



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AJ FLOWERS” UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO, SECTOR CRUZ LOMA, EN EL PERÍODO 2015-2016”

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial.

Autoras:

Arequipa Cando Carolina Jessica

Ayala Jami Aída Lucía

Director:

Ing. Msc. Velásquez Beltrán Pablo Andrés

Latacunga – Ecuador

2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga-Ecuador

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AJ FLOWERS” UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO, SECTOR CRUZ LOMA, EN EL PERÍODO 2015-2016”**; como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....
Arequipa Cando Carolina Jessica

C.I. 050385875-5

.....
Ayala Jami Aída Lucía

C.I.050350251-0



AVAL DEL DIRECTOR

En la calidad de Director de la Tesis bajo el Título:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AJ FLOWERS”
UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN
LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO, SECTOR CRUZ LOMA,
EN EL PERIODO 2015-2016”**, de Arequipa Cando Carolina Jessica y Ayala
Jami Aída Lucía, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho
Informe Investigativo cumple con los requerimientos Metodológicos y Aportes
Científicos-Técnicas suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de
Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de Ciencias
Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe,
para su correspondiente estudio.

Latacunga, Julio del 2016

El Director

Ing. Msc. Velásquez Beltrán Pablo Andrés
C.I. 1804132635



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga-Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Arequipa Cando Carolina Jessica y Ayala Jami Aída Lucía con el título de tesis: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AJ FLOWERS” UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO, SECTOR CRUZ LOMA, EN EL PERÍODO 2015-2016”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de defensa de tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, julio 2016

Para constancia firman:

.....
Ing. Marlene Salazar.
PRESIDENTE

.....
Ing. Wilson Trávez.
MIEMBRO

.....
Ing. Yadira Borja.
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Al dar un paso importante en mi vida, expreso mi agradecimiento a Dios por concederme la vida y la salud.

A mis padres Jaime Arequipa y María Cando por su amor y sacrificio diario depositaron en mí su confianza y me entregaron su apoyo incondicional

A mi hermano Bryan Arequipa por su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida, al compañero de mi vida Edgar Lamingo y a mi hija Angeline Lamingo que han estado a mi lado de manera constante dándome fortaleza en los momentos difíciles, por su respaldo, apoyo, paciencia y cada palabra de aliento brindada día a día los amo.

A mis amigas Diana, Martha, Patricia y Lucia a las que me encantaría agradecerles por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en lo largo de mi vida, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado.

A mis maestros por los conocimientos y consejos impartidos en mi trayecto universitario, y paciencia; al Ing. Velásquez Pablo por su apoyo ofrecido en la dirección y elaboración de nuestra tesis, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Reconocer que la culminación de mi carrera hubiese sido más difícil sin la presencia y apoyo de quienes he mencionado, les agradezco por formar parte de este sueño cristalizado en realidad.

Arequipa Cando Carolina Jessica.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y llenar mi camino de bendiciones a lo largo de mi vida universitaria.

Con mucho cariño agradezco a mis padres quienes me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por creer en mí, por apoyarme y brindarme todo su amor, solamente les estoy devolviendo todo su esfuerzo por darme una carrera para mi futuro.

Un agradecimiento muy especial a Patricia Toapanta, agradezco con todo mi corazón el apoyo que me has brindado para terminar mi tesis. Gracias por estar conmigo en un momento tan importante en mi vida.

Mi querida hermana Luz le agradezco con toda mi alma por compartir conmigo momentos agradables y momentos tristes para el termino de mi carrera, la quiero mucho.

A mis profesores quienes supieron transmitir sus conocimientos; al Ing. Velásquez Pablo gracias por la paciencia, la guía y la ayuda para terminar este trabajo.

A toda mi familia que de una u otra manera me ayudaron para terminar mi carrera. Gracias por su apoyo incondicional.

Lucía Ayala Jami

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, a mis padres, hermano, abuelitos, al compañero de mi vida, mi hija, a mi familia y amigas; por estar siempre en cada paso que di, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y ayudarme a concluir una meta más en mi vida, demostrando que convertir un sueño en realidad, solo depende de la perseverancia y responsabilidad personal para asumir los desafíos, labrando y forjando el destino para un futuro mejor.

Arequipa Cando Carolina Jessica.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a dios, ya que gracias a él he logrado concluir con mi carrera.

A mis padres las personas más importantes en vida, ya que siempre estuvieron junto a mí desde el inicio hasta el final de este camino, con consejos y palabras animadoras, sobre todo por haberme inculcado valores y principios como la honestidad, el respeto, la puntualidad y sobre todo la responsabilidad, valores que me ayudaron a cumplir un objetivo importante como la finalización de la carrera universitaria.

Dedico la tesis a mis hermanos ya que fueron un apoyo para desarrollo de la misma.

Lucía Ayala Jami

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Autoría	ii
Aval del Director.....	iii
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vii
Índice de Contenidos.....	ix
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Tablas	xv
Indice de Gráficos	xvi
REsumen Ejecutivo.....	xviii
Abstract	xix
Aval de Traducción.....	xx
Introducción	1

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes	3
1.2. Categorías Fundamentales	5
Marco Teórico.....	5
1.3. Administración.....	5
1.3.1. Importancia de la administración.....	6
1.4. Proceso Administrativo.....	6
1.4.1. Objetivos de proceso administrativo.....	7
1.5. Plan Estratégico.....	9
1.5.1. Características del Proceso de Planeación	9
1.5.2. Problemas y Limitaciones del Planeamiento	10
1.5.3. Etapas en el Proceso de Planeación	11
1.5.4. Diagnóstico Estratégico.....	12
1.5.4.1. Análisis FODA.....	12

1.5.5. Base Filosófica.....	16
1.5.5.1. Misión	16
1.5.5.2. Visión.....	17
1.5.5.3. Valores corporativos	18
1.5.5.4. Principios corporativos.....	18
1.5.5.5. Políticas.....	18
1.5.6. Direccionamiento Estratégico	18
1.5.6.1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.....	19
1.5.6.2. Objetivos	22
1.5.6.3. Metas.....	25
1.6. Competitividad.....	25
1.7. Estrategia.....	26
1.8. Ventajas Competitivas.	28
1.9. Operacionalización Estratégica.....	29
1.9.1. Programas.....	29
1.10. Plan Operativo.....	29

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Identificación de la Empresa.....	31
2.1.1. Reseña Histórica.....	31
2.1.2. Fines y Propósitos de la empresa.	32
2.1.3. Descripción de funciones.	32
2.1.4. Portafolio de Proveedores	41
2.2. Análisis Situacional del Medio Interno.....	42
2.2.1. Perspectiva de la Administración.....	43
2.2.1.1. Capacidad Directiva	43
2.2.1.2. Capacidad Competitiva	44
2.2.1.3. Capacidad Financiera	45
2.2.1.4. Capacidad Producción.....	46
2.2.1.5. Capacidad del Talento Humano	48
2.2.1.6. Matriz de Evaluación del Factores Internos.....	49

2.3. Análisis Situacional del Medio Externo.....	50
2.3.1. Entorno General	51
2.3.1.1. Factor Económico	51
2.3.1.2. Factor Político – Legal	60
2.3.1.3. Factor Tecnológico.....	63
2.3.1.4. Factor Socio Cultural	64
2.3.2. Entorno Específico	66
2.3.2.1. Cliente Interno.....	66
2.3.2.2. Clientes Externos	66
2.3.2.3. Proveedores.....	69
2.3.2.4. Competencia.....	70
2.3.2.5. Matriz de Evaluación del Factores Externo (IFE).....	71
2.4. Metodología de la Investigación	73
2.4.1. Formulación del Problema	73
2.4.2. Solución.....	73
2.4.3. Tipos de Investigación	73
2.4.4. Métodos de Investigación	73
2.4.5. Técnicas e instrumentos de Investigación.....	74
2.4.6. Fuentes de Información.....	75
2.4.7. Unidad de Estudio	75
2.4.7.1. Población.....	75
2.4.7.2. Entrevista.....	76
2.4.7.3. Análisis e Interpretación de Encuestas.....	77
2.5. Matriz FODA	87

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AJ FLOWERS” UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO, SECTOR CRUZ LOMA, EN EL PERÍODO 2015-2016

3.1. Objetivos	89
3.1.1 Objetivo General	89

3.1.2. Objetivos Específicos.....	89
3.2. Direccionamiento Estratégico	90
3.2.1. Formulación de la Misión	90
3.2.2. Formulación de la Visión.....	91
3.2.3. Valores Corporativos	91
3.2.4. Políticas Empresariales	92
3.2.4.1. Políticas para la Directiva	92
3.2.4.2. Políticas Financieras.....	93
3.2.4.3. Políticas de producción	93
3.2.4.4. Políticas para el Talento Humano	94
3.2.5. Matrices Axiológicas	94
3.2.5.1. Matriz de Valores.....	94
3.2.5.2. Matriz de Principios	95
3.2.6. Cadena de Valor.....	97
3.2.6.1. Campo	98
3.2.6.2. La Post Cosecha	102
3.2.6.3. Bodega.....	106
3.2.6.4. Comercialización.....	109
3.2.6.5. Talento Humano.....	113
3.2.6.6. El Proceso Contable Financiero	117
3.3. Manual de Funciones	121
3.4. Objetivos Estratégicos.....	136
3.5. Mapa Estratégico.....	137
3.6. Estrategias	139
3.7. Operacionalización Estratégica.....	140
3.7.1. Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard).....	140
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA.....	155
ANEXOS.....	157

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1.	Clientes de la Empresa AJFLOWERS	41
CUADRO N° 2.	Proveedores de AJFLOWERS	42
CUADRO N° 3.	Análisis Situacional Medio Interno Capacidad Direct. (CD	44
CUADRO N° 4.	Análisis Situacional Medio Interno Capacidad Comp. (CC)	45
CUADRO N° 5.	Análisis Situacional Medio Interno Capacidad Finan. (CF)	46
CUADRO N° 6.	Análisis Situacional Medio Interno Capacidad Prod. (CP)..	47
CUADRO N° 7.	Análisis Situacional Medio Interno Capacidad del Talento Humano (CTH)	48
CUADRO N° 8.	Matriz de Evaluación del Factores Internos.....	49
CUADRO N° 9.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General – Factor Económico (FE).....	60
CUADRO N° 10.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General – Factor Político - LEGAL (FPL)	63
CUADRO N° 11.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General – Factor Tecnológico (FT)	64
CUADRO N° 12.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General – Factor Socio Cultural (FSC)	65
CUADRO N° 13.	Clientes de AJFLOWERS.....	67
CUADRO N° 14.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno Específico – clientEs (CL)	68
CUADRO N° 15.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno Específico – Proveedores (PR)	69
CUADRO N° 16.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno Específico – Competencia (CO).	71
CUADRO N° 17.	Perfil Estratégico Externo	72
CUADRO N° 18.	Matriz FODA	87
CUADRO N° 19.	Matriz Axiológica de Valores	95
CUADRO N° 20.	Matriz Axiológica de Principios	96
CUADRO N° 21.	Cadena de valor del proceso de campo.....	98
CUADRO N° 22.	Descripción de las Actividades del Proceso Campo.....	99

CUADRO N° 23.	Descripción de las Actividades del Proceso Post Cosecha.	103
CUADRO N° 24.	Descripción de las Actividades del Proceso Bodega	107
CUADRO N° 25.	Descripción Actividades del Proceso Comercialización....	110
CUADRO N° 26.	Descripción Actividades del Proceso Talento Humano.....	114
CUADRO N° 27.	Descripción de las Actividades del Proceso Contable	118
CUADRO N° 28.	Manual de Funciones Gerente General	121
CUADRO N° 29.	Manual de Funciones de Ventas	123
CUADRO N° 30.	Manual de Funciones Facturación y Coordinación.....	125
CUADRO N° 31.	Manual de Funciones de Contabilidad.....	126
CUADRO N° 32.	Manual de Funciones de Cultivo	129
CUADRO N° 33.	Manual de Funciones de Post Cosecha	130
CUADRO N° 34.	Manual de Funciones de Talento Humano	131
CUADRO N° 35.	Objetivos Estratégicos de la Empresa “AJFLOWERS” ...	136
CUADRO N° 36.	Mapa Estratégico (Ruta de Valor de los Objetivos Operativos) “AJFLOWERS”	138
CUADRO N° 37.	Estrategias de “AJFLOWERS”	139
CUADRO N° 38.	Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard) “AJFLOWERS”	141
CUADRO N° 39.	Plan de Acción	143

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1.	Inflación anual del Ecuador	52
TABLA N° 2.	Tasas Activa.....	53
TABLA N° 3.	Tasas Pasiva.....	54
TABLA N° 4.	Tasa de Desempleo	55
TABLA N° 5.	Exportaciones Ecuatorianas de Flores de Clavel 2012-Marzo 2016	57
TABLA N° 6.	Principales Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas de Flores de Clavel	58
TABLA N° 7.	Exportaciones Ecuatorianas de Flores por Variedades.....	59
TABLA N° 8.	Fechas de Mayor Demanda de Flores Cortadas en el Mundo ..	65
TABLA N° 9.	Principales competidores de AJFLOWERS	70
TABLA N° 10.	Población del Estudio	75
TABLA N° 11.	Preguntas y Respuestas Dirigidas al Gerente General.....	76
TABLA N° 12.	Área de Trabajo	77
TABLA N° 13.	Filosofía Empresarial.....	78
TABLA N° 14.	Políticas bien Establecidas.....	79
TABLA N° 15.	Estructura Organizacional.....	80
TABLA N° 16.	Herramienta de Seguimiento y Control de Actividades	81
TABLA N° 17.	Manual de Funciones	82
TABLA N° 18.	Función de los Procesos Establecidos	83
TABLA N° 19.	Conforme a QUE realiza sus labores.....	84
TABLA N° 20.	Ordenes Omitidas por jefes y Supervisores.....	85

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1.	Categorías Fundamentales.....	5
GRÁFICO N° 2.	Proceso Administrativo	8
GRÁFICO N° 3.	Proceso De Elaboración Del Plan Estratégico	11
GRÁFICO N° 4.	Balanced Scorecard	20
GRÁFICO N° 5.	Organigrama Estructural “AJFLOWERS”	40
GRÁFICO N° 6.	Variación anual de la Inflación	52
GRÁFICO N° 7.	Tasas Activa	53
GRÁFICO N° 8.	Tasas Pasiva	54
GRÁFICO N° 9.	Tasa de Desempleo.....	55
GRÁFICO N° 10.	Exportaciones Ecuatorianas de Flores de Clavel 2011-2015 (ENE-DIC.....	57
GRÁFICO N° 11.	Principales Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas de Flores de Clavel.....	58
GRÁFICO N° 12.	Exportaciones Ecuatorianas de Flores por Variedades	59
GRÁFICO N° 13.	Área de Trabajo.....	77
GRÁFICO N° 14.	Filosofía Empresarial	78
GRÁFICO N° 15.	Políticas bien Establecidas	79
GRÁFICO N° 16.	Estructura Organizacional	80
GRÁFICO N° 17.	Herramienta de Seguimiento y Control de Actividades.....	81
GRÁFICO N° 18.	Manual De Funciones	82
GRÁFICO N° 19.	Función de los Procesos Establecidos.....	83
GRÁFICO N° 20.	Conforme a que realiza sus labores.....	84
GRÁFICO N° 21.	Ordenes Omitidas por jefes y Supervisores	85
GRÁFICO N° 22.	Comunicación entre Jefes y Trabajadores.....	86
GRÁFICO N° 23.	Matriz de Estrategias.....	88
GRÁFICO N° 24.	Procesos de la Florícola AJFLOWERS	97
GRÁFICO N° 25.	Flujograma del Proceso de Campo	101
GRÁFICO N° 26.	Cadena de Valor Proceso Post Cosecha.....	102
GRÁFICO N° 27.	Flujograma del Proceso de Post Cosecha	105
GRÁFICO N° 28.	Cadena de Valor Proceso Bodega	106

GRÁFICO N° 29. Flujograma del Proceso de Bodega.....	108
GRÁFICO N° 30. Cadena de Valor Proceso Comercialización	109
GRÁFICO N° 31. Flujograma del Proceso de Comercialización.....	112
GRÁFICO N° 32. Cadena de Valor Proceso Talento Humano	113
GRÁFICO N° 33. Diagrama de Flujo del Proceso de Talento Humano.....	116
GRÁFICO N° 34. Cadena de Valor Proceso Contable.....	117
GRÁFICO N° 35. Flujograma de Procesos Contable	120



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga-Ecuador

TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AJ FLOWERS” UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO, SECTOR CRUZ LOMA, EN EL PERÍODO 2015-2016”

Autoras:

Arequipa Cando Carolina Jessica

Ayala Jami Aída Lucía

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo realizar un plan estratégico para la empresa “AJ FLOWERS” ubicado en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro, sector cruz loma, en el período 2015-2016, que permitirá desarrollar nuevas estrategias de negocios, para que no solamente adaptarse a este ambiente, sino alcanzar un mejor nivel de competitividad en el mercado. Además, se identificó las variables que involucran en la investigación para desarrollar el marco teórico por consiguiente, se realizó el análisis y diagnóstico situacional de la empresa con la utilización de la metodología de investigación en donde se aplicó las técnicas e instrumentos necesarios lo cual, se logró recopilar información suficiente acerca de la situación real de la organización. El planteamiento de la propuesta tuvo como finalidad desarrollar el direccionamiento estratégico; para lo cual comprende la definición de la filosofía empresarial, cadena de valor, los objetivos, estrategias y el Balanced Scorecard; herramienta de gestión importantes que permite medir el logro de los resultado obtenidos por medio de la evaluación de cuatro perspectivas; que ayudara a fortalecer la imagen y posicionamiento, el contar con productos y servicios que mantengan los niveles de calidad y así incrementar la rentabilidad financiera y mantener un talento humano calificado para satisfacer las expectativas del cliente y crecer empresarialmente.

Palabras Claves: Plan estratégico, filosofía empresarial, direccionamiento estratégico, estrategias, competitividad.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga-Ecuador

STRATEGIC PLAN AT "AJFLOWERS" LOCATED IN COTOPAXI PROVINCE, LATACUNGA CITY, ELOY ALFARO PARRISH, CRUZ LOMA SECTOR, PERIOD 2015-2016.

AUTHORS:

Arequipa Cando Carolina Jessica

Ayala Jami Aída Lucía

ABSTRACT

This project aims to make a strategic plan for the company "AJ FLOWERS" located in the province of Cotopaxi, Latacunga Canton, parish Eloy Alfaro, cross hill sector in the period 2015-2016, which will develop new business strategies, so that not only adapt to this environment, but to achieve a better level of competitiveness in the market. In addition, the variables involved in research to develop the theoretical framework therefore identified, analysis and situational analysis of the company using research methodology where the techniques and necessary which instruments are applied was made, he managed to gather enough information about the real situation of the organization. The approach of the proposal aimed to develop the strategic direction; for which includes the definition of the business philosophy, value chain, objectives, strategies and Balanced Scorecard; important management tool to measure the achievement of the results obtained through evaluation of four perspectives; that would help strengthen the image and positioning, products and services have to maintain quality levels and thus increase financial profitability and maintain a qualified human talent to meet customer expectations and grow their businesses.

Keywords: Strategic Plan, business philosophy, strategic direction, strategies, competitiveness.



CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En la calidad de docente del idioma inglés del centro cultural de idiomas de la **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**; en forma legal **CERTIFICO** que la traducción del resumen del proyecto de investigación al idioma inglés presentado por la señoritas egresadas Arequipa Cando Carolina Jessica y Ayala Jami Aída Lucía de la Unidad Académico de Ciencias Administrativas y Humanísticas correspondiente de la carrera de Ingeniería Comercial, cuyo título versa: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AJ FLOWERS” UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO, SECTOR CRUZ LOMA, EN EL PERIODO 2015-2016”**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Esto todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente certificado de manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Julio del 2016

Atentamente,

Lcdo. José Ignacio Andrade Moran

DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

C.C. 0503101040

INTRODUCCIÓN

En la era de la globalización, en un escenario mundial cada vez más competitivo y cambiante; las empresas se ven obligadas a buscar nuevas técnicas basadas en la aplicación de un Plan Estratégico que permita el aprovechamiento de recursos orientados a conseguir eficiencia, eficacia y calidad en las actividades que desempeñan diariamente.

Siendo necesario que toda organización cuente con una herramienta de diagnóstico; definición de una visión a largo plazo; análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; estrategias para alcanzar a futuro y tomar decisiones; haciendo énfasis en la adopción de nuevas técnicas para lograr competitividad a nivel local y nacional.

La toma y la armonización de decisiones se ha vuelto extremadamente difícil para el administrador actual. Por ello es importante que las empresas desarrollen un Plan Estratégico que oriente su accionar en el corto, mediano y largo plazo

En este contexto la empresa “AJFLOWERS” que exporta claveles; no cuenta con un Plan Estratégico participativo en donde todos los colaboradores del sistema empresarial puedan conocer, dar sus opiniones e involucrarse para alcanzar el éxito de planeamiento. Actualmente la empresa aplica la planeación tradicional que es conocida únicamente por el grupo de planificadores.

Las principales causas que originarán este problema es: la empresa no tiene un proceso adecuado de planeación, no existe un liderazgo bien definido por parte de los altos directivos, la falta de un compromiso de innovación y mejoramiento continuo y la desmotivación del talento humano.

A futuro al no existir un proceso adecuado de Planeación Estratégica en la empresa “AJFLOWERS”; no se aprovechará las oportunidades del entorno; la empresa se verá afectado por un nivel bajo de competitividad; mala imagen empresarial e insatisfacción de los clientes.

Con la elaboración del Plan Estratégico se crea un futuro deseado y la forma efectiva de llegar a él; se involucra a los colaboradores en participar en la planeación y toma de decisiones; se facilita que la empresa tenga las mejores estrategias; una visión a largo plazo; estar permanentemente en alerta a los sucesos y acciones del entorno; todo esto conlleva a mejorar la gestión administrativa; incrementar el nivel de competitividad con productos y servicios de calidad a precios asequibles que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores.

A continuación en los capítulos se detalla lo siguiente:

Capítulo I, se realiza los fundamentos teóricos sobre el Plan Estratégico y lo que va servir de base en la elaboración del presente estudio.

Capítulo II, es una visualización generalizada de la empresa “AJFLOWERS”, específicamente se centra en la identificación de la empresa, fines y propósitos, estructura orgánica, cartera de clientes, portafolio de proveedores, análisis de involucrados y el entorno micro y macro ambiente, lo que contribuye al inicio del Plan Estratégico, a partir de este análisis se instituye un futuro para la empresa. Como resultado de este análisis se obtiene las fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas; sirviendo de fundamento en la construcción de las matrices.

Capítulo III, analiza el rumbo que debe tomar la empresa “AJFLOWERS”, se reestructurara la filosofía de la empresa; además se determina el Mapa Estratégico, en el que se plasma los objetivos estratégico y por último se desarrolla el Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard) donde se visualiza la estrategia distribuida por perspectivas; se asignan indicadores para medir los objetivos y metas deseadas.

Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones, producto del análisis de los capítulos anteriores, las que se utilizará como directrices a considerar para la correcta implementación del Plan Estratégico.

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

La aplicación de un plan estratégico es importante para poder identificar la situación actual de la empresa AJFLOWERS. Desde un contexto organizacional un plan estratégico fomenta la relación que existe entre la parte administrativa con los distintos grupos de trabajo. Un plan estratégico es un instrumento que permite aclarar propuestas a corto y largo plazo, es decir, se convierte en una guía de dirección y acción en al cual la parte administrativa o de gestión velara por el cumplimiento mediante estándares de calidad, economía, eficiencia y eficacia.

Una vez realizado la indagación sobre temas similares se establece que un plan estratégico es esencial para el correcto desempeño de una institución menciona.

GÁLVEZ Gabriela, (2010) “Plan estratégico para la Empresa Florícola Innovaflowers en la ciudad de Quito y su incidencia en el proceso de exportación de claveles”. Planteado para abarcar cuatro ejes de investigación en las diferentes áreas de trabajo, por todo ello un plan estratégico es un instrumento netamente técnico que permite a la gerencia o administración de las empresas contar con una guía que direcciona la gestión y acción empresarial en pro de articular, en un contexto de compromiso y de la forma de cómo se deben cumplir los procesos y el tiempo en que se deben cumplirlos, bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y economía. (Pág. 37). Mediante este estudio han llegado a la conclusión que: es necesario establecer estrategias en el área administrativa y producción. Pág. 137.

MORA, Medardo (2013): “Plan estratégico para la empresa Gugadir Ecuador en Ambato para el periodo 2013-2015”. Llegando a la siguiente conclusión: El desarrollo de este plan permitió visualizar la planificación organización, dirección y control de planes operativos institucionales presentados por los jefes de las diferentes áreas de la empresa de forma eficiente. (Pág. 207).

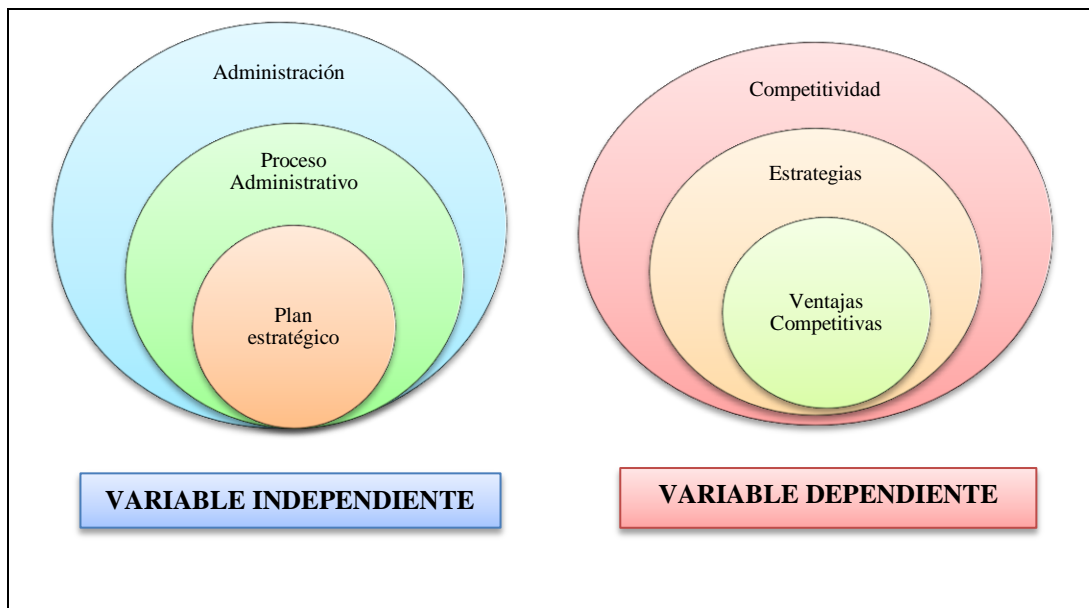
De acuerdo con la Carrera de Ingeniería Comercial de la Escuela Politécnica del Ejército Sede – Latacunga. ROCHA Luis (2010) “Diseño de un plan estratégico para la Empresa Florícola Tamboroses s. a. del sector de Mulaló de la provincia de Cotopaxi”, El cual tiene como objetivo: mantener un liderazgo fuerte y determinante en la investigación científica formativa y aplicada en las áreas ambientales, técnicas y humanísticas, áreas donde las fortalezas de investigación de la empresa puedan ser aplicadas y ejercidas con excelencia. Llegando a la siguiente conclusión: Mediante este estudio se logró maximizar la ventaja estratégica mediante el empeño en la incorporación de talento humano. (Pág. 158).

Haciendo relación con los autores antes mencionados, coincidimos que es factible la aplicación de un plan estratégico en la empresa AJFLOWERS, consideramos que este plan servirá como guía para poder canalizar las estrategias en áreas relevantes de gran importancia. Su desarrollo y establecimiento será producto de un diagnóstico situacional de la empresa además de los resultados producto de la aplicación de técnicas e instrumentos como la elaboración de un mapa estratégico, en la cual se plasma los objetivos estratégicos y por último se realizara el Balanced Scorecard.

1.2. Categorías Fundamentales

A continuación se presenta el desglose de categorías fundamentales que se desarrollara en el presente marco teórico:

GRÁFICO N° 1. Categorías Fundamentales



Marco Teórico

1.3. Administración

STORE James, (2010) “La administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr mayor utilidad”. (Pág.7)

BATEMAN y SNELL, (2009) “La Administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.

- ✓ **Eficaz:** significa alcanzar las metas organizacionales.
- ✓ **Eficiente:** significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos”.
(Pág. 19)

1.3.1. Importancia de la administración.

BATEMAN y SNELL, (2009) “La Administración es importante por cuanto ayuda a las empresas sean estas grandes, medianas o pequeñas a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de recursos”. (Pág. 20)

La administración es importante en todo tipo de empresa sin importar su razón social, actividad, tamaño o tipo, debido a que sin función administrativa, los resultados son bajos, negativos e ineficientes. La administración a través de su proceso es la clave para el desarrollo, eficiencia y eficacia en una organización, encamina el accionar de cada uno de quienes la conforman, busca el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales y personales.

1.4. Proceso Administrativo

CHARLES, W. (2007). “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos, además explica que es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos. (Pág. 25).

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

1.4.1. Objetivos de proceso administrativo

- ✓ **Planeación:** determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

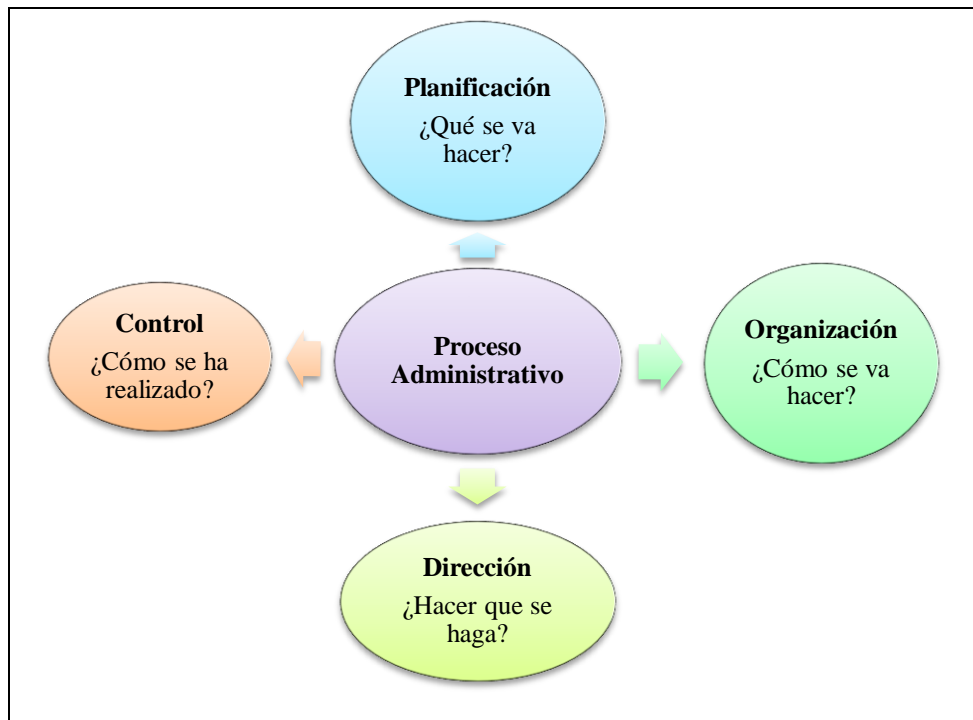
Comprende:

- a) Establecer los objetivos de la empresa.
 - b) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
 - c) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones.
 - d) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.
- ✓ **Organización:** Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.
 - ✓ **Dirección:** Es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.
 - ✓ **Control:** es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.

Implica los siguientes elementos:

- a) Establecer metas y normas.
- b) Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas.
- c) Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

GRÁFICO N° 2. Proceso Administrativo



Elaborado por: Las Investigadoras

El Análisis del proceso Administrativo se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización, en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades halladas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los Administradores.

El proceso Administrativo es una herramienta de desarrollo empresarial, que permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, organización de los objetivos trazados por alta gerencia, con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorara la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos y políticas de una administración idónea.

1.5. Plan Estratégico

SAÍN José, (2012) “El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.”(Pág. 49)

CHARLES. W, (2007) “El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de tres a cinco años, además señala que el plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía” (Pág. 38).

El plan estratégico es un proceso mediante el cual se realiza un análisis sobre la planificación, organización, dirección y control de una unidad objeto de estudio, enfocada en alcanzar una ventaja competitiva sobre la misma, que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Es importante considerar que el éxito del plan es a través del adecuado uso de los recursos, talentos y capacidades de la empresa y su entorno con el único propósito de satisfacer objetivos tanto individuales como organizacionales de los grupos participantes en la empresa.

La puesta en marcha de la misión, visión y valores corporativos constituyen un proceso de reflexión y de idealismo. Sin lugar a duda para la ejecución favorable de este plan es necesario el establecimiento de estrategias competitivas, las mismas que servirán de apoyo para fortalecer la cultura e imagen corporativa, con el apoyo de programas de comunicación institucional.

1.5.1. Características del Proceso de Planeación

En los momentos actuales las empresas utilizan la planeación como un instrumento indispensable para su crecimiento y desarrollo; encaminando a lograr la coordinación y coherencia de los objetivos y estrategias de largo plazo.

Los gerentes al definir eficientemente la misión de su empresa tendrán una mejor orientación a sus actividades; así como disponer de los recursos necesarios a las acciones de alta prioridad.

Las características del proceso de planeación están enfocadas a desarrollar un ambiente favorable para la elaboración del plan; a continuación las siguientes:

- ✓ Creatividad e imaginación
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Estrecha relación con los aspectos internos y externos de la empresa
- ✓ Tomar decisiones anticipadas
- ✓ Reflexionar y sistematizar
- ✓ Detectar realidades, determinando visiones futuras
- ✓ Optimizar recursos
- ✓ Resultados indicativos sobre los objetivos, proponiendo metas, estrategias alcanzables y ejecutables.

1.5.2. Problemas y Limitaciones del Planeamiento

Existen limitaciones que dificultan el proceso de planeamiento, para lo cual es importante llegar a crear un ambiente y estado de ánimo propicio para los miembros de la empresa, los cuales analizarán los problemas y los caminos a seguir en el futuro.

Las dificultades para el establecimiento de la planificación en la empresa, se citan a continuación:

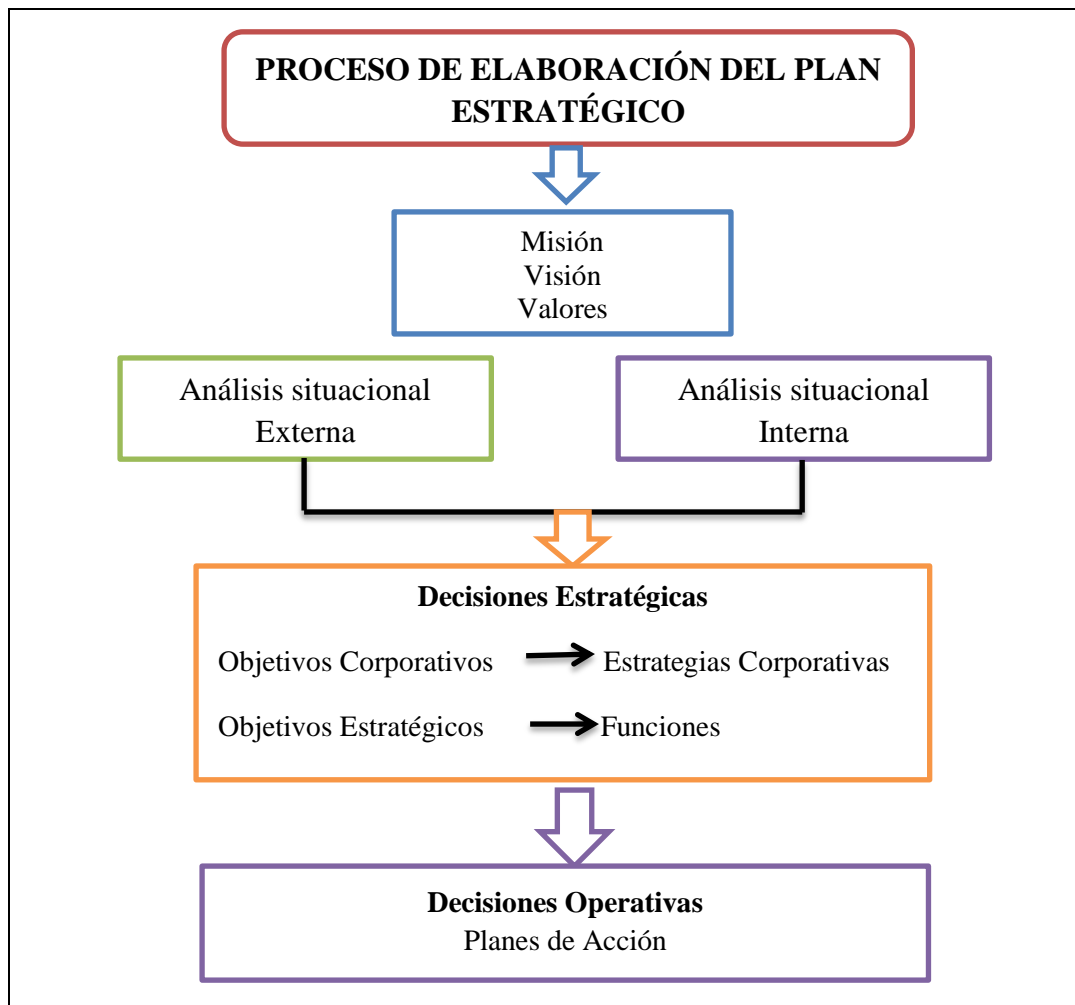
- ✓ Ausencia de cultura organizativa y poco esfuerzo por cultivarla
- ✓ Carácter asimétrico y desordenado
- ✓ No hay técnicas para el planeamiento asumiendo patrones ajenos y desactualizados.
- ✓ Visión coyuntural en la planificación

- ✓ La planificación no es participativa
- ✓ Existe falta de información
- ✓ El plan recoge criterios parcializados
- ✓ Se cree que el plan es estático
- ✓ No se integran a los actores
- ✓ Falta de voluntad político

1.5.3. Etapas en el Proceso de Planeación

Para abordar correctamente un plan estratégico es necesario profundizar diferentes etapas, basada en el análisis y en la toma de decisiones, podemos identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

GRÁFICO N° 3. Proceso de Elaboración del Plan Estratégico



Elaborado por: Las Investigadoras

1.5.4. Diagnóstico Estratégico.

FREUD. D, (2006) “Se orienta a precisar las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa humanos, financieros y tecnológicos” (Pág. 24).

MAROTO Juan, (2007) “Su operación no es sencilla, dado que existen multitud de variables que se relacionan entre sí cuyos cambios provocan reacciones en cadena que no puede estudiarse en forma aislada” (Pág. 241).

Consiste en el diagnóstico de la situación actual del entorno interno y externo de la empresa; en este proceso se conoce los puntos fuertes y débiles que actúan dentro de la organización, las oportunidades y amenazas que actúan desde fuera de la organización.

Para analizar los componentes del ambiente interno existen varios métodos; a continuación se citan los principales:

1.5.4.1. Análisis FODA

CALDERA, R. (2010) “Es una herramienta de la planificación estratégica utilizada por empresas que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio” (Pág. 56)

VELÁSQUEZ, L. (2007) “El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados” (Pág. 45).

Una de las herramientas más utilizadas por su sencillez y gran utilidad es el análisis FODA, se puede observar las fortalezas que tiene la institución y las

debilidades que dificultan el cumplimiento de los objetivos; así también se conoce las oportunidades que favorecen el desarrollo operativo de la empresa y las amenazas que pueden llegar a obstaculizar el desempeño de la organización.

Este tipo de análisis es muy importante porque se puede tener una mejor orientación en el momento de crear los objetivos, estrategias y planes de acción.

Análisis Situacional del Medio Interno

El análisis interno de la empresa permitirá determinar las fortalezas y debilidades; conociendo así los problemas que hay que resolver y las oportunidades que se pueden aprovechar.

Este proceso es un instrumento vital para adoptar decisiones, disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos; todo esto con el fin de obtener mejores resultados para la organización.

Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Debilidades

Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Análisis Situacional del Medio Externo

Varios autores consideran que es importante realizar primero el análisis externo y luego el análisis interno, siendo primordial conocer las oportunidades y amenazas que afectan de forma positiva o negativa a las actividades generales de la empresa.

Oportunidades

Son ventajas que brinda el sector externo, se puede caracterizar como los fenómenos que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la empresa.

Amenazas

Factores del ambiente externo que pueden constituirse en una desventaja, riesgo y peligro para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa; que dificultarán el desarrollo operativo.

El análisis externo puede ser a nivel macroeconómico, donde se estudia el entorno general y el nivel microeconómico, en el cual se estudia el entorno específico.

Entorno General

Comprende factores que ejerce una influencia directa sobre los resultados de las empresas en general; entre los más importantes son: demográfico, económico, político-legal, sociocultural y tecnológico. Su conocimiento y estudio de su evolución es importante para diseñar una estrategia empresarial.

Factor demográfico.- Aquí se considera el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población.

Factor económico.- Entorno que afecta las actividades de la empresa; las cuales deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la solidez de otras economías; así como la de su país, para identificar los cambios y tendencias.

Factor político – legal.- Es el campo donde las empresas tratan de influir en el gobierno y en que los gobiernos influyan en ellas; estos factores influyen negativamente en el sector empresarial produciendo inestabilidad debido al incremento y creación de nuevos impuestos, la declaración de leyes que afectan al consumidor y por ende al empresario.

Factor tecnológico.- Los avances tecnológicos afectan a varios sectores de la sociedad; sean estos nuevos productos, procesos y materiales; que obligan a la empresa adoptar la tecnología existente para mantener su posición en el mercado.

El internet está desempeñando un papel muy importante, las empresas que utilizan su potencial gozan de mucho poder en el comercio global; es evidente que el internet y las distintas formas de comunicación inalámbrica brindan una gran oportunidad a la empresa en lo que se refiere al conocimiento de sus productos y servicios que ofrecen al consumidor.

Entorno Específico

Este aspecto afecta de manera directa a la empresa, siendo diferente para cada una de ellas; así los factores más relevantes son:

Clientes.- Personas con necesidades por satisfacer sus deseos; que gastan su dinero a cambio de un bien o servicio adecuado que ofrecen las organizaciones.

Los deseos de los clientes ayudan a los directivos de cada empresa a generar ideas para mejorar la calidad y precio de los productos y así tener mejor aceptación de los consumidores.

Para lograr satisfacer las necesidades de los clientes la empresa debe proporcionar lo que ellos desean en el momento indicado; de esta manera se obtendrá una ventaja de competencia con las demás empresas.

Proveedores.- Proporcionan a la empresa los insumos que esta requiere en las mejores condiciones de calidad, servicio y precio. El análisis de los proveedores es una tarea importante que se debe realizar en las organizaciones, tratando de seleccionar aquel o aquellos que brinden aspectos como: productos específicos para la venta, calidad de los materiales, confiabilidad de entrega y los términos de créditos propuestos.

Competencia.- Consiste en definir los competidores directos, potenciales y futuros permitiendo determinar las superioridades y por ende las debilidades que la organización tiene en relación con las demás empresas a fin de establecer la capacidad competitiva que tiene en el presente.

1.5.5. Base Filosófica.

CASTELLANOS, O. (2010) “Es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a que la empresa pueda continuar en el mercado” (Pág. 42).

Es la disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización

1.5.5.1. Misión

SERNA, H. (1994) “Es la formulación de propósitos de una organización que la distingue de otras empresas en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (Pág. 10).

La misión es el principio que justifica la filosofía de vida de la empresa; basado en los objetivos que pretende alcanzar, describe las actividades futuras, lo que piensa hacer y para quién lo hará. Una definición clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

Por ello, debe ser un documento visible que les permita a los empleados orientar sus esfuerzos; así como para el ambiente exterior representa un comunicado claro que está compuesto por: clientes, proveedores, entes financieros, el nivel administrativo y accionista.

1.5.5.2. Visión

SERNA, H. (2010) “Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integra el equipo gerencial a su alrededor”. (Pág.48).

Consiste en crear una idea o una imagen general, de lo que quiere ser a futuro la organización; la visión debe ser compartida y difundida a todas las personas que están vinculadas directa e indirectamente con la empresa, esto les permitirá saber hacia dónde va la empresa y encaminar su compromiso de trabajo.

Características de la visión.

- ✓ **Visualizable.-** Tener una imagen de la clase de empresa y la posición en el mercado que se esfuerza en conseguir.
- ✓ **Direccional.-** Mirar hacia adelante; describe el camino estratégico y las clases de cambios de producto, mercado, cliente, y tecnología que ayudarán a la empresa a prepararse hacia el futuro.
- ✓ **Deseable.-** Que genere motivación e interés.
- ✓ **Alcanzable.-** Que abarque objetivos realistas y aplicables.
- ✓ **Enfocada.-** Debe ser clara y explícita, para que sirva de guía en la toma de decisiones y asignar recursos.
- ✓ **Flexible.-** No es una declaración eterna; debe ajustarse de acuerdo al cambio de las circunstancias del producto, mercado, cliente y tecnología.
- ✓ **Comunicable.-** Fácil de transmitir y explicar a los miembros involucrados.

1.5.5.3. Valores Corporativos

HOFFER, C. (1986) “Conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento de la empresa” (Pág. 42).

SERNA, H. (2010) “Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno y su competencia” (Pág. 14).

Son características propias de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, estos atributos guían la conducta de los individuos, son de gran utilidad para llegar a cumplir los fines u objetivos establecidos y llegan a formar parte de la cultura organizacional.

1.5.5.4. Principios Corporativos

SERNA, H. (2010) “Refleja las principales ideas y comportamientos que sirve de orientación para la condición de las actividades del grupo de su personal” (Pág. 8). Son disciplinas que contribuyen al abordaje y al tratamiento de cuestiones claves que determinan directa o indirectamente el desempeño organizacional.

1.5.5.5. Políticas

Son normas y reglas administrativas específicas que deben seguir los miembros de la empresa para que se cumplan los objetivos trazados, es el elemento que da direccionalidad y orientación al plan.

1.5.6. Direccionamiento Estratégico

Es la dirección el camino a seguir para que la empresa construya un futuro competitivo y pueda permanecer en el mercado sea este nacional e internacional.

Un planeamiento correcto del Direccionamiento Estratégico, permitirá implantar las estrategias necesarias que cumplirá con los objetivos y metas propuestos, aprovechando las oportunidades como fortalezas que tiene la empresa, considerando sus amenazas y debilidades, de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes como de los accionistas.

1.5.6.1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida del crecimiento de las condiciones competitivas, por ende exige sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

El Balanced Scorecard nace con el direccionamiento estratégico, operativizando la estrategia a través de un conjunto de objetivos e indicadores relacionados.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2000). “El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro”. (Pág. 38)

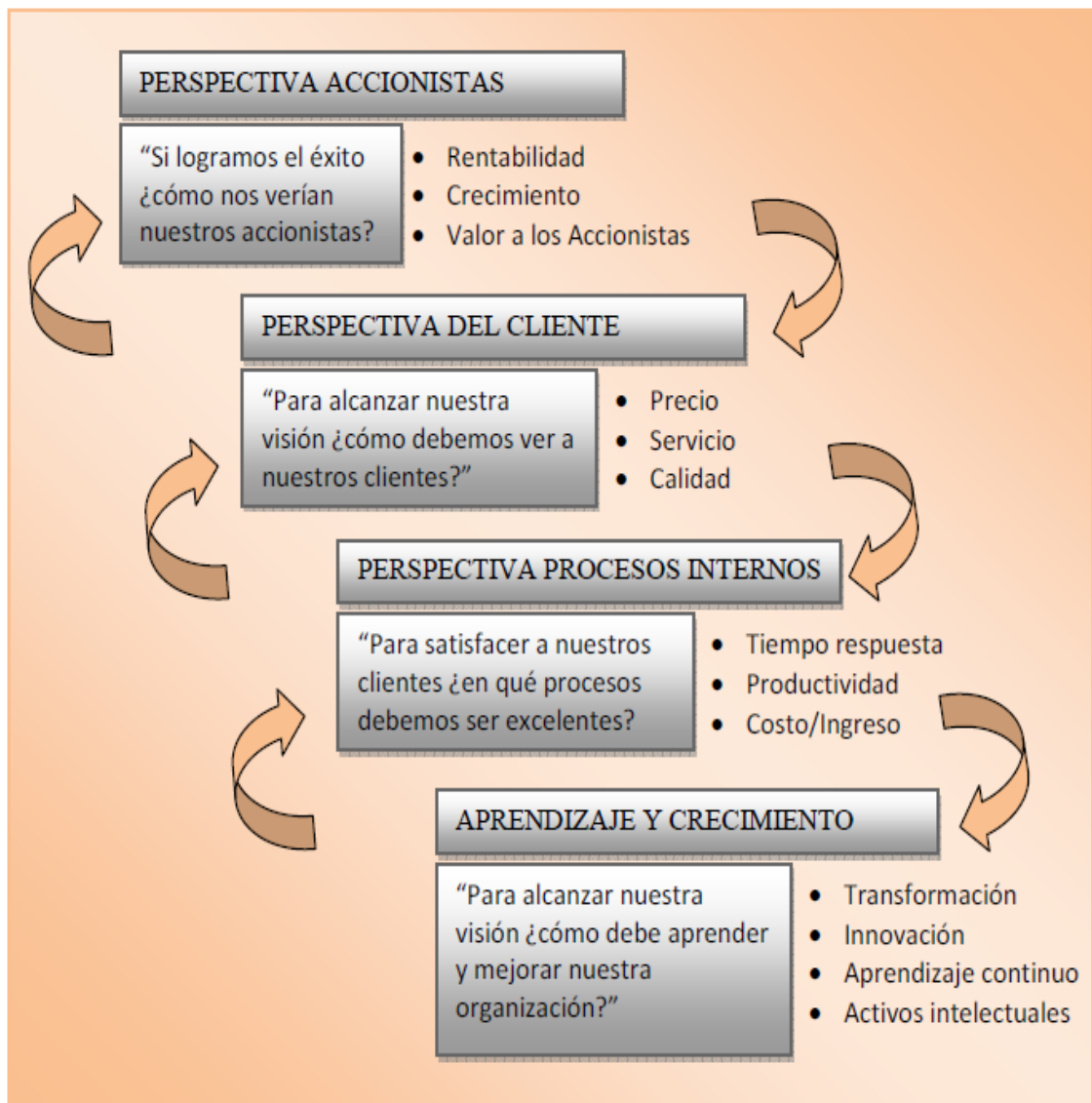
Herramienta revolucionaria para movilizar a los colaboradores de la empresa hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos para el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Además ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara; a través de los objetivos estratégicos

identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación; cada una se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto.

Promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la empresa se encuentren en línea.

GRÁFICO N° 4. Balanced Scorecard



Elaborado por: Las Investigadoras

Perspectivas en el Balanced Scorecard.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos e innovación y mejora.

Las cuatro perspectivas que se evalúa son esenciales para el direccionamiento correcto de la empresa y para la consecución de los objetivos propuestos.

Perspectiva Financiera.- Esta orientada en el desempeño financiero, referente al crecimiento, productividad y rentabilidad; que objetivos debemos alcanzar para maximizar el valor de los accionistas.

Perspectiva Clientes.- Responde a la satisfacción de los clientes y que debe hacer la empresa para mantenerlos. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva Procesos Internos.- Aquí se identifican los procesos internos que la empresa debe mejorar para lograr sus objetivos y satisfacer a los accionistas y clientes.

Perspectiva de innovación y mejora.- Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven de plataforma en el desempeño futuro de la empresa; con capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar; tiene aspectos de entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, entre otras.

Importancia del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral permite resolver los problemas más frecuentes en la implementación de una estrategia; saber cuál es la adecuada para aplicar a los niveles, la focalización de actividades y recursos en lo que es realmente clave para el éxito de la empresa y lo más importante permite probar permanentemente la calidad de la estrategia, proporcionando un excelente método para la evaluación y seguimiento del desempeño.

Componentes del Balanced Scorecard.

- a) **Mapas Estratégicos.-** Representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la empresa.

- b) **Objetivos Estratégicos.-** Derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.

- c) **Indicadores Estratégicos.-** Como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos.

- d) **Iniciativas Estratégicas.-** Planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.

El BSC se ha convertido en la herramienta de gestión más importante de los últimos años. Su aportación a los modelos de gestión actuales y sobre todo la facultad que proporciona a las empresas para poder ejecutar la estrategia de una manera sistematizada ha sido determinante para que las empresas grandes, pequeñas y medianas adopten este innovador enfoque de gestión de forma cada vez más generalizada.

1.5.6.2. Objetivos

Los objetivos constituyen los resultados específicos que la empresa busca alcanzar al perseguir su misión; permiten señalar la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y forman la base para que el proceso administrativo se realice de manera efectiva.

Se los define teniendo en cuenta el contexto del análisis de las fortalezas y debilidades, de las oportunidades y amenazas y estarán de acuerdo con la visión y misión de la empresa.

Para el desarrollo de un plan se formula objetivos generales y objetivos específicos. Los objetivos generales dan solución a los grandes problemas de largo plazo y los objetivos específicos a la solución de los problemas más concretos a mediano y a corto plazo.

Estos objetivos independientemente del tiempo para los que se fijen; serán desafiantes, medibles, consistentes, razonables, cuantitativos y claros; por ende deben ser evaluados mediante los indicadores de gestión.

Importancia de los objetivos.

Los objetivos ofrecen a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

Toma de decisiones: La parte importante es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la empresa y del personal de la misma. Una vez formulado los objetivos, se sabe qué dirección se debe seguir para lograr los objetivos empresariales.

Eficiencia de la organización: La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de los recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos. Sólo entonces podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente.

Coherencia de una organización: El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

Evaluación de desempeño: El desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se

puede hacer para aumentar. Los objetivos son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos deben ser considerados como los miembros más productivos. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de los objetivos.

Características de los objetivos.

Las características de los objetivos deben cumplir con cinco aspectos:

Específico.- Al fijarse un objetivo se debe hacer de forma clara y precisa preguntándose qué resultados se quiere conseguir en concreto. Como regla general se determina con exactitud dónde, cuándo, cuánto y cómo piensa alcanzar el objetivo.

Medibles.- Puede recurrir a estadísticas y otros instrumentos de control que necesariamente implican el manejo de cifras y números. Los objetivos deben ser atractivos y conllevar retos y desafíos. Debe asegurarse de establecer la meta y el indicador que se va a utilizar para medirlo. Además debe concretar la fuente de la que se obtendrán los datos con los que tendrá que realizar un tablero de control que le permitirá medir la evolución con respecto al objetivo.

Alcanzables.- Ser coherente con la misión y visión de la empresa. Como también con el análisis de sus fortalezas y debilidades, identificando los recursos disponibles tanto a nivel financiero, técnico y humano.

Realistas.- Para que los empleados asuman los objetivos, éstos deben ser realistas, tener en cuenta los recursos que dispone; dicho de otra manera, los objetivos realistas son un reto, pero no tan difícil como para que la probabilidad de éxito sea pequeña. Se han de poder lograr con las herramientas que los empleados tienen a su disposición.

Tiempo.- Es importante fijarse una fecha para valorar si se han cumplido o no los objetivos.

1.5.6.3. Metas

Constituyen los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado, cuyo logro estará encaminado a mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa que está relacionado con la satisfacción del cliente, la productividad, dando énfasis a propósitos específicos tales como la eficiencia, la calidad del producto y la innovación.

Características de las metas.

Las características que debe cumplir una meta son:

Cronológicamente limitadas.- Consiste en hacer un cronograma claro para el logro de sus metas; poner fechas, plazos, límites y hacer seguimiento y ajustes.

Realistas y relevantes.- Tiene que ver con fijarse metas ambiciosas pero alcanzables y éstas deben ser relevantes dentro del marco general de su plan de vida.

Específicas.- Está relacionada con definir con exactitud y en detalle lo que quiere lograr.

Mensurables.- Significa que se puedan medir y lo más importante, que nos permita saber cuándo alcanzamos la meta.

Asumidas con responsabilidad.- Es comprometerse con su logro.

1.6. Competitividad.

CHIAVENATO Idalberto, (2010). Es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que ha localizado y analizado el recurso, las habilidades y las

competencias que crea valor que los competidores que crea valor que los competidores no pueden copiar fácilmente. (Pág.105).

SUMANTH David, (2001). El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. (Pág.67).

Es la capacidad estructural de una empresa que genera beneficios sin solución de continuidad a través de sus de sus procesos productivos, organizativos y de producción.

1.7. Estrategia

JOHNSON Gerry, (2009) manifiesta que: “La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. (Pág. 10)

Las estrategias son el camino a seguir para que una institución u organización pueda concretar el alcance de sus objetivos, políticas y metas planteadas sean estas a corto, mediano o largo plazo. Resulta necesario el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades con el propósito de evitar y a la vez reducir y neutralizar debilidades y amenazas.

Importancia de las Estrategias.

Las estrategias son vitales en la planeación de una organización debido a que:

- ✓ Se ocupa de las cuestiones fundamentales.

- ✓ Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- ✓ Supone un marco temporal más largo.
- ✓ Ayuda a orientar las energías y recursos de la empresa hacia las actividades de alta prioridad.
- ✓ La estrategia implica cambios y construye una visión trascendental.
- ✓ Se necesita de un análisis de la situación actual que revele: los aspectos internos fuertes y débiles de la empresa, las oportunidades y amenazas externas a la organización y la construcción de los escenarios futuros.
- ✓ Maneja los conflictos y la resistencia al cambio.

Formulación de Estrategias

Las empresas necesitan contar con estrategias, las cuales serán las encargadas de encaminar al cumplimiento de objetivos establecidos, defender la misión y visión establecida por la empresa, son las encargadas de establecer como la empresa cumplirá lo establecido en un tiempo establecido con la finalidad de satisfacer a sus clientes internos y externos. En sí, formular estrategias en una organización involucra:

- ✓ Determinar dónde estamos actualmente: se considera realizar un diagnóstico interno y externo con el propósito de poder desarrollar la Matriz FODA.
- ✓ Determinar hacia donde queremos llegar: implicar conocer nuestra visión, plantear objetivos, valores a nivel administrativo y operativo.
- ✓ Determinar la manera, es decir, cómo llegaremos: aquí nace la formulación de estrategias las cuales estarán detalladas en el plan, basadas en factores claves como: servicio, mercado a satisfacer, segmento de clientes al cual se va a atender.

1.8. Ventajas Competitivas.

PORTER Michael. (2011). “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (Pág.28).

De acuerdo con el modelo de ventaja competitiva de PORTER, la estrategia competitiva toma decisiones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito a las fuerzas competitivas y generar retorno sobre la inversión.

Una institución u organización tiene ventaja competitiva cuando posee una característica que la diferencie de alguna manera de su competencia, esta característica tiene que ser sostenible en el tiempo por cuanto el objetivo es mantener el aprecio, confiabilidad y valor por parte de los clientes. Mediante la ventaja competitiva las empresas buscan obtener múltiples beneficios sean estos económicos o simbólicos (reconocimientos).

Ventajas competitivas basadas en cambios externos

Los cambios del entorno constituyen una extraordinaria fuente de ventajas competitivas, depende del mercado al cual este dirigido. Los cambios externos son generadores de ventaja competitiva, siempre y cuando las organizaciones sean capaces de aprovechar las oportunidades que se presenten. Para aprovechar ventajas competitivas basadas en cambios externos tenemos que basarnos en dos aspectos fundamentales tales como:

En primer lugar: los cambios del entorno deben ser investigados anticipadamente por parte de personal de la empresa. Se debe contar con mecanismos de captación y análisis de información externa, la imaginación de escenarios futuros son necesarios al momento de plantear estrategias.

En segundo lugar: la capacidad de respuesta que tiene una empresa para aprovechar las oportunidades del entorno es indispensable. No resulta suficiente el

hecho de identificar las oportunidades que están presentes en el mercado, es necesario actuar de tal manera que se pueda sacar provecho de ellas.

Para generar una ventaja competitiva basada en cambios externos del mercado es necesario aplicar estrategias defensivas mismas que estén encaminadas a disminuir el riesgo de ataque, hacer débil su impacto, que el impacto sufra directamente la competencia. Este tipo de estrategias defensivas no aumentan la ventaja competitiva de hecho fortalecen y mantienen la existente, algunos de los métodos aplicables para conservarla pueden ser:

- ✓ Ampliar conocimientos, firmar acuerdos
- ✓ Ofrecer capacitación permanente, mejorar la calidad de servicio

La mejor defensa que puede tener una institución u organización es actuar y adaptarse con rapidez a los cambios del mercado al cual este dirigido.

1.9. Operacionalización Estratégica

Dentro del proceso de planeación estratégica es la etapa más importante, porque aquí se concreta todo lo considerado en las etapas anteriores, se utiliza una serie de métodos, instrumentos y procedimientos técnicos que permiten alcanzar las estrategias alternativas de cambio.

1.9.1. Programas

Es un conjunto de proyectos con metas y objetivos de un plan que deberá cumplirse dentro de un tiempo determinado; en este aspecto se establece un cronograma que especifica cuando debe iniciar y terminar cada actividad.

1.10. Plan Operativo

Es un documento en el cual los responsables de la empresa enumeran los objetivos y las directrices que desean cumplir en el corto plazo. Un Plan Operativo se

establece generalmente con una duración de un año, esto hace que también sea conocido como Plan Operativo Anual (POA).

En el Plan Operativo se considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. En esencia el POA permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Además permite realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral y mensual según como se planifique.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Identificación de la Empresa

2.1.1. Reseña Histórica

Las excelentes condiciones climáticas e hidrográficas de la Provincia de Cotopaxi, el bajo costo de los invernaderos y la creciente demanda de claveles en el mercado a nivel mundial, incidieron para que los empresarios decidan implantar el proyecto de producción, y exportación de claveles, el cual tuvo el apoyo y contribución de técnicos calificados y con gran experiencia en el sector florícola.

Esta empresa fue fundada en el año de 2011 bajo la razón social de “AJFLOWERS.” legalmente constituida como persona natural.

La finca en su inicio dedico 2 hectáreas al cultivo de claveles ubicado en el barrio Cruz Loma de propiedad del Sr. Jaime Rodrigo Arequipa, el área utilizada fue destinada para la construcción de los invernaderos, las instalaciones de post-cosecha, empaque y oficinas administrativas. La primera producción de claveles fue en 2011, ofreciendo al mercado nacional e internacional claveles de la más alta calidad. Con el paso del tiempo la empresa ingresa a nuevos mercados internacionales siendo necesario incrementar su producción y la diversidad de sus productos, para esto en el año de 2013 deciden ocupar 3 hectáreas ubicada en el barrio Cruz Loma, ampliando la superficie de sus tierras destinada a la actividad florícola con un total de 3 hectáreas sembradas.

En la actualidad AJFLOWERS cuenta con un espacio productivo que abarca una extensión de 3 hectáreas en total, con una producción diaria de 10 a 20 mil tallos diarios en cada uno de ellos, obteniendo una producción anual de 5 millones de tallos, en la que interviene el trabajo de 22 personas en total.

2.1.2. Fines y Propósitos de la empresa.

Misión

“Somos una empresa dedicada al cultivo de una gran variedad de claveles de alta calidad para su exportación”.

Visión

“Mostrar la excelencia de la calidad de claveles ecuatorianas al Mundo”.

2.1.3. Descripción de Funciones.

La florícola “AJFLOWERS” de acuerdo al organigrama expuesto anteriormente, las funciones de cada nivel jerárquico y miembros que colaboran en la empresa se encuentra distribuida de esta manera:

Cargo: Gerencia General.

Es el ser humano que actúa como la figura inspiradora, optimista, con fe en lo que hace y consciente de que el éxito de una organización está en relación directa con la participación activa de todos los empleados, con lo cual crea un alto sentido de pertenencia y orgullo de ser parte de un equipo de trabajo.

Sus funciones son:

- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ✓ Coordinar todas las actividades de la empresa.
- ✓ Implantar políticas, objetivos y estrategias.
- ✓ Representar a la empresa en todos los asuntos legales, planificar las actividades en coordinación con el Ingeniero Agrónomo para la compra de claveles.

Área de comercialización

Cargo: Ventas.

El área de ventas es el que se encarga de dotar de flor a los clientes que lo requieran. En esta área se prepara día a día el pedido de ventas según su requerimiento.

Está encargado de contratar vendedores, supervisores y llevar control de inventarios de la flor para su respectiva venta.

El área de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes a la clase de flor que se desea vender.

Sus funciones son:

- ✓ Acoplamiento adecuado de documentos de exportaciones.
- ✓ Coordinación de despachos y entregas del producto a tiempo al cliente.
- ✓ Preparación de los documentos necesarios requeridos para la salida de la carga del Ecuador al exterior.
- ✓ Dar charlas y mantener actualizado al personal de los cambios que se han generado en los trámites de exportaciones.
- ✓ Resguardar los documentos de ventas, exportaciones como facturas, guías de embarque y otros documentos necesarios para el desarrollo de la actividad.
- ✓ Realizar un banco de datos actualizado de los clientes con direcciones, teléfonos, persona de contacto, historial de compra, entre otros.
- ✓ Diseñar y ejecutar las estrategias de ventas relacionadas con la fijación del precio.
- ✓ Determinar metas de ventas de la flor. Ejecutar y presentar el informe sobre la gestión del Plan de Ventas. Implementar las políticas de ventas.
- ✓ Establecer metas para cada uno de los vendedores, teniendo en cuenta los canales de comercialización.

Cargo: Facturación y coordinación

Manejar con eficiencia la documentación necesaria para el correcto desempeño de las labores de venta de la Empresa.

Sus funciones son:

- ✓ Coordinación adecuada de documentos de exportaciones.
- ✓ Coordinación de despachos y entregas del producto a tiempo del Cliente.
- ✓ Elaboración de los documentos necesarios requeridos para la salida de la carga del Ecuador al exterior.
- ✓ Dar charlas y mantener actualizado al personal de los cambios que se han generado en los trámites de exportaciones
- ✓ Custodiar los documentos de ventas, exportaciones como facturas guías de embarque, y otros documentos necesarios para el desarrollo de la actividad.

Cargo: Contabilidad

Es la persona encargada de controlar, efectuar, revisar, clasificar y registrar documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables diarios que se realizan en la empresa.

Sus funciones son:

- ✓ Fijar los controles necesarios para el manejo de Caja Chica y Fondos Rotativos.
- ✓ Elaborar los registros de las transacciones diarias con criterio profesional.
- ✓ Contener respaldos de la información contable de la empresa.
- ✓ Conservar toda la documentación de la empresa de acuerdo al plazo exigido por la Ley.

- ✓ Procesar y presentar la información requerida por las instituciones de Control como: declaraciones de impuestos, anexos tributarios, entre otros.
- ✓ Preparación de cheques para cumplir con las obligaciones con proveedores.
- ✓ Tramitar la devolución de Impuesto al Valor Agregado IVA
- ✓ Llevar a cabo la contabilidad de la empresa en los términos que establece la Ley
- ✓ Registrar y controlar los recursos financieros
- ✓ Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros
- ✓ Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.

Área de producción

Cargo: Cultivo

Deberá tener pleno conocimiento de plantas existentes y llevar un control óptimo de la producción; en el manejo y uso del cultivo y otorgar de los mejores resultados en la producción de claveles, conservar un cultivo libre de enfermedades y en las más favorables condiciones productivas.

Sus funciones son:

- ✓ Verificar que el personal tenga las herramientas adecuadas para empezar su trabajo.

- ✓ Indicar el punto de corte a cada una de las personas que laboran en el cultivo dependiendo de la variedad.
- ✓ Controlar las temperaturas a las 8:00 AM, 12:00 PM y 15:00 PM todos los días.
- ✓ Supervisar y anotar el rendimiento diario del personal en el cultivo.
- ✓ Supervisar todos los días el cultivo.
- ✓ Controlar el manejo de cortinas de acuerdo al clima; entre las principales funciones.

Cargo: Post-cosecha

Vigilar la calidad en el proceso y tratamiento de la flor, coordinar efectivamente las actividades con los departamentos relacionados.

Esta es la fase más crítica de la producción de claveles, ya que obliga procedimientos complejos y de fiel cumplimiento, porque de esto depende la calidad del producto y por ende su comercialización.

Una de las principales funciones que se desarrollan en esta sección es el tratamiento de la flor para las exportaciones.

Sus funciones son:

- ✓ Requerir el material de empaque necesario para el normal desarrollo de las actividades en las post cosecha.
- ✓ Efectuar controles de calidad de la flor y puntos de corte de acuerdo a los pedidos de los clientes.
- ✓ Realizar demostraciones de florero del producto para verificar la adecuada hidratación.

- ✓ Mejorar los pedidos de los clientes de acuerdo a las características requeridas por el área de ventas.
- ✓ Vigilar el proceso de clasificación de embonche e hidratación de la flor, perfeccionando con el almacenamiento empaque y despacho.
- ✓ Realizar varias capacitaciones y entrenar a su personal para el buen desempeño en sus labores.

Área de administrativa

Cargo: Talento Humano

Es la persona que reclutar y contratar personal calificado de acuerdo a las necesidades de la Empresa, garantizando estabilidad, por su apoyo y colaboración.

Sus funciones son:

Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- ✓ Contratación del personal requerido por las diferentes áreas especialmente para el cultivo y post cosecha.
- ✓ Preparación y legalización de contratos de trabajo, avisos de entrada y salida al Seguro Social.
- ✓ Efectuar los roles de pago de los trabajadores y sus respectivos beneficios sociales.
- ✓ Programar cursos de capacitación e incentivos para el personal.
- ✓ Puntualizar políticas e incrementos salariales en base a las disposiciones establecidas por los organismos de control.
- ✓ Evaluar el buen desempeño del trabajo del personal y proveer ascensos.
- ✓ Organizar programas en fechas importantes como incentivos para el personal.
- ✓ Efectuar de manera inmediata el pago de liquidaciones al personal retirado.
- ✓ Hacer programas de seguridad industrial y dotar al personal de ropa de trabajo adecuada para las diferentes áreas.

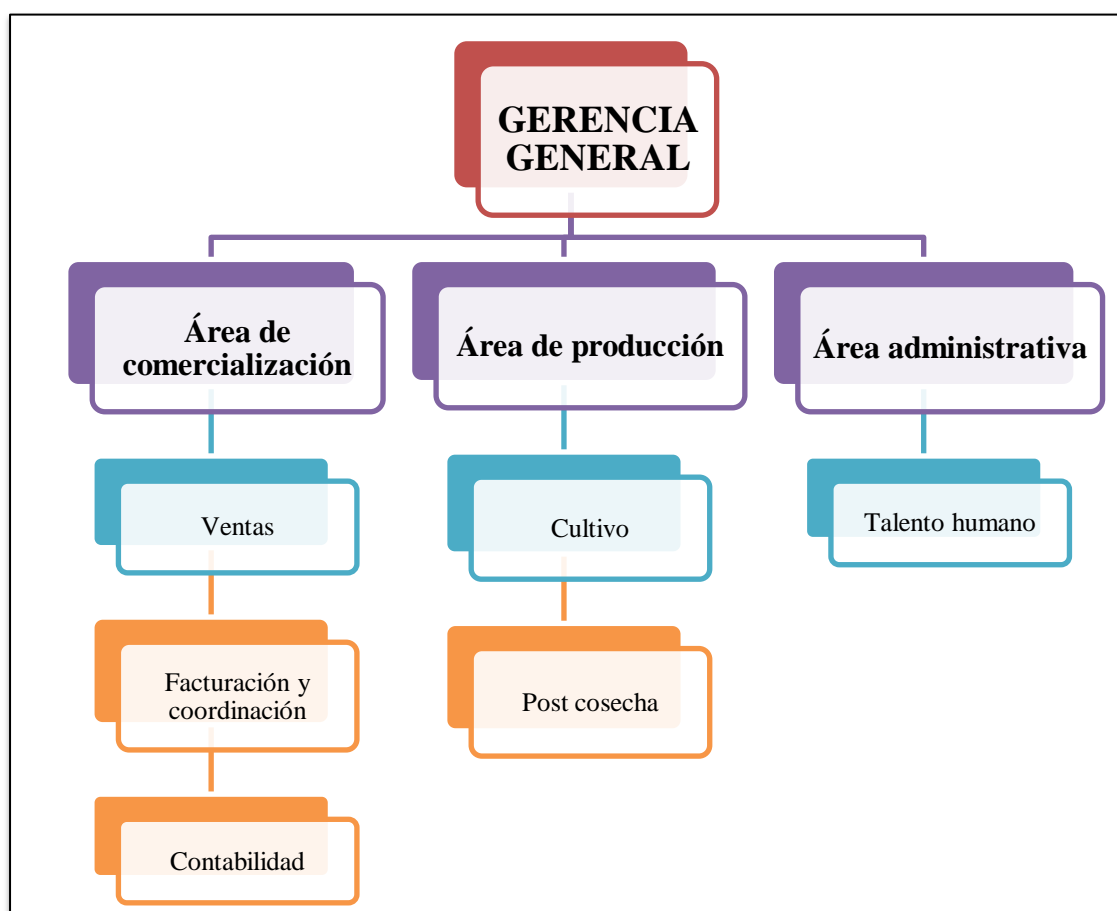
- ✓ Conferir vacaciones y permisos de acuerdo a las necesidades tomando en cuenta la coordinación de las actividades de la finca.

Estructura Orgánica

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa que refleja en forma esquemática; la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Tomando en cuenta que los organigramas son de suma importancia dentro de una organización, se hará una representación gráfica del organigrama estructural de la Empresa “AJFLOWERS”.

GRÁFICO N° 5. Organigrama Estructural “AJFLOWERS”



Fuente: Florícola AJFLOWERS
Elaborado por: Las Investigadoras.

2.1.3. Portafolio de Clientes.

En la tabla se muestra los principales clientes que tiene la empresa florícola “AJFLOWERS” en el mercado internacional.

CUADRO N° 1. Clientes de la Empresa AJFLOWERS

N^a	CLIENTES
1	ALLICUNA FARMS
2	RO FARMS
3	INFLOREAL S.A
4	L&B FLOWERS
5	ANKLAN COMERCIAL
6	ROSADEX
7	FN FUSION B.V.
8	EXPORT FLOWERS
9	ROSE ELITE
10	OOO FLORICA GROUP
11	EXCELLENT FLOWERSI NC
12	FLOWERSEC
13	KOROLLARIUM LLC
14	ROSES LAND
15	EVRO PLANT
16	TENEREV S.A.
17	BLOOMING VALLEY
18	GRIGOR GROUP
19	JEAPCCFLOWERS
20	WHOLE BLOOMS INC.

Fuente: Clientes AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

2.1.4. Portafolio de Proveedores

En este punto se analizarán los proveedores que se relacionen con las actividades diarias de la empresa y que contribuyan a elevar el nivel de competitividad de este sector agroindustrial mejorando aspectos como flexibilidad en las entregas, logística, transferencia de tecnología, capacitación, entre otras.

En las actividades de la empresa “AJFLOWERS.”, esta se relaciona con proveedores nacionales e internacionales que a continuación se describen.

CUADRO N° 2. Proveedores de AJFLOWERS

NOMBRE DE PROVEEDORES	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE	FORTALEZAS
1. Pilvicsa S. A.	Plantas	Cercanía a la empresa
2. Natu Flowers	Plantas	Precios accesibles
3. Brikman	Plantas	Variedades de claveles
4. SunFlowers	Plantas	Precios accesibles
5. Agripac	Pesticidas y Químicos	Variedad de productos
6. Agroquimicos	Pesticidas y Químicos	Cercanía a la empresa
7. Amgropaxi	Pesticidas y Químicos	Cercanía a la empresa
8. Equaquimica	Pesticidas y Químicos	Cercanía a la empresa
9. Dorlia	Pesticidas y Químicos	Precios accesibles y entrega a domicilio
10. Cartonera INCARPALM	Material de Cartones	Entrega inmediata
11. Agroempaques.	Sunchos y Hebillas	Entrega inmediata
12. Plastivalle	Material de empaque y embalaje	Precios accesibles
13. Agromaterial	Capuchones	Precios accesibles
14. Aceropaxi	Material de construcción de invernadero y mantenimiento	Productos de muy buena calidad
15. Sansur	Material de construcción de invernadero y mantenimiento	Variedad en productos
16. Bycace	Material de construcción de invernadero y mantenimiento	Precios accesibles
17. Ferretería San Agustín	Material de construcción de invernadero y mantenimiento	Precios accesibles
18. Mercurio	Material de construcción de invernadero y mantenimiento	Precios accesibles
19. G&G Cargo, Master Transport, Panatlantic, World Wide, FreshLogistic, Transinternational, DEIJL Cargo	Agencias de carga	Envío de cargas a tiempo

Elaborado por: Las Investigadoras

Fuente: AJFLOWERS

2.2. Análisis Situacional del Medio Interno

El siguiente análisis de la situación del medio interno de la empresa AJFLOWER, consiste en evaluar e identificar los aspectos positivos y negativos que están bajo el control de la misma, a los cuales se puede maniobrar para convertir las debilidades en fortalezas o de ser posible eliminar las dificultades que impiden aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

Siendo una herramienta muy útil para la empresa que le permitirá optimizar el uso de los recursos y evitar que fracase a futuro.

Fortalezas.- Representan los puntos fuertes que tiene la empresa siendo ventajas magníficas para alcanzar una verdadera competitividad.

Debilidades.- Constituye los problemas, las debilidades y desventajas que provocan la vulnerabilidad de la organización.

Una vez considerado la valoración de las fortalezas y debilidades, nos permite examinar la posición interna de la empresa en un momento determinado, estableciendo las áreas y los aspectos que necesitan atención.

El diagnóstico de la situación interna de la empresa los factores en los cuales ha crecido y de los puntos débiles que tiene frente a la empresa líder; se realizará en las principales áreas funcionales como son las siguientes.

2.2.1 Perspectiva de la Administración

Los gerentes no solamente tienen que planear sino actuar; su desempeño puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realice su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos.

2.2.1.1. Capacidad Directiva

Se entiende por capacidad directiva a la responsabilidad de administrar las diferentes áreas de la empresa; por lo que se le concede facultades para organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades que permitan el mejor desenvolvimiento de la empresa.

CUADRO N° 3. Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad Directiva (CD)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GF	F	PE	D	GD
CD1	Liderar el proceso de planeación	Ineficiente	Ineficiente lideración en el proceso de planeación				D	
CD2	Cumplimiento de tareas asignadas	Eficiente	Eficiente cumplimiento de tareas asignadas.		F			
CD3	Motivación y orientación a los empleados	Persistente	Persistente motivación y orientación a los empleados		F			
CD4	Control del desempeño individual y organizacional	Permanente	Permanente control del desempeño individual y organizacional	GF				
CD5	Cambio constante de jefes administrativos	Inestable	Inestable de jefes administrativos					GD
CD6	Demora en los trámites administrativos	Ineficiente	Ineficiente demora en los trámites administrativos				D	
CD7	Buenas relaciones entre jefe y trabajador	Estable	Estable relación entre jefes y trabajadores.		F			
CD8	Proyección empresarial	Variable	Falta de posicionamiento en el mercado				D	
CD9	Toma de decisiones	Adecuada	Adecuada toma de decisiones		F			
CD10	Manual de funciones	Limitado	Limitado manual de funciones				D	
CD11	Visión empresarial	Inadecuado	Inadecuada visión empresarial				D	
CD12	Capacidad de liderazgo	Hábil	Hábil capacidad de liderazgo		F			

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las investigadoras

Dentro del análisis de la capacidad directiva se evalúa la planificación estratégica empresarial que plantea AJFLOWERS, la evaluación tiene como resultado un alto nivel de debilidades medias que provocan un impacto en la misma escala, es importante plantear planes estratégicos bajo evaluación.

2.2.1.2. Capacidad Competitiva

Si una empresa no es competitiva pierde dinero y corre el riesgo de salir del mercado, puesto que otra le reemplazará. Para permanecer en el mercado el comisariato debe satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor mejor de cómo lo hace la competencia; basándose en la calidad, el precio del producto y sobre todo la atención al cliente.

CUADRO N° 4. Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad Competitiva (CC)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GF	F	PE	D	GD
CC1	Productos de calidad	Excelente	Excelentes productos de calidad	GF				
CC2	Innovación de productos	Excelente	Excelente innovación de productos		F			
CC3	Proveedores calificados	Eficiente	Eficientes proveedores calificados		F			
CC4	Control de inventarios	Conveniente	Conveniente control de inventarios	GF				
CC5	Precios competitivos	Excelente	Excelente precios competitivos.		F			
CC6	Publicidad empresarial	Inadecuado	Inadecuada publicidad empresarial					GD
CC7	Información del producto	Limitada	Limitada información del producto.				D	
CC8	Atención personalizada	Ineficiente	Ineficiente atención personalizada.				D	
CC9	Existe una base de datos de los clientes	Excelente	Excelente base de datos de clientes		F			

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las investigadoras

El resultado de este análisis es favorable para la empresa, se tiene fortalezas importantes con un impacto medio, lo que representa la alta competitividad de la empresa frente a un mercado levemente saturado.

2.2.1.3. Capacidad Financiera

Constituye la solvencia o la capacidad de pago de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones.

CUADRO N° 5. Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad Financiera (CF)

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GF	F	PE	D	GD
CF1	Cumplimiento de las obligaciones de la empresa	Eficiente	Eficiente cumplimiento de las obligaciones de la empresa		F			
CF2	Estabilidad de la empresa	Razonable	Razonable estabilidad de la empresa	GF				
CF3	Rotación de inventarios	Continuo	Continua rotación de inventarios		F			
CF4	Cumplimiento del presupuesto	Ineficiente	Ineficiente cumplimiento de presupuesto				D	
CF5	Mejorar nuestras ventas	Constante	Constante mejora en nuestras ventas		F			
CF6	Entrega de mercadería a la empresa	Inadecuado	Inadecuada entrega de mercadería a la empresa				D	

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

En AJFLOWERS, es importante destacar que cuenta con favorables fortalezas en este aspecto que influyen con un impacto al mismo nivel, esto es gracias al manejo acertado de la economía interna y externa por parte de la gerencia.

2.2.1.4. Capacidad Producción

Área sobre la cual la empresa debe enfocar una especial atención y control, debido a que es el sitio donde se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, disponibles para el cliente.

**CUADRO N° 6. Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad
Producción (CP)**

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GF	F	PE	D	GD
CP1	Planeación de la producción	Adecuado	Adecuada planeación de la producción		F			
CP2	Empleo de herramientas de calidad	Inadecuado	Inadecuado empleo de herramienta de calidad				D	
CP3	Control de calidad	Inadecuada	Inadecuado control de calidad				D	
CP4	Estrategias de localización y organización	Inexistente	Inexistencia de estrategias de localización y organización					GD
CP5	Gestión de abastecimiento	Buena	Buena gestión de abastecimiento		F			
CP6	Optimizaciones de recursos	Inadecuada	Inadecuada optimización de recursos					GD
CP7	Disponibilidad de tecnología para el proceso	Demora	Demora en la disponibilidad de tecnología para el proceso.					GD
CP8	Aprovechamiento de retroalimentación	Ausencia	Ausencia de aprovechamiento de retroalimentación.				D	

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

La producción de muchas de las especies de flores de corte requiere de infraestructura y equipos especializados que garanticen condiciones reguladas de temperatura, humedad, luz y riego, a fin de obtener productos de excelente calidad.

Dependiendo de las condiciones agroecológicas del lugar de producción y de los requerimientos de cada especie, la tecnología de infraestructura y equipo presenta modificaciones que deben ser tenidas en cuenta al momento de establecer proyectos productivos, pues un error en el diseño del invernadero, en el sistema de control climático o en el tipo de sistema de riego traerá consecuencias desastrosas en la productividad y calidad de la cosecha.

2.2.1.5. Capacidad del Talento Humano

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de la empresa; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su voluntad de trabajo, la empresa funcionará; en caso contrario se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

CUADRO N° 7. Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad del Talento Humano (CTH)

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GF	F	PE	D	GD
CTH1	Reclutamiento y selección del personal	Apropiado	Apropiado reclutamiento del personal.		F			
CTH2	Clima organizacional	Agradable	Agradable clima organizacional		F			
CTH3	Remuneración integral	Conveniente	Conveniente remuneración integral	GF				
CTH4	Capacitación al personal	Deficiente	Deficiente capacitación al personal				D	
CTH5	Mejora continua	Deficiente	Deficiente mejora continua				D	
CTH6	Seguridad e higiene del trabajo	Apropiada	Apropiada seguridad de higiene del empleado		F			
CTH7	Experiencia laboral	Existente	Existencia de experiencia laboral		F			

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

El Talento Humano es la carta de presentación de la empresa ante los clientes, es importante mejorar en el proceso de selección para garantizar el desempeño del empleado, este sector se basa en experiencia del cargo lo que permite desarrollar un nivel alto de proactividad. Una de las políticas de la empresa es brindar una estabilidad muy buena a su personal lo que disminuye grandemente la rotación y asegura un plan de carrera.

2.2.1.6. Matriz de Evaluación del Factores Internos

Se precisará todo lo concerniente a las causas internas de mediana y alta posibilidad de ocurrencia e impacto para la empresa AJFLOWERS, que se han determinado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos. De esta manera se sabrá cuáles son las fortalezas y gran fortalezas, que es la parte positiva o los puntos fuertes que domina la empresa; además se conocerá las debilidades y gran debilidades, limitando a la empresa alcanzar competitividad en el mercado; y por último el equilibrio que posee, siendo elementos indiferentes que no perjudican ni benefician en nada.

CUADRO N° 8. Matriz de Evaluación del Factores Internos

IMPACTO			Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
			Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4
COD	DETALLE	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
FOTALEZAS				
CD2	Eficiente cumplimiento de tareas asignadas.	0,03	3	0,09
CD3	Persistente motivación y orientación a los empleados	0,02	3	0,06
CD4	Permanente control del desempeño individual y organizacional	0,02	4	0,08
CD7	Estable relación entre jefes y trabajadores.	0,02	3	0,06
CD12	Hábil capacidad de liderazgo	0,03	3	0,09
CC1	Excelentes productos de calidad	0,02	4	0,08
CC2	Excelente innovación de productos	0,03	3	0,09
CC3	Eficientes proveedores calificados	0,02	3	0,06
CC4	Conveniente control de inventarios	0,03	4	0,12
CC5	Excelente precios competitivos.	0,03	3	0,09
CC10	Excelente base de datos de clientes	0,01	3	0,03
CF1	Eficiente cumplimiento de las obligaciones de la empresa	0,02	3	0,06
CF2	Razonable estabilidad de la empresa	0,03	4	0,12
CF3	Continua rotación de inventarios	0,02	3	0,06
CF5	Constante mejora en nuestras ventas	0,01	3	0,03
CP1	Adecuada planeación de la producción	0,03	3	0,09
CP6	Buena gestión de abastecimiento	0,02	3	0,06
CP9	Adecuado inventario de producto terminado	0,03	4	0,12
CTH1	Apropiado reclutamiento del personal.	0,02	3	0,06
CTH2	Agradable clima organizacional	0,03	3	0,09
CTH3	Conveniente remuneración integral	0,02	4	0,08
CTH6	Apropiada seguridad de higiene del empleado	0,03	3	0,09
CTH7	Existencia de experiencia laboral	0,03	3	0,09

DEBILIDAD				
CD1	Ineficiente lideración en el proceso de planeación	0,02	2	0,04
CD5	Inestable de jefes administrativos	0,02	1	0,02
CD6	Ineficiente demora en los trámites administrativos	0,01	2	0,02
CD8	Falta de posicionamiento en el mercado	0,03	2	0,06
CD10	Limitado manual de funciones	0,02	2	0,04
CD11	Inadecuada visión empresarial	0,02	2	0,04
CC6	Inadecuada publicidad empresarial	0,02	1	0,02
CC7	Limitada información del producto.	0,02	2	0,04
CC8	Ineficiente atención personalizada	0,02	2	0,04
CF4	Ineficiente cumplimiento de presupuesto	0,02	2	0,04
CF6	Inadecuada entrega de mercadería a la empresa	0,02	1	0,02
CP2	Inadecuado empleo de herramienta de calidad	0,01	2	0,02
CP4	Inadecuado control de calidad	0,01	2	0,02
CP5	Inexistencia de estrategias de localización y organización	0,02	1	0,02
CP7	Inadecuada optimización de recursos	0,02	1	0,02
CP8	Demora en la disponibilidad de tecnología para el proceso.	0,02	1	0,02
CP10	Ausencia de aprovechamiento de retroalimentación	0,02	2	0,04
CTH4	Deficiente capacitación al personal	0,03	2	0,06
CTH5	Deficiente mejora continua	0,02	2	0,04
TOTAL		1,00		2,62

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

Una vez realizada la matriz de Evaluación de Factores Internos EFI, se obtuvo un promedio total de 2.62, lo que quiere decir que la empresa AJFLOWERS posee un considerable número de fortalezas que contribuirán en el fortalecimiento y a la vez eliminación de las debilidades detectadas.

2.3. Análisis Situacional del Medio Externo

Al analizar el medio externo de la empresa AJFLOWERS se identifica las variables generales y específicas que tienen un impacto directo e indirecto en la empresa; siendo aspectos que no se pueden controlar ni modificar su comportamiento.

La empresa enfrenta un ambiente externo cada vez más turbulento, complejo y globalizado; que se ve afectado por la evolución económica, la creación de nuevas leyes, la adopción de la política de gobierno actual y el avance científico que debería conocer y eventualmente adoptar.

En esta herramienta útil que consolida y aumenta la posibilidad del éxito de la planificación que se está llevando a cabo; se conocerá los aspectos positivos como negativos que podrían beneficiar a la empresa en el presente y futuro; tomando en cuenta que no son definitivos.

Oportunidades.- Situaciones que pueden generar acciones que favorezcan el crecimiento de la empresa; si se decide aprovecharlas.

Amenazas.- Dificultades que ponen en peligro la supervivencia de la empresa; pueden convertirse en oportunidades si son observadas a tiempo.

Al realizar la valoración de las oportunidades (O) y amenazas (A) del análisis externo de la empresa se lo ejecutará de acuerdo a la siguiente escala:

2.3.1. Entorno General

El entorno general está conformado por los elementos que afectan a todas las organizaciones; que no pueden ser controladas por los directivos de la empresa; razón por la cual se analizará los siguientes factores.

2.3.1.1. Factor Económico

La situación económica de nuestro país ha evolucionado positivamente y trata de salir de la aguda crisis que le azota. Es necesario analizar las siguientes variables, que permitirán visualizar de mejor manera las oportunidades y amenazas a las cuales están expuestas las empresas del sector floricultor, entre ellas la empresa “AJFLOWERS”.

Inflación.- Al aumentar el precio de los bienes y servicios afectará positivamente a las empresas; ya que los beneficios que se obtengan serán mayores cuando mayor sea la inflación; aunque el consumo desciende y también la inversión.

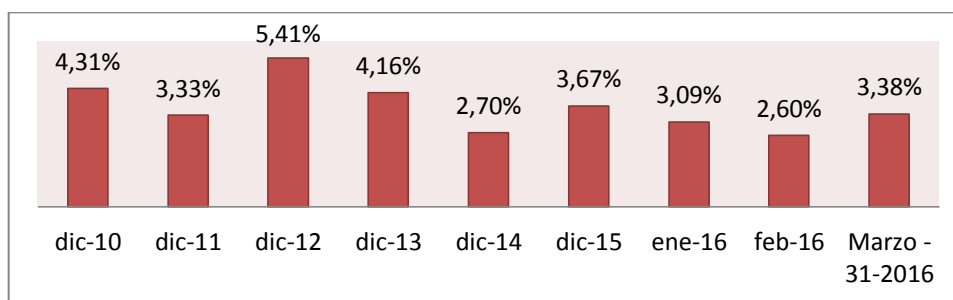
TABLA N° 1. Inflación anual del Ecuador

FECHA	VALOR
dic-10	4,31%
dic-11	3,33%
dic-12	5,41%
dic-13	4,16%
dic-14	2,70%
dic-15	3,67%
ene-16	3,09%
feb-16	2,60%
mar-16	3,38%

Fuente: BCE (Pág. Web)

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 6. Variación anual de la Inflación



Fuente: BCE (Pág. Web)

Elaborado por: Las Investigadoras

Con la tendencia de un 3.38% la baja de la inflación en la economía de nuestro país, el escenario económico se presenta una AMENAZA para la empresa “AJFLOWERS”, porque no permitirá incrementar su nivel de beneficio y obtener una mayor rentabilidad, pero los últimos cambios en la tendencia de este fenómeno es preocupante en la economía de nuestro país y en el desarrollo de las actividades de las empresas del sector florícola y la empresa en estudio.

Tasas de interés.- Es el precio que se paga por el uso de dinero prestado o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero. Si la empresa requiere de dinero para adquirir bienes o financiar sus operaciones y solicita un préstamo; el interés que pague sobre el dinero solicitado será el costo que tendrá que pagar por ese servicio. Como en cualquier producto se cumpla la ley de la oferta u demanda; mientras más fácil conseguir dinero la tasa de interés será más

baja. Por el contrario, si no hay suficiente dinero para prestar la tasa de interés será más alto.

Tasa de interés activa.- Es el porcentaje que las instituciones bancarias de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

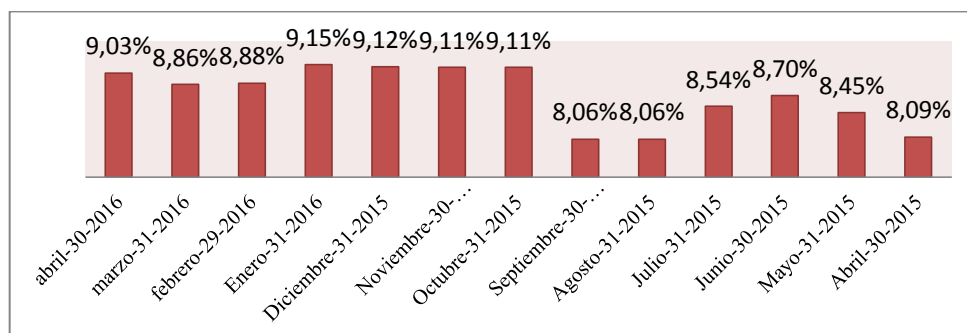
TABLA N° 2. Tasas Activa

FECHA	TASA ACTIVA
abril-30-2016	9,03%
marzo-31-2016	8,86%
febrero-29-2016	8,88%
Enero-31-2016	9,15%
Diciembre-31-2015	9,12%
Noviembre-30-2015	9,11%
Octubre-31-2015	9,11%
Septiembre-30-2015	8,06%
Agosto-31-2015	8,06%
Julio-31-2015	8,54%
Junio-30-2015	8,70%
Mayo-31-2015	8,45%
Abril-30-2015	8,09%

Fuente: BCE (Pág. Web)

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 7. Tasas Activa



FUENTE: BCE (Pág. Web)

Elaborado por: Las Investigadoras

A pesar que la tasa de interés activa ha tenido una tendencia de 8,09% a la baja la misma continua siendo alta, por lo cual se convierte en un obstáculo por los clientes en obtener obligaciones financieras provocando la disminución de dinero circulante y con ello el decremento de las ventas, por tal razón el presente indicador financiero se convierte en una **AMENAZA**, al truncar el desenvolvimiento de la empresa.

Tasas de Interés Pasiva.- Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

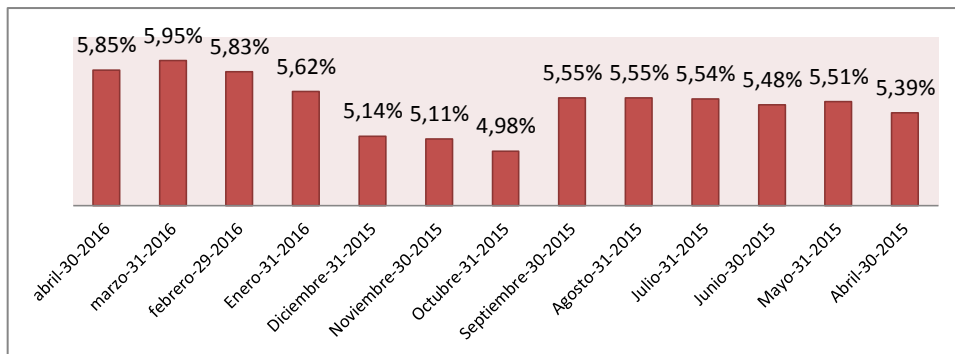
TABLA N° 3. Tasas Pasiva

FECHA	TASA PASIVA
abril-30-2016	5,85%
marzo-31-2016	5,95%
febrero-29-2016	5,83%
Enero-31-2016	5,62%
Diciembre-31-2015	5,14%
Noviembre-30-2015	5,11%
Octubre-31-2015	4,98%
Septiembre-30-2015	5,55%
Agosto-31-2015	5,55%
Julio-31-2015	5,54%
Junio-30-2015	5,48%
Mayo-31-2015	5,51%
Abril-30-2015	5,39%

Fuente: BCE (Pág. Web)

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 8. Tasas Pasiva



Fuente: BCE (Pág. Web)

Elaborado por: Las Investigadoras

Como se puede visualizar a través de los datos obtenidos del banco central del Ecuador la tasa de interés pasiva ha tenido un incremento de 5.39% pero no es significativo para las cuentas ahorristas, por lo que ha disminuido la prioridad de mantener su dinero en instituciones financieras porque se considera que no tiene ningún rendimiento al permanecer en los mismos. Por lo cual este indicador se convierte en una **OPORTUNIDAD**; ya que los clientes buscaran satisfacer sus necesidades con la adquisición de bienes o servicios.

Tasas de desempleo.- Otro factor importante de estudio dentro del ambiente económico es el desempleo, que cuestiona a los gestores de la política económica, pues presenta un porcentaje elevado y las posibles medidas para tratar de reducirlo no se han implantado, y además del alto costo social el desempleo obliga a un incremento sustancial de transferencias por parte del gobierno.

El presente indicador hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por consiguiente de un salario.

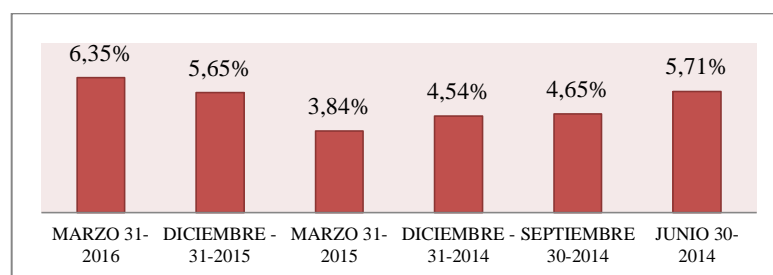
TABLA N° 4. Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
MARZO 31-2016	6,35%
DICIEMBRE -31-2015	5,65%
MARZO 31-2015	3,84%
DICIEMBRE -31-2014	4,54%
SEPTIEMBRE 30-2014	4,65%
JUNIO 30-2014	5,71%

Fuente: BCE (Pág. Web)

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 9. Tasa de Desempleo



Fuente: BCE (Pág. Web)

Elaborado por: Las Investigadoras.

Mediante los datos obtenidos en el banco central del Ecuador podemos visualizar que el desempleo se encuentra con un 5,71% de inestabilidad, con una tendencia de incremento por lo que dicho indicador se convierte en una **GRAN AMENAZA** para la entidad, debido a que el cliente no dispondrá de dinero comercial y la empresa se verá afectada en las ventas que vendría a decaer significativamente

Se podría decir que en la empresa AJFLOWERS Del total de personas que están empleadas en la empresa, el 30% está constituido por trabajadores con un nivel de instrucción secundaria y superior que se encuentran ocupando los diferentes cargos que requieren un desarrollado nivel de conocimientos para el desempeño de sus funciones, mientras que el 70% restante lo conforma el grupo de trabajadores que tiene un nivel de instrucción primaria y bajo su responsabilidad está el cuidado de las plantas y otras actividades acorde al nivel de conocimientos de la persona.

Datos generales de la industria de flores.- En el Ecuador existen 629 fincas florícolas registradas en Agro calidad, de las cuales 158 siembran flores de verano. El sector flores, incluyendo los claveles y demás flores, generan 105,000 plazas de trabajo directas e indirectas. De forma directa se contratan 50,000 empleados, un promedio de 12 personas por hectárea, de los cuales el 60% son mujeres. Desde hace mucho se ha abolido el trabajo infantil por lo que, las fincas legalmente constituidas, no contratan infantes para trabajar en el sector.

Entre algunas de las especies que se pueden encontrar en suelo ecuatoriano están: Achillea, Alstroemeria, Ammimajus, Anastasia, Aster, Bouvardia, Bupleurum, Calas, Campanula, Cartuchos, Chrysanthemums, Claveles, Craspedia, Delphinium, Dianthus, Eryngium, Eucalyptus, Ginger, Girasol/SunFlower, Godetia, Green Wicky, Gypsophila, Heliconias, Hydrangeas/Horensias, Hypericum, Liatris, Lilium, Limonium, Lirios, Lysimachia, Molucella, Ornithogalum, Rice Flower, Sinensis, Solidago, Statice y Trachelium.

El suelo ecuatoriano es atractivo para la siembra de flores siendo una **OPORTUNIDAD** para la empresa AJFLOWERS debido a que cuenta con un

clima templado; las flores reciben rayos de luz perpendiculares al encontrarnos en la línea ecuatorial; la altura a la que se siembra la flor, que va desde los 2,200 a 2,700 metros, permite obtener una cosecha en un menor número de ciclos; además el número de horas de luz es constante todo el año.

Exportaciones de Flores.- Las flores han tenido una tasa de crecimiento porcentual anual de 7% en valor FOB y 8% en toneladas durante el periodo de 2012 a Marzo del 2016, lo cual demuestra el interés por parte del mercado extranjero en la compra de las variedades que hay en Ecuador.

En Marzo del 2016 se reflejan exportaciones por 202 millones de dólares y de 35 mil toneladas de flores de clavel.

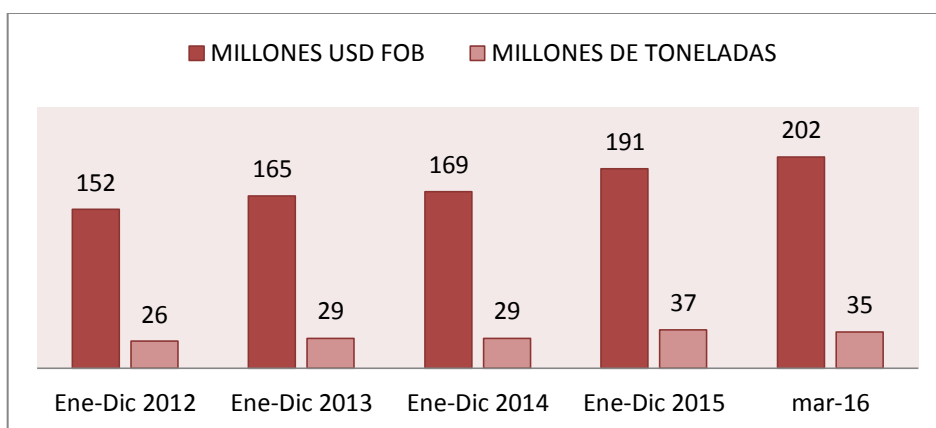
TABLA N° 5. Exportaciones Ecuatorianas de Flores de Clavel 2012-Marzo 2016

AÑO	MILLONES USD FOB	MILLONES DE TONELADAS
Ene-Dic 2012	152	26
Ene-Dic 2013	165	29
Ene-Dic 2014	169	29
Ene-Dic 2015	191	37
mar-16	202	35

Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 10. Exportaciones Ecuatorianas de Flores de Clavel 2011-2015 (ENE-DIC)



FUENTE: PROECUADOR

Elaborado por: Las Investigadoras

Mediante los datos obtenidos por Proecuador podemos decir que la exportación de claveles durante el mes de marzo a incrementando siendo una **OPORTUNIDAD** para la empresa de esta manera incrementara la utilidad y ventas para las empresa

Principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de flores de clavel.- Los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de flores de verano son: Estados Unidos con una participación del 54%; seguido por los países de la Unión Europea con una participación del 20%; Rusia con el 19%; y finalmente los demás países del mundo con una participación del 7%; de acuerdo a lo registrado durante el año 2014.

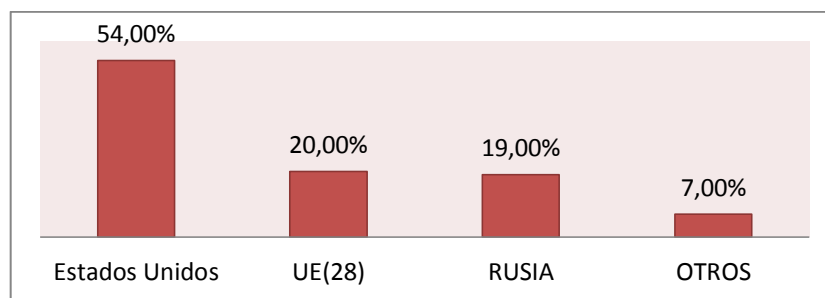
TABLA N° 6. Principales Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas de Flores de Clavel

PAISES	PORCENTAJE
Estados Unidos	54,00%
UE(28)	20,00%
RUSIA	19,00%
OTROS	7,00%

Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 11. Principales Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas de Flores de Clavel



Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: Las Investigadoras

Como podemos visualizar estados unidos se vende un 54%, es el país a donde más se exporta clavel siendo una **OPORTUNIDAD** para la empresa la cual tienen mayores clientes en estados unidos siendo su mercado meta de ventas.

Exportaciones ecuatorianas de flores por variedades.- Las principales variedades exportadas en 2014 son: Las demás flores y capullos frescos, cortados - con una participación del 5%; seguido por la Gypsophila - con un 9%; Los demás claveles frescos 30%, Lirios frescos cortados y otro tipo de flores de verano suman un porcentaje de participación de 5%; y liderando las rosas frescas con un 51% de acuerdo a los registros del Banco Central en 2014.

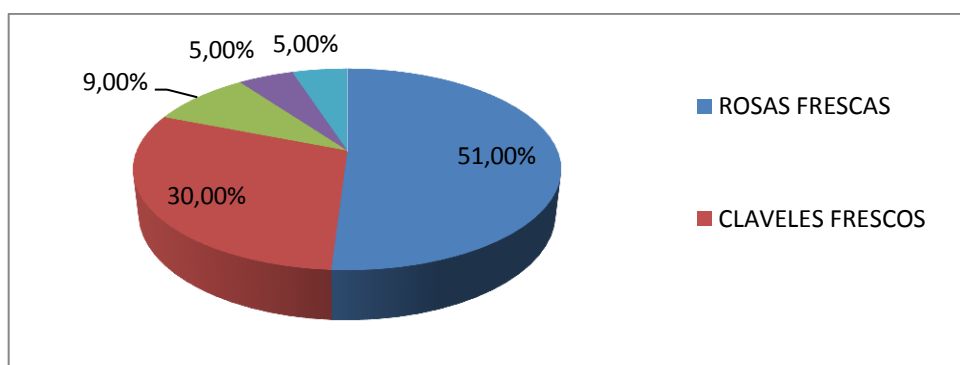
TABLA N° 7. Exportaciones Ecuatorianas de Flores por Variedades

VARIETADES DE FLORES	PORCENTAJE
ROSAS FRESCAS	51,00%
CLAVELES FRESCOS	30,00%
GYPSOPHILA	9,00%
LIRIOS FRESCOS CORTADOS	5,00%
LAS DEMAS FLORES FRESCAS Y CAPULLOS FRESCOS, CORTADOS	5,00%

Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 12. Exportaciones Ecuatorianas de Flores por Variedades



Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: Las Investigadoras

De acuerdo a la tendencia de los últimos años la flor más exportada es la rosas con un 51% y claveles con un 30% ya que por su calidad ha obtenido un prestigio a nivel mundial por lo cual es muy demandada siendo así una **OPRTUNIDAD** para la empresa AJFLOWERS, pero además nuestro país está siendo conocido por otros tipos de flores tales como la gypsophila, lirios, entre otras que son consumidas principalmente por su estacionalidad.

**CUADRO N° 9. Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General –
Factor Económico (FE)**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GO	O	PE	A	GA
FE1	Inestabilidad de precios	Variable	Desequilibrio en el precio de los bienes y servicios					A
FE2	Tasa de interés	Descendente	Posibilidad de créditos para inversión		O			
FE3	Inversión extranjera	Cientes y el mercado en general consideran al ecuador como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura	Ecuador lugar adecuado para la floricultura		O			
FE4	Exportaciones	La floricultura constituye una de las actividades que más rubros e ingresos genera al país	Gran participación de la floricultura en el PIB		O			

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

Hace referencia a las políticas económicas dictadas por el gobierno que afecten a las compañías, el producto o servicio, siendo fundamental ya que incide no solo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de esta para atenderlos rentablemente.

2.3.1.2. Factor Político – Legal

Las disposiciones políticas y legales que adopte el poder ejecutivo y legislativo tendrán un impacto en las operaciones de “AJFLOWERS” y en las decisiones de los mercados internacionales, por lo que es de gran importancia que las empresas conozcan el entorno político – legal que rige el desarrollo de sus actividades.

En este ambiente se realizará el análisis de variables que influyen en la toma de decisiones del sector florícola, de las mismas que puede surgir oportunidades o amenazas para la empresa.

Así tenemos que entre las principales leyes que debe cumplir “AJFLOWERS” tenemos las siguientes:

- ✓ Cumplir con la Ley del Código de Trabajo
- ✓ Cumplir las Disposiciones Tributarias
- ✓ Obedecer la Norma ISO 14000
- ✓ Ley del Medio Ambiente
- ✓ Cumplir con las normas de la BASC
- ✓ Cumplir el Régimen Aduanero

En esta última ley la empresa deberá acatar y cumplir con lo dispuesto en las siguientes variables.

Legislación sobre exportaciones.- Las personas naturales y jurídicas que realizan exportaciones o importaciones deben cumplir con lo establecido en la base legal de comercio exterior que rige en nuestro país.

A continuación se describe el procedimiento que se debe realizar:

Procedimiento inicial

1. Tener No. RUC, que esté habilitado por el SRI.
2. Los importadores y exportadores deberán consignar sus datos en la “Tarjeta de Identificación o token para Importador-Exportador”, proporcionada por el BCE y los bancos corresponsales y ser presentada en el banco en el que el cliente disponga de una cuenta corriente o de ahorros.
3. Para el ingreso en el sistema de Comercio Exterior, los bancos corresponsales solicitarán documentos personales adicionales, según sus políticas de gestión.

4. Cabe mencionar que el trámite de registro de importador – exportador se realiza por una sola vez.

Documentos que se debe cumplir para proceder a exportar

1. Formulario Único de Exportación FUE (Declaración de la exportación), en original y cinco (5) copias.
2. Factura Comercial numerada (Descripción de la mercancía)
3. Documento de Transporte
4. Lista de empaque (PackingList)
5. Cupón de Exportación a la CORPEI
6. Guía de Remisión
7. Certificado de origen
8. Certificados de Calidad
9. Certificados Fitosanitarios

Verificación previa la concesión visto bueno y recibido la documentación anterior, el banco o sociedad financiera corresponsal procederá a:

- ✓ Verificar la identidad del exportador
- ✓ Consultar en el sistema automatizado si el exportador se encuentra habilitado para operar (AUTORIZADO).
- ✓ Verificar que el FUE haya sido llenado correctamente y consultar en el sistema automatizado la sub partida declarada, a fin de constatar que la descripción comercial de la mercancía detallada.
- ✓ Revisar además, si la sub partida declarada está sujeta a cuota, a fin de constatar que la cantidad declarada no exceda del saldo de esta.

El crecimiento del sector florícola ecuatoriano en los mercados internacionales está sujeto en gran parte a las condiciones político legales que ofrezca el gobierno a las empresas, para que estas en medio de un entorno seguro y que las apoye, opten por las estrategias más idóneas para cumplir este objetivo.

CUADRO N° 10. Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General – Factor Político - LEGAL (FPL)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GO	O	PE	A	GA
FPL1	Vigencia de acuerdos con los principales mercados	Caducidad del ATPDEA originando eliminación de las preferencias arancelarias otorgadas por estados unidos a productos andinos	Disminución de ventas en el mercado principal disminuyendo la rentabilidad de la empresa					GA
FPL2	Relaciones comerciales con nuevos mercados	Establecimiento de relaciones comerciales con países del medio oriente	Imposibilidad de incremento en ventas				A	

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

A pesar de la permanencia del presidente Rafael Correa por reelección, en el Ecuador se percibe un ambiente de inestabilidad política, social y económica. Esto debido a los innumerables proyectos que se discuten en la asamblea nacional, los mismos que buscan generar mayores impuestos que afectan de manera directa al sector comercial y financiero del país. Este aspecto es considerado como una **AMENAZA** para la entidad debido a que no permite el crecimiento de las pequeñas empresas.

2.3.1.3. Factor Tecnológico

En los últimos años la incorporación de tecnología de punta en la producción de flores en el Ecuador, ha favorecido radicalmente su producción. Los invernaderos en ese sentido no son la excepción, su papel fundamental como regulador interno del microclima que ahí se produce, más una serie de ventajas que han optimizado el rendimiento del suelo y la calidad del producto, son características que con su desarrollo lo han convertido en una herramienta fundamental en las plantaciones florícolas del país.

Tenemos algunos ejemplos de avances tecnológicos que podrían ser utilizados por las florícolas; que por obvias razones llamaremos oportunidades tecnológicas del mercado.

Existen motocultores, sembradora fertilizadora de tres surcos, fumigadores Annovi-Reverberi (Alto Volumen), invernaderos inteligentes, empacadores automáticas, etc.

**CUADRO N° 11. Análisis Situacional del Medio Externo Entorno
General – Factor Tecnológico (FT)**

CÓD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GO	O	P E	A	G A
FT1	Nuevas tecnologías	Mejoran la calidad	Confiabilidad en los productos y servicios y por ende mayor rentabilidad		O			
FT2	Costos Tecnológicos	Elevados	Elevados costos tecnológicos, dificultad en mejorar la productividad y calidad				A	
FT3	Disponibilidad de tecnología en el mercado	Amplia	Amplia tecnología para mejorar los productos y servicios	GO				

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

En este aspecto la empresa no cuenta con las herramientas incorporadas de tecnologías de punta es por ello que es una **AMENAZA** para la empresa teniendo así un retraso en sus procesos productivos.

2.3.1.4. Factor Socio Cultural

La sociedad en la cual nos desenvolvemos, da forma a las creencias, valores y normas. Casi todas las personas absorbemos en forma inconscientemente el mundo que vemos, el cual define sus relaciones con ella misma, con otros, con la naturaleza y con el universo.

La costumbre de regalar flores no es de América Latina, sino esta costumbre proviene del viejo continente, es por tal motivo no es una necesidad sino un deber el consumo de este producto, en festividades.

A parte de los productos similares están los sustitutos pero de otra línea como por ejemplo los chocolates o productos duraderos que en determinado momento pueden delimitar las utilidades.

- ✓ La costumbre en países subdesarrollados es la de comprar flores como la rosa, claveles, stock en ocasiones y fechas especiales
- ✓ Este producto es utilizado en otros países como una costumbre para adornar sus hogares.
- ✓ A nivel mundial las flores se ha convertido en una tradición para expresar sentimientos de amor y afecto entre las personas.
- ✓ Existe una marcada preferencia por las flores de tallo más largo y de flor más grande.
- ✓ La flor preferida de los países de Europa es la rosa y claveles.
- ✓ En muchos países las flores es considerada como un elemento ornamental.

TABLA N° 8. Fechas de mayor Demanda de Flores Cortadas en el Mundo

Estacionalidad de consumo de flores en el mundo.	
14 de febrero	Día de San Valentín
8 de marzo	Día Internacional de la Mujer
11 de mayo	Día de la Madre
20 y 21 de abril	Domingo y Lunes de Pascua
23 de noviembre	Día de Todos los Santos
24 de diciembre	Navidad
31 de diciembre	Año Nuevo

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

**CUADRO N° 12. Análisis Situacional del Medio Externo Entorno
General – Factor Socio Cultural (FSC)**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GO	O	PE	A	GA
FSC1	Gustos y preferencias de los consumidores	Alto nivel de preferencia	Gran preferencia de clavel para decoración en eventos sociales y culturales		O			

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

En Europa y EEUU se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, sino como un adorno permanente para los hogares, siendo una **OPORTUNIDAD** ya que la empresa cuenta con variedad en colores es la característica definitiva que mantiene a los productores en el mercado, lógicamente cuidando el nivel de los precios; por lo tanto las empresas con mayores niveles de competitividad saldrán adelante.

2.3.2. Entorno Específico

Involucra a los agentes que afectan directamente al comisariato, generalmente no son controlables; pero se puede influir en ellos, debido a que el ambiente de la empresa se vuelve cada vez más complejo.

2.3.2.1. Cliente interno

Este grupo de clientes está conformado por todas las personas que pertenecen a la empresa y es de vital importancia porque el factor humano es el actor directo de la gestión de la misma, dependiendo de ellos la calidad y eficiencia de las actividades productivas y administrativas de la florícola, razón por la cual sus necesidades y decisiones forman parte de los objetivos de la organización como: solucionar problemas, incrementar la productividad y competitividad de la empresa, buscar mejores formas de satisfacer al consumidor.

2.3.2.2. Clientes externos

Este grupo de clientes tiene mucha importancia en la vida de la empresa, porque de su decisión de compra del producto de una empresa depende la cantidad de ventas que tenga una organización y su supervivencia en los mercados. Además son estos quienes con sus preferencias producen impactos sobre las características de un producto o servicio como son su calidad, atributos tangibles e intangibles y el precio.

Dentro de estos clientes tenemos la siguiente subdivisión con los que la empresa “AJFLOWERS” se relaciona.

Cientes Internacionales.- Son aquellos que conforman el mercado internacional para la flor del Ecuador y se encuentran ubicados en los países de destino de las exportaciones, lo constituyen las importadoras, las comercializadoras, los mayoristas y en mínimo número los minoristas, los mismos que se contactan con la empresa a través de los medios de comunicación como: teléfono, hotmail, msn, correo electrónico, Skype, fax, para realizar los requerimientos de flor.

En la tabla se muestra los principales clientes que tiene la empresa florícola “AJFLOWERS” en el mercado internacional.

CUADRO N° 13. Clientes de AJFLOWERS

N ^a	CLIENTES
1	ALLICUNA FARMS
2	RO FARMS
3	INFLORAL S.A
4	L&B FLOWERS
5	ANKLAN COMERCIAL
6	ROSADEX
7	FN FUSION B.V.
8	EXPORT FLOWERS
9	ROSE ELITE
10	OOO FLORICA GROUP
11	EXCELLENT FLOWERSI NC
12	FLOWERSEC
13	KOROLLARIUM LLC
14	ROSES LAND
15	EVRO PLANT
16	TENEREV S.A.
17	BLOOMING VALLEY
18	GRIGOR GROUP
19	JEAPCCFLOWERS
20	WHOLE BLOOMS INC.

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO N° 14. Análisis Situacional del Medio Externo Entorno Específico – clientEs (CL)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GO	O	PE	A	GA
CL1	Principal mercado de exportación	Estados unidos se posiciona como el principal mercado de importación de claveles ecuatorianas	Ventas estables generando mayores ingresos a la empresa	GO				
CL2	Participación en ferias florícolas nacionales e internacionales	Exposición de productos en ferias nacionales e internacionales	Participación en ferias identificación de nuevos clientes, diversificación de productos y mercados.		O			
CL3	Capacidad de pago	Amplia	capacidad de pago amplia facilidad de compra		O			
CL4	Nivel económico de los clientes potenciales.	Crisis económica en los países en donde hay mayor demanda del producto	Reducción en ventas, menor rentabilidad e imposibilidad de inversión				A	

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

La cartera de clientes de AJFLOWERS, en la actualidad se encuentra en alrededor de 20 clientes fijos distribuidos en países como Estados Unidos, Rusia, Chile, España, etc.

Es filosofía de trabajo para la empresa estrechar relaciones con el cliente, gracias a un trabajo tenaz de comunicación y servicio. Es difícil mantener la fidelidad del cliente producto de la saturación de ofertantes, el mercado local está saturado en la actualidad y por esa razón esta investigación propone ampliar la operación de la empresa a mercados internacionales.

Los canales de distribución pueden ser de diferente tipo, mayoristas, supermercados, floristerías, subastas. En los principales mercados importadores los mayoristas son los principales distribuidores y en contadas excepciones son las floristerías quienes dominan los canales de distribución como es el caso de España.

Los productos de AJFLOWERS, son diferenciados normalmente por ser de calidad y además por su precio. Esta es una fortaleza para la empresa, la compra del consumidor final depende del deseo que tenga este por adquirir una u otra opción, por lo que se la considera como una debilidad.

2.3.2.3. Proveedores.

El éxito de la empresa depende en gran medida del servicio de los proveedores siendo necesarios para su operación diaria. La empresa cuenta con distribuidores calificados que son nacionales y locales; los cuales ofrecen productos y servicios de calidad.

De esta manera los proveedores de la proporcionar facilidades como: condiciones de pago, el crédito que ofrecen, tiempo de entrega, desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad de los productos; pasando a ser factores esenciales para que la empresa AJFLOWERS tenga ventajas frente a la competencia.

**CUADRO N° 15. Análisis Situacional del Medio Externo Entorno
Específico – Proveedores (PR)**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GO	O	PE	A	GA
PR1	Productos y servicios	Variedad	Variedad de productos y servicio para satisfacer al usuario	GO				
PR2	Promociones y descuentos	Frecuentes	Promociones y descuentos frecuentes incremento de ventas		O			
PR3	Calidad y garantía	Existente	Calidad y garantía existente confiabilidad al comprar		O			
PR4	Stock	Suficiente	Stock suficiente cumplimiento con el cliente	GO				
PR5	Canales de distribución	Amplios	Amplios canales de distribución entrega oportuna		O			
PR6	Condiciones de pago	Créditos	Condiciones de pago a créditos financiamiento para la empresa		O			

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

La empresa AJFLOWERS, elige a sus proveedores mediante pruebas de calidad del producto como requerimiento más importante ya que se necesita cumplir con exigencias rigurosas, se requieren precios competitivos para alcanzar las utilidades planteadas para la empresa.

2.3.2.4. Competencia

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a la exportación de flores de plástico es alto, debido a que en la provincia de Cotopaxi se encuentran 77 empresas dedicadas a esta actividad desde hace varios años y que son sus competidores directos. De este total, 12 pertenecen a la provincia de Cotopaxi, sitio en el que se encuentra ubicada la empresa AJFLOWERS.

El éxito requiere de empresas que sean capaces de crear competencias tecnológicas en productos y procesos. Esto, sin embargo, es costoso y arriesgado, sobre todo en países en desarrollo, como el Ecuador, donde las fallas de mercado son más críticas y el marco institucional mucho más débil.

Se ha tomado como referencia a las Fincas locales consideradas como principal competencia.

TABLA N° 9. Principales Competidores de AJFLOWERS

N	COMPETENCIA	% DE PARTICIPACION EN EL MERCADO
1	HACIENDA SANTA MÓNICA	2,6%
2	TAMBOROSES	1,7%
3	ROSELY ROSES	2,6%
4	FLORES LAUNION	3,0%
5	AGRIFULL	1,8%
6	EVER GREEN	1,5%
7	LA ROSALEDA	4,0%
8	FLORES DEL COTOPAXI S.A.	5,0%
9	SANTA ISABEL	1,5%
10	ANTONELAFLORES	2,0%
11	DESERI FLOR	1,6%
12	FRESH EXPORT	1,9%

Fuente: SUPERITENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO N° 16. Análisis Situacional del Medio Externo Entorno Específico – Competencia (CO).

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GO	O	PE	A	GA
CO1	Calidad y garantía	Suficiente y rentabilidad, experiencia en la producción florícola.	Ampliar portafolio de clientes participación en el mercado		O			
CO2	Atención personalizada	Eficiente	eficiente Atención personalizada mejoramiento del servicio al cliente		O			
CO3	Diferenciación del producto promoción	Mejor control de calidad, manejo de procesos estandarizados y disponibilidad de personal capacitado.	Diferenciación del producto promoción da una satisfacción al cliente	GO				
CO4	Acceso a materias primas	Poder de negociación y compra de materias primas en grandes volúmenes a precios módicos.	Demanda inestable del producto				A	

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene la empresa para mantenerse firme y sobresalir en el mercado, tratando de mantenerse siempre al margen de esta, y no permitir que los competidores superen en rentabilidad y producción; es por ello que las empresas ponen cada vez más atención tanto a sus competidores como a sus consumidores meta, diseñando y empleando sistemas para obtener información continua de sus competidores.

2.3.2.5. Matriz de Evaluación del Factores Externo (IFE)

En el Perfil Estratégico Externo se demuestra los factores de mediana y alta posibilidad de ocurrencia e impacto para la empresa; determinando las oportunidades y gran oportunidades que favorecen el crecimiento de la empresa; y las amenazas y gran amenazan que pueden llevar o poner en peligro la supervivencia.

CUADRO N° 17. Perfil Estratégico Externo

IMPACTO		Gran Amenaza 1		Gran Oportunidad 4
		Amenaza 2		Oportunidad 3
CÓDIGO	DETALLE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
FE2	Posibilidad de créditos para la inversión	0,03	3	0,09
FE3	Ecuador lugar adecuado para la floricultura	0,03	4	0,12
FE4	Gran participación de la floricultura en el PIB	0,03	3	0,09
FT1	Confiabilidad en los productos y servicios y por ende mayor rentabilidad	0,03	4	0,12
FT3	Amplia tecnología para mejorar los productos y servicios	0,03	3	0,09
FSC1	Gran preferencia de clavel para decoración en eventos sociales y culturales	0,03	4	0,12
CL1	Ventas estables generando mayores ingresos a la empresa	0,03	3	0,09
CL2	Participación en ferias identificación de nuevos clientes, diversificación de productos y mercados.	0,03	4	0,12
CL3	Capacidad de pago amplia facilidad de compra	0,06	3	0,18
PR1	variedad de productos y servicio para satisfacer al usuario	0,03	3	0,09
PR2	Promociones y descuentos frecuentes incremento de ventas	0,03	3	0,09
PR3	Calidad y garantía existente confiabilidad al comprar	0,07	3	0,21
PR4	Stock suficiente cumplimiento con el cliente	0,03	4	0,12
PR5	Amplios canales de distribución entrega oportuna	0,03	4	0,12
PR6	Condiciones de pago a créditos financiamiento para la empresa	0,03	3	0,09
CO1	Ampliar portafolio de clientes participación en el mercado	0,03	4	0,12
CO2	Eficiente Atención personalizada mejoramiento del servicio al cliente	0,06	3	0,18
CO3	Diferenciación del producto promoción da una satisfacción al cliente	0,03	3	0,09
AMENAZAS				
FE1	Desequilibrio en el precio de los bienes y servicios	0,03	1	0,03
FPL1	Disminución de ventas en el mercado principal disminuyendo la rentabilidad de la empresa	0,03	2	0,06
FPL2	Imposibilidad de incremento en ventas	0,07	1	0,07
FT2	Elevados costos tecnológicos, dificultad en mejorar la productividad y calidad	0,03	1	0,03
CL4	Reducción en ventas, menor rentabilidad e imposibilidad de inversión	0,06	2	0,12
CO4	Demanda inestable del producto	0,03	1	0,03
	TOTAL	1,00		2,74

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

En esta matriz se observa que la suma de los dos factores de las oportunidades y amenazas da el valor ponderado de 2.74, el cual indica que está por encima del promedio de 2.5, pero si se analiza las oportunidades dan un factor de 2.37% y las amenazas dan el factor de 0.37%, donde se puede decir que AJFLOWERS está aprovechando al máximo las oportunidades para minimizar o desaparecer las amenazas.

2.4. Metodología de la Investigación

2.4.1. Formulación del problema

¿Cómo la inexistencia de un plan estratégico genera un nivel bajo de competitividad en la empresa AJFLOWERS?

2.4.2. Solución

¿El diseño de un plan estratégico permitirá mejorar los procesos de la empresa AJFLOWERS?

2.4.3. Tipos de Investigación

Investigación de campo: Este tipo de investigación aportó significativamente al estudio realizado, puesto que, permitió recopilar información necesaria de manera directa con los trabajadores de la empresa AJFLOWERS, con la finalidad de identificar puntos fuertes y débiles que ayuden al establecimiento de estrategias corporativas.

2.4.4. Métodos de Investigación

Método analítico: Con el método aplicado en el estudio realizado se pudo identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, generada por la calidad de servicio que brinda la empresa a los clientes, gestión por parte de la

gerencia, capacitación a trabajadores, entre otros aspectos. Con la realización de este análisis se da paso a proponer las soluciones a los problemas identificados.

Método deductivo: Mediante el desarrollo de este método de investigación se pudo sacar conclusiones del estudio realizado, las cuales son importantes para el desarrollo del plan estratégico de la empresa AJFLOWERS.

2.4.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para el desarrollo del proyecto se utilizó técnicas e instrumentos de investigación que permitieron recolectar información confiable, lo cual condujo a que esta sea eficiente.

a. Encuesta: Mediante esta técnica de investigación se logró obtener información directa por parte de los trabajadores de la empresa AJFLOWER aplicando un cuestionario previamente elaborado.

✓ **Cuestionario:** Este instrumento de investigación se utilizó con el propósito de formular preguntas que permitan diagnosticar la situación real de la empresa, muy necesaria para la identificación y solución de problemas.

b. Entrevista: Permitted recopilar información directa, previa formulación de preguntas de interés, mismas que fueron expuestas a la empresa de AJFLOWERS.

✓ **Ficha de entrevista:** Es un documento de trabajo que se utiliza con el propósito de tener accesibles los resultados de la entrevista realizada.

c. Observación: Esta técnica permitió visualizar de manera directa la infraestructura y equipos que dispone la empresa; así como el servicio que esta brinda a los clientes; mediante el uso de la ficha de observación se logró obtener información pertinente que aporte al estudio realizado.

- ✓ **Ficha de observación:** Mediante la aplicación de este instrumento se consiguió tomar nota de importantes aspectos, mismos que fueron sometidos al análisis de la empresa AJFLOWERS.

2.4.6. Fuentes de Información

- ✓ **Fuente primaria:** Para obtener información obtenida, mediante fuentes primarias fueron a través de: Observación directa en la empresa AJFLOWERS, encuesta aplicada a los trabajadores y entrevista realizada al gerente.
- ✓ **Fuente secundaria:** Para obtener más información que respalde y facilite el estudio realizado se acudió a fuentes secundarias, tales como: libros y documentos electrónicos.

2.4.7. Unidad de Estudio

2.4.7.1. Población

Es el conjunto de elementos que representan características comunes, y sobre los cuales se quiere efectuar un estudio determinado para obtener conclusiones del mismo.

Para la población referente a la florícola AJFLOWERS se tomará en consideración a los trabajadores y personal administrativo de la empresa.

TABLA N° 10. Población del Estudio

SUJETOS DE ESTUDIO	NÚMERO
Ventas	3
Facturación y coordinación	3
Contabilidad	2
Cultivo	2
Post cosecha	1
Talento humano	1
Total	12

Fuente: Empresa AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

2.4.7.2. Entrevista

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA
FLORÍCOLA “AJFLOWERS”**

TABLA N° 11. Preguntas y Respuestas Dirigidas al Gerente General

1.- ¿La empresa cumple con las metas y los objetivos planteados?	Sí, pero existen varias dificultades sobre todo en los objetivos de producción y ventas.
2.- ¿Cree usted que los procesos ejecutados están acorde con la misión y la visión de la empresa?	Si, se cuenta con varias de las tecnologías que están acordes al sistema de producción del país pero falta implementar tecnología en el sector productivo. Con lo que tenemos a la mano nos alcanza para cumplir nuestra visión en un 45%
3.- ¿En qué área considera usted que existen problemas al momento de ejecutar las actividades?	En producción y ventas que son partes más esenciales de cualquier organización, a ellos va dirigido los principales objetivos del plan estratégico.
4.- De entre todos los procesos que desarrolla el área de producción. ¿En cuales considera usted que existen mayores problemas?	El área de producción tiene un gran problema de maltrato de flor, de ahí viene la escasas de calidad, esto es provocado por trabajadores que no son aptos para desempeñar su trabajo ya que no cuentan con una guía escrita para ser eficientes. (manual de procesos)
5.- ¿La cantidad de personal asignado para cada una de las áreas de producción se encuentra en cumplimiento con las expectativas de la organización?	No, hace falta como en cualquier empresa florícola personas especializadas para llevar a cabo los procesos.
6.- Cree usted conveniente llevar adecuadamente un registro de los tiempos del proceso para controlar las actividades de mejor manera?	Si definitivamente, así conoceremos cuanto se demora realmente en dar cumplimiento una actividad y cuanto desperdicio tenemos.
7.- Que instrumento utilizaría usted para controlar de mejor manera las actividades de la empresa.	Utilizará un registro de actividades en tiempos y movimientos con análisis mediante indicadores de gestión.
8.- ¿Cree usted conveniente evaluar el rendimiento de los trabajadores?	La evaluación sirve para la gestión de la empresa, pero con ello debemos motivar y alentar el trabajo de los operarios.
9.- ¿La empresa entrega los pedidos en los límites de tiempo establecidos?	Si, ese no es un problema mayor para mi
10.- ¿Considera necesario la elaboración de un manual de procesos para todas las áreas que sirva como guía en la mejora del desarrollo de las actividades?	Definitivamente, es la base del éxito en toda la empresa de las empresas en países desarrollados, implementarlo en nuestro medio será muy novedoso y garantizara el éxito futuro.

FUENTE: Gerente General

ELABORADO POR: Las Investigadoras

2.4.7.3. Análisis e Interpretación de Encuestas

1. ¿En qué área desempeña su trabajo?

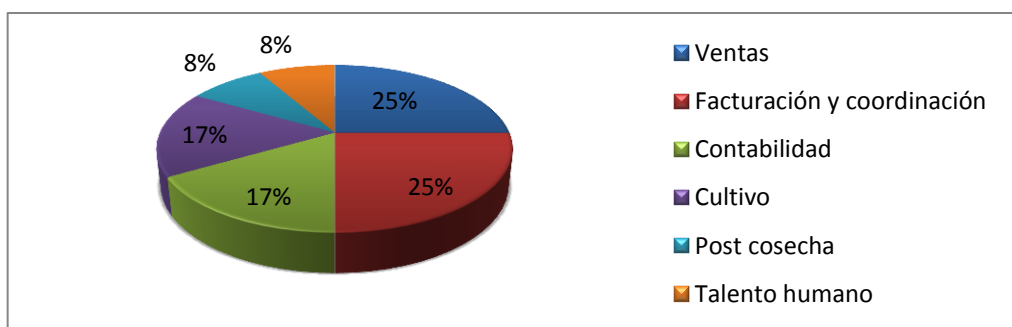
TABLA N° 12. Área de Trabajo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ventas	3	25%
Facturación y coordinación	3	25%
Contabilidad	2	17%
Cultivo	2	17%
Post cosecha	1	8%
Talento humano	1	8%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Empleados de AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 13. Área de Trabajo



FUENTE: Empleados de AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada que corresponden a 12 jefes de las distintas áreas de la empresa, el 25% que representa a 3 empleados de ventas, el 25% que representa a 3 empleados de facturación y coordinación, el 17% que representa a 2 empleados de contabilidad, el 17% que representa a 2 empleados de cultivo, el 8% que representa a 1 empleado de post cosecha y el 8% que representa a 1 empleado de talento humano. En la cual la empresa cuenta con un personal que está distribuido en las diferentes áreas de la empresa siendo favorable para la misma.

2. ¿La empresa ha definido su filosofía empresarial?

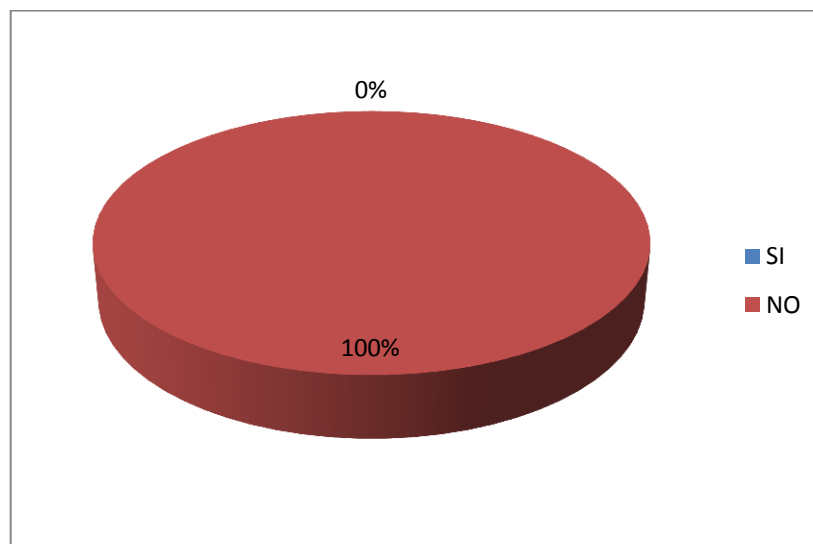
TABLA N° 13. Filosofía Empresarial

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Empleados de AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 14. Filosofía Empresarial



FUENTE: Empleados de AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados manifestó que la empresa no ha establecido su filosofía empresarial, siendo una **DEBILIDAD** en la que se realizara una reformulación la cual es muy importante para genera la toma de decisiones..

3. ¿La empresa cuenta con políticas bien establecidas?

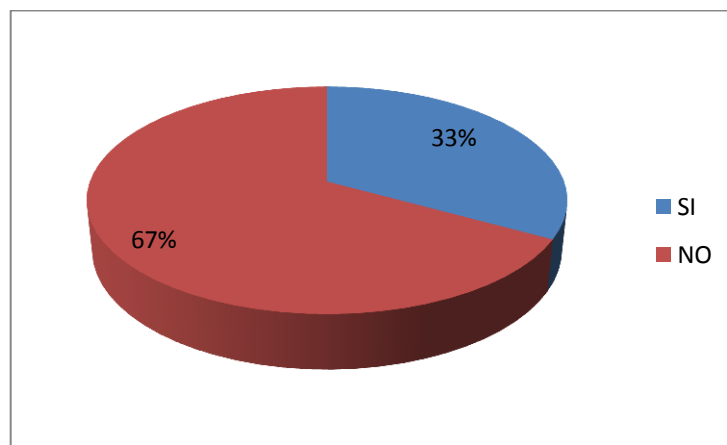
TABLA N° 14. Políticas bien Establecidas

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Empleados de AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 15. Políticas bien Establecidas



Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta, el 67% que corresponde a 8 empleados que aseguran que la empresa no cuenta con políticas bien establecidas y un 33% que corresponde a 4 empleados manifiestan que la empresa si cuenta con políticas bien establecidas. Siendo así una debilidad para empresa en la que las políticas internas da funcionamiento y es de gran utilidad, puesto que se puede establecer normas y reglas permanentes el qué hacer y cómo hacerlo, fijando así las metas a cumplir y los objetivos de las mismas.

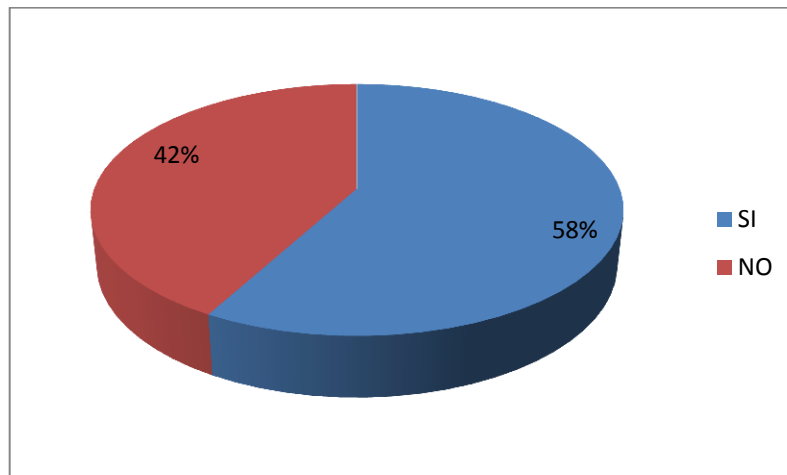
4. ¿La empresa posee una estructura organizacional?

TABLA N° 15. Estructura Organizacional

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

FUENTE: Empleados de AJFLOWERS
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 16. Estructura Organizacional



FUENTE: Empleados de AJFLOWERS
ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 58% que corresponde a 7 empleados que manifestaron que la empresa si cuenta con una estructura organización y un 42% que corresponde a 5 empleados que manifestaron que la empresa no cuenta, en la que podemos observar que no todos los empleados se encuentran socializados siendo así una debilidad para la empresa.

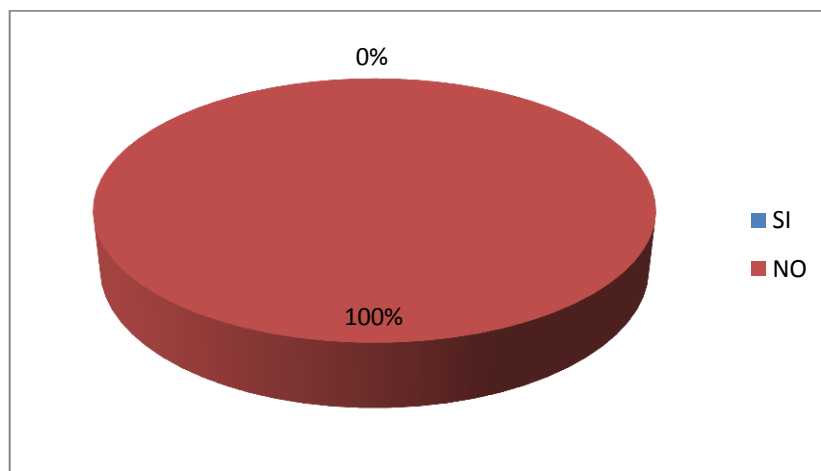
5. ¿La empresa cuenta con una herramienta de seguimiento y control de sus actividades?

TABLA N° 16. Herramienta de Seguimiento y Control de Actividades

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Empleados de AJFLOWERS
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 17. Herramienta de Seguimiento y Control de Actividades



FUENTE: Empleados de AJFLOWERS
ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada afirma que la empresa no cuenta con herramientas de seguimiento y control de actividades, siendo así una debilidad tomando en cuenta que es muy importante ya que nos ayuda a lograr una planificación de las actividades en el mediano y largo plazo que le redunden en beneficios operativos y económicos y de esa manera ya que se evita la sobrecarga de trabajos.

PREGUNTA 6.- ¿Usted trabaja acorde a un manual de funciones?

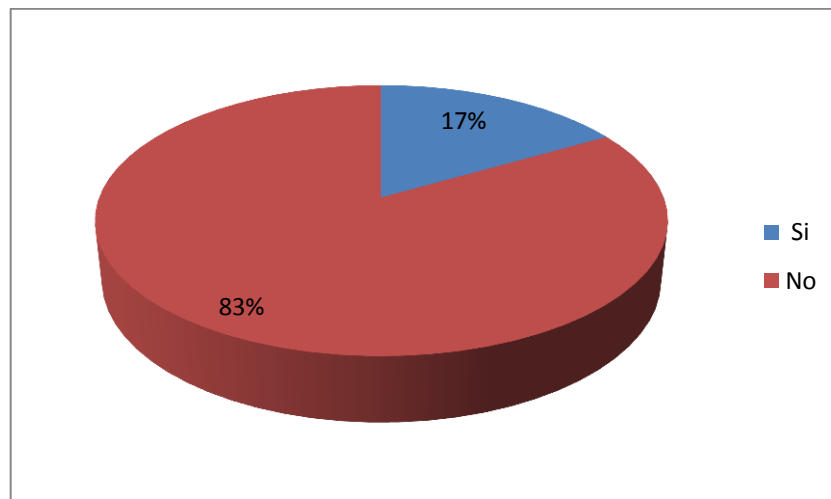
TABLA N° 17. Manual de Funciones

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	17%
No	10	83%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Directivos AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 18. Manual De Funciones



FUENTE: Directivos AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos en la pregunta seis el 17% manifiestan que si trabajan bajo un manual de funciones; mientras tanto un 83% manifiesta que no trabajan bajo ningún manual de funciones. El mayor porcentaje de la personas mencionan que no trabajan bajo un manual de funciones por ende se requiere de uno de ellos para un mejoramiento para la empresa.

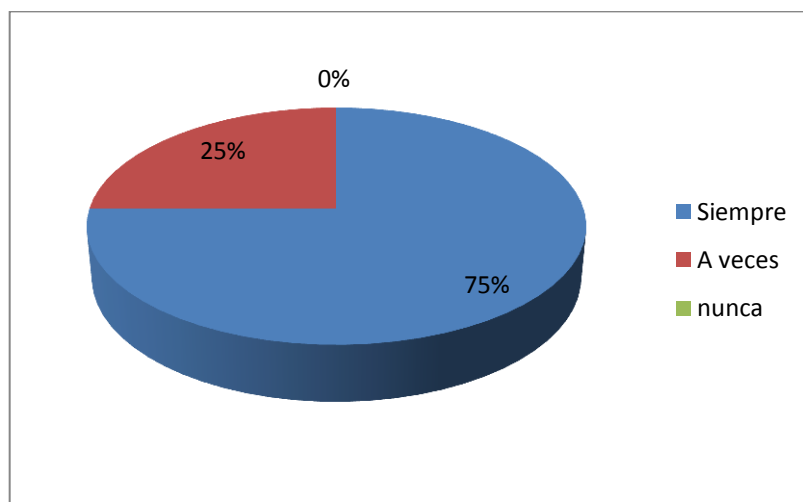
PREGUNTA 7.- ¿Usted realiza sus labores en función de los procesos establecidos?

TABLA N° 18. Función de los Procesos Establecidos

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	75%
A veces	3	25%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Directivos AJFLOWERS
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 19. Función de los Procesos Establecidos



FUENTE: Directivos AJFLOWERS
ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos en la pregunta siete el 25% manifiestan que a veces realizan sus funciones de acuerdo a los procesos, mientras tanto un 75% siempre trabajan bajo la función de los procesos establecidos por la empresa. El mayor porcentaje de la personas siempre trabajan acorde a las funciones de los procesos establecidos para así puedan conllevar a la empresa hacia delante.

PREGUNTA 8.- ¿Usted acorde a que realiza sus labores?

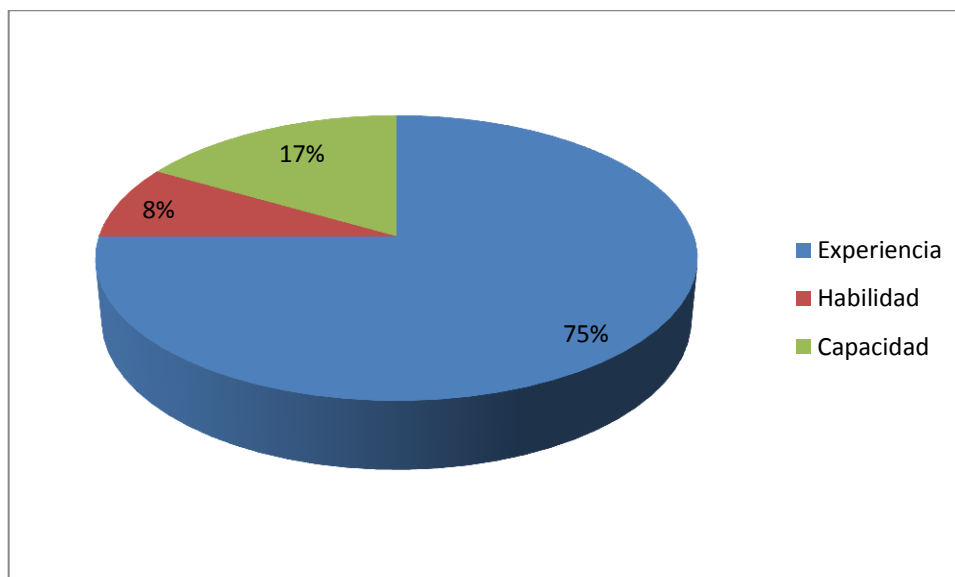
TABLA N° 19. Conforme a que realiza sus labores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia	9	75%
Habilidad	1	8%
Capacidad	2	17%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Directivos AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 20. Conforme a que realiza sus labores



FUENTE: Directivos AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos en la pregunta ocho el 8% manifiestan que realizan sus labores de acuerdo a su capacidad, 17% trabajan de acuerdo a su habilidad, el 75% trabajan acorde a su experiencia. De acuerdo al mayor porcentaje la empresa tiene un personal con mucha experiencia en los diferentes cargos que desempeña cada uno de ellos.

PREGUNTA 9.- ¿Las órdenes emitidas por su supervisor o jefe inmediato son?

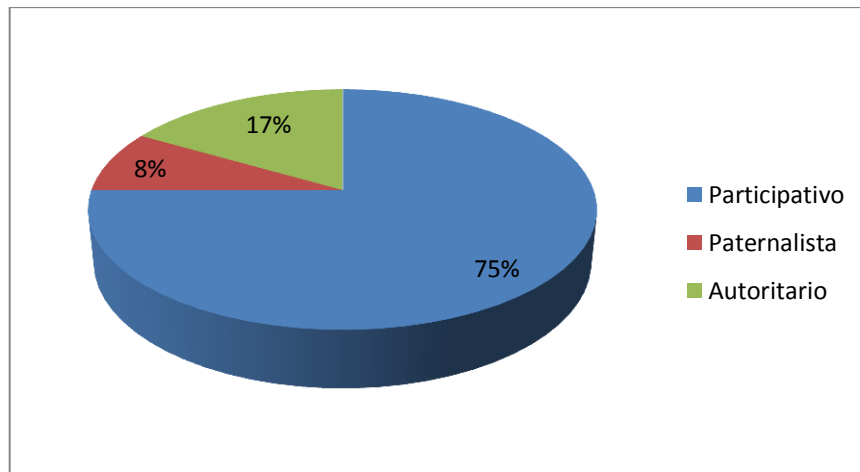
TABLA N° 20. Ordenes Omitidas por Jefes y Supervisores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Participativo	9	75%
Paternalista	1	8%
Autoritario	2	17%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Directivos AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 21. Ordenes Omitidas por Jefes y Supervisores



FUENTE: Directivos AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos en la pregunta nueve el 8% manifiestan que las ordenes son autoritario, 17% manifiestan que son paternalista, el 75% las ordenes son participativo. Por lo que se puede observar que los jefes y supervisores tienen una buena manera de realizar ordenes hacia sus trabajadores que es de forma participativa, lo que esto genera que haya una buena comunicación entre ellos.

PREGUNTA 10.- ¿Qué tipo de comunicación existe entre trabajadores y supervisores o jefes?

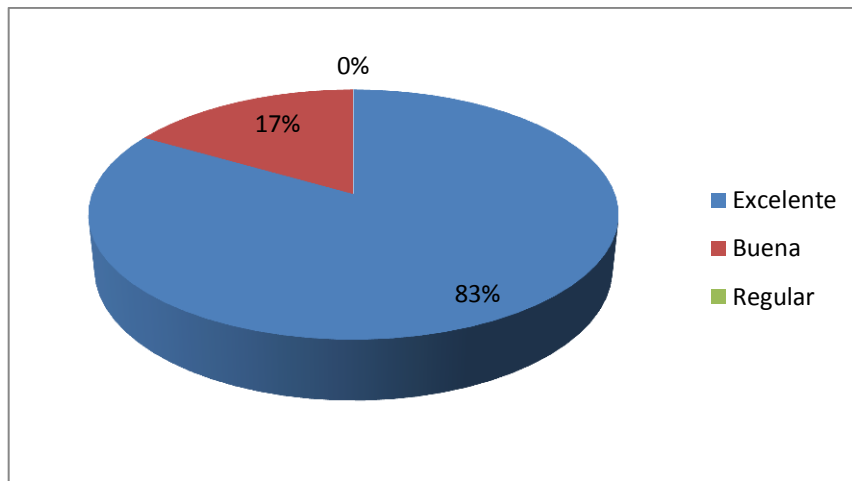
GRÁFICO N° 22. Comunicación entre Jefes y Trabajadores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	10	83%
Buena	2	17%
Regular	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Directivos AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRAFICO N°22. Comunicación Entre Jefes y Trabajadores



FUENTE: Directivos AJFLOWERS

ELABORADO POR: Las Investigadoras

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos en la pregunta diez el 17% manifiestan que la comunicación es buena, 83% dice que hay una excelente comunicación entre trabajadores y jefes. Por lo que se puede observar que existe una buena comunicación por lo cual esto es esencial dentro de la empresa.

2.5. Matriz FODA

Es una herramienta ideal para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyen un soporte o un perjuicio al propósito planteado.

El análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la florícola AJFLOWERS; es una estructura conceptual que realiza un análisis real, facilitando conocer las fortalezas y debilidades internas; con las amenazas y oportunidades que posee la empresa.

CUADRO N° 18. Matriz FODA

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Excelente precios competitivos. F2. Excelente base de datos de clientes. F3. Eficiente cumplimiento de las obligaciones de la empresa F4. Razonable estabilidad de la empresa F5. Adecuada planeación de la producción. F6. Buena gestión de abastecimiento. F7. Apropiado reclutamiento del personal. F8. Agradable clima organizacional. F9. Conveniente remuneración integral. F10. Apropiada seguridad de higiene del empleado. F11. Existencia de experiencia laboral.	D1. Falta de posicionamiento en el mercado. D2. Limitado manual de funciones. D3. Inadecuada visión empresarial. D4. Inadecuada publicidad empresarial. D5. Limitada información del producto. D6. Inadecuado control de calidad D7. Inexistencia de estrategias de localización y organización. D8. Inadecuada optimización de recursos. D9. Demora en la disponibilidad de tecnología para el proceso. D10. Ausencia de aprovechamiento de retroalimentación. D11. Deficiente capacitación al personal. D12. Inadecuado control de inventario.
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Posibilidad de créditos para la inversión. O2. Un lugar adecuado para la floricultura. O3. Tecnología amplia para mejorar los productos y servicios. O4. Gran preferencia del producto para eventos sociales y culturales. O5. Participación en ferias para captar nuevos clientes. O6. Proveedores con gran variedad de productos. O7. Proveedores con stock suficiente para el cumplimiento con el cliente. O8. Proveedores con amplios canales de distribución y entregas oportunas.	A1. Desequilibrio en el precio de los bienes y servicios. A2. Disminución de ventas en el mercado principal disminuyendo la rentabilidad de la empresa. A3. Imposibilidad de incremento en ventas. A4. Elevados costos tecnológicos, dificultad en mejorar la productividad y calidad. A5. Reducción en ventas, menor rentabilidad e imposibilidad de inversión. A6. Demanda inestable del producto.

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 23. Matriz de Estrategias

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
	F1. Excelente precios competitivos. F2. Excelente base de datos de clientes. F3. Eficiente cumplimiento de las obligaciones de la empresa F4. Razonable estabilidad de la empresa F5. Adecuada planeación de la producción. F6. Buena gestión de abastecimiento. F7. Apropiado reclutamiento del personal. F8. Agradable clima organizacional. F9. Conveniente remuneración integral. F10. Apropiada seguridad e higiene del empleado. F11. Existencia de experiencia laboral.	D1. Falta de posicionamiento en el mercado. D2. Limitado manual de funciones. D3. Inadecuada visión empresarial. D4. Inadecuada publicidad empresarial. D5. Limitada información del producto. D6. Inadecuado control de calidad D7. Inexistencia de estrategias de localización y organización. D8. Inadecuada optimización de recursos. D9. Demora en la disponibilidad de tecnología para el proceso. D10. Ausencia de aprovechamiento de retroalimentación. D11. Deficiente capacitación al personal. D12. Inadecuado control de inventario.
OPORTUNIDADES O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Posibilidad de créditos para la inversión. O2. Un lugar adecuado para la floricultura. O3. Tecnología amplia para mejorar los productos y servicios. O4. Gran preferencia del producto para eventos sociales y culturales. O5. Participación en ferias para captar nuevos clientes. O6. Proveedores con gran variedad de productos. O7. Proveedores con stock suficiente para el cumplimiento con el cliente. O8. Proveedores con amplios canales de distribución y entregas oportunas.	F4; O3 Implementar un sistema de control financiero utilizando la estabilidad de la empresa para aprovechar la tecnología. F1; O4 Realizar Benchmarking de productos con excelentes precios competitivos aprovechando la gran preferencia de productos. F10; O3 Adquirir materiales y equipos para mejorar la producción, aprovechando proveedores con gran variedad de productos. F4; O1 Diseñar un presupuesto participativo manejando una razonable estabilidad de la empresa aprovechando la posibilidad de créditos para la inversión.	D12; O3 Implementar sistema de control de inventarios para superar el inadecuado control utilizado tecnología amplia para mejorar los productos y servicios. D8; O3 Realizar una reingeniería de procesos para superar la inadecuada optimización de recursos aprovechando la tecnología de punta. D2; O3 Diseñar un manual de gestión del Talento Humano para superar el limitado manual de funciones aprovechando la tecnología. D11; O5 Realizar capacitación al personal para captar nuevos clientes.
AMENAZAS A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Desequilibrio en el precio de los bienes y servicios. A2. Disminución de ventas en el mercado principal disminuyendo la rentabilidad de la empresa. A3. Imposibilidad de incremento en ventas. A4. Elevados costos tecnológicos, dificultad en mejorar la productividad y calidad. A5. Reducción en ventas, menor rentabilidad e imposibilidad de inversión. A6. Demanda inestable del producto.	F11; A2 Análisis de riesgos a clientes utilizando la experiencia laboral para evitar disminución de ventas. F11; A5 Implementar acciones legales a clientes con carteras vencidas usando la experiencia laboral para evitar la reducción en ventas y menor rentabilidad.	D7; A6 Realizar un Plan de Marketing para reducir la inexistencia de estrategias y evitar la demanda inestable del producto. D1; A2 Realizar una investigación de Mercado para reducir la falta de posicionamiento en el mercado y evitar la disminución de ventas.

Fuente: AJFLOWERS

Elaborado por: Las Investigadoras

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AJ FLOWERS” UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO, SECTOR CRUZ LOMA, EN EL PERÍODO 2015-2016

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo General

- ✓ Diseñar un Plan Estratégico para la empresa “AJ FLOWERS” ubicado en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro, sector Cruz Loma, en el período 2015-2016, con el propósito de mejorar el direccionamiento estratégico para lograr cubrir todos los requerimientos de las áreas operativas.

3.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Rediseñar la filosofía empresarial para identificar a la empresa, en el presente y un futuro.
- ✓ Elaborar un cuadro de mando integral para conocer los medios de evaluación para el cumplimiento adecuado de estrategias.
- ✓ Realizar un plan de implementación para establecer las actividades que se deben ser realizadas tomando en cuenta tiempos y responsables respectivamente.

3.2. Direccionamiento Estratégico

3.2.1. *Formulación de la Misión*

Crear y mantener éxito comercial rentable y responsable a nivel local e internacional, cultivando y comercializando claveles de alta calidad y alcanzando la satisfacción de nuestros clientes, convirtiéndose en una empresa dinámica creativa e innovadora hacia la consecución de los fines comunes.

3.2.2. Formulación de la Visión

La empresa en cinco años estará posicionada en el mercado a nivel nacional e internacional a través de la producción y exportación de claveles de calidad de diferentes tipos, desarrollando técnicas de cultivo y comercialización, generando de esta manera riqueza y fuentes de trabajo que fomenten el crecimiento y seduzcan las exigencias de los clientes y creen una lealtad hacia la empresa Florícola AJ FLOWERS.

3.2.3. Valores Corporativos

Los valores son normas conducentes que guían y orientan el comportamiento humano hacia la excelencia; cuyos valores son practicados por todos los colaboradores de la empresa AJFLOWERS.

A continuación se presenta los valores que inspiran al personal de AJFLOWERS en el desempeño de las actividades diarias:

Ética profesional.- El personal que opera en la empresa actúa con transparencia en todas las manifestaciones, en su comportamiento predomina los principios de honestidad, responsabilidad, involucramiento, dedicación, esmero, integridad y justicia; siendo capaz de mantener un compromiso más fuerte y firme; asumiendo las consecuencias por el resultado de lo hecho o elaborado.

Liderazgo e innovación.- Nuestro Talento Humano desarrolla liderazgo; es capaz de dirigir a un grupo de gente, motivarlos, velar por sus necesidades e inquietudes, manejar la información y utilizar las nuevas tecnologías en beneficio de la empresa.

Honestidad e integridad.- La honestidad ayuda a construir una vida íntegra, porque el ser interno y la personalidad externa son reflejo uno de la otra; permitiendo que el personal de la empresa reconozca qué es lo correcto y apropiado en el desenvolvimiento de las actividades de cada rol.

Trabajo en equipo.- Existe un ambiente de compañerismo en donde se estimula el entusiasmo para que salga bien las tareas encomendadas y se pueda obtener muy buenos resultados.

Responsabilidad social y ambiental.- Los empleados cumplen con su trabajo dentro del cargo asignado, comprometiéndose con la sociedad, el servicio a los demás y el cuidado del entorno.

3.2.4. Políticas Empresariales

Las políticas conforman las interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones de la empresa.

3.2.4.1. Políticas para la directiva

- ✓ Ampliar la cartera de clientes, buscar nuevos mercados.

- ✓ Fortalecer un buen clima laboral en base a un efectivo sistema de comunicación organizacional.
- ✓ Comunicar y recordar la filosofía de la empresa a sus empleados.
- ✓ Planificar un presupuesto anual de los ingresos y gastos estimados.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal cada seis meses.

3.2.4.2. Políticas Financieras

- ✓ Elaborar los registros de las transacciones diarias con criterio profesional.
- ✓ Contener respaldos de la información contable de la empresa.
- ✓ Conservar toda la documentación de la empresa de acuerdo al plazo exigido por la ley.
- ✓ Preparación de cheques para cumplir con las obligaciones con proveedores.
- ✓ Llevar a cabo la contabilidad de la empresa en los términos que establece la Ley
- ✓ Registrar y controlar los recursos financieros
- ✓ Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros

3.2.4.3. Políticas de Producción

- ✓ La persona adecuada tiene la responsabilidad de verificar el tamaño del clavel.
- ✓ Cortar tallo según zona de producción y colocar en coche

- ✓ Realizar limpieza de caminos laterales entre cama y cama
- ✓ Trasladar el coche hacia recepción en Pos-cosecha

3.2.4.4. Políticas para el Talento Humano

- ✓ Los horarios de entrada y salida del personal es de 7:15AM a 17:00PM, de lunes a viernes; disponiendo de una hora para almorzar y los sábado de 8:30AM a 14:00PM.
- ✓ La empresa suministrará a los empleados la instrucción necesaria para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo.
- ✓ La empresa entregará a los empleados el material adecuado y necesario para la ejecución de sus actividades.
- ✓ En caso de enfermedad el empleado justificará con el certificado médico del IESS.
- ✓ En horas laborables el empleado no puede hacer uso del celular.
- ✓ Mantener limpio el puesto de trabajo; así como también dar un buen uso a los equipos y materiales utilizados para el desempeño de sus actividades.

3.2.5. Matrices Axiológicas

3.2.5.1. Matriz de Valores

Se observa en esta matriz los valores que se han encontrado en la empresa AJFLOWERS y como estos se relacionan con los actores mencionados.

CUADRO N° 19. Matriz Axiológica de Valores

VALORES	ACTORES						
	SOCIEDAD	CLIENTES	ESTADO	COLABORADORES	PROVEEDORES	SOCIOS	FAMILIA
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	
Confiabilidad	X	X		X	X	X	X
Honradez	X	X	X	X	X	X	X
Seguridad	X	X	X	X	X	X	
Puntualidad	X	X	X	X	X	X	
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Participación	X	X	X	X	X	X	
Competitividad	X	X				X	
Excelencia	X	X	X	X	X	X	

Elaborado por: Las Investigadoras

3.2.5.2. Matriz de Principios

Esta matriz muestra con quien directamente esta la empresa cumpliendo sus principios de responsabilidad, ya sean estos de pago o garantías.

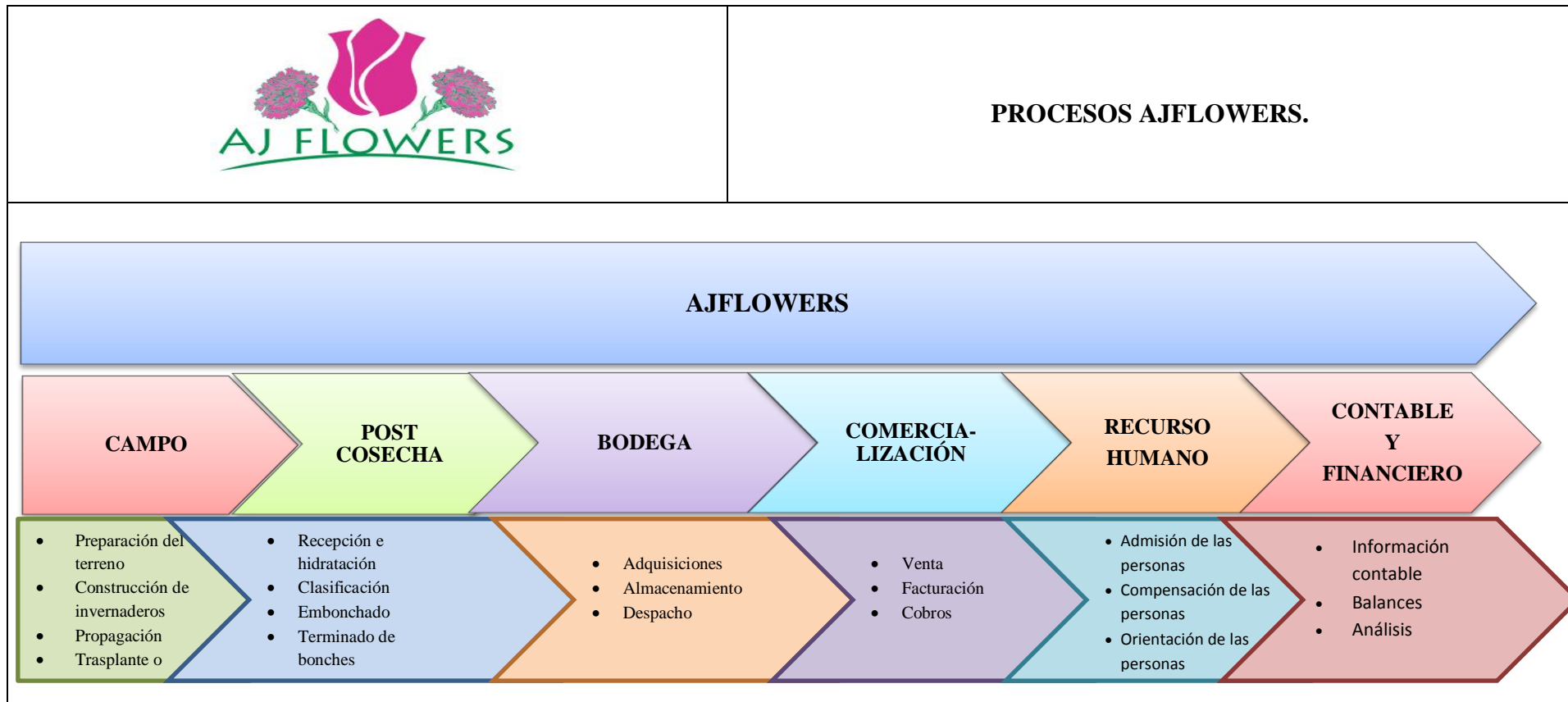
CUADRO N° 20. Matriz Axiológica de Principios

PRINCIPIOS	ACTORES						
	SOCIEDAD	CLIENTES	ESTADO	COLABORADORES	PROVEEDORES	SOCIOS	FAMILIA
Remuneración Justa		X	X	X		X	X
Buen Ambiente de Trabajo		X		X	X	X	X
Crecimiento Personal	X	X	X	X	X		X
Satisfacción al Cliente		X		X		X	
Trabajo en Equipo		X		X	X	X	
Fortalecer Planes Estratégicos		X	X	X	X	X	
Cumplimiento Tributario		X	X	X	X	X	
Rentabilidad Adecuada			X	X		X	X

Elaborado por: Las Investigadoras

3.2.6. Cadena de Valor

GRÁFICO N° 24. Procesos de la Florícola AJFLOWERS

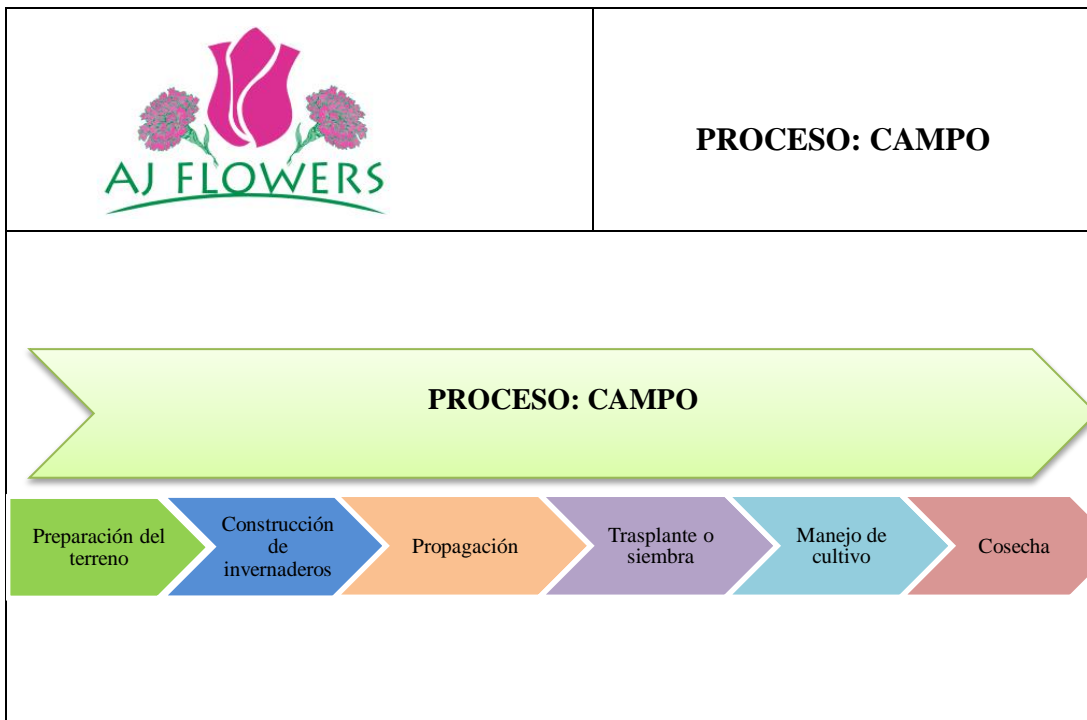


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las investigadoras

3.2.6.1. Campo

Es el primer proceso operativo de la florícola, destinado para la producción de claveles desde el estado vegetativo de la planta hasta terminar con la cosecha. Se le considera el primer proceso ya que es el inicio de las actividades con las cuales la empresa empieza su negocio. El proceso de campo es desarrollado por las personas de manera rotativa, es decir todas las personas realizan las mismas actividades.


CUADRO N° 21. Cadena de Valor del Proceso de Campo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las investigadora

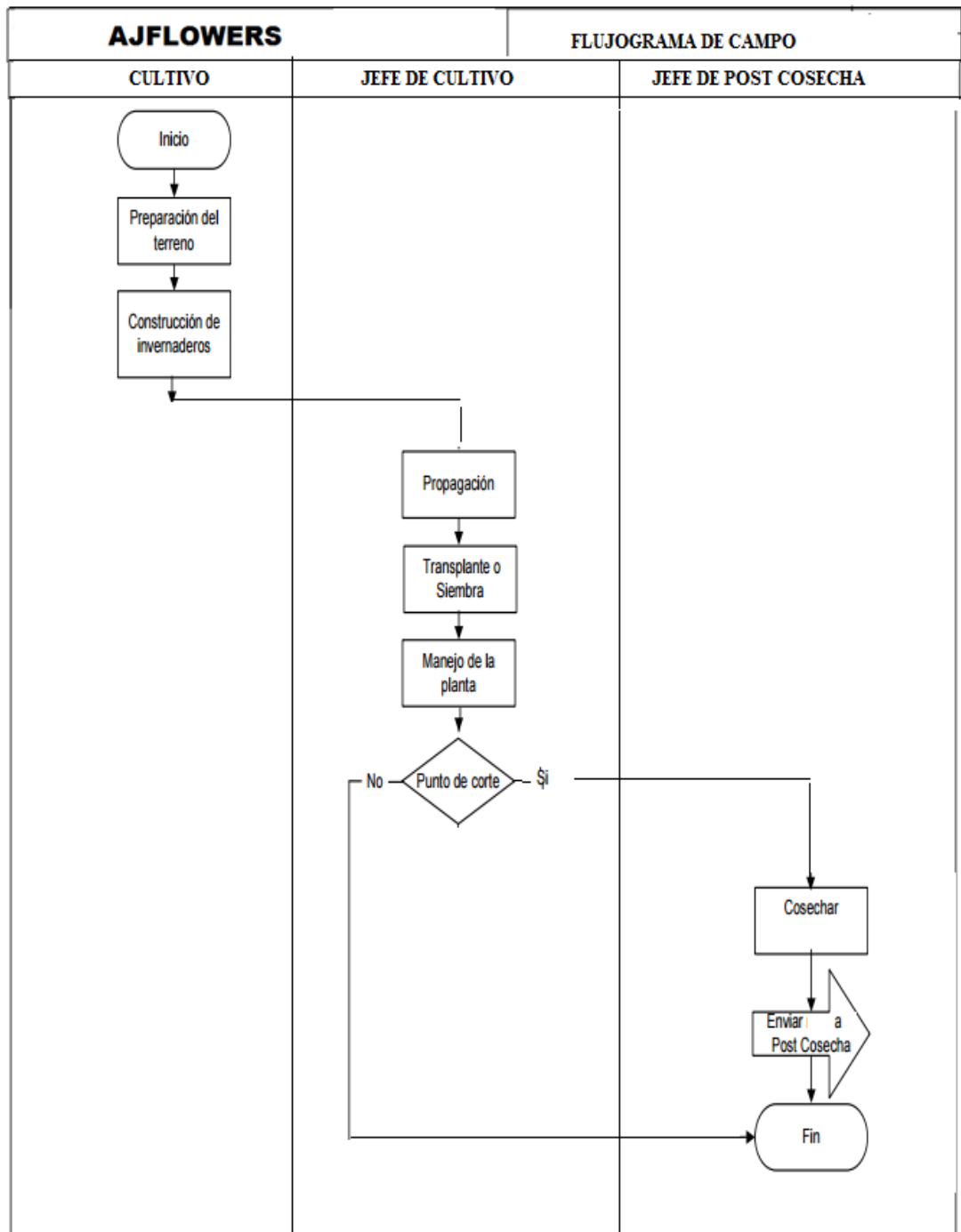
CUADRO N° 22. Descripción de las Actividades del Proceso Campo.

PROCESO: CAMPO		
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Preparación del terreno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remover el suelo, utilizando arado para luego formar una estructura compacta y plana en la superficie(hacer drenajes, si la necesidad así lo requiere) ✓ Análisis, recolección de muestras del sitio donde se va a hacer el trasplante y su respectivo envío a un laboratorio para que nos dé como resultado la cantidad de nutrientes que existen en ese suelo, cuyo resultado nos va a permitir elaborar nuestro programa de fertilización. ✓ Incorporación de materia orgánica, añadir al suelo estiércol de animales, cascarillas de arroz café palma africana bagazo de caña, campos, u otro tipo de material, que pueda mejorar los nutrientes en el suelo. ✓ Sistema de riego, colocar el sistema de riego por aspersión y goteo.
2	Construcción de invernaderos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La construcción de invernaderos es muy importante para el desarrollo de la planta, AJFLOWERS sostiene la construcción de invernaderos mediante una estructura de madera cubierta con un plástico resistente, el mismo que le protegerá a los claveles de lluvias heladas, viento, entre otros. ✓ En este subproceso existe el personal de mantenimientos el mismo que revisa constantemente que la madera o plástico del invernadero se encuentre en óptimas condiciones.
3	Propagación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para la propagación es necesario buscar una variedad de mayor preferencia en el mercado, el mismo que debe ser tomado en cuenta características como color, tamaño de botón, productividad, resistencia a enfermedades y viaje ensayos de duración en el florero, etc.). ✓ Enraizado e injertación del patrón ✓ Enraizado de Patrón, enraizado del patrón se obtiene a partir de un segmento de tallo de una variedad de clavel de tipo silvestre la cual nos permite darle ciertas características a la futura planta de resistencia a enfermedades del suelo, productividad y resistencia al estrés producido por cambio climáticas humedad temperatura, etc.) ✓ Injertación, es un método de propagación vegetal el cual consiste en poner en la pared de la estaca a la cual previamente se le ha retirado una parte de la corteza en cuyo sitio se coloca la yema de la variedad a ser cultivar, la misma que de 21 a 25 días se suelda o pega y pasa a ser parte de la planta.

4	Trasplante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trasplante es la siembra de las pequeñas plantas y significa colocar el plantín en el sitio definitivo de acuerdo a la necesidad de la siembra (en 3 bolillo: entre planta cada 18 cm y entre hilera 20 a 25 cm) ✓ Con una cantidad de plantas de 333 por cama, (dependiendo de la superficie) y de entre 72 y 75 mil plantas por hectárea.
5	Manejo de planta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desyeme de los tallos de producción, es la eliminación de los brotes laterales, (Obtener un tallo largo, grueso, y recto terminado en un solo botón), durante el desarrollo de planta es necesario realizar labores de deshierba, deschuponado, incorporación de materia orgánica, escarificación o trinchado, fertilización (proporcionar a la planta los nutrientes y la cantidad de agua necesaria para su desarrollo). ✓ Fumigación ✓ Monitoreo de enfermedades, observación periódica de la plantas para detectar a tiempo la presencia de plagas y enfermedades (Oidio, Araña, Trips, Pulgón, Mildiu Velloso, etc.), el mismo que nos permitirá elaborar el ✓ Del monitoreo e un método de planificación para el control de ✓ cada enfermedad o plaga tomando en cuenta un manejo integrado (manejo físico, cultural y químico) ✓ De acuerdo a la severidad e incidencia de las plagas y enfermedades se determina el tipo y cantidad de químico a ser utilizado para su control, tomando en cuenta su rotación (resistencia al químico) de acuerdo al mecanismo de acción.
6	Cosecha	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Corte o cosecha, es la primera labor del día, donde se verifica el punto de corte (observar la madurez del botón dependiendo de la variedad, desprendimiento de los pétalos del exterior hacia el interior del botón, dimensión del tallo, entre otras.) ✓ Enmallado, colocar 25 tallos de claveles en una malla que sirve de soporte para que no sufra daños al momento de su traslado. ✓ El clavel cortado es enviada a la Post cosecha donde recibirá un nuevo proceso.

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO N° 25. Flujo de Campo

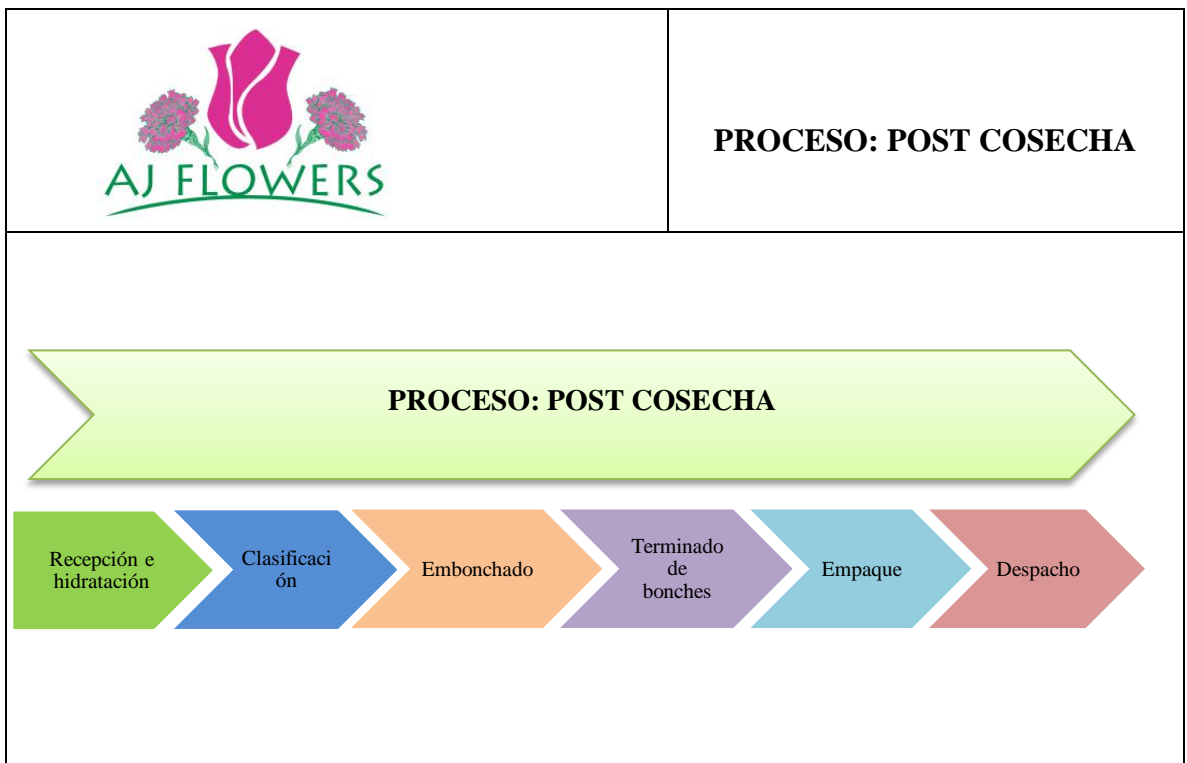


Fuente: Secundaria
Elaborado por: Las Investigadoras

3.2.6.2. La Post Cosecha

La Post cosecha es una área diseñada específicamente para la conservación de los claveles que proviene de la cosecha del campo, las mismas que reciben una hidratación empaque y cadena de frío hasta el momento del embarque.


GRÁFICO N° 26. Cadena de Valor Proceso Post Cosecha.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las investigadoras

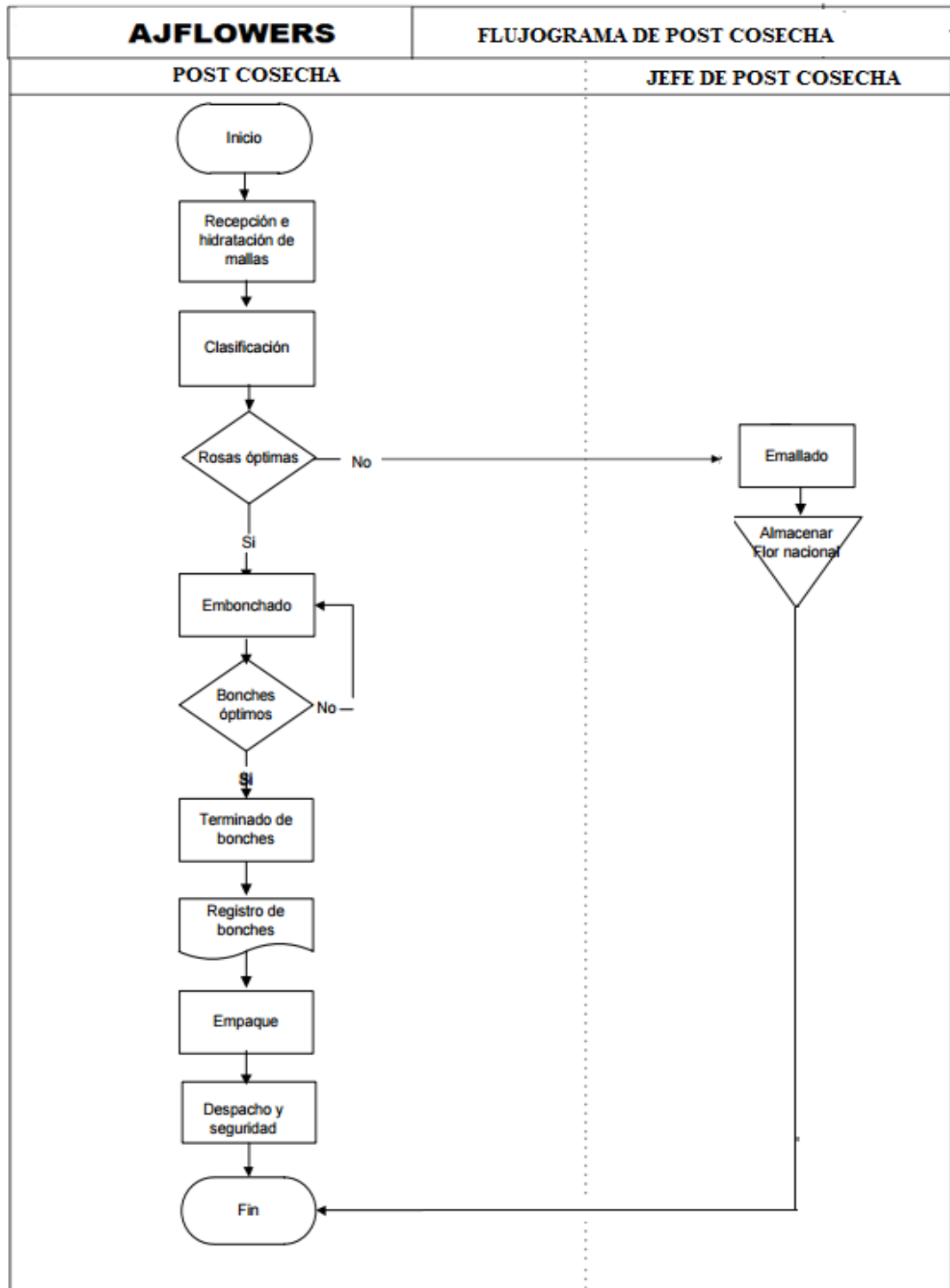
CUADRO N° 23. Descripción de las Actividades del Proceso Post Cosecha.

<p style="text-align: center;">PROCESO: POST COSECHA</p>		
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Recepción e hidratación de mallas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La recepción de mallas consiste en recibir todas las mallas que ingresan a la Post Cosecha en el menor tiempo posible del cual se entrega un informe del número de botones ingresados por variedad. ✓ Inmersión en producto químico, las mallas son sumergidas en preparación de químicos para lavar el follaje y una preparación preventiva con fungicida. ✓ Hidratación, consiste en colocar las mallas en tachos con una solución de ácido cítrico, cloro, preservantes y bactericidas, que a más de hidratar previene de infecciones, en este sitio se debe esperar 20 minutos para enviar las mallas a la clasificación.
2	Clasificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las mallas son receptadas en las mesas de clasificación, las mismas que son distribuidas tomando en cuenta ciertos factores como la longitud del tallo (40, 50, 60, 70, 80,90, 100 cm) la apertura y tamaño del botón, la variedad y la revisión de enfermedades en el follaje, luego de estas verificaciones las personas proceden a deshojar o retirar el follaje unos 20 cm del tallo, una vez clasificado los claveles que cumplen los parámetros establecidos son colocadas en el árbol de clasificación o cunas para el siguiente paso. ✓ Los claveles que no cumplan los parámetros establecidos se enmalla para almacenar y reportar como flor nacional.
3	Embonchado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El embonchado significa tomar las rosas clasificadas para formar ramos que pueden tener desde 10, 12, 20, 25 tallos por ramo según las necesidades y especificaciones realizadas por del cliente, previo la venta realizada. ✓ Control de calidad, Verificar que los bonches se encuentren formados correctamente y uniformemente, tomando muy en cuenta que el ramo de las 10 o más rosas tengan la aperturación del botón similitud unas de otras. Caso contrario los ramos que no cumplen estos parámetros se le volver a formar los bonches nuevamente.
4	Terminado de bonches	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El terminado del bonche significa igualar los tallos de acuerdo a los parámetros establecidos, para crear una igualdad de tallos, este procedimientos se lo realiza en un máquina cortadora la misma que es manipulada por una persona para realizar este proceso, luego se procede a

		<p>colocar ligas capuchones y comida floral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prioridad de los despachos, tomando en cuenta los horarios establecidos por las cargueras.
5	Empaque	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una vez que los bonches se encuentren terminados, se envían al cuarto frío donde recibe una última hidratación por un periodo de 8 horas antes del empaque, en este lugar se clasifica los bonches en gavetas de acuerdo al sorteo de clientes. ✓ Para el empaque es necesario preparar cartones, cinta de embalaje zunchos, almohadilla refrigerante, etc. ✓ Tapar y enzunchar la caja, una vez que las cajas cumplan la orden de pedido se procede a tapar y enzunchar las cajas para seguridad y protección de los bonches. ✓ Etiquetar las cajas, especificar en la caja el número de bonches empacados, tamaño, variedad, cliente, para identificar con facilidad su contenido. Apilar las cajas, una vez finalizado el empaque se coloca una caja sobre en distintas perchas ubicadas en el cuarto frío hasta el momento del embarque.
6	Despacho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El despacho consiste en enviar las cajas en camiones los mismos que debe tener un sistema de frío para conservar la hidratación del clavel. ✓ Además se debe enviar las facturas para cliente, para agencia y guía de ruta.

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO N° 27. Flujograma del Proceso de Post Cosecha

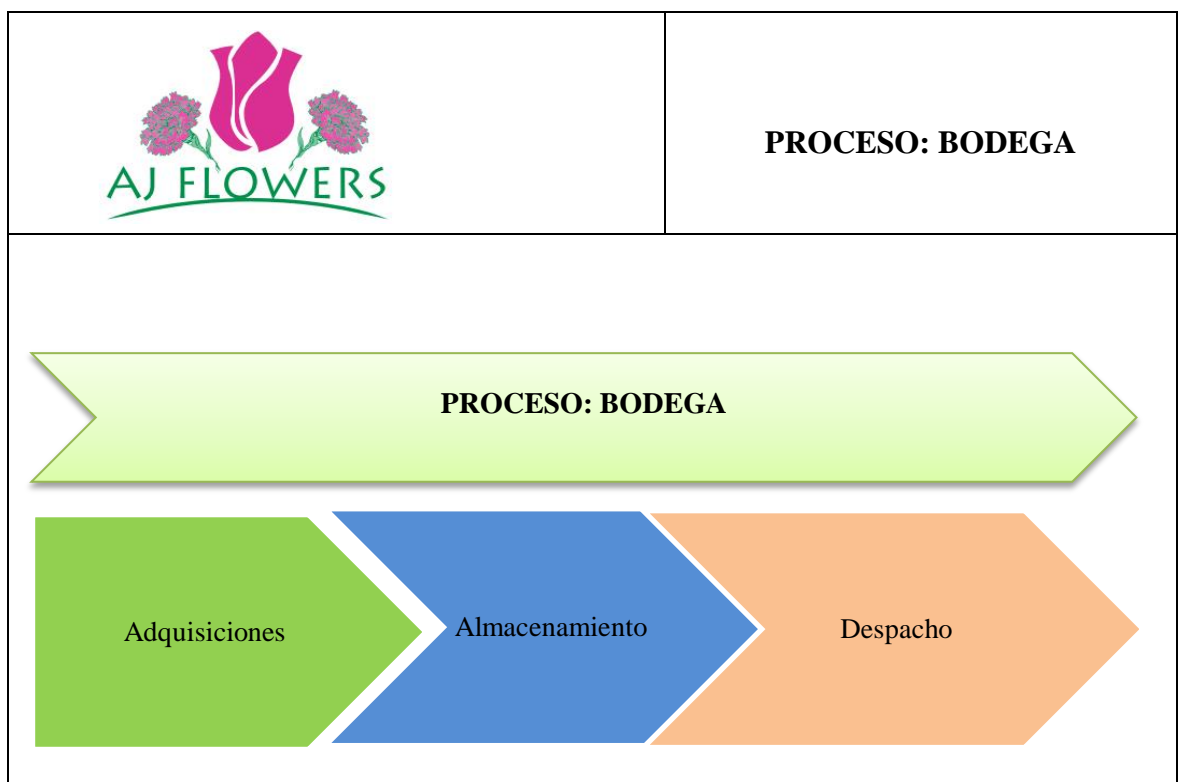


Fuente: Secundaria
Elaborado por: Las Investigadoras

3.2.6.3. Bodega

Este lugar es un área de apoyo para el proceso productivo Campo y Post cosecha, la misma que está diseñada para el abastecimiento, almacenamiento y despacho de los productos, materiales, fertilizantes, etc., para dar cumplimiento a las metas establecidas por los distintos departamentos.


GRÁFICO N° 28. Cadena de Valor Proceso Bodega



Fuente: Investigación de campo

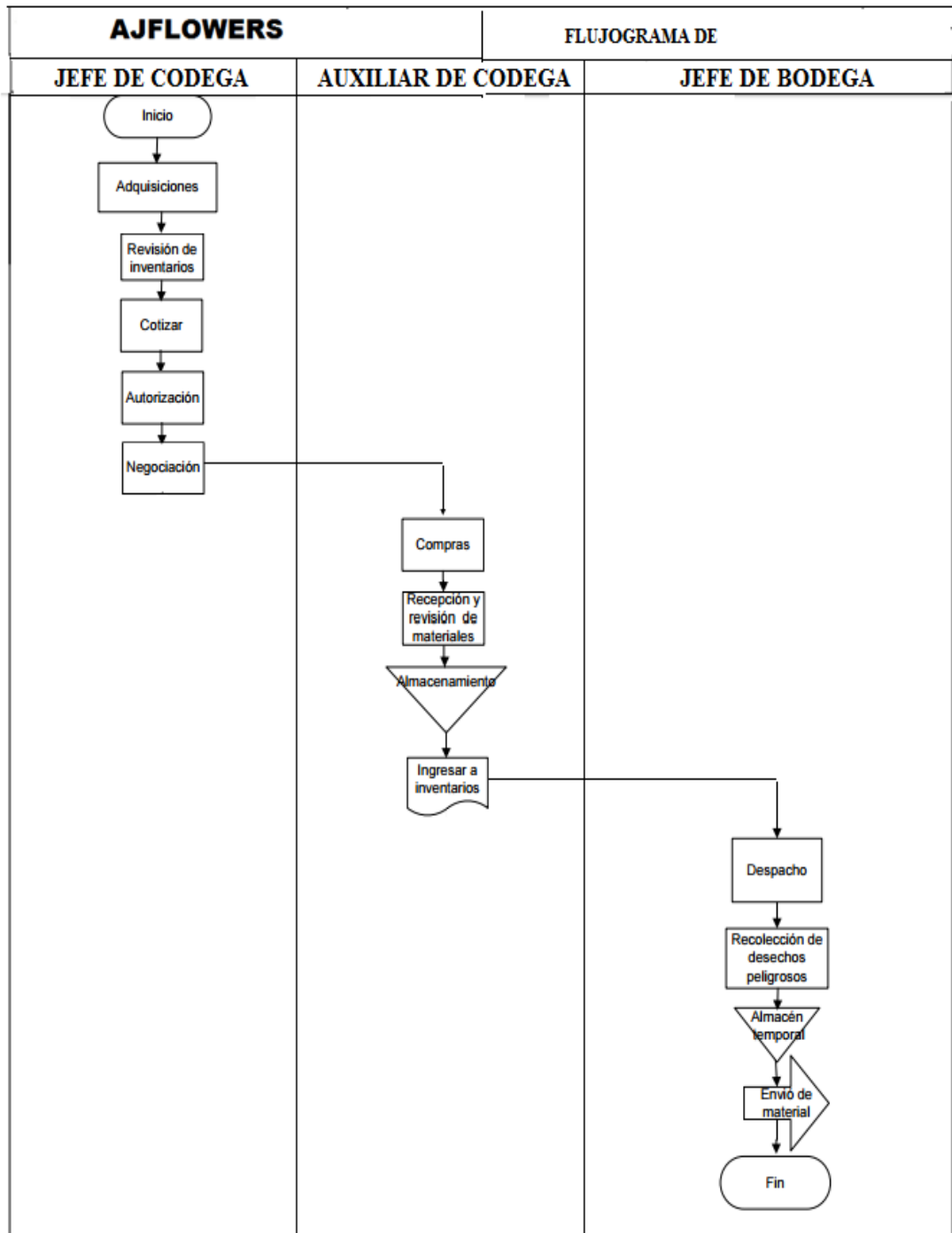
Elaborado por: Las investigadoras

CUADRO N° 24. Descripción de las Actividades del Proceso Bodega

PROCESO: BODEGA		
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para que se proceda a realizar las debidas compras es necesario realizar las verificaciones de las existencias de materiales, agroquímicos, etc. en inventarios, así como las cantidades máximas y mínimas que deben mantenerse en stock. ✓ Cotizar precios, indagar en distintos proveedores el producto, la forma de pago, etc., de lo que se requiera comprar, así como obtener varias cotizaciones. ✓ Autorización, una vez que se ha obtenido las cotizaciones es necesario enviar las cotizaciones. ✓ Recibir la orden de compra, la misma que debe tener la respectiva factura para la revisión de lo adquirido. ✓ Recibir factura, recibir la factura la misma que debe cumplir los parámetros establecidos por la Ley.
2	Almacenar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingreso a inventarios, una vez constatada la mercancía, se procede a ingresar en los inventarios en el sistema computarizado manejado para el área de Bodega detallando el producto y cantidades. ✓ Almacenamiento, este paso consiste en colocar lo adquirido en los lugares respectivamente identificados, cabe recalcar que la bodega está bien rotulada indicando donde debe almacenarse los materiales, los químicos (dependiendo de la toxicidad), maquinaria, etc
3	Despacho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Despacho, para la entrega de los materiales solicitados es necesario que exista una orden de pedido, la misma que es revisada en inventarios la existencia de lo solicitado, para proceder a la entrega de material es necesario llenar un formulario el mismo que respaldara la entrega firmada por la persona a quien se despacha. ✓ Registro en inventario, descargar el material entregado en el inventario, y/o esperar hasta el momento de la devolución del sobrante luego de ejecutado el trabajo. ✓ El área de Bodega además se encarga del Manejo de desechos peligrosos, el mismo que consiste en que una vez vertidos los agroquímicos en la fumigación se procede a recolectar los envases, para perforar el envase que no pueda ser utilizado con otro fin. ✓ Se procede a colocar etiquetas que identifiquen la peligrosidad del material.

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO N° 29. Flujograma del Proceso de Bodega



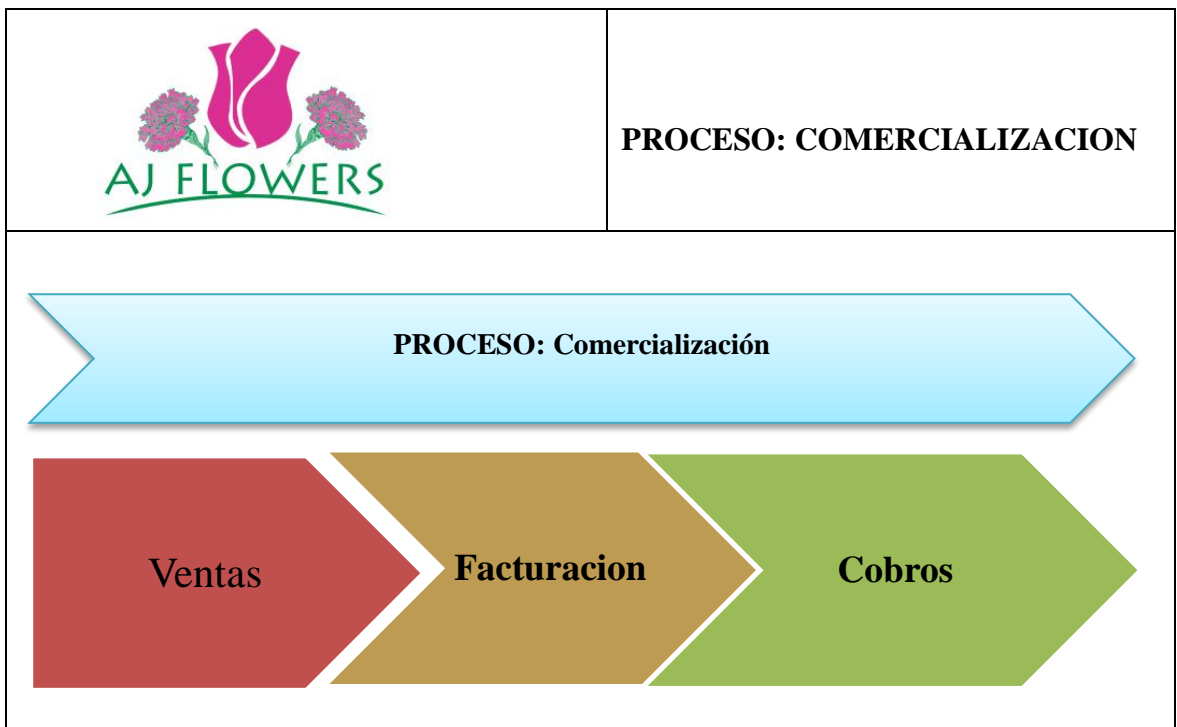
Fuente: Secundaria

Elaborado por: Las Investigadoras

3.2.6.4. Comercialización

La comercialización es el área encargada de promocionar y buscar nuevos mercados para ubicar la flor producida en AJFLOWERS, en manos de los clientes, las ventajas que mantiene esta finca es contar con claveles de calidad, certificaciones, cuidado al medio ambiente, entre otros factores que han hecho posible ingresar a los mercados más difíciles y sostenerse frente a la competencia internacional.


GRÁFICO N° 30. Cadena de Valor Proceso Comercialización



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las investigadoras

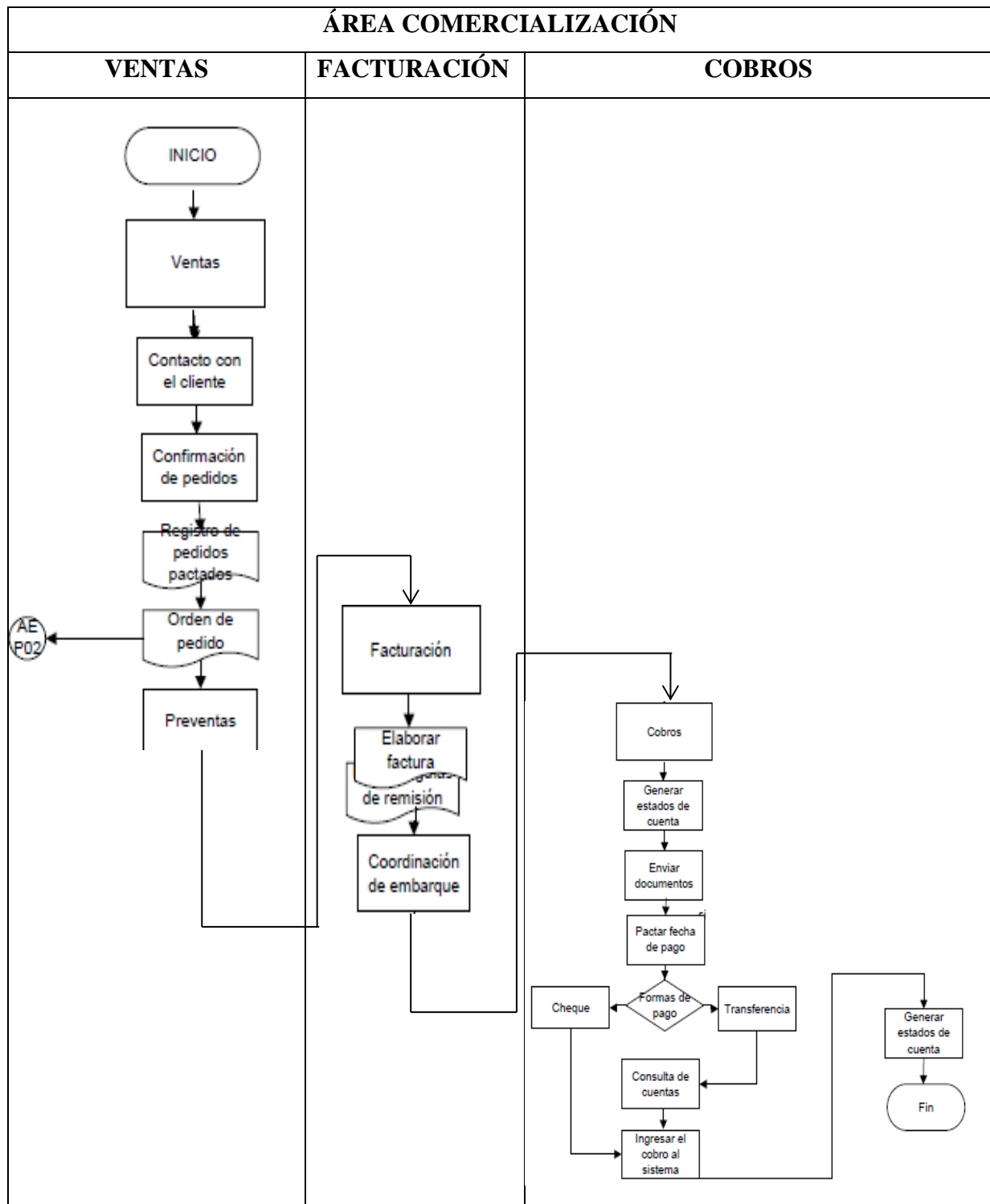
**CUADRO N° 25. Descripción de las Actividades del Proceso
Comercialización**

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN		
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este proceso consiste en recolectar un estimado de producción, para que de esta manera pueda contactarse con el cliente vía internet o telefónico para ofrecerle el disponible del día. ✓ Envío de disponibles, ofrecer el disponible del día al cliente procurando despachar el disponible anterior almacenado por la Post Cosecha si lo hubiere. ✓ Confirmación de pedido , confirmar el pedido así como el número de bonches que llevara la caja, los colores y dimensiones, requerimientos para el empaque, etc. ✓ Registro de pedidos pactados, registrar todos los pedidos pactados por el cliente para sacar un nuevo disponible que será ofrecido a otro cliente y generar la orden de pedido. ✓ Ingreso al sistema la orden de pedido, integra la información al sistema para contabilizar las órdenes de pedido. ✓ Además de la venta es necesario analizar otros mercados (mercado abierto), donde se pueda ubicar el producto lo que le permitirá contar con una cartera de clientes, para realizar las ventas sin mayores contratiempos. ✓ Realizar preventas para los posteriores días.
2	Facturación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De la venta realizada pasa la información a facturación lugar donde se genera la orden de pedido para preparar el empaque, la misma que es enviada a la Post Cosecha. ✓ Contacto con las agencias, ponerse en contacto con las agencias de viaje antes de las 11 am para coordinar el embarque (solicitar el número de guía madre e hija, así como el número de cajas que serán enviadas.) ✓ Generar la factura que será enviada al cliente para su posterior cobro
3	Cobro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar estado de cuentas, para el cliente en base a la venta realizada. ✓ Envío de documentos, remitir al cliente los

		<p>documentos sustentos de la venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pactar las fechas en las que se cobrara el dinero al cliente, se refiere a llegar a un acuerdo entre el cliente y el cobrador donde se delimitara las fechas de cobro ✓ Transferencia bancaria, ofrecer la información de la cuenta de AJFLOWERS para su transferencia y/.o solicitar a finanzas el envío del mensajero a retirar cheques ✓ Consulta de cuentas, consultar en el sistema si el cliente realizo la transferencia o envió el cheque para la florícola. ✓ Ingresar al sistema, registrar el cobro en el sistema para archivar la información. ✓ Generar nuevos estados de cuentas para el próximo mes de los clientes.
--	--	--

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO N° 31. Flujograma del Proceso de Comercialización



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las investigadoras

3.2.6.5. Talento Humano

Es un proceso de apoyo que busca orientar remunerar y desarrollar al activo más importante de la florícola las personas, quienes son las encargadas de administrar inteligentemente los recursos de propiedad de la empresa con el objeto de obtener el máximo provecho de los mismos.


GRÁFICO N° 32. Cadena de Valor Proceso Talento Humano



Elaborado por: Las investigadoras

CUADRO N° 26. Descripción de las Actividades del Proceso Talento

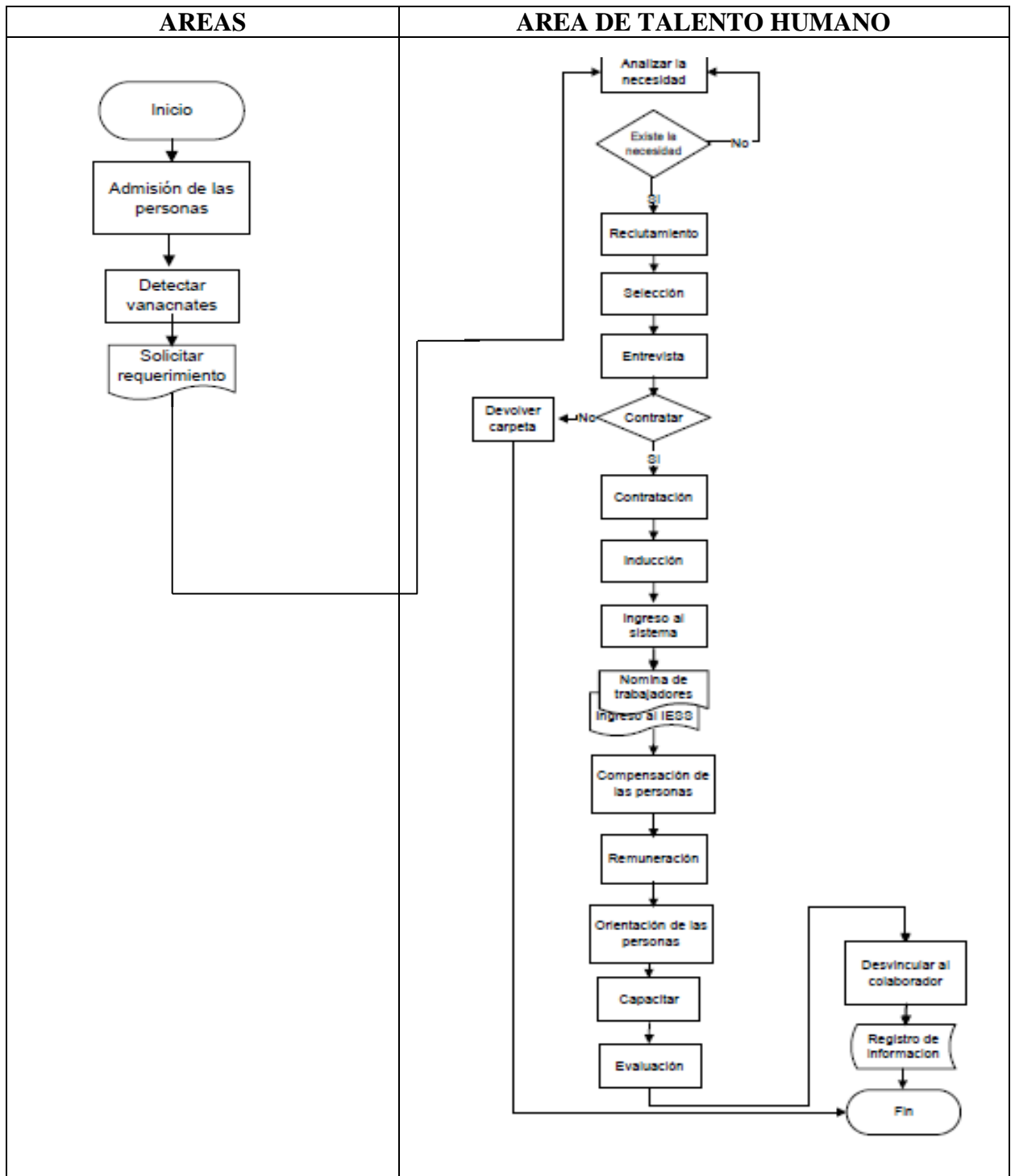
Humano

PROCESO: TALENTO HUMANO		
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Admisión de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consiste en captar a los candidatos con mayores potencialidades y convertirlos en parte de la florícola. ✓ Reclutamiento, Se inicia con detectar necesidades de contratar mano de obra (temporada alta) en los distintos departamentos. ✓ Elaborar y publicar anuncios, Crear anuncios para que las personas se enteren de la necesidad de una vacante en la empresa (internet, pancartas prensa, etc.), colocar anuncio en la entrada de la puerta. ✓ Seleccionar, una vez que se obtenga información de la solicitudes enviadas, se procede a revisar y seleccionar las carpetas o información que cumpla con los requerimientos exigidos por el cargo o puesto. ✓ Entrevista, la entrevista es un factor primordial que influye directamente en la selección del candidato. ✓ Contratar, firmar el contrato por triplicado (Trámites legales, empresa, persona contratada) informando al nuevo integrante del tipo de contrato, duración del contrato (contrato a prueba para luego ser indefinido o temporal), sueldo y más beneficios que la empresa ofrece. ✓ Inducción, Indicar al nuevo integrante de sus responsabilidades y técnicas para desenvolver su puesto o cargo, además la presentación de su equipo de trabajo jefes y /o subordinados, etc. ✓ Ingresar al sistema, la información del nuevo integrante para registrar en Nómina de Trabajadores e ingreso al sistema del IESS.
2	Compensación de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La compensación, significa compensar o retribuir al personal por los esfuerzo entregados a la empresa, en base al informe que cada supervisor de área entrega de la toma de información del desempeño ✓ Remuneración, Consiste en el pago del salario fijo o básico que se entrega al personal mensualmente.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivos salariales, La empresa busca premiar a los trabajadores con altos índices de competencia. ✓ Ofreciendo bonos por eficiencia y por responsabilidad, cabe recalcar que estos beneficios son entregados en las áreas de Campo y Post cosecha. ✓ Beneficios, Son programas de remuneración indirecta que recibe el trabajador como un pago adicional a sus salarios y consiste en: Comedor, Servicios Médicos, Seguros de Vida, Transporte, entre otros. ✓ Para la entrega de incentivos es necesario que cada colaborador entregue su mejor desempeño en el trabajo el mismo que es evaluado por cada supervisor de las áreas de Campo y Post cosecha ✓ Elaborar un informe para la entrega de incentivos y enviar al departamento financiero encargado de elaborar el rol de pagos.
3	Orientación de las personas de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación, Es el adiestramiento del personal para fortalecer sus niveles de competencia o motivar al empleado a descubrir sus propias fortalezas, conocimientos, aptitudes, etc. ✓ La orientación de las personas esta dado básicamente por guiar a las personas al alcance de los objetivos empresariales, motivar a sus colaboradores para alcanzar dichos objetivos, proporcionar técnicas que mejoren su lugar de trabajo, elevar los niveles de desempeño de cada colaborador, entre otros. ✓ La evaluación lo realiza cada departamento para conocer si sus integrantes buscan alcanzar el objetivo antes planificado, o es necesario retroalimentar a sus colaboradores.
4	Desvinculación del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La desvinculación del personal, es la terminación de la relación laboral con la empresa, se da por las siguientes razones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Duración del contrato. ✓ Bajos niveles de desempeño ✓ Renuncia voluntaria. ✓ Informar al colaborador de la terminación del contrato ✓ Eliminar trabajador del sistema, Excluir de la nómina de trabajadores de la empresa, así como del IESS. ✓ Elaborar acta de finiquito acorde al tiempo y lo estipulado en la Ley. ✓ Entrega de liquidación y firmar del acta de finiquito en la Insectoría de Trabajo.

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO N° 33. Diagrama de Flujo del Proceso de Talento Humano

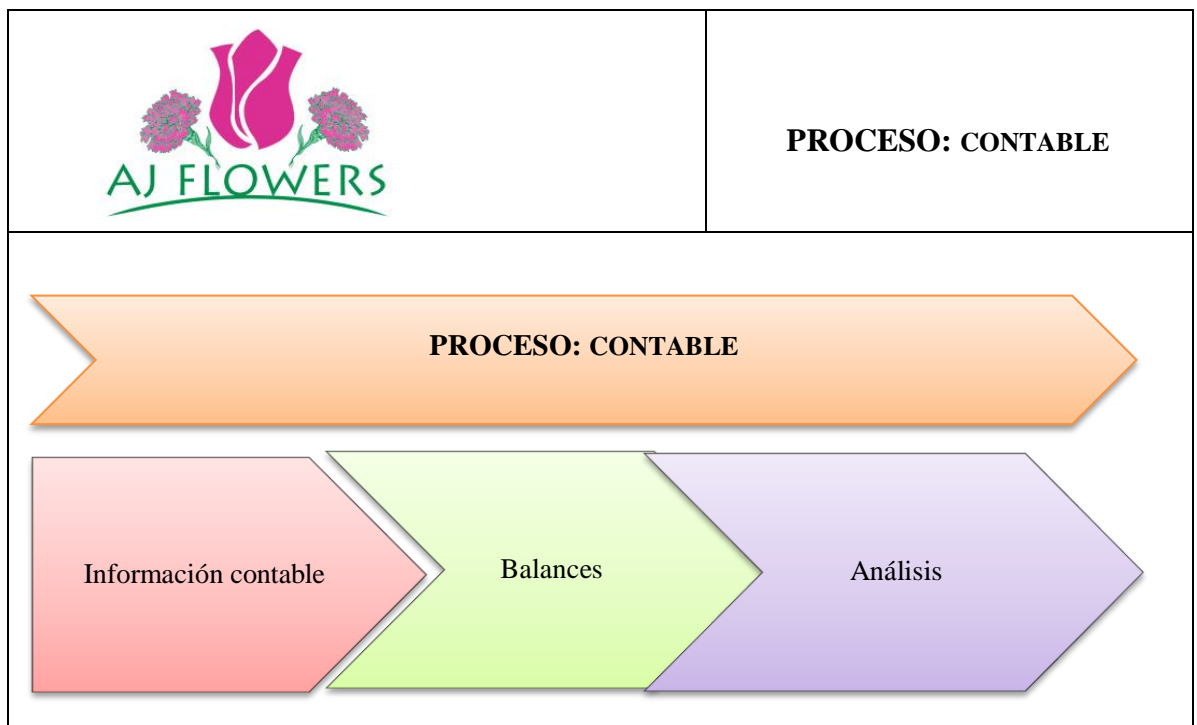


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las investigadoras

3.2.6.6. El Proceso Contable Financiero

Es un proceso de soporte que se encarga de velar por la correcta utilización de los recursos disponibles de la empresa, además ofrece una información sobre la situación real de la empresa.


GRÁFICO N° 34. Cadena de Valor Proceso Contable



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las investigadoras

CUADRO N° 27. Descripción de las Actividades del Proceso Contable

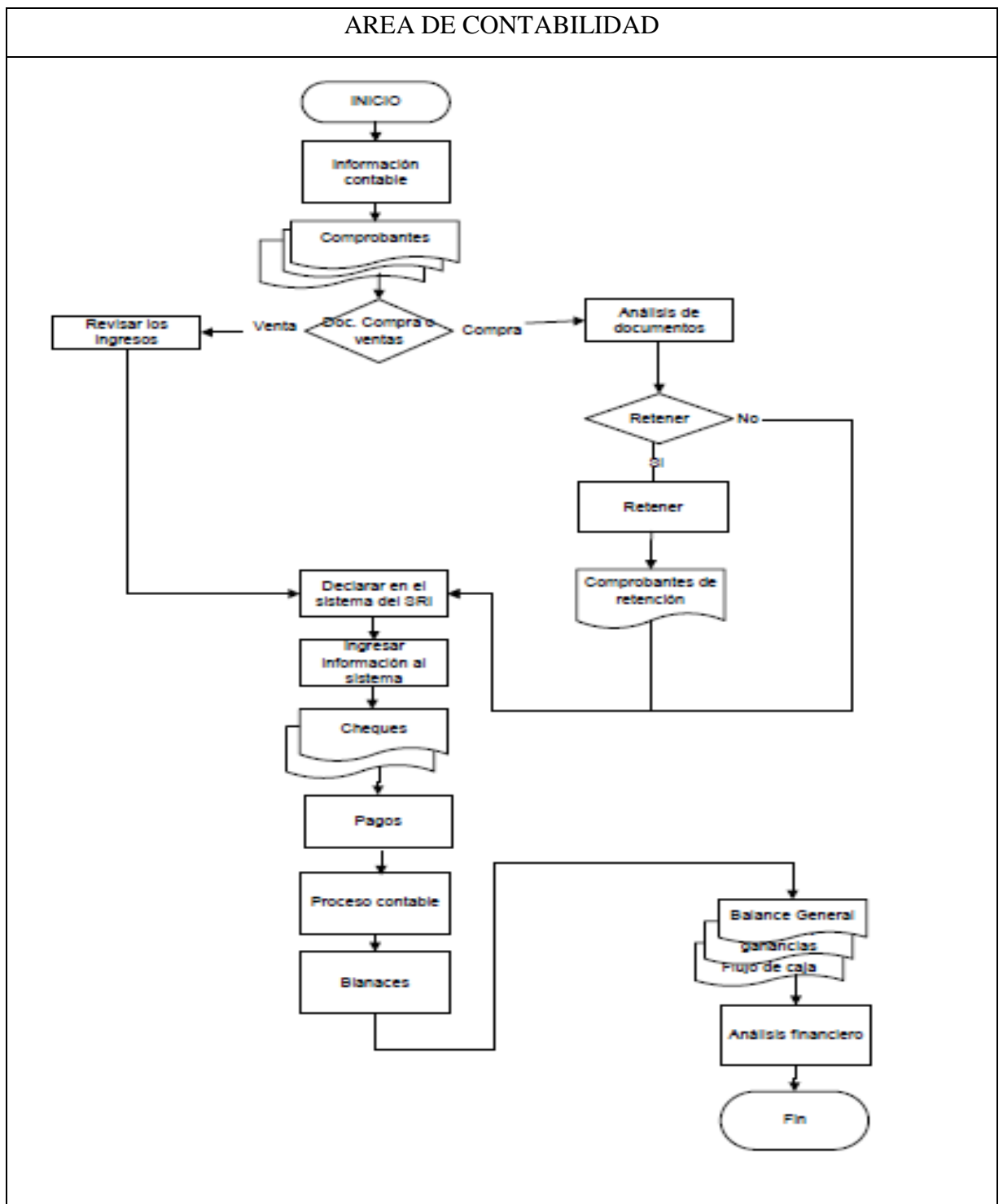
PROCESO: CONTABLE		
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Información contable	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresar al sistema informático de la florícola cabe recalcar que esta información lo maneja únicamente el Jefe Financiero y el Gente General ✓ La florícola cuenta con un sistema informático para manejar la contabilidad (SAI. PX) donde la información es ingresada según se suscite la transacción. ✓ La contabilidad es la técnica de registrar clasificar y resumir en términos monetarios las transacciones diarias de la florícola. ✓ Para ingresar la información es necesario recibir y clasificar los documentos emitidos por los distintos departamentos.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresa facturas, Notas de ventas, Liquidaciones de compras, etc. ✓ Analizar cada documento de compras y ventas proceder a realizar las retenciones si así lo requiere el documento. ✓ Analizar si se debe retener el valor de la compra o no ✓ Si retener, clasificar sobre que lo que se debe retener, IVA, Renta o IVA y Renta, o no retener. ✓ Una vez realizado el análisis y cálculo respectivo, hay que elaborar los comprobantes de retención, los mismos que deben entregarse al proveedor en un plazo no mayor de 5 días laborables. ✓ Ingresar al sistema del SRI, para su respectiva declaración
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de ventas , Recibir el informe de ventas realizado por el departamento de comercialización ✓ Realizar conciliaciones bancarias ✓ Elaborar cheque a proveedores ✓ Controlar los saldos de las cuentas ✓ Revisar, controlar y contabilizar los interese de los préstamos bancarios ✓ Caja chica, Responder y manejar el fondo de caja chica. ✓ Contabilizar y sustentar los egresos para reposición de la caja ✓ Registrar, actualizar y contabilizar las cuentas ✓ Ajustar un presupuesto de ventas y cobros ✓ Emitir y registrar las facturas producidas en el mes cuadrar las CXC, EFECTIVO CXC TRABAJADORES, realizar los respectivos cobros ✓ Analizar los pagos producidos en todo el proceso empresarial. ✓ Solicitar autorización para el desembolso del dinero ✓ Elaborar cheques Realizar los distintos cheques ✓ Pagos, entregar cheques tanto al personal como a los distintas instituciones y empresas proveedoras, así como a los bancos

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de Rol de pagos, Recibir un informe de los distintos departamentos para la elaboración del rol. ✓ Análisis de información, Analizar la información emitida por los departamentos ✓ Calculo de aportes, calcular el aporte patronal (12,15%) y el aporte individual (9,35%), para incluir en el rol. ✓ Elaborar el rol de pagos, tomando en cuenta, multas, descuentos, puestos de trabajo, responsabilidades, etc. ✓ Firmas el rol de pago y archivar documentos.
2	Balances	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una vez ingresada toda la información el sistema se encarga de procesar la información dando como resultados los balances financieros. ✓ De la información ingresada se obtiene como resultado los Balances (General, , Estados de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja, Estados de resultados,) ✓ Balance General, es un informe financiero que refleja la situación de la empresa en un periodo de tiempo determinado. ✓ Estado de pérdidas y ganancias, es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. ✓ Cambios en el patrimonio, finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado ✓ Flujo de caja, es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. ✓ Analizar la información obtenida, El análisis se lo realiza en base a los Estados Financieros, los mismo que proporcionan información para realizar comparaciones y proyecciones, de la situación de la empresa, y de esta manera empaparse si los resultados obtenidos se inclinan a los objetivos propuestos por la Gerencia, caso contrario tomar los correctivos necesarios que lo llevan al logro de los mismos.
3	Análisis.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una vez realizada los diferentes Balances, se procede a analizar la información utilizando datos de Balances anteriores, la rentabilidad planificada, etc. para que de esta manera se pueda informar como la empresa se encuentra económicamente y de allí, proponer lo presupuestos, inversiones.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO N° 35. Flujograma de Procesos Contable




Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las investigadoras


3.3. Manual de Funciones

CUADRO N° 28. Manual de Funciones Gerente General

	FLORICOLA “AJFLOWERS”
	MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN	
<p>Área: ADMINISTRATIVA</p> <p>Cargo: GERENTE GENERAL</p>	
PROPÓSITO GENERAL	
<p>Es el encargado de coordinar todas las actividades de la empresa, crear políticas, objetivos y estrategias, representar a la empresa en todos los asuntos legales, planificar las actividades en coordinación con las diferentes áreas.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>El Gerente General actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa. Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás áreas funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.</p> <p>Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.</p> <p>Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. ✓ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. Implementar una estructura administrativa que contenga 	

<p>los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar todas las actividades de la empresa. ✓ Implantar políticas, objetivos y estrategias. ✓ Representar a la empresa en todos los asuntos legales, planificar las actividades en coordinación con las diferentes áreas. ✓ Motivar a todo su personal a cargo. ✓ Llevar un control del presupuesto general de la entidad y se encarga de hacerlo cumplir. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración empresarial ✓ Sistemas informativos ✓ Administración y gestión de procesos ✓ Contabilidad general ✓ Gestión de calidad ✓ Desarrollo organizacional y relaciones humanas ✓ Proveedores y clientes 		
DESTREZAS Y HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo organizacional ✓ Capacidad inmediata en la resolución de problemas ✓ Manejar programas informáticos internos y externos ✓ Accesibilidad y empatía general ✓ Personalidad atrayente , muy buena presencia, fluidez verbal ✓ Iniciativa personal ✓ Razonamiento participativo ✓ Involucrar a toda la organización a mejorar continuamente motivador 		
EXPERIENCIA		EDUCACIÓN
De 2 a 4 años de experiencia en puestos similares		Título profesional en administración de empresas
Elaborado por: Las investigadoras	Revisado por: Gerente General	Autorizado por: Gerente General

CUADRO N° 29. Manual de Funciones de Ventas

	FLORICOLA “AJFLOWERS”
	MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN	
<p>Área: COMERCIALIZACIÓN</p> <p>Cargo : VENTAS</p> <p>Jefe inmediato : COMERCIALIZACIÓN</p>	
PROPÓSITO GENERAL	
<p>Vender la producción de la empresa a los mejores precios del mercado con excelencia; tomando en cuenta que el Cliente es el elemento más importante</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>El departamento de ventas es el que se encarga de dotar de flor a los clientes que lo requieran. En este departamento se prepara día a día el pedido de ventas según su requerimiento.</p> <p>El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes a la clase de flor que se desea vender para lo cual deben realizar una:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación y presupuesto de ventas. ✓ Estructura de la organización de ventas. ✓ Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas. ✓ Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas. ✓ Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades. ✓ Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. ✓ Monitoreo, control del ámbito de la comercialización. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acoplamiento adecuado de documentos de exportaciones. ✓ Coordinación de despachos y entregas del producto a tiempo al cliente. ✓ Preparación de los documentos necesarios requeridos para la salida de la carga del Ecuador al exterior. 	

- ✓ Dar charlas y mantener actualizado al personal de los cambios que se han generado en los trámites de exportaciones.
- ✓ Resguardar los documentos de ventas, exportaciones como facturas, guías de embarque y otros documentos necesarios para el desarrollo de la actividad.
- ✓ Realizar un banco de datos actualizado de los clientes con direcciones, teléfonos, persona de contacto, historial de compra, entre otros.
- ✓ Diseñar y ejecutar las estrategias de ventas relacionadas con la fijación del precio.
- ✓ Determinar metas de ventas de la flor para ejecutar y presentar el informe sobre la gestión del plan de ventas e implementar las políticas de ventas
- ✓ Establecer metas para cada uno de los vendedores, teniendo en cuenta los canales de comercialización.
- ✓ De acuerdo al Informe reportado por el Coordinador de ventas implementar nuevas estrategias para solucionar posibles problemas presentados en el mercado.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Manejo de páginas virtuales y atención al cliente.

DESTREZAS Y HABILIDADES

- ✓ Eficiencia
- ✓ Empatía
- ✓ Carisma
- ✓ Iniciativa
- ✓ Responsabilidad y orden.

EXPERIENCIA

Un año en cargos similares.

EDUCACIÓN

Tecnólogo en Marketing y ventas

Elaborado por:
Las investigadoras


Revisado por:
Gerente General

Autorizado por:
Gerente General

CUADRO N° 30. Manual de Funciones Facturación y Coordinación

	FLORICOLA “AJFLOWERS”	
	MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN		
Área: COMERCIALIZACIÓN Cargo: FACTURACIÓN Y COORDINACIÓN		
PROPÓSITO GENERAL		
Elaborar las facturas de ventas de acuerdo a las leyes establecidas y mantener un archivo ordenado y de fácil acceso para el personal que requiere revisarlo.		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Persona que tenga disponibilidad de tiempo completo, son horario específico para poder facturar a la hora que el cliente lo necesite.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar las facturas de ventas locales y de exportación con todos los datos requeridos por la Ley de facturación. ✓ Efectuar carpetas que contengan las guías y facturas de exportación para adjuntar a los FUES a ser liquidados. ✓ Cerrar los FUES por las exportaciones de acuerdo a los plazos requeridos. ✓ Procesar archivos de exportación con copias de guías y facturas y adjuntarlas a los FUES liquidados. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Planificar, coordinar y controlar los procesos de compra y venta.		
DESTREZAS Y HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar e implementar planes estratégicos de mercadeo y venta ✓ Alta capacidad de análisis. ✓ Manejo de programas bajo ambiente de Windows. ✓ Manejo de conocimiento básico de programas de diseño gráfico. 		
EXPERIENCIA		EDUCACIÓN
Un año en el desempeño del puesto.		Tecnólogo en marketing.
Elaborado por: Las investigadoras	Revisado por: Gerente General	Autorizado por: Gerente General

CUADRO N° 31. Manual de Funciones de Contabilidad

	FLORICOLA “AJFLOWERS”
	MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN	
<p>Área: COMERCIALIZACIÓN</p> <p>Cargo: CONTABILIDAD</p>	
PROPÓSITO GENERAL	
<p>El área de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.</p> <p>Revisar y registrar oportuna y adecuadamente todas las operaciones en forma ordenada para obtener la información necesaria que permitirá evaluar la gestión administrativa y financiera de la Empresa.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Esta área de Contabilidad lleva, para los efectos de control, un registro sumario de la información obtenida y empleada por todas las demás áreas. Constituye, por tanto, la sección central de control a la que afluye ordenadamente el resumen de las cifras registradas al detalle en las demás áreas.</p> <p>Esta sección tiene a su cargo los siguientes particulares:</p>	

- ✓ El Diario General como medio de pase para hacer los asientos en las cuentas de Mayor General.
- ✓ El Mayor General, que contiene las cuentas de control para cada sección de la empresa.
- ✓ La preparación de comprobantes relativos a todos los cargos. Estos cargos pueden originarse en las transacciones de las distintas secciones así como en la misma sección de contabilidad general.
- ✓ La preparación de los informes financieros que se establecen periódicamente.
- ✓ La preparación de informes específicos que requieran la presidencia, gerencia general o gerencia financiera.
- ✓ La preparación de informes específicos que requieren las entidades gubernamentales. (SRI, MUNICIPIO. ETC.).

FUNCIONES

- ✓ Crear y actualizar el Plan de cuentas a utilizarse en la empresa.
- ✓ Fijar los controles necesarios para el manejo de Caja Chica y Fondos Rotativos.
- ✓ Elaborar los registros de las transacciones diarias con criterio profesional.
- ✓ Llevar las cuentas de la empresa de acuerdo a las NIFS.
- ✓ Realizar la información financiera que arroje el resultado de la gestión, mediante la consolidación de la información generada en los diferentes departamentos.
- ✓ Contener respaldos de la información contable de la empresa.
- ✓ Conservar toda la documentación de la empresa de acuerdo al plazo exigido por la Ley.
- ✓ Procesar y presentar la información requerida por la instituciones de control como: declaraciones de impuestos, anexos tributarios, entre otros.
- ✓ Preparación de cheques para cumplir con las obligaciones con proveedores.
- ✓ Tramitar la devolución de Impuesto al Valor Agregado IVA
- ✓ Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del Centro este diseñado para que su operación facilite la

fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público federal.

- ✓ Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- ✓ Llevar a cabo la contabilidad de la empresa en los términos que establece la Ley
- ✓ Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Conocimientos de contabilidad, tributación, computación y sistemas contables.

DESTREZAS Y HABILIDADES

- ✓ Aplicar métodos y procedimientos contables
- ✓ Preparar informes técnicos
- ✓ Analizar la información contable
- ✓ Manejo de programas bajo ambiente Windows

EXPERIENCIA

Un año en el desempeño del ejercicio profesional.

EDUCACIÓN


Contador - auditor en contabilidad y auditoría o CPA de nivel superior.

Elaborado por:
Las investigadoras


Revisado por:
Gerente General

Autorizado por:
Gerente General


CUADRO N° 32. Manual de Funciones de Cultivo

	FLORICOLA “AJFLOWERS”	
	MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN		
Área: PRODUCCION Cargo: CULTIVO		
PROPÓSITO GENERAL		
Permitir confidencia en el manejo y uso del cultivo y otorgar de los mejores resultados en la producción de rosas, conservar un cultivo libre de enfermedades y en las más favorables condiciones productivas.		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Deberá tener pleno conocimiento de plantas existentes y llevar un control óptimo de la producción.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que el personal tenga las herramientas adecuadas para empezar su trabajo. ✓ Indicar el punto de corte a cada una de las personas que laboran en el cultivo dependiendo de la variedad. ✓ Controlar las temperaturas a las 8:00 AM, 12:00 PM y 15:00 PM todos los días. ✓ Supervisar y anotar el rendimiento diario del personal en el cultivo. ✓ Supervisar todos los días el cultivo. ✓ Controlar el manejo de cortinas de acuerdo al clima; entre las principales unciones. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
Proceso de producción de claveles		
DESTREZAS Y HABILIDADES		
Responsabilidad, iniciativa, seguridad, Orden y compañerismo, trabajo bajo presión.		
EXPERIENCIA	EDUCACIÓN	
Un año en el desempeño del puesto.	Ingeniero Agrónomo	
Elaborado por: Las investigadoras	Revisado por: Gerente General	Autorizado por: Gerente General

CUADRO N° 33. Manual de Funciones de Post Cosecha

	FLORICOLA “AJFLOWERS”	
	MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN		
Área: PRODUCCION Cargo: POST COSECHA		
PROPÓSITO GENERAL		
<p>Establecer métodos en pos cosecha como almacenamiento, manipulación, despacho y transporte de las flores, para garantizar el cumplimiento de condiciones cualitativas, coordinar la entrega de los productos o su comercialización.</p>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Controlar al personal bajo su mando para que la flor sea de calidad y de esta manera prolongar la vida útil de esta, y esté con las características necesarias para la exportación.</p>		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar registros de producción y control de calidad y elaborar indicadores de gestión de los supervisados. ✓ Revisar la flor y clasificar de acuerdo a las características requeridas en el mercado ✓ Verificar la calidad, cantidad, procedencia y la mayor cantidad de información sobre la flor que ingresa a la sala, en caso de no cumplir comunica al cultivo para corregir las inconformidades. ✓ Mantener comunicación permanente con el Jefe de Pos cosecha para coordinar actividades como control de plagas, fumigación, corte y recolección. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
Proceso de producción de clavel		
DESTREZAS Y HABILIDADES		
Eficiencia, responsabilidad, iniciativa, seguridad, Orden y compañerismo.		
EXPERIENCIA	EDUCACIÓN	
Un año en el desempeño del puesto.	Ingeniero Agrónomo	
Elaborado por: Las investigadoras	Revisado por: Gerente General	Autorizado por: Gerente General

CUADRO N° 34. Manual de Funciones de Talento Humano

	FLORICOLA “AJFLOWERS”
	MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN	
<p>Área: ADMINISTRATIVA Cargo: TALENTO HUMANO</p>	
PROPÓSITO GENERAL	
<p>Reclutar y contratar personal calificado de acuerdo a las necesidades de la Empresa, garantizando estabilidad, por su apoyo y colaboración.</p> <p>Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>En la actualidad la principal preocupación de las áreas de Gestión de Talento Humanos es convertirse en parte del proceso y contribuir directamente en el mismo, es decir, dejar de ser un gasto para convertirse en un costo, buscando, con estrategias creativas, que el capital humano esté direccionado a la creación de valor y empiece a formar parte del mercado competitivo.</p> <p>Es importante consolidar las áreas de gestión humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución al vislumbrar problemas.</p> <p>El rol de la Gestión del Capital Humano se debe centrar en el desarrollo de las competencias conocimientos, habilidades y actitudes) que vinculen lo que el individuo es capaz de lograr, con los objetivos estratégicos y tácticos que la organización pretende alcanzar</p>	

El área de Talento Humanos estará encargado de:

Reclutamiento de Personal

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

Selección: El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

Puede definirse la selección del TH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- ✓ La adecuación y eficiencia del hombre al cargo
- ✓ Diseño, descripción y análisis de cargos

Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el

servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

Beneficios Sociales

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrar los esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Higiene y Seguridad

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es llevar la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo por medio de estos programas.

Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Desarrollo Organizacional (DO)

El DO, se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

FUNCIONES

Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- ✓ Contratación del personal requerido por las diferentes áreas especialmente para el cultivo y post cosecha.

- ✓ Preparación y legalización de contratos de trabajo, avisos de entrada y salida al Seguro Social.
- ✓ Efectuar los roles de pago de los trabajadores y sus respectivos beneficios sociales.
- ✓ Programar cursos de capacitación e incentivos para el personal.
- ✓ Puntualizar políticas e incrementos salariales en base a las disposiciones establecidas por los organismos de control.
- ✓ Evaluar el buen desempeño del trabajo del personal y proveer ascensos.
- ✓ Organizar programas en fechas importantes como incentivos para el personal.
- ✓ Efectuar de manera inmediata el pago de liquidaciones al personal retirado.
- ✓ Hacer programas de seguridad industrial y dotar al personal de ropa de trabajo adecuada para las diferentes áreas.
- ✓ Conferir vacaciones y permisos de acuerdo a las necesidades tomando en cuenta la coordinación de las actividades de la finca.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Manejo del recurso humano y aplicación de políticas remunerativas y sociales.

DESTREZAS Y HABILIDADES

- ✓ Recopilación y organizacional de la información
- ✓ Razonamiento lógico
- ✓ Manejo en programas informativos internos y externos
- ✓ Operar equipos de oficina
- ✓ Asignar los recursos de la empresa
- ✓ Capacidad para trabajar en equipa
- ✓ Vocero de información

EXPERIENCIA

EDUCACIÓN

Seis meses en el desempeño del puesto.

Licenciado en Talento Humanos.

Elaborado por:
Las investigadoras

Revisado por:
Gerente General

Autorizado por:
Gerente General

3.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son resultados la empresa desea alcanzar en un determinado tiempo basados en su misión y visión planteadas anteriormente.

CUADRO N° 35. Objetivos Estratégicos de la Empresa “AJFLOWERS”

PERSPECTIVA: FINANCIERO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	O.E.1. Incrementar la rentabilidad financiera, para lograr un crecimiento económico sostenible
OBJETIVOS OPERATIVOS	O.1.1. Incrementar la utilidad del negocio. O.1.2. Disminuir los costos y gastos operativos. O.1.3. Lograr una gestión eficiente y eficaz del ciclo presupuestario, que vinculada a la planificación permita optimizar y priorizar el uso del capital con que cuenta la empresa. O.1.4. Reducir la cartera vencida, para mejorar la liquidez de la empresa.
PERSPECTIVA: CLIENTE	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	O.E.2. Fortalecer la imagen y posicionamiento de la empresa AJFLOWERS como una empresa líder, competente y comprometida con el desarrollo económico del país.
OBJETIVOS OPERATIVOS	O.2.1. Mejorar la atención personal al cliente para contribuir y sostener la imagen de la institución a través del cliente. O.2.2. Diversificar productos por variedades. O.2.3. Ofrecer productos a precios competitivos, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.
PERSPECTIVA: PROCESO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	O.E.3. Comercializar productos que mantengan los niveles de calidad, de conformidad con los estándares y normas establecidas; enfocando a la satisfacción del cliente.

<p style="text-align: center;">OBJETIVOS OPERATIVOS</p>	<p>O.3.1. Mejorar la gestión de inventarios, con el fin de mantener el flujo de ventas.</p> <p>O.3.2. Normalizar y estandarizar los procesos.</p> <p>O.3.3. Renovar los materiales y equipos.</p>
PERSPECTIVA: TALENTO HUMANO	
<p style="text-align: center;">OBJETIVO ESTRATÉGICO</p>	<p>O.E.4. Desarrollar las competencias del talento humano, que le permita ofrecer un servicio eficiente, de calidad y con mayor rendimiento.</p>
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS OPERATIVOS</p>	<p>O.4.1. Mejorar el desempeño laboral en las áreas que poseen falencias mediante capacitaciones.</p> <p>O.4.2. Mejorar el nivel de conocimientos colectivos e individuales del personal</p> <p>O.4.3. Mantener un nivel de motivación alto de los colaboradores para mejorar el ambiente laboral en el que se desempeñan las actividades diarias.</p>

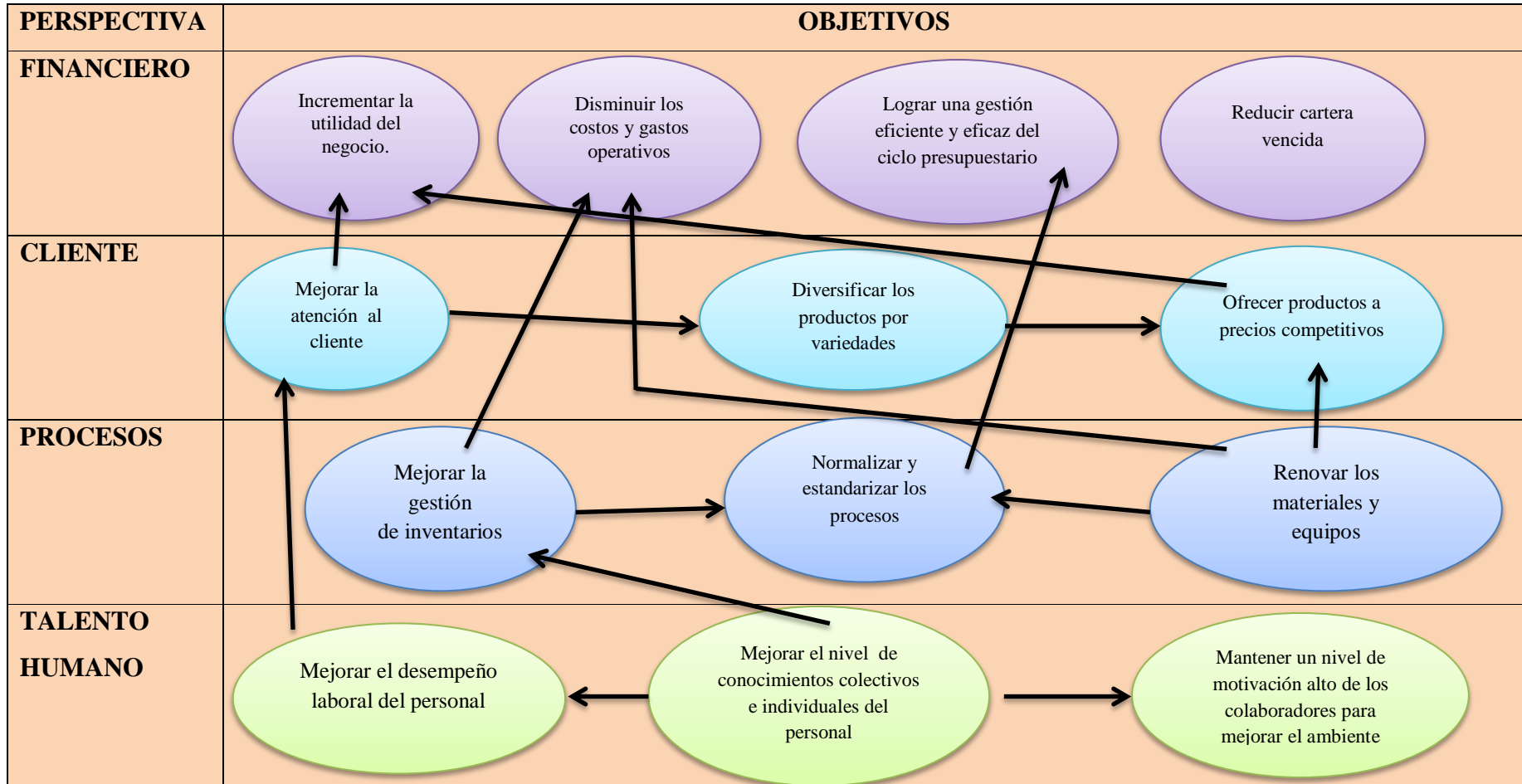
Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Las Investigadoras

3.5. Mapa Estratégico

Proporciona una representación visual de la estrategia dando como resultado una visión de cómo se integran y combinan los objetivos con las estrategias y las políticas descritas.

CUADRO N° 36. Mapa Estratégico (Ruta de Valor de los Objetivos Operativos) “AJFLOWERS”



Fuente: Matriz de evaluación de factores externos
Elaborado por: Las Investigadoras

3.6. Estrategias

Se fundamenta en identificar las diferentes alternativas que tiene la empresa AJFLOWERS para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico.

Las estrategias se concentrarán en mostrar AJFLOWERS en una empresa seguidora adaptable al comportamiento del mercado aplicando diferenciación e innovación permanente de sus productos y servicios logrando así sobresalir de la competencia, ofreciendo calidad a precios competitivos y buscando nuevos segmentos para así expandirse y alcanzar una mayor participación en el mercado.

A continuación se detalla las estrategias que se van a desarrollar por cada una de las áreas:

CUADRO N° 37. Estrategias de “AJFLOWERS”

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
FINANZAS	Incrementar la utilidad del negocio.	1. Realizar un Plan de Marketing para reducir la inexistencia de estrategias y evitar la demanda inestable del producto.
	Disminuir los costos y gastos operativos.	2. Implementar un sistema de control financiero utilizando la estabilidad de la empresa para aprovechar la tecnología.
	Lograr una gestión eficiente y eficaz del ciclo presupuestario.	3. Diseñar un presupuesto participativo manejando una razonable estabilidad de la empresa aprovechando la posibilidad de créditos para la inversión.
	Reducir cartera vencida.	4. Análisis de riesgos a clientes utilizando la experiencia laboral para evitar disminución de ventas. 5. Implementar acciones legales a clientes con carteras vencidas usando la experiencia laboral para evitar la reducción en ventas y menor rentabilidad.
CLIENTES	Mejorar la atención personal al cliente para contribuir a difundir y sostener la imagen de la institución a través del cliente.	6. Realizar capacitación de atención al cliente.
	Diversificar productos y servicios por variedades.	7. Realizar Benchmarking de productos con excelentes precios competitivos aprovechando la gran preferencia de productos.
	Ofrecer productos a precios competitivos.	8. Realizar una investigación de Mercado para reducir la falta de posicionamiento en el mercado y evitar la disminución de ventas.

PROCESOS	Mejorar la gestión de inventarios	9. Implementar sistema de control de inventarios para superar el inadecuado control utilizado tecnología amplia para mejorar los productos y servicios.
	Normalizar y estandarizar los procesos	10. Realizar una reingeniería de procesos para superar la inadecuada optimización de recursos aprovechando la tecnología de punta.
	Renovar los materiales y equipos	11. Adquirir materiales y equipos para mejorar la producción, aprovechando proveedores con gran variedad de productos.
TALENTO HUMANO	Mejorar el desempeño laboral en las áreas que poseen falencias mediante capacitaciones.	12. Elaboración de un plan de capacitación para el personal que lo requiere.
	Mejorar el nivel de conocimientos colectivos e individuales del personal	13. Diseñar un manual de gestión del Talento Humano para superar el limitado manual de funciones aprovechando la tecnología.
	Mantener un nivel de motivación alto de los colaboradores para mejorar el ambiente laboral en el que se desempeñan las actividades diarias.	14. Realizar plan de motivación por áreas.

Fuente: Tablero Central de Comando

Elaborado por: Las Investigadoras

3.7. Operacionalización Estratégica

3.7.1. Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard)

El BSC permite llevar a la empresa AJFLOWERS a una situación deseada por los directivos, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y el rendimiento. La estrategia del negocio se traduce a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas: Finanzas, Cliente, Procesos y Talento Humano.

CUADRO N° 38. Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard) “AJFLOWERS”

PERSPECTIVA	ÁMBITOS	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	LÍNEA BASE	META		ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		PRESUPUESTO
						2015	2017	2018			F. INICIO	F. FINAL	
FINANCIERA	Utilidad	Incrementar la utilidad del negocio.	% de incremento de utilidad	$100 * (\text{ventas} - \text{costos} - \text{gastos}) / \text{ventas}$	Anual	5%	10%	20%	1. Realizar un Plan de Marketing para reducir la inexistencia de estrategias y evitar la demanda inestable del producto.	Área de ventas y contabilidad	Ene-17	Dic-17	\$ 28.000,00
	Costos y Gastos	Disminuir los costos y gastos operativos.	% reducción de costos y gastos	$100 * (\text{costos} - \text{gastos}) / \text{ventas totales}$	Anual	3%	8%	15%	2. Implementar un sistema de control financiero utilizando la estabilidad de la empresa para aprovechar la tecnología.	Área Contabilidad y de ventas	Dic-17	Agos-17	4.600,00
	Ejecución Presupuestaria	Lograr una gestión eficiente y eficaz del ciclo presupuestario	% de cumplimiento del presupuesto	$100 * (\text{ventas negocio}) / \text{ventas presupuestadas}$	Anual	60%	80%	90%	3. Diseñar un presupuesto participativo manejando una razonable estabilidad de la empresa aprovechando la posibilidad de créditos para la inversión.	Gerente de venta	Ene-17	Feb-17	150,00
	Cartera Vencida	Reducir cartera vencida	% créditos con morosidad	$100 * \text{cartera vencida} / \text{ventas totales}$	Anual	30%	15%	10%	4. Análisis de riesgos a clientes utilizando la experiencia laboral para evitar disminución de ventas. 5. Implementar acciones legales a clientes con carteras vencidas usando la experiencia laboral para evitar la reducción en ventas y menor rentabilidad.	Area de venta	Ene-17	Mar-17	800,00
CLIENTE	Atención del Cliente	Mejorar el servicio al cliente	% clientes satisfechos	$100 * \text{clientes satisfechos} / \text{clientes encuestados}$	Semestral	50%	70%	90%	6. Realizar capacitación de atención al cliente.	Talento Humano	Ene-17	Feb-17	80,00
	Productos y Servicios	Diversificar productos por variedades	% productos y servicios innovados	$100 * \text{ventas de nuevo producto} - \text{costo del nuevo producto} / \text{ventas del nuevo producto}$	Semestral	5%	15%	30%	7. Realizar Benchmarking de productos con excelentes precios competitivos aprovechando la gran preferencia de productos.	Talento Humano	Jul-17	Feb-18	6.000,00
	Precios	Ofrecer productos a precios competitivos.	Variación de precios con la competencia	$100 * N. - \text{de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes que dispone la empresa}$	Mensual	5%	3%	2%	8. Realizar una investigación de Mercado para reducir la falta de posicionamiento en el mercado y evitar la disminución de ventas.	Area de venta	Febr-17	Mar-18	3.500,00

PROCESOS	Gestión de Inventarios	Mejorar la gestión de inventarios	% de pedidos incumplidos o requerimientos (stock de existencias)	100*valor de inventario obsoleto/valor total de inventario	Semestral	30%	20%	<5%	9. Implementar sistema de control de inventarios para superar el inadecuado control utilizado tecnología amplia para mejorar los productos y servicios.	Área de Comercialización	Dic-16	Jul -17	\$ 2.400,00
	Normalización	Normalizar y estandarizar los procesos.	% de Procesos normalizados	100*Entregas con retrasos /entregas totales	Anual	0%	30%	80%	10. Realizar una reingeniería de procesos para superar la inadecuada optimización de recursos aprovechando la tecnología de punta.	Gerencia General	Ene-17	Jul -17	6.000,00
	Mantenimiento	Renovar los materiales y equipos.	No. de cambio de materiales y equipos	100*costo de materiales y equipos/presupuesto de materiales y equipo	Anual	40%	70%	100%	11. Adquirir materiales y equipos para mejorar la producción, aprovechando proveedores con gran variedad de productos.	Gerencia General	Abr -17	Jul -17	5.000,00
TALENTO HUMANO	Cultura Organizacional	Mejorar el desempeño laboral del personal	% de clientes Internos satisfechos.	100*empleados capacitados/total evaluados	Semestral	20%	70%	100%	12. Elaboración de un plan de capacitación para el personal que lo requiere.	Talento Humano	Ene-17	Febr-17	900,00
	Procesos de Gestión	Mejorar el nivel de conocimientos colectivos e individuales del personal	No. de Procesos implementados	100*Cantidad de funciones elaboradas/total de funciones	Anual	5%	40%	80%	13. Diseñar un manual de gestión del Talento Humano para superar el limitado manual de funciones aprovechando la tecnología.	Talento Humano	Jul- 17	Dic-17	2.000,00
	Motivación	Mantener un nivel de motivación alto al personal para mejorar el ambiente laboral	% de empleados	100*empleados satisfechos/total evaluados	Anual	10%	40%	90%	14. Realizar plan de motivación por áreas.	Talento Humano	Ene-17	Dic-17	16.380,00

Fuente: Cuadro de las estrategias.

Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO N° 39. Plan de Acción

PROYECTO N° 01

Objetivo: Incrementar la utilidad del negocio

Iniciativa Estratégica: Plan de Marketing

Fecha de inicio: Enero 2017

Fecha de finalización: Diciembre 2017

N°	ACTIVIDADES	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				PRESUPUESTO		RESP.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	COSTO									
1	Estudio de la situación actual	■	■	■																																		Encuestadora	\$ 23.000,00	Área de ventas y contabilidad												
2	Estudio de mercado			■																																	Copias	\$ 250,00														
2.1	Definición del problema				■																															Internet	\$ 350,00															
2.2	Objetivos de la investigación					■	■																													Suministros de oficina	\$ 900,00															
2.3	Hipótesis						■	■																												Elaboración de material impreso para	\$ 3.500,00															
2.4	Herramientas de medición							■	■																											TOTAL	\$ 28.000,00															
2.5	Elaboración de encuestas								■	■																																										
2.6	Determinación de la muestra									■																																										
2.7	Trabajo de campo										■	■																																								
2.8	Análisis de resultados											■	■	■																																						
3	Establecimiento de objetivo												■	■																																						
4	Desarrollo de estrategias													■	■	■																																				
5	Elaboración del presupuesto																																																			
6	Aprobación de proyectos																																																			
7	Ejecución y control																																																			

Fuente: BSC

Elaborado por: Las Investigadoras

PROYECTO N° 02

Objetivo: Disminuir los costos y gastos administrativos

Iniciativa Estratégica: Implementar un sistema de control financiero

Fecha de inicio: Diciembre 2017

Fecha de finalización: Agosto 2017

N°	ACTIVIDADES	DIC.				ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGOS.				PRESUPUESTO	RESP.	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Establecimiento del sistema financiero																																					\$	3.100,00	Área Financiero y de ventas
2	Evaluar y seleccionar a la empresa en función de la competencia																																					\$	200,00	
3	Evaluar las inversiones económicas necesarias para la empresa																																					\$	100,00	
4	Elaborar un presupuesto general																																					\$	300,00	
5	Aprobación del proyecto																																					\$	150,00	
6	Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado																																					\$	200,00	
7	Evaluación del resultado																																					\$	250,00	
8	Retroalimentación y control de nuevos costos y gastos operativos.																																					\$	300,00	
	TOTAL																																					\$	4.600,00	

Fuente: BSC

Elaborado por: Las Investigadoras

PROYECTO N° 04

Objetivo: Diversificar productos y servicios por variedad

Iniciativa Estratégica: Realizar Benchmarking de productos

Fecha de inicio: Julio 2017

Fecha de finalización: Febrero 2018

N°	ACTIVIDADES	JUL.				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				ENE				FEB				PRES	RESP.		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Determinación de los productos	■	■	■	■																													\$ 6.000,00	Area de TT.HH		
2	Determinar los factores claves por medir					■	■	■	■																												
3	Identificar las empresas con prácticas más avanzadas									■	■	■																									
4	Medir la actuación de la empresa con prácticas más avanzadas												■	■	■	■																					
5	Medir nuestra propia actuación															■	■	■																			
6	Desarrollar un plan para igualar y superar o mejorar el modelo																	■	■	■	■	■	■														
7	Obtener el compromiso de la dirección y de los empleados																					■	■	■	■												
8	Poner en práctica el plan y supervisar los resultados																									■	■	■	■								
TOTAL																																		\$ 6.000,00			

Fuente: BSC

Elaborado por: Las Investigadoras

PROYECTO N° 5

Objetivo: Ofrecer productos a precios competitivos

Iniciativa Estratégica: Realizar Investigación de Mercado

Fecha de inicio: Febrero 2017

Fecha de finalización: Marzo 2017

N°	ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Determinar objetivos de investigación									\$ 3.500,00	Área de comercialización
2	Identificar la información										
3	Determinar las fuentes de información										
4	Definir y desarrollar las técnicas de datos recolección										
5	Recolectar información										
6	Analizar la información										
7	Toma de decisiones diseño de estrategias										
TOTAL										\$ 3.500,00	

Fuente: Cuadro del BSC

Elaborado por: Las Investigadoras

PROYECTO N° 6

Objetivo: Lograr una gestión eficiente y eficaz

Iniciativa Estratégica: Diseñar un presupuesto participativo

Fecha de inicio: ENERO 2017

Fecha de finalización: FEBRERO2017

N°	ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
1	Preparación el proceso							3.900,00	Área de Contabilidad y TH
2	Convocatoria								
3	Identificación de los agentes participantes								
4	Capacitación de los agentes participantes								
5	Desarrollo de los talleres de trabajo								
6	Evaluación teórica de prioridades								
7	Formalización de los acuerdos								
8	Rendición de cuentas								
	TOTAL							3.900,00	

Fuente: Cuadro del BSC

Elaborado por: Las Investigadoras

PROYECTO N° 7

Objetivo: Mejorar la gestión de inventario

Iniciativa Estratégica: Implementar un mejor sistema de inventario

Fecha de inicio: Diciembre 2016

Fecha de finalización: Julio 2017

N°	ACTIVIDADES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				PRESUPUESTO		RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	COSTO	
1	Evaluar el sistema actual de inventarios que maneja la empresa para determinar si cumple con los requerimientos	■	■	■																														Talento Humano	1.600,00	Área de comercialización
2	Determinar el método de evaluación de inventarios				■	■	■																											Materiales de Oficina	700,00	
3	Determinación de las existencias						■	■	■	■																								Varios	100,00	
4	Control interno sobre inventarios										■	■	■																							
5	Establecer existencia máxima y mínima												■																							
6	Identificación de técnicas de distribución interna y bodega												■	■																						
7	Desarrollar manual de proveedores														■	■																				
8	Implementación de todo lo propuesto															■	■	■	■																	
9	Difusión de los procesos implementados																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
																														TOTAL	2.400,00					

Fuente: Cuadro del BSC

Elaborado por: Las Investigadoras

PROYECTO N° 8

Objetivo: Renovar los materiales y equipos

Iniciativa Estratégica: Adquirir materiales y equipos para mejorar la producción

Fecha de inicio: Enero 2017

Fecha de finalización: Octubre 2017

Fuente: Cuadro del BSC

Elaborado por: Las Investigadoras

N°	ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEM				OCTUBRE				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Definir las actividades y presupuestar el monto a invertir	■	■	■	■																																	45.000,00	Gerencia General				
2	Estudiar las posibilidades de inversión de dichos materiales y equipos					■	■	■	■																																		
3	Establecer contactos para asesoría de los materiales y equipos									■	■	■	■																														
4	Evaluación de la inversión de los materiales y equipos									■	■	■	■																														
5	Selección de las mejores alternativas													■	■	■	■																										
6	Priorizar las inversiones a realizarse																	■	■	■	■																						
7	adquisición de los materiales y equipos																					■	■	■	■	■	■	■	■														
TOTAL																																						45.000,00					

PROYECTO N° 10

Objetivo: Diseñar procesos de gestión del Talento Humano

Estrategia: Manual de gestión del Talento Humano

Fecha de inicio: JULIO del 2017

Fecha de finalización: Diciembre del 2017

N°	ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Definir estructura organizacional de la empresa																									500.00	ÁREA DE TALENTO HUMANO
2	Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.																										
3	Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden																										
4	Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.																										
5	Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.																										
6	Aprobar y divulgar el manual en la empresa																										
TOTAL																										500.00	

Fuente: Cuadro del BSC

Elaborado por: Las Investigadoras

CONCLUSIONES

- ✓ En el análisis de la matriz FODA, se llegó a determinar que posee fortalezas como: ofrece productos de calidad con garantía a precios competitivos, existe estabilidad laboral entre otras; así mismo sus mayores debilidades es la liquidez variable, publicidad y marketing limitado, estudio de mercado inexistente y la demora en los trámites administrativos; las oportunidades son: el tamaño de la población es ascendente, y la existencia de nuevas tecnologías que mejoran la calidad de los productos; por otra parte las amenazas son: el crecimiento de los impuestos, ley tributaria estricta, dificultando mejorar el nivel de competitividad en el mercado.
- ✓ Se reformulo la misión; que expresa la razón de ser, la visión; siendo la declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la empresa dentro de tres años, los valores y políticas que permitió darle una redefinición y dirección adecuada y sobre todo cumple con los requerimientos de un moderno plan estratégico, que permite tener una ventaja competitiva.
- ✓ En el Tablero Central de Comando se identificó proyectos, desarrollando el presupuesto de cada uno de estos se conoció la perspectiva del desenvolvimiento de las actividades; sean estas a corto, mediano y largo plazo y la posibilidad que tiene la empresa para alcanzar dichos planes.
- ✓ En la propuesta del plan se determinaron objetivos y por ende estrategias que se basarán en mejorar el servicio al cliente y lograr posicionamiento de mercado; desarrollar capacitación y motivación del Talento Humano ejecutando un plan de capacitación y motivación por áreas; siendo necesarias para que la empresa puede tener un mayor crecimiento en el mercado actual.
- ✓ La aplicación del Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard) generaría una ventaja competitiva debido a que se encuentran determinados los objetivos que la empresa puede alcanzar.

RECOMENDACIONES

- ✓ Implantar un modelo de Plan Estratégico para la empresa; desarrollado en el presente trabajo investigativo; asegurando de esta manera el poder enfrentar la competitividad de los mercados actuales.
- ✓ Establecer y difundir la filosofía empresarial, permitiendo que todo el personal conozca hacia donde se encamina la empresa y que el correcto desempeño de sus funciones son necesarias así como su grado de colaboración son valorados por la empresa.
- ✓ Eliminar paulatinamente los puntos críticos de la empresa para que no se constituyan en obstáculos para la aplicación del Tablero Central de Comando.
- ✓ Obtener altos índices de satisfacción del personal a través de la capacitación y motivación permanente, con el propósito de generar un excelente clima laboral e incrementar la eficiencia en la atención al cliente.
- ✓ Utilizando los indicadores propuestos en el BSC se puede realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, pudiendo de esta manera detectar a tiempo las posibles variaciones y descontentos del cumplimiento del plan estratégico propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

Citada

- ✓ FRANCÉS, Antonio. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa (1ra. Ed). México: Granica.
- ✓ FRED, David. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (11va. Ed). México: S.A de C.V.
- ✓ GARRIDO, Santiago. (2006). Dirección Estratégica (2ra. Ed). España: McGraw Hill.
- ✓ KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2012). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)(2da. Ed). España: Gestión.
- ✓ ROJAS LÓPEZ, Miguel David. (2011). Administración para Ingenieros (2da. Ed). Colombia: Kimpres Ltda.
- ✓ STEINER, George. (2011). Planeación Estratégica (3ra. Ed). México: Continental, S.A.
- ✓ SCHILLING, Melissa. (2012). Dirección Estratégica de la Innovación Tecnológica (2da. Ed). España: McGraw Hill.

Consultada

- ✓ BATEMAN, Thomas y SHELL, Scott. (2010) Administración una Ventaja Competitiva (4ta Ed). México: McGraw Hill.
- ✓ CERÓN MANTILLA, Jorge. (2011) Dirección Estratégica, Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2010) Administración (3ra Ed). Colombia: Editorial McGraw Hill.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2010) Administración en los Nuevos Tiempos (1ra Ed). Colombia: McGraw Hill
- ✓ DESS, Gregory y LUMPKIN, G. (2011) Dirección Estratégica (1ra. Ed). España: McGraw Hill.
- ✓ GARRIDO, Santiago. (2010) Dirección Estratégica (1ra. Ed). España: McGraw Hill.

- ✓ HECHT, Maurice. (2011) Administración Básica Principios y Aplicaciones (1ra Ed). España: McGraw Hill.
- ✓ TINAJERO, Cristian. (2008) Módulo de Planificación Estratégica. Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga – Ecuador.

Virtual

- ✓ Gan Federico (2013) Planificación estratégica: Recuperado 17h23 12/11/2015 http://www.miespacio.org/cont/gi/para_que.htm (24-04-2009) 20:34
- ✓ Martínez Carmen (2011) Cadena de valor. Recuperado 18h20 01/01/2016 <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm> (24-04-2009) 20:54
- ✓ Burbano Andrés (2012) cuadro de mando integral. Recuperado 18h20 11/12/2015 http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_3.htm (25-04-2009) 19:07
- ✓ REVISTA LIDERES. 2015. GOOGLE. [En línea] 24 de MARZO de 2015 <http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion/planeacionmercadotecnia.shtml> (25-04-2009) 19:30
- ✓ VERONICA PEREZ & XIMENA SILVA. 2013. GOOGLE. [En línea] 2013. <http://logisticaad.com/Balanced%20Scorecard%20y%20Mapas%20Estrategicos.html> (19-06-2011) 00:45

ANEXOS



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

ANEXO No. 01

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AJFLOWERS”

ENTREVISTA

Dirigido: Al Gerente de la empresa AJFLOWERS.

Objetivo: Conocer las Fortalezas y Debilidades de la empresa, para el diseño de un Plan Estratégico.

1.- ¿La empresa cumple con las metas y los objetivos planteados?

.....

2.- ¿Cree usted que los procesos ejecutados están acorde con la misión y la visión de la empresa?

.....

3.- ¿En qué área considera usted que existen problemas al momento de ejecutar las actividades?

.....

4.- De entre todos los procesos que desarrolla el área de producción. ¿En cuales considera usted que existen mayores problemas?

.....

5.- ¿La cantidad de personal asignado para cada una de las áreas de producción se encuentra en cumplimiento con las expectativas de la organización?

.....

6.- Cree usted conveniente llevar adecuadamente un registro de los tiempos del proceso para controlar las actividades de mejor manera?

.....

7.- Que instrumento utilizaría usted para controlar de mejor manera las actividades de la empresa.

.....

9.- ¿La empresa entrega los pedidos en los límites de tiempo establecidos?

.....

10.- ¿Considera necesario la elaboración de un manual de procesos para todas las áreas que sirva como guía en la mejora del desarrollo de las actividades?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA
AJFLOWERS

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la empresa AJFLOWERS.

Instrucciones:

- ✓ Lea detenidamente las preguntas y marque con una x la respuesta que usted considere.

CUESTIONARIO

1. ¿En qué área desempeña su trabajo?

Ventas	<input type="checkbox"/>
Facturación y coordinación	<input type="checkbox"/>
Contabilidad	<input type="checkbox"/>
Cultivo	<input type="checkbox"/>
Post cosecha	<input type="checkbox"/>
Talento humano	<input type="checkbox"/>

2. ¿La empresa dispone de una filosofía empresarial?

Si
No

3. ¿La empresa cuenta con políticas bien establecidas?

Si
No

4. ¿La empresa posee una estructura organizacional?

Si
No

5. ¿La empresa de una herramienta de seguimiento y control de sus actividades?

Si

No

6. ¿Usted trabaja acorde a un manual de funciones?

Si

No

7. ¿Usted realiza sus labores en función de los procesos establecidos?

Siempre

A veces

Nunca

8. ¿Las labores que realiza están acordes a su?

Experiencia

Habilidad

Capacidad

9. ¿Las órdenes emitidas por su supervisor o jefe inmediato son:?

Participativo

Paternalista

Autoritario

10. ¿Cómo considera la comunicación entre trabajadores y supervisores o jefe?:

Excelente

Bueno

Regular

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN