



**ESPE**  
**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**“Estrategias de diversificación y su influencia en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.”**

Oña Zapata, Mónica Elizabeth y Velasco Chicaiza, Roxana Maribel

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio  
Carrera de Licenciatura en Finanzas y Auditoría

Trabajo de titulación, previo a la obtención de título de Licenciado en Finanzas – Contador  
Público – Auditor

Ing. Fabara Zambrano, Xavier Hermógenes

15 de julio del 2022

Latacunga



Oña\_Velasco\_Proyecto de Titulación COMPLETA - COPILINK...

Scanned on: 20:3 July 25, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

Identical Words	1238
Words with Minor Changes	447
Paraphrased Words	740
Omitted Words	0

A blue handwritten signature on a light blue background.

Firmado digitalmente  
por XAVIER  
HERMOGENES  
FABARA ZAMBRANO  
Fecha: 2022.07.25  
15:22:12 -05'00'



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE LICENCIATURA FINANZA Y AUDITORÍA

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**Estrategias de diversificación y su influencia en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.**” fue realizado por las señoritas **Oña Zapata, Mónica Elizabeth y Velasco Chicaiza, Roxana Maribel** el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Latacunga 26 de julio 2022

Firma:

Ing. Xavier Hermógenes Fabara Zambrano

C. C 1710689264



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE LICENCIATURA FINANZA Y AUDITORÍA

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotras, **Oña Zapata, Mónica Elizabeth**, con cédula de ciudadanía N° 0504118928 y **Velasco Chicaiza, Roxana Maribel**, con cédula de ciudadanía N° 0550063499, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Estrategias de diversificación y su influencia en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.”**, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Latacunga 26 de julio 2022

.....  
**Oña Zapata Mónica Elizabeth**

C.C.: 0504118928

.....  
**Velasco Chicaiza Roxana Maribel**

C.C.:0550063499



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

**CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Nosotras **Oña Zapata, Mónica Elizabeth**, con cédula de ciudadanía N°0504118928, y **Velasco Chicaiza, Roxana Maribel**, con cédula de ciudadanía N° 0550063499, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Estrategias de diversificación y su influencia en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra responsabilidad.

**Latacunga 26 de julio 2022**

  
.....  
**Oña Zapata Mónica Elizabeth**

C.C.: 0504118928

  
.....  
**Velasco Chicaiza Roxana Maribel**

C.C.:0550063499

## Dedicatoria

*Esta presente investigación que ha sido realizada con arduo trabajo, sacrificio y empeño se la dedico a todas las personas que no creyeron en mí, quienes me permitieron mantenerme en la carrera y permitirme creer en mí.*

**Oña Zapata Mónica Elizabeth**

## **Dedicatoria**

*El presente trabajo de titulación que he realizado con arduo trabajo, empeño y sacrificio, está dedicado a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar los objetivos que me propuesto y permitirme finalizar mi sueño tan anhelado como mi Carrera Universidad.*

*A mis padres por ser mi apoyo y brindándome su comprensión en todas las adversidades que se me han presentado durante este tiempo siendo mi fuente de fortaleza en todo momento.*

*A mis hermanos y sobrinos por su apoyo moral en todo momento por ser quienes me animaban a seguir y no rendirme a pesar de las circunstancias presentadas durante mi vida estudiantil.*

*Al amor de mi vida por brindarme todo su apoyo con palabras de aliento para no rendirme y seguir adelante.*

*Gracias a todos*

**Velasco Chicaiza Roxana Maribel**

## **Agradecimiento**

*Mi agradecimiento especial a la Universidad de las Fuerzas Armadas por la acogida y el recibimiento desde mis inicios de estudio y aprendizaje profesional, agradezco también a mis padres por el apoyo que me brindaron día tras día en esa lucha constante de perseguir mi meta y mis sueños, como también mi eterno agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza y la sabiduría para continuar en cada adversidad que se me presento y a todas las personas que han estado a mi lado durante esta etapa de arduo trabajo y sacrificios apoyándome e incentivándome para ser la persona que soy en día.*

**Oña Zapata Mónica Elizabeth**

## **Agradecimiento**

*Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.*

*Mi profundo agradecimiento a mis padres, por confiar en mí, y permitirme realizar mi estudios estar ahí apoyándome en todo momento y brindarme sus sabios consejos cuando los necesitaba.*

*A mis hermanos y sobrinos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.*

*De igual manera mis agradecimientos a la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE a sus docentes por impartirme todo su conocimiento durante mi carrera estudiantil en especial al Ing. Xavier Fabara por ser nuestro tutor durante nuestro proyecto de investigación, por la comprensión, colaboración y comprensión y aporte a nuestro proyecto*

*Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi compañera Mónica Oña por su paciencia durante todo este proyecto por ser una gran persona.*

*Gracias a todas las personas que estuvieron a mi lado apoyándome durante todo este proceso estudiantil.*

**Velasco Chicaiza Roxana Maribel**

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>Caratula .....</b>	<b>1</b>
<b>Reporte de verificación .....</b>	<b>2</b>
<b>Certificación .....</b>	<b>3</b>
<b>Responsabilidad de autoría .....</b>	<b>4</b>
<b>Autorización de publicación .....</b>	<b>5</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>6</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>7</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>8</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>9</b>
<b>Índice de contenido .....</b>	<b>10</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>15</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>18</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>20</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo I: Problema de investigación.....</b>	<b>22</b>
<b>Título del Proyecto .....</b>	<b>22</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>22</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>24</b>
<b><i>Contextualización Macro.....</i></b>	<b>25</b>
<b><i>Contextualización Meso .....</i></b>	<b>27</b>

<i>Contextualización Micro</i> .....	30
<i>Árbol de problemas</i> .....	33
Formulación del Problema.....	34
Justificación e importancia .....	34
Objetivos.....	35
<i>Objetivo General</i> .....	35
<i>Objetivos Específicos</i> .....	35
Hipótesis .....	36
Variables de investigación.....	36
Operacionalización de las Variables .....	37
Categorías Fundamentales .....	39
Capítulo II:Marco teórico .....	40
Base Teórica.....	40
<i>Teoría de la contingencia</i> .....	40
<i>Teoría de Agencia</i> .....	41
<i>Teoría de la competitividad</i> .....	41
Fundamentación Conceptual.....	42
<i>Globalización</i> .....	42
<i>Ventajas de la Globalización</i> .....	43
<i>Internacionalización</i> .....	44
<i>Motivos para internacionalización de una empresa</i> .....	44

<i>Enfoque de internalización</i> .....	45
<i>Aplicación de Mercados</i> .....	47
<i>Estrategia global</i> .....	47
<i>Estrategias de diversificación</i> .....	47
<i>La estrategia de diversificación de mercado</i> .....	48
<i>Gestión de la innovación</i> .....	51
<i>Modelo de gestión de la innovación GIT PYMES LAT</i> .....	55
<i>Planeación estratégica</i> .....	55
<i>Competitividad empresarial</i> .....	63
<i>Factores de la competitividad empresarial</i> .....	64
<i>Competitividad</i> .....	67
Base legal .....	69
<i>Constitución de la República del Ecuador</i> .....	69
<i>Código orgánico de la Producción, Comercio e inversiones (COPCI)</i> .....	70
<i>Plan Nacional de Desarrollo</i> .....	71
Capítulo III: Metodología .....	73
Metodología de la investigación .....	73
Enfoque de la investigación .....	73
<i>Enfoque Cuantitativo</i> .....	73
Tipo de investigación.....	74
<i>Investigación descriptiva</i> .....	74

Modalidad Básica de la investigación.....	74
<i>Investigación Documental</i> .....	74
<i>Investigación de Campo</i> .....	75
Fuentes y técnicas de recopilación de información y análisis de datos .....	75
<i>Fuentes de información</i> .....	76
Técnicas de recopilación de información.....	76
<i>Encuesta</i> .....	76
<i>Herramientas</i> .....	77
<i>Proceso de la información</i> .....	77
Población y Muestra.....	77
<i>Población</i> .....	77
<i>Muestra</i> .....	79
Capítulo IV:Resultados .....	81
Resultados de la investigación .....	81
Análisis y resultados.....	81
<i>Estrategias de diversificación y su influencia en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.”</i> .....	81
<i>Indicadores de Liquidez</i> .....	82
<i>Indicadores de razón actividad</i> .....	83
<i>Rotación de cartera</i> .....	83
<i>Indicadores de rentabilidad</i> .....	84
<i>Indicadores de Eficiencia</i> .....	85

<i>Tablas cruzadas</i> .....	114
Comprobación de la hipótesis.....	121
<i>Variables de investigación</i> .....	122
<i>Planteamiento de la hipótesis</i> .....	122
<i>Establecimiento del nivel de significancia</i> .....	122
Capítulo V: Propuesta.....	142
Descripción de la Propuesta.....	142
Antecedentes de la Propuesta.....	143
Justificación de la Propuesta .....	144
Objetivos de la Propuesta.....	145
Propuesta.....	145
Conclusiones .....	161
Recomendaciones .....	163
Bibliografía .....	164
Anexos.....	169

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Operacionalización de la Variable Independiente</i> .....	37
<b>Tabla 2</b> <i>Operacionalización de la Variable Dependiente</i> .....	38
<b>Tabla 3</b> <i>Tipos de Innovación</i> .....	53
<b>Tabla 4</b> <i>Listado de las empresas de la ciudad de Latacunga</i> .....	78
<b>Tabla 5</b> <i>Liquidez corriente</i> .....	82
<b>Tabla 6</b> <i>Rotación de cartera</i> .....	83
<b>Tabla 7</b> <i>Rentabilidad de ventas</i> .....	84
<b>Tabla 8</b> <i>Roa</i> .....	85
<b>Tabla 9</b> <i>Genero</i> .....	86
<b>Tabla 10</b> <i>Rango de edad</i> .....	88
<b>Tabla 11</b> <i>Cargo que desempeña en la empresa</i> .....	89
<b>Tabla 12</b> <i>Número de trabajadores que conforma la empresa</i> .....	90
<b>Tabla 13</b> <i>Estrategias de diversificación</i> .....	91
<b>Tabla 14</b> <i>Implementación de estrategias de diversificación</i> .....	93
<b>Tabla 15</b> <i>Estrategias de diversificación ayudan a la empresa</i> .....	94
<b>Tabla 16</b> <i>Implementación de estrategias de diversificación en su empresa</i> .....	96
<b>Tabla 17</b> <i>Tipo de estrategia de diversificación que utiliza su empresa</i> .....	96
<b>Tabla 18</b> <i>Implementación de nuevos productos</i> .....	98
<b>Tabla 19</b> <i>Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Innovación)</i> .....	99
<b>Tabla 20</b> <i>Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Clientes)</i> .....	100
<b>Tabla 21</b> <i>Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Clientes)</i> .....	102
<b>Tabla 22</b> <i>Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Clientes)</i> .....	103
<b>Tabla 23</b> <i>La empresa a medida que se diversifica, debe expandir sus recursos</i> .....	105
<b>Tabla 24</b> <i>La competitividad un aspecto central en la sustentabilidad de una organización</i> .....	106

<b>Tabla 26</b> <i>Alternativa que debe adoptar la empresa para mejorar su competitividad</i> .....	109
<b>Tabla 27</b> <i>Identificar factores que promueven la diversificación como estrategia</i> .....	110
<b>Tabla 28</b> <i>Tipo de riesgo</i> .....	112
<b>Tabla 29</b> <i>Rentabilidad de la empresa</i> .....	113
<b>Tabla 30</b> <i>Tabla cruzada: Análisis de la competitividad -SPSS</i> .....	115
<b>Tabla 31</b> <i>Análisis de la implementación de nuevos productos</i> .....	117
<b>Tabla 32</b> <i>Tabla cruzada: Factores que ayudan en la competitividad</i> .....	118
<b>Tabla 33</b> <i>Análisis de la competitividad basado en la implementación de las estrategias</i> .....	123
<b>Tabla 34</b> <i>Cruce 1: Prueba de Chi cuadrado-SPSS</i> .....	124
<b>Tabla 35</b> <i>Cruce 1: Tabla de distribución de Chi-cuadrado</i> .....	125
<b>Tabla 36</b> <i>Cruce 1: Lambda y Tau-b- de Kendall-SPSS</i> .....	128
<b>Tabla 37</b> <i>Cruce 1: medidas simétricas-SPSS</i> .....	129
<b>Tabla 38</b> <i>Tabla cruzada: Análisis de la implementación de nuevos productos</i> .....	130
<b>Tabla 39</b> <i>Cruce 2: prueba Chi-cuadrado-SPSS</i> .....	131
<b>Tabla 40</b> <i>Cruce 2: Tabla de distribución de Chi-cuadrado</i> .....	132
<b>Tabla 41</b> <i>Cruce 2: Lambda y Tau-b- de Kendall</i> .....	134
<b>Tabla 42</b> <i>Cruce 2: Medidas simétricas-SPSS</i> .....	135
<b>Tabla 43</b> <i>Factores que ayudan en la competitividad basados en el número de trabajadores</i> ..	136
<b>Tabla 44</b> <i>Cruce 3: Prueba Chi cuadrado-SPSS</i> .....	137
<b>Tabla 45</b> <i>Cruce 3: Tabla de distribución de Chi-cuadrado</i> .....	138
<b>Tabla 46</b> <i>Cruce 3: Lambda y Tau-b- de Kendall -SPSS</i> .....	140
<b>Tabla 47</b> <i>Cruce 3: Medidas simétricas-SPSS</i> .....	141
<b>Tabla 48</b> <i>Listado de nuevos productos en la diversificación concreta</i> .....	146
<b>Tabla 49</b> <i>Plan de Inversión</i> .....	148
<b>Tabla 50</b> <i>Plan de financiación</i> .....	149
<b>Tabla 51</b> <i>Datos para la amortización</i> .....	150

<b>Tabla 52</b> <i>Tabla de amortización</i> .....	150
<b>Tabla 53</b> <i>Costos estimados para el proyecto de inversión</i> .....	151
<b>Tabla 54</b> <i>Costos variables</i> .....	152
<b>Tabla 55</b> <i>Costos fijos</i> .....	153
<b>Tabla 56</b> <i>Estimación de la cantidad anual y mensual de los nuevos productos</i> .....	153
<b>Tabla 57</b> <i>Precios estimados</i> .....	154
<b>Tabla 58</b> <i>Ingresos estimados para los cinco años proyectados</i> .....	154
<b>Tabla 59</b> <i>Flujo Neto de Efectivo</i> .....	155
<b>Tabla 60</b> <i>Costo de capital promedio ponderado (WACC) - Tasa de descuento</i> .....	157
<b>Tabla 61</b> <i>Flujo Neto y Descontado de Efectivo</i> .....	158
<b>Tabla 62</b> <i>Indicadores del proyecto de inversión</i> .....	159

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Principales Exportadores de flores en el mundo</i> .....	25
<b>Figura 2</b> <i>Principales productos que se exportan</i> .....	29
<b>Figura 3</b> <i>Exportaciones mensuales de flores a EE. UU. En valor FOB</i> .....	31
<b>Figura 4</b> <i>Producción de flores de acuerdo con la provincia</i> .....	31
<b>Figura 5</b> <i>Ejemplo de estrategias</i> .....	32
<b>Figura 6</b> <i>Árbol de problemas</i> .....	33
<b>Figura 7</b> <i>Variables de investigación</i> .....	36
<b>Figura 8</b> <i>Supra ordinación de las Variables</i> .....	39
<b>Figura 9</b> <i>Taxonomía de las Innovaciones</i> .....	52
<b>Figura 10</b> <i>Modelo Git Pymes Lat. Modelo Git Pymes Lat.</i> .....	55
<b>Figura 11</b> <i>Componentes de la planificación estratégica</i> .....	57
<b>Figura 12</b> <i>Etapas de la planificación estratégica</i> .....	59
<b>Figura 13</b> <i>Actividades fundamentales en la evaluación de estrategias</i> .....	62
<b>Figura 14</b> <i>Factores de la competitividad empresarial</i> .....	65
<b>Figura 15</b> <i>Diamante de competitividad</i> .....	67
<b>Figura 16</b> <i>Liquidez corriente</i> .....	82
<b>Figura 17</b> <i>Rotación de cartera</i> .....	83
<b>Figura 18</b> <i>Rentabilidad de ventas</i> .....	84
<b>Figura 19</b> <i>Roa</i> .....	85
<b>Figura 20</b> <i>Género</i> .....	87
<b>Figura 21</b> <i>Rango de edad</i> .....	88
<b>Figura 22</b> <i>Cargo que desempeña en la empresa</i> .....	89
<b>Figura 23</b> <i>Número de trabajadores que conforma la empresa</i> .....	90
<b>Figura 24</b> <i>Estrategias de diversificación</i> .....	92
<b>Figura 25</b> <i>Implementación de estrategias de diversificación</i> .....	93

<b>Figura 26</b> <i>Estrategias de diversificación ayudan a la empresa</i> .....	95
<b>Figura 27</b> <i>Implementación de estrategias de diversificación en su empresa</i> .....	96
<b>Figura 28</b> <i>Tipo de estrategia de diversificación que utiliza su empresa</i> .....	97
<b>Figura 29</b> <i>Implementación de nuevos productos</i> .....	98
<b>Figura 30</b> <i>Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Innovación)</i> .....	99
<b>Figura 31</b> <i>Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Clientes)</i> .....	101
<b>Figura 32</b> <i>Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Normativos)</i> ....	102
<b>Figura 33</b> <i>Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Económicos)</i> ...	104
<b>Figura 34</b> <i>La empresa a medida que se diversifica, debe expandir sus recursos</i> .....	105
<b>Figura 35</b> <i>La competitividad un aspecto central en la sustentabilidad de una organización</i> ....	106
<b>Figura 36</b> <i>Factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial</i> .....	108
<b>Figura 37</b> <i>Alternativa que debe adoptar la empresa para mejorar su competitividad</i> .....	109
<b>Figura 38</b> <i>Factores que promueven la diversificación como estrategia de crecimiento</i> .....	111
<b>Figura 39</b> <i>Tipo de riesgo</i> .....	112
<b>Figura 40</b> <i>Rentabilidad de la empresa</i> .....	114
<b>Figura 41</b> <i>Cruce 1: Curva Chi-cuadrado</i> .....	126
<b>Figura 42</b> <i>Cruce 2: Curva Chi-cuadrado</i> .....	133
<b>Figura 43</b> <i>Cruce 3: Curva Chi-cuadrado</i> .....	139

## Resumen

La presente investigación está enfocada en determinar las estrategias de diversificación y su influencia en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga durante el periodo 2020, con el fin de formular estrategias que ayuden a incrementar las ventas y los márgenes de rentabilidad y por ende la estabilidad de las empresas en el sector florícola. Las empresas florícolas poseen capacidades empresariales, puesto que los recursos no son aprovechados al máximo, es decir esto tiene una brecha de desconocimiento en cuanto al desarrollo e implementación de estrategias como son las de diversificación, las cuales le permiten a las organizaciones utilizar de mejor manera los recursos para mejorar su sistema de trabajo dentro de la empresa y así mejorar los productos, bajo esta perspectiva la investigación se planteó como objetivo analizar la influencia de las estrategias de diversificación en la competitividad del sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020, debido a esto se estableció una metodología de trabajo cuantitativo, basado en la recopilación de información bibliográfica, con un alcance y diseño descriptivo, explicativo y exploratorio, en base a esta investigación los resultados llevaron a que las estrategias de diversificación permiten mejorar el accionar en el mercado logrando así mayores niveles de competitividad y de rentabilidad. Así mismo se determinara la factibilidad de que una empresa florícola utilice una estrategia de diversificación que le permitan expandirse a mercados internacionales, aumentar la competitividad ya que al innovar en nuevos productos o mejorarlos, se logra llegar a nuevos clientes y satisfacer sus necesidades.

*Palabras claves:* Estrategias de diversificación, competitividad, mercados, internacionalización, herramienta financiera-flujos de efectivo

### **Abstract**

This research is focused on determining diversification strategies and their influence on competitiveness in the floricultural sector of Cotopaxi in the city of Latacunga during the 2020 period, in order to formulate strategies that help increase sales and profit margins. and therefore the stability of companies in the flower sector. Floriculture companies have business capabilities, since resources are not fully exploited, that is, there is a lack of knowledge regarding the development and implementation of strategies such as diversification, which allow organizations to better use the resources to improve their work system within the company and thus improve the products, under this perspective the research aimed to analyze the influence of diversification strategies on the competitiveness of the flower sector of Cotopaxi in the city of Latacunga in the period 2020, due to this a quantitative work methodology was established, based on the collection of bibliographic information, with a descriptive, explanatory and exploratory scope and design, based on this research the results led to diversification strategies allowing to improve the act in the market thus achieving higher levels competitiveness and profitability. Likewise, the feasibility of a flower company using a diversification strategy that allows it to expand to international markets, increase competitiveness, since by innovating in new products or improving them, it is possible to reach new clients and satisfy their needs, will be determined.

*Keywords:* Diversification strategies, competitiveness, markets, internationalization, financial tool-cash flows.

## Capítulo I

### Problema de Investigación

#### Título del Proyecto

“Estrategias de diversificación y su influencia en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.”

#### Antecedentes

Las empresas de cualquier sector para cumplir objetivos y metas deben plantearse estrategias, las cuales les permiten establecer políticas y directrices, con el propósito de mejorar muchas áreas dentro de la organización, como tiempos de entregas, los costos de producción, controles de inventario, calidad de materia prima, entre otros muchos factores (Gallegos et al., 2020). Una organización o empresa puede optar por dos alternativas para crecer de forma planificada una de ellas es la concentración donde la empresa se dedica al desarrollo de un solo tipo de negocio, y la otra es la diversificación cuando la se enfoca en ampliar y extender las operaciones de forma simultánea tomando en consideración otros negocio, mercado y productos (Vanoni et al., 2017).

En ese sentido la diversificación es una de las estrategias que proporciona un nivel de satisfacción permitiendo a la organización explorar nuevas oportunidades, siendo a la vez una de la más riesgosa, esta estrategia es la única vía para poder elevar el rendimiento de excedentes provenientes de otras actividades dentro de la empresa, en un escenario de economías cerradas (Wilches y Rodríguez, 2016); donde las estrategias de diversificación permite a las empresas diferenciar sus productos o servicios de la competencia (Gallegos et al., 2020).

Existen cuatro tipos de estrategias de diversificación: la relacionada, la no relacionada, por inversión propia y la de adquisición total o parcial de una empresa (Clavijo, 2021). Entre las ventajas de aplicar dichas estrategias se puede mencionar: minimizar riesgo, generar sinergias (mejor oferta, mejor ganancia), aprovechar los recursos (activar la economía), expandir el alcance hacia otros mercados y olvidar la saturación de mercados (ser pioneros, reinventarse) (Torreblanca, 2021). Dentro de las desventajas de la diversificación se encuentran: no hay garantía de éxito, cambios y ajustes en los recursos que se invierten, ausencia de diferenciación de productos dentro de la empresa lo que puede generar competencia interna (Clavijo, 2021).

De modo que las estrategias de diversificación crean nuevas visiones acerca de los productos y servicios, permitiendo un elevado desarrollo para la empresa lo que la hace más competitiva. Por lo que una mayor diversificación conlleva mayores ganancias dentro de la empresa, abarcando mayor cantidad de productos o servicios, indicando a su vez que un modelo lineal es el más idóneo para plantearse la diversificación (Sarmiento, 2014). Sin embargo, se corren riesgos cuando se emplean de forma errónea estrategias de diversificación, causados por la falta de experiencia y conocimiento del mercado en el que ofrecen sus productos o servicios (Correa, 2015).

Sin importar cuál sea la estrategia es fundamental que las empresas cuenten con alguna de ellas o varias para ganar competitividad en el mercado, para Lavielle (2013) citado en Calderón et al., (2021) señala que las empresas buscan satisfacer las expectativas de los consumidores ofreciendo productos o servicios de calidad a bajos costos, garantizando los ingresos y así poder ser competitivas. No obstante, los que manejan las empresas deben además garantizar el costo de procesos, actividades, productos y servicios, así como vigilar el mejoramiento continuo dentro de la organización (Calderón et al., 2021).

Existen empresas que han aplicado las estrategias de diversificación y han obtenido los beneficios esperados, por ejemplo, la empresa "INOLA" la cual utilizó diferentes estrategias para que cada producto sea aceptado en el mercado haciéndolo atractivo antes sus consumidores.

En Ecuador existen gran variedad de recursos naturales con calidad de exportación, uno de ellos son las flores que durante varios años han contribuido al Producto Interno Bruto (PIB), permitiendo en gran parte la generación de empleo.

### **Planteamiento del problema**

Las empresas florícolas ubicadas en la provincia de Cotopaxi sufrieron durante la declaración de Pandemia en año 2019 una reducción en la producción de cultivos, debido a la falta de personal presente en sus puestos de trabajo, que pudieran dedicarse a todas las etapas del proceso de producción que involucran, en ese sentido algunos productores de la zona han pensado en diversificar sus cultivos hacia la producción de arándano que presenta demanda en el mercado internacional (Morocho, Cisneros, & Soto, 2021).

Al respecto un informe de Corporación de Floricultores del Sur reportó que se invierten alrededor de USD 14 000 por hectárea para poner operativas las plantaciones. El gerente encargado de la producción de flores de la finca Sir Artur, ubicada en la parroquia Tanicuchí, a 15 kilómetros del centro de la ciudad de Latacunga, actualmente se cultivan aproximadamente ocho hectáreas, produciéndose 550 000 tallos de rosas al mes, las cuales tienen destino países como Estados Unidos, Europa, Rusia y China. Además de invertirse en un cultivo de arándanos para contar con otras alternativas, agregó además que, 12 floricultores integraron la Asociación Arándanos Ecuador, con el propósito de producir y exportar arándanos. Se procederá en inicio con 30 hectáreas, pero se desea alcanzar 100 para que lo pequeños y medianos productores se incentiven a vender las frutas. (Moreta, 2020).

Este es un ejemplo de buscar estrategias de diversificación que permita explorar nuevas áreas de mercado, introduciendo nuevos productos que sea competitivos y que generen ingresos, empleo y diversidad de productos en la zona. Por tal motivo, se deben diseñar estrategias con lineamientos y políticas adecuadas que garanticen el éxito de la apertura hacia el cultivo de nuevos productos y la oferta de nuevos servicios.

### **Contextualización Macro**

Las flores es el principal producto que Holanda produce a nivel mundial con un 49% de exportaciones a nivel mundial, Ecuador se encuentra posicionado como el tercer país con mayor exportación de flores a nivel mundial con un aporte del 10% y Colombia se ubica en el segundo lugar con una exportación del 16% de su total. Los 3 países representan el 75% en las exportaciones mundiales como se observa a continuación en la Figura 1.

**Figura 1**

*Principales Exportadores de flores en el mundo*

<b>TOP 10 PRINCIPALES EXPORTADORES DE FLORES EN EL MUNDO</b>					
<b>RANKING</b>	<b>PAÍS</b>	<b>VALOR EXPORTACIONES</b> (millones de USD)	<b>CANTIDAD EXPORTADA</b> (miles de toneladas)	<b>TASA DE CRECIMIENTO ANUAL</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN EXPORTACIONES GLOBALES</b>
1	<b>Holanda</b>	4.207,0	591,6	1%	48,7%
2	<b>Colombia</b>	1.399,6	246,1	7%	16,2%
3	<b>Ecuador</b>	881,5	159,0	10%	10,2%
4	<b>Kenia</b>	540,9	149,3	6%	6,3%
5	<b>Etiopía</b>	196,6	48,3	3%	2,3%
6	<b>Malasia</b>	107,5	41,1	3%	1,2%
7	<b>China</b>	103,9	32,1	-2%	1,2%
8	<b>Italia</b>	98,2	11,2	5%	1,1%
9	<b>Bélgica</b>	89,6	11,8	-1%	1,0%
10	<b>Alemania</b>	72,2	12,2	-9%	0,8%
<b>TOTAL MUNDIAL</b>		<b>8.639,8</b>	<b>-</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Cifras correspondientes al año 2017. Tomado de: ITC.

Europa es el continente con mayores importaciones mundiales de flores a nivel mundial, donde la Unión Europea tiene un consumo del 50% de flores a nivel mundial realizando un gasto por el mismo alrededor de 3.4000 millones de euros al año (BBC, 2016).

Al igual que existe un alto consumo de flores, hay países que se encargan de la producción de las mismas siendo Holanda el mayor productor de flor cortada de igual manera es el primer exportador a nivel mundial distribuyendo anualmente 1,7 millones de toneladas alrededor del mundo.

En Colombia la variedad de flor más vendida para las exportaciones es la rosa, también lo que ofrece son flores exóticas. En Ecuador se cultiva 60 variedades de rosas para ser exportadas.

Existen empresas a nivel nacional buscan expandir su mercado a través de estrategias de diversificación, dependerá de la actividad a la que se dedique para utilizar las diferentes estrategias.

De acuerdo con Flores y Monterrey (2014): Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, ya sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio. (p.256)

Para alcanzar el éxito las empresas desarrollan estrategias las mismas que funcionan como base para alcanzar la competitividad y convertirse en líderes empresariales.

Un estudio de estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile obtuvo como resultado que de las 82 sociedades anónimas en donde el 64,63% de ellas desarrollan una estrategia concéntrica y el 35,37% desarrolla una estrategia de diversificación. Por ende, la alta incidencia de las estrategias de concentración en las sociedades anónimas chilenas esto significa asumir más riesgos en un sector industrial, a

diferencia de una empresa diversificada que tiende a compartir el riesgo entre diferentes sectores industriales (Medina et al.,2011).

Otro estudio menciona que es importante recordar que la empresa tiene un proceso de toma de decisiones totalmente sensato que utiliza sus propios recursos y asegura un resultado exitoso. Sin embargo, el resultado de esta decisión se ve mejor en el análisis de largo plazo que en el corto plazo; por lo tanto, la decisión y las consecuencias que deben considerar las empresas deben lograr el objetivo de un crecimiento sostenible en el tiempo y arrojar mejores resultados. Aun cuando es posible la diversificación manteniendo la producción bruta, no se logra la especialización, lo que evalúa las economías de escala. Sin embargo, la diversificación es vista como una alternativa de crecimiento, también como una diversificación del riesgo (Arango, 2019).

### ***Contextualización Meso***

Para que exista mayor competitividad en Latinoamérica la (CEPAL, 2006) pone en consideración algunos elementos:

- La exitosa administración de la producción: flujos e inventarios de materia prima.
- La integración de planeación de mercado, I+D, diseño, ingeniería y manufactura.
- El manejo de la evolución de los mercados
- La integración estratégica exitosa con otras empresas.

En el análisis que realiza a la competitividad en américa latina enfocándose en el país Ecuador se realiza un examen de diagnóstico en 100 empresas de diversos sectores empresariales de Colombia los cuales dieron como resultados que el aprendizaje permanente, según 45 empresas, es la variable más importante; 45 empresas consideraron la calidad intrínseca una variable para crecer y ganar y para 35 el costo correcto fue más importante, 10 consideraron importantes los tiempos de respuesta y las oportunidades de servicio. Pero para

35 organizaciones, el éxito financiero es la clave de la competitividad. Sin embargo, el modelo no analiza los resultados no financieros y no se puede negar que tiene un impacto significativo en la competitividad de las empresas (Rivera, 2003).

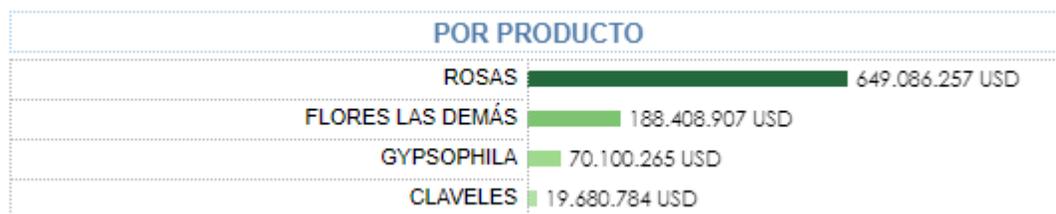
De acuerdo con esta lógica, las industrias de diferentes países pueden desarrollar caminos competitivos con éxito. Pero este éxito duró poco porque era sensible a los cambios externos. Estos países se caracterizan por la adopción de políticas proteccionistas, como el modelo de canje de importaciones. La competitividad entonces no aparece a nivel internacional, sino que decrece a nivel doméstico. Las limitaciones económicas a largo plazo pueden conducir a una pérdida de eficiencia empresarial y, en consecuencia, del PIB.

Se realizó un análisis en el modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local, el mismo que menciona que la naturaleza de la competencia y las fuentes de la ventaja competitiva difieren significativamente de un sector a otro e incluso entre partes del mismo sector. Necesitamos determinar la influencia del país en la capacidad de una empresa para competir en ciertos sectores y áreas, utilizando ciertos métodos, en lugar de sectores generales. Necesitamos considerar diferentes fuentes de ventaja competitiva en diferentes sectores en lugar de una generalizada, como los costos laborales o las economías de escala. Dado que los productos son diferentes en muchas industrias, es importante explicar por qué las empresas de algunos países pueden diferenciarse mejor que otras y no solo centrarse en las diferencias de costos (Rivera ,2003).

El Banco Central da a conocer que en el primer semestre del 2021 en Ecuador se exporto a la Unión Europea USD 108 millones en flores, mientras que en los registros que existen de Eurostat el bloque adquirió USD 155 millones de Ecuador. También se dio el crecimiento exponencial del 65% en las exportaciones de rosas hacia Rusia dando en valores monetarios un aumento del USD 96 millones de dólares (Expoflores, 2021).

## Figura 2

*Principales productos que se exportan*



*Nota.* Tomado del Banco Central del Ecuador (2021).

Los Clústers como Modelo para alcanzar la Productividad y Competitividad Industrial en el Ecuador en el estudio realizado, luego de describir los antecedentes y la situación, especialmente en América Latina y Ecuador, sobre la existencia de clústers de diferentes industrias, así como sus características, los autores presentan un modelo para controlar este tipo de industrias, asociaciones empresariales para aumentar su competitividad (Arcos, 2008).

En este sentido, los clústeres fortalecen la competitividad de las empresas que los integran, principalmente porque permiten a las empresas aumentar la eficiencia y eficacia, aumentar la productividad, potenciar la capacidad de innovación y promover la creación de nuevas empresas. En lugar de aprovechar los beneficios existentes (Begazo, 2004).

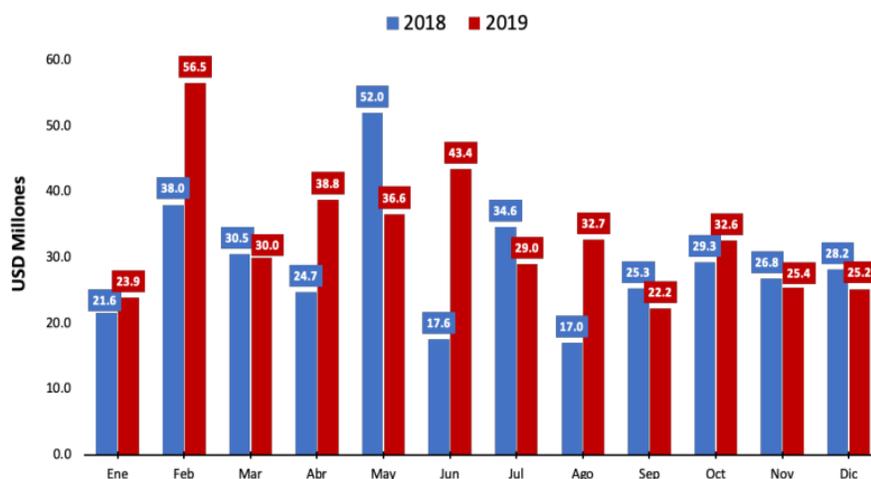
### **Contextualización Micro**

El comercio de flores en Ecuador comenzó hace más de 30 años. Este sector es una importante fuente de divisas y empleo para el Ecuador. Es una de las pocas empresas agropecuarias en el mundo que rompe con el patrón habitual de comercialización de productos de exportación, las empresas agropecuarias exportadoras generalmente están conformadas por muchos productores, esta oferta atiende a una cantidad de exportadores o intermediarios y en última instancia. En el caso particular de Ecuador, la comercialización de la floricultura es a la inversa, Ecuador cuenta con 580 fincas productoras, 700 exportadoras (incluidas las propias fincas) y vende directamente a importadores, comercializadores (de local a destino) e incluso a todo pequeño comercio, esta estrategia ha sido efectiva para la conservación de las flores ecuatoriana (Velez & Sozoranga, 2016).

Expoflores (2019) sostiene que, al analizar las exportaciones mensuales de flores a Estados Unidos durante el 2019, se registraron crecimientos en las exportaciones en enero del 10.6 %, febrero del 48.7 %, abril del 57.1 %, junio del 146.6 %, agosto del 92.4 % y octubre del 11.3 %. Por el contrario, las exportaciones cayeron en marzo (1.6 %), mayo (29.6 %), julio (16.2 %), septiembre (12.3 %), noviembre (5.2 %) y diciembre (10.6 %) con respecto al mismo periodo del 2018. Durante los meses de febrero (14 %) y junio (11 %) se realizaron gran parte de las exportaciones a este mercado. (p. 10)

**Figura 3**

Exportaciones mensuales de flores a EE. UU. En valor FOB

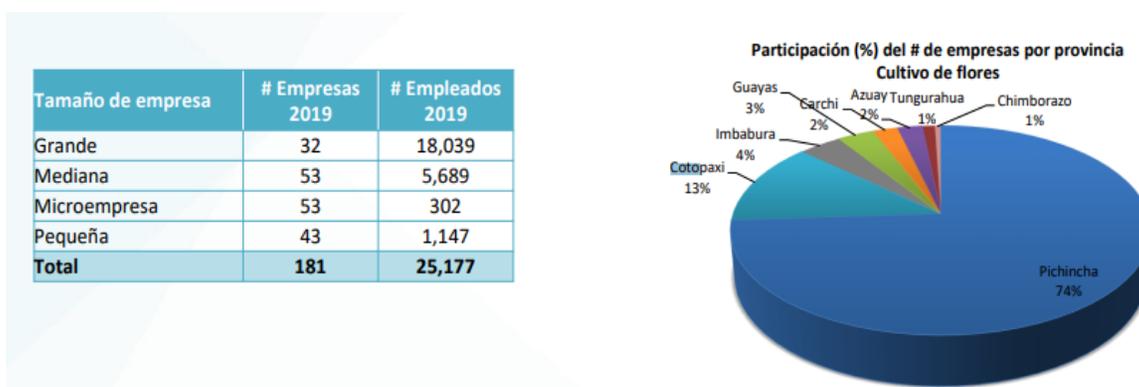


Nota: Tomado de Expoflores (2019).

Por tanto, como se evidencia en la Figura 3 existen meses en los que ha existido un incremento en las exportaciones mensuales con respecto al año 2018, el producto principal que se exporta es las rosas con una participación en el mercado del 68%.

**Figura 4**

Producción de flores de acuerdo con la provincia



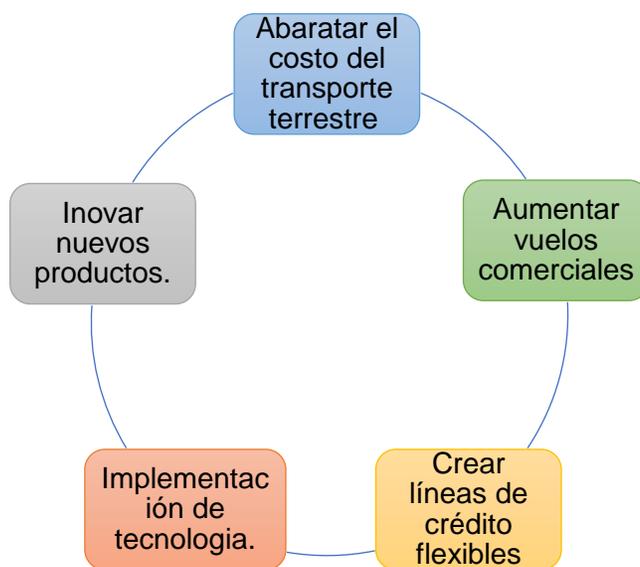
Nota. Tomado de Corporación Financiera Nacional (2020)

Considerando “El sector florícola estima pérdidas por alrededor del 60% de su producción, debido a que se redujeron las exportaciones de flores hacia Europa y Estados

Unidos” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020). De acuerdo con el MAG mediante la Dirección Distrital de Cotopaxi y representantes de las Florícolas han buscado implementar nuevas estrategias para mitigar este impacto de reducción en las exportaciones, las mismas que se representan en la Figura 5.

### Figura 5

*Ejemplo de estrategias*



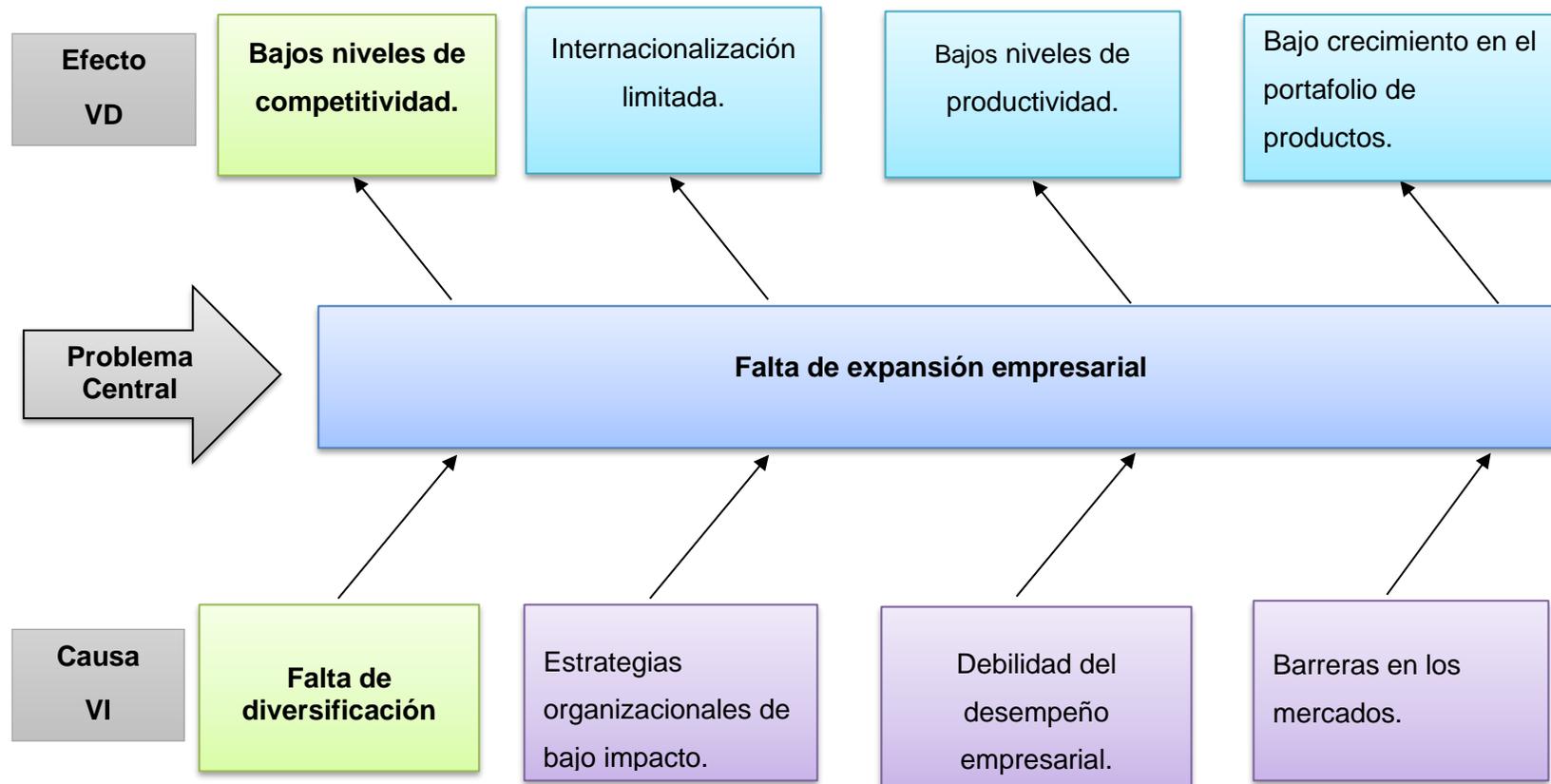
La flor ecuatoriana tiene alta calidad a nivel mundial y son exportadas a diversas partes del mundo y eso se debe a la calidad que tiene el producto, (Sputnik Mundo, 2017) afirma que:

Las flores ecuatorianas tendrán un certificado de calidad que las diferenciará de sus competidoras en el mercado mundial con la implementación de la marca "Flor Ecuador Certified". El objetivo de esta certificación, desarrollada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (Expoflores), es "promover el cumplimiento de normas sociales y ambientales en las fincas florícolas del Ecuador, diferenciando la calidad de sus procesos de producción en los mercados de destino.

## Árbol de problemas

Figura 6

Árbol de problemas



## **Formulación del Problema**

¿Cómo inciden las estrategias de diversificación en la competitividad para el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020?

## **Justificación e importancia**

El sector florícola, es un pilar fundamental para la producción y economía nacional este sector aporta en un promedio anual al 14,7% de valor agregado bruto nacional, de esta manera es considerado muy importante.

Dentro del contexto del Ecuador existen muy pocos sectores que implementan estrategias de diversificación, dentro del análisis de la literatura se ha identificado que el sector florícola es uno de los que ha crecido escala a nivel internacional debido a su actividad, no obstante, su portafolio de productos es limitado, para lo cual se debería implementar de mejor manera estas estrategias, puesto que esto generara una mayor incidencia en la competitividad.

De acuerdo a una revisión literaria se verificará que existen muy pocos estudios relacionados a este tema, por lo tanto, este estudio toma relevancia al aportar nueva evidencia, la misma que puede servir de aporte a las organizaciones con el fin de mejorar sus niveles de rentabilidad.

Una de las ventajas de diversificar un negocio es que permite minimizar riesgos, por tanto, si dentro de una empresa se tienen diferentes líneas de productos es muy poco probable que todas generen perdidas al mismo tiempo, además explorar otros sectores le agrega valor a la empresa, generando un mayor número de puestos de empleo, posicionando una mejor oferta dentro del mercado, lo que se traduce en mejores ingresos, al activar la economía dentro del sector.

Otro aspecto importante es que permite diseñar estrategias de diversificación, alcanzando otros mercados, aprovechando los beneficios que ha brindado la experiencia dentro del sector florícola, así como toda la infraestructura que ya se tiene. También ofrece la oportunidad de ser pioneros al abrir nuevos caminos, dejando un legado a nuevas generaciones.

Es así que la investigación es viable pues se enmarca en analizar la situación real de un sector productivo de interés colectivo, haciendo hincapié en la búsqueda de información que aporte a la toma de decisiones oportunas para la solución del problema que presenta en el sector florícola ecuatoriano, para lo cual se cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación, contando con el apoyo de profesionales en el área financiera, económica y metodológica para llevar a cabo esta labor, sumado a la interesada y activa participación de los investigadores y docentes tutores que direccionan el trabajo, y la abundante información

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar la influencia de las estrategias de diversificación en la competitividad del sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

### ***Objetivos Específicos***

- Fundamentar el marco conceptual de las variables objeto de estudio, mediante la indagación de información a través de fuentes secundarias que permitirán sustentar la investigación.
- Identificar por medio del instrumento de investigación las estrategias de diversificación que desarrollan las florícolas.

- Determinar las estrategias de diversificación y su incidencia en la competitividad desarrolladas en las florícolas de la ciudad de Latacunga vinculado al progreso e internacionalización, mediante un contraste de hipótesis.
- Proponer una herramienta financiera para el análisis de un proyecto de inversión basado en la diversificación de una nueva línea de productos.

## Hipótesis

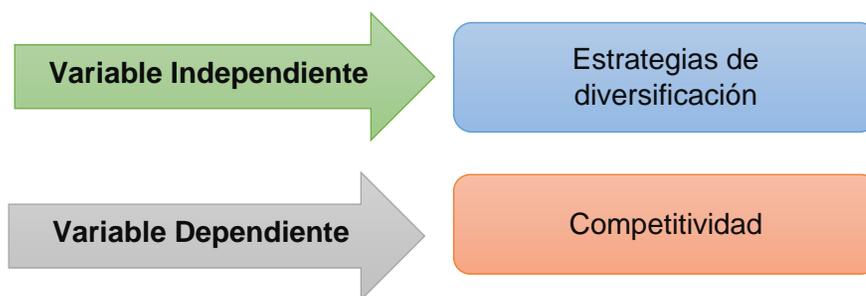
**Hipótesis nula (H0):** Las Estrategias de diversificación no influyen en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

**Hipótesis alternativa (H1):** Las Estrategias de diversificación influyen en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

## Variables de investigación

### Figura 7

*Variables de investigación*



*Nota.* Variables de investigación que se van a tomar dentro de la investigación.

## Operacionalización de las Variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de la Variable Independiente*

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem básico	Técnicas, instrumentos
Para Narendra y Pandya (1998): Diversificar ayuda a explotar el poder del mercado. Este motivo, catalogado como anticompetitivo, se encuentra principalmente en corporaciones de gran tamaño. Estas llegan incluso a subsidiar negocios con el fin de liquidar a competidores pequeños, lo que les permite incrementar su rentabilidad y posicionamiento. (p.4)	Estrategia de diversificación relacionada u horizontal.  Estrategia de diversificación no relacionada o conglomerada.  Estrategia de diversificación vertical	Número de productos que se puede exportar.  Tipo de productos que puede exportar.	¿Se hace un análisis de innovación respecto a los productos existentes?  ¿Existen políticas para aplicar una estrategia de diversificación?	Técnica: se proporcionará una encuesta a los gerentes o propietarios de las empresas florícolas del sector de Latacunga.

*Nota.* Tomado de Narendra y Pandya (1998)

**Tabla 2***Operacionalización de la Variable Dependiente*

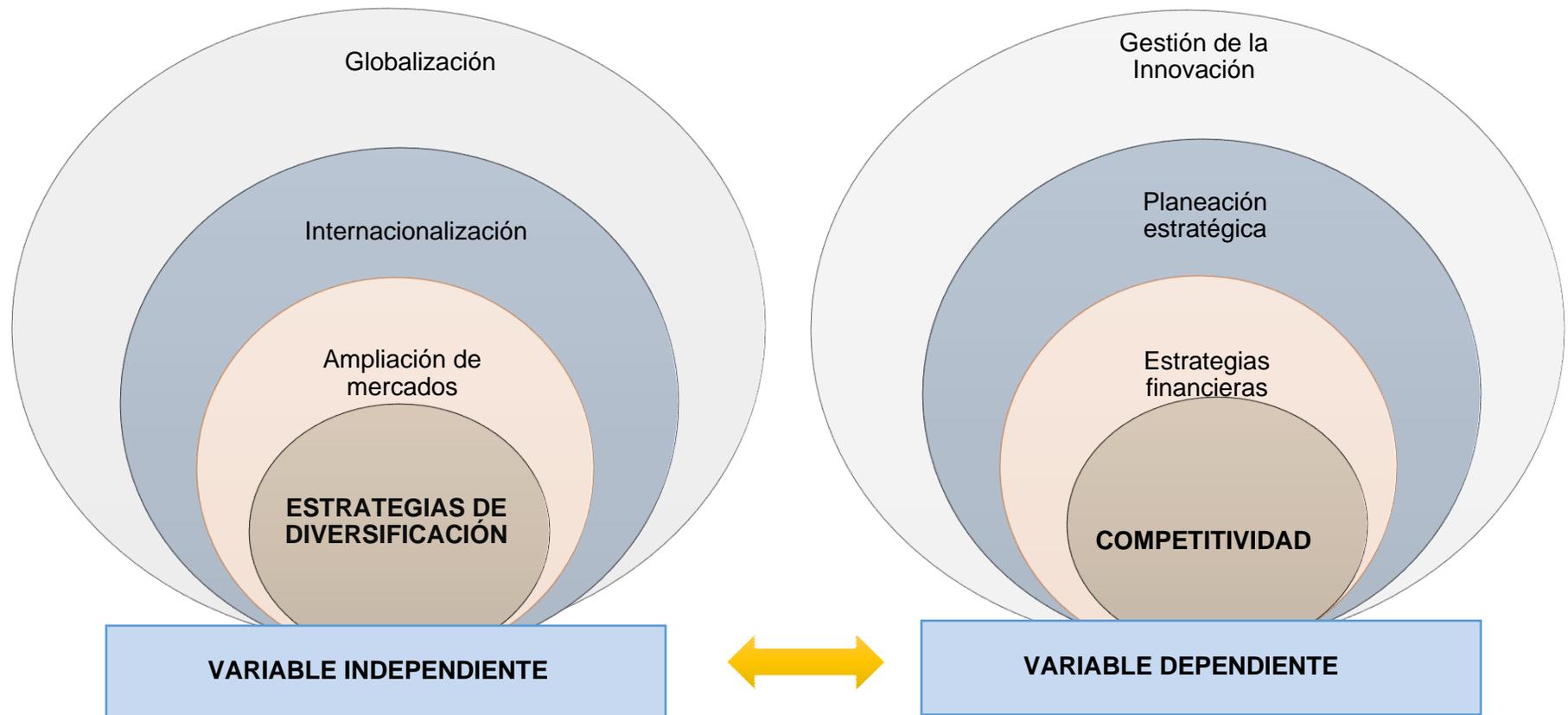
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem básico	Técnicas, instrumentos
La ventaja competitiva es interna cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor al productor dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario. (Morales & Armas, 2017)	Liquidez	Razón corriente	¿Se considera una	Técnica: se proporcionará una encuesta a los gerentes o propietarios de las empresas florícolas del sector de Latacunga.
	Rentabilidad	Rotación de cartera.	política de crédito en las ventas de las exportaciones?	
	Eficiencia	Rotación de inventarios.	¿Cómo mejorar la rentabilidad de los productos?	
		Indicador de volumen de ventas. ROA	¿La competitividad en las empresas aumenta las ventas?	

*Nota.* Tomado de Morales & Armas (2017)

## Categorías Fundamentales

**Figura 8**

*Supra ordinación de las Variables*



## Capítulo II

### Marco teórico

#### Base Teórica

El autor Ladrière (1978) da a conocer que una teoría es un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir los fenómenos

De acuerdo con el autor la teoría es un conjunto de conceptos que se encuentran relacionados entre sí y como objetivo tiene explicar y pronosticar los fenómenos.

#### *Teoría de la contingencia*

La teoría contingente afirma que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales con factores internos y vinculados al entorno. Dicha teoría toma la visión que esos factores determinan la naturaleza de los diseños y los procesos organizativos (Zapata, Mirabal y Hernández, 2009, p.6).

La teoría de la contingencia establece que, si una premisa básica de acción permite procedimientos administrativos de un bien o servicio, depende de los parámetros, situación específica, y de buscar reconocimientos principales que guían las acciones a seguir, según sus características de situación, en lugar de encontrar principios cómo funciona con cualquier aplicación universal, permitiendo al igual que el método clásico ayudar a maximizar el desempeño.

La Teoría de las Contingencias supone que el proceso de interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente resulta en la formación de lo que se denomina contingencias. Estas pueden explicarse desde la relación A-B-C, en donde "A"

representa el estado previo del ambiente, seguido de una etapa denominada de comportamiento "B", hasta llegar a un estado "C" de consecuencias (Vega & Orozco, 2015, p.3).

Otra diferencia básica es que la teoría de la contingencia manifiesta sobre la estratégica es que se centra en el estudio del ajuste entre la estructura de la industria y la estrategia competitiva, utilizando supuestos isométricos. Argumenta que, para cada entorno debe ser identificable, por ende, hay un tipo óptimo de política que produce el mejor rendimiento.

### ***Teoría de Agencia***

Álvarez, Arbesú, & Fé (2000) afirma: La Teoría de la Agencia nos permite aclarar algunos aspectos relativos a la problemática de las relaciones personas-entorno-recursos, examinar las situaciones de delegación de autoridad en la toma de decisiones y la conjugación de intereses contrapuestos que tienen los individuos y que deben ser superados para que la empresa resulte viable. También ofrece una explicación válida acerca de las relaciones de la empresa con el exterior, estudiando ésta en el contexto global de la economía de mercado. (p.03)

Según Barrionuevo, Munt, & Noelia (2010): La Teoría de la Agencia parte de una conceptualización contractual en la que el acuerdo no es completo, el tiempo que demanda el servicio a prestar es generalmente indefinido y el conocimiento requerido es tan específico que no puede ser reemplazado fácilmente. Bajo estas condiciones es que el agente puede adoptar una conducta oportunista, aprovechándose de la posición desventajosa que el principal posee en la relación. (p.311)

### ***Teoría de la competitividad***

Suñol (2006) plantea que: La teoría de la competitividad convierte en generalmente aceptada la idea de que hay la necesidad de crear factores productivos y competencias en

economías de escaso desarrollo. Además, tal tarea deber ser asumida tanto por gobiernos como por todos los sectores interesados en el desarrollo nacional. (p.180)

Esta teoría permite el crecimiento y la evolución en los elementos que son condicionantes de una manera interna en el subdesarrollo, y también de los factores que es necesario implementar para poder superar cierta adversidad, puesto que genera elementos estratégicos importantes que ayudan a establecer una buena competitividad.

## **Fundamentación Conceptual**

### ***Globalización***

Pasqualli (1998) afirma que: La globalización ha sido practicada más como explotación de las ventajas comparativas de los demás, como acumulación desaforada de riquezas y agravamiento de la pobreza, que como un mundo en vías de corregir las desigualdades y rectificar las injusticias actuales. (p.279)

Nuevas empresas internacionales forman parte de la estrategia de una figura global, multinacional, provisional, que responde a situaciones y objetivos concretos, más que a una estrategia consistente para alcanzar los resultados deseados.

McCormack et al. (1994) da a conocer que: La globalización de los mercados ha conducido a que la selección de la localización de instalaciones se haya vuelto más compleja. En este sentido, los últimos treinta años han sido testigos de la expansión de un mercado mundial para casi todas las empresas importantes, ocupando la localización un papel central de este proceso. El término globalización describe, entre otras cuestiones, la tendencia a abastecer se de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo para obtener ventajas de las diferencias nacionales del coste y de la calidad de los factores de

producción. Por otra parte, la expansión de los grandes y sofisticados mercados extranjeros obliga a los principales fabricantes a estar presentes en el mercado mundial (p.85).

La competitividad del producto sólo en el país de origen no es suficiente, porque los consumidores pueden tener acceso a productos fabricados en el extranjero. Además, la empresa puede vender sus productos en otros mercados en lugar de comprar materiales y componentes en el extranjero y también establecer sus instalaciones de producción en otros países. Entonces, las empresas del sector que deseen ser competitivas en el mercado deben considerar la localización global, lo que significa pensar en las posibilidades de abrir una fábrica en un país distinto al de origen y posiblemente cerrar o reducir la capacidad de las distintas fábricas en funcionamiento.

La globalización se representa con el símbolo de red mundial, una red que permite mayor eficacia en los procesos productivos, reordenamiento de los modos de trabajo de las empresas, así como nuevas relaciones entre empresas, proveedores y clientes (Brunet y Belzunegui, 2000)

Las estrategias son aquellas que responden a las condiciones del mercado a través de ellos, sus marcas pueden crear, ganar consolidar nuevos puestos de trabajo, preservar los que ya se han visto afectados, reducir al mínimo los costes mercados, formar alianzas, encontrar cooperación, obtener alianzas de competidores locales.

### ***Ventajas de la Globalización***

Gómez (2016) refiere que la globalización tiene las siguientes ventajas:

- Se disminuyen los costos de producción y por lo tanto se ofrecen productos a precios menores.
- Aumenta el empleo en los lugares donde llegan las multinacionales, especialmente en los países subdesarrollados.

- Aumenta la competitividad entre los empresarios y se eleva la calidad de los productos.
- Se descubren e implementan mejoras tecnológicas que ayudan a la producción y a la rapidez de las transacciones económicas.
- Mayor accesibilidad a bienes que antes no se podían obtener en los países subdesarrollados. (p.34)

### ***Internacionalización***

La internacionalización de una empresa es una estrategia corporativa de crecimiento mediante la diversificación geográfica internacional. Esta estrategia se traduce en cambios en la estructura organizativa y en la cadena de valor. A medida que la empresa evoluciona, esos eslabones destinan recursos y capacidades al entorno internacional (Araya, 2009, p.3).

Para Andersen (1993), la internacionalización de una empresa es "los procesos de adaptación de los modos de intercambio de transacción a los mercados internacionales" (p.3).

Por tanto, la internacionalización es una estrategia para que las empresas expandan sus mercados con nuevos productos hacia el extranjero.

Araya A. (2009) establece que: Las empresas empiezan su proceso de internacionalización al exportar. En una primera etapa, la internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen. (p.20)

### ***Motivos para internacionalización de una empresa***

Los motivos por lo que una empresa desea internacionalizarse es para expandirse y así buscar incrementar su valor económico, por lo cual tendrá que realizar diferentes actividades para alcanzar su objetivo.

### ***Enfoque de internalización***

Para Alonso (1994), una ampliación hacia el campo internacional de la teoría contractual de la empresa y parte de la base de que la empresa es una entidad que incorporará en su propia estructura organizativa aquellas actividades (normalmente se refiere a bienes intermedios de carácter intangible como la tecnología, el conocimiento, la capacidad de dirección, etc.), que el mercado realiza de forma ineficiente o con un mayor costo. (p.54)

En concordancia con el autor es importante ampliar el campo empresarial tanto en cartera de productos como en estructura para que pueda ser más competitivo con la competencia.

### **Menores costos de localización**

Durán (2001) señala que al: Indicar que uno de los motivos de la internacionalización de la empresa está dado por la captación de recursos exteriores. En este caso, la empresa busca del exterior la obtención de recursos naturales, tecnológicos o financieros con la finalidad de mejorar su cadena de valor. (p.54)

Los factores de localización vienen determinados por las características del país en el que se va a realizar la inversión directa, teniendo en cuenta su sistema económico, su entorno social y cultural, su sistema político y jurídico, la disponibilidad de recursos en el país y las características del mercado interior.

Así, es la consideración de cada uno de estos factores y sus respectivas variables lo que determinará, en última instancia, el destino de las inversiones realizadas en un tercer país por las empresas radicadas en un determinado país; todo ello con el objetivo de incrementar el valor económico de la empresa como entidad global.

### **Menores costos de transacción**

Duran (2001) sostiene que: Es necesario comprender que la empresa busca distribuir directamente sus productos y/o servicios en el exterior, ya sea mediante exportaciones o producción en el exterior, para incrementar el volumen total de ventas y así lograr minimizar sus costos de transacción. (p.54-63)

En este enfoque trata de explicar las razones de la globalización en una empresa el sistema que debe elegir para realizar una inversión directa en lugar de las exportaciones o las relaciones contractuales con el extranjero. Por tanto, la empresa se expandirá internacionalmente conquistando mercados y obteniendo beneficios.

### **Internacionalización de empresas latinas.**

Johanson & Vahlne (1977) indica que: La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa latina inicia sus procesos de comercialización externa en prácticas algunas veces complejas dadas las limitaciones de recursos de información y financieros, estando soportadas en estructuras comerciales austeras y simples, ofertando un portafolio caracterizado por una longitud corta en número de referencias, que compite con productos de mayor visibilidad en comercialización y rendimientos del país de origen. (p.01)

El autor da a conocer que en la estrategia de diversificación ayuda a las empresas de forma gradual en el proceso de buscar y llegar a los mercados más cercanos, es importante que a los mercados donde una empresa desee expandirse es un mercado que se encuentre ubicada geográficamente cercana para que su producto tenga una mejor adopción en el mismo.

### ***Aplicación de Mercados***

Para Canals, (1994) la estrategia internacional: Contiene una mayor complejidad de la gestión empresarial debido a que envuelve todos los elementos de una estrategia puramente local: el desarrollo de personas, el posicionamiento en el mercado, desarrollo de ventajas competitivas, diseño y coordinación de estrategias funcionales, diseño de la organización, sistemas de control, sistemas de incentivos, etc. (p.4).

Esa complejidad hace que se presenten algunas dificultades en la generación de una ventaja competitiva consolidada y en el traspaso de las capacidades y de los recursos de la empresa entre sus propios límites.

### ***Estrategia global.***

Thompson y Strickland (2004) deducen que: Con este tipo de estrategia el enfoque estratégico competitivo utilizado es igual en todos los mercados donde la compañía tiene presencia, pero con una orientación especial hacia las estrategias genéricas. La estrategia global está orientada al mercado mundial, busca una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con el diseño de productos estandarizados, producción en escala global y control centralizado de las operaciones mundiales. (p.187)

Por tanto, este enfoque es utilizado en los mercados en la que la compañía tenga presencia, este tipo de estrategia busca obtener una ventaja competitiva en el mercado mundial, con la estandarización de productos.

### ***Estrategias de diversificación***

De acuerdo a Walker et al. (2005), la diversificación es una estrategia riesgosa, "porque a menudo entraña el aprendizaje y el trato con grupos de clientes con los que no se está familiarizado" (p.52).

La estrategia tiene tres variaciones: integración vertical, diversificación en negocios relacionados y diversificación en negocios no relacionados.

Según (Tamayo & Piñeros, 2017), “La integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución”.

Esta integración vertical trata de lograr eficiencia productiva de un mismo producto que se encuentra asociada con la disminución en los costos de producción y transacción teniendo así el control de suministros para contar con mayor calidad de bienes y servicios.

Para (Tamayo & Piñeros, 2017), se refiere a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única.

Entonces la integración horizontal permite a las empresas resolver problemas de los recursos necesarios para proporcionar más bienes o servicios y determinar la investigación y el desarrollo necesarios mercado internacional como es hoy donde el factor innovación obesidad.

### ***La estrategia de diversificación de mercado***

Bradley (2006) establece que: Este tipo de estrategia implica una entrada rápida en diferentes mercados y el reparto de los esfuerzos. La estrategia de diversificación es adecuada cuando la intención de la empresa es dispersarse y abarcar la mayor cantidad de mercados sin concentrarse particularmente en ninguno de ellos. El objetivo de esta estrategia es obtener una alta tasa de rentabilidad mediante el desarrollo de mercados, en lugar de la penetración de mercados. Como desventaja, la estrategia de diversificación presenta mayor riesgo para la empresa puesto que requiere una mayor inversión inicial en los mercados. (p. 70)

Con la política internacional la empresa goza de costes y se expande a un mayor mercado, el proceso de identificación de un producto o servicio es más lento. Esta adaptación

puede hacer que la política internacional sea más cara, sin embargo, aumenta la posibilidad de éxito. Al final, no puedes decidir qué política es la mejor para el sitio tratamiento especial y el resultado depende de diferentes variables como son económicas, sociales, culturales, políticas, jurídicas, demográficas, entre otras. Las empresas tienen muchas opciones estratégicas que es necesario ajustar y adaptar a cada caso para garantizar con éxito en la búsqueda del crecimiento de la empresa en el extranjero

Para EAE Business School, (2018) la diversificación relacionada, como su propio nombre indica, es aquella que busca combinar dos o más actividades que guarden algún tipo de relación. Sin embargo, no sólo se trata de actividades similares, también implica que las actividades tengan algún tipo de compatibilidad tecnológica, comercial o productiva. Lo esencial en este tipo de operación es que las dos acciones den mejores resultados que los que darían por separado. Por lo general, las empresas que recurren a este tipo de plan de diversificación lo hacen tras haber detectado una oportunidad de negocio en su respectivo mercado.

Además, dentro de este grupo destacan: Estrategia vertical, Estrategia horizontal y Estrategia concéntrica.

Pizarro (2017) da a conocer los siguientes tipos de estrategias: La diversificación concéntrica, es una de las estrategias de negocio, en el cual se realizan nuevos productos para llegar a más mercados. Estos nuevos productos en caso de someterse a este tipo de estrategia diversificación están estrechamente relacionados con los productos ya existentes en la empresa, en este caso del insumo son arándanos, lo cual permitirá diversificar el producto de acuerdo con el objetivo de la investigación, con la finalidad de que al emplear ello, sea rentable para la organización.

La diversificación horizontal, debido a que se crea nuevos productos, a diferencia de la diversificación concéntrica, esta estrategia busca llegar a nuevos consumidores. Estos nuevos

productos no guardan absoluta relación con los productos ya existentes en la empresa, pero si están relacionados con la misma marca y/o insumo. (p.3)

Para EAE Business School, (2018) la diversificación no relacionada o más conocida como “Conglomerada”, las nuevas actividades por las que apuestan las empresas son completamente nuevas para su filosofía y no guardan ninguna relación con los productos o servicios que ha ofrecido hasta el momento. Se trata de la estrategia de aquellas marcas que deciden invertir en espectros comerciales con los que no tienen ninguna familiaridad. Las operaciones de diversificación no relacionada suponen un mayor nivel de riesgo, aunque quienes las llevan a cabo tienen el capital y los recursos suficientes para mitigar dichos riesgos. Numerosos grupos empresariales en el mundo se han constituido a base de este tipo de diversificación comercial.

La diversidad es una estrategia empresarial que engloba la potencial expansión del mercado con el objetivo de conseguir un mayor crecimiento. En cuanto al marketing, se trata de encontrar nuevas oportunidades de venta en las que las empresas puedan avanzar y tener éxito.

Las políticas de diversificación también pueden utilizarse cuando las empresas necesitan reestructurar determinados sectores empresariales. Implica crear una variedad de nuevos productos o servicios, desarrollar nuevos métodos para los productos o servicios existentes o encontrar los perfiles de otros consumidores que necesitan o desean recibir servicios. En esta última opción, el análisis de los nuevos estilos de vida, en particular de las brechas generacionales, puede dar a la empresa una perspectiva completamente nueva desde un punto de vista estratégico.

### ***Gestión de la innovación***

Dentro de las cuestiones más importantes en la gestión de la innovación es implementar nuevas ideas que ayuden al mejoramiento empresarial. Aponte (2015):

Engloba varias etapas y cada una contiene varios procesos que permiten gestionar el proceso global de la innovación tecnológica desde el inicio de la idea hasta su transformación en la innovación per se cuando ésta se encuentra disponible en el mercado. (p. 7)

De acuerdo a lo manifestado por el autor la gestión de la innovación se enfoca en la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que ayuden a su aplicación, como también el desarrollo de prototipos en base a las ideas planteadas y finalmente la aplicación práctica en el mercado.

La economía basada en el aprendizaje, tomando como referencia a una economía caracterizada para crear nuevas capacidades de aprendizaje, lo que permite una absorción de conocimiento y nuevas habilidades, destrezas y competencias que alimenten las iniciativas hacia la innovación.

Sin embargo, la innovación representa una fuente importante de crecimiento de capital al ser la clave en las ventajas competitivas para varias organizaciones, ayudando a la disminución de costos a través de una nueva implementación de tecnología, sino que además permite el avance de los procesos productivos, la manera de cómo se organiza la colaboración de los trabajadores, la comercialización de los servicios y bienes y por lo tanto la inserción a nuevos mercados.

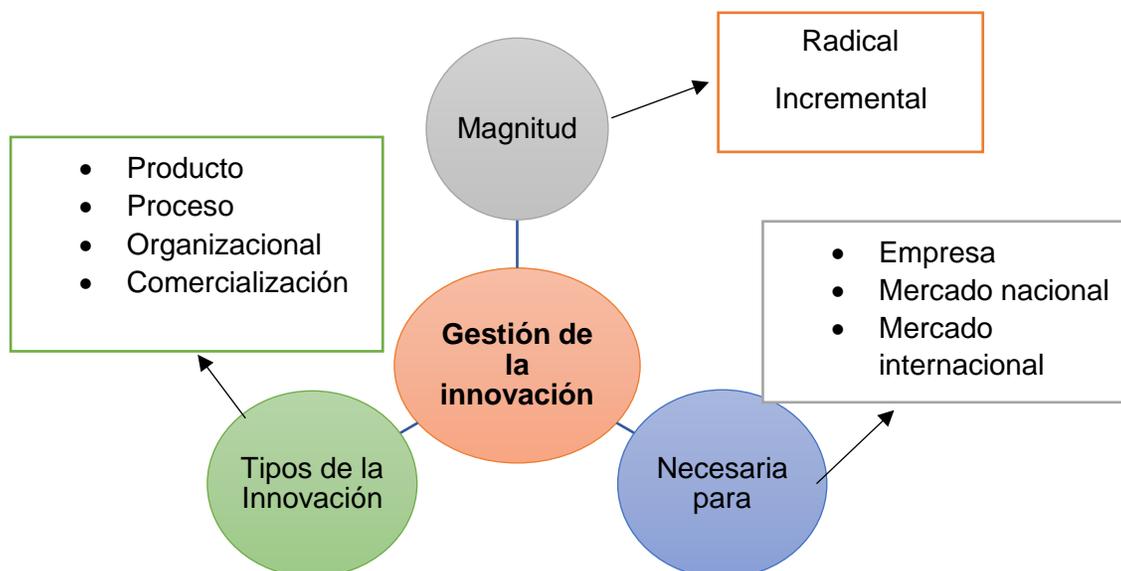
De tal manera la innovación hace referencia a un mecanismo con una destreza para desarrollar nuevos productos, procesos, lineamientos, organización de trabajo o actividades de comercialización, el mismo que surgen a raíz de la difusión del conocimiento y de los espacios

interactivos del aprendizaje, entendiéndose por situaciones que ofrecen nuevas oportunidades debido a la búsqueda de soluciones ante un problema o situación adversa ocurrida.

Hay que mencionar que la innovación no se cohiba ante los cambios en los productos ofertados, al contrario, abarca la innovación de procesos concentrada en los cambios de la elaboración de los bienes o servicios, puesto que implementa nuevos procesos tecnológicos, en la forma de organizar estos procesos de producción y de cómo se va a comercializar el producto (Orozco et al., 2015).

### Figura 9

*Taxonomía de las Innovaciones*



*Nota.* Tomado de Orozco et al. (2015).

Con respecto a la Figura 8 se refiere una interrogante de ¿Para quién o quiénes es novedosa la innovación?, por lo cual las empresas que consiguen una innovación radical en sus productos determinarán que estas son novedosas para el mercado ya sea nacional o internacional por que en el mundo no ha existido anteriormente dicha innovación.

Es necesario establecer la diferencia entre la naturaleza continua y discontinua de los procesos de innovación, como también la magnitud de los impactos que generan los mismo de esta manera se podrá distinguir entre una innovación incremental y radical. Tomando en cuenta que la innovación incremental permite leves cambios y mejoras que componen un marco de continuidad, generando el aumento de la eficiencia en el sistema de producción, incorporando nuevamente cambios en los procesos, como en la empresa y en la comercialización del producto como tal.

Mientras que en la innovación radical establece acciones completamente diferentes a las que ya constan, lo mismo que son cambios revolucionarios en la tecnología, por lo cual generan cambios positivos al representar puntos de inflexión para las prácticas existentes. Hay que considerar que estas innovaciones pueden generar cambios drásticos en el modo operativo de una organización o a su vez incluir en el mercado un producto sumamente novedoso, el mismo que revolucione o incluso cree una industria donde se ubique con un gran éxito.

### Tabla 3

#### *Tipos de Innovación*

Tipos de innovación	Fueron novedosas para
<p>Producto (bienes o servicios): Todo lo relacionado con modificaciones a las características de los productos ya existentes o al surgimiento de nuevos productos.</p> <p>Proceso: Todo lo relacionado al proceso productivo y cómo se produce. - Organización: Todo lo relacionado a cómo se organiza y articula el trabajo de las distintas áreas de la empresa.</p>	<p>Empresa: Esto en caso de que ya se conoce en el mercado.</p> <p>Mercado local o nacional: Cuando no se conoce la innovación en el país, pero en el exterior sí, se emplea el proceso, venden el producto o utilizan la técnica de organización o comercialización en cuestión.</p> <p>Mercado internacional: Se trata de un producto, proceso o técnica no conocidos</p>

Tipos de innovación	Fueron novedosas para
Comercialización: Todo lo relacionado a cómo la empresa se vincula con sus clientes o con el mercado (distribución, modalidades de venta).	para el sector o rama industrial a nivel mundial.

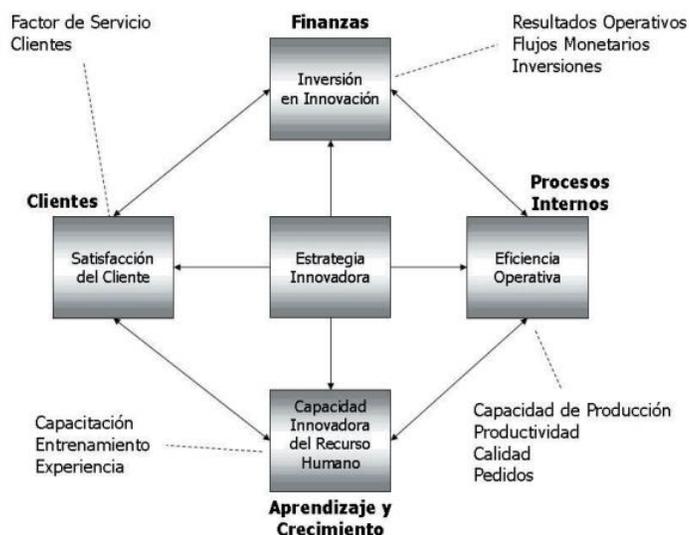
*Nota.* Tomado de Orozco et al. (2015).

El proceso de gestión de la innovación tecnológica permite conformar múltiples etapas que generan variaciones significativas en las actividades principales involucrando aspectos y prácticas dentro de la gestión que sean eficaces para lograr llevar a cabo una idea a una innovación, estas etapas permiten la búsqueda de respuestas desde un punto de vista más amplio en la gestión, la misma que contempla el uso de recursos humanos, tecnológicos y estrategias que permitan accionar en el momento indicado la toma de decisiones que permitan llegar a los objetivos establecidos (Aponte, 2015). Así de esta manera la gestión de la innovación permite impulsar nuevos elementos al mercado.

## **Modelo de gestión de la innovación GIT PYMES LAT.**

**Figura 10**

*Modelo Git Pymes Lat. Modelo Git Pymes Lat.*



*Nota.* Tomado de Ortiz (2007).

Este modelo de gestión de innovación fue creado bajo el enfoque sistemático, la misma que utiliza una herramienta de planeación estratégica con un nivel operativo lo que permite una estrategia general de innovación de la organización para consigo alcanzar la competitividad, y alcanzar una alta eficiencia operativa a partir de una inversión en los procesos y recursos humanos ya sea implementado mayor tecnología en la organización. A su vez permite obtener niveles de calidad demandados por los clientes y competir con mejores precios y tiempos de entrega de los productos; de esta forma se garantiza a la empresa su supervivencia, generando grandes fortalezas ante los competidores de los países más desarrollados.

### ***Planeación estratégica***

Es una herramienta que permite que las organizaciones se preparen para enfrentar las situaciones que se muestran en el futuro, colaborando con ello a guiar u orientar sus esfuerzos

hacia metas realistas de desempeño, es necesario conocer y aplicar los elementos pertinentes en el proceso de planeación (Gracia, 2015). De esta manera ayuda a impulsar a las organizaciones a identificar las causas de los problemas y la toma de decisiones oportunas para corregir ciertos errores que cohiben llegar al logro de los objetivos y metas planteadas.

Cabe mencionar que la planeación de estrategias es el arte y la ciencia de formular e implantar las decisiones a través de las funciones que permiten a una organización cumplir sus objetivos y metas establecidas, considerando que una dirección estratégica se centraliza en la integración de la gerencia, mercado, técnica, finanzas y como no de la mano de la contabilidad, la producción, operación e investigaciones en mercado a un sistema de información computarizado para lograr de esa manera el éxito de las organizaciones.

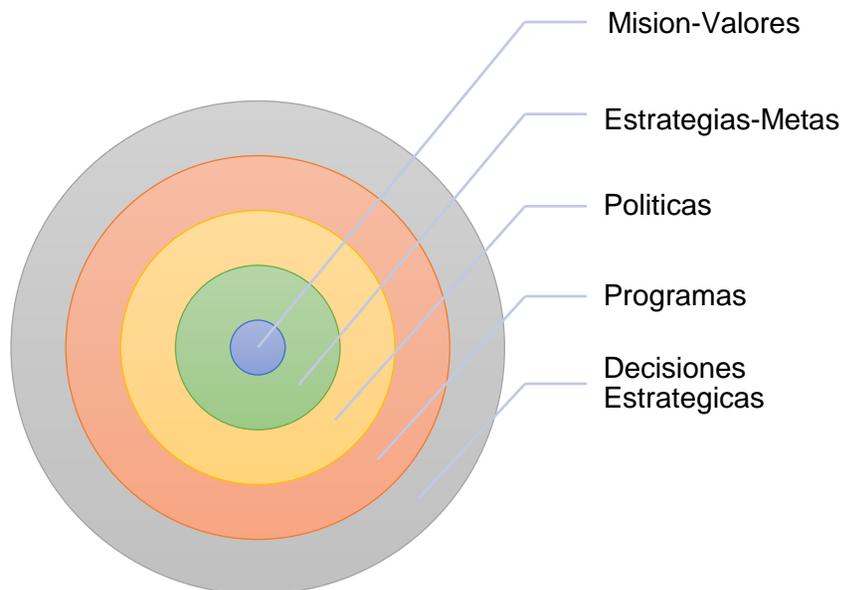
La planeación estratégica también es una herramienta de dirección que permite a una organización a prepararse y establecer una forma de obtener sus objetivos y enfrentarse a los desafíos futuros del entorno, orientando sus operaciones hacia las metas y tomando decisiones estratégicas para el éxito de la organización (Bernal, 2018). Esto también proporciona un amplio accionar en la mentalidad de la organización y sus empleados.

De acuerdo anterior Amorocho et al. (2019) establece que: Sin embargo, en el presente existen turbulencias en los entornos que hacen de la planeación estratégica una herramienta de alta complejidad y de permanente observación; pensar en ambientes macroeconómicos estables, legislaciones permanentes, mercados cercanos, no dejan de ser postulados ingenuos que falsean la realidad y, por tanto, desvían la construcción del futuro. (p.06)

## Componentes de la planificación estratégica

**Figura 11**

*Componentes de la planificación estratégica*



Dentro de los componentes establecidos en base a la planificación estrategia expuestos en la Figura 10 de deduce que:

- **Misión:** Enfoque principal de una empresa para cumplir sus objetivos.
- **Valores:** Conjunto de principios fundamentales en base a la operación de la empresa.
- **Metas u Objetivos:** Lo que se quiere llegar a lograr y alcanzar los resultados deseados, pero no de estable como van a ser logrados.
- **Programas:** Secuencia de las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización.
- **Decisiones estratégicas:** Establecen la orientación y viabilidad de una organización, en base a los cambios predecibles e impredecibles que se puedan presentar en los ámbitos que son de su competencia.

La herramienta que una organización debe implementar para evolucionarse en una empresa competitiva es establecer una planeación estratégica, en la cual debe determinar a dónde quiere llegar, que de tal manera donde pueda fijar las estrategias necesarias para cumplir su misión.

Mientras que para Bojórquez y Pérez (2013), la planeación estratégica es un proceso por el cual los directores de una empresa prevén su futuro y establecer los procesos y operaciones para alcanzarlos, el proceso de administración estratégica se puede definir en cinco componentes incomparables.

- Selección de la misión y metas organizacionales.
- Análisis del ambiente competitivo fuera de la organización para encontrar oportunidades.
- Selección de estrategias primordiales que fortalezcan a la organización y que ayuden a sus debilidades con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y neutralizar las amenazas externas.
- Implementación de las estrategias. (p. 10)

### **Características de la Planeación Estratégica**

En base a Bojórquez y Pérez (2013), existen dos características principales de la planeación estratégica.

- **La incertidumbre**, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.

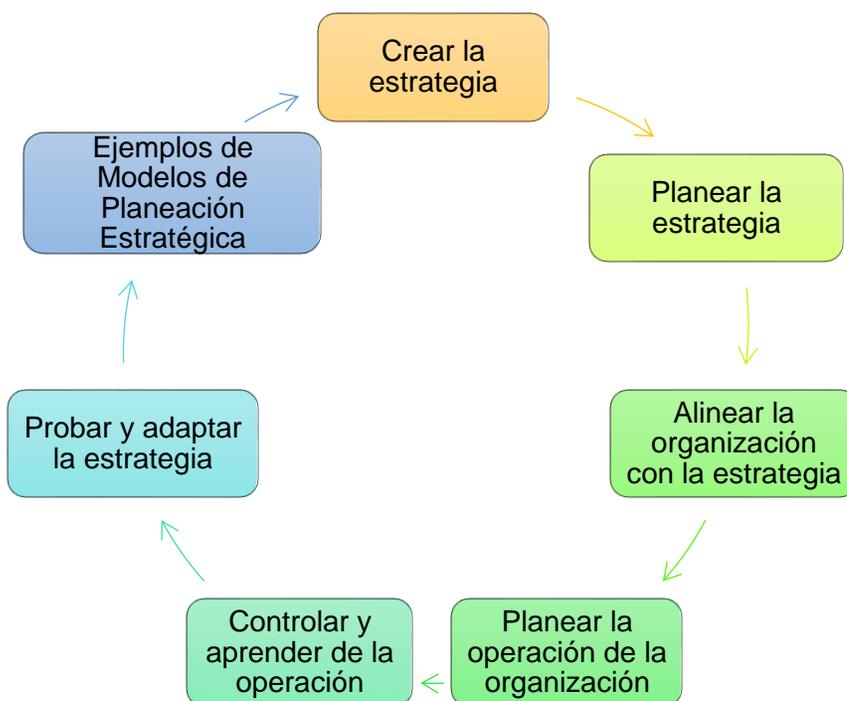
- **La decisión:** no obstante, la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir. (p. 13)

### Etapas del proceso de la planificación estratégica

En base a Garcia et al ( 2017), menciona que: El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite. (p.6) En base a lo mencionado anteriormente se presenta tres etapas:

#### Figura 12

*Etapas de la planificación estratégica*



*Nota.* Tomado de Kaplan & Norton

Se puede considerar que la planificación estratégica debe ser más proactiva dentro de la organización, reactivando el enfoque de su propio futuro al iniciar actividades en lugar de solo responder a ellas, estableciendo un control de su propio destino, esta planificación estratégica ha sido un principal apoyo a las organizaciones al establecer mejores estrategias basándose en un sistema lógico, sistemático y racional.

La manera en que la planificación estratégica se lleva a cabo es muy relevante debido a su objetivo principal de generar un proceso para lograr la comprensión y compromiso de todos los colaboradores como los gerentes y empleados de la organización, los mismos que comprenden el vínculo entre su propia compensación y del rendimiento de la organización.

García et al ( 2017), establece que es necesario considerar a los colaboradores como uno de los recursos primordiales de una empresa se manifiesta que de acuerdo con esta información los gerentes y los empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. Un gran beneficio de la planificación estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El otorgamiento de poder es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación. (p.6)

A continuación, se describe las etapas del proceso de planeación estratégica de la Figura 4.

La principal ventaja de la planificación estratégica es la oportunidad que otorga a los individuos para que logren lo planificado.

**1. Formulación de la estrategia.** \_ Esta permite la creación de la visión, misión la identificación de oportunidades, amenazas externas de la organización, verificando las

fortalezas y debilidades internas, constituyendo objetivos a largo plazo, generando estrategias alternativas y primordiales para su aplicación, cabe mencionar que esta etapa permite la toma de decisiones a nuevos negocios que asocia a la organización. Es necesario diversificar o expandir las operaciones para de esa manera ingresar a nuevos mercados los mismos que pueden ser internacionales, no omitiendo que se puede realizar una fusión entre organizaciones la cual genere una organización más fuerte.

**2. Ejecución de la estrategia.** \_ La creación de las estrategias se conoce como la fase de acción de una dirección estratégica, que podría ser entendida como la movilización de los colaboradores, del trabajo en equipo la misma que es considerada como una de las más difíciles, debido a la disciplina, compromiso y sacrificio personal, en esta fase influye mucho lo que es la motivación de los gerentes así los empleados. Al dividirse los procesos por departamentos deben estar orientados hacia el plan general de trabajo, desarrollando cada una de las actividades con entusiasmo y orgullo, tomando en cuenta el objetivo a cumplir.

**3. Evaluación de la estrategia.** \_ Las estrategias deben ser evaluadas para verificar si van a funcionar adecuadamente, sin embargo, al que consideras que estas estrategias van a estar sujetas a modificaciones por cambios externos e internos que se pueden suscitar. En esta etapa se puede constar de tres actividades para su evaluación estratégica como se muestra en la Figura 12.

**Figura 13**

*Actividades fundamentales en la evaluación de estrategias*



*Nota.* Tomado de García et al (2017).

**Beneficios de la planificación estratégica**

Para López (2013), considera que los principales beneficios son:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
- Proporcionar apoyo político.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Como proceso de capacitación a los directivos.

- Crear sentido de participación a todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones. (p.14)

### ***Competitividad empresarial***

La competitividad empresarial es una parte fundamental dentro de la organización lo cual Cabrera et al (2011) afirma que: “La capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países” (p.23).

Es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse en sus mercados contando como indicador la participación de sus servicios y bienes y generando un valor económico, empresarial, político y sociocultural.

Las empresas son exitosas si son competitivas, se enfocan en la competitividad desde los óptimos posibles, se debe conocer que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se tiene disponible en la organización, en distintas circunstancias estas pueden generar que las empresas mueran.

Cuando se menciona acerca de competitividad empresarial, se debe establecer un fenómeno complejo, el que se basa en las interrelaciones de los elementos internos como de los externos, que se encuentra inmersos en la organización, sin embargo, la competitividad depende de varios factores y establece diferentes comportamientos adaptivos que no pueden describirse con una fórmula única de conducta exitosa.

De acuerdo a este sentido, la competitividad de la empresa depende tanto de factores internos como de externos, los mismos que conllevan a una interrelación de posibilidad que se

permita o no su alcance, cabe mencionar que el estudio de la competitividad de una organización se debe tomar en cuenta todos los semblantes exógenos que la afectan, es decir, conocer la forma como éstos son aprovechados por los gestores a favor del desempeño de la unidad productiva (Cabrera et al.,2011).

Considerado el criterio de Cabrera et al (2011), sostiene que: La teoría de los recursos y las capacidades nace de la necesidad de reevaluar el enfoque tradicional del estudio de la empresa, el cual se ha ido reestructurando, básicamente por el surgimiento de una concepción diferente acerca de ella, que la define como “un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado (p.56).

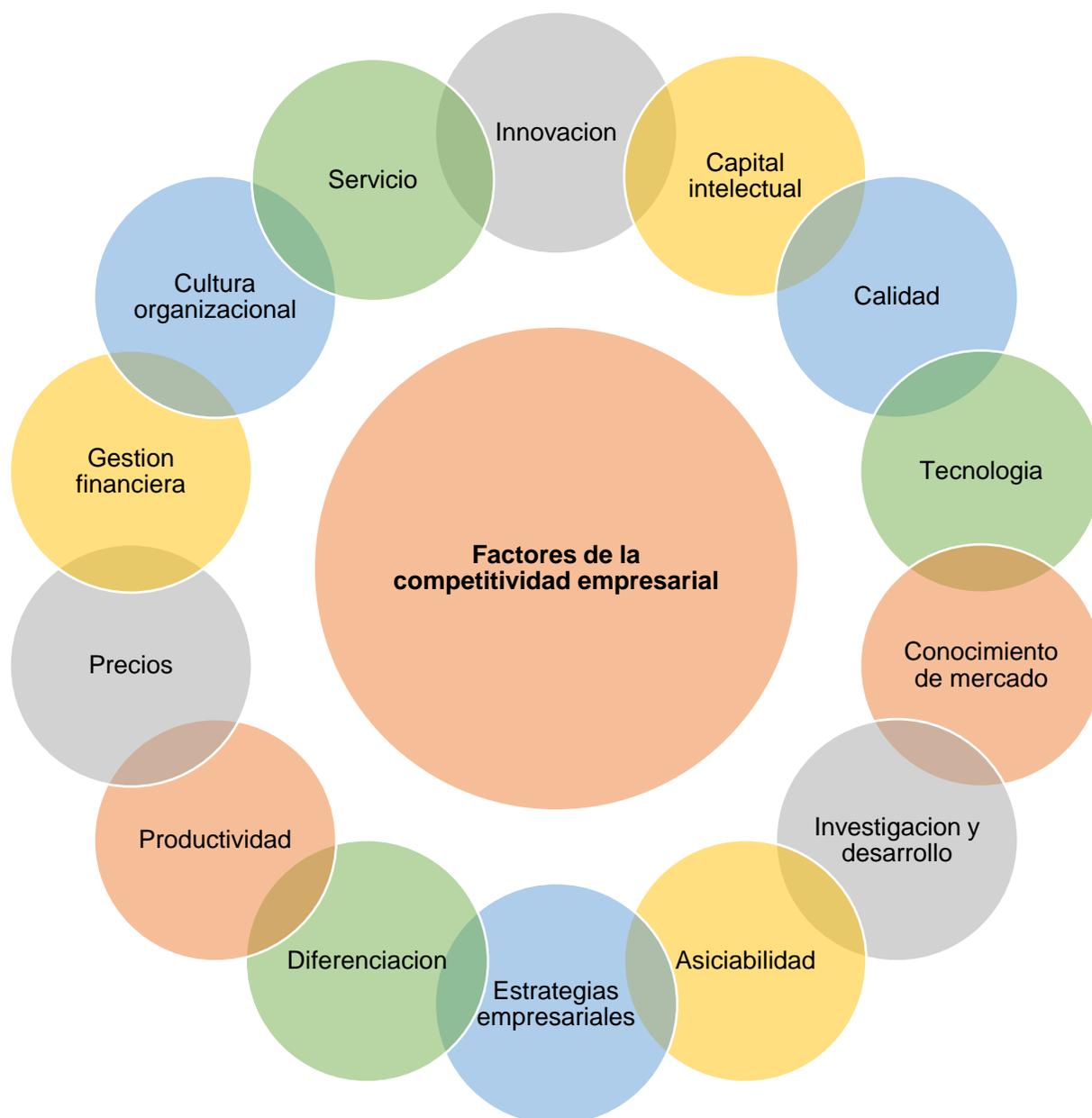
Esta teoría se refiere a aquellos factores de producción en la que se basa la organización al ejercer un control efectivo, independientemente de si tiene derechos de propiedad, los mismos que pueden ser tangibles (físicos, financieros, humanos y organizacionales) e intangibles en los que podemos considerar a (conocimiento tecnológico, recursos comerciales que se basan en los derechos o de activos registrados con valor de mercado entre otros).

### ***Factores de la competitividad empresarial***

Una economía de en un mercado competitivo exigen beneficios que van más allá de ofrecer bajos precios o niveles, es decir se debe ofertar un buen servicio o bien ante los consumidores para de esta manera considerar a una organización exitosa, para ello hemos considerado algunos factores que son determinantes en la competitividad (Cabrera, 2011)

**Figura 14**

*Factores de la competitividad empresarial*



*Nota.* Tomado de Lockamy, Carson, & Lohrke

Los factores establecidos en base a la competitividad empresarial no se expresan con una secuencia, lo primordial es aplicarlos, de igual manera se expresa que el logro de la

competitividad de una empresa depende del sector en que se halle la empresa, ya sea por el tipo de producto o del mercado en el que se encuentre.

Dentro de la competitividad empresarial se pueden pronunciar ciertas ventajas como las que Cabrera et al, 2011 manifiesta a continuación:

### **Ventaja absoluta**

En esta ventaja la productividad se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción, división de trabajo, que posibilita aumentos en la productividad de la mano de obra en base a la especialización, y a la proporción de la población que se involucra en el proceso productivo.

### **Ventaja comparativa**

Esta ventaja no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad, considerando que el producir un bien es menor al de sus competidores.

### **Ventaja competitiva**

En esta ventaja la productividad se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción, división de trabajo, que posibilita aumentos en la productividad de la mano de obra en base a la especialización, y a la proporción de la población que se involucra en el proceso productivo. (Cabrera et al, 2011, p.14).

Una de las más importantes contribuciones que Porter ha realizado es la comprensión del fenómeno del diamante de la competitividad.

**Figura 15***Diamante de competitividad*

*Nota.* Tomado de Cabrera (2011).

En este modelo, se reflejan que los factores de la oferta que son aquellos elementos que les permiten a las organizaciones producir bienes y servicios, que contienen en el mercado, el mismo que manifiesta conocer los gustos, preferencias, variables demográficas, tanto sociales y culturales de la sociedad, y de esta manera generando una ventaja al conocer dichos criterios por los clientes en base a las necesidades requeridas.

### ***Competitividad***

La competitividad se considera como la capacidad de incrementar o sostener la participación de un mercado extranjero según Rosales, (1990)

En una primera aproximación, la competitividad de una economía se puede definir como la capacidad de generar saldos comerciales en sus relaciones con el exterior. Sin embargo, aunque dicho indicador puede dar cuenta de mejorías en su participación en el mercado internacional, no permite discriminar entre ventajas permanentes y ventajas transitorias que

obedecen a políticas proteccionistas, subsidio a la exportación y manejos discrecionales de salarios y precios relativos. Estos mecanismos pueden dar lugar a saldos exportadores netos, pero en ausencia de mejoras en la productividad y de una efectiva reasignación de las inversiones en la producción exportable, sólo significan una transferencia de ingresos hacia los exportadores (p.720).

Dentro de la competitividad se puede relacionar con el rendimiento de las exportaciones de una organización de cierto país, si una empresa es competitiva logra ampliar la participación en el mercado internacional con determinados productos, esto también tiene que ver con las políticas cambiaria y comercial, la eficiencia de los canales de comercialización, los acuerdos internacionales y las estrategias de las organizaciones.

De acuerdo a Medeiros et al ( 2019) manifiesta que: En el enfoque de eficiencia, se considera competitivo al país que logra generar el mayor producto, en comparación con los demás, dados los recursos de que dispone. De esta forma, se puede considerar una función de producción agregada simple, descrita por:

$$Y = AK^{\alpha}L^{1-\alpha}$$

En qué Y es el producto, K el nivel de capital, L el número de trabajadores y  $\alpha$  un parámetro positivo, entre 0 y 1, que describe el rendimiento del factor capital. Se consideraría eficiente al país que, manteniendo la tecnología constante, utiliza sus insumos de capital y trabajo de manera de generar el mayor producto posible. En este caso, el país estaría en la frontera de la tecnología de producción, de forma que no se desperdiciarían sus factores productivos y el nivel de ingresos sería el más alto posible para su población. (p. 10)

En base a este punto se puede deducir que la competitividad es la capacidad de que una empresa logre crear e implementar estrategias competitivas y permitan aumentar su estado en el mercado de una forma sostenible.

## Base legal

Dentro del marco general de las Estrategias de diversificación y su influencia en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga se basará en las siguientes leyes e instrumentos:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código orgánico de la Producción, Comercio e inversiones (COPCI)
- Plan Nacional de Desarrollo.

### ***Constitución de la República del Ecuador***

Las empresas florícolas representan un fuerte motor de producción y exportación permitiendo darle el impulso económico que necesita al país, a través de la venta del principal producto conocido como la rosa ecuatoriana. Por lo cual dichas empresas se encuentran amparadas por el Estado, mediante la constitución del Ecuador emitida mediante registro Registro oficial 449 en (2008), que garantiza en sus artículos 281, 284, 339:

**Art. 281.-** La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Para ello, será responsabilidad del Estado:

3. “Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria” (p. 136).

**Art. 284.-** La política económica tendrá los siguientes objetivos:

2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional. (p.137)

**Art. 339.-** El Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras, y establecerá regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión nacional. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales. (p. 166)

***Código orgánico de la Producción, Comercio e inversiones (COPCI)***

**Art. 4.-** Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

**k.** Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional;

**n.** Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;

**o.** Fomentar y diversificar las exportaciones. (p. 05)

**Art. 5.-** Rol del Estado. - El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado. (p.05)

Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

**a.** La competitividad sistémica de la economía a través de la provisión de bienes públicos como la educación, salud, infraestructura y asegurando la provisión de los servicios básicos necesarios, para potenciar las vocaciones productivas de los territorios y el talento humano de las ecuatorianas y ecuatorianos. El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción. (p.05)

**Art. 72.-** Competencias. - Son deberes y atribuciones del organismo rector en materia de política comercial, las siguientes:

**a.** Formular y aprobar las políticas y estrategias, generales y sectoriales, en materia de comercio exterior, fomento y promoción de las exportaciones, así como designar a los organismos ejecutores;

**b.** Emitir dictamen previo para el inicio de negociaciones de acuerdos y tratados internacionales en materia de comercio e integración económica; así como los lineamientos y estrategias para la negociación. Dentro del marco de las negociaciones comerciales, el Estado podrá brindar preferencias arancelarias o tributarias para la entrada de productos que sean de su interés comercial, con especial énfasis en los bienes ambientalmente responsables. (p.29)

### ***Plan Nacional de Desarrollo***

**Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria

La considerable inversión pública que ha realizado el Estado permite contar con niveles de conectividad adecuados, infraestructura productiva, seguridad, talento humano y entorno para los negocios, lo cual se convierte en una oportuna plataforma de condiciones para cerrar brechas de competitividad, que debe ser aprovechada por el sector privado para dinamizar la producción nacional, con lo que se permita atender al mercado interno y explotar sus oportunidades comerciales en los mercados externos.

(p.80-81)

**Políticas 5.2.**\_Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación. (p.83)

## Capítulo III

### Metodología de la investigación

#### Enfoque de la investigación

##### *Enfoque Cuantitativo*

En base al enfoque cuantitativo se manifiesta que permite registrar sus propias observaciones de una manera adecuada, confía en la recolección de datos para comprobarla hipótesis, de esta manera Monje (2011), deduce lo siguiente:

La investigación con enfoque cuantitativo es aquella que recolecta información de tipo numérico, misma que a través de métodos estadísticos puede ser cuantificable, además que resultados permiten la comprobación de hipótesis, así como también la generación de otros resultados. (p.33)

El presente trabajo de investigación está diseñado bajo una metodología de carácter cuantitativo, se realizara una investigación descriptiva, documental y bibliográfica con un enfoque cuantitativo, puesto que se planifica analizar el comportamiento de las variables de estudio, para lo cual se menciona que la indagación del proyecto se enmarca en base a parámetros y lineamientos de investigación primaria; sin embargo, la recolección de datos se lo aplicara a través de encuestas dirigidos hacia las empresas seleccionadas de tal manera que se obtengan resultados confiables, los mismos que permitan determinar conclusiones del tema a investigar.

## **Tipo de investigación**

### ***Investigación descriptiva***

Ministerio de Educacion (2015) establece que: Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 01)

De acuerdo a lo manifestado la investigación descriptiva permite mostrar, narrar e identificar hechos, situaciones, rasgos, características des objeto a ser estudiado, puesto que se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y una revisión documental.

En la presente investigación se pretende aplicar una investigación descriptiva, puesto que se realizará una indagación de los elementos y características que provoca que exista una baja aplicación de las estrategias de diversificación en el sector florícola.

## **Modalidad Básica de la investigación**

### ***Investigación Documental***

Tancara (1993) sostiene que: La investigación documental para referirse no sólo a la actividad que realizaban los bibliotecarios, documentalistas y analistas de información, sino, también, a los trabajos de búsqueda de información que realizaban los investigadores. De tal suerte, la investigación documental "se ha convertido en un corto espacio de tiempo en una

serie de técnicas que corren desde las manuales a las mecánicas, eléctricas, electromecánicas, translúcidas, electrónicas y reprográficas. (p.3)

Para la contextualización y estudio de las variables tanto dependiente como independiente del objeto de estudio, se recopilará información de fuentes confiables como artículos de revista, bases digitales, libros, repositorios y documentos de investigación.

### ***Investigación de Campo***

Arias (2012), manifiesta que: La investigación de campo es aquella que consiste en la relación de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios, sin manipular controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 30)

Hay que considerar que en una investigación de campo también se incluyen datos secundarios, por las fuentes bibliográficas que se pueden requerir, a partir del marco teórico que se emplea en dicha investigación, sin embargo, no hay que desmerecer que los datos primarios obtenidos en base de un diseño de campo son esenciales para el cumplimiento de los objetivos y como también para sostener la solución del problema.

### **Fuentes y técnicas de recopilación de información y análisis de datos**

Ya una vez definidas las bases teóricas conceptuales, legales y establecido la metodología a emplear en el presente trabajo, procedemos a determinar la fuentes y técnicas que se van a emplear en la presente investigación, la recolección de información servirá de apoyo para la comprobación de la hipótesis.

### ***Fuentes de información***

Para la recopilación de información de las variables se extraerá de fuentes primarias y secundarias, basándonos en la contextualización de Bernal (2010):

Fuentes primarias Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (p.191)

Fuentes secundarias Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (p.192)

Se recolectará información de las variables de estudio a través de fuentes primarias y secundarias, para proceder al análisis de la hipótesis. Se tomará de fuentes primarias por qué se va a tomar una encuesta y será información de primera mano para el equipo investigador, así también la información concerniente a artículos, documentos digitales, revistas científicas, periódicos diarios, informes técnicos y documentos oficiales de instituciones públicas.

### **Técnicas de recopilación de información**

#### ***Encuesta***

De acuerdo a Bernal (2010) manifiesta que una encuesta: Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o

conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (p.194).

La encuesta es una técnica que nos permite obtener información mediante una observación indirecta, la misma que es rendida por los sujetos encuestados, es importante señalar que la encuesta ha sido definida de diferentes formas, como un diseño, como un método, o sencillamente como una técnica, cabe mencionar que después de mencionar diferentes criterios la encuesta viene a ser una técnica propia del diseño de la investigación de campo.

### ***Herramientas***

En este apartado se analizará la relación entre las dos variables cualitativas, para lo cual se utilizará la prueba de Chi Cuadrado, la misma que nos permite conocer la relación entre dos variables.

### ***Proceso de la información***

Los resultados de la aplicación de la encuesta serán tabulados de manera cuantitativa en base al programa SPSS, lo cual permitirá dar a conocer las frecuencias y porcentajes de los datos obtenidos por la encuesta, posterior diseñar tablas y gráficos representando los resultados obtenidos de cada pregunta encuestada, y finalmente se analizará y se realizará las respectivas interpretaciones, considerando a los resultados más relevantes.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Según Hernandez (2014) señala que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174).

De acuerdo a Bernal (2010) establece que es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.

(p.160)

Es así que para obtener la población de la presente investigación se han tomado a las empresas del sector florícola, las mismas que se encuentran controladas por la Superintendencia de Compañías, por lo cual se ha obtenido un total de sesenta empresas activas en dicho sector, considerando que estas empresas serán factibles para realizar la mencionada investigación.

#### **Tabla 4**

*Listado de las empresas de la ciudad de Latacunga*

<b>RUC</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>SITUACIÓN LEGAL</b>
	SOCIEDAD AGROPECUARIA AMADOR ARIAS	
0590033146001	ANDRADE C LTDA	ACTIVA
1790996743001	NINTANGA S.A.S.	ACTIVA
0590052531001	SOCIEDAD AGROPECUARIA ERTEGO S.A.	ACTIVA
1791180526001	FLORESDEL COTOPAXI S.A.	ACTIVA
0590059684001	FLORICOLA LA ROSALEDA S.A. FLOROSAL	ACTIVA
1791302524001	QUITO INORFLOWERS TRADE CIA. LTDA.	ACTIVA
0590060240001	HISPANOROSSES CIA. LTDA.	ACTIVA
0590060542001	AGRICOLA EL ROSARIO AGRIROSE CIA. LTDA.	ACTIVA
0591720996001	ANTONELAFLORES S.A.	ACTIVA
1792289653001	HIGHLANDPROFARM CIA. LTDA.	ACTIVA
0591721534001	LAURITAFARMS S.A.	ACTIVA

*Nota.* Tomado del Servicio de Rentas internas (2022)

### **Muestra**

Bernal (2010) menciona que “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (p.161)

En base al cálculo de la muestra se tomará en cuenta a las sesenta empresas florícolas ubicadas en la ciudad de Latacunga, las mismas que fueron extraídas de una base de datos y de esta forma se aplicará el cálculo para conocer la muestra que va a ser encuestada, este cálculo se los realizara mediante la siguiente formula.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

### **Datos de la fórmula**

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad

P = Probabilidad de ocurrencia 0,5

Q =Probabilidad de no ocurrencia

N = Población

e = Error de muestreo

### **Aplicación**

$$Z = 95\% = 1,96$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$N = 73$$

$$e = 0,05$$

$$n = \frac{73 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (73 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 62$$

Después de haber aplicado la formula se considera que se aplicará 62 encuestas a las empresas seleccionadas dentro del sector florícola para poder analizar las estrategias de diversificación adoptadas por las mismas, ya que esto nos ayudará a constatar nuestra hipótesis y lograr los objetivos planteados.

## Capítulo IV

### Resultados de la investigación

#### Análisis y resultados

#### ***Estrategias de diversificación y su influencia en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.”***

El Ecuador al ser un país que tiene diferentes características geográficas y naturales permite tener ventajas competitivas en algunos productos como son las flores debido a estas condiciones climáticas y geográficas nos permite aprovechar el cultivo de las flores, ya que se ha convertido en un producto de exportación muy acogido por los extranjeros, sin embargo, hay que mencionar que el sector floricultor es importante en el desarrollo de la economía del país.

La flor ecuatoriana es conocida a nivel mundial, lo que genera una gran demanda en los mercados internacionales. De acuerdo a las cifras del Banco Central del Ecuador la exportación de flores naturales de enero a octubre de 2017 asciende a USD 755.9 millones, siendo los principales lugares de destino Estados Unidos, Rusia y la Unión Europea. (Superintendencia de control del poder del mercado, 2017)

Las estrategias de diversificación es un tema muy importante ya que dentro del proceso investigativo representa una estrategia económica relevante dentro de la ciudad de Latacunga y en base a la investigación se procederá analizar los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y eficiencia del periodo 2019-2020 en las empresas florícolas, puesto que para este análisis se tomó datos de la Supercias, sin embargo hay que mencionar que la población de estudio corresponde a 73 empresas de las cuales 62 serán tomadas como muestra para el respectivo análisis.

4.1.2 Análisis de los indicadores financieros de las empresas florícolas en Latacunga, en el periodo 2019-2020.

### **Indicadores de Liquidez**

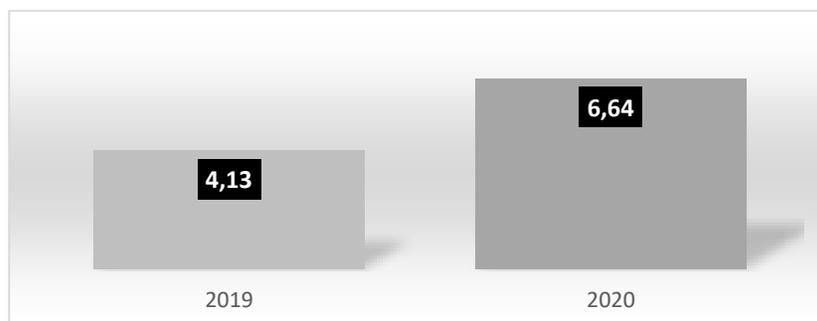
**Tabla 5**

*Liquidez corriente*

<b>Indicador de liquidez Sector florícola</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>			
	$\bar{x}$	$\bar{y}$	$\sigma$	$M$	$m$
	4,13	6,64	1,78	6,64	4,13
$\bar{z}$	4,13	6,64	1,78	6,64	4,13

**Figura 16**

*Liquidez corriente*



**Interpretación:** la figura 16 nos muestra el nivel de liquidez que tiene las empresas florícolas en los años 2019-2020, ya que al mismo tiempo se puede observar el incremento que surge de un año a otro, en este sentido se observa que para el año 2019 las empresa del sector florícola tienen una media de 4,13 de liquidez corriente lo que significa que las empresas durante el año 2019 tuvieron una buena capacidad de pago en sus obligaciones a corto plazo, por otro lado para el año 2020 la media de la liquidez corriente tiende a aumentar a 6,64, con una desviación estándar de 1,78 entendiéndose de esta manera que las empresas contaron con

mayor liquidez el año 2020 a pesar de las muchas restricciones provocadas por la pandemia para tal sector.

### **Indicadores de razón actividad**

#### **Rotación de cartera**

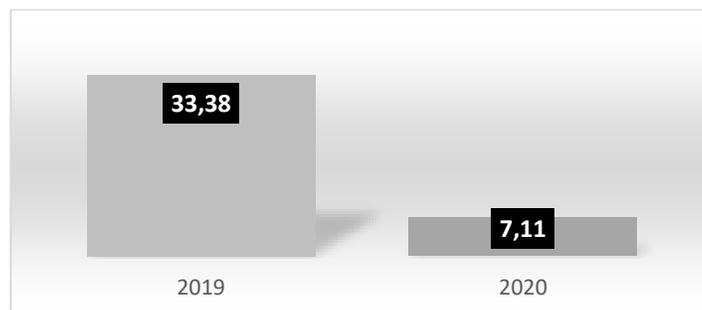
**Tabla 6**

*Rotación de cartera*

<b>Indicador de Rotación de cartera Sector florícola</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>			
	$\bar{x}$	$\bar{y}$	$\sigma$	$M$	$m$
	33,38	7,11	18,57	33,38	7,11
$\bar{z}$	33,38	7,11	18,57	33,38	7,11

**Figura 17**

*Rotación de cartera*



**Interpretación:** En base a la figura 17 acerca de la rotación de cartera de las florícolas muestra una variación muy significativa dentro de los años comparados, considerando que en el mayor nivel de rotación de cartera fue en el año 2019, mientras que en el año 2020 tuvo una disminución notable debido a la falta de implementación de estrategias.

De acuerdo al análisis de la tabla 6 las empresas florícolas tienen una desviación más dispersa, 33,88 y un valor mínimo de 18,57 ya que la rotación de sus cuentas pueden ser debido a su políticas de cobranza, puesto que hay que mencionar que las empresas florícolas

en el año 2019 rotaron en promedio de 33,38 veces, en sus cuentas por cobrar es decir que en el año las empresas han realizado cobros 33 veces, mientras que en el años 2020 las empresas manifiestan una rotación de 7 veces lo cual indica que existes cuentas por cobrar que pueden ser debido a las políticas de pago por los clientes o por la emergencia sanitaria que se aconteció en ese año.

### ***Indicadores de rentabilidad***

#### **Rentabilidad de ventas**

**Tabla 7**

*Rentabilidad de ventas*

<b>Indicador de Rentabilidad de ventas Sector florícola</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>			
	$\bar{x}$	$\bar{y}$	$\sigma$	$M$	$m$
	0,01	-0,06	0,0517	0,01	-0,06
$\bar{z}$	0,01	-0,06	0,0517	0,01	-0,06

**Figura 18**

*Rentabilidad de ventas*



**Interpretación:** en la figura anterior se puede observar la media y la desviación estándar del indicador de rentabilidad de las ventas del año 2019 y 2020, se considera que el año que las empresas del sector florícola tuvo un menor índice de rentabilidad sobre las ventas

es el 2020 con 0,06, es decir las empresas para este año disminuyeron el nivel de ventas, mientras que para el año 2019 el índice fue mejor ya que estuvo con 0,01, y es aceptable tener este nivel en este año ya que hubo muchas restricciones e incluso muchas empresas tuvieron que cerrar debido a la pandemia por COVID 19, pero como se observa en la figura número 18 para el 2020 tuvo un bajo decaimiento en sus ventas, puesto que no se recuperó el rendimiento en sus ventas. Hay que tener presente que mientras más vaya creciendo esta ratio mayor es la eficiencia de las empresas.

### **Indicadores de Eficiencia**

#### **ROA**

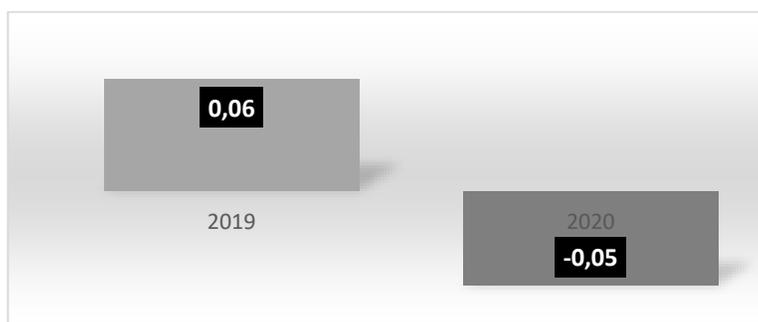
**Tabla 8**

*Roa*

<b>Indicador de Eficiencia Sector florícola</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>			
	$\bar{x}$	$\bar{y}$	$\sigma$	$M$	$m$
	0,06	-0,05	0,0722338	0,06	-0,05
$\bar{z}$	0,06	-0,05	0,07	0,06	-0,05

**Figura 19**

*Roa*



**Interpretación:** En la figura anterior se observa el ratio de oficina, en este sentido vemos como en el año 2019 la media del ratio es de 0.06, es decir que las empresas para

obtener 100 dólares de ingresos brutos deben gastar 6 dólares en el desarrollo de sus actividades, por otro lado, para el año 2020 este ratio tiende a disminuir a -0,05 es decir la empresa no está gastando nada en el desarrollo de sus actividades lo que es positivo para las empresas del sector florícola. Esto se puede confirmar ya que en la ratio de rentabilidad sobre las ventas se observó que para el año 2020 las empresas del sector florícola tuvieron ventas significativas y confirmamos con el indicador de eficiencia ya que las empresas lograron obtener mayores ventas para el año 2020 y minimizar la inversión en sus activos, es decir las empresas lograron manejar eficientemente los recursos.

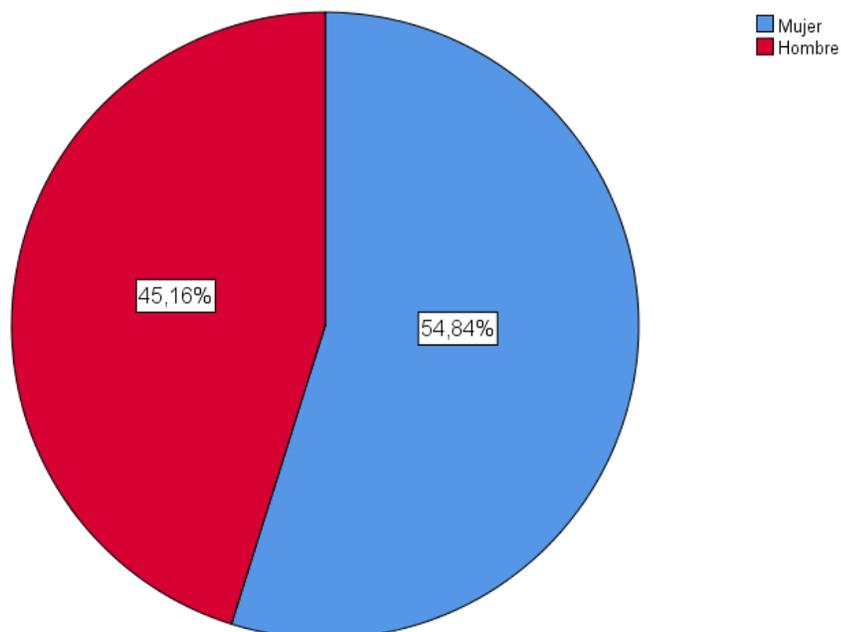
**Datos informativos: Genero**

**Enunciado 1: Género**

**Tabla 9**

*Genero*

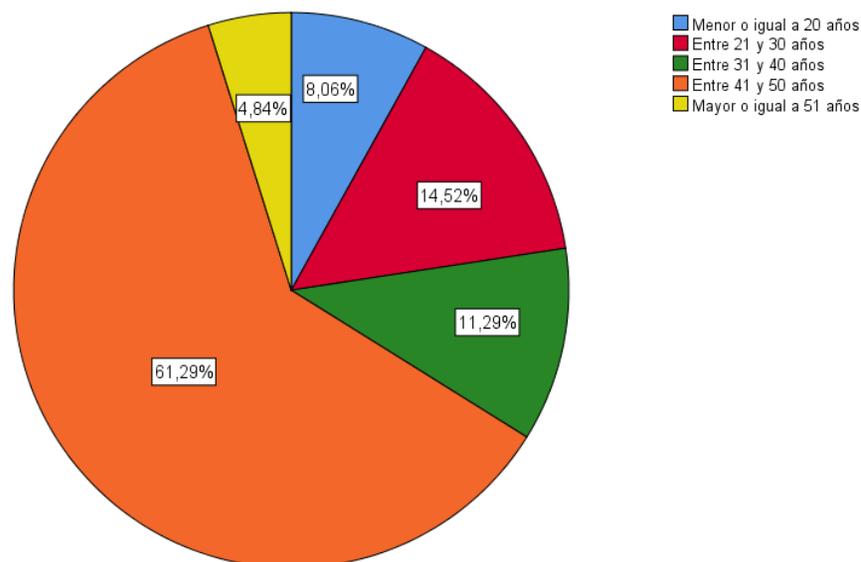
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Mujer	34	54,8	54,8	54,8
Hombre	28	45,2	45,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

**Figura 20***Género*

**Análisis e interpretación:** De la información recolectada en la Tabla 9, las empresas florícolas se encuentran conformada en su mayoría por mujeres con un 54.8% y seguida por los hombres ocupando el 45.16%. Lo que indica que florícolas del cantón Latacunga se encuentran conformadas en su mayoría por mujeres, esto según los resultados de las encuestas realizadas.

**Enunciado 2:** Seleccione el rango de edad**Tabla 10***Rango de edad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor o igual a 20 años	5	8,1	8,1	8,1
Entre 21 y 30 años	9	14,5	14,5	22,6
Entre 31 y 40 años	7	11,3	11,3	33,9
Entre 41 y 50 años	38	61,3	61,3	95,2
Mayor o igual a 51 años	3	4,8	4,8	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 21***Rango de edad*

**Análisis e interpretación:** De la información recolectada en la Tabla 10, la empresa florícola del cantón Latacunga se encuentran conformada con mayor personal en un rango de edad entre 41 y 50 años con un 69.29% seguido por las personas con un rango de edad entre 21 y 30 años con un 14.52% y en menor rango de edad se encuentra en el personal mayor o

igual a 51 años con un 4.84%. Lo que indica que las empresas florícolas de la provincia se encuentran conformadas con personal de un rango de edad de entre 41 y 50 años, esto según los resultados de las encuestas realizadas.

**Enunciado 3:** ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

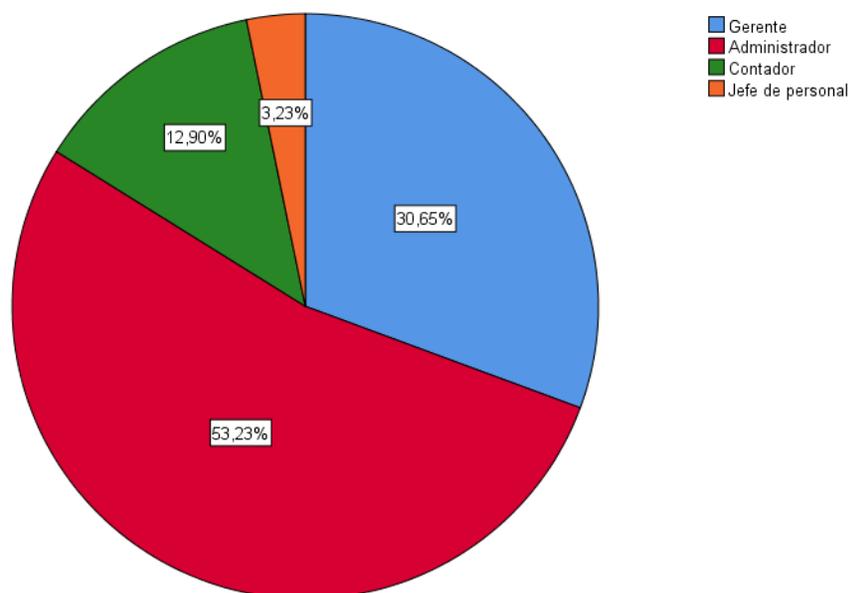
**Tabla 11**

*Cargo que desempeña en la empresa*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gerente	19	30,6	30,6
Administrador	33	53,2	83,9
Contador	8	12,9	96,8
Jefe de personal	2	3,2	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Figura 22**

*Cargo que desempeña en la empresa*



**Análisis e interpretación:** De la información recolectada en la Tabla 11, las empresas florícolas se encuentran dirigidas en un 53,23% por administradores, el 30,65% es dirigida por gerentes y el 12,90% está dirigida por el contador de la empresa. Por tanto, las empresas florícolas del cantón Latacunga se encuentran dirigidas en su mayoría por los administradores.

**Enunciado 4:** ¿Señale el número de trabajadores con el que está conformada la empresa?

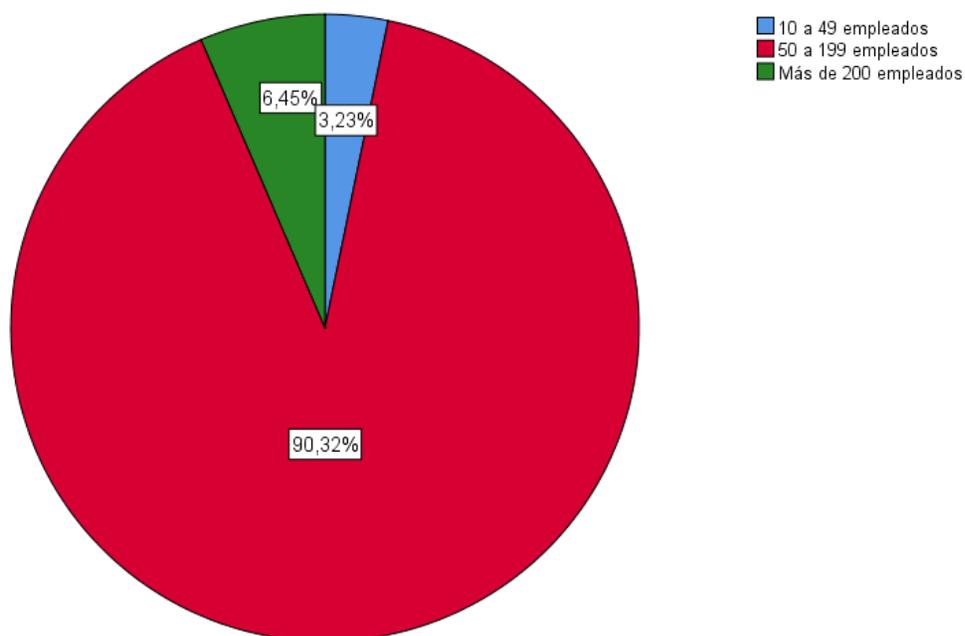
**Tabla 12**

*Número de trabajadores que conforma la empresa*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
10 a 49 empleados	2	3,2	3,2
50 a 199 empleados	56	90,3	93,5
Más de 200 empleados	4	6,5	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Figura 23**

*Número de trabajadores que conforma la empresa*



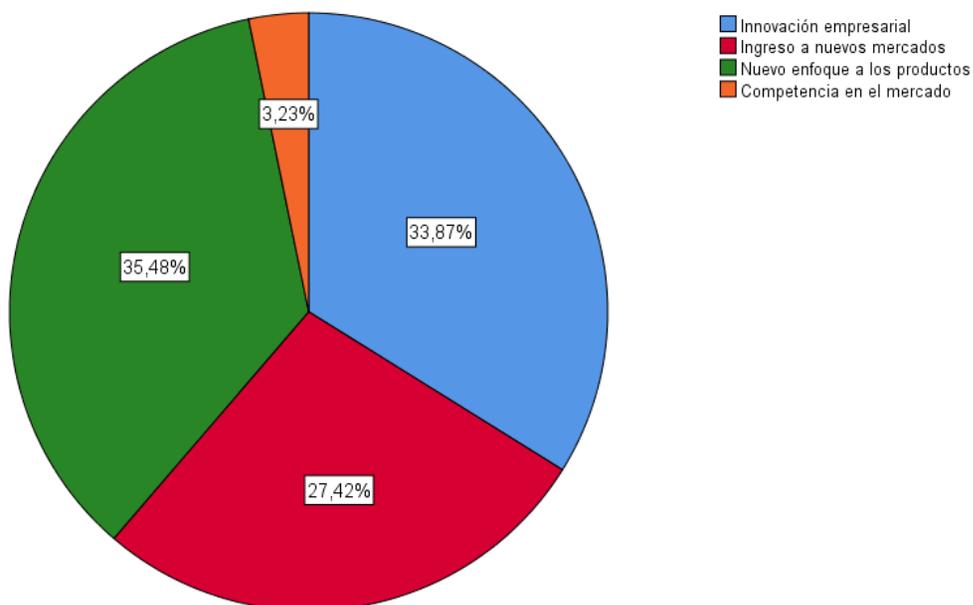
**Análisis e interpretación:** De la información recolectada en la Tabla 12, de las encuestas realizadas en las empresas florícolas afirman que el 90,32% dirigen un rango entre 50 a 199 empleados, el 6,45% tiene más de 200 empleados y el 3.23% dirige más de 200 empleados. Por tanto, según la Superintendencia de compañías, valores y seguros las empresas se clasifican de la siguiente manera: de 1 a 9 trabajadores son microempresas, de 10 a 49 trabajadores son pequeñas empresas, de 50 a 199 empleados corresponden a medianas empresas finalmente organizaciones superiores a 200 empleados son categorizadas como grandes empresas.

**Enunciado 5:** ¿Para usted las estrategias de diversificación son?

**Tabla 13**

*Estrategias de diversificación*

<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Innovación empresarial	21	33,9	33,9
Ingreso a nuevos mercados	17	27,4	61,3
Nuevo enfoque a los productos	22	35,5	96,8
Competencia en el mercado	2	3,2	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

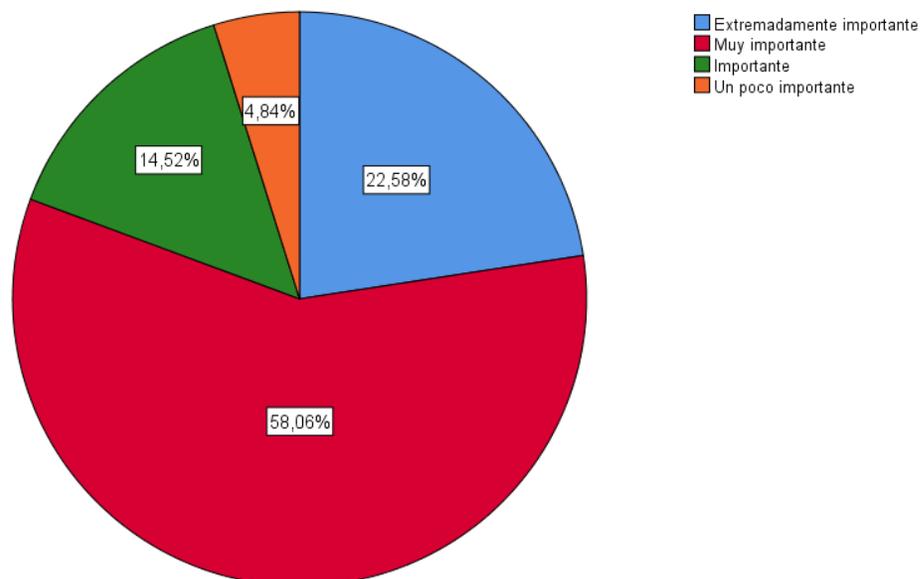
**Figura 24***Estrategias de diversificación*

**Análisis e interpretación:** Como se detalla en la Tabla 13, de las empresas encuestadas el 35.48% corresponde a nuevos enfoques de los mercados, el 33.87% corresponde a la innovación empresarial, el 27.42% corresponde al de ingreso a nuevos mercados y finalmente el 3.23% corresponde a la competencia en el mercado, entendiendo que la mayor concentración está en el nuevo enfoque a los productos entonces al tener un nuevo enfoque la organización debe esforzarse constantemente por mejorar los productos, ya que los consumidores prefieren productos que ofrezcan una mejor calidad, rendimiento y características innovadoras.

**Enunciado 6:** ¿Cuán necesario considera usted la implementación de estrategias de diversificación en la empresa?

**Tabla 14***Implementación de estrategias de diversificación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extremadamente importante	14	22,6	22,6	22,6
Muy importante	36	58,1	58,1	80,6
Importante	9	14,5	14,5	95,2
Un poco importante	3	4,8	4,8	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 25***Implementación de estrategias de diversificación*

**Análisis e interpretación:** Como se detalla en la Tabla 14 de las empresas encuestadas el 58,06% corresponde a que es muy importante la implementación de estrategias de diversificación, el 22,58% menciona que es extremadamente importante implementar una estrategia de diversificación en la empresa, el 14,52% menciona que es importante implementar una estrategia de diversificación en la empresa. Por tanto, pare que una empresa

tenga más ganancias debe implementar una estrategia de diversificación acorde a sus necesidades.

**Enunciado 7:** ¿Cómo considera que las estrategias de diversificación ayudan a la empresa?

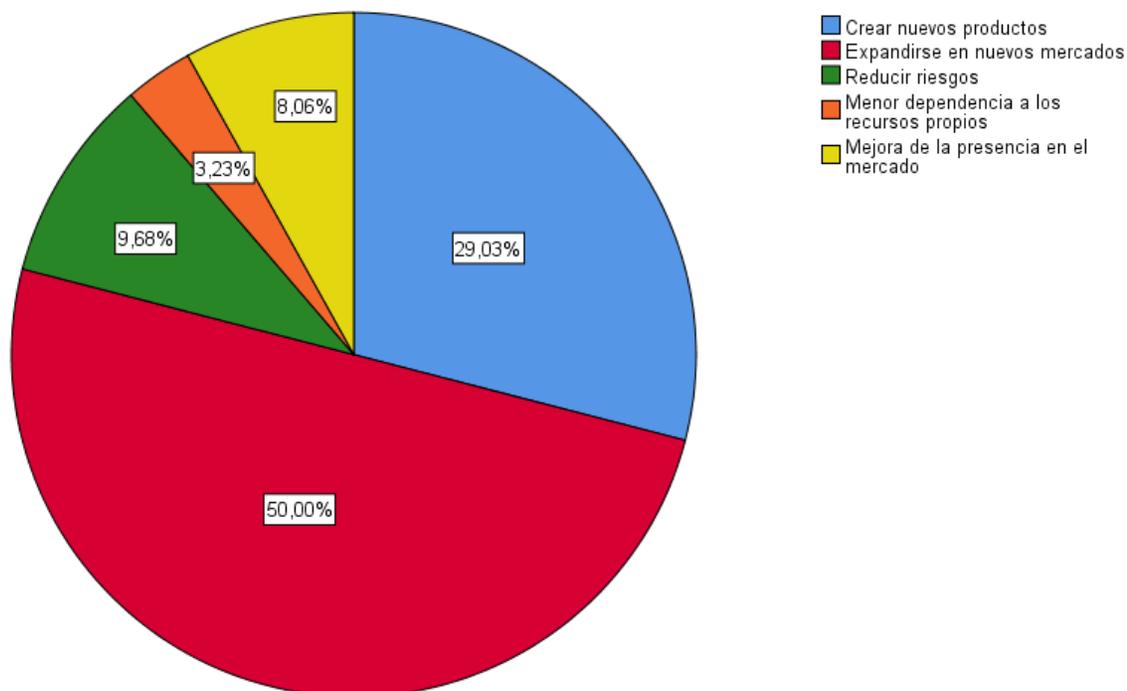
**Tabla 15**

*Estrategias de diversificación ayudan a la empresa*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Crear nuevos productos	18	29,0	29,0	29,0
Expandirse en nuevos mercados	31	50,0	50,0	79,0
Reducir riesgos	6	9,7	9,7	88,7
Menor dependencia a los recursos propios	2	3,2	3,2	91,9
Mejora de la presencia en el mercado	5	8,1	8,1	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 26**

*Estrategias de diversificación ayudan a la empresa*

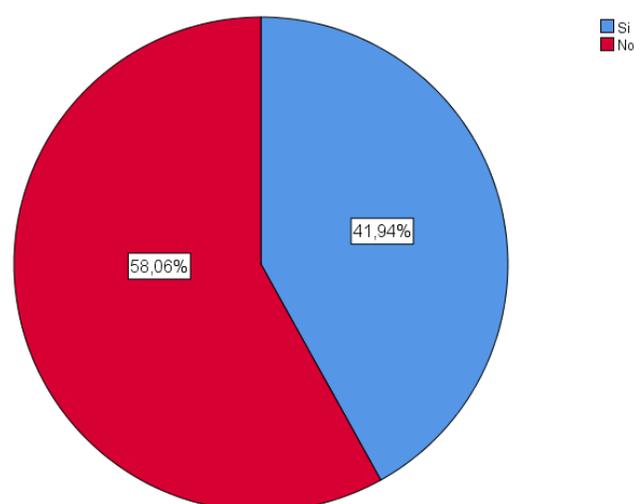


**Análisis e interpretación:** Como se detalla en la Tabla 15 los gerentes encuestados consideran que las estrategias de diversificación que ayuda a la empresa más importante es expandirse en nuevos mercados con un 50 %, seguido por la creación de nuevos productos con un 29%, y reducir riesgos con un 9,68% por lo cual es importante mencionar que expandirse hacia nuevos mercados es una opción para que las empresas se expandan en el mercado. Por tanto, las empresas deberían expandir sus productos y por ende sus mercados para obtener mayor ganancia.

**Enunciado 8:** ¿Se han implementado estrategias de diversificación en su empresa?

**Tabla 16***Implementación de estrategias de diversificación en su empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	26	41,9	41,9	41,9
No	36	58,1	58,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

**Figura 27***Implementación de estrategias de diversificación en su empresa*

**Análisis e interpretación:** De acuerdo a los datos encuestados en la Tabla 16 se determinó que el 58,06% de los gerentes encuestados han implementado estrategias de diversificación en su empresa, y el 41,94% no ha implementado estrategias. Es importante que las empresas implementen estrategias de diversificación para que ampliar mercado he innovar sus productos.

**Enunciado 9:** ¿Qué tipo de estrategia de diversificación su empresa ha utilizado?

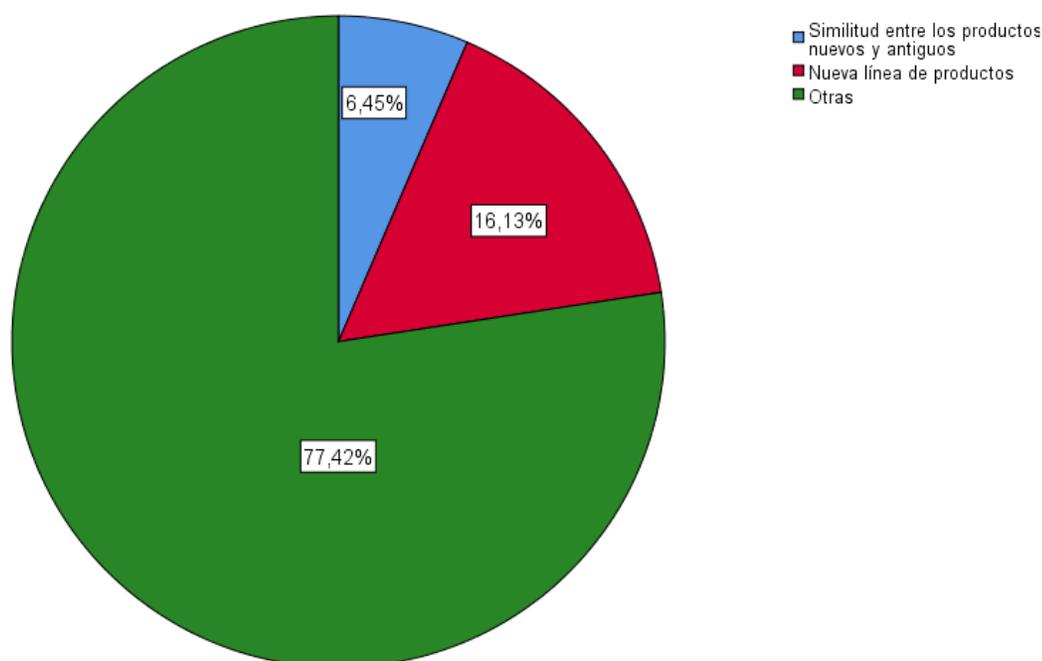
**Tabla 17***Tipo de estrategia de diversificación que utiliza su empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Similitud entre los productos nuevos y antiguos	4	6,5	6,5	6,5
Nueva línea de productos	10	16,1	16,1	22,6
Otras	48	77,4	77,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

**Figura 28**

*Tipo de estrategia de diversificación que utiliza su empresa*



**Análisis e interpretación:** Análisis e interpretación en la Tabla 17, el 77.42% de los encuestados consideran que se han utilizado otro tipo de estrategias para el funcionamiento de la empresa, el 16,13% afirma que el tipo de estrategia de diversificación que utiliza en la empresa es crear una nueva línea de productos, y el 6,45% menciona que tipo de estrategia de diversificación que utiliza la empresa es la similitud entre los productos nuevos y antiguos, por tanto las empresas para producir utilizan diferentes tipos de diversificación para dar a conocer sus productos.

**Enunciado 10:** ¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?

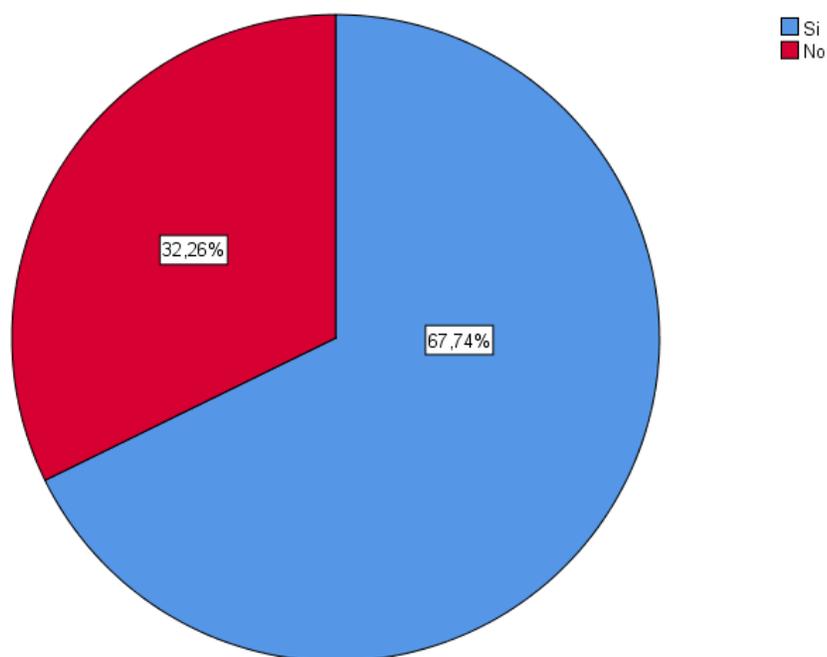
**Tabla 18**

*Implementación de nuevos productos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	42	67,7	67,7	67,7
No	20	32,3	32,3	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 29**

*Implementación de nuevos productos*



**Análisis e interpretación:** En los datos encuestados en la Tabla 18 se determinó que el 67.74% de los gerentes encuestados conocen sobre la gestión de riesgos corporativos mientras que el 32.26% no tienen conocimiento de ello. Es importante que las organizaciones hoy en día conozcan sobre la administración de riesgos pues los riesgos son latentes en

cualquier entidad, mismo que no gestionados de forma correcta puede llevar al declive de la empresa.

**Enunciado 11:** ¿Con qué frecuencia considera que ciertos eventos son un problema en la implementación de estrategias de diversificación?

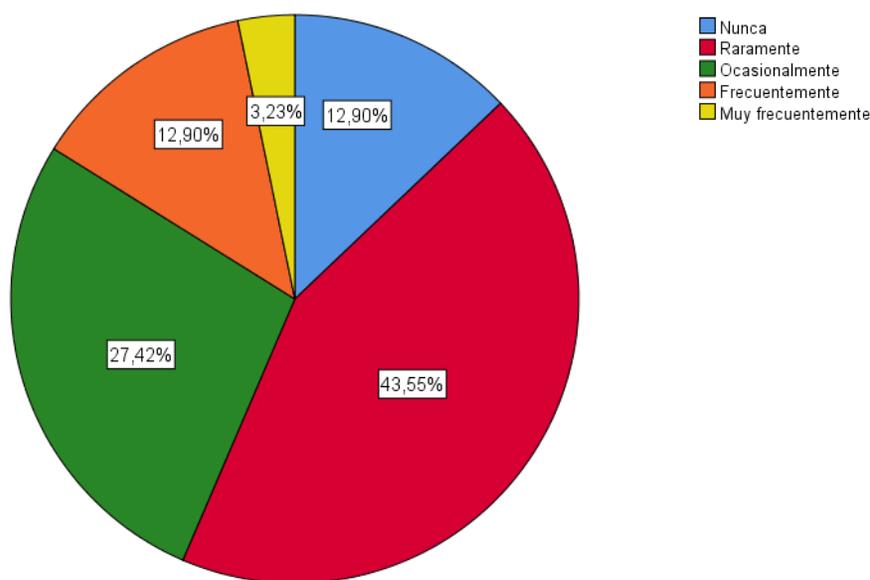
**Tabla 19**

*Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Innovación)*

		¿Con qué frecuencia considera que ciertos eventos son un problema en la implementación de estrategias de diversificación? Innovación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	12,9	12,9	12,9
	Raramente	27	43,5	43,5	56,5
	Ocasionalmente	17	27,4	27,4	83,9
	Frecuentemente	8	12,9	12,9	96,8
	Muy frecuentemente	2	3,2	3,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 30**

*Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Innovación)*



**Análisis e interpretación:** En la Tabla 19, se observa que de las 62 empresas encuestadas el 43,55% consideran que para que la empresa tenga innovación es raramente considerar problemas en la implementación de estrategias de diversificación en la misma, logrando así la creación de nuevos productos para ser ofertados al público, el 27,4% de los encuestados considera que con respecto a innovar ocasionalmente la empresa tiene problemas para implementar estrategias de diversificación por tanto las empresas deben considerar factores innovadores para mejorar su proceso de elaboración de productos.

**Tabla 20**

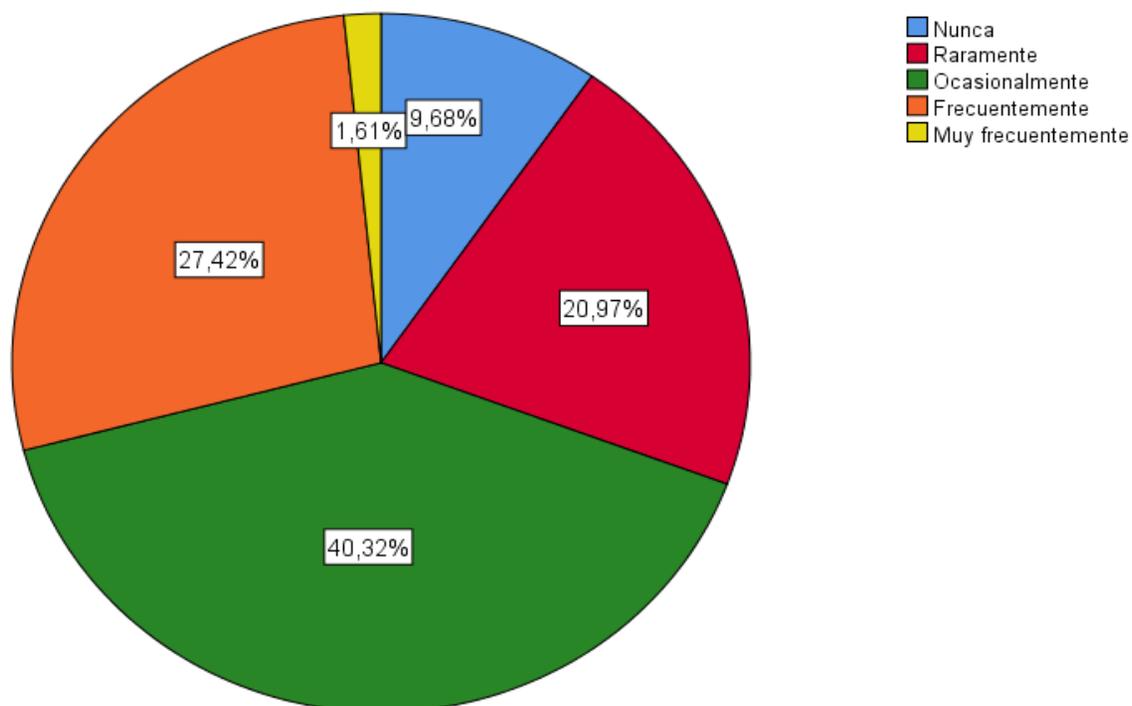
*Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Clientes)*

**Enunciado 11.1.:** ¿Con qué frecuencia considera que ciertos eventos son un problema en la implementación de estrategias de diversificación?

<b>¿Con qué frecuencia considera que ciertos eventos son un problema en la implementación de estrategias de diversificación?</b>					
<b>Clientes</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	9,7	9,7	9,7
	Raramente	13	21,0	21,0	30,6
	Ocasionalmente	25	40,3	40,3	71,0
	Frecuentemente	17	27,4	27,4	98,4
	Muy frecuentemente	1	1,6	1,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 31**

*Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Clientes)*



**Análisis e interpretación:** En la Tabla 20, se observa que de las 62 empresas encuestadas el 40,32% consideran que para que la empresa tenga clientes en ocasiones debe considerar problemas en la implementación de estrategias de diversificación en la misma, el 27,42% consideran que frecuentemente existen problemas en la implementación de estrategias de diversificación para tener clientes dentro de la organización.

**Tabla 21**

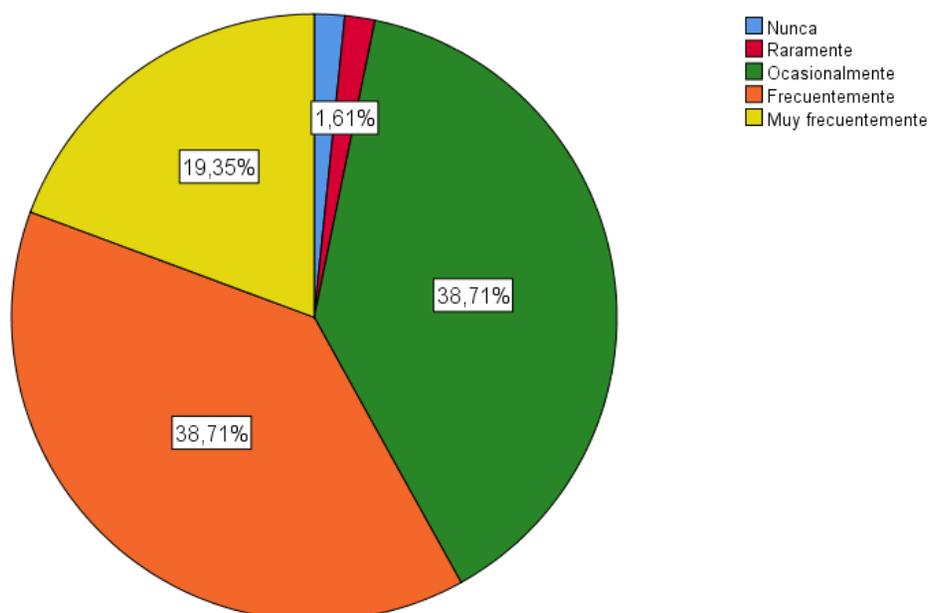
Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Clientes)

**Enunciado 11.2.:** ¿Con qué frecuencia considera que ciertos eventos son un problema en la implementación de estrategias de diversificación?

<b>¿Con qué frecuencia considera que ciertos eventos son un problema en la implementación de estrategias de diversificación?</b>				
<b>Normativos</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,6	1,6	1,6
Raramente	1	1,6	1,6	3,2
Ocasionalmente	24	38,7	38,7	41,9
Frecuentemente	24	38,7	38,7	80,6
Muy frecuentemente	12	19,4	19,4	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 32**

Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Normativos)



**Análisis e interpretación:** En la Tabla 21, se observa que de las 62 empresas encuestadas el 38,71% consideran que para frecuentemente y ocasionalmente las empresas deben considerar los factores normativos como problema para la implementación de estrategias de diversificación indicando que como son problemas sociales si interfieren en las decisiones que una empresa debe tomar.

**Tabla 22**

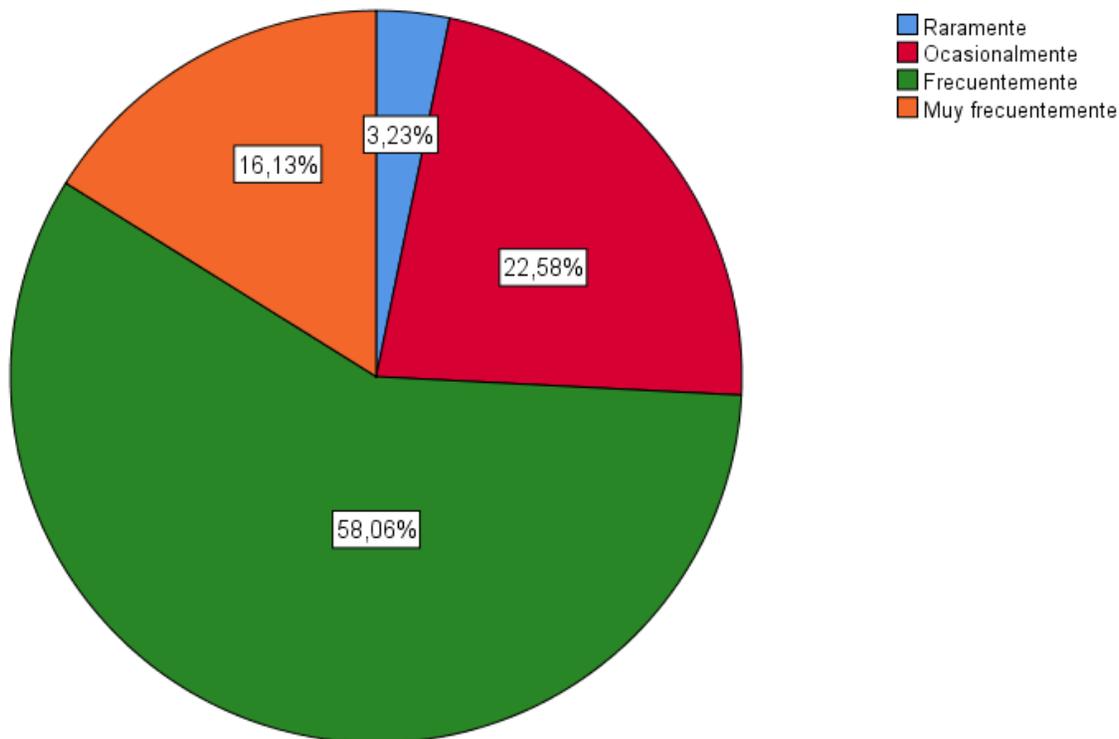
*Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Clientes)*

**Enunciado 11.3.:** ¿Con qué frecuencia considera que ciertos eventos son un problema en la implementación de estrategias de diversificación?

<b>¿Con qué frecuencia considera que ciertos eventos son un problema en la implementación de estrategias de diversificación?</b>					
<b>Económicos</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	2	3,2	3,2	3,2
	Ocasionalmente	14	22,6	22,6	25,8
	Frecuentemente	36	58,1	58,1	83,9
	Muy frecuentemente	10	16,1	16,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 33**

*Problema en la implementación de estrategias de diversificación. (Económicos)*



**Análisis e interpretación:** En la Tabla 22, se observa que de las 62 empresas encuestadas el 50,06% consideran que para frecuentemente las empresas deben considerar los factores económicos como problema para la implementación de estrategias de diversificación indicando que el factor económico es muy importante para la toma de decisiones dentro de la empresa, el 22,58% considera que es muy ocasional que las empresas tomen el factor económico en cuenta para la implementación de estrategias de diversificación.

**Enunciado 12:** ¿Necesariamente la empresa a medida que se diversifica, sus recursos deben expandirse?

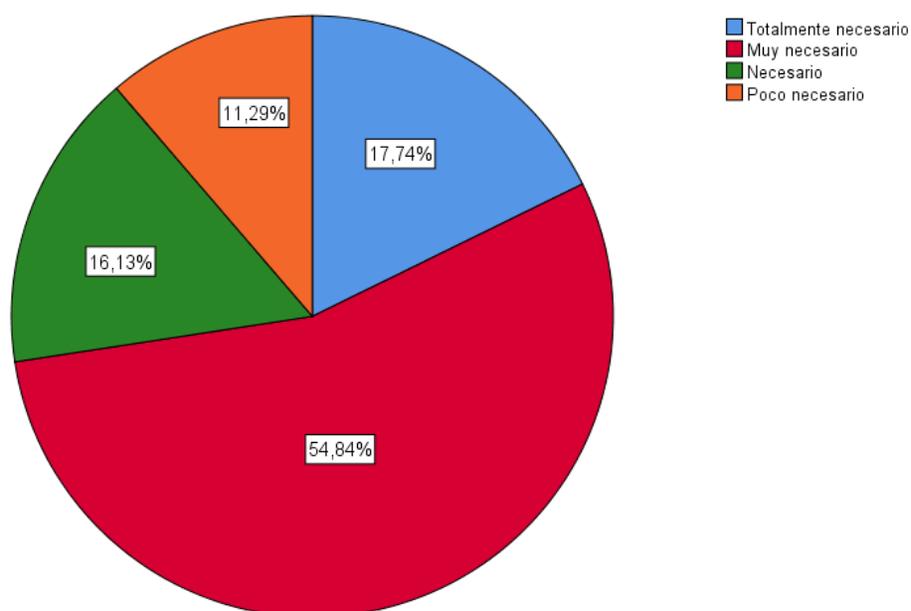
**Tabla 23**

*La empresa a medida que se diversifica, debe expandir sus recursos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente necesario	11	17,7	17,7	17,7
Muy necesario	34	54,8	54,8	72,6
Necesario	10	16,1	16,1	88,7
Poco necesario	7	11,3	11,3	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 34**

*La empresa a medida que se diversifica, debe expandir sus recursos*



**Análisis e interpretación:** Como se detalla en la Tabla 23 el 54.84% de los encuestados consideran es muy necesario la empresa a medida que se diversifica debe expandirse con los recursos, 17.74% afirma que es totalmente necesario, el 16.13% considera que es necesario y el 11,29 menciona que es poco necesario que la empresa a medida que se diversifica sus recursos debe expandirse. Por tanto, la empresa al momento que decide tomar una estrategia de diversificación también debe expandir su mercado para ser líder mediante la

creación de nuevos productos. Hay varias formas de diversificar y cada una permite llegar a un mercado diferente.

**Enunciado 13:** ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?

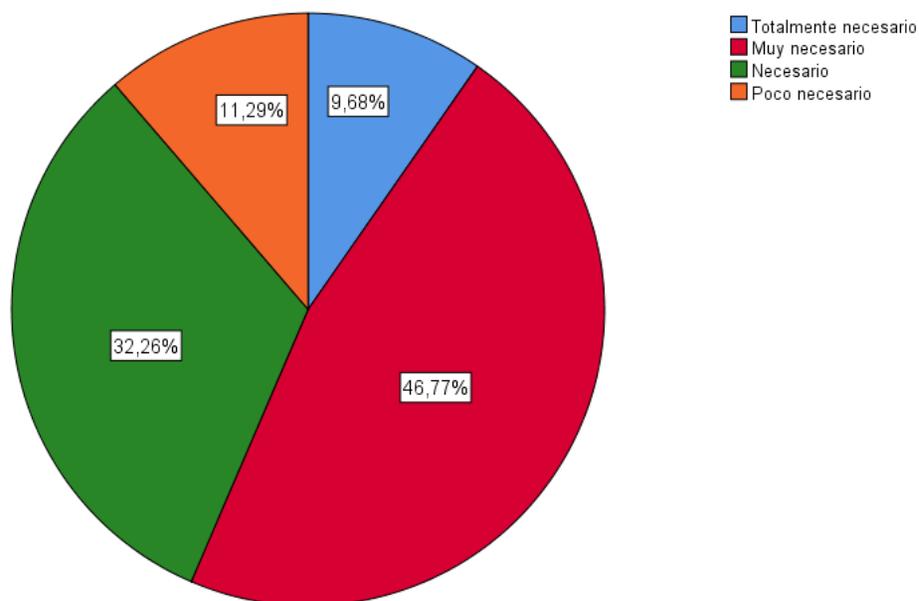
**Tabla 24**

*La competitividad un aspecto central en la sustentabilidad de una organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente necesario	6	9,7	9,7	9,7
Muy necesario	29	46,8	46,8	56,5
Necesario	20	32,3	32,3	88,7
Poco necesario	7	11,3	11,3	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 35**

*La competitividad un aspecto central en la sustentabilidad de una organización*



**Análisis e interpretación:** En la Tabla 24 de los 62 encuestados el 46,77% mencionan que es muy necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización, el 32,26% da a conocer que es necesario, el 11,29% menciona que es poco

necesario y el 9,68% menciona que es totalmente necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización. Por lo tanto, las organizaciones deberían aplicar una estrategia de sustentabilidad para lograr eficiencia en los procesos de la organización.

**Enunciado 14:** ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?

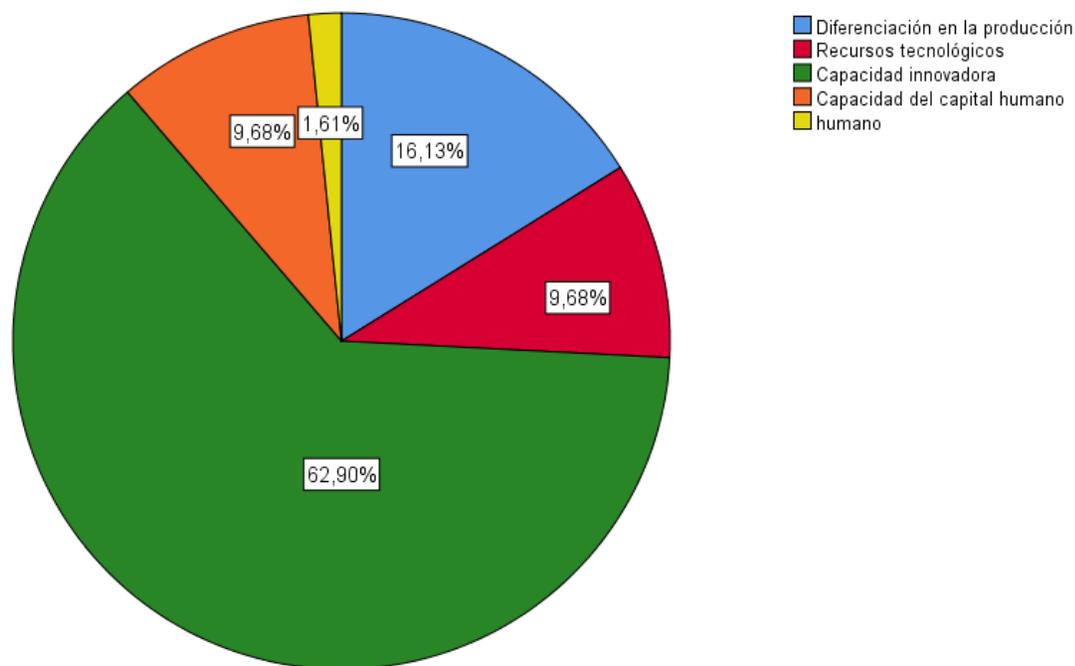
**Tabla 25**

Factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Diferenciación en la producción	10	16,1	16,1	16,1
Recursos tecnológicos	6	9,7	9,7	25,8
Capacidad innovadora	39	62,9	62,9	88,7
Capacidad del capital humano	6	9,7	9,7	98,4
Humano	1	1,6	1,6	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 36**

*Factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial*



**Análisis e interpretación:** Como se detalla en la Tabla 25 de las 62 personas encuestadas, el 62,90% de los encuestados consideran que es importante tener una capacidad innovadora en los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial, el 16,13% menciona que la diferencia en la producción influye en los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial, el 9,68% considera que los recursos tecnológicos afectan a los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial. Tener competitividad en la empresa asegura el éxito y trae buenos resultados, ganancias y otras metas. La competitividad, también puede entenderse como la capacidad de crear valor con referencia a la competencia.

**Enunciado 15:** De las siguientes alternativas, ¿cuál cree usted que debe adoptar la empresa para mejorar su competitividad?

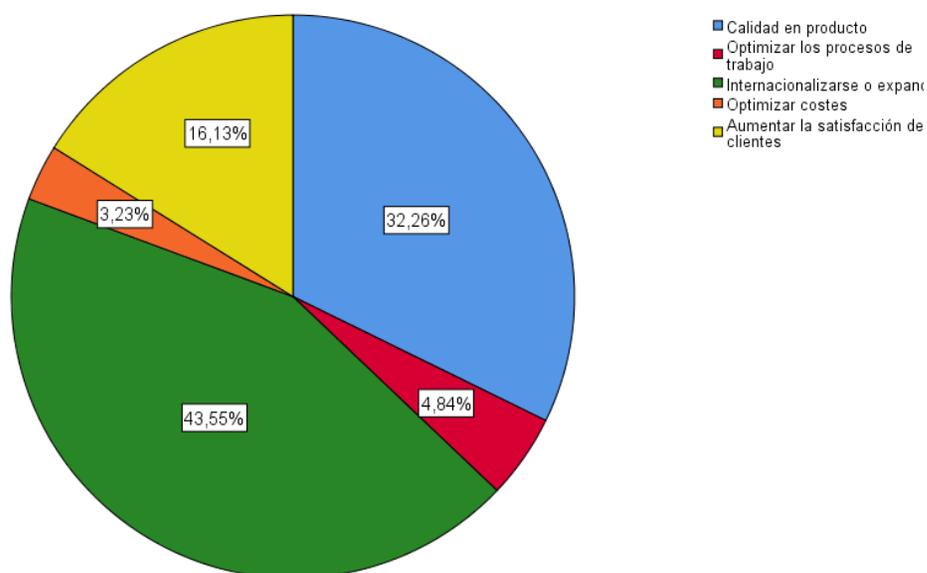
Tabla 26

*Alternativa que debe adoptar la empresa para mejorar su competitividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calidad en producto	20	32,3	32,3	32,3
Optimizar los procesos de trabajo	3	4,8	4,8	37,1
Internacionalizarse o expandirse	27	43,5	43,5	80,6
Optimizar costes	2	3,2	3,2	83,9
Aumentar la satisfacción de los clientes	10	16,1	16,1	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Figura 37

*Alternativa que debe adoptar la empresa para mejorar su competitividad*



**Análisis e interpretación:** Como se presenta en la Tabla 26, de las 62 personas que fueron encuestadas el 43,55% afirman que la alternativa que debe adoptar para mejorar la competitividad en la empresa es internacionalizarse o expandirse, el 32,26% menciona que una de las alternativas es calidad en productos y el 16,13% da a conocer que aumentar la satisfacción de los clientes es una alternativa que la empresa debe tomar en cuenta para mejorar la competitividad en la empresa las mismas que compiten por productos de exportación y mercados internacionales.

**Enunciado 16:** ¿Qué tan importante es identificar factores que promueven la diversificación como estrategia de crecimiento de la empresa?

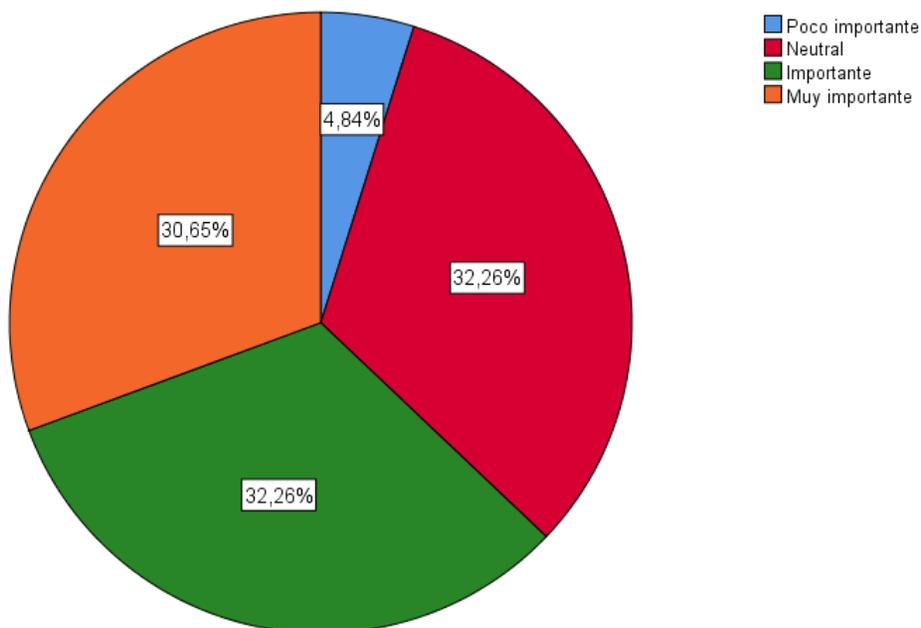
**Tabla 27**

*Identificar factores que promueven la diversificación como estrategia de crecimiento de la empresa*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Poco importante	3	4,8	4,8	4,8
Neutral	20	32,3	32,3	37,1
Importante	20	32,3	32,3	69,4
Muy importante	19	30,6	30,6	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 38**

*Identificar factores que promueven la diversificación como estrategia de crecimiento de la empresa*



**Análisis e interpretación:** Como se presenta en la Tabla 27, los 62 administradores de las florícolas mencionan que es de gran importancia identificar factores que promueven la diversificación como estrategia de crecimiento de la empresa, el 30,65% considera que es muy importante identificar factores que promueven la diversificación en las empresas es importante y hay que considerar factores para que las empresas tengan diversidad corporativa y pueda ampliar horizontes e impulsar el crecimiento.

**Enunciado 17:** ¿A Qué tipo de riesgo cree que se enfrentan las empresas cuando incursionan en nuevos mercados a través de una estrategia de diversificación?

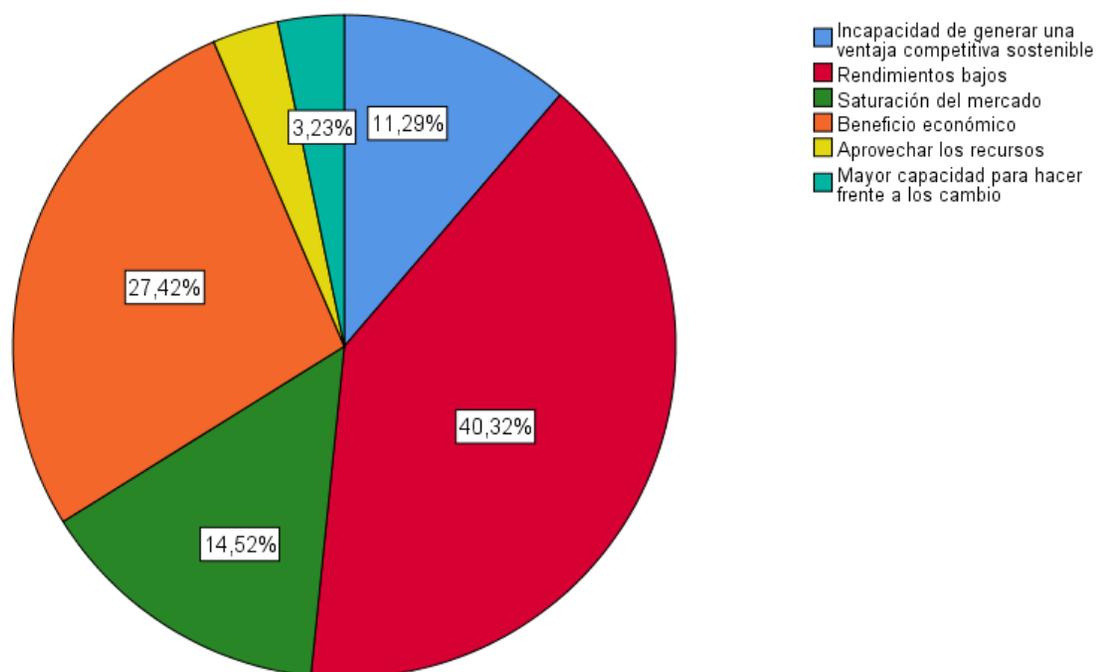
Tabla 28

Tipo de riesgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Incapacidad de generar una ventaja competitiva sostenible	7	11,3	11,3	11,3
Rendimientos bajos	25	40,3	40,3	51,6
Saturación del mercado	9	14,5	14,5	66,1
Beneficio económico	17	27,4	27,4	93,5
Aprovechar los recursos	2	3,2	3,2	96,8
Mayor capacidad para hacer frente a los cambio	2	3,2	3,2	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Figura 39

Tipo de riesgo



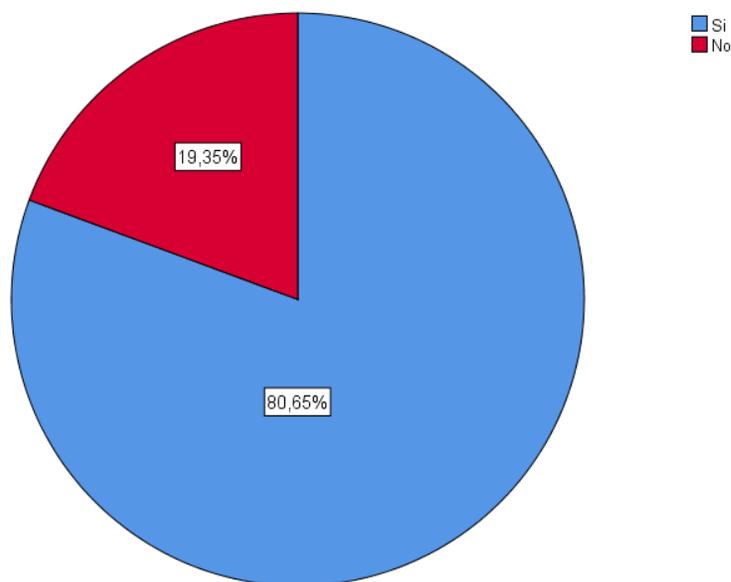
**Análisis e interpretación:** De la información recolectada en la Tabla 28, de las 62 personas encuestadas el 40,32% considera que cuando las empresas incursionan en nuevos mercados a través de una estrategia de diversificación los rendimientos serán bajos, el 27,42% menciona que una empresa al incursionar en nuevos mercados la misma tendrá un beneficio económico, el 14,52% da a conocer que puede existir una saturación en los mercados al momento de que una empresa incursione en nuevos mercados a través de una estrategia de diversificación.

**Enunciado 18:** ¿Considera que las estrategias de diversificación inciden directamente en la rentabilidad de la empresa?

**Tabla 29**

*Rentabilidad de la empresa*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	50	80,6	80,6	80,6
No	12	19,4	19,4	100,0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 40***Rentabilidad de la empresa*

**Análisis e interpretación:** En la Tabla 29, las 62 personas que fueron encuestadas el 80,85% menciona que si consideran que las estrategias de diversificación inciden directamente en la rentabilidad de la empresa mientras que el 19,85% no considera que las estrategias de diversificación inciden directamente en la rentabilidad de la empresa. Es importante que las empresas utilicen estrategias de diversificación para poder expandirse hacia nuevos mercados.

#### ***Tablas cruzadas***

**Tabla cruzada:** Análisis de la competitividad como un aspecto de sustentabilidad en la organización, basados en la implementación de estrategias diversificación en las empresas florícolas de la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

Tabla 30

Tabla cruzada: Análisis de la competitividad basado en la implementación de las estrategias de diversificación-SPSS

13. ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?		8. ¿Se han implementado estrategias de diversificación en su empresa?		Total
		Si	No	
Totalmente necesario	Recuento	1	5	6
	% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	16,7%	83,3%	100,0%
	% del total	1,6%	8,1%	9,7%
Muy necesario	Recuento	8	21	29
	% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	27,6%	72,4%	100,0%
	% del total	12,9%	33,9%	46,8%
Necesario	Recuento	13	7	20
	% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	65,0%	35,0%	100,0%
	% del total	21,0%	11,3%	32,3%
Poco necesario	Recuento	2	5	7
	% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	28,6%	71,4%	100,0%
	% del total	3,2%	8,1%	11,3%

	13. ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	8. ¿Se han implementado estrategias de diversificación en su empresa?		Total
		Si	No	
	Recuento	24	38	62
	% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	38,7%	61,3%	100,0%
Total	% del total	38,7%	61,3%	100,0%

**Interpretación:** Como se detalla en la tabla 30 de los 62 encuestados el 21% considera que es necesario implantar estrategias de diversificación en una empresa las mismas que contribuirán con la sustentabilidad dentro de la organización, mientras que el 12,9% considera que es muy necesario que la empresa para tener una mayor sustentabilidad en la organización implemente estrategias las mismas que ayuden a implementar sus fuentes de ingreso. El 3,2% de los encuestados opinan que es poco necesario que la empresa implemente estrategias de diversificación para obtener la sustentabilidad en la organización.

**Tabla cruzada:** Análisis de la creación de nuevos productos inciden en la rentabilidad de la empresa basada en las estrategias de diversificación.

**Tabla 31**

*Tabla cruzada: Análisis de la implementación de nuevos productos aumente la competitividad e inciden en la rentabilidad*

10. ¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?		18. ¿Considera que las estrategias de diversificación inciden directamente en la rentabilidad de la empresa?		Total
		Si	No	
Si	Recuento	30	12	42
	% dentro de			
	¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?	71.4%	28.6%	100.0%
	% del total	48.4%	19.4%	67.7%
No	Recuento	20	0	20
	% dentro de			
	¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?	100.0%	0.0%	100.0%
	% del total	32.3%	0.0%	32.3%
Total	Recuento	50	12	62
	% dentro de			
	¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?	80.6%	19.4%	100.0%
	% del total	80.6%	19.4%	100.0%

Como se detalla en la tabla 31 existen 42 entidades de las cuales considerar que al incrementar nuevos productos maximizan su competitividad debido a que generan una amplia gama de productos en su empresa, para lo cual el 71,4% si considera que las empresas deben aplicar estrategias de diversificación; mientras que 28,6% no considera necesario. Por otra parte 20 entidades no establece ineludible añadir una nueva línea de productos, donde el 100% corresponde a que las empresas deben innovar en nuevos productos los cuales permitan adentrarse a nuevos mercados los mismos que pueden ser locales o extranjeros.

**Tabla cruzada:** Factores que ayudan en la competitividad basados en una estrategia de diversificación.

**Tabla 32**

*Tabla cruzada: Factores que ayudan en la competitividad basados en una estrategia de diversificación.*

14. ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?		4. ¿Señale el número de trabajadores con el que está conformada la empresa?			Total
		10 a 49 empleados	50 a 199 empleados	Más de 200 empleados	
Diferenciación en la producción	Recuento	0	10	0	10
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% del total	0,0%	16,1%	0,0%	16,1%
Recursos tecnológicos	Recuento	0	6	0	6
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% del total	0,0%	9,7%	0,0%	9,7%

14. ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?		. ¿Señale el número de trabajadores con el que está conformada la empresa?			Total
		10 a 49 empleados	50 a 199 empleados	Más de 200 empleados	
Capacidad innovadora	Recuento	2	35	2	39
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	5,1%	89,7%	5,1%	100,0 %
	% del total	3,2%	56,5%	3,2%	62,9%
Capacidad del capital humano	Recuento	0	6	0	6
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	0,0%	100,0%	0,0%	100,0 %
	% del total	0,0%	9,7%	0,0%	9,7%
Recursos financieros	Recuento	0	0	1	1
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	0,0%	0,0%	100,0%	100,0 %
Capacidad innovadora	% del total	0,0%	0,0%	1,6%	1,6%
Capacidad innovadora	Recuento	57	3	62	
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	3,2%	91,9%	4,8%	100,0%
	% del total	3,2%	91,9%	4,8%	100,0%

**Interpretación:** Como se visualiza en la Tabla 33, 35 de las empresas que representa el 39,5% cuentan con un personal de 50 a 199 empleados consideran que el factor que determina la competitividad en las empresas es la capacidad de innovar la misma que ofrece

nuevas ideas para resolver los problemas que se presentes en la organización, mientras que 10 empresas que representa el 16,10% y su personal consta de 50 a 199 empleados que la diferenciación en productos es un factor que determina la competitividad entre empresas. Existen 6 empresas que representan el 9,7% opinan que el factor que determina la competitividad en las empresas es el recurso tecnológico y la capacidad del capital humano entendiendo que es importante que una empresa adquiera tecnología para producir en mayor cantidad por tanto su personal debe tener conocimientos para el manejo del recurso tecnológico.

#### **4.3. Discusión de los resultados**

De acuerdo a la información obtenida dentro de la aplicación de la encuesta en las 62 empresas agrícolas de la ciudad de Latacunga, se pudo analizar en base al software SPSS versión 25, el cual nos permitió analizar la información de tablas de frecuencias y gráficos delimitados por sectores los mismo que facilitaron la interpretación de los resultados arrojados por el software.

Cabe mencionar que las empresas tienen conocimiento que, al establecer estrategias de diversificación, supondrán para la empresa una cierta ruptura con la trayectoria que la empresa lleva, puesto que la optar una estrategia de similitud de productos nuevos y antiguos o relaciona entre los existentes los cuales la organización añade nuevos productos complementarios a los ya existentes tratando así de ofrecer una gama más diversa para atraer a nueva cliente.

Sin embargo, si optamos por implementar una estrategia en una nueva línea de productos muy diferente a la existente siendo como objetivo principal la explotación de oportunidades rentables, aunque cuando no tenga relación con la actividad de la empresa la cual implica nuevos conocimientos y nuevas estructuras de la empresa.

Mientras que la estrategia de diversificación que permite elaborar productos que antes adquiriría en el mercado, opta por convertirse en su propio cliente y proveedor, puesto que ya no es necesario buscar a terceros y de esta manera forman parte de su cadena productiva, de esta forma se manifiesta que las estrategias de diversificación que se implementen en las empresas florícolas ayudan a generar una mayor competitividad empresarial debido a que se incrementan la gama de productos, permite expandirse y alcanzar un mayor crecimiento e implementar un nuevo enfoque y satisfacer otras necesidades que los clientes desean.

Las razones por las que las empresas florícolas no acceden a implementar estas estrategias de diversificación son por su desconocimiento o la falta de recursos tanto tecnológicos, humanos, políticos o de capital el mismo que puede generar una barrera en su implantación. Es importante mencionar que al efectuar estas estrategias de diversificación se reducen costos ya que se opta por una estrategia relacionada entre los productos y de la misma manera permite que la empresa sea más eficiente.

### **Comprobación de la hipótesis**

La hipótesis es muy fundamental en el desarrollo de un proyecto investigativo, ya que permite dar una explicación de la relación de las variables, tomando en cuenta la parte teórica como la de la observación y el desenvolvimiento del estudio y análisis realizado el mismo que nos permitirá aceptar o rechazar la hipótesis.

Para esta comprobación de la hipótesis se utilizó el software SPSS versión 25 que nos permitió la tabulación de los datos recopilados y de la misma forma se pudo ejecutar los cruces entre las preguntas de la encuesta aplicada a las empresas florícolas de Latacunga, como también se consideró las variables dependientes e independientes del proyecto de investigación.

### ***Variables de investigación***

**Variable dependiente:** Competitividad

**Variable independiente:** Estrategias de diversificación

### ***Planteamiento de la hipótesis***

**Hipótesis nula (H0):** Las Estrategias de diversificación no influyen en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

**Hipótesis alternativa (H1):** Las Estrategias de diversificación influyen en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

### ***Establecimiento del nivel de significancia***

Para establecer una relación entre las variables tomadas en la investigación se procede a la comprobación de la hipótesis en base a los resultados arrojados por el software SPSS versión 25, donde se determina el nivel de significancia estadístico de 0,05 respectivamente con su nivel de confianza de 0,95.

### **A. Chi-cuadrado**

**Cruce 1:** Análisis de la competitividad como un aspecto de sustentabilidad en la organización, basados en la implementación de estrategias diversificación en las empresas florícolas de la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

#### a) Determinación del estadístico chi-cuadrado

En este apartado del proyecto de investigación se realizó la elaboración de las tablas de contingencia o cruce de la variable dependiente e independiente con la intención de determinar la existencia de las variables. Siendo así se tomó en cuenta la pregunta 4 como variable independiente que involucra las estrategias de diversificación de acuerdo al análisis, de igual

manera se consideró la pregunta 14 como variable dependiente que se refiere a la variable de competitividad.

**Tabla 33**

*Cruce 1: Análisis de la competitividad basado en la implementación de las estrategias de diversificación-SPSS*

13. ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?		8. ¿Se han implementado estrategias de diversificación en su empresa?		Total
		Si	No	
Totalmente necesario	Recuento	1	5	6
	% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	16,7%	83,3%	100,0%
	% del total	1,6%	8,1%	9,7%
Muy necesario	Recuento	8	21	29
	% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	27,6%	72,4%	100,0%
	% del total	12,9%	33,9%	46,8%
Necesario	Recuento	13	7	20
	% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	65,0%	35,0%	100,0%
	% del total	21,0%	11,3%	32,3%
Poco necesario	Recuento	2	5	7
	% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	28,6%	71,4%	100,0%
	% del total	3,2%	8,1%	11,3%

13. ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	8. ¿Se han implementado estrategias de diversificación en su empresa?		Total
	Si	No	
Recuento	24	38	62
% dentro de ¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	38,7%	61,3%	100,0%
Total			
% del total	38,7%	61,3%	100,0%

En la tabla 33, se observa que de las empresas florícolas encuestadas 13 de ellas con el 21% consideran que es necesario considerar la competitividad para que la empresa sea sustentable frente a la competencia y alcanzar así la excelencia en sus productos, 8 empresas con un 12,9% indican que es muy necesario para la empresa considerar la competitividad como aspecto central en la sustentabilidad de las empresas.

De esta manera se puede determinar que una gran mayoría considera que es importante que una empresa sea competitiva y sustentable frente a la competencia proporcionando productos de calidad y sin causar daños en el medio ambiente.

#### Tabla 34

Cruce 1: Prueba de Chi cuadrado-SPSS

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,871 <sup>a</sup>	3	,031
Razón de verosimilitudes	8,919	3	,030
Asociación lineal por lineal	2,671	1	,102
N de casos válidos	62		

a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,32.

## Resultados

- Grados de libertad (gl): 3
- Chi –cuadrado( $X_c^2$ ): 8,871<sup>a</sup>

### b) Distribución Chi-cuadrado

**Tabla 35**

*Cruce 1: Tabla de distribución de Chi-cuadrado*

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,9872

Después de definirse los grados de libertad (gl)=4; y el nivel de significancia de 0,05. Se puede deducir que el valor de Chi-cuadrado teórico ( $X_t^2$ ) corresponde a 8,871.

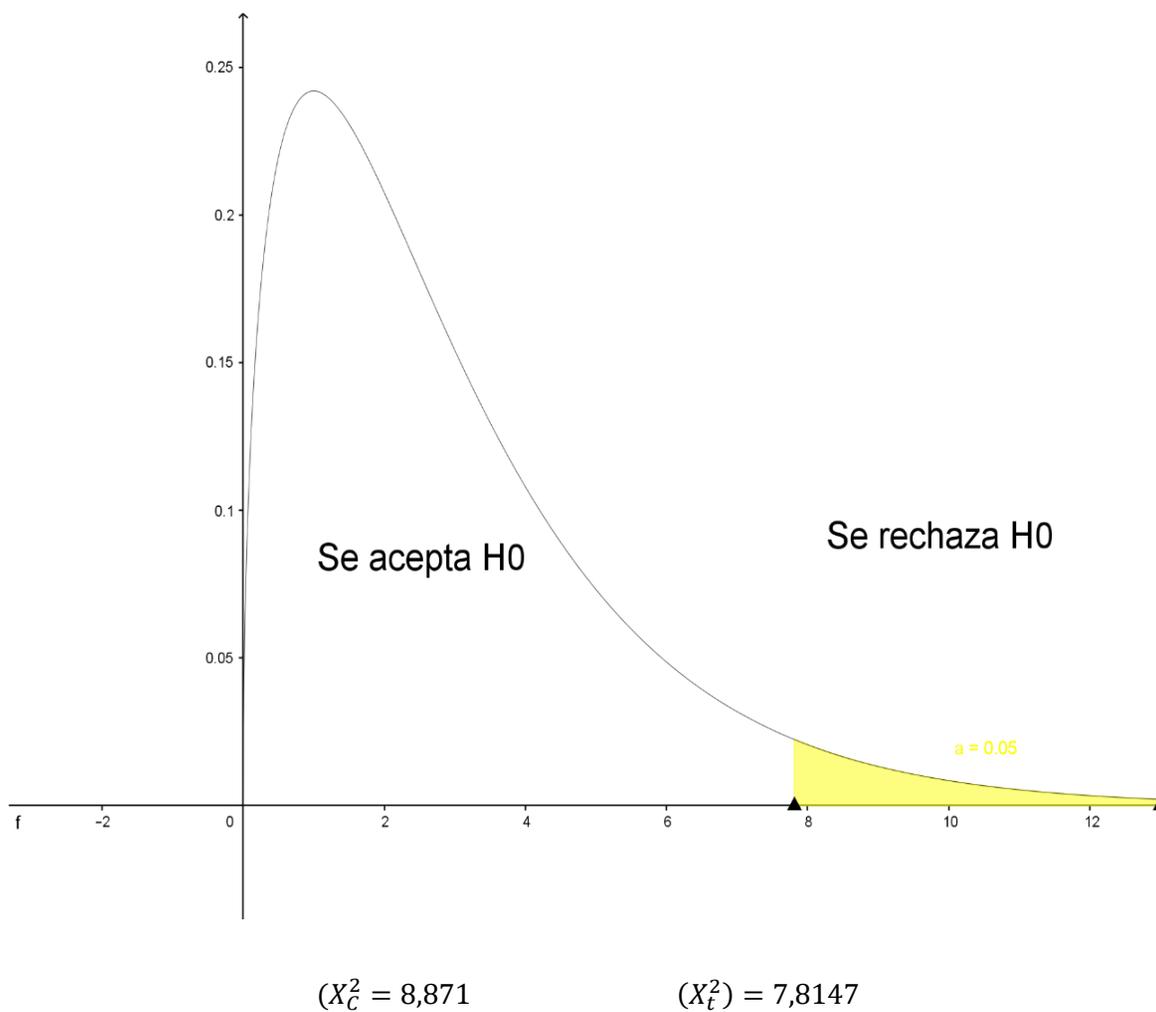
### c) Comparación del Chi-cuadrado calculado y el Chi-cuadrado teórico

- Chi-cuadrado calculado ( $X_c^2$ )= 8,871
- Chi-cuadrado teórico ( $X_t^2$ )= 7,8147

### d) Zona de aceptación de hipótesis

**Figura 41**

Cruce 1: Curva Chi-cuadrado

**Regla de decisión****H0:** Si  $(X_c^2 \leq X)$ **H1:** Si  $(X_c^2 \geq X)$ Entonces:  $8,871 \geq 7,8147$  Se rechaza la H0

**e) Decisión estadística**

Para realizar el desarrollo del análisis estadístico se utilizaron 3 grados de libertad y 0,05 como nivel de significancia, de esta manera obteniendo una respuesta del Chi-cuadrado de 8,871 y en base a la zona de aceptación de la hipótesis este valor se sitúa en el área de rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ), además que el valor es mayor al de Chi-cuadrado teórico de 7,8147. Por tal resultado expuesto se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ) y se establece que las estrategias de diversificación influyen en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

**f) Medidas de direccionalidad**

Una de las medidas direccionales utilizada es Lambda, ya que "este estadístico compara el error cometido en la predicción cuando únicamente se consideran los valores de la variable dependiente, y el error cometido en la predicción de ésta a partir del conocimiento de los de la independiente" (Rodríguez & Mora, 2001, p.11).

Mientras que Tau-b- de Kendall "es una extensión de Gamma pero presenta la ventaja de que alcanza los valores -1 y 1 (sólo para tablas cuadradas) en situaciones de total asociación" (Rodríguez & Mora, 2001, p.12).

Con la ayuda del software SPSS versión 25 se logró obtener el estadístico Lambda y Tau-b- de Kendall, puesto que para ello se utilizó la pregunta 13 como variable dependiente que se basa en cómo incide la competitividad en la sustentabilidad de la organización, mientras que la pregunta 8 correspondiente a la variable independiente basada a las estrategias de diversificación.

Tabla 36

Cruce 1: Lambda y Tau-b- de Kendall-SPSS

			Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproxim ada <sup>b</sup>	Sig. aproxim ada
Nominal por nominal	Lambda	Simétrica	,193	,131	1,364	,173
		¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	,152	,128	1,102	,271
		Dependiente				
	Tau de Goodman y Kruskal	¿Se han implementado estrategias de diversificación en su empresa?	,250	,161	1,362	,173
		dependiente				
		¿Considera que es necesario que la competitividad sea un aspecto central en la sustentabilidad de una organización?	,067	,047		,006 <sup>c</sup>
	dependiente					
		¿Se han implementado estrategias de diversificación en su empresa?	,143	,090		,033 <sup>c</sup>
		dependiente				

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basado en la aproximación chi-cuadrado.

Se puede visualizar en la tabla 36 que la prueba de Lambda es 0,050, ya que este resultado indica que la asociación es débil, sin embargo, hay que mencionar que las estrategias de diversificación que se implanten en la empresa ayudan a generar un mayor grado de competitividad ya se por su distinción en su línea de productos.

### g) Medidas simétricas

Dentro de las medidas simétricas hemos utilizado Phi ya que "el coeficiente Phi nos permite evaluar el grado de asociación entre dos variables, pero sólo está normalizada, es decir oscila entre 0 y 1 en tablas de 2X2. En tablas con otras características toma valores >1. En estos casos lo recomendable es utilizar el Coeficiente de Contingencia" (Rodríguez & Mora, 2001, p.11).

Ademas, tambien se utilizo el estadistico V de Cramer, "la V de Cramer es también una extensión del coeficiente Phi pero en este caso, y a diferencia del Coeficiente de Contingencia, si se encuentra normalizada. La V de Cramer oscila entre 0 y 1 (valores cercanos a 0 indican no asociación y los próximos a 1 fuerte asociación). El problema de este estadístico es que tiende a subestimar el grado de asociación entre las variables" (Rodríguez & Mora, 2001, p.11).

### Tabla 37

*Cruce 1: medidas simétricas-SPSS*

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,378	,031
	V de Cramer	,378	,031
N de casos válidos		62	

En la tabla 37 se puede indicar que las medidas simétricas arrojadas por el software SPSS versión 25 es de Phi es de 0,378 y de V de Cramer 0,378. Se puede identificar que existe una asociación baja ya que su resultado no se acerca a 1.

**Cruce 2:** Las estrategias de diversificación inciden directamente en la rentabilidad y la implementación de nuevos productos genera una mayor competitividad.

### a) Determinación del estadístico Chi-cuadrado

En base a este aparatado del proyecto investigativo se realizó el cruce de la variable dependiente e independiente con el objetivo de comprobar la existencia de una relación entre ambas variables, puesto que para ello se tomó en cuenta la pregunta 10 como variable dependiente que se basa en la competitividad empresarial, por otro lado, se consideró de igual forma la pregunta 18 que especifica la variable independiente que trata acerca de las estrategias de diversificación.

Para lo cual se utilizó el software SPSS versión 25 en el cual arrojó las tablas de contingencia de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, puesto que de esta forma permitió conocer el estadístico de Chi-cuadrado.

**Tabla 38**

*Tabla cruzada: Análisis de la implementación de nuevos productos aumente la competitividad e inciden en la rentabilidad*

10. ¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?		18. ¿Considera que las estrategias de diversificación inciden directamente en la rentabilidad de la empresa?		Total
		Si	No	
Si	Recuento	30	12	42
	% dentro de ¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?	71.4%	28.6%	100.0%
	% del total	48.4%	19.4%	67.7%
No	Recuento	20	0	20
	% dentro de ¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?	100.0%	0.0%	100.0%
	% del total	32.3%	0.0%	32.3%

10. ¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?		18. ¿Considera que las estrategias de diversificación inciden directamente en la rentabilidad de la empresa?		Total
Total	Recuento	50	12	62
	% dentro de ¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad?	80.6%	19.4%	100.0%
	% del total	80.6%	19.4%	100.0%

En la Tabla 38, se observa que 42 empresas florícolas de la ciudad de Latacunga optarían por la implementación de nuevos productos, el 71,4% está de acuerdo que para aumentar su competitividad es necesario innovar en nuevas líneas de productos lo cual permitirá incrementar su rentabilidad, mientras que el 28,6% considera que no es necesario implementarlo. De los encuestados 20 organizaciones menciona que al utilizar estrategias de diversificación no incidirá en su rentabilidad y de igual manera no aumentará su competitividad.

**Tabla 39**

*Cruce 2: prueba Chi-cuadrado-SPSS*

	Valor	gl	Significac ión asintótica (bilateral)	Significa ción exacta (bilateral)	Significaci ón exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.086 <sup>a</sup>	1	.008		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	5.373	1	.020		
Razón de verosimilitud	10.670	1	.001		
Prueba exacta de Fisher				.006	.005
Asociación lineal por lineal	6.971	1	.008		
N de casos válidos	62				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,87.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

## Resultados

- Grados de libertad (gl): 1
- Chi –cuadrado( $X_c^2$ ): 7,086<sup>a</sup>

### b) Distribución Chi-cuadrado

**Tabla 40**

*Cruce 2: Tabla de distribución de Chi-cuadrado*

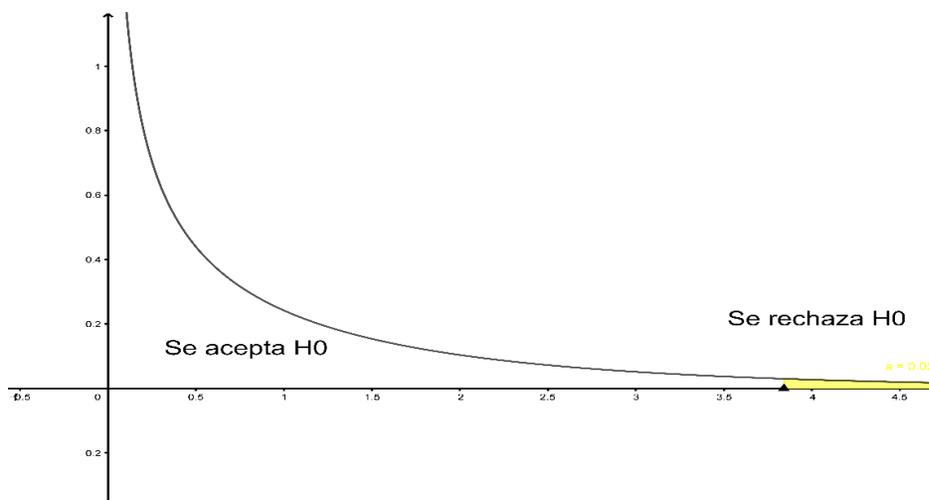
v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,9872

Una vez delimitado los grados de libertad (gl)=1; y el nivel de significancia de 0,05. Se puede deducir que el valor de Chi-cuadrado teórico ( $X_t^2$ ) corresponde a 3,8415.

### c) Comparación del Chi-cuadrado calculado y el Chi-cuadrado teórico

- Chi-cuadrado calculado ( $X_c^2$ )= 7,086
- Chi-cuadrado teórico ( $X_t^2$ )= 3,8415

### d) Zona de aceptación de hipótesis

**Figura 42***Cruce 2: Curva Chi-cuadrado*

$$(X_c^2 = 7,086$$

$$(X_t^2) = 3,8415$$

**Regla de decisión****H0:** Si  $(X_c^2 \leq X)$ **H1:** Si  $(X_c^2 \geq X)$ Entonces:  $7,086 \geq 3,8415$  Se rechaza la H0**e) Decisión estadística**

Para realizar el desarrollo del análisis estadístico se emplea 1 grados de libertad y 0,05 como nivel de significancia, de esta manera obteniendo una respuesta del Chi-cuadrado de 7,086 y en base a la zona de aceptación de la hipótesis este valor se sitúa en el área de rechazo de la hipótesis nula (H0), además que el valor es mayor al de Chi-cuadrado teórico de 3,8415. Por tal resultado expuesto se acepta la Hipótesis Alternativa (H1) y se establece que las estrategias de diversificación influyen en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

**f) Medidas de direccionalidad**

De esta manera al utilizar el software SPSS versión 25, se realizó el cálculo de la prueba estadística de Lambda y Tau de Goodman y Kruskal, de esta manera se tomó la pregunta 10 como variable dependiente basada a la implementación de nuevos productos para aumentar la competitividad y la pregunta 18 correspondiente a las estrategias de diversificación inciden en la rentabilidad.

**Tabla 41**

*Cruce 2: Lambda y Tau-b- de Kendall*

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Simétrica	,000	,000	. <sup>b</sup>	. <sup>b</sup>
	¿Cree usted que la implementación de nuevos productos en su empresa genera una mayor competitividad? dependiente	,000	,000	. <sup>b</sup>	. <sup>b</sup>
	¿Considera que las estrategias de diversificación inciden directamente en la rentabilidad de la empresa? dependiente	,000	,000	. <sup>b</sup>	. <sup>b</sup>
		,114	,029		,008 <sup>c</sup>
	Tau de Goodman y Kruskal	,114	,035		,008 <sup>c</sup>

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. No se puede efectuar el cálculo porque el error típico asintótico es igual a cero.

c. Basado en la aproximación chi-cuadrado.

Se puede visualizar en la tabla 41 que la prueba de Lambda es 0,000, ya que este resultado indica que la asociación es débil, sin embargo, hay que mencionar que la relación en la implementación de nuevos productos no asegura que su rentabilidad aumente en la empresa.

**g) Medidas simétricas**

**Tabla 42**

*Cruce 2: Medidas simétricas-SPSS*

		<b>Valor</b>	<b>Sig. aproximada</b>
Nominal por nominal	Phi	-,338	,008
	V de Cramer	,338	,008
N de casos válidos		62	

De acuerdo con la Tabla 42 se puede indicar que las medidas simétricas arrojadas por el software SPSS versión 25 es de Phi es de 0,338, mientras que la V de Cramer de igual manera arroja el mismo valor de 0,338. Lo cual se puede deducir que existe una asociación baja ya que su resultado no se acerca a 1.

**Cruce 3:** Factores que ayudan en la competitividad basados en el número de trabajadores.

**a) Determinación del estadístico Chi-cuadrado**

Para el cálculo de la prueba de Chi-cuadrado se utilizó el software SPSS versión 25, el mismo que nos permitió obtener las tablas de contingencia, para lo cual se utilizó la pregunta 4 reflejando a la variable independiente acerca de la estrategia de diversificación, como también se consideró la pregunta 14 que involucra a la variable dependiente estableciendo como incide la competitividad empresarial.

Tabla 43

Factores que ayudan en la competitividad basados en el número de trabajadores.

14. ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?		4. ¿Señale el número de trabajadores con el que está conformada la empresa?			Total
		10 a 49 empleados	50 a 199 empleados	Más de 200 empleados	
Diferenciación en la producción	Recuento	0	10	0	10
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	0,0%	100,0%	0,0%	100,0 %
	% del total	0,0%	16,1%	0,0%	16,1%
Recursos tecnológicos	Recuento	0	6	0	6
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	0,0%	100,0%	0,0%	100,0 %
	% del total	0,0%	9,7%	0,0%	9,7%
Capacidad innovadora	Recuento	2	35	2	39
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	5,1%	89,7%	5,1%	100,0 %
	% del total	3,2%	56,5%	3,2%	62,9%
Capacidad del capital humano	Recuento	0	6	0	6
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	0,0%	100,0%	0,0%	100,0 %
	% del total	0,0%	9,7%	0,0%	9,7%
Recursos financieros	Recuento	0	0	1	1
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	0,0%	0,0%	100,0%	100,0 %
	% del total	0,0%	0,0%	1,6%	1,6%

14. ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	4. ¿Señale el número de trabajadores con el que está conformada la empresa?			Total	
	10 a 49 empleados	50 a 199 empleados	Más de 200 empleados		
Total	Recuento	2	57	3	62
	% dentro de ¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial?	3,2%	91,9%	4,8%	100,0 %
	% del total	3,2%	91,9%	4,8%	100,0 %

En base a la tabla 43, el 39,5% equivalente a 39 empresas indican que cuentan con un personal de 50 a 199 personas las mismas que consideran que es un factor importante la capacidad de innovar mismo que ayuda a la empresa a resolver problemas presentados y mejora la competitividad, el 16,10% de las empresas considerada mediana empresa por el personal que maneja considera que las empresas para ser competitivas deben tener diferenciación de productos para que sus productos resalten de la competencia y tenga mayor acogida

#### Tabla 44

Cruce 3: Prueba Chi cuadrado-SPSS

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,061 <sup>a</sup>	8	,005
Razón de verosimilitudes	10,154	8	,254
Asociación lineal por lineal	1,264	1	,261
N de casos válidos	62		

a. 11 casillas (73,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

## b) Distribución Chi-cuadrado teórico

**Tabla 45**

*Cruce 3: Tabla de distribución de Chi-cuadrado*

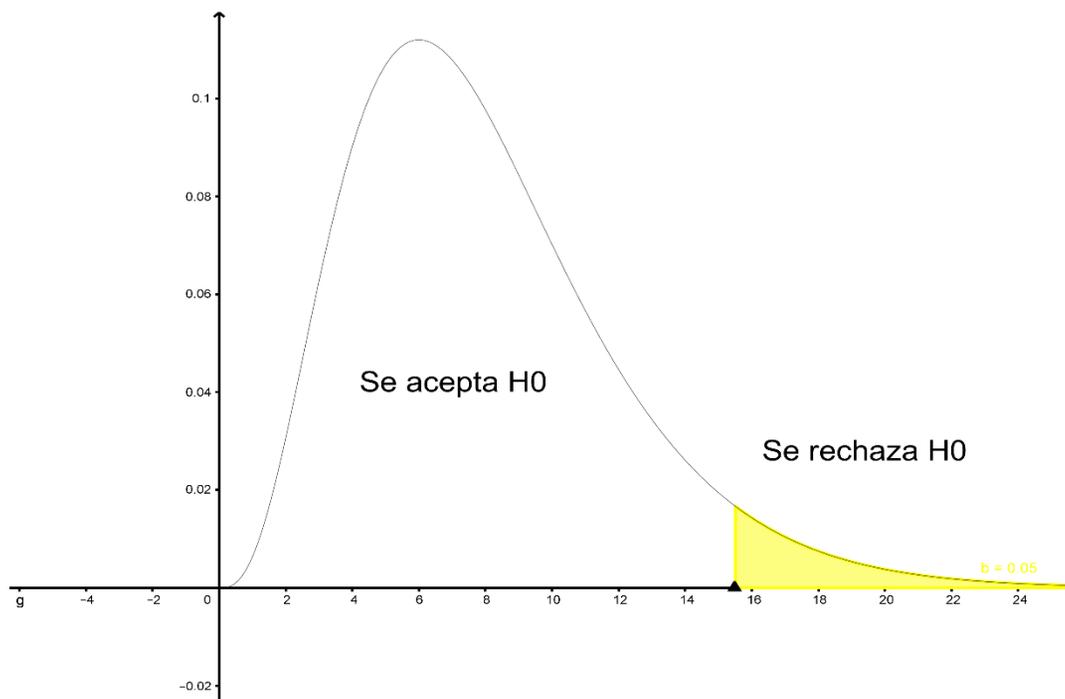
v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,9872

Una vez delimitado los grados de libertad (gl)=8; y el nivel de significancia de 0,05. Se puede manifestar que el valor de Chi-cuadrado teórico ( $X_t^2$ ) corresponde a 15,5073.

## c) Comparación del Chi-cuadrado calculado y el Chi-cuadrado teórico

- Chi-cuadrado calculado ( $X_c^2$ )= 22,061
- Chi-cuadrado teórico ( $X_t^2$ )= 15,5073

## d) Zona de aceptación de hipótesis

**Figura 43***Cruce 3: Curva Chi-cuadrado*

$$(X_c^2) = 15,5073$$

$$(X_c^2 = 22,061$$

**Regla de decisión****H0:** Si  $(X_c^2 \leq X)$ **H1:** Si  $(X_c^2 \geq X)$ Entonces:  $22,061 \geq 15,5073$  Se rechaza la H0**e) Decisión estadística**

Para efectuar el análisis estadístico dentro del proyecto de investigación se empleó 8 como grado de libertad y 0,05 como nivel de significancia, de esta manera nos arrojó como resultado un Chi-cuadrado calculado de 22,061 y en base a la zona de aceptación de la hipótesis el valor se encuentra en el área de rechazo de la hipótesis nula (H0), además cabe mencionar que el valor es mayor al Chi-cuadrado teórico de 15,5073. Por lo cual se rechaza la

hipótesis (H0) basándonos por lo expuesto anteriormente y se deduce que el número de trabajadores en una empresa si influyen en la competitividad en el sector florícola de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga en el periodo 2020.

#### f) Medidas de direccionalidad

En base de software SPSS versión 25, se determinó el cálculo de la prueba estadística Lambda, para lo cual se usó la pregunta 9 como variable independiente que manifiesta los tipos de estrategias que se pueden implementar y la pregunta 14 correspondiente a los factores que ayudan a generar una mayor competitividad empresarial.

**Tabla 46**

*Cruce 3: Lambda y Tau-b- de Kendall -SPSS*

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada	
Nominal por nominal	Lambda	Simétrica	,036	,034	1,008	,313
		¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial? dependiente	,000	,000	. <sup>c</sup>	. <sup>c</sup>
		¿Señale el número de trabajadores con el que está conformada la empresa? dependiente	,200	,179	1,008	,313
	Tau de Goodman y Kruskal	¿Cuáles son los factores que ayudan a determinar la competitividad empresarial? dependiente	,025	,013		,647 <sup>d</sup>
		¿Señale el número de trabajadores con el que está conformada la empresa? dependiente	,213	,062		,001 <sup>d</sup>

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. No se puede efectuar el cálculo porque el error típico asintótico es igual a cero.

d. Basado en la aproximación chi-cuadrado.

Dentro de la Tabla 46 se observa que la prueba de Lambda es 0,36, lo cual representa un grado de asociación muy débil.

**g) Medidas simétricas**

Puesto que al utilizar el software SPSS versión 25, se realizó el cálculo de las medidas simétricas Phi y V de Cramer.

**Tabla 47**

*Cruce 3: Medidas simétricas-SPSS*

		<b>Valor</b>	<b>Sig. aproximada</b>
Nominal por nominal	Phi	,597	,005
	V de Cramer	,422	,005
N de casos válidos		62	

Posteriormente en la Tabla 47 se puede observar que las medidas simétricas arrojadas por el software SPSS versión 25 es de Phi es de 0,507, mientras que la V de Cramer arroja un valor de 0,422. Lo cual se puede deducir que existe una asociación baja ya que su resultado no se acerca a 1.

## Capítulo V

### Propuesta

El capítulo quinto contiene la propuesta del presente proyecto de investigación, la misma que se trata de una herramienta financiera para el análisis de un proyecto de inversión basado en la diversificación de una nueva línea de productos para las empresas del sector florícola de la ciudad de Latacunga, que permita a las empresas conocer la factibilidad de diversificar nuevos productos de una línea ya existente.

#### Descripción de la Propuesta

El presente proyecto de investigación ha planteado como propuesta una herramienta financiera para el análisis de un proyecto de inversión basado en el mejoramiento e implementación de nuevas características de la flor la cual consideramos una nueva línea de productos para las empresas del sector florícola de la ciudad de Latacunga, que permita evaluar y analizar los diferentes factores económicos y poder juzgar de una forma cuantitativa la factibilidad o no de invertir recursos propios o ajenos en el mejoramiento de la flor con una nueva línea productos en el sector florícola.

Los proyectos de inversión constituyen una herramienta importante para el emprendiendo de nuevos negocios o en este caso el emprendimiento de nuevos productos que tenga relación con la línea del negocio, donde el inversionista a través de una herramienta de inversión podrá integrar toda la información necesaria para ejecutar el proyecto y de esa manera valorar la viabilidad y rentabilidad de la idea de implementación. Considerando que las empresas día a día buscan permanecer en el mercado y son el núcleo de la economía de un país o de una ciudad los proyectos de inversión juegan un papel importante dentro de este contexto competitivo he aquí la importancia de generar nuevas ideas, ya sea para generar nuevos productos, innovar los existentes u optimizar técnicas de producción.

## **Antecedentes de la Propuesta**

La evaluación de los proyectos de inversión, forman una importancia central en el contexto de la planeación del desarrollo económico de una empresa posicionada en el mercado y aún más de empresas recién constituidas que buscan expandirse en el mercado, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Actualmente las empresas del sector florícola dentro del contexto nacional forman grandes bloques comerciales y de competencia, en este sentido requieren una eficaz planeación para su desarrollo, para este fin resulta indispensable contar con un plan competitivo y de desarrollo, uno de estos son los planes o proyectos de inversión que son el cimiento para que las empresas puedan prosperar.

En este sentido una de las alternativas para que las empresas ya posicionadas en el mercado puedan elevar sus ventas y atraer nuevos inversionistas es la diversificación de sus productos, ya que actualmente por factores macroeconómicos y principalmente por la pandemia por COVID 19 las empresas no pueden alcanzar sus objetivos de crecimiento, rentabilidad, presencia en el mercado, etc. Varios son los factores por los cuales la diversificación en la actualidad se ha vuelto importante para que una empresa pueda seguir generando liquidez y reconocimiento dentro del mercado en el que está inmerso.

Existen diferentes formas de diversificación como es la estrategia de diversificación vertical, estrategia horizontal y estrategia concéntrica, cada una de las nombradas anteriormente están detallada en apartados anteriores, sin embargo, en esta propuesta nos enfocaremos en la diversificación concéntrica que es una de las estrategias de negocio, en el cual se realizan el mejoramiento de los productos ya existentes para llegar a más mercados. Estos nuevos productos en caso de someterse a este tipo de estrategia de diversificación están estrechamente relacionados con los productos ya existentes en la empresa, en este caso el

mejoramiento de los productos ya existentes nos traerá nuevos productos como: flores tinturadas, flores escarchadas, alambrados y la pampa, lo cual permitirá diversificar el producto de acuerdo con el objetivo de la investigación, con la finalidad de que al emplear estos, sea rentable para la organización.

La diversificación concéntrica ayuda a las empresas a un mejor manejo de los recursos, al incorporar productos nuevos, pero como ya habíamos dicho anteriormente relacionados, los mismos que se podrán vender a precios mayormente competitivos, y por otro lado ayudara a levantar las ventas de los productos que posiblemente puedan estar en una etapa de declive.

En este sentido una herramienta financiera de análisis de un proyecto de inversión que este caso es del análisis de la diversificación concéntrica en las empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi ayudara en gran parte tomar medidas de inversión o no al observar y analizar los resultados de los diferentes indicadores que se analizara en el trascurso de la realización de esta propuesta como es el Costo Promedio Pondera o WACC, el Valor Actual, el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, la Relación Costo beneficio y finalmente el periodo de recuperación de nuestro proyecto de inversión.

Los indicadores nombrados anteriormente son esenciales para la valoración de un proyecto de inversión y determinara la factibilidad o no de invertir en la estrategia de diversificación.

### **Justificación de la Propuesta**

La elaboración de esta herramienta financiera de análisis de un proyecto de inversión, basado en la diversificación concéntrica es justificable debido a que se podrá analizar los diferentes factores que interviene en la realización de la implementación de nuevos productos en las empresas del sector florícola y de esta manera determinar si los gerentes o socios están

de acuerdo en invertir o no en la estrategia de diversificación concéntrica analizando los resultados finales que este caso son los indicadores financieros de factibilidad.

Además, los gerentes y socios de las empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi podrán determinar hasta qué cantidad pueden invertir en este proyecto, con cuantas unidades empezar y que precio por unidad estimar a cada nuevo producto y determinar de esta manera su factibilidad con los resultados de los indicadores y un flujo de caja proyectado.

### **Objetivos de la Propuesta**

- Proponer una herramienta financiera para el análisis de un proyecto de inversión basado en la diversificación de una nueva línea de productos.
- Determinar el tipo de diversificación que se aplicara en el proyecto de inversión y los diferentes supuestos como la tasa impositiva, tasa pasiva, los recursos propios y ajenos y la tasa de préstamos para iniciar con el proyecto de inversión.
- Presentar los resultados del proyecto de inversión, que permitan a las empresas ver la factibilidad de introducir nuevos productos a sus procesos de producción y establecer estrategias de diversificación.

### **Propuesta**

La propuesta de la herramienta financiera para el análisis de un proyecto de inversión basado en la diversificación de una nueva línea de productos se desarrolló de manera minuciosa tomando todos los factores que intervienen en la evaluación de un proyecto de inversión para finalmente determinar su factibilidad y que tipo de diversificación deben aplicar las empresas del sector florícola para que puedan obtener beneficios a futuro, en este sentido a continuación se presentara como ejemplo la aplicación de la diversificación concéntrica que es la mayormente factible para las empresa de este sector.

Como ya hemos dicho anteriormente la diversificación concéntrica es el mejoramiento de los productos o servicios que tiene una empresa, en este caso es el mejoramiento de la flor dándoles características diferentes a los productos existentes en el sector florícola para de esta manera obtener flores tinturadas, flores escarchadas, flores alambrados y flores pampa que en este ejemplo serán denominados nuevos productos.

La siguiente tabla muestra el detalle del mejoramiento de la flor con su nueva denominación, la cantidad que se desea producir y el precio unitario para luego obtener el precio total.

### **Desarrollo del proyecto de inversión basado en la diversificación concéntrica**

**Tabla 48**

*Listado de nuevos productos en la diversificación concreta*

<b>Productos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio c/u</b>	<b>Precio total</b>
Flores Tinturadas	2500	\$ 0,60	\$ 1.500,00
Flores Escarchadas	3000	\$ 0,60	\$ 1.800,00
Alambrados	2500	\$ 0,40	\$ 1.000,00
Pampa	1000	\$ 0,90	\$ 900,00
<b>Total</b>	<b>9000</b>		<b>\$ 5.400,00</b>
<b>Media del precio</b>		<b>\$ 0,60</b>	

La tabla numero 49 muestra el detalle de las instalaciones, los equipos de oficina, la maquinaria y equipo, la materia prima que se va a utilizar y las herramientas menores que se va a utilizar en este tipo de diversificación, no se detalla inmuebles, vehículos, equipos de cómputo, etc., por la razón que al ser el mejoramiento de los productos con lo que ya cuenta las empresas se utilizara las misma infraestructura y todo el equipo ya constituido.

Tabla 49

Plan de inversión

<b>Instalaciones</b>			
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
4	Iluminación	\$ 50,00	\$ 200,00
<b>TOTAL, INSTALACIONES</b>			<b>\$ 200,00</b>
<b>Equipo de oficina</b>			
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Archivo	\$ 120,00	\$ 120,00
1	Estantería	\$ 120,00	\$ 120,00
1	Mesa de Trabajo	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>TOTAL, EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>\$ 300,00</b>
<b>Maquinaria y Equipo</b>			
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
3	Bombas de fumigar	\$ 120,00	\$ 360,00
1	Enfundadora de flores	\$ 350,00	\$ 350,00
4	Deshierbadoras	\$ 200,00	\$ 800,00
4	Clasificadoras	\$ 78,00	\$ 312,00
10	Carretillas	\$ 50,00	\$ 500,00
2	Mesa de tinte	\$ 220,00	\$ 440,00
1	Compresor	\$ 245,00	\$ 245,00
<b>TOTAL, MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>\$ 3.007,00</b>
<b>Materia prima</b>			
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
10000	Tallos	\$ 0,12	\$ 1.200,00
<b>TOTAL, MATERIA PRIMA</b>			<b>\$ 1.200,00</b>
<b>Herramientas menores</b>			
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
30	Gavetas	\$ 18,00	\$ 540,00
10	Grapadoras manuales	\$ 30,00	\$ 300,00
10	Malla recolección	\$ 70,00	\$ 700,00
10	Palas	\$ 12,00	\$ 120,00
10	Azadones	\$ 10,00	\$ 100,00
10	Escobillas	\$ 5,00	\$ 50,00
10	Machetes	\$ 8,00	\$ 80,00
10	Tijeras de Corte	\$ 50,00	\$ 500,00
10	Deshojadores	\$ 5,00	\$ 50,00
60	Canaletas	\$ 5,00	\$ 300,00
<b>TOTAL, ERRAMIENTAS MENORES</b>			<b>\$ 2.740,00</b>

**Tabla 50***Plan de Inversión consolidado*

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	TOTAL (USD)	DEPRECIACIÓN %	DEPRECIACIÓN \$	VALOR DE RESCATE %	VALOR DE RESCATE \$
4	Instalaciones	\$ 50,00	\$ 200,00	10%	\$ 20,00	0%	
1	Equipo de oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	10%	\$ 30,00	5%	\$ 15,00
1	Maquinaria y Equipo	\$ 3.007,00	\$ 3.007,00	10%	\$ 300,70	10%	\$ 300,70
10000	Materia prima	\$ 0,12	\$ 1.200,00				
1	Herramientas menores	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	10%	\$ 274,00	5%	\$ 137,00
1	Costos constitución	\$ -	\$ -		\$ -		\$ -
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.447,00</b>		<b>\$ 624,70</b>		<b>\$ 452,70</b>

En la tabla anterior se puede observar todos los insumos y demás que se utilizara en el proyecto de inversión como son las instalaciones, equipos de oficina, se implementara también nueva maquinaria e insumos como herramientas menores y lo más importante como es la materia prima.

En este sentido observamos que la empresa objeto de estudio cuenta con \$ 7.447,00 de activos fijos, cantidad que será el total que se necesitara para iniciar con el proyecto, no se tiene otros activos para este plan de inversión y la empresa

como tal está dispuesta a invertir \$ 4.447,00 de capital propio y realizar un préstamo a una institución financiera del restante que es \$ 2.000,00. A continuación, se detalla tal información.

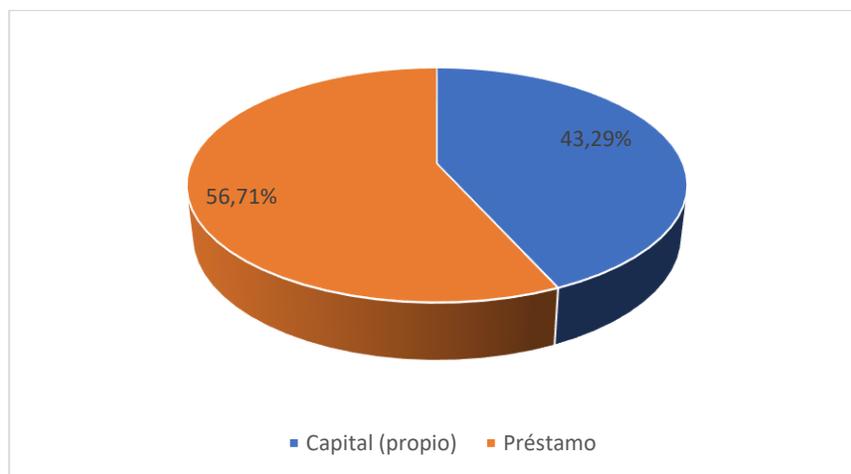
**Tabla 51**

Plan de financiación

	\$	%
<b>I. Inversiones</b>		
Activo Fijo	7.447,00	100%
Otros Activos	0,00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7.447,00</b>	<b>100%</b>
<b>II. Financiamiento</b>		
Capital (propio)	4.447,00	59,72%
Préstamo	3.000,00	40,28%
<b>TOTAL</b>	<b>7.447,00</b>	<b>100%</b>

**Figura 46**

*Estructura de financiamiento*



En la figura anterior se observa que se va a realizar un préstamo a una institución financiera por \$ 3.000,00 que representa el 43,29%, mientras que el capital propio que es de \$ 4.447,00 representa el 56,71%.

## Amortización del préstamo

**Tabla 52**

*Datos para la amortización*

<b>DATOS</b>	
Tasa de interés anual	9,90%
Tasa de interés mensual	0,83%
Capital	\$ 3.000,00
Anos n	5
Forma de pago m	1
NEPER (n*m)	5
Pago	<b>\$ 789,37</b>

Las empresas del sector florícola son consideradas como Pymes, en este sentido actualmente de acuerdo con el Banco Central del Ecuador la tasa para préstamos para este sector es del 9,90%, de esta manera se obtiene una tasa de interés mensual de 0,83%, la cantidad a ser amortizada es de \$ 3.000,00 para 5 años obteniendo de esta manera el primer pago mensual de \$ 789,37. A continuación se prestará la tabla de amortización utilizando el método francés:

**Tabla 53**

*Tabla de amortización*

<b>Periodo</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>PAGO</b>	<b>SALDO</b>
0				\$ 3.000,00
1	\$ 492,37	\$ 297,00	\$ 789,37	\$ 2.507,63
2	\$ 541,12	\$ 248,26	\$ 789,37	\$ 1.966,51
3	\$ 594,69	\$ 194,68	\$ 789,37	\$ 1.371,82
4	\$ 653,56	\$ 135,81	\$ 789,37	\$ 718,26
5	\$ 718,26	\$ 71,11	\$ 789,37	\$ -

Tabla 54

Costos estimados para el proyecto de inversión

<b>Capacitadores</b>				
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Valor Año</b>
1	Capacitador 1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
<b>Total, costos variables estimados</b>		<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 12.000,00</b>
<b>Personal de planta</b>				
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Valor Año</b>
2	trabajadores	\$ 425,00	\$ 850,00	\$ 10.200,00
1	Supervisor	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>Total, personal de planta</b>		<b>\$ 925,00</b>	<b>\$ 1.350,00</b>	<b>\$ 16.200,00</b>
<b>Servicios Básicos</b>				
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Valor Año</b>
1	agua	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 300,00
1	electricidad	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 360,00
1	telecomunicaciones	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 360,00
<b>Total, servicios básicos</b>		<b>\$ 85,00</b>	<b>\$ 85,00</b>	<b>\$ 1.020,00</b>
<b>Otros servicios</b>				
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Valor Año</b>
1	papelería	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
1	seguro	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 360,00
1	limpieza	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 360,00
1	bioseguridad	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
1	mantenimiento	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
1	Otros fijos	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
<b>Total, otros servicios</b>		<b>\$ 420,00</b>	<b>\$ 420,00</b>	<b>\$ 5.040,00</b>
<b>Otros Insumos</b>				
<b>Numero</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Valor Año</b>
12	Tintes	\$ 90,00	\$ 1.080,00	\$ 12.960,00
3	Pintura de corrección	\$ 120,00	\$ 360,00	\$ 4.320,00
3	Insumos de hidratación	\$ 30,00	\$ 90,00	\$ 1.080,00
5	Escarcha	\$ 6,00	\$ 30,00	\$ 360,00
1	Alambre	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 120,00
5	Insumos varios	\$ 50,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
<b>Total, Otros Insumos</b>		<b>\$ 306,00</b>	<b>\$ 1.820,00</b>	<b>\$ 21.840,00</b>
<b>TOTAL, COSTOS FIJOS</b>		<b>\$ 1.736,00</b>	<b>\$ 3.675,00</b>	<b>\$ 44.100,00</b>
<b>TOTAL, COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES</b>		<b>\$ 2.736,00</b>	<b>\$ 4.675,00</b>	<b>\$ 56.100,00</b>

En la tabla número 53 se ha estimado los diferentes costos que estarán inmersos en el presente análisis de factibilidad como son los capacitadores, mismos que contarán con amplia experiencia en la innovación y producción de los nuevos productos, se contará también con nuevo personal de planta, dos trabajadores y un supervisor general del proceso de producción, por consecuencia de la implementación de nueva infraestructura e invernaderos se ha estimado un aumento en los costos de los servicios básicos, en otros insumos tenemos todo lo relacionado al desarrollo de los nuevos productos como son tintes, pinturas de corrección, etc., dándonos un total de costos fijos más costos variables de \$ 56.100,00 anual.

Tenemos en costos variables \$ 12.000,00 que constituyen a la mano de obra, estos costos se deberán estimar su aumento o disminución dependiendo de la tasa de inflación que actualmente está en 2,89%, con este dato se proyectó los costos variables para los siguientes 5 años quedando de la siguiente manera:

**Tabla 55**

*Costos variables*

<b>RUBROS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Capacitador	\$ 12.000,00	\$ 12.346,80	\$ 12.703,62	\$ 13.070,76	\$ 13.448,50
<b>Total</b>	<b>\$ 12.000,00</b>	<b>\$ 12.346,80</b>	<b>\$ 12.703,62</b>	<b>\$ 13.070,76</b>	<b>\$ 13.448,50</b>

De igual forma se estimó los costos fijos que corresponden a los sueldos y salarios, servicios básicos, otros servicios y otros insumos que al igual que los costos variables se realizó la estimación para los 5 años multiplicando para cada año por la tasa de inflación. A continuación, los resultados:

**Tabla 56***Costos fijos*

<b>RUBROS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Sueldos</b>	\$16.200,00	\$ 16.668,18	\$ 17.149,89	\$ 17.645,52	\$ 18.155,48
<b>Servicios Básicos</b>	\$ 1.020,00	\$ 1.049,48	\$ 1.079,81	\$ 1.111,01	\$ 1.143,12
<b>Otros servicios</b>	\$ 5.040,00	\$ 5.185,66	\$ 5.335,52	\$ 5.489,72	\$ 5.648,37
<b>Otros Insumos</b>	\$21.840,00	\$ 22.471,18	\$ 23.120,59	\$ 23.788,78	\$ 24.476,27
<b>TOTAL</b>	<b>\$44.100,00</b>	<b>\$45.374,49</b>	<b>\$ 46.685,81</b>	<b>\$ 48.035,03</b>	<b>\$ 49.423,25</b>

**Tabla 57***Estimación de la cantidad anual y mensual de los nuevos productos*

<b>RUBROS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>108.000,00</b>	<b>112.536,00</b>	<b>117.262,51</b>	<b>122.187,54</b>	<b>127.319,41</b>
<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>9.000,00</b>	<b>9.378,00</b>	<b>9.771,88</b>	<b>10.182,29</b>	<b>10.609,95</b>
Flores Tinturadas	2.500,00	2.605,00	2.714,41	2.828,42	2.947,21
Flores Escarchadas	3.000,00	3.126,00	3.257,29	3.394,10	3.536,65
Alambrados	2.500,00	2.605,00	2.714,41	2.828,42	2.947,21
Pampa	1.000,00	1.042,00	1.085,76	1.131,37	1.178,88
Tasa Sustentable de Crecimiento "g"				<b>4,2%</b>	

En la Tabla número 56 se observa los precios con las respectivas cantidades estimadas en la tabla número 1, todas estas cantidades están estimadas de acuerdo al sector y a las empresas objeto de estudio, los nuevos productos a introducir con la diversificación concéntrica son: flores tinturadas, flores escarchadas, alambrados, y pampa, en la figura anterior se muestran todas las cantidades que se van a producir mensualmente y anualmente, para los 5 años posteriores se realizó la proyección con la multiplicación uno más la tasa sustentable de crecimiento que es del 4,2% y de esa manera obtenemos una proyección total para los 5 años.

**Tabla 58***Precios estimados*

<b>RUBROS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PRECIOS	\$ 0,60	\$ 0,62	\$ 0,64	\$ 0,65	\$ 0,67
Inflación			2,89%		

En la tabla anterior se presenta el precio promedio estimado de los nuevos productos a ser introducidos en las empresas florícolas, teniendo un precio promedio de \$ 0,60 por unidad y que conforme al pasar de los años este precio irá aumentando de acuerdo a la tasa de inflación que es del 2,89%, y de esa manera llegar al final de los 5 años proyectados con un precio de \$ 0,67.

**Tabla 59***Ingresos estimados para los cinco años proyectados*

<b>RUBROS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 64.800,00</b>	<b>\$ 69.472,97</b>	<b>\$ 74.482,93</b>	<b>\$ 79.854,18</b>	<b>\$ 85.612,77</b>
Cantidad	108.000,00	112.536,00	117.262,51	122.187,54	127.319,41
Precio	\$ 0,60	\$ 0,62	\$ 0,64	\$ 0,65	\$ 0,67

En la tabla número 58 observamos la cantidad total de los ingresos que se obtendrá por cada año proyectado, que para el año 1 es de \$ 64.800,00, cantidad que se obtuvo de multiplicar el precio unitario anual que para el año 1 es de \$ 0,60 por la cantidad total que es de 108.000,00 unidades y así sucesivamente para los 5 años posteriores hasta llegar al año 5 con un ingreso proyectado de \$ 85.612,77. Todos los cálculos realizados hasta el momento nos servirán de base para realizar el flujo neto de efectivo y por ende realizar el cálculo de todos los indicadores que intervienen en el análisis de un proyecto de inversión.

Tabla 60

## Flujo Neto de Efectivo

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos/Ventas		\$ 64.800,00	\$ 69.472,97	\$ 74.482,93	\$ 79.854,18	\$ 85.612,77
-Costos variables		\$ 12.000,00	\$ 12.346,80	\$ 12.703,62	\$ 13.070,76	\$ 13.448,50
-Costos Fijos		\$ 44.100,00	\$ 45.374,49	\$ 46.685,81	\$ 48.035,03	\$ 49.423,25
<b>(=) Utilidad de Operación</b>		<b>\$ 8.700,00</b>	<b>\$ 11.751,68</b>	<b>\$ 15.093,50</b>	<b>\$ 18.748,39</b>	<b>\$ 22.741,02</b>
-Depreciaciones		\$ 624,70	\$ 624,70	\$ 624,70	\$ 624,70	\$ 624,70
+Ingresos no Operacionales Gravable						
<b>(=) Utilidad antes de interese e impuestos (UAll)</b>		<b>\$ 8.075,30</b>	<b>\$ 11.126,98</b>	<b>\$ 14.468,80</b>	<b>\$ 18.123,69</b>	<b>\$ 22.116,32</b>
(-) Costos financieros		\$ 297,00	\$ 248,26	\$ 194,68	\$ 135,81	\$ 71,11
<b>(=) Utilidad antes de impuestos (UAI)</b>		<b>\$ 7.778,30</b>	<b>\$ 10.878,73</b>	<b>\$ 14.274,11</b>	<b>\$ 17.987,88</b>	<b>\$ 22.045,21</b>
(-) Impuestos % Renta		\$ 1.944,58	\$ 2.719,68	\$ 3.568,53	\$ 4.496,97	\$ 5.511,30
<b>(=) Utilidad después de impuestos (UDI)</b>		<b>\$ 5.833,73</b>	<b>\$ 8.159,05</b>	<b>\$ 10.705,59</b>	<b>\$ 13.490,91</b>	<b>\$ 16.533,91</b>
(+)Depreciaciones		\$ 624,70	\$ 624,70	\$ 624,70	\$ 624,70	\$ 624,70
(+)Ingresos no Operacionales no Gravable						
(-) Capital financiero		\$ 492,37	\$ 541,12	\$ 594,69	\$ 653,56	\$ 718,26
(-) Capital de trabajo						
(+) Valor de rescate						\$ 452,70
<b>Inversión</b>		<b>\$ (7.447,00)</b>				
<b>(=) Flujo neto (FNE)</b>		<b>\$ (7.447,00)</b>	<b>\$ 5.966,05</b>	<b>\$ 8.242,63</b>	<b>\$ 10.735,60</b>	<b>\$ 13.462,05</b>

En la tabla anterior observamos el Flujo Neto de Efectivo que es un presupuesto donde tenemos el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo de la empresa del sector florícola en el caso que diversifique su empresa de una forma concéntrica, es decir, con la introducción de nuevos productos, pero basados en la misma línea, en ese sentido el flujo proyectado empieza con una inversión inicial de \$ (7.477,00), como ya lo habíamos visto en apartados anteriores esta cantidad puede ser invertida en su totalidad por la empresa si esta dispone de suficiente liquidez para invertir en un nuevo proyecto o puede ser financiado una parte por alguna institución financiera, como es el caso de este estudio.

En lo que se refiere a los ingresos, costos variables, costos fijos y demás elementos expuestos en el flujo de caja proyectado presentado en la tabla número 60 ya fueron calculados con anterioridad y se los puede diferenciar en apartados anteriores. Se observa que el flujo neto de efectivo presenta una cantidad de \$ 5.966,05 para el año 1 y para el año 5 nos arroja una cantidad de \$ 16.893,05.

Una vez realizado el flujo de efectivos se procederá a calcular los diferentes indicadores como es el WACC o costo promedio de capital que es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de cajas proyectadas anteriormente, el cual nos dará mayor viabilidad al proyecto de inversión. A continuación, las fórmulas para el cálculo del WUACC:

$$WACC = Ke(\%E) + Kd(\%D) * (1 - Tc)$$

$$WACC = Ke \left( \frac{E}{E + D} \right) + Kd \left( \frac{D}{E + D} \right) * (1 - Tc)$$

Donde:

Ke = Costo de recurso propio

%E = Porcentaje del patrimonio

%D = Porcentaje de la deuda

$K_d$  = Costo de recurso ajeno o la tasa de interés activa

$T_c$  = Tasa impositiva

### Tabla 61

Costo de capital promedio ponderado (WACC) - Tasa de descuento

VARIABLES	VALOR
Tasa Impositiva $T_c$	25%
CAPITAL AJENO	\$ 3.000,00
CAPITAL PROPIO	\$ 4.447,00
TOTAL, FINANCIAMIENTO	\$ 7.447,00
% CAPITAL AJENO	40,28%
%CAPITAL PROPIO	59,72%
COSTO DE RECURSO PROPIO ( $k_e$ %) CAPM	8,00%
COSTO DE RECURSO AJENO ( $K_d$ %)	9,90%
Interés libre de riesgo ( $R_f$ )	1,50%
Risgo sistemático (B)	1
Rendimiento del mercado ( $R_m$ )	8%
<b>Costo promedio ponderado de capital CPPC=WACC</b>	<b>7,77%</b>

Análisis e interpretación: en la tabla número 60 se observa las diferentes variables utilizadas para el cálculo del Costo promedio ponderado de capital CPPC=WACC, empezado por la tasa impositiva ( $T_c$ ) que es una valor referencial que nos arroja el Banco Central del Ecuador, luego tenemos el capital ajeno que es de \$ 3.000,00 que en porcentajes representa el 56, 71% y el capital propio de \$ 4.447,00 que en porcentajes representa el 43,29%, seguidamente nos encontramos con el costo de recurso propio o CAPM que es igual al interés libre de riesgo ( $R_f$ ) más el riesgo sistemático (B) que multiplica al riesgo de mercado menos ( $R_m$ ) menos el interés libre de riesgo ( $R_f$ ), la formula seria la siguiente:  $CAPM = R_f + B(R_m - R_f)$ . Hay que tener presente que el interés libre de riesgo, el riesgo sistemático y el rendimiento

del mercado son tasas referenciales que se utiliza en la estimación de un proyecto de inversión, mismas que son tomadas de fuentes oficiales y confiables.

Como costo promedio ponderado de capital para el presente estudio arrojó un valor de 7,77% entendiendo que en la valoración de este proyecto de inversión se descontara los flujos de caja esperados a una tasa de 7,77%.

El WACC será mayor cuanto mayor sea la tasa libre de riesgo, la rentabilidad esperada del mercado, la Beta, el nivel de endeudamiento y el coste financiero. En cambio, se reduce cuanto mayor sea la tasa impositiva y el nivel de fondos propios. La principal ventaja del WACC es que es de cálculo sencillo y fácil interpretación, aunque asume que la estructura de financiación de la empresa se mantiene constante en el tiempo.

**Tabla 62**

*Flujo Neto y Descontado de Efectivo*

RUBROS	AÑOS					
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo neto</b>						
<b>Efectivo (FNE)</b>	\$ (7.447,00)	\$ 5.966,05	\$ 8.242,63	\$ 10.735,60	\$ 13.462,05	\$ 16.893,05
<b>Flujo neto</b>						
<b>descontado</b>						
<b>(FNED)</b>	\$ (7.447,00)	\$ 5.536,00	\$ 7.097,14	\$ 8.577,34	\$ 9.980,36	\$ 11.621,22

En la tabla anterior se puede observar el Flujo Neto de Efectivo y el Flujo Neto Descontado de Efectivo para el cálculo se tomó en cuenta el valor actual del WACC, el periodo y el valor del flujo neto de efectivo del mismo periodo, así sucesivamente hasta obtener el flujo neto de efectivo descontado del año 5 que es de \$ 11.621,22.

**Tabla 63***Indicadores del proyecto de inversión*

<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>
Costo promedio ponderado de capital WACC	7,77%
VALOR ACTUAL (VA)	\$ 42.812,04
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 35.365,04
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	103,73%
RELACIÓN BENEFICIO COSTO (RBC)	\$ 5,75
PAY BACK(AÑOS)	<b>1 años; 3 meses; 7 días</b>

Análisis e interpretación: en la Tabla número 63 encontramos todos los indicadores que ayudaran a comprobar que el proyecto de inversión es factible o no, en este sentido tenemos al Valor Actual (VA) que es el valor presente del proyecto de inversión siendo \$ 42.812,04, lo que a simple vista nos da a entender que el proyecto es factible, pero para cerciorarnos de esta afirmación este valor actual se restara el valor inicial o de inversión obteniendo un Valor Actual Neto ( VAN) de \$35.365,04, con esto podemos afirmar que el proyecto es factible y traerá buenos beneficios a la empresa, hay que tener presente que si el Valor Actual Neto es mayor a cero la inversión generará beneficios, por lo que será una buena opción para desarrollar el proyecto empresarial, en otro caso si el VAN es igual a cero no se producirán ni beneficios ni pérdidas, la inversión será indiferente, pero si el VAN es menor que cero es decir negativo la inversión generará pérdidas, por lo que no será recomendable llevarla a cabo.

Por otro lado, nos encontramos con la Tasa Interna de Retorno (TIR) que es la tasa de interés o de rentabilidad que la inversión traerá anualmente, en este sentido para el proyecto de inversión analizado tenemos una tasa de beneficio de 103,73%, es decir que por cada 100 dólares de inversión se obtendrá un ingreso de \$ 103, 73 anuales. Otra forma de identificar que el proyecto será factible a través de la TIR es que 103,73% es mayor que la tasa de descuento

de flujos elegida para el cálculo del VAN que en este caso es del 7,77%, como podemos observar esta condición se cumple afirmando que el proyecto de inversión es aceptable.

A continuación analizamos la Relación Costo Beneficio (RBC) que es una herramienta financiera que compara el costo de un producto versus el beneficio que este entregara para evaluar de forma efectiva la mejor decisión a la hora de invertir en un proyecto, en este sentido la teoría nos dice que si el análisis de la Relación Costo Beneficio es mayor a uno significa que el proyecto de inversión es rentable, como se puede observar en la evaluación del proyecto realizado en esta propuesta la RCB es de  $5,75 > 1$ , reafirmando de esta forma una vez más la factibilidad del proyecto de inversión.

Finalmente se analiza el PAY BACK o plazo de recuperación que indica el plazo temporal que tardara la inversión inicial de este proyecto de factibilidad, de esta manera se determinó que la inversión inicial de \$ (7.447,00) se recuperar en 1 años, 3 meses y 7 días.

## Conclusiones

- Mediante la indagación de información a través de diferentes fuentes como páginas web, artículos científicos y material bibliográfico confiable se pudo determinar qué tipo de estrategia de diversificación es importante utilizar en el sector florícola para poder ser competitivo en el mercado internacional, y dar a conocer una línea de productos ya mejorada, por tanto, las personas que fueron encuestadas indican que es muy importante que una empresa tenga una estrategia de diversificación para poder innovar sus productos.
- Las estrategia de diversificación que deberían desarrollan las florícolas de la provincia de Cotopaxi es la estrategia concéntrica, ya que por medio de las encuestas realizadas a las empresas florícolas se pudo identificar que el 80% de los encuestados consideran que las estrategias de diversificación afectan directamente a la rentabilidad de la empresa, y que implementar una nueva línea de productos hará más competitiva a la empresa.
- Se pudo determinar que las estrategias de diversificación inciden en la competitividad e internacionalización de las florícolas de la provincia de Cotopaxi, por la razón que a través de los resultados obtenidos del contraste de hipótesis se indica que de las empresas florícolas de Latacunga el 71,4% está de acuerdo que para que la empresa sea más competitiva debe implementar un producto renovado por ende es importante que estas empresas apliquen la estrategia de diversificación concéntrica.
- Se concluye que si una empresa del sector florícola realiza una diversificación concéntrica es decir la producción de nuevos productos, dentro de la misma línea de los que ya tienen existentes en este caso de Flores Tinturadas, Flores Escarchadas, Alambrados y Pampa con una inversión inicial de \$ 7.447,00, el proyecto reinversión resulta ser factible trayendo beneficios a partir del primer año, es decir recuperara la inversión inicial en ese periodo de tiempo y posterior empezara a tener grandes beneficios, entendiendo de esta manera que

la diversificación concéntrica es beneficiosa para las empresas del sector florícola de la provincia de Cotopaxi.

### Recomendaciones

- Se recomienda a los gerentes, dueños o empresarios tomar en cuenta la importancia que implica que en su empresa se aplique estrategias de diversificación, para obtener ganancias para su empresa y ser más competitivas dentro del mercado.
- Se sugiere al sector florícola obtener información de los benefició que trae para su empresa la aplicación de un plan de estrategia de diversificación, y así elaborar plan para futuras investigaciones sobre este tema con indicadores más detallados los cuales especifiquen la producción del sector.
- Se recomienda a las empresas del sector florícola de la Provincia de Cotopaxi optar por la estrategia de diversificación concéntrica, ya que como se puedo observar en nuestro estudio de factibilidad resulta beneficioso a partir del primer año además con esta estrategia las empresas llegaran a un mejor manejo de los recursos, al incorporar productos nuevos, pero como ya habíamos dicho anteriormente relacionados, los mismos y se podrán vender a precios mayormente competitivo, y por otro lado ayudara a levantar las ventas de los productos que posiblemente puedan estar en una etapa de declive.
- Es recomendable que las empresas del sector florícola tengan en cuenta los indicadores de liquidez para que tenga conocimiento de cuan liquida es y el de rotación de cartera para mejorar las políticas de cobranza en la empresa y así ofrecer convenientes pagos

## Bibliografía

- Alonso, A. (1994). *“El proceso de internacionalización de la empresa”*. Madrid: Revista ICE.
- Angulo, L. (Agosto de 2011). Recuperado el 04 de 01 de 2022, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7750/1/CD-3815.pdf>
- Aponte, G. M. (2015). EL PROCESO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: SUS ETAPAS E INDICADORES RELACIONADOS. *Análisis de Coyuntura*, 6-7. Recuperado el 10 de 01 de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36442240004.pdf>
- Araya, A. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas. Tec Empresarial*, 3(3), 18-19. doi:<https://doi.org/10.25100/cdea.v37i69.10682>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Venezuela: EPISTEME, C.A. Recuperado el 17 de 01 de 2022, de [https://www.academia.edu/23573985/El\\_proyecto\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_6ta\\_Edici%C3%B3n\\_Fidias\\_G\\_Arias\\_FREELIBROS\\_ORG](https://www.academia.edu/23573985/El_proyecto_de_investigaci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_Fidias_G_Arias_FREELIBROS_ORG)
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Banco Central del Ecuador. (15 de 02 de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/estadistica/hidrocarburos/cartilla00.pdf>
- Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing internacional*. España: Pearson Education.
- Brunet, I., & Belzunegui, A. (2000). *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. España: Editorial Ariel.

Calderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., & Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista Espacios*, 13-23. DOI: 10.48082/espacios-a21v42n20p02.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración*.

Cedillo, C., González, C., Salcedo, Salcedo, V., & Sotomayor, J. (2021). El sector florícola del Ecuador y su aporte a la Balanza Comercial Agropecuaria: período 2009 – 2020. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 74-82. DOI: 10.26423/rctu.v8i1.549.

Clavijo, C. (15 de Enero de 2021). *HubSpot*. Obtenido de ¿Qué son las estrategias de diversificación? Tipos y ejemplos útiles: <https://blog.hubspot.es/sales/estrategias-diversificacion>

Duran, J. (2001). *“Estrategia y economía de la empresa multinacional”*. Madrid.

Fárez, J. (2020). *Estudio de la Evolución del Comercio Exterior del Ecuador en función del grado de apertura comercial en el período 2007-2017*. Cuenca.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18590/1/UPS-CT008720.pdf>:  
Universidad Politécnica Salesiana .

FLOREZ, G., & MONTERREY, L. (2014). *ESTRATEGIA PARA DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN ARROCERA DE NORTE DE SANTANDER CON LIMÓN VARIEDAD TAHITI HACIA ESTADOS UNIDOS* . SAN JOSE DE CUCUTA: UNIVERSIDAD DE LA SABANA CONVENIO CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA.

Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., & Guerra, V. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador)

GÓMEZ, J. (2016). *EFFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)*. COLOMBIA: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

- Guillen, M. (2002- 2003). *Imitation, inertia, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987–1995. Academy of Management Journal, 45(3),509-525.* doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.006>
- Guzmán, A., & Abortes, J. (2020). *La competitividad internacional: reflexiones sobre las ventajas competitivas en los países industrializados y semiindustrializados.* Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26700306>
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* Madrid: Mc Graw Hill Education.
- INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo. (12 de Abril de 2021). [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Jiménez, C. (2016). Identificación y análisis de procesos de producción en la finca perteneciente a la empresa florícola AGRORAB Cia. Ltda. ubicada en la provincia de Cotopaxi. *Repositorio UTC, 22-36.*
- Johanson, J., & Vahlne, V. (1977). *The Internationalization Process of the Firm—A ModModel of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.* Journal of International Business Studies, 8, 23–32. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Lockamy, A., Carson, M., & Lohrke., F. (2016). *An eveluation of key determinants preventing intra-family business succession.* Journal of Family Bussines Managment, 6(1), 64-80. doi:<https://doi.org/10.1108/JFBM01-2015-0002>
- McCORMACK, A., NEWMAN, L., & ROSENFELD, D. ( 1994). *The New Dynamics of Global Manufacturing Site Location.* Sloan Management Review.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (16 de Enero de 2021). *Comercio Exterior*. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/comercio-externo>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa*. Recuperado el 17 de 01 de 2022, de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Moreta, M. (11 de Agosto de 2020). El sector floricultor de Cotopaxi está en proceso de reactivación. *El Comercio*.

Pasquali, A. (1998). *Bienvenido global village*. Caracas: Editores Latinoamericana.

Pazmiño, S. (2017). Informe de principales competidores en la exportación. *ITC*.

Pizarro, M. (2017). *Diversificación y exportaciones de uva de mesa en Perú, 2012-2017*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20338/>

Ramanujan, V., & Varadarajan, P. (1989). *Research on corporate diversification: A síntesis*. . *Strategic Management Journal* 10 (6): 523-551.

Ramírez, S. (15 de Agosto de 2016). La agricultura e industria abarcan el 59% de la economía de Cotopaxi y la importancia del clima de Latacunga. *El Comercio*.

Revista Espacios. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe. *Revista Espacios*, 9. Recuperado el 04 de 01 de 2022, de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p02.pdf>

RICHARDSON, J. (1971). *Constant-market-shares analysis of export growth*. *Journal of International Economics*.

- Rivera, H. (2003). *La Competitividad y la Gestión Empresarial*. Revista Escuela de Administración de Negocios EAN (48).
- Rivera, H. (2003). *LA COMPETITIVIDAD Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL EMPRESARIAL*.
- School, E. B. (2018). *Diversificación empresarial: definición y tipos*.
- Suárez, I. (1993). *Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales*. Economía Aplicada.
- Suñol, S. (2006). ASPECTOS TEÓRICOS DE LA COMPETITIVIDAD. *Redalyc*. Recuperado el 17 de 01 de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004 ). *Administración estratégica: textos y*. México
- Torreblanca, F. (16 de Enero de 2021). *Esic*. Obtenido de Estrategias de diversificación: definición y tipos: <https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>
- Torres, H. (2010). *Desarrollo de un Modelo para la Productividad y Competitividad en la Construcción de Granjas Porcinas en el*.
- Vanoni, G., Brito, M., & Ramos, P. (2017). Conglomerados en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización (2007-2015). *Revista Espacios*, 15-20.
- White, W., Krinke, T., & Geller, D. (2004). *Family business succession Planning: Devising an overall strategy*. . *Journal of Financial Service Professionals*, 58(3), 67-86.
- Wilches, G., & Rodríguez, C. (2016). El proceso evolutivo de los conglomerados o grupos económicos en Colombia. *Innovar*, 11-33.

# Anexos