84%
Esfera Financiera	13	68%
Talento Humano	12	63%
Producción	17	89%

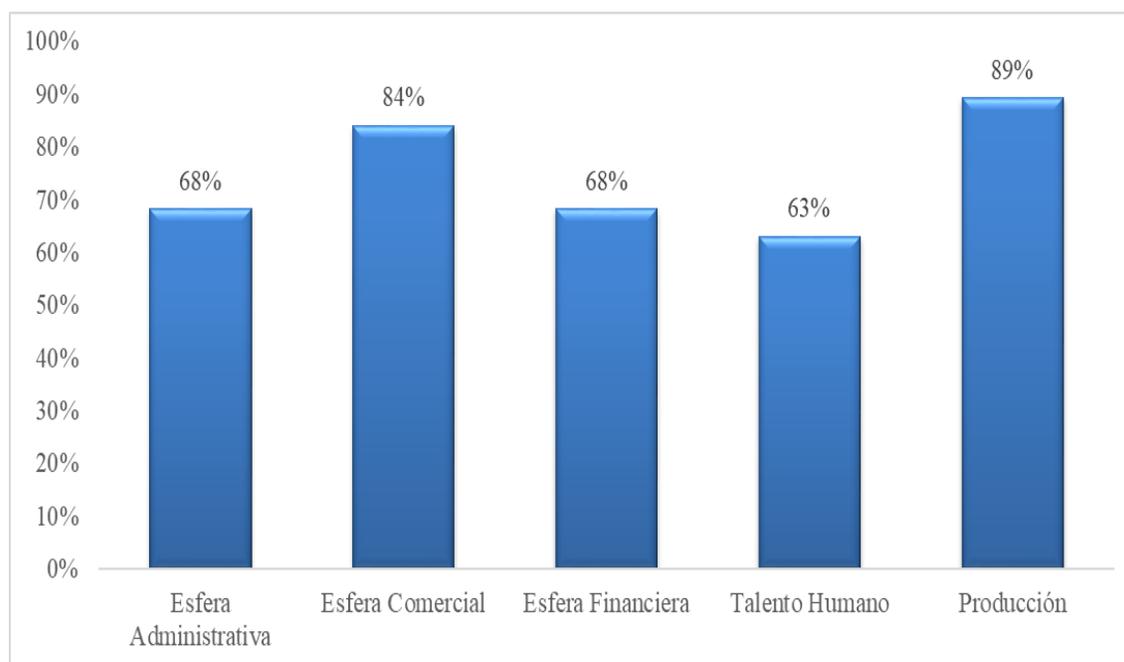


Figura 9. Elementos del entorno interno que se analizan

8. ¿La empresa plantea objetivos a largo plazo (Periodos de 3 a 5 años)?

En cuanto a los objetivos a largo plazo, la totalidad de las empresas expusieron que, si los plantean, siendo en el 74% de los casos a una temporalidad de 3 años, seguido por el 16% de las empresas que los plantean a un plazo de 4 años y para un periodo de 5 años es establecido por un 11% de las empresas.

Tabla 14.

Planteamiento de objetivos a largo plazo en las empresas.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	19	100%
3 Años	14	74%
4 Años	3	16%
5 Años	2	11%
No		0%
TOTAL	19	100%

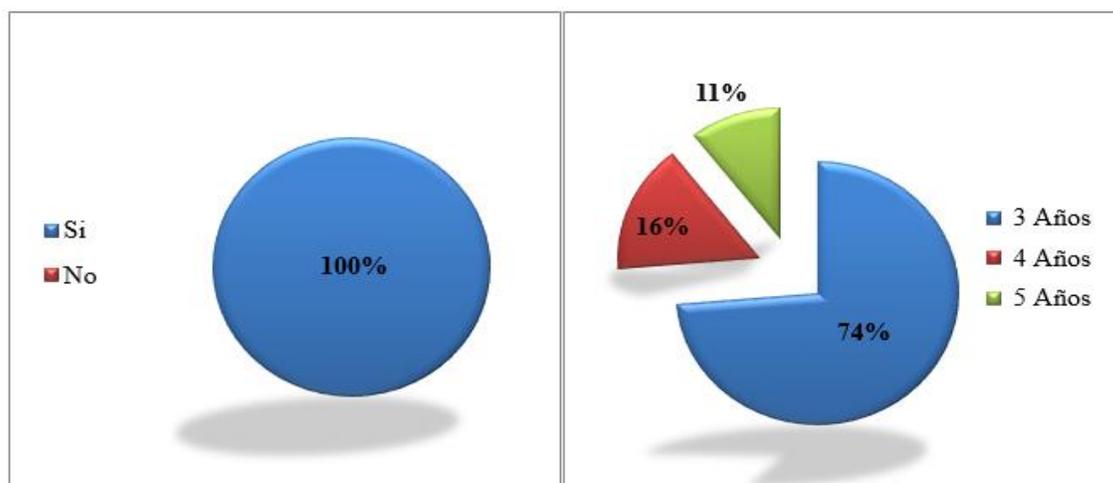


Figura 10. Planteamiento de objetivos a largo plazo en las empresas

9. ¿Se han dado cumplimiento a los objetivos planteados?

Con respecto al cumplimiento de dicho objetivo estratégicos, el 42% de las empresas expusieron que los mismos habían sido cumplidos en más de 81%, mientras que el 53% de los encuestados se encontraban entre el 71% y 80% de cumplimiento. Solamente una empresa tenía un nivel de cumplimiento inferior al 70%.

Tabla 15.

Planteamiento de objetivos y su cumplimiento.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	19	100%
De 50% a 70%	1	5%
De 71% a 80%	10	53%
De 81% a 90%	4	21%
De 91% a 100%	4	21%
No		0%
TOTAL	19	100%

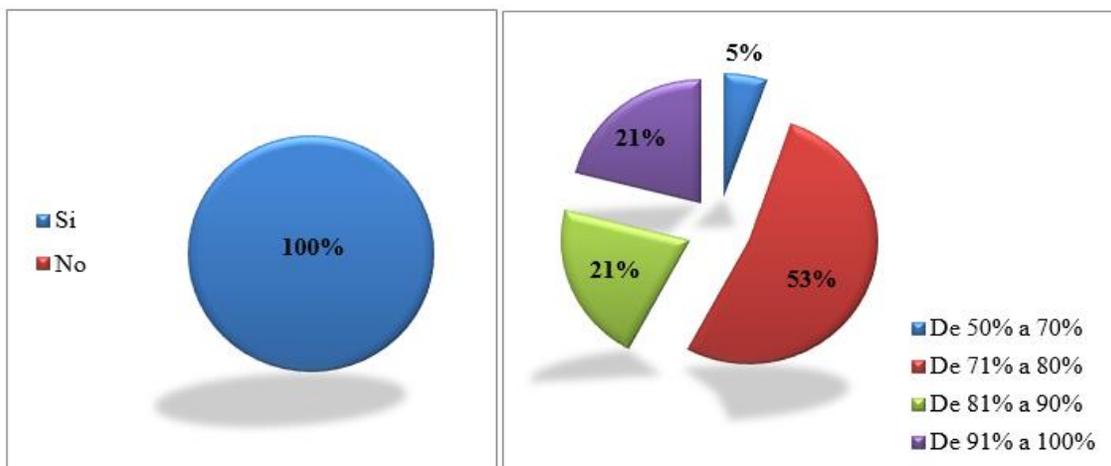


Figura 11. Planteamiento de objetivos y su cumplimiento.

10. ¿Sus estrategias se enfocan en las exportaciones?

En el 100% de las empresas encuestadas, las estrategias están enfocadas en las exportaciones.

Tabla 16

Estrategias enfocadas a la exportación.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	19	100%
No		0%
TOTAL	19	100%

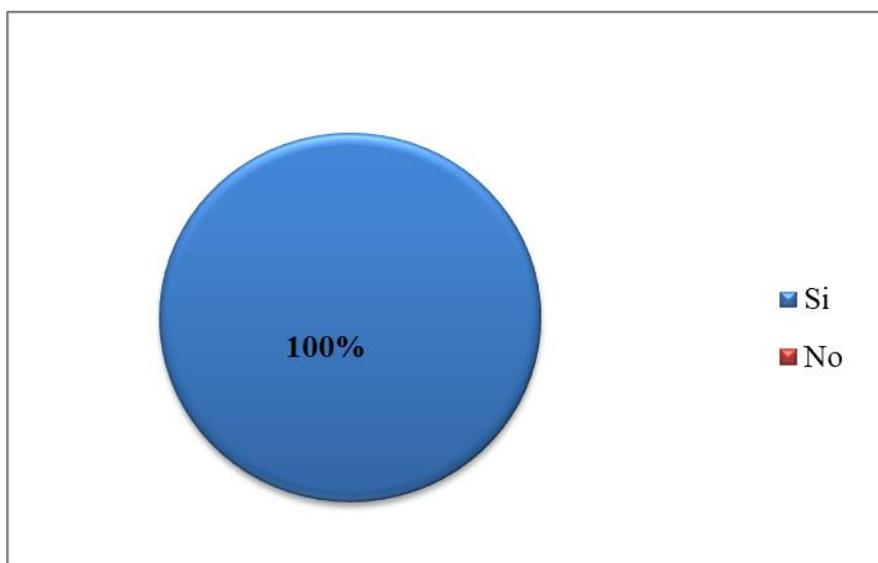


Figura 12. Estrategias enfocadas a la exportación

11. ¿Se han dado cumplimiento a las estrategias en exportaciones?

Con respecto a dichas estrategias, la totalidad de los encuestados explicaron que se ha dado cumplimiento a las estrategias en exportaciones.

Tabla 17.

Cumplimiento de las estrategias.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	19	100%
No		0%
TOTAL	19	100%

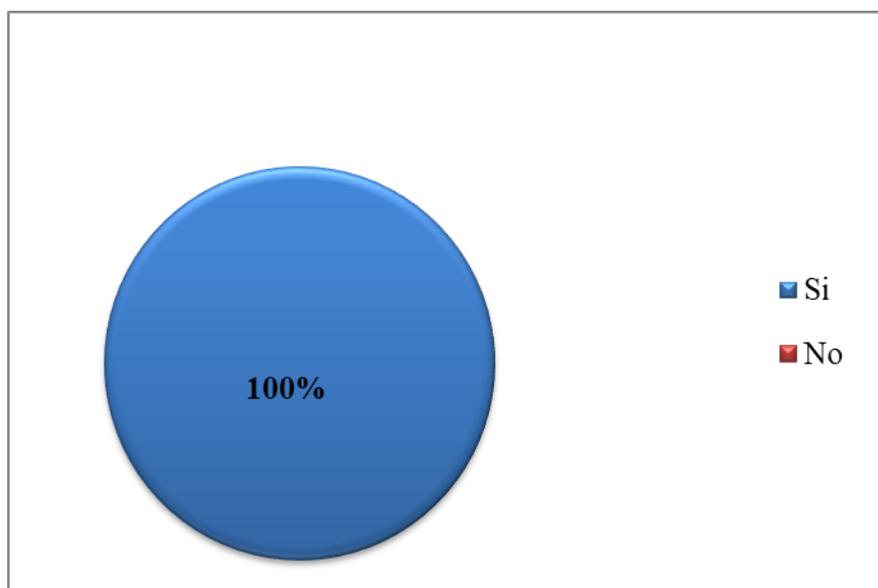


Figura 13. Cumplimiento de las estrategias.

12. ¿En qué porcentaje se ha obtenido beneficio el cumplimiento de las estrategias en exportaciones?

Del total de encuestados, el 68% expuso que ha obtenido entre un 25% y 50% de beneficios con respecto a las estrategias en exportaciones, seguido por un 26% que ha logrado un 75% de beneficios y solamente el 5% ha alcanzado el 100%.

Tabla 18.

Porcentaje de beneficios obtenidos en las estrategias.

Respuestas	Frecuencia	%
25%	4	21%
50%	9	47%
75%	5	26%
100%	1	5%
TOTAL	19	100%

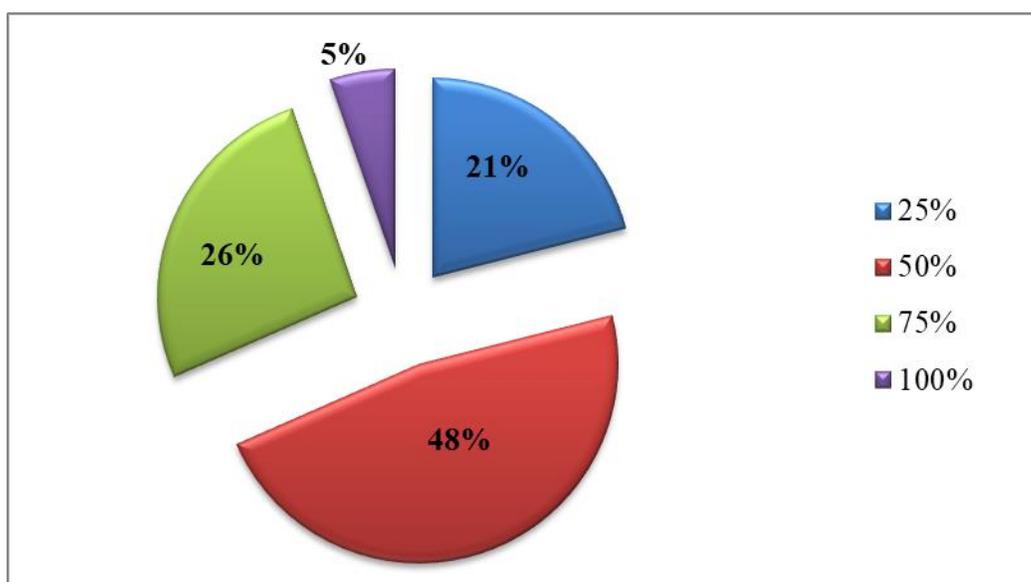


Figura 14. Porcentaje de beneficios obtenidos en las estrategias.

13. ¿Considera que el sector florícola es inestable?

Con respecto a la inestabilidad del sector florícola, el 100% de los encuestados consideran que el sector florícola es inestable.

Tabla 19.

Opinión sobre inestabilidad de sector florícola.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	19	100%
No		0%
TOTAL	19	100%

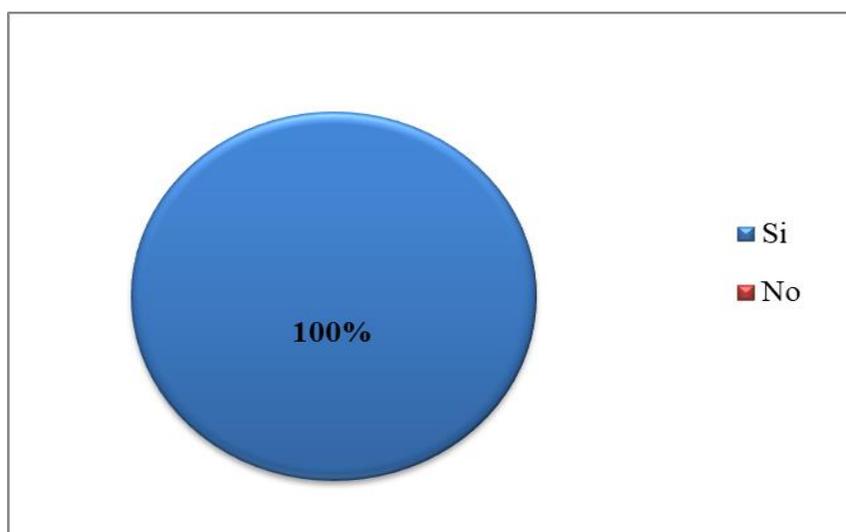


Figura 15. Opinión sobre inestabilidad de sector florícola

14. ¿Qué tan inestable consideraría que puede ser el sector florícola?

En cuanto al nivel de inestabilidad, el 63% concuerda en que esta se ubica en un 50% seguido por la opinión del 26% de los encuestados que ubica la inestabilidad en un 25%. El restante 11% muestra una opinión más crítica al ubicar la inestabilidad del sector en un 75%.

Tabla 20.

Nivel de inestabilidad del sector florícola.

Respuestas	Frecuencia	%
25%	5	26%
50%	12	63%
75%	2	11%
100%		0%
TOTAL	19	100%

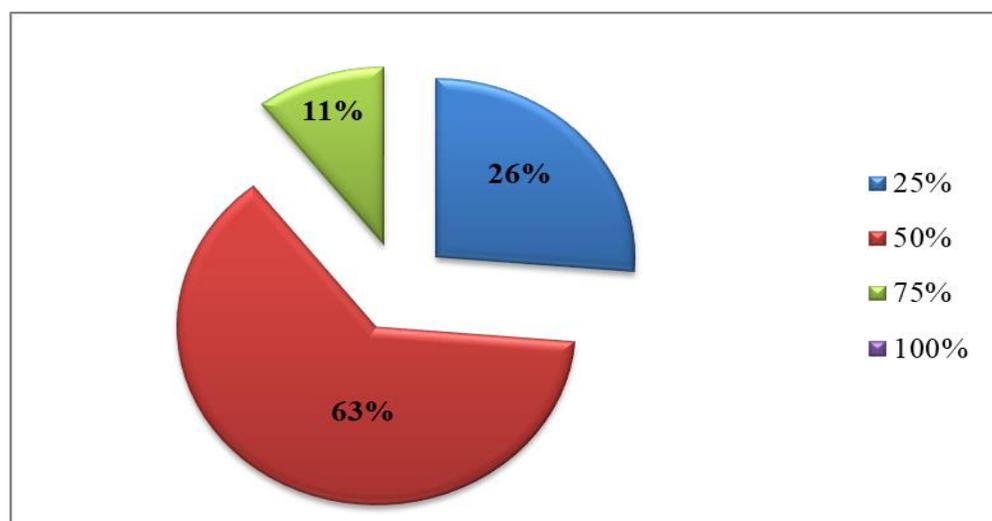


Figura 16. Nivel de inestabilidad del sector florícola.

15. ¿Los resultados en los estados financieros varían en torno a la situación económica del país en escenarios inestable?

De acuerdo al criterio del 89% de los encuestados, es muy frecuente que los resultados en los estados financieros varíen en torno a la situación económica del país en escenarios inestable, muestras que solamente el 11% expuso que esto ocurre solamente a veces.

Tabla 21.

Variación de los estados financieros en función de la economía del país.

Respuestas	Frecuencia	%
Siempre		0%
Frecuente	17	89%
A veces	2	11%
Nunca		0%
TOTAL	19	100%

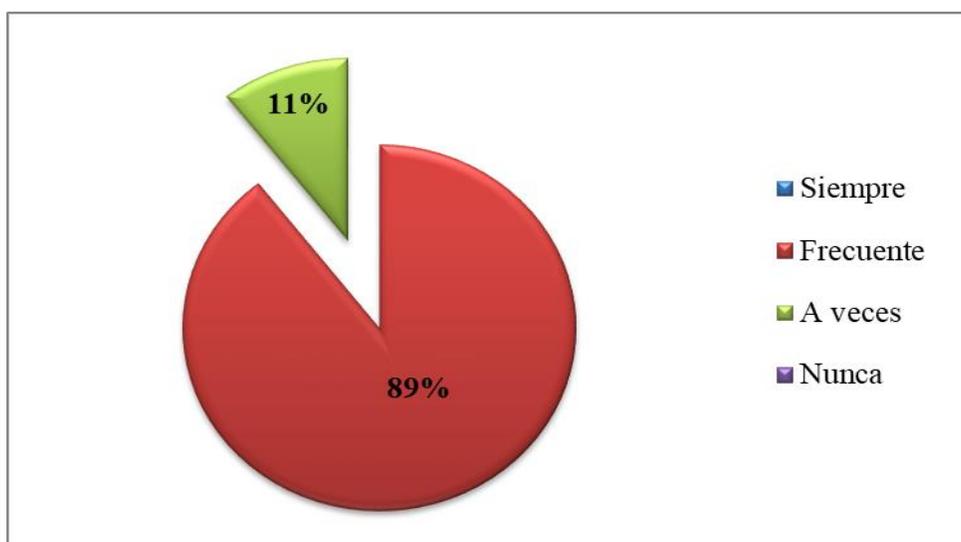


Figura 17. Variación de los estados financieros en función de la economía del país.

16. ¿Considera usted que la gestión estratégica optimizaría los resultados financieros en tiempos de crisis económica?

Por último, el 100% de los encuestados consideran que la gestión estratégica si optimizaría los resultados financieros en tiempos de crisis económica.

Tabla 22.

Optimización de los estados financieros con la gestión estratégica.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	19	100%
No		0%
TOTAL	19	100%

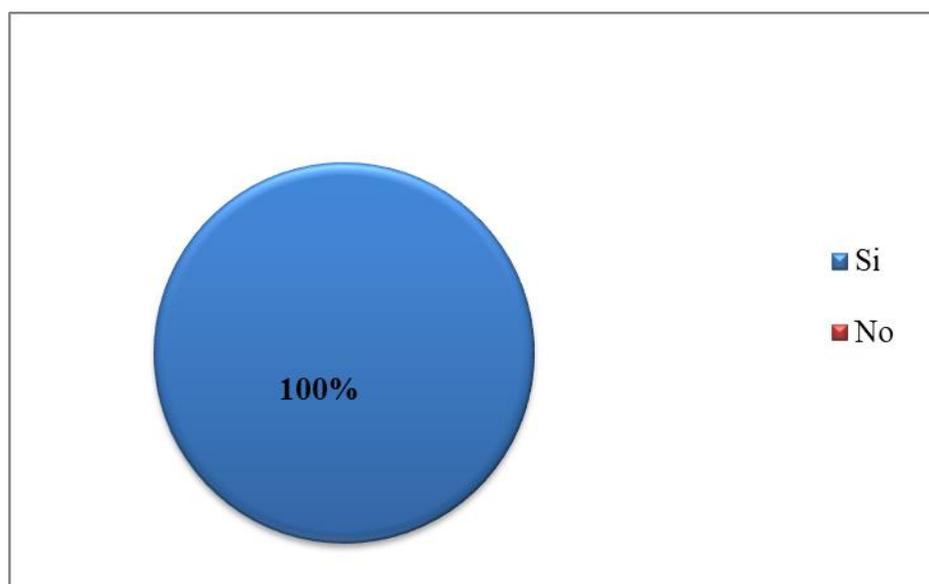


Figura 18. Optimización de los estados financieros con la gestión estratégica.

3.6. Aplicación de las razones financieras.

A continuación, se analizan los resultados de las principales razones financieras de las 19 empresas estudiadas en el periodo 2014 – 2018. Se ha de especificar que las empresas serán denominadas por sus iniciales.

- **Análisis de Liquidez**

Razón Corriente

Los resultados de la razón corrientes muestran que en el año 2014 solamente 5 empresas mostraban buena liquidez con resultados superiores a 1, llegando inclusive en el caso de la empresa “G” a obtener un resultado de 0.25 lo que significa que la empresa con sus activos corrientes era capaz solamente de cubrir el 25% de su deuda a corto plazo. Para el año 2015 el número de empresas con suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo ascendían a 10, lo que representa un 53% del total de compañías. En los próximos años dichas empresas llegaron a sumar un total de 11 y 10 respectivamente.

De total de 19 empresas analizadas se identificaron cuatro que se han mantenido con buena liquidez durante los 4 años estudiados, esas empresas son: “FR”, “A”, “MI” y “AEC”. Llegando

a obtenerse resultados de 4.75 en el caso de la compañía “FR” en el año 2016, lo que equivale a 4.75 USD de activos corrientes por cada dólar de pasivos corrientes.

Igualmente se identificaron varias empresas que se han mantenido ilíquidas durante todo el periodo de estudio las cuales son: “NE”, “JP”, “EEFA” y “P”. Estas compañías se han mantenido con resultados inferiores a 1 llegando incluso a ser de 0.20 en el año 2017 por la empresa “EEFA”.

Sin embargo, hay un total de 6 empresas que cuando comenzaron el periodo de estudio, se encontraban en ilíquidas, pero sus resultados fueron mejorando llegando a ser completamente líquidas para el 2017. Dichas empresas son: “ADC”, “QIT”, “EERS”, “FS”, “R” y “G”. El resto de las empresas del grupo estudiado han mantenido resultados irregulares durante el periodo analizado.

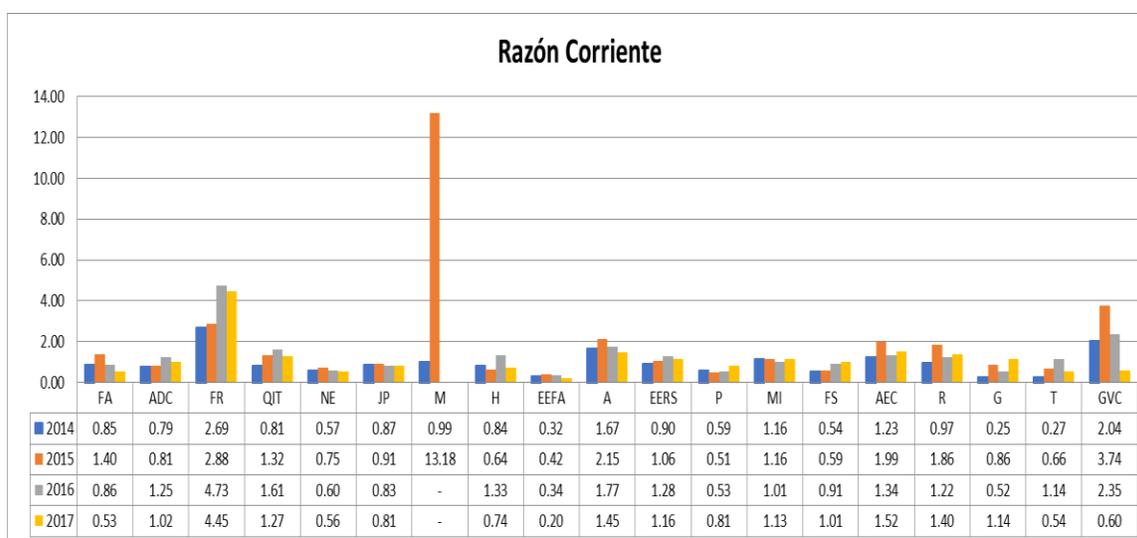


Figura 19. Resultados de la Razón Corriente.

Capital Neto de Trabajo

En cuanto al capital neto de trabajo sus resultados muestran cierta relación a los obtenidos en la razón corriente, pues mientras que la razón corriente muestra el porcentaje de iliquidez o liquidez de las empresas, el capital neto de trabajo expone el monto requerido para cubrir las deudas a corto plazo en caso de ser un resultado negativo. En el caso de los resultados positivos, esta muestra el valor que le quedaría a la empresa una vez pagada todas sus deudas a corto plazo.

Partiendo de dicho análisis, se identificó igualmente que en el año 2014 solamente 5 empresas mostraban buena liquidez con resultados positivos. Para el año 2015 el número de empresas con suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo ascendían a 10, lo que representa un 53% del total de compañías. En los próximos años dichas empresas llegaron a sumar un total de 12 y 11 respectivamente.

De total de 19 empresas analizadas se identificaron cuatro que se han mantenido positivas durante los 4 años estudiados, esas empresas son: “FR”, “A”, “MI” y “AEC”. Llegando a obtenerse resultados de 1,228,676.37 USD en el caso de la compañía “FR” en el año 2017, lo que muestra que la empresa luego de pagar la totalidad de su deuda a corto plazo, le quedaría un excedente de liquidez de 1,228,676.37 USD.

Igualmente se identificaron varias empresas que se han mantenido con resultados negativos durante todo el periodo de estudio, dichas compañías son: “NE”, “JP”, “EEFA” y “P”. De las cuales en el caso de “NE”, ha llegado a tener un déficit de liquidez de 1,715,926.30 USD, lo que significa que la empresa además de sus activos corrientes requiere de dicha cantidad para poder cubrir sus deudas a corto plazo.

Sin embargo, hay un total de 7 empresas que cuando comenzaron el periodo de estudio, se encontraban con resultados negativos en el capital de trabajo, pero sus resultados fueron mejorando llegando a ser completamente positivos para el 2017. Dichas empresas son: “ADC”, “QIT”, “M”, “EERS”, “FS”, “R” y “G”. El resto de las empresas del grupo estudiado han mantenido resultados irregulares durante el periodo analizado.

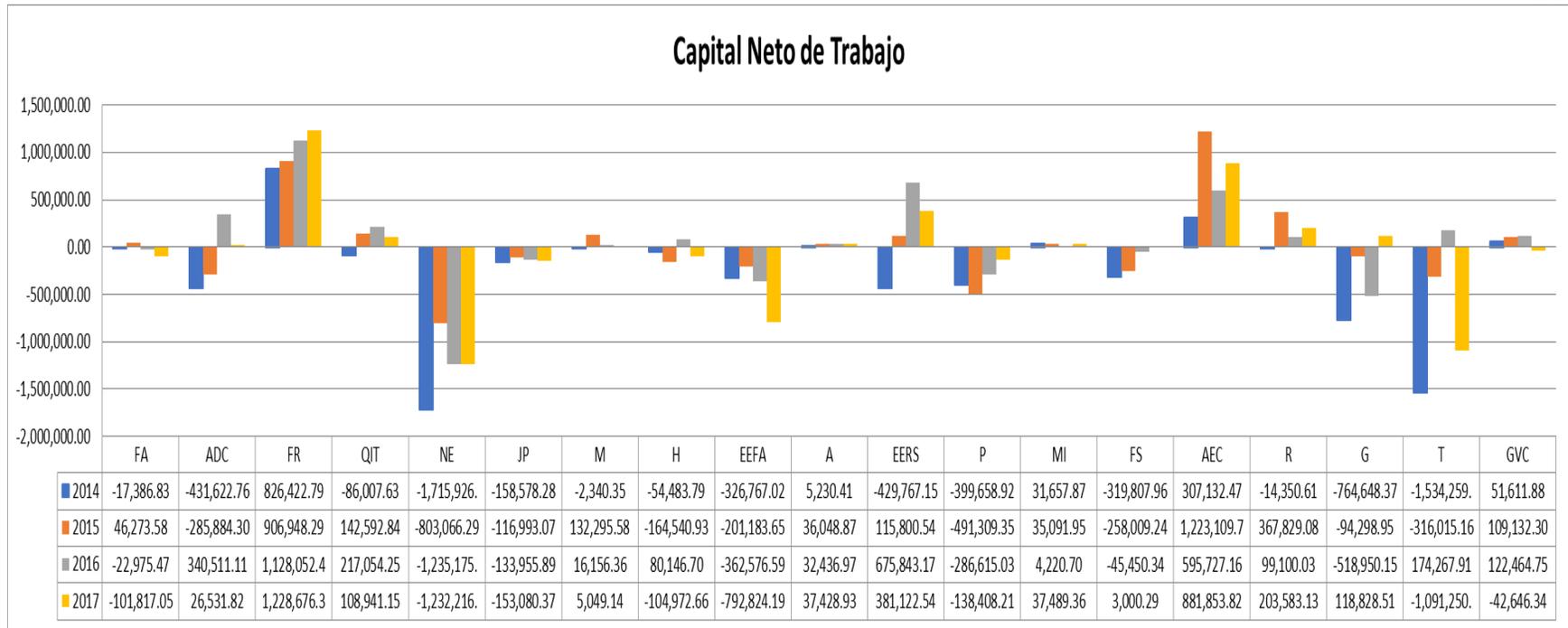


Figura 20. Resultados del Capital Neto de Trabajo.

- **Análisis de endeudamiento**

Razón de Endeudamiento

Con respecto a la razón de endeudamiento se ha identificado que en el año 2014 había un total de 13 empresas donde más del 50% de sus activos estaban siendo financiados con deuda, de las cuales 5 empresas poseían más del 70% de sus activos financiados por terceros.

Para los años 2015 y 2016 se mantienen en 13 el número de empresas que sus activos eran financiados con pasivo, sin embargo, aumentó el número de empresas con mayor endeudamiento. Pues el número de empresas que financiaban más del 70% de sus activos con deuda llegaron a ser 8 en el 2015 y 9 en el 2016.

En el año 2017, aunque aumentaron a 14 el número de empresas que financian el 50% de sus activos con deuda, aquellas que financian el 70% de sus activos se redujeron a 7.

De forma general existen pocas empresas con un bajo nivel de endeudamiento, siendo las más sobresalientes “FR”, “M” y “EERS”. En el caso de la empresa “M” no posee deuda desde el año 2016, mientras que “FR”, en el 2017 solamente posee 0.28 USD de pasivos por cada dólar de activos de la compañía.

De igual forma se identificaron un grupo de empresas con un alto nivel de endeudamiento durante todo el año o incluso que han aumentado su nivel de endeudamiento desde el 2014 al 2017, dichas empresas son: “QIT”, “H”, “A” y “GVC”. Siendo el caso de “QIT” y “H” las más endeudadas con niveles superiores a los 75% y 80% en los últimos 3 años.

Igualmente hay otro grupo de compañías que han disminuido paulatinamente sus niveles de endeudamiento en el transcurso del 2014 a 2017, estas empresas son: “FA”, “JP”, “MI” y “G”. siendo el más evidente la empresa “MI” la cual en el 2014 financiaba el 88% de sus activos con deuda, porcentaje que fue reducido a tan solo el 47% en el 2017.

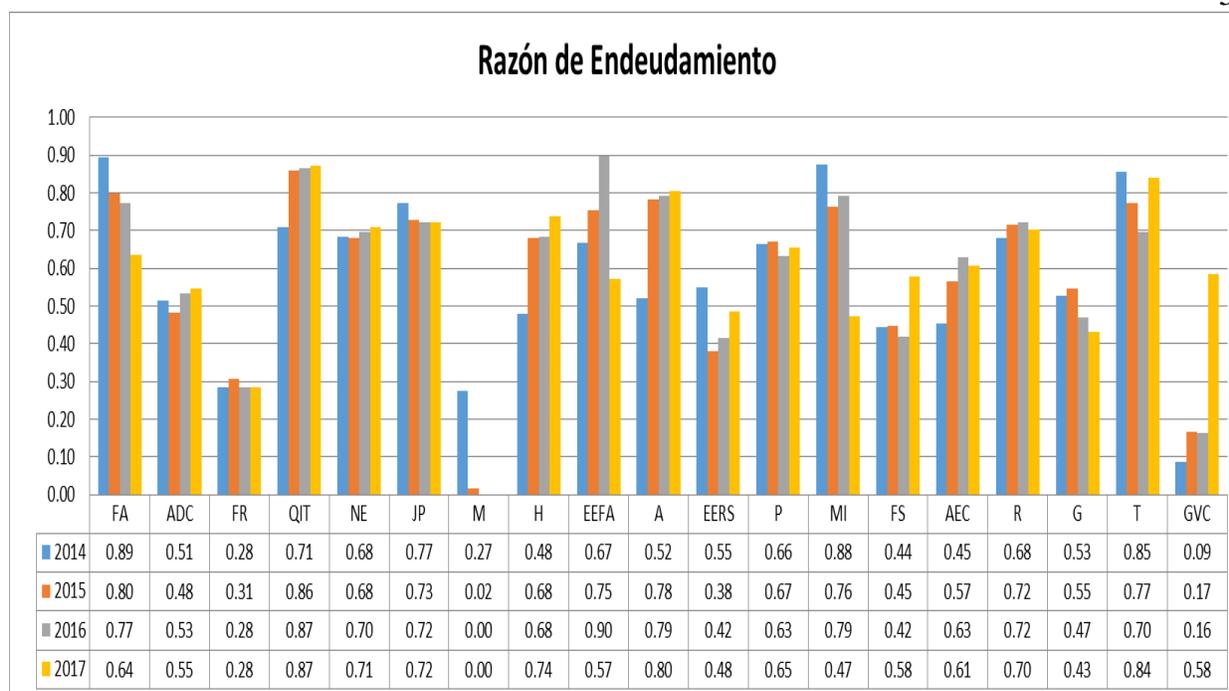


Figura 21. Resultados de la Razón de Endeudamiento.

Razón Pasivo Capital

Los resultados asociados a la razón pasivo capital muestra que para el año 2014 del total de 19 empresas estudiadas, 4 poseen un volumen de deuda a largo plazo mayor al capital de la compañía, llegando a ser incluso 6, 88 veces mayor en el caso de la empresa “FA”.

En los años 2015 y 2016 el número de empresas en esa situación se incrementan a 8 y 10 respectivamente, aunque vuelve a disminuir a 5 empresas para el 2017.

Entre las empresas con los resultados más desfavorables se encuentran “QIT”, “NE”, “JP” y “T”, donde a excepción de la empresa “JP” el resto muestra un crecimiento constante en los volúmenes de deuda a largo plazo con respecto al capital de las empresas. Siendo el caso más sobresaliente el de la empresa “QIT” que pasa de tener un resultado de 2.01 en el 2014 a 5.92 en el 2017.

Entre los resultados favorables tenemos las empresas “FR”, “M”, “EERS”, y “G”, aunque se han de mencionar igualmente otras empresas que, aunque comenzaron el año 2014 con los resultados más desfavorables han podido disminuir su relación de deuda a tan solo 0.29 USD de deuda a largo plazo por cada dólar de patrimonio de las compañías.

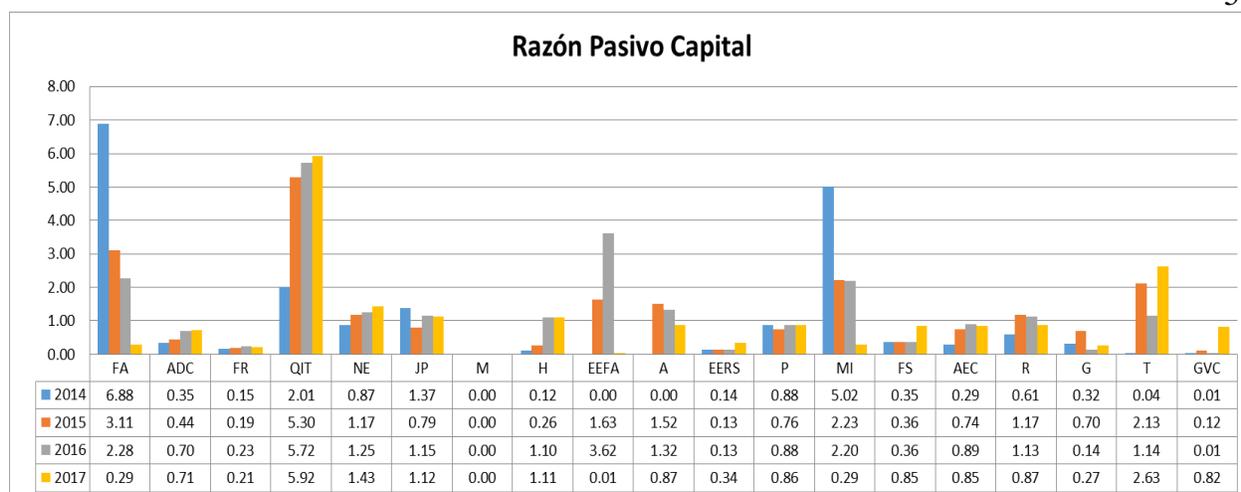


Figura 22. Resultados de la Razón Pasivo Capital

Autonomía Financiera

En cuanto a la autonomía financiera sus resultados muestran que para el año 2014 solamente existían 6 empresas cuyo patrimonio era superior al total de la deuda, sobresaliendo la empresa “GVC” con un resultado de 10.56 lo que representa 10.56 USD de patrimonio por cada dólar de deuda.

Par el año 2015 se mantuvieron en 6 el número de empresas con más patrimonio que deuda, mientras que en los años 2016 y 2017 esas cantidades se redujeron a 5 y 4 empresas respectivamente.

En el periodo analizado se identificaron dos empresas que de forma general muestran resultados muy favorables en cuanto a autonomía financiera estas son: “FR” y “M”. Aunque se ha de señalar igualmente a las empresas “EERS”, “MI” y “G” aunque no comenzaron el periodo con resultados superiores a uno, estos se han comportado de forma incremental llegando a ser de 1.06, 1.12 y 1.33 respectivamente. El resultado más sobresaliente o posee sin duda la empresa “MI”, cuyo capital en el 2014 representaba solamente el 14% de la deuda y para el 2017 llego a conformar el 112% de la deuda.

En cuanto a las empresas con los resultados más desfavorables se encuentran “QJT”, “NE”, “JP”, “A”, y “GVC” siendo esta ultima la que mayor nivel de autonomía financiera ha perdido desde el 2014, tenido para ese año un resultado de 10.56 USD de patrimonio por cada dólar de

deuda, mientras que en el 2017 se obtenía tan solo 0.72 USD de patrimonio por cada dólar de deuda.

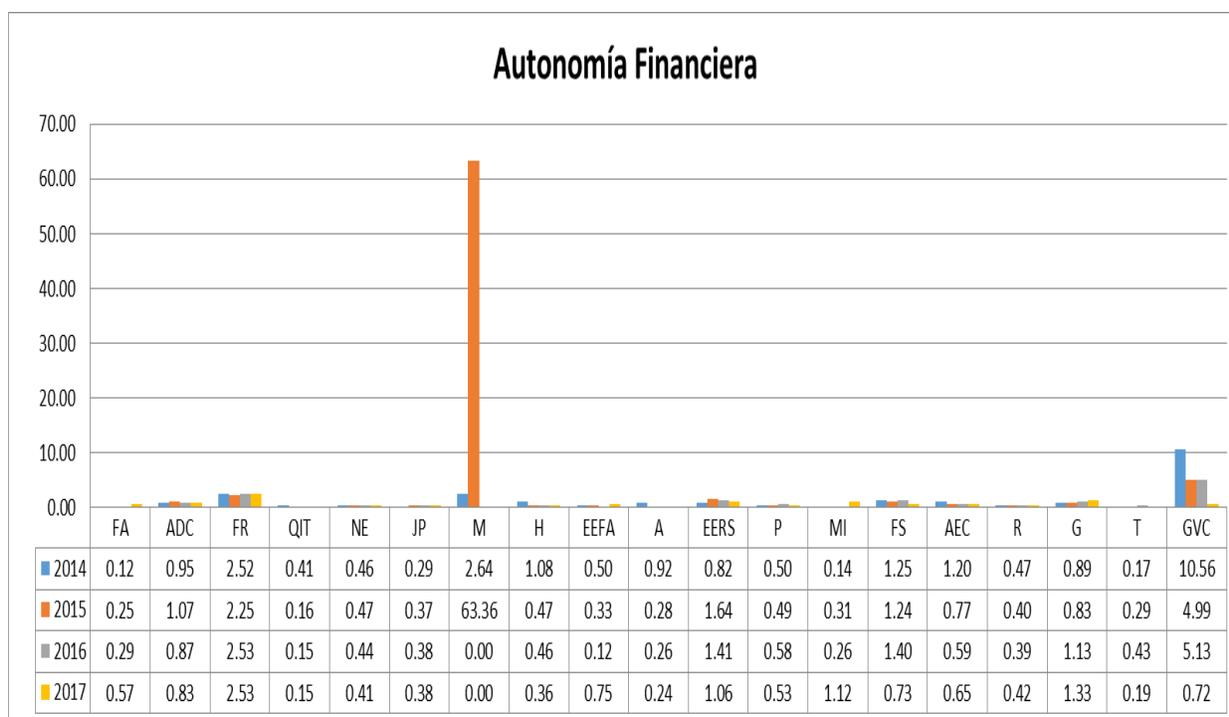


Figura 23. Resultados de la Autonomía Financiera.

- **Análisis de Rentabilidad**

Margen de Utilidad

Los resultados del margen de utilidad de las 19 empresas estudiadas, muestra resultados positivos en todo el periodo, lo que expone que ninguna de las empresas tuvo pérdida durante el periodo 2014 – 2017. Sin embargo, se ha de recalcar que en el 2014 un total de 3 empresas no tuvieron utilidades o fueron de 0, número que se incrementó a 7 en el 2015. No obstante, en los restantes años dicho número descendió a 5 y 4 empresas respectivamente.

Entre los resultados más favorables se encuentran las empresas “FR”, “EERS”, “MI” y “T”, que como promedio obtenían resultados superiores al 5% de margen de utilidad, llegando incluso la empresa “T” a obtener un resultado de 0.145 USD en el 2016, lo que representa 0.145 USD de utilidad por cada dólar de venta de la compañía. Igualmente se ha de recalcar la empresa “G”, por

el incremento constante en su margen de utilidad, al pasar de 0.00 en el año 2014 a 0.164 en el 2017.

Por otra parte, el comportamiento más desfavorable lo manifiestan las empresas “QIT”, “M”, “P”, “AEC”, y “GVC” las cuales mostraron márgenes de utilidad de 0 en al menos dos de los cuatro años analizados.

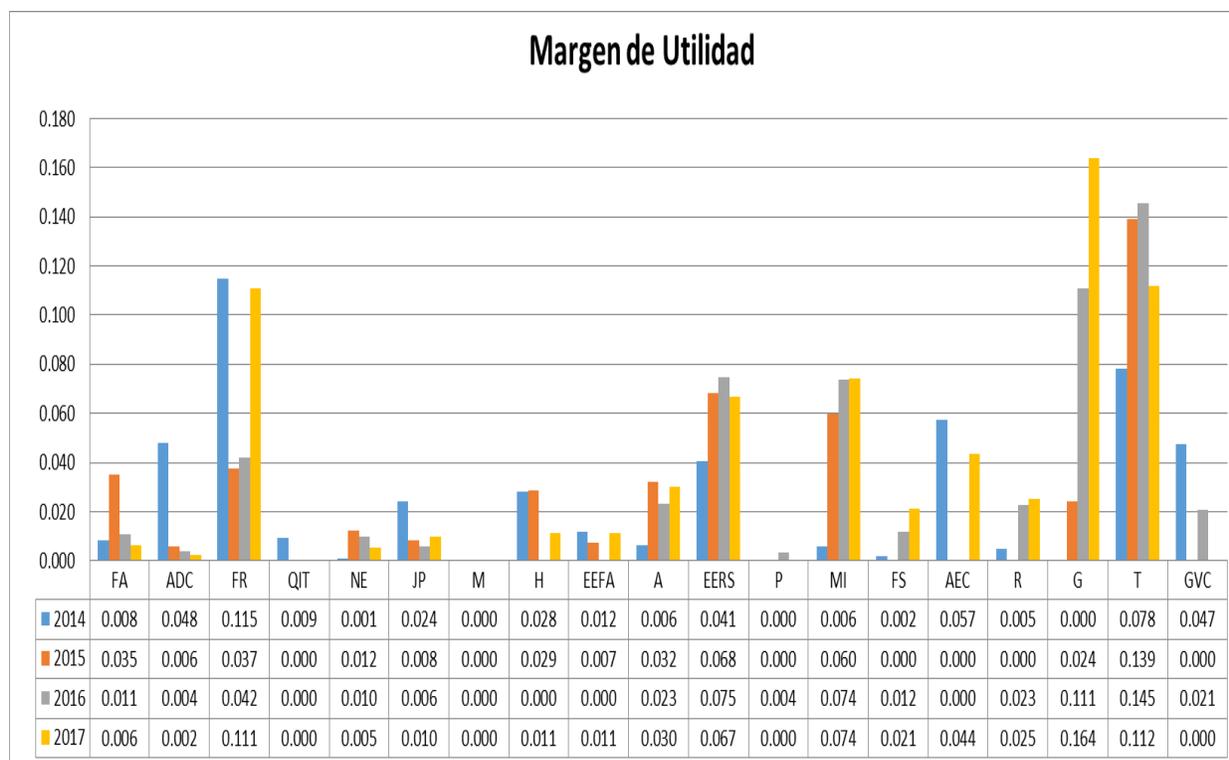


Figura 24. Resultados del Margen de Utilidad.

Rentabilidad sobre Activos

En cuanto a la rentabilidad sobre los activos sus resultados son similares a margen de utilidad. Dado que de forma general son positivos, pero igualmente en el año 2014 se identificaron un total de 3 empresas que no tuvieron utilidades o fueron de 0, número que se incrementó a 7 en el 2015 y que posteriormente descendió a 5 y 4 empresas en los años 2016 y 2017 respectivamente.

Entre los resultados más favorables se encuentran las empresas “FR”, “A”, y “T”, que como promedio obtenían resultados superiores al 10% de rentabilidad sobre activos, llegando incluso la empresa “T” a obtener un resultado promedio de 0.1259 USD, lo que representa como promedio

0.1259 USD de utilidad por cada dólar de activos de la compañía. Igualmente se ha de recalcar las empresas “MI” y “G”, por el incremento constante en su rentabilidad, al pasar de 0.08 y 0.00 en el año 2014 a 0.12 y 0.158 en el 2017.

Por otra parte, el comportamiento más desfavorable lo manifiestan las empresas “QIT”, “M”, “P”, “AEC”, y “GVC” las cuales mostraron márgenes de utilidad de 0 en al menos dos de los cuatro años analizados.

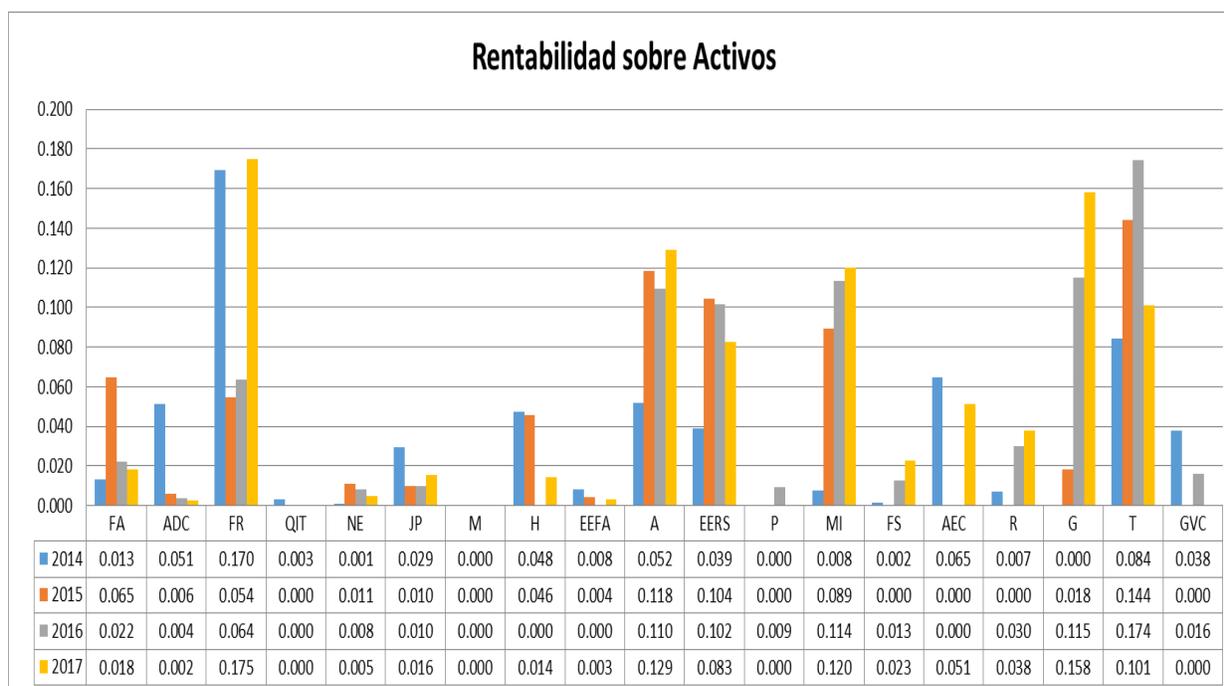


Figura 25. Resultados de la Rentabilidad sobre Activos.

Rentabilidad Sobre el Patrimonio

Por último, se analizaron los resultados de la rentabilidad sobre el patrimonio con resultados similares a las ratios de rentabilidad anteriormente expuestos. Con resultados positivos durante todo el periodo, pero igualmente en el año 2014 se identificaron un total de 3 empresas que no tuvieron utilidades o fueron de 0, número que se incrementó a 7 en el 2015 y que posteriormente descendió a 5 y en los años 2016 y 2017.

Entre los resultados más favorables se encuentran las empresas “A”, “MI” y “T”, que como promedio obtenían resultados superiores al 30% de rentabilidad sobre el patrimonio, lo que significa que lo propietarios como promedio obtienen 0.30 USD de retorno por cada dólar

invertido en la compañía, llegando incluso la empresa “T” a obtener un resultado promedio de 0.60 USD. Igualmente se ha de recalcar la empresa “G”, por el incremento constante en su rentabilidad, al pasar de 0.00 en el año 2014 a 0.277 en el 2017.

En cuanto al comportamiento más desfavorable lo manifiestan las empresas “QIT”, “M”, “P”, “AEC”, y “GVC” las cuales mostraron márgenes de utilidad de 0 en al menos dos de los cuatro años analizados.

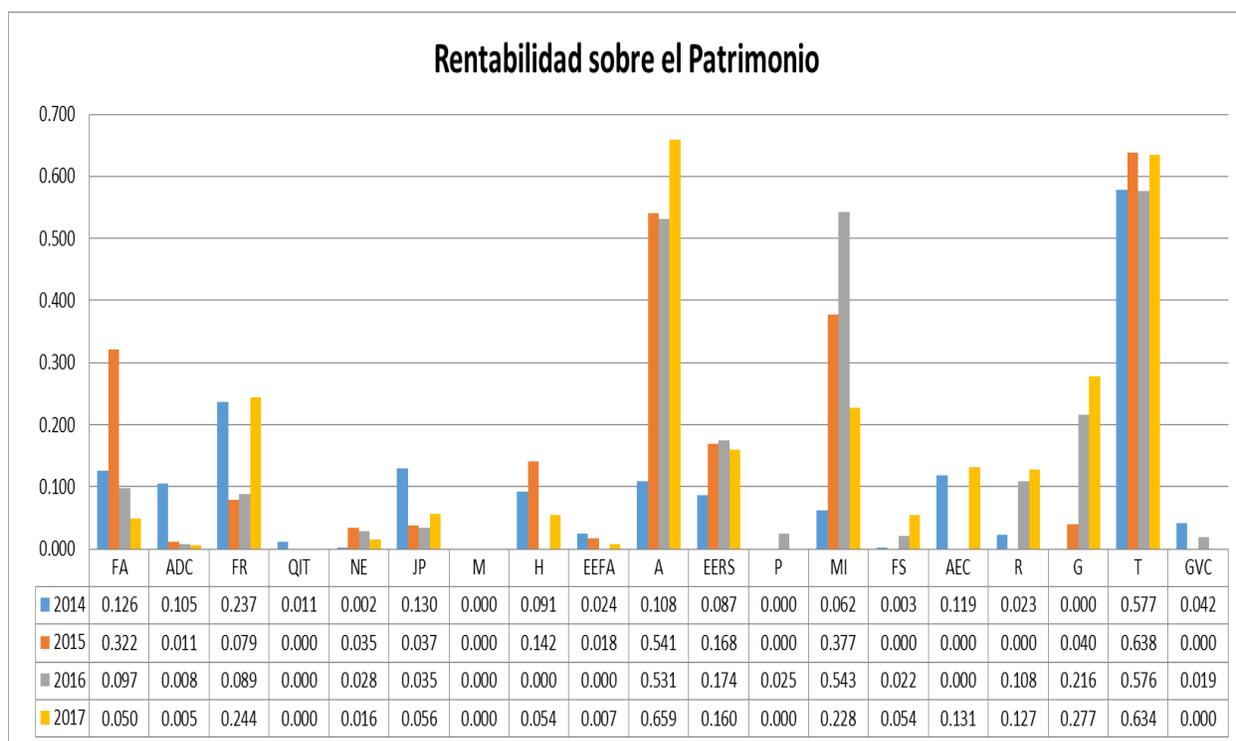


Figura 26. Resultados de la Rentabilidad sobre el Patrimonio.

3.7. Análisis de resultados.

De forma general se ha podido identificar que en el 95% de las empresas se ha establecido al menos un elemento de filosofía empresarial como la misión, visión, valores institucionales, cultura organizacional y organigrama. Pero sin embargo solamente el 68% de las empresas emplean la planificación estratégica como instrumentos de administración. De las cuales únicamente el 30% tiene la planificación estratégica implementada en más del 75%.

En cuanto a los objetivos a largo plazo la totalidad de las empresas los plantean, siendo en el 74% de los casos a una temporalidad de 3 años. Pero solamente el 42% de las empresas habían logrado un cumplimiento mayor al 81%.

Por lo que se ha podido constatar que, aunque la totalidad de las empresas están de acuerdo en que la gestión estratégica es un proceso de planificación para el cumplimiento del desarrollo floricultor, además de que optimizaría los resultados financieros en tiempos de crisis económica. Muy pocas empresas lo utilizan como instrumento de administración y lo tienen implementado.

Los resultados financieros mostraron que a partir del 2015 como promedio en cada año 10 de las 19 empresas logran cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos. Sin embargo, solamente cuatro empresas se han mantenido con buena liquidez durante los 4 años estudiados.

De igual forma se evidencia un alto nivel de endeudamiento en las empresas donde como promedio 13 de las 19 empresas cuentan con más del 50% de sus activos financiados con deuda de las cuales entre 5 y 7 financian más del 70% de sus activos con deuda. Solamente 3 empresas manejan un bajo nivel de endeudamiento durante los cuatro años del estudio, mostrando su relación con los resultados en la autonomía financiera, donde como promedio solamente 5 empresas la obtienen anualmente. De igual forma la rentabilidad muestra que, aunque los resultados son positivos durante el periodo, pocas empresas mantienen un comportamiento constante o incremental.

A modo de resumen se pudieron identificar como las empresas con mejores resultados en cada uno de los indicadores financieros anteriormente descritos fueron: “FR”, “EERS” y “MI”.

3.8. Comprobación de la Hipótesis.

Para la comprobación de la hipótesis se tuvieron en cuenta las empresas que utilizaban la planificación estratégica como instrumento de administración, así como el nivel de implementación en el que estaban. Esta situación fue comparada con el promedio de los resultados obtenidos por cada empresa durante los cuatro años en los siguientes indicadores financieros:

- Razón Corriente

- Autonomía Financiera
- Margen de Utilidad

A continuación, se muestran los resultados de estado de implementación de la planificación estratégica en las empresas, así como el promedio de los indicadores, sus comparación e interpretación.

Items	Empresas																		
	FA	ADC	FR	QIT	NE	JP	M	H	EEFA	A	EERS	P	MI	FS	AEC	R	G	T	GVC
Planificación Estratégica	0.25	0.25	1.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.50	1.00	0.00	0.75	0.25	0.75	0.25	0.50	0.50	0.00
Razón Corriente	0.91	0.97	3.68	1.26	0.62	0.86	3.54	0.89	0.32	1.76	1.10	0.61	1.12	0.76	1.52	1.36	0.69	0.65	2.18
Autonomía Financiera	0.31	0.93	2.46	0.22	0.45	0.36	16.50	0.59	0.42	0.42	1.23	0.53	0.46	1.16	0.80	0.42	1.05	0.27	5.35
Margen de Utilidad	0.02	0.02	0.08	0.00	0.01	0.01	0.00	0.02	0.01	0.02	0.06	0.00	0.05	0.01	0.03	0.01	0.07	0.12	0.02

Figura 27. Estado de a Planificación Financiera e Indicadores por empresas..

De forma general se evidencia una correlación entre el nivel en que se encuentra la implementación de la planificación estratégica en las empresas y los resultados financieros de estas, pues aquellas empresas en las que la planificación estratégica se encuentra en 75% o 100% son las que mejores resultados han obtenido en los indicadores financieros. Estas empresas son: “FR”, “EERS”, “MI” y “AEC”.

De igual forma las empresas que no utilizan la planificación estratégica como instrumento de administración son la que muestran de forma general los peores resultados en los indicadores financieros.

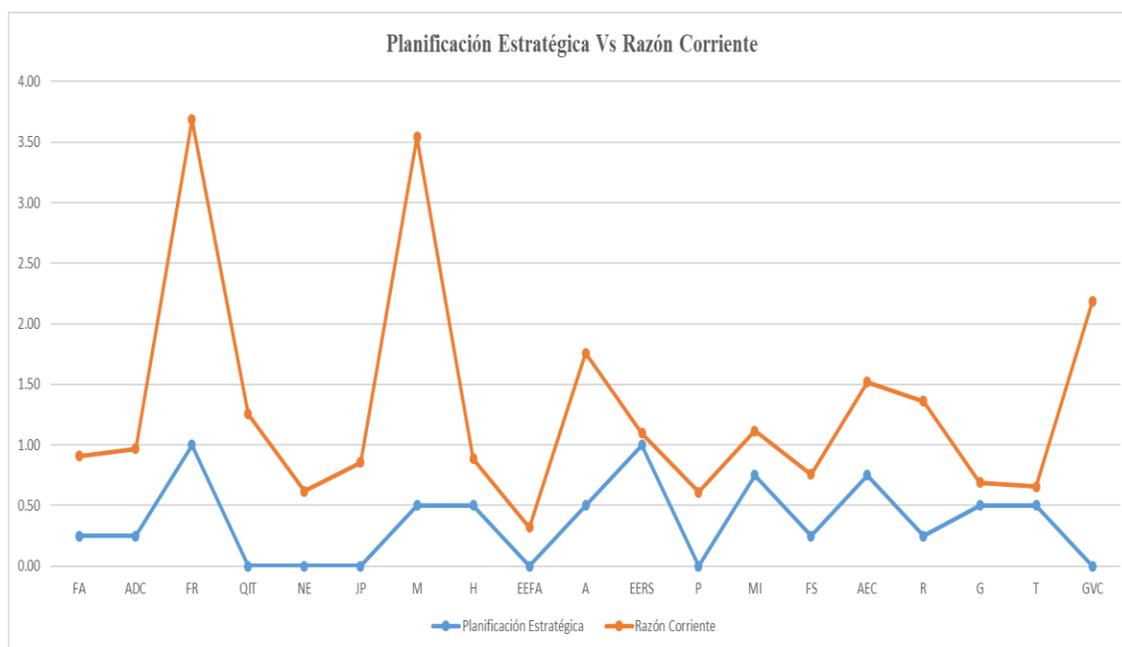


Figura 28. Planificación estratégica y razón corriente por empresa.

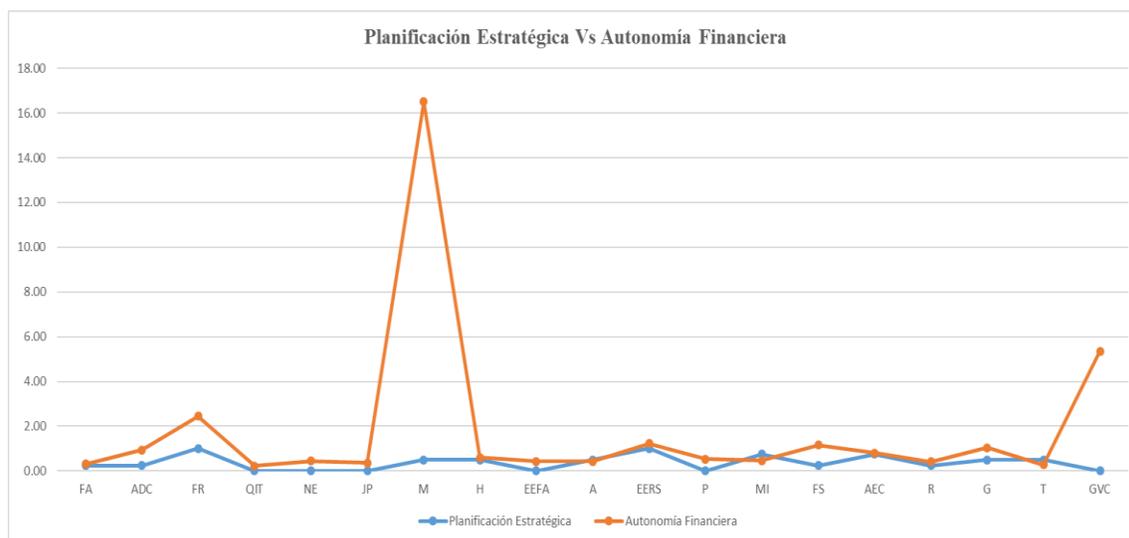


Figura 29. Planificación estratégica y autonomía financiera por empresa.

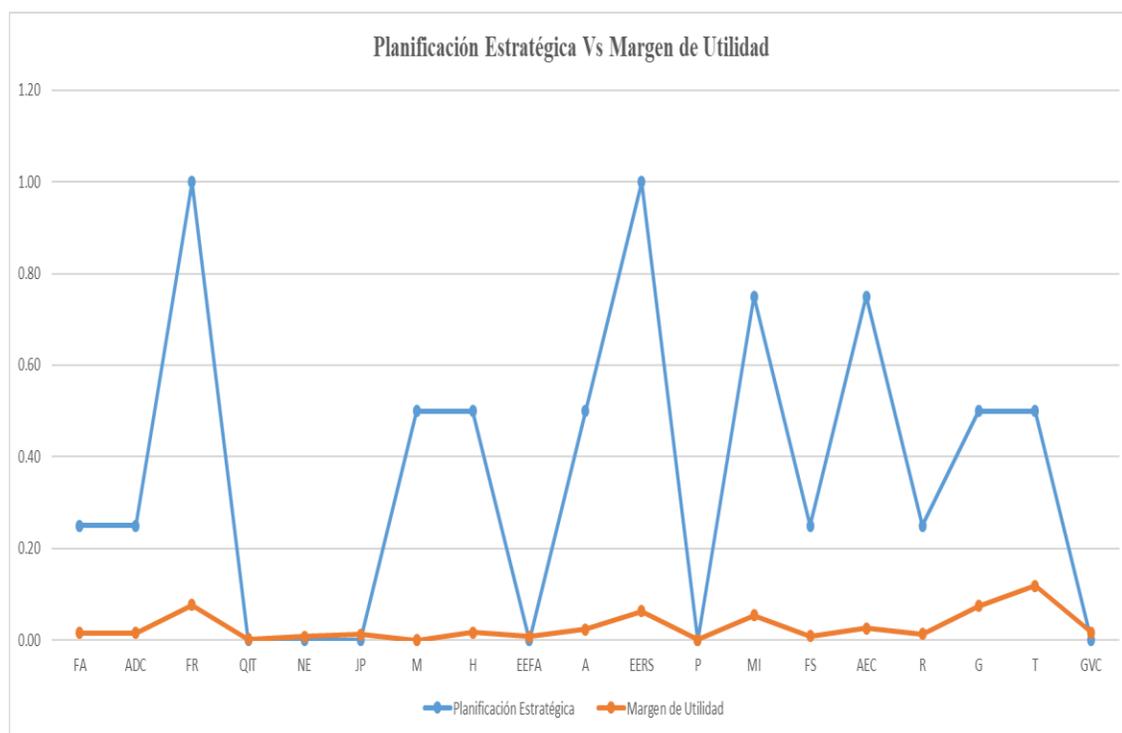


Figura 30. Planificación estratégica y margen de utilidad por empresa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Antecedentes de la propuesta.

De acuerdo al diagnóstico establecido en las empresas producto de la tabulación de la encuesta y posterior análisis de los indicadores financieros de las empresas durante el periodo 2014 -2017. Se ha podido identificar la situación actual de las mismas, lo cual conforma el punto de partida de la actúa propuesta. Los Principales elementos identificados son los siguientes:

- Solamente el 68% de las empresas emplean la planificación estratégica como instrumentos de administración, de las cuales únicamente el 30% la tiene implementada en más del 75%.
- Solamente cuatro empresas se han mantenido con buena liquidez durante el periodo 2014 – 2017.
- Solamente 3 empresas se han gestionado con un bajo nivel de endeudamiento durante el periodo 2014 – 2017.
- Los resultados de forma general en la rentabilidad son positivos durante el periodo analizado, pero pocas empresas mantienen un comportamiento constante o incremental en el mismo.

4.2. Justificación.

A partir de la revisión minuciosa de la información referente al sector florícola y sus organizaciones en la provincia Cotopaxi en el periodo 2014 – 2017, ha permitido identificar la situación financiera de las empresas, así como el estado actual de las empresas entorno a la planificación estratégica.

Diagnóstico que es fundamental para la propuesta de un modelo de gestión estratégico que permita aplicar indicadores con la finalidad de enfrentar diferentes posibles escenarios económicos. Al tener claridad de las situaciones que se puedan presentar es mucho más fácil

establecer las estrategias adecuadas en cada caso y brindar las mejores soluciones ante cada conflicto; y a su vez poder aplicar las políticas internas que ayuden al crecimiento de las organizaciones y la economía sustentable del sector florícola.

4.3. Objetivos.

4.3.1. Objetivos General.

La presente propuesta tiene como objetivo general un modelo de cómo se debería manejar la gestión estratégica que le permitan a las empresas mejorar sus indicadores financieros.

4.3.2. Objetivos Específicos.

Como objetivos específicos se establecen los siguientes:

- Aumentar en un 10% el número de empresas con resultados favorables en su liquidez.
- Disminuir en un 10% el número de empresas que financian el 70% de sus activos con deuda.
- Aumentar en un 5% las empresas con autonomía financiera.

4.4. Factibilidad de la propuesta.

El proyecto es factible puesto que el mismo puede ser desarrollado de forma eficiente y eficaz. Además de que su costo de implementación depende en gran medida de las particularidades de cada empresa, y el mismo será asumido por aquellas compañías que deseen establecer la actual propuesta.

4.5. Diseño de la propuesta.

4.5.1. Planificación Estratégica.

a. *Direccionamiento estratégico.*

- **La Misión**

Una declaración de misión define en un párrafo la razón de la existencia de cualquier entidad. Encarna sus filosofías, metas, ambiciones y costumbres. Cualquier entidad que intente operar sin una declaración de misión corre el riesgo de vagar por el mundo sin tener la capacidad de verificar que está en el rumbo previsto. Para su definición las empresas utilizarán la siguiente guía.

MISIÓN	
Interrogantes	Respuestas
1	¿Cuál es la institución?
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?
5	¿Cuáles son sus productos?
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al producto?

Figura 31. Guía para la elaboración de la Misión.

- **La Visión**

La visión representa una descripción de qué y dónde la empresa quiere estar. Como tal, es una declaración de aspiración. Representa una visión del tipo de organización en la que se esfuerza por convertirse y los objetivos de alto nivel que espera alcanzar, lo cual permite orientar las decisiones estratégicas de crecimiento. Para su definición las empresas utilizarán la siguiente guía.

VISIÓN	
Interrogantes	Respuestas
1	¿Cómo se ve la empresa 3 años después?
2	¿Qué logros les gustaría recordar dentro de algunos años?
3	¿Qué innovaciones podrían lograr a nivel de la institución?
4	¿Qué otras expectativas les gustaría satisfacer?

Figura 32. Guía para la elaboración de la Visión.

- **Valores Institucionales**

Los valores institucionales pueden describirse mejor como filosofías operativas o principios que guían la conducta interna de una organización, así como su relación con el mundo externo.

Por lo tanto, si las declaraciones de misión exponen qué es lo que actualmente realiza la organización y la declaración de visión articula dónde aspira a llegar, el propósito de establecer los valores institucionales es ayudar a definir el tipo de organización en la que se esfuerza por ser. Como tales, describen algo de su cultura, su ética y sus prioridades.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de valores institucionales

- Autoayuda: Ayudamos a las personas a ayudarse a sí mismos.
- Responsabilidad: Asumimos la responsabilidad y respondemos a nuestras acciones
- Democracia: Damos a nuestros miembros una opinión sobre la forma en que manejamos nuestras empresas
- Solidaridad: Compartimos intereses y propósitos comunes con nuestros miembros y otras empresas.
- Apertura: Nadie es perfecto, y no lo esconderemos, somos honestos con respecto a lo que hacemos y la forma en que lo hacemos
- Responsabilidad social: Alentamos a las personas a responsabilizarse de su propia comunidad, y trabajamos juntos para mejorarlo.
- Cuidando a los demás: Regularmente financiamos organizaciones benéficas y grupos de la comunidad local con las ganancias de nuestro negocio.

- **Cultura organizacional**

La "cultura" se puede definir como un conjunto compartido de valores, creencias, pensamientos, comportamientos y hábitos que crean una experiencia que se siente, se ve y no se ve. Esta experiencia crea un entorno dentro de una entidad definida como una organización.

Entre los elementos que las empresas deben tener en cuenta en la cultura organizacional se encuentra:

Los factores que ocurren dentro de la organización. Algunos de esos factores son:

- Valores y creencias del fundador.
- Las políticas
- Salario
- Beneficios
- Incentivos
- Estilo de gestión
- Trato del personal

Los factores que ocurren fuera de la organización y aun así influyen en la cultura interna. Algunos de estos factores son:

- Estándares de la industria
- Condiciones económicas
- Ramificaciones legales
- Tecnología

- **Organigrama**

Establecer una estructura organizativa sólida puede aumentar la eficiencia de una empresa, ya sea que tenga dos empleados o 200. La estructura organizativa identifica las posiciones en una oficina, determina quién administra los departamentos y define los roles de trabajo individuales.

A continuación, se muestra una guía de para las empresas:

1. Haga un inventario cuidadoso de su trabajo, incluida la información de su organización. Programas, misiones, mandatos y objetivos.
2. Listar las funciones y actividades de cada puesto dentro de la organización. Para lo cual se aconseja:
 - Empezar desde lo más alto de la organización.

- Haga una lista de las funciones
 - Examinar todos los puestos, inclusive aquellos que tiene pensó incorporar en un plazo de 1 a 3 años.
3. Identificar líneas de autoridad vinculado a cada puesto, lo que implica revisar cuidadosamente las descripciones de los puestos para determinar quién informa a quién.
 4. Describir los canales formales e informales de comunicación.
 5. Examinar las políticas, regulaciones y leyes existentes que rigen actualmente, y como pudieran afectar la estructura organizacional.
 6. Se debe tener en cuenta el alcance geográfico de la organización, sus sucursales.

b. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos es un término que denota los objetivos más altos de la organización, es uno de los componentes fundamentales del plan estratégico y los mismos están vinculados a la misión y visión de la empresa.

De forma genera los objetivos estratégicos deben ser fáciles de recordar y deben ser comprensibles para todos los trabajadores dentro de la organización, los mismos deben seguir la siguiente estructura:

Acción + Detalle + Métrico + Unidad + Plazo

A continuación, se muestra un ejemplo general de cómo se han de establecer los objetivos estratégicos

- Expandir nuestras operaciones internacionales en 3 nuevos mercados para el 21 de diciembre de 2020

OBJETIVOS				
Acción	Detalle	Métrico	Unidad	Plazo
Expandir	nuestras operaciones internacionales	en 3	nuevos mercados	para el 21 de diciembre de 2020

Figura 33. Estructura de los Objetivos Estratégicos.

c. Factores críticos de éxito.

Los factores críticos de éxito están fuertemente relacionados con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa. Mientras que la misión y los objetivos se centran en los objetivos y lo que se debe lograr, los Factores críticos de éxito se centran en las áreas más importantes y llegan al corazón de lo que se debe lograr.

Los factores críticos de éxito, también conocidos como áreas de resultados clave, son áreas de actividad esenciales que deben realizarse bien para lograr la misión, los objetivos o las metas del negocio. Al identificar los factores críticos de éxito, se puede crear un punto de referencia común para dirigir y medir el éxito de la empresa.

Para identificar posibles Factores críticos de éxito, se debe examinar la misión y los objetivos y ver qué áreas de la empresa necesitan atención para poder lograrlos. A continuación, se muestra un resumen de los posibles objetivos estratégicos y las áreas claves de éxito para las empresas analizadas.

Áreas Claves de Éxito	Objetivos Estratégicos
Planificación Estratégica	Establecer un sistema de gestión estratégica en la empresa para el año 2020.
Gestión de la Calidad	Obtener una satisfacción del 80% de nuestros clientes con respecto a la calidad de los productos en el año 2020.
Gestión Comercial	Expandir nuestras operaciones internacionales en 3 nuevos mercados para el 2020.
Gestión Financiera	Disminuir nuestro endeudamiento en un 10% para el 2020 Aumentar en un 5% la eficiencia en el empleo de los activos para el 2020
Sistema Logístico	Incrementar en un 15% la eficiencias del porcesos logístico de la empresa para e 2020

Figura 34. Objetivos estratégicos y áreas claves de éxito.

d. Indicadores estratégicos.

La empresa para poder ejecutar de una manera más eficiente los ciclos de mejora continua necesita aplicar indicadores de gestión, que son el apoyo vital para la toma de decisiones y para la definición de medidas de viabilidad de los procesos.

Para la aplicación de los indicadores estratégicos se necesita el desarrollo de una metodología de inclusión de los mismos. Será descrita a partir del planteamiento de determinados indicadores, así como la descripción de los mismos. Todo lo anterior se verá reforzado con la utilización de fórmulas matemáticas de apoyo a cada indicador, siempre conservando los conceptos referentes a la relación y fracción a la que se requiere hacer énfasis con el objetivo final de alcanzar los índices propuestos.

En la tabla siguiente se listan los indicadores de gestión de la empresa, su descripción y su fórmula matemática correspondiente:

Indicador	Descripción	Fórmulas
		$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$
Gestión administrativa	Mide el cumplimiento de las actividades de la gestión administrativa	$E = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} * 100$
		$I = \frac{\text{Indicadores implementados}}{\text{Total de indicadores}} * 100$
Gestión financiera	Establece el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.	$\text{Relación corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
		$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
Eficiencia técnica	Es el resultado de comparar la producción efectiva diaria contra la capacidad técnica actual.	$ET = \frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad técnica}} * 100$
		$ET = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$
Eficiencia total de la planta	En este indicador se agrupa todos los efectos derivados de un mayor o menor tiempo de utilización, como los derivados de los mayores rendimientos. Los tiempos de utilización apuntan más hacia los problemas de demanda y hacia la capacidad de ventas de la empresa, mientras que los mayores o menores rendimientos apuntan hacia la eficiencia del personal, la organización de la producción, entre otros.	$ETP = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$
Rendimiento de calidad	Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones).	$RC = \frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} * 100$
Calidad de uso	Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes.	$CU = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total de ventas}} * 100$
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$G = \frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas.	$PR = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}} * 100$
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$CAU = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$CUD = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Unidades despachadas}} * 100$
Costos logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$CL = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$
Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$MC = \frac{\text{Venta real del producto}}{\text{Costo real directo del producto}} * 100$
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$VP = \frac{\text{Valor perdidos no entregados}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$
Gastos operativos de la bodega	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.	$GOB = \frac{\text{Costos operativos de bodega}}{\text{Costo de las ventas}} * 100$

Figura 35. Tabla de Indicadores.

e. Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Financiera.

A partir de la planificación estratégica establecida para la empresa se obtiene un cuadro de mando integral que tendrá como base y prioridad los indicadores de gestión financiera identificados en primera instancia. Esta herramienta permite analizar la evolución de la empresa, con lo cual se pueden tomar decisiones rápidas y certeras en caso de desviaciones, adaptar las estrategias empleadas o aplicar nuevas estrategias, siempre con la finalidad de hacer que la empresa pueda cumplir con los objetivos propuestos.

A continuación, se presentan los componentes del cuadro de mando integral:

TÍTULO	DEFINICIÓN
Procesos	Se describen los procesos de la empresa
Objetivos Estratégicos	En este campo se determinan los objetivos estratégicos, conforme las perspectivas
Indicador	Se establece el nombre del indicador
Frecuencia	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
Meta	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
Variaciones	El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

Figura 36. Componentes del cuadro de mando integral.

PROCESOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINICIENTE
GESTIÓN FINANCIERA	Disminuir nuestro endeudamiento en un 10% para el 2020.	Diseñar e implementar un sistema de gestión financiera	$Relación\ corriente = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
			$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ corriente - inventarios}{Pasivo\ corriente}$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Aumentar en un 5% la eficiencia en el empleo de los activos para el 2020.	Diseñar e implementar un sistema de gestión del Talento Humano	$PTR = \frac{Unidades\ producidas}{Número\ horas\ hombre} * 100$	Diario	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
			$PTR = \frac{Valor\ producción\ precios\ constantes}{Número\ de\ personal\ ocupado} * 100$	Diario	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
		Diseñar un plan de actualización de recursos tecnológicos	$A = \frac{Número\ de\ actividades}{Total\ de\ actividades} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
SISTEMA LOGÍSTICA	Incrementar en un 15% la eficiencias del porcesos logístico de la empresa para e 2020	Elaborar un sistema de inventarios	$RI = \frac{Inventario\ inicial + Inventario\ final}{2} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
			$RI = \frac{Costo\ de\ ventas\ periódicas}{Inventario\ promedio\ durante\ el\ período} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
	Implementar un plan de compras	$CPG = \frac{Productos\ generados\ sin\ problemas}{Total\ de\ pedidos\ generados} * 100$	Diario	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%	
		$EPR = \frac{Pedidos\ rechazados}{Total\ de\ órdenes\ de\ compra\ recibidas} * 100$	Diario	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%	
	Implementar un plan de distribución de productos	$CUD = \frac{Costo\ total\ operativo\ bodega}{Unidades\ despachadas} * 100$	Diario	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%	
		$NCD = \frac{Número\ de\ despachos\ cumplidos}{Número\ total\ de\ despachos\ requeridos} * 100$	Diario	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%	
	Identificar nuevos proveedores a nivel nacional e internacional	$NVP = \frac{Pedidos\ recibidos\ fuera\ de\ tiempo}{Total\ de\ pedidos\ recibidos} * 100$	Diario	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%	

Figura 37. Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva financiera

f. Estrategias y objetivos operativos

Basado en la deficiencia identificada en el diagnóstico, así como en los objetivos estratégicos plateados se proponen las siguientes estrategias:

Estrategias	Objetivos Operativos	Plan de Acción
Rediseñar el esquema Administrativo financiero que refleje el perfeccionamiento en el manejo de la actividad financiera.	Realizar la renegociación de las deudas para disminuir el pago de intereses en un 5%.	Identificar los acreedores de la empresa
		Realizar la renegociación de las deudas
Rediseñar un esquema de reinversión de utilidades	Recapitalizar la empresa en un 10%, mediante la reinversión de utilidades	Realizar la reinversión de utilidades en activos productivos <u>el monto de las utilidades no distribuidas.</u>
		Establecer un cronograma de capitalización de utilidades hasta el 31 de diciembre. Realizar inversiones en la bolsa de valores de acuerdo al <u>margen de utilidades.</u>
Establecer procedimiento para la administración de las cuentas por pagar	Disminuir las cuentas por pagar en un 30%	Verificar semanalmente el cuadro contable de las partidas y saldos que integran cada cuenta, clasificándolas conforme a <u>su contenido.</u>
		Analizar periódicamente el plazo de pago a los acreedores <u>que ya han vencido.</u> Verificar que exista documentación que justifique las obligaciones de pagos pendientes, además de conciliaciones y <u>convenios de pagos suscritos.</u>
Diseñar un plan táctico financiero para potenciar la gestión en el área de cobranzas.	Disminuir las cuentas por cobrar en un 25%	Establecer políticas de crédito, conforme el volumen de <u>ventas.</u>
		Estimar cuentas incobrables realizando llamadas de recordatorio a los clientes. Establecer el costo marginal en cuentas por cobrar. Disminuir el plazo de recuperación de cuentas por cobrar, <u>visitando a clientes con crédito en mora.</u>
Establecer un programa de mantenimiento preventivo de planta y equipo para la empresa.	Implementar un programa de mantenimiento de planta y equipos que cubra hasta el 80% de los activos de la empresa	Determinar los requerimientos de mantenimiento preventivo <u>(MP)</u>
		Establecer el requerimiento de mantenimiento correctivo <u>(MC)</u> Realizar el mantenimiento periódico de equipos Identificar los requerimientos para la <u>sustitución de activos</u>
Rediseñar un esquema para incrementar el volumen de producción.	Incrementar el volumen de producción en un 5% anual	Determinar estándares y métodos, así como los tiempos de los procesos que determinen la operatividad del proceso con <u>sus tiempos asociados.</u>
		Conocer de forma adecuada la rentabilidad de los productos <u>para facilitar la toma de decisiones.</u> Desarrollar una base de datos de operaciones y tiempos de procesos, que permita la estimación de los costes de nuevos <u>productos con un alto grado de fiabilidad.</u> Mejorar la contribución del personal a los resultados de la empresa mediante su integración en el cumplimiento de objetivos de productividad y puesta en marcha de acciones de mejora. Disminuir el volumen de desperdicios Optimizar los costos de producción

Figura 38. Plan de estrategias y objetivos operativos.

CONCLUSIONES

- Luego de analizar la situación actual de la gestión estratégica, como modelo para optimizar los resultados financieros en escenarios inestables dentro del sector florícola de la provincia de Cotopaxi. Se concluye lo siguiente:
- El 95% de las empresas se ha establecido al menos un elemento de filosofía empresarial como la misión, visión, valores institucionales, cultura organizacional y organigrama. Pero sin embargo solamente el 68% de las empresas emplean la planificación estratégica como instrumentos de administración. De las cuales únicamente el 30% tiene la planificación estratégica implementada en más del 75%.
- La totalidad de las empresas plantean objetivos a largo plazo, siendo en el 74% de los casos a una temporalidad de 3 años. Pero solamente el 42% de las empresas habían logrado un cumplimiento mayor al 81%.
- A partir del 2015 se evidencia que como promedio en cada año 10 de las 19 empresas logran cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos. Sin embargo, solamente cuatro empresas se han mantenido con buena liquidez durante los 4 años estudiados.
- Se identifica un alto nivel de endeudamiento en las empresas donde como promedio 13 de las 19 empresas cuentan con más del 50% de sus activos financiados con deuda, de las cuales entre 5 y 7 financian más del 70% de sus activos con deuda. Solamente 3 empresas manejan un bajo nivel de endeudamiento durante los cuatro años del estudio, mostrando su relación con los resultados en la autonomía financiera, donde como promedio solamente 5 empresas la obtienen anualmente.
- Se propuso una guía para el diseño de los elementos de filosofía organizacional, así como los objetivos estrategias y su relación con las áreas claves de éxitos, finalizada la propuesta con un cuadro de mando integral basado en las principales deficiencias financieras identificadas en las empresas.

RECOMENDACIONES

- Al concluir el estudio de la gestión estratégica como un recurso para optimizar los resultados financiero en escenarios inestables en el sector florícola de la provincia Cotopaxi en el periodo 2014 – 2017. Se recomienda lo siguiente.
- Extender la presenta investigación al resto de las empresas florícolas del país.
- Mantener un monitoreo constante de la situación financiera de las empresas, dado el nivel de endeudamiento de las mismas.
- Repetir el estudio en un periodo de 3 años para determinar el estado de avance de las empresas en comparación a los resultados obtenidos actualmente.
- Publicar la presente investigación en los medios pertinentes, y que contribuya a la formación de estudiantes además de servir de fuente de información a investigadores interesados en la temática de estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baena Paz, Guillermina María Eugenia. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Baena Paz, Guillermina María Eugenia.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad . (2010). *El Marco Conceptual para la Información Financiera* . Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad .
- Hernandez, A., & Alvares, M. (9 de Agosto de 2012). *Contabilidad por Aris Hernandez y Manuel Alvares*. Obtenido de http://chapislibramannyaries.blogspot.com/2012/08/unidad-vi-balance-estado-de-situacion_7406.html
- Zane, B., & Kane, A. (2014). *Essentials of Investments, 5th ed*. McGraw-Hill Irwin.
- Arequipa, C. J., & Ayala, A. L. (2016). *Plan estratégico para la empresa “Aj Flowers” ubicado en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro, sector cruz loma, en el período 2015-2016*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Arias F. G. (2012). *Tipos y Diseño de la Investigación*. Recuperado el 10 de septiembre 2018 de http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 06 de octubre de 2018, de http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf
- Bagley , C. (2016). *Management and Decision-Making*. Chicago: SJ Clarke.
- BBC. (31 de Julio de 2016). Las impresionantes cifras del mercado de flores más grande del mundo. *BBC*.
- Brito, Velasco. (2018).
- Burgess, R. (2014). *En el campo: una introducción a la investigación de campo* . Reino Unido: George Allen & Unwin.

- Clavijo, S. M. (Agosto de 2018). *Administración*. Recuperado el 15 noviembre 2018 de <http://administracion16.blogspot.com/>
- Codija, M. (2014). *La importancia de la información financiera*. Nueva York: Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York.
- Cuevas, C. F. (2015). *Contabilidad de costos*. Colombia - Bogotá: Segunda Edición. Editorial Printece Hall; 2007. ISBN: 958-699-037-0.
- Davalos, N. (2012). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoria*. Quito: Ecuador.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dávila Torres, J. (2012). *La política como herramienta en la transformación*. México.: Gaceta Médica.
- Dietz, & Stern. (2015). Toward realistic models of individual choice. *J Socio-Econ*, 24.
- Duff, V. (2015). Management Decision Making Process. *Digital Coast Reporte*.
- Elina, M. D. (2016). *Bases para la administración Financiera*. Argentina: Alfagrama.
- Elsy Bonilla Castro, P. R. (2005). *La Investigación en Ciencias Sociales*. Bogota: Ediciones Unidas Norma.
- Epstein, B., & Jermakowicz, E. (2017). Interpretation and Application of International Financial Reporting Standards. *John Wiley & Sons*, 91-97.
- Expoflores. (27 de Septiembre de 2017). *Informe Primer Trimestre 2017*. Quito: Expoflores.
- Galarza, C. (27 de mayo de 2015). *LOS MÉTODOS CUANTITATIVOS, CUALITATIVOS Y CUANTICUALITATIVOS EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL*. Recuperado 16 noviembre de 2018 de http://cienciaytecnologiapanchos.blogspot.com/2015/05/los-metodos-cuantitativos-cualitativos_27.html
- García, G. M. (2015). *La gestión estratégica en la empresa florícola La Herradura y su incidencia en el mercado*. Ambato: Pontífica Universidad Católica del Ecuador.

- Garzon, L. (10 de 04 de 2013). *Repositorio ESPE*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6355/1/T-ESPEL-MAE-0052.pdf>
- Gomez, C. (07 de 2014). Repositorio Universidad San Francisco de Quito. Recuperado el 21 de septiembre de 2018, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3323/1/110952.pdf>
- González S, I. (2013). *Ecas* . Obtenido de <http://www.ecas.cl/index.php/movil-comunidad/45-contable/211-activo-fijo>
- González, G. (2015). *Contabilidad General*. México: Limusa.
- Gordas, J., Cardiel, N., & Zamorano, J. (2011). Estadística Básica para estudiantes de Ciencia. En J. C. Gordas, *Estadística Básica para estudiantes de Ciencia* (pág. 11). Madrid.
- Guarin, J. H., & López, J. C. (2011). *El arte de la guerra una guía estratégica y administrativa aplicado a la administración de la empresa Farmacontrol S.A*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Helfert, E. (2014). The Nature of Financial Statements: The Cash Flow Statement". Tools and Techniques - A Guide for Managers. *Financial Analysis*.
- Hernández C. E. (2003). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 20 octubre de 2018 de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/capitulo3.pdf
- Herrera E., L., Medina F. , A., & Naranjo L., G. (2004). Tutoria de la Investigación Científica. En L. M. Herrera E., *Tutoria de la Investigación Científica* (pág. 95). Ambato: Gráficas Corona Quito.
- Izumi, W. (2017). *La evolución de la contabilidad del ingreso en el siglo XVIII y XIX Gran Bretaña*. Gran Bretaña: Universidad de Osaka de Economía.
- Madera, A. C., & Miranda, J. R. (2012). *Plan estratégico para el fortalecimiento del sector florícola del cantón Cayambe provincia de Pichincha para el período 2011-2015*. Quito: Pontífica Universidad Católica del Ecuador.
- Marketing de Cultural S.A. (2015). *Marketing de Cultural S.A*.
- Maucher. (2013).

- Mina, V. (2015). *Propuesta de Estrategias de Financiamiento para el crecimiento y expansión de la empresa florícola Florany S.A del 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014*. Sangolqui: ESPE.
- Mintzberg, & Ahlstrand. (2014). *Safari a la Estrategia*. Argentina: Ediciones Garnica.
- Perez, Carlos. (2016). *Indicadores de Gestion*. Recuperado el 01 noviembre de 2018 de <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Proecuador. (29 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ecuador-y-colombia-se-llevan-parte-del-mercado-de-flores-de-paises-bajos/>
- Rincon, Rafael. (2015). Los indicadores de Gestión Organizacional. *Revista Universidad EAFIT*, 111. Recuperado el 20 de septiembre de 2018, de <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Rocha, L. A. (2007). *Diseño de un plan estratégico para la empresa florícola Tamboroses S. A. del sector de Mulalo de la provincia de Cotopaxi*. Latacunga: Escuela Superior Politécnica del Ejército.
- SRI. (2018). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 15 de noviembre 2018 de <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/4b2582cf-3750-4ef0-b9ec-ef8e6bce5cd3/Catastro%202018.xls>
- Superintendencia de Compañías . (2016). *Anuario Estadístico*. Quito: Superintendencia de Compañías .
- Terra, L., & Passador, J. (2017). Symbiotic Dynamic: The Strategic Problem from the Perspective of Complexity. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(2), 235–248.
- Tinoco Oviedo, J. S. (2016). *Propuesta de mejoramiento del área contable - financiera en empresas turísticas de galápagos. Caso empresa GTC Galapinc CIA. Ltda*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Velasco Mercedes. (2018).

Wachowicz, J. V. (2015). *Fundamento de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educacion.

Wild, J. P. (2014). *Fundamental Accounting Principles (18th ed.)*. . New York: : McGraw-Hill.

Zona Económica. (2013). Recuperado el 15 noviembre de 2018 de Zona Económica:
<http://www.zonaeconomica.com>

ANEXOS



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

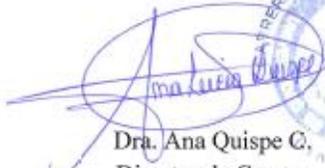
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y DEL COMERCIO
CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por las señoritas BRITO ZURITA SANDRA MARIBEL Y VELASCO CHASIPANTA MERCEDES MAGDALENA.

En la ciudad de Latacunga, a los 25 días del mes de Enero del 2019.

2-107
Mgs. David Pavón
Director del Proyecto


Dra. Ana Quispe C.
Director de Carrera

Aprobado por:


Dr. Freddy Jaramillo Ch.
Secretario Académico