Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE" SECTOR ISHPINGO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI"

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Administración y Gestión de Empresas. E.3

AUTORA: GRACE CORALÍA BENALCÁZAR SALAZAR

ASESOR: ING. MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES. MDP

IBARRA, ENERO - 2018

Ibarra, 16 de enero del 2018

ING. MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES, MDP.
ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f:) ……

ING. MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES, MDP.

C.C: 100361698-2

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): ……

ING. MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES, MDP.

C.C: 100361698-2

(f): ……

MSC. MARIO RENÁN GRANJA AGUINAGA

C.C.: 1001215167

(f): ……..

MSC. HORACIO LEONEL PABÓN ARÉVALO

C.C.: 1001288677

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Grace Coralía Benalcázar Salazar, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.66 del Instructivo de Trabajo de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI), que en su parte pertinente manifiesta textualmente: "Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la universidad"

Ibarra, 16 de enero del 2018

f): ……

Grace Coralía Benalcázar Salazar

C.C.: 100384823-9

AUTORÍA

Yo, Grace Coralía Benalcázar Salazar, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100384823-9, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

f): ……..……..

Grace Coralía Benalcázar Salazar

C.C: 1003848239-9

RESUMEN

La empresa florícola “Altos del Norte se dedica a la producción y comercialización nacional e internacional de rosas con los estándares de calidad más altos exigidos por sus clientes potenciales. Esta empresa ejerce sus funciones desde hace 3 años en el cantón Espejo en la provincia del Carchi.

La aspiración de éxito de esta empresa ha incentivado el diseño y creación de un plan estratégico en el que se describen los objetivos y estrategias apoyado de herramientas como un manual de funciones y planes anuales operativos para una mayor eficiencia empresarial.

Para iniciar con el estudio se inició investigando las bases teóricas que permitieron sustentar el desarrollo de este trabajo.

Para lograr proponer un acertado direccionamiento estratégico se realizó un diagnóstico en el que se mostró la situación real de la empresa, obteniendo como resultado la inexistencia de elementos administrativos importantes (misión, visión, objetivos, organigrama, políticas) que podrían darle un mayor desenvolvimiento a esta.

Por tal razón se diseñó el siguiente plan estratégico producto del análisis realizado que tiene por objetivo consolidar la empresa fortaleciendo su gestión administrativa y por ende productiva y de su talento humano y continuar satisfaciendo los requerimientos de sus clientes con un producto totalmente calificado de exportación.

PALABRAS CLAVES: Altos del Norte, producción, comercialización, rosas, direccionamiento estratégico, desenvolvimiento, gestión, exportación.

ABSTRACT

The flower company "Altos del Norte" is dedicated to the national and international production and marketing of roses with the highest quality standards demanded by their potential customers. This company has been operating 3 years ago in the canton Espejo in the province of Carchi.

The aspiration of success of this company has encouraged the design and creation of a strategic plan that describes the objectives and strategies supported by tools such as a manual of functions and annual operational plans for greater business efficiency.

To begin with the study, I began by investigating the theoretical bases that allowed us to sustain the development of this work.

In order to propose a successful strategic direction, a diagnosis was made in which the real situation of the company was shown, obtaining as a result the inexistence of important administrative elements (mission, vision, objectives, organizational chart, policies) that could give a greater development to this.

For this reason, this strategic plan was designed as a result of the analysis carried out with the objective of consolidating the company, strengthening its administrative and therefore productive management and its human talent and continuing to satisfy the requirements of its customers with a fully qualified export product.

KEY WORDS: Altos del Norte, production, marketing, roses, strategic direction, development, management, export.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado con mucho amor y cariño a Dios y mi familia.

A Dios por ser mi amigo fiel que me bendice, cuida y guía todos los días y sobre todo en esta ardua tarea como lo es la vida universitaria.

A mis padres Patricia y Hernando, porque se han convertido en los pilares fundamentales de mi vida, por ser un ejemplo de esfuerzo, porque han depositado su confianza en mí y porque me han brindado su apoyo incondicional durante este camino.

A mis hermanos Byron y David, porque en algún momento de este proceso se han convertido en mis cómplices para ayudarme a superar dificultades y porque siempre me han brindado sus palabras de aliento dándome ánimo para seguir adelante.

A mis demás familiares quienes considero fueron importantes porque formaron parte de este largo camino recorrido brindándome su ayuda cuando más lo necesité para lograr llegar hasta este momento.

Dedico también este logro a esas personas especiales en mi vida que hoy ya no están conmigo pero que desde ese lugar santo en donde se encuentran me bendicen y me guían para hacer mis sueños realidad.

Grace Coralía

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y permitirme hacer realidad uno de los más grandes sueños de mi vida que es ser profesional.

Dedico un especial agradecimiento a mis padres, por haberme enseñado el valor del esfuerzo y la satisfacción del deber cumplido, por guiarme para tomar las mejores decisiones, por sus consejos y valores que me han ayudado a ser lo que hoy soy.

A todos mis compañeros de la carrera universitaria en especial a mis amigas con quienes con el mismo sueño de lograr ser ingenieras comerciales compartimos momentos, experiencias y creamos una linda amistad que durará por siempre.

A la Empresa Florícola "Altos del Norte" por abrirme las puertas, por la confianza y apoyo, por la amabilidad y el tiempo que me brindaron en el desarrollo de mi trabajo de grado.

A cada uno de los docentes de la Escuela de Negocios y Comercio Internacional, que con sus conocimientos, experiencia y paciencia me formaron cada año universitario no solo para ser profesional sino una persona ética y de valores.

Y finalmente a mi tutor Ing. Santiago Leal, quién con la dirección de mi trabajo de grado supo darme la guía necesaria con su experiencia y conocimientos para lograr finalizar uno de mis más grandes retos con éxito.

Grace Coralía

ÍNDICE

RESUMEN VI
ABSTRACT VII
DEDICATORIA VIII
AGRADECIMIENTO IX
ÍNDICE X
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 2
MARCO TEÓRICO 2
1. Planificación 2
1.1 Planificación estratégica 2
1.2 Importancia de la planificación 3
1.3 Tipos de planeación 3
1.4 Estrategia 5
1.5 Políticas 7
1.6 Plan operativo 7
1.7 Misión 7
1.8 Visión 8
1.9 Valores 9
1.10 Objetivos estratégicos 10
1.11 Organigrama 10
1.12 Manual de funciones 11
1.13 Análisis estratégico 11
1.14 Fuerzas competitivas 11
1.15 Análisis FODA 12
1.16 Análisis PESTAL 12
1.17 Eficiencia 13
1.18 Eficacia 13
1.19 Responsabilidad social y sustentabilidad ambiental 13

2. Floricultura 14
2.1 Definición 14
2.2 Importancia 15
2.3 Situación geográfica 15
2.4 Requerimientos climáticos 16
2.5 Iluminación 16
2.6 Preparación de las camas (zona de cultivo) 16
2.7 Semillas 17
2.8 Variedades 17
2.9 Siembra (Plantación) 17
2.10 Labores de cultivo 18
2.11 Cosecha 18
2.12 Post Cosecha 18
2.13 Comercialización 19
CAPÍTULO II 20
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 20
1. Diagnóstico y Estudio de Mercado 20
2. Diagnóstico situacional 20
2.1 Antecedentes 20
2.2 Objetivos 21
3. Variables diagnósticas 21
4. Indicadores 22
5. Matriz de relación 24
6. Mecánica operativa 25
7. Definición del problema de investigación 26
8. Objetivo del estudio de Mercado 27
9. Fuentes 27
9.1 Fuentes primarias 27
9.2 Fuentes secundarias 27
10. Metodología (Tipos de investigación) 27
10.1 Diseño de la muestra 28
11. Resultado de investigación 28

11.1 Encuestas 28
11.2 Entrevistas 76
12 Análisis Externo 86
12.1 Macro Ambiente 86
12.2 Micro Ambiente 89
13 Análisis Interno 95
13.1 Capacidad de gestión administrativa 95
13.2 Capacidad de gestión Financiera 95
13.3 Capacidad de productividad 95
13.4 Capacidad de gestión del talento humano 96
13.5 Capacidad de comercialización 97
14 Factores de Éxito 98
15 FODA 98
15.1 Fortalezas 99
15.2 Oportunidades 99
15.3 Debilidades 100
15.4 Amenazas 100
16 Mezcla del FODA 101
16.1 Fortalezas – Oportunidades – FO 101
16.2 Fortalezas – Amenazas – FA 101
16.3 Debilidades – Oportunidades – DO 101
16.4 Debilidades – Amenazas – DA 102
17 Las cinco fuerzas de Porter 102
17.1 Clientes (Poder de negociación de los clientes) 102
17.2 Competencia en el mercado (Rivalidad entre las empresas) 103
17.3 Nuevos entrantes (Amenaza de los nuevos entrantes) 103
17.4 Proveedores (Poder de negociación de los proveedores) 103
17.5 Sustitutos (Amenaza de productos sustitutos) 103
18 Conclusiones 104
CAPÍTULO III 105
PROPUESTA 105
1. Plan estratégico 105

1.1 Misión 105
1.2 Visión 105
1.3 Valores 105
1.4 Principios 106
1.5 Objetivos 107
1.6 Estrategias 108
1.7 Organigrama 109
1.8 Políticas 110
2. Levantamiento de procesos 117
2.1 Mapa de Procesos 117
2.2 Diagramas de flujo 118
3. Manual de funciones 132
4. Planes operativos 148
CONCLUSIONES 154
RECOMENDACIONES 155
FUENTES DE INFORMACIÓN 156
ANEXOS 158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama 109
Figura N° 2 Mapa de procesos “Altos del Norte” 117
Figura N° 3 Diagrama de flujo - Gerente 118
Figura N° 4 Mapa de procesos - Gerente..... 119
Figura N° 5 Diagrama de flujo - Administradora 120
Figura N° 6 Mapa de procesos - Administradora 121
Figura N° 7 Diagrama de flujo – Jefe de producción 122
Figura N° 8 Mapa de procesos – Jefe de producción 123
Figura N° 9 Diagrama de flujo – Supervisor de cultivo 124
Figura N° 10 Mapa de procesos – Supervisor de cultivo 125
Figura N° 11 Diagrama de flujo – Personal post cosecha 126
Figura N° 12 Mapa de procesos - Personal post cosecha 127
Figura N° 13 Diagrama de flujo – Personal cultivo..... 128
Figura N° 14 Mapa de procesos – Personal cultivo..... 129
Figura N° 15 Diagrama de flujo - Guardia 130
Figura N° 16 Mapa de procesos - Guardia 131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 29
Gráfico N° 2 30
Gráfico N° 3 31
Gráfico N° 4 32
Gráfico N° 5 33
Gráfico N° 6 34
Gráfico N° 7 35
Gráfico N° 8 36
Gráfico N° 9 37
Gráfico N° 10 38
Gráfico N° 11 39
Gráfico N° 12 40
Gráfico N° 13 41
Gráfico N° 14 42
Gráfico N° 15 43
Gráfico N° 16 44
Gráfico N° 17 45
Gráfico N° 18 46
Gráfico N° 19 47
Gráfico N° 20 48
Gráfico N° 21 49
Gráfico N° 22 50
Gráfico N° 23 51
Gráfico N° 24 52
Gráfico N° 25 53
Gráfico N° 26 54
Gráfico N° 27 55
Gráfico N° 28 56
Gráfico N° 29 57
Gráfico N° 30 58
Gráfico N° 31 59
Gráfico N° 32 60
Gráfico N° 33 61
Gráfico N° 34 62
Gráfico N° 35 63
Gráfico N° 36 64
Gráfico N° 37 65
Gráfico N° 38 66
Gráfico N° 39 67
Gráfico N° 40 68

Gráfico N° 41 69
Gráfico N° 42 70
Gráfico N° 43 71
Gráfico N° 44 72
Gráfico N° 45 73
Gráfico N° 46 74
Gráfico N° 47 75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Matriz de Relación 24
Tabla N° 2 Matriz axiológica - Valores 105
Tabla N° 3 Matriz axiológica - Principios 106
Tabla N° 4 Políticas - Introducción.....110
Tabla N° 5 Políticas de Talento Humano.....111
Tabla N° 6 Políticas de Seguridad 112
Tabla N° 7 Políticas de Convivencia 112
Tabla N° 8 Políticas de Administración.....113
Tabla N° 9 Políticas de Producción 114
Tabla N° 10 Políticas de Cultivo.....114
Tabla N° 11 Políticas de Post Cosecha 115
Tabla N° 12Políticas de Guardianía.....116
Tabla N° 13 Manual de funciones.....132
Tabla N° 14 Manual de funciones - Gerente.....134
Tabla N° 15 Manual de funciones - Administradora 136
Tabla N° 16 Manual de funciones - Jefe de producción 138
Tabla N° 17 Manual de funciones – Supervisor cultivo 140
Tabla N° 18 Manual de funciones – Personal cultivo.....142
Tabla N° 19 Manual de funciones – Personal post cosecha.....144
Tabla N° 20 Manual de funciones - Guardia 146
Tabla N° 21 Plan operativo anual general.....148
Tabla N° 22 Plan operativo anual – Objetivo 1 149
Tabla N° 23 Plan operativo anual – Objetivo 2 150
Tabla N° 24 Plan operativo anual – Objetivo 3 151
Tabla N° 25 Plan operativo anual – Objetivo 4 152
Tabla N° 26 Plan operativo anual – Objetivo 5 153

INTRODUCCIÓN

El sector florícola se ha convertido en una de las actividades más importantes del país, por ser uno de los productos primarios no tradicionales de exportación que son preferencia en el mercado norteamericano, europeo y asiático por la inigualable calidad que distingue a estos productos y particularmente las rosas.

La floricultura no solo le ha brindado al país la oportunidad de introducirse en el mercado internacional por medio de las exportaciones si no que ha generado múltiples beneficios como la generación de empleo y la activación del desarrollo local de cientos de familias especialmente en el sector rural.

Uno de los mejores beneficios de este sector es el acuerdo ATPDEA porque exonera el pago de aranceles por el ingreso de producto a Estados Unidos de América, convirtiéndose así los acuerdos de libre comercio en una necesidad para este sector.

La actividad florícola promete grandes oportunidades de éxito y por tal razón se plantea la siguiente propuesta que tiene como fin principal direccionar a esta organización a cumplir metas y objetivos satisfaciendo con su producto de calidad a sus principales clientes destino en diferentes países del mundo.

El sustento de esta propuesta parte de una investigación previa tanto teórica como situacional de la empresa para encajar los requerimientos administrativos inexistentes con los elementos a presentarse para ser implementados en el ejercicio diario de esta. Las bases teóricas se encuentran ligadas a la planificación estratégica en sí y el diagnóstico en base a un minucioso análisis de los factores exógenos y endógenos con los que la empresa se vincula diariamente para lograr ofertar un producto calificado de exportación. Los análisis resultantes proporcionaron la información necesaria para diseñar un plan estratégico oportuno y veraz que conduzca a la empresa hacia el mejoramiento continuo y su sostenibilidad en el mercado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Planificación

La planificación es el punto de partida del proceso administrativo y a la vez es determinante porque de esta depende el éxito en los resultados que se esperan al final de todo el proceso. La correcta planificación permite que la siguiente etapa del proceso continúe desarrollándose sin dificultad y con total normalidad. Este primer proceso de la administración tiene como finalidad el de ordenar, proyectar o programar minuciosamente una actividad.

Al incentivar un ambiente de desempeño productivo y funcional se requiere de una adecuada programación que permita direccionar a una organización hacia el cumplimiento de objetivos y metas específicos, lo que exige que se definan métodos para alcanzarlos. La base para realizar actividades es la planificación porque apoya en la selección de las acciones necesarias para obtener lo anhelado, es decir que, busca disponer de acciones estratégicas que permitan enfocar a toda una empresa hacia un fin en común (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

1.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una potencial herramienta de diagnóstico que permite orientar a la empresa hacia un fin en específico que no puede llevarse a cabo en un lapso de corto plazo pero con la garantía de que incrementará la eficiencia y la eficacia para el logro de resultados óptimos. El plan estratégico debe ser visto más que una lista de pendientes por hacer, comprende las tareas básicas por las que una empresa determina su rumbo y plantea acciones con las que se obtendrán los resultados planificados. En definitiva es creado para crear competencia en el mercado, superar a la competencia, cumplir con lo previsto y generar avances estratégicos dentro de un horizonte de tiempo de largo plazo (3 a 5 años) (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Depositar los esfuerzos de toda una organización hacia objetivos definidos implica especificar los resultados deseados para lograr mejores avances. Es por eso que la planificación estratégica jerarquiza las metas a alcanzar de la siguiente forma: la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Esta jerarquía se presenta señalando de lo más general a lo más específico y además los horizontes de tiempo, desde el corto al largo plazo (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

1.2 Importancia de la planificación

Por la existencia de diferentes factores que se presentan como oportunidades y retos en el mercado global, las empresas reflejan la necesidad de diseñar nuevas estrategias de largo plazo que les permita enmarcarse en el cambiante mundo de los negocios y captar beneficios por medio de ellas. En la actualidad se habla de la administración incremental que según Dess *et al.* (2011), consideran que "su trabajo consiste en aplicar una serie de pequeños cambios menores para mejorar la eficiencia de las operaciones de su compañía" pág. 11.

Los cambios están siendo trascendentales y claves para el desarrollo y éxito empresarial por lo que se requiere de una estricta gestión que permita acelerar los cambios para que administradores modifiquen o fortalezcan sus estrategias que marquen el principio de fructíferos avances corporativos. La administración estratégica es puntual dentro de las organizaciones porque representa análisis, decisiones y acciones que apoyen a la efectividad de todos los procesos creando sus ventajas competitivas que la conduzcan hacia la excelencia empresarial.

1.3 Tipos de planeación

De acuerdo a los autores Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez (2012), mencionan que la planeación se encuentra jerarquizada en tres niveles lo cual permite desglosar tres tipos de planeación como lo son la operativa, la táctica y la estratégica. Dichos niveles se encuentran definidos de acuerdo a su curso de ejecución, corto, mediano y largo plazo, y al mismo tiempo

representan los responsables encargados los cuales son los seccionales o individuales, gerencial o departamental y el más alto nivel de la empresa, respectivamente.

1.3.1 Planeación operativa

La planeación operativa se enfoca en delimitar específicamente las acciones diarias vinculadas al giro de negocio que requiere del cumplimiento de cada uno de los estándares que mantenga a la empresa en altos niveles de eficiencia y encamine a la empresa al logro de los objetivos generales empresariales. Al dirigirse únicamente en las actividades diarias, las cuales deben estar precisamente detalladas, que la empresa exige para su normal ejercicio permite afirmar que este tipo de planeación se la efectúa en el corto plazo.

1.3.2 Planeación táctica

La planeación táctica se encarga de que las actividades y tareas diarias de la empresa se programen previamente para garantizar una adecuada coordinación y tornar más eficiente la captación de resultados con respecto de lo esperado. Al estar bajo responsabilidad de mandos medios se orienta en cada una de las áreas o departamentos conformados por la empresa y por ende se cometerán en el mediano plazo.

1.3.3 Planificación estratégica

La planificación estratégica engloba a toda la organización y toma la necesidad de asignar objetivos y responsabilidades más significativas que se asocian al éxito de la empresa. El nivel más alto de la empresa es el encargado de direccionar y depositar cada actividad a sus esfuerzos de permanencia y crecimiento tanto del producto como de la empresa. Su minuciosa y necesaria gestión conlleva una programación eficiente y a la vez una correcta toma de decisiones, es por tal razón que se toma un lapso de largo plazo.

1.4 Estrategia

Los autores Lerma y Kirchner *et al*. (2012), definen a la estrategia como "conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción; el cómo se habrá de lograr lo que se pretende" pág. 11.

El éxito de la implementación y aplicación de una estrategia se centra en el análisis previo de por qué formularlas pero también en encajarlas dentro de las metas generales de la empresa y adicional a lo anterior estudiar el entorno interno y externo de ella. Al hablar de las metas generales de la empresa se refiere a la misión, visión y objetivos estratégicos que constituyen una jerarquía de metas. Mientras que analizar los entornos nos permite visualizar los elementos ajenos a la empresa pero que influyen de manera indirecta como los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos, en caso de los externos; por el contrario el entorno interno se centra en examinar las fortalezas para potenciarlas y las debilidades para mitigarlas o eliminarlas, lo cual puede ser una forma de descubrir posibles fuentes de una ventaja competitiva.

Según Thompson *et al.* (2012), el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia parte en desarrollar la visión, misión y valores, de los cuales permitirán plantear los objetivos y una vez definidos diseñar las estrategias para lograr cumplir con las metas anteriormente establecidas para conducir a la empresa a un amplio y comprometedor trabajo. Parte de la implementación de la estrategia se encuentra el proceso de ejecutarla pero al mismo tiempo de supervisarla y evaluar los avances del desempeño para emprender medidas correctivas.

1.4.1 Formulación de la estrategia

El proceso de formulación de la estrategia se realiza a través de diferentes niveles, por ejemplo, en primera estancia está la estrategia a nivel de negocios que enmarca las distintas opciones de competir en un determinado mercado que como prioridad busca adoptar su propia ventaja competitiva para mejorar su desempeño y marcar la diferencia con su competencia; en un segundo nivel se concentra la estrategia a nivel corporativo que se enfoca en dos aspectos

en específico, el primero es, considerar en qué negocio se competirá y el segundo, cómo gestionar un negocio de manera dependiente para generar sinergia; en tercer nivel se considera la necesidad de formular estrategias internacionales que brinden la oportunidad de experimentar nuevas experiencias ; y dentro de un cuarto nivel se ubican las aptitudes de los administradores que con su espíritu emprendedor logren decisiones efectivas definiéndolas como uno de sus puntos de partida fundamentales para su crecimiento (Dess *et al*., 2011).

1.4.2 Implementación de la estrategia

Para que una estrategia tome valor dentro de las operaciones hay que ejecutarla correcta y responsablemente porque su efectividad se garantiza con la existencia de una buena gestión estratégica y planes organizacionales adecuados. Es determinante la coordinación de todos los factores que están inmersos en la empresa, entre ellos, las actividades internas y las relaciones externas con sus clientes, proveedores y socios de alianzas. Sin embargo el factor que prima para lograr una correcta gestión es el liderazgo ya que su función central es la de direccionar a la empresa hacia la excelencia pero bajo conductas éticas para que crezca administrativa, económica y socialmente (Dess *et al*., 2011).

1.4.3 Tipos de estrategias

De acuerdo como menciona Colecciones (s.f), las estrategias se clasifican en:
Estrategia de marketing, en el que, el principal propósito es de ampliar la partición de mercado de la empresa en el cual oferta e incrementar su interacción con su mercado actual pero a la vez recopilar información y analizar las necesidades existentes con el fin de intentar captar nuevos destinos para el producto.

Estrategias operativa, crea el reto de hacer que la empresa se vuelva productiva capaz de ofertar productos aptos para competir en mercados internacionales importantes, por medio de la acumulación de esfuerzos eficaces alineados a los requerimientos del mercado.

Estrategia de recursos humanos, se orienta en crear núcleos organizativos que fomenten el trabajo en equipo y por medio de la fuerza laborar a través del rendimiento productivo encaminar a la empresa por el rumbo fijo a la consecución de objetivos trazados.

1.5 Políticas

Las políticas son directrices que deben cumplirse para la correcta marcha de la empresa por lo que representan uno de los factores más importantes con los que la empresa cuenta para desarrollarse y hacerla de ella sostenible. Es por eso que se determinan como la imagen de la empresa, porque lo que dictan será lo que sus colaboradores deben cumplir y harán que la organización sea o se convierta en lo que ellas redactan. Es por eso que deben estar correctamente establecidas para que la empresa pueda lograr resultados positivos y convenientes por medio de una adecuada estructura de políticas, las cuales deben irse modificando a través del tiempo con el fin de aprovechar las nuevas tendencias que se generan a nivel empresarial (Rojas López & Medina Marín, Planeación estratégica Fundamentos y casos, 2012).

1.6 Plan operativo

Constituye la etapa en que la estrategia debe llegar a su punto de ejecución total; surge de la evaluación que se realiza a la empresa por la necesidad de elevar los rendimientos de la misma. Exige una necesaria cantidad de cambios internos que se determinan dependiendo de los elementos de la estrategia pero también de la excelencia en las operaciones porque la cooperación, planificación y trabajo en equipo es lo que impulsa su correcta ejecución y muestre avances en el logro de la planificación estratégica (Thompson *et al*., 2012).

1.7 Misión

Los autores Wheelen y Hunger (2013) señalan que la misión es la razón de la existencia de la empresa, debe ser exclusiva y fundamental para distinguirla a la empresa de su competencia e identifica el alcance de los procesos. Al ser la razón de ser de la empresa comprende un conjunto de metas, su objeto, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja

competitiva, es más específica y se concentra en los medios con los que la empresa se introducirá a un mercado para competir. La misión va mucho más allá de indicadores financieros o réditos, sino que trata de señalar los propósitos de la empresa que faciliten la identificación de acciones para alimentarlos y así lograrlos.

Según, Colecciones (s.f), la misión se describe como el propósito de la empresa, definiéndola en los conceptos quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí. La misión comunica el designio de la empresa en un lenguaje específico porque lo ideal es que sea comprensible y suficientemente descriptiva para identificar lo que la empresa oferta, especificar las necesidades a satisfacer, identificar el mercado meta, precisar su enfoque para satisfacer a los clientes y generar la propia identidad de la empresa.

1.8 Visión

Se define como una meta o proyección por la que la empresa a través de sus esfuerzos productivos trabaje para conseguirlas en un período de tiempo de largo plazo. Según Dess *et al.* (2011), menciona a Hewlett Packard quién aporta que "Sin la ejecución, la visión es sólo otra palabra para referirse a las alucinaciones". Los líderes tienen el reto de instrumentar la visión de manera que despierten intereses que incrementen la productividad de la empresa logrando que sus habilidades sean las suficientes para formular estrategias adecuadas y ejecutarlas.

La visión juega un rol dominador porque debe ser una de las principales razones por las que los trabajadores se comprometen a trabajar en una determinada empresa, generar además un sentido de pertenencia y lema porque los mantiene identificados a todos los miembros de la empresa.

Define las aspiraciones de los directivos mediante un "a dónde vamos" que dirige a una empresa hacia un rumbo o fin en particular.

Según, Colecciones (s.f), la comunicación de la visión debe ser eficaz y determinante para que ejecutivos presenten una justificación convincente del por qué se exige eficiencia en las operaciones; enfocar los esfuerzos de los miembros hacia un fin en común porque de otra manera tienden a resistirse al cambio. Por lo tanto hay que reiterar lo planificado, evaluar avances e incentivar al personal porque todo es parte de ejecutar la visión con las acciones que lo requiera.

Lo que le da propiedad a la visión es su distinción y especificidad en donde comunique lo que la organización aspira y ofrece a los administradores como un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas de forma que puedan conocerla y esforzarse por colocarla mucho más allá de las expectativas y preparar a la empresa en su proyección de futuro.

La visión estratégica se vuelve realidad cuando la declaración de la visión deja huella en la mente de los miembros de la organización, identificándola como la medicina para brindarle bienestar a la empresa, y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas por las que se dedican en conseguirlas es por tal razón que debe ser convincente y cautivadora pero depende del comunicador, el administrador debe tener la capacidad de expresarla con claridad y de manera concisa que logren comprender con exactitud sus intenciones.

1.9 Valores

Son las atributos, virtudes y normas conductuales o lineamientos que guían comprometidamente el correcto ejercicio de las operaciones que apoyan al cumplimiento de la visión y misión de la empresa. Son incorporados a la empresa a forma de creencias las cuales direccionan y promueven el trabajo bajo conductas éticas y transparentes que crean una responsabilidad social empresarial (Chiavenato & Sapiro, Planeación estratégica fundamendtos y aplicaciones, 2011).

Los autores Thompson *et al*. (2012), señalan que:

> En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con

los valores establecidos y reiteran la manera en la que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa (pág. 125).

1.10 Objetivos estratégicos

Se define como las metas que le dan sentido a la declaración de la misión específicamente y son programados para un horizonte de tiempo corto, por lo que su cumplimiento es lo que le permite dar lugar al cumplimiento de las metas de mayor nivel o de largo plazo en sí (Dess *et al*., 2011).

Los objetivos tratan de convertir a la visión y a la misión en metas de desempeño específicas y reales, por lo que necesariamente deben ser cuantificables, medibles y realizables en una fecha límite de tiempo; con esto se pretende lograr que se centren los esfuerzos y acciones en pro de la empresa, siendo patrones de medida para evaluar sus aportes y actúen como motivantes para los empleados de la empresa.

Los objetivos según Colecciones (s.f), para llamarse como tal deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Mensurable, es decir, que debe existir un indicador que conduzca a evaluar el cumplimiento del objetivo.
- Específico, es decir, que direccione a conocer las intenciones del objetivo.
- Adecuado, es decir, que tenga relación con la visión y la declaración de la misión.
- Realista, es decir, que se lo defina de acuerdo a las necesidades, oportunidades y capacidades de la empresa.
- Oportuno, es decir, que deben ser establecidos oportunamente y puntualizar un lapso de tiempo para lograrlos.

1.11 Organigrama

Según Maristany (2007), se refiere a un organigrama como la definición gráfica de la relación de las funciones o cargos con el personal miembro de la empresa, de forma que la asignación

sea clara para que sus actividades o trabajo que realicen se encajen a su desenvolvimiento y proporcionen un alto rendimiento a fin de lograr con la máxima eficiencia de los objetivos propuestos.

1.12 Manual de funciones

Se define como la documentación que respalda las responsabilidades del personal de la empresa dentro de ella, en el que se describen las actividades, tareas, políticas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente que satisfaga al personal y deposite sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas empresariales (Maristany, 2007).

1.13 Análisis estratégico

Tal y como mencionan los autores Rojas & Medina (2012), hay que partir del análisis de los factores e influencias del entorno tanto del ambiente interno como externo de la empresa lo cual permita ser un apoyo para elaborar la visión estratégica de los propósitos hacia donde la empresa necesita dirigirse, identificar las opciones estratégicas que promuevan el desarrollo de la empresa y diseñar las estrategias más adecuadas o el modelo comercial más conveniente para la empresa. Las influencias provenientes del ambiente externo presentan valiosos cambios que pueden afectar en lo mínimo las estrategias definidas, sin embargo son estos los factores que tienen mayor incidencia y por lo tanto hay que centrar más atención en ellos.

Se pretende generar una herramienta de cambios que logre adaptarse a las condiciones empresariales del momento y que evidencie impactos positivos a partir de un tratamiento efectivo a cada factor sujeto de desarrollo para la empresa.

1.14 Fuerzas competitivas

De acuerdo a Thompson *et al*. (2008), se trata de analizar los factores e influencias internas de la empresa se encuentra el modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter porque es mucho más que una herramienta. Es un instrumento de medición sistémica que diagnostica sus principales presiones para evaluar las ventajas e importancia de ellas. Las mencionadas

presiones operan bajo cinco áreas en general, la preferencia de vendedores rivales, la amenaza de nuevos actores, la presencia de productos sustitutos, negociación con proveedores y la negociación con clientes.

Para su fácil aplicación se han diseñado tres etapas que apoyan la determinación de su naturaleza y fortaleza; la primera etapa identifica específicamente las presiones competitivas asociadas con cada una de las fuerzas; la segunda etapa evalúa las fortalezas que presenta cada una de las fuerzas y la tercera etapa determina si la fortaleza colectiva otorga algún tipo de beneficio.

1.15 Análisis FODA

El principal objetivo de este análisis es el de determinar los factores estratégicos más relevantes y que facilite el monitoreo de cada uno de ellos mediante la herramienta FODA la misma que está conformada por variables exógenas y endógenas a la organización pero que son importantes estudiarlas porque no están bajo el control de la empresa. La matriz FODA genera una serie de alternativas que en ciertos casos resulta complejo llegar a determinarlas, es decir, que es una herramienta que por la profundidad de su análisis permite sustentar la toma de decisiones en beneficio de la empresa (Wheelen & Hunger, 2013).

1.16 Análisis PESTAL

Como menciona en50minutos.es (2016), el análisis PESTAL se enfoca en el estudio de factores externos a una empresa u organización con el objetivo de estudiar su posición frente al entorno en el que se desarrolla. Este análisis se compone de cinco elementos:

Factor político: Aquel factor vinculado a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el presente y en el futuro.
Factor económico: Analiza cada factor económico capaz de influir en las actividades de la empresa y para el funcionamiento de ella, por ejemplo, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, la inflación, etc.

Factor social: Estudia elementos que pueden afectar o vincular a la empresa con la sociedad o las tendencias actuales que pueden influir en las decisiones de la empresa, por ejemplo, cambios en los gustos o en las modas influyentes en el nivel de consumo.

Factor tecnológico: Es uno de los elementos de mayor influencia por las facilidades de trabajo y ahorro de tiempo y recursos a través de maquinarias sofisticadas que día a día superan las expectativas de los empresarios y emprendedores.

Factor ambiental: Este factor depende del objeto de estudio, pero la tendencia ambiental actual es de generar la responsabilidad social de comprometerse a la protección del medio ambiente actual y futuro creando procedimiento adecuados de tratamientos de residuos y siendo participes de leyes y normativas de protección ambiental.

Factores legales: Su análisis se centra en el estudio de normativas y reglamentos que garanticen derechos y generen obligaciones a la empresa con el fin de lograr su correcto funcionamiento y encaminarla a las buenas prácticas del cumplimiento legal.

1.17 Eficiencia

Al ser un elemento que forma parte del concepto de productividad, Chiavenato (2014), define a la eficiencia como “la medida en que se alcanzan los resultados” pág. 116. En sí es la que es parte de la asignación y utilización de recursos con prudencia, desempeñando acciones a un bajo costo en comparación con un punto de referencia o hacer las cosas bien.

1.18 Eficacia

La define como “la medida de los recursos que se utilizaron en el proceso” pág. 116. Es uno de los puntos de referencia para medir la productividad dentro de una organización pero además impone las acciones a las necesidades de una organización en lugar de desperdiciar esfuerzos, u obtiene resultados iguales o mejores los esperados (Chiavenato, 2014).

1.19 Responsabilidad social y sustentabilidad ambiental

Como menciona Dess *et al*., (2011), la empresa no puede olvidar su responsabilidad y compromiso con la sociedad y con el medio ambiente por lo que tiene el trabajo de alinear su gestión a las disposiciones generales que velan por el cuidado y estabilidad de estos dos

factores importantes. La responsabilidad social exige considerar las circunstancias y necesidades de las personas de forma que su producción sea socialmente responsable y no afecte el bienestar de la sociedad en general; mientras que la sustentabilidad del ambiente en la actualidad es considerada como un valor porque forma parte de los derechos de la naturaleza y obliga a las empresas a trabajar amigablemente con el medio ambiente; estas condiciones son las que definen su importancia para introducirlas y cumplirlas obligatoriamente en cada giro de negocio porque de ellos depende su normal ejercicio.

Además Lerma y Kirchner & Bárcena (2012), mencionan que la nueva y necesaria tendencia que existe hoy en el entorno empresarial es el de adecuar a las políticas que las empresas tienen establecidas, medidas que protejan o velen por el medio ambiente, con el fin de evitar su degradación que afecta incluso al ser humano provocado por la irresponsable forma de producción que algunas empresas lo hacen inconscientemente o simplemente les es indiferente. Mucho más allá de una política, se está convirtiendo en una cultura porque es responsabilidad de las empresas y de las personas como tal comprometerse con el cuidado del medio ambiente.

2. Floricultura

2.1 Definición

Según Rimache (2013), es la producción y cultivo de plantas que generalmente se las comercializa por su valor ornamental.

2.1.1 Taxonomía y morfología

Refiriéndonos científicamente las rosas tienen el nombre de *Rosa sp* y pertenecen a la familia *Rosaceae*. Las rosas se producen entre tallos espinosos y verticales. La principal variedad de rosas para su comercialización son las *híbrido* cuya característica principal es que presenta tallos largos y atractivos botones individuales con capullos laterales y presentan una amplia

gama de colores. La tipología más comercial y cotizada es llamada *Explorer* (color rojo) (Reyes, 2016).

2.2 Importancia

Las rosas son las plantas ornamentales más cotizadas a nivel mundial y ocupan el primer lugar como las más vendidas por su particular belleza y significado que las personas le han otorgado al considerarlas como un sublime detalle para sus seres queridos. Desde los años 90's ha tomado liderazgo por lo atractivas y nuevas diversidades que se han ido ofertando con el tiempo y cada vez su calidad es más garantizada. Los principales mercados de consumo de este producto son Europa y Estados Unidos (Reyes, 2016).

Ecuador está siendo parte de los protagonistas en el mercado internacional con las rosas, ya que esta especie comprende más del 50% de producción florícola a nivel mundial, por lo que representa una gran oportunidad de crecimiento tanto para las empresas floriculturas como para el país puesto que por medio de las exportaciones de este producto que se encuentran en tendencia creciente, permiten incrementar los ingresos creando la posibilidad de expandir la capacidad instalada, generar nuevas fuentes de empleo, fomentar la actividad económica local y por otra parte contribuir a que la balanza comercial tome cambios positivos y la economía nacional se repare (Morisigue, Mata, Facciuto, & Bullrich, 2012).

2.3 Situación geográfica

Reyes (2016), menciona que países europeos tienen una amplia extensión de producción florícola, pero en los últimos años, países sudamericanos han apostado por la inserción a este giro de negocio que ha resultado ser un éxito.

Geográficamente hablando, Ecuador es uno de los países con la mejor ubicación para este tipo de producción que por ser la mitad del mundo percibe los rayos solares de manera

perpendicular y este recurso natural es que le brinda los beneficios necesarios para obtener un producto de alta calidad el cual no pueden alcanzar otros países productores de rosas, generando así una ventaja competitiva a este sector productivo, uno de los más importantes y claves del país.

2.4 Requerimientos climáticos

Unad 2015 (citado en Reyes, 2016) señala que las condiciones óptimas de producción es entre los 17°C y 25°C, con una temperatura mínima de 15°C por la noche y durante el día una temperatura máxima de 28°C.

2.5 Iluminación

Las condiciones óptimas de iluminación de acuerdo a Reyes (2016), es "en los meses de verano, cuando prevalecen elevadas intensidades luminosas y larga duración del día, la producción de flores es más alta que durante los meses de invierno".

2.6 Preparación de las camas (zona de cultivo)

Las camas son el punto de partida de la cadena de la calidad de la flor, pues desde su procesamiento inicial se trabaja por adquirir flor altamente capacitada para el mercado internacional, hay que tener en cuenta en promedio su vida útil es de 6 a 8 años.
La preparación de la zona de cultivo exige diferentes requisitos para el correcto inicio de la producción, es así que se debe realizar la zona en especie de "huacho" de forma inclinada con los espacios adecuados y suficientes para una fácil manipulación y contacto a lo largo de la producción (Fiallos, 2011).

> Las dimensiones de las camas dependerán de las condiciones de cada finca y el tipo de variedad a sembrar, pero por lo general estas son de: 0.30 cm. de alto x 0.75 cm. de ancho, dejando un espacio adecuado entre cama y cama denominado camino (pág. 39).

2.7 Semillas

La propagación de las semillas según Rimache (2013), pueden producirse por semilla, esqueje o injerto.

2.8 Variedades

Plantec (2016).
Alba (blanca)
Amsterdam (rosado claro)
Cabaret (bicolor)
Deep Purple (lila/morado)
Explorer (rojo)
High Yellow Flame (bicolor)
Mondial (crema)
Nina (naranja)
3D (durazno)

2.9 Siembra (Plantación)

Este proceso se caracteriza por ubicar la semilla de las rosas en las zonas de cultivos preparadas que deben estar previamente tratadas y aptas para proceder a sembrar. Las semillas deben pasar por un proceso de selección y preparación para evitar futuros incidentes productivos. Al mismo tiempo deben implantarse los métodos de riego para que no impida que la producción se detenga o averíe (Fiallos, 2011).

Previa la plantación las semillas se deben analizar aspectos tales como terreno, riego, monitoreo y ambiente de modo que se elijan los más idóneos para mantener un correcto tratamiento y método de producción. Las rosas al ser un producto altamente sensible requiere de un eficiente manejo del ambiente, lo que comprende un estricto control de la temperatura y la humedad desde el momento que son plantadas.

2.10 Labores de cultivo

Las labores de cultivo son actividades que están dedicadas al cuidado y tratamiento de las rosas hasta que se encuentren aptas para ser cosechadas. Estas labores tienen que ver con la limpieza en la que remueven las impurezas que se excluyen de la producción normal o los residuos que puedan generarse durante cada etapa; el desbotone consiste en cortar los botones secundarios o innecesarios para que la planta logre un mayor número de yemas; la poda se realiza cuando existen tallos en malas condiciones o excedentes facilitándole el desarrollo a la planta, y la fertilización y fumigación son los procesos determinantes que le garantizan calidad a las rosas porque es en donde las nutren y protegen para que su madurez sea lo más eficiente posible (Fiallos, 2011).

Las labores de riego se las realiza por medio de duchas en las que se inyectan fertilizantes y fungicidas, proceso que se lo debe realizar diariamente por la escaza capacidad de absorción de las rosas, aunque existen cambiantes necesidades de agua dependiendo del clima y de la humedad es recomendable que la flor absorba de 0.5 a 1 litro de agua por cada 10g que incrementa su peso (Rimache, 2013).

2.11 Cosecha

Se trata del corte y la recolección de las rosas como un producto ya terminado el cual debe ser colocado en mallas y proceder tempranamente a hidratarlas (Fiallos, 2011).

La flor debe cosecharse en la mañana debido a las bajas temperaturas y reservas producto del proceso de respiración de la flor en la noche (Rimache, 2013).

2.12 Post Cosecha

Es la etapa en la que se procede a realizar la selección de acuerdo al tamaño del botón y del tallo de las rosas tal y como el mercado lo exige, es uno de los procesos claves para el producto debido a que es en donde se evalúa su calidad y duración, el producto que no cumple las condiciones se lo da de baja y si el producto es apto se realiza el procesamiento de los

tallos para después iniciar a embonchar y darles el tratamiento de hidratación más conveniente para finalmente almacenar en el "cuarto frío" que les mantiene en óptimas condiciones para ser comercializadas posteriormente (Rimache, 2013).

Para su empaquetamiento se debe lograr que los botones se mantengan cerrados con la ayuda de los capuchones, el cual les mantendrá estáticos, para luego proceder a almacenar de acuerdo al tamaño del tallo, variedad y vejez.
Los empaques se los realiza de acuerdo a las siguientes tipologías generales:
Caja (tamaño): Medida 1200 x 300 x 300
Contenido: Una caja contiene 1 full
Full: Un full contiene 2 tabacos
Tabaco: Un tabaco contiene de 10 a 12 bonches
Bonche: Un bonche contiene 25 stems
Stems: Un stem significa un único tallo
Tallos: Medidas 50-60-70-80-90-100-110 cm

2.13 Comercialización

Según INFOAGRO (citado en Fiallos, 2011) en su página web, con relación a la clasificación de las rosas por la longitud del tallo manifiesta: "Existen pequeñas variaciones en los criterios de clasificación, pero se menciona a continuación los estándares más conocidos:"

- Calidad EXTRA: 90-80 cm.
- Calidad PRIMERA: 80-70 cm.
- Calidad SEGUNDA: 70-60 cm.
- Calidad TERCERA: 60-50 cm.
- Calidad CORTA: 50 cm.

La cantidad de los bonches por tabacos dependen de la variedad y del tamaño que requiera el cliente, a un precio de 1 ctv. x cm, más o menos las condiciones en las que se encuentre el mercado.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Diagnóstico y Estudio de Mercado

La ejecución de este capítulo se enfoca principalmente en el estudio general de la empresa y de los actores más relevantes vinculados a ella, en el que se evidenciará con veracidad la información necesaria y suficiente que conducirá a emitir un estricto análisis que sustente el direccionamiento estratégico a proponerse en el siguiente capítulo.

2. Diagnóstico situacional

Examinar a la empresa desde un contexto global da paso a comprender su esencia y su aspiración de permanencia, por tal razón su estudio se convierte en la base de la investigación y en el punto de partida de la misma, cuyo objetivo principal es determinar con la información recopilada las circunstancias y problemáticas por las que atraviesa Altos del Norte en el ejercicio actual de sus funciones.

2.1 Antecedentes

Altos del Norte es una empresa florícola dedicada a la producción y comercialización al por mayor y menor de rosas, se encuentra ubicada en el sector El Ishpingo, ciudad de El Ángel, provincia del Carchi. Inició sus operaciones el 2014, por lo que su reciente inserción en el mercado exige incorporar una administración más eficiente que permita lograr un alto desempeño organizacional.

Actualmente Altos del Norte cuenta con 13 trabajadores y el técnico-agrónomo que realiza visitas periódicas a la empresa para asesorar el manejo productivo. La capacidad productiva de la empresa está dividida por bloques que por el momento cuenta con 3. Los bloques se encuentran fraccionados en 9 partes por ser el número de variedades de rosas que produce, siendo el bloque más grande el de la variedad Explorer, por ser esta la más cotizada en el mercado.

Al ser Altos del Norte el principal sujeto de análisis se pretende tomar información de su contexto administrativo, contable, financiero, productivo y de comercialización, así como

de sus colaboradores más significativos como lo es su talento humano, clientes potenciales, proveedores y organizaciones reguladoras más frecuentes e importantes.

El diagnóstico resultante será analizado que con la información necesaria que proporcione se concluirá asertiva y efectivamente para crear la mejor propuesta para la empresa y la direccione a grandes logros de crecimiento.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Diagnosticar la empresa desde una amplia perspectiva que permita estudiar su escenario actual mediante el uso de herramientas para una correcta obtención de información que definan con veracidad su desempeño administrativo y productivo.

2.2.2 Objetivos específicos

1. Examinar los motivos que privan a la empresa de incorporar una correcta gestión administrativa.
2. Detectar posibles falencias en los procesos internos de la empresa.
3. Estudiar los puntos claves que se manejan dentro de la empresa en temas de organización.
4. Analizar la efectividad del proceso que permite gestionar al talento humano de la empresa.
5. Estudiar los factores influyentes en el ambiente interno de la empresa para determinar sus positivos o negativos.
6. Indagar la influencia y relación existente de la empresa con los stakeholders.

3. Variables diagnósticas

La investigación involucra definir de manera puntual los aspectos que serán sujetos de estudio con la intención de delimitar el trabajo a realizar y manejar con mayor facilidad y eficiencia los instrumentos a utilizarse para la recopilación de datos.

El diseño del plan estratégico se enfoca en encontrar un equilibrio entre las capacidades de la empresa con las oportunidades que su entorno interno y externo le proporciona, por tal razón los aspectos relevantes a estudiarse son:

- Procesos administrativos
- Procesos productivos
- Talento humano
- Funciones
- Ambiente interno
- Cultura empresarial
- Aspectos ambientales
- Aspectos legales, políticos y tecnológicos
- Clientes
- Competencia

4. Indicadores

Una vez definidas las variables diagnósticas los indicadores que de ellas se desprenden se detallan a continuación:

- Demandas de elementos internos:
  Gerente
  Mandos medios
  Operativos

- Demandas de elementos externos
  Agrocalidad
  Ministerio del Ambiente
  SENAE

- Ambiente interno

  Recursos

  Capacidades

  Habilidades

- Macro entorno

  Político

  Económico

  Social

  Tecnológico

  Legal

  Ambiental

- Micro entorno

  Clientes

  Competencia

  Proveedores

  Reguladores

  Socios estratégicos

5. Matriz de relación

Tabla N° 1 Matriz de Relación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Detectar las expectativas o demandas de los elementos internos de la empresa florícola “Altos del Norte”.	Demandas de elementos internos	- Gerente	Entrevista	Gerente
			Observación	Empresa
		- Mandos medios	Entrevista	Gerente
			Entrevista	Supervisores
			Observación	Empresa
		- Operativos	Entrevista	Supervisores
			Encuesta	Operativos
			Observación	Empresa
Detectar las expectativas o demandas de los elementos externos de la empresa florícola “Altos del Norte”.	Demandas de elementos externos	- Agrocalidad	Entrevista	Jefe zonal
			Documental	Empresa
		- Ministerio del Ambiente	Entrevista	Director
			Documental	Empresa
		- SENAE	Documental	Empresa
Analizar las características del ambiente interno de la empresa florícola “Altos del Norte”.	Ambiente interno	- Recursos	Entrevista	Gerente
			Observación	Documentos de la empresa
		- Capacidades	Entrevista	Gerente
			Observación	Empleados
		- Habilidades	Entrevista	Gerente
			Observación	Empleados
Analizar las características del ambiente externo de la empresa florícola “Altos		- Político	Documental	Constitución
		- Económico	Documental	BCE INEC

del Norte”.	Macro entorno	- Social	Entrevista	Gerente
		- Tecnológico	Documental	Artículos científicos
		- Legal	Documental	Resoluciones Normativas Leyes
		- Ambiental	Entrevista	Ministerio del Ambiente
			Documental	Empresa
	Micro entorno	- Clientes	Encuesta	Clientes fijos Intermediarios Clientes potenciales
			Documental	Empresa
		- Competencia	Entrevista	Gerentes
		- Proveedores	Encuesta	Proveedores
			Documental	Documentos de la empresa
		- Reguladores	Entrevista	Directores
			Documental	Documentos de la empresa
		- Socios estratégicos	Entrevista	Socios
			Documental	Documentos de la empresa

Elaborado por: Grace Benalcázar

6. Mecánica operativa

El proceso del levantamiento de la información se lo ejecutará con la asistencia de los instrumentos de investigación, que una vez diseñados serán sujetos a evaluación y determinarlos como aptos para continuar con el proceso. El alcance la investigación abarca todos los niveles de la empresa, desde los altos mandos hasta el segmento del mercado al que se dirige.

La planificación de este procedimiento se enfoca en diseñar herramientas claves y eficientes que permitan capturar los datos más precisos posibles, para lo cual las interrogantes se deben alinear a los indicadores ya establecidos con los aspectos requeridos que demanda la creación del plan estratégico. La particularidad que se presenta en la creación de los instrumentos es que se realizará en el idioma español, inglés y ruso, debido a que los clientes con los que la empresa negocia se comunican con dichos idiomas.

La información se procederá a recopilarla directamente con los cuestionarios y fichas elaborados, requiriendo a los participantes que cada uno de los ítems sean completados de acuerdo a su perspectiva y criterio.

Una vez terminada la investigación de campo se continuará con el procesamiento de la información, en donde se analizarán los datos proporcionados por los participantes y los hallazgos obtenidos con la observación. Los resultados serán analíticamente interpretados para en su efecto conocer la situación actual de la empresa y plantear propuestas de acuerdo a lo indagado.

7. Definición del problema de investigación

La empresa florícola “Altos del Norte” ha iniciado sus operaciones recientemente manejando una gestión informal, pero con la aspiración de satisfacer las demandas de sus clientes. Su sistema administrativo no ha sido incorporado en un cien por ciento debido a que no ha planificado su trabajo para obtener beneficios en el largo plazo, mientras que su sistema productivo por experiencia y asesoramiento está siendo eficiente brindándole varias oportunidades de desarrollo.

La principal problemática en el campo administrativo es la inexistencia del plan estratégico lo que le hace perder la oportunidad de fortalecerse y definir metas que le garanticen crecimiento empresarial que en conjunto con los aportes productivos de sus colaboradores se direccionará a la empresa al éxito.

Es importante mencionar que una adecuada planificación requiere de una correcta asignación y definición de funciones, por tal razón se determina que la inexistencia del manual de

funciones detiene la posibilidad de crear mayores índices de productividad de los colaboradores en la empresa.

8. Objetivo del estudio de Mercado

Analizar las condiciones reales en las que la empresa ejerce sus actividades actualmente mediante la compilación de información con instrumentos de investigación que proporcionen datos aptos para garantizar su estudio y sustenten con seguridad las propuestas plasmadas en el plan estratégico manteniendo la eficiencia y responsabilidad en el proceso de forma que se guarde confidencialidad a la empresa y ética para la autenticidad de resultados.

9. Fuentes

Las fuentes de información son la base del estudio para el presente capítulo por lo que su precisión es de suma importancia que soporte el fundamento del análisis de la investigación. Los datos a obtenerse serán tomados de fuentes relevantes que garanticen seguridad y veracidad en la información.

9.1 Fuentes primarias

Es la información obtenida mediante instrumentos de investigación, se caracterizan por reflejar datos no existentes, que son útiles y dan respuesta a determinados problemas.

9.2 Fuentes secundarias

Es la información que se basa en estudios realizados ya comprobados o teorías confirmadas que soportan el análisis de una investigación. Son fuentes que sustentan un estudio por su información real y en definitiva, existente.

10. Metodología (Tipos de investigación)

Determinada la intención de investigación se establece que la metodología para desarrollar el estudio es de tipo descriptiva y exploratoria.

Descriptiva porque busca interpretar la situación real del objeto de estudio de forma que se evidencie el análisis y se muestre todo el contexto estudiado.

Exploratoria porque se requiere de buscar información dirigida a un mercado objetivo que permita definir y comprender la situación real de la empresa.

10.1 Diseño de la muestra

El mercado objetivo está determinado por la totalidad de los clientes con los que la empresa mantiene una constante comercialización. Dichos clientes se encuentran tipificados en tres, los clientes internacionales directos de Rusia *(Camellia, Flowers Ecuador, Meyoshet)*, los intermediarios *(Baku Flowers, Bernando Calisto, Comstransflor, Ecualand, Edfin, Elena Kramskova, Elena Yakoleva, Floral Time, Flores Paraíso, Helen Flowers, Impex, Inty Ecuador, Luxus, Mark Flowers, Svieta, Victoria Florist, Zvezda)* y los clientes nacionales que los llaman así porque su requerimiento es únicamente la flor nacional *(dos clientes)*; en consecuencia la muestra con la que se trabajará es de 22 clientes.

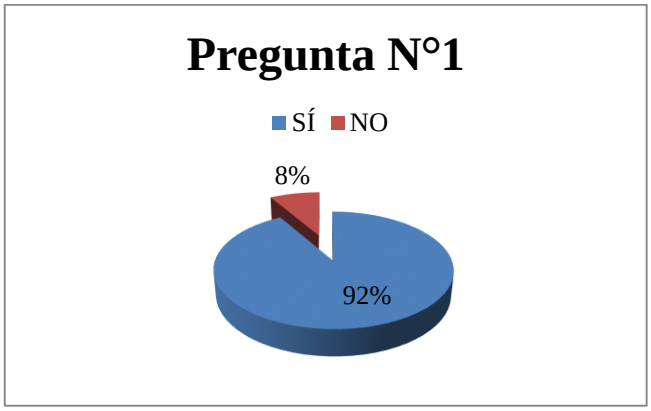
11. Resultado de investigación

11.1 Encuestas

11.1.1 Empleado

1. ¿La empresa ha socializado con usted la Misión de Altos del Norte?

Gráfico N° 1



Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Elaborado por: Grace Benalcázar

Resultado:

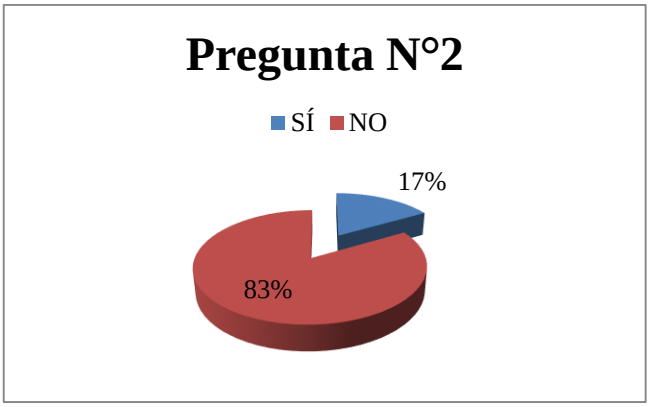
La empresa ha socializado su misión al 92% de su personal.

Discusión:

El personal quien evidencia que la empresa sí socializó la misión resaltó que lo hizo al momento de la inducción de forma verbal, es decir no existe un plan como tal que la contenga.

2. **¿La empresa ha socializado con usted la Visión de Altos del Norte?**

Gráfico N° 2



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

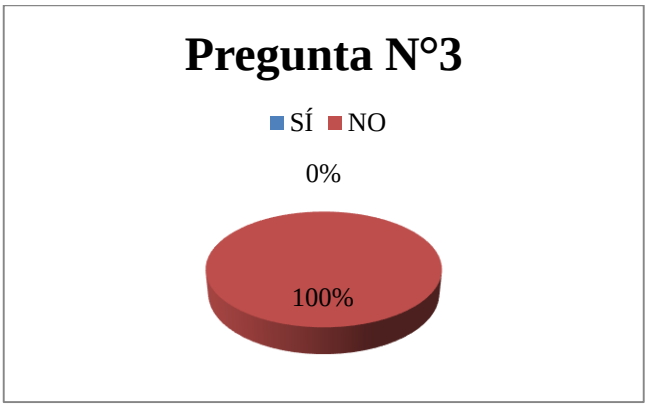
Únicamente el 17% de los empleados tiene conocimiento de visión de la empresa.

Discusión:

El personal que conoce de la visión de la empresa es quien labora en el área administrativa, al tener conocimiento del desenvolvimiento de la empresa conoce de las posibilidades de nuevos propósitos de éxito a futuro, pero de igual forma no se encuentra diseñada formalmente.

3. **¿Conoce de la existencia de un plan estratégico en la empresa? ¿Conoce el fin de éste?**

Gráfico N° 3



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

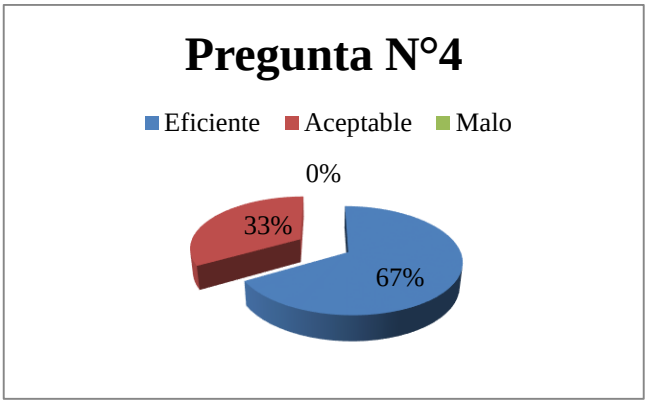
El 100% del personal indicó que la florícola no cuenta con un plan estratégico.

Discusión:

La florícola al no contar con el plan estratégico los empleados desconocen el propósito de éste en la empresa.

4. **¿Cómo considera el proceso de inducción de la empresa?**

Gráfico N° 4



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

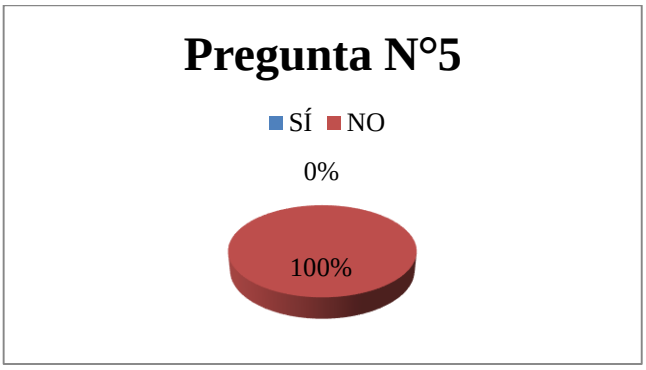
El 67% del personal sí considera eficiente el proceso de inducción a la empresa incluso porque lo recibieron directamente del gerente.

Discusión:

Los empleados mencionan que lo consideran eficiente al proceso porque adquieren las indicaciones generales de su trabajo y de la empresa, lo que les parece suficiente porque la experiencia con la que cuentan les permite incorporarse pronto y sin dificultades.

5. **¿Se le ha otorgado un manual de funciones en el que conoce con exactitud las tareas a usted encomendadas?**

Gráfico N° 5



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

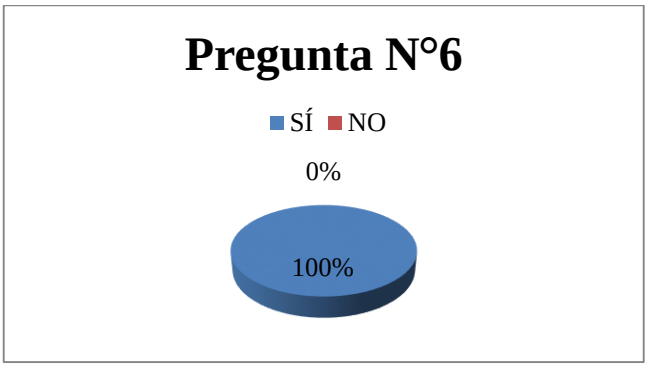
Completamente todo el personal indicó que la empresa no les ha otorgado ningún tipo de manual.

Discusión:

Los empleados consideran que otorgarles un manual apoyaría el proceso de inducción y atenderían con facilidad indicaciones que pudieron haber pasado por alto en dicho proceso.

6. **¿Considera usted que se practican dentro de la empresa los valores empresariales?**

Gráfico N° 6



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

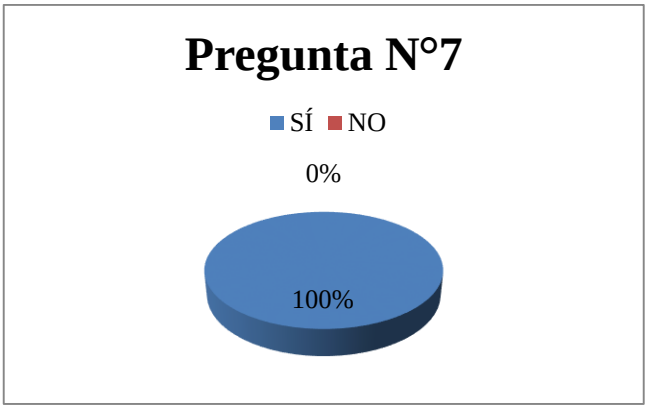
Todo el personal afirma que se practican valores en el ejercicio diario de sus funciones en "Altos del Norte".

Discusión:

Para mantener un ambiente de trabajo agradable y apto para ejercer sus funciones el personal se rige en valores que son mencionados por sus altos mandos con frecuencia mas no se estipulan en ningún documento formalmente.

7. **¿La empresa ha socializado con usted las políticas organizacionales?**

Gráfico N° 7



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

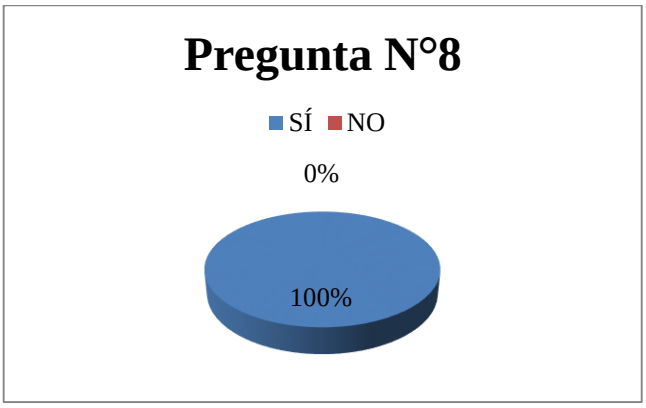
Todo el personal indicó que la empresa si ha socializado sus políticas.

Discusión:

En el proceso de inducción el gerente es quien ha socializado las políticas de la empresa de forma verbal, es decir, que no se tienen definidas con certeza en un plan o manual.

8. **¿Presencia un buen ambiente de trabajo y el trabajo en equipo con sus compañeros?**

Gráfico N° 8



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

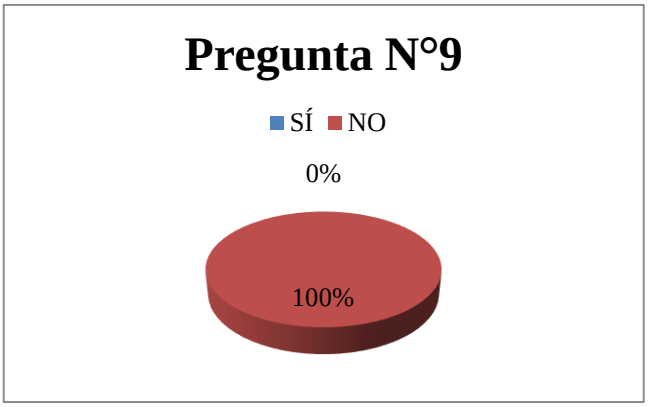
El 100% del personal muestra que dentro del ejercicio de sus funciones si presencian un ambiente de trabajo saludable y del trabajo en equipo entre sí.

Discusión:

Los altos mandos son quienes estimulan día a día estos factores en su personal para el beneficio y bienestar del mismo.

9. ¿La empresa ha socializado con usted el organigrama estructural?

Gráfico N° 9



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

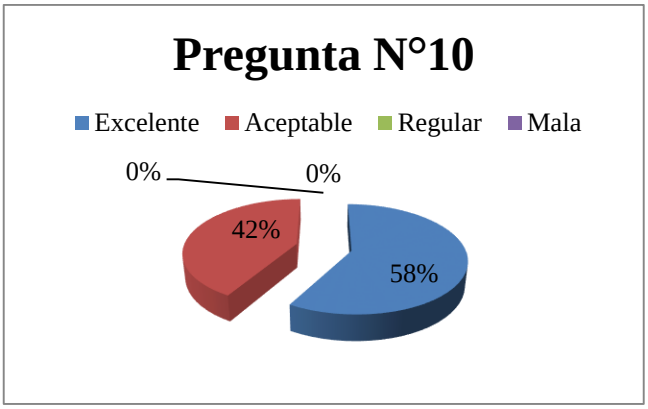
La empresa no ha socializado el organigrama estructural, así lo indica el 100% del personal.

Discusión:

El gerente ha diseñado su organigrama únicamente al inicio de las operaciones de la empresa, pero no fue socializado con su personal y por el momento no se encuentra definido ni actualizado.

10. ¿Cómo considera la atención al cliente por parte de la empresa?

Gráfico N° 10



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

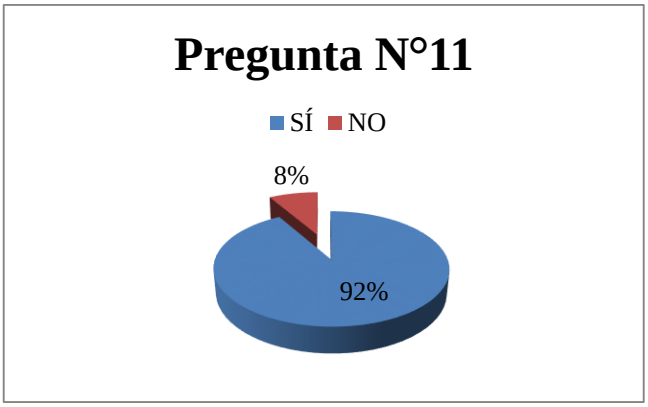
Una mayor percepción del personal considera que la atención al cliente que brinda la empresa es excelente; mientras que su segundo criterio es aceptable.

Discusión:

Los empleados demuestran su satisfacción por la atención brindada a los clientes, sin embargo, consideran que excelente no es suficiente, por lo que recalcan a ventas que su aspiración de ser mejores se mantiene activa día a día.

11. ¿Considera seguros y suficientes sus equipos de protección?

Gráfico N° 11



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

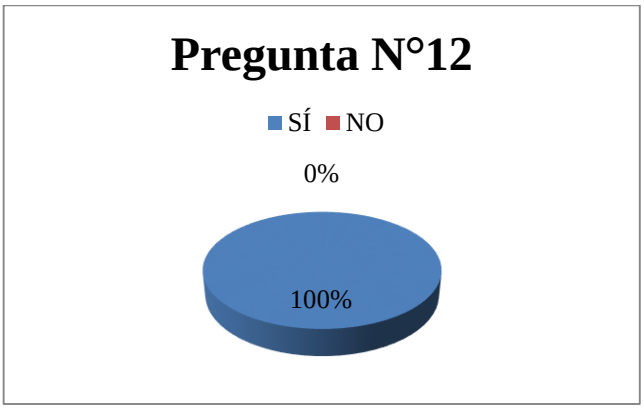
De acuerdo al 92% del personal los equipos que les suministra la empresa son totalmente aptos para su trabajo.

Discusión:

El 8% muestra su insatisfacción por la tardía entrega de sus materiales, pero la calidad de ellos es fiable.

12. ¿Considera eficientes y suficientes los materiales que se le otorgan para el desempeño de sus funciones?

Gráfico N° 12



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

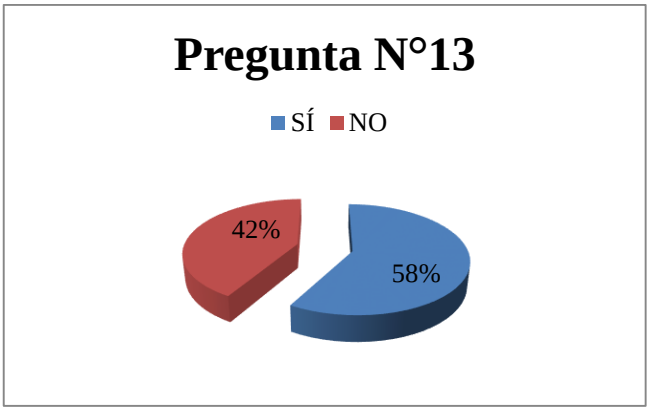
La totalidad de los empleados muestran satisfacción por los materiales que les son suministrados para el desempeño de sus funciones.

Discusión:

El personal se siente conforme con los materiales puesto que pueden desarrollar sus actividades sin ningún inconveniente y cumplirlas de la manera más eficiente posible.

13. ¿La empresa le otorga estímulos motivacionales?

Gráfico N° 13



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

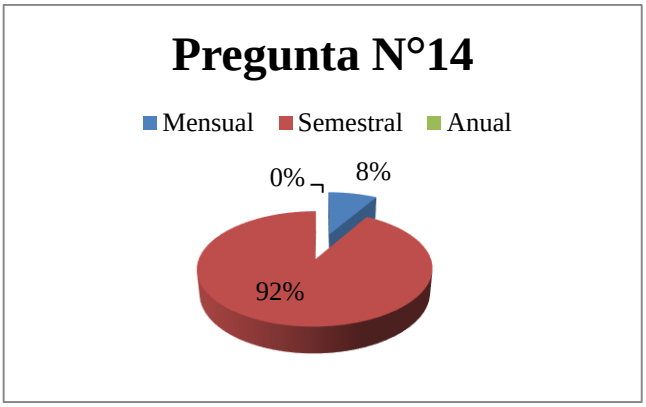
Únicamente el 58% del personal se siente motivado en la empresa florícola "Altos del Norte".

Discusión:

Los empleados reconocen que los incentivos dentro de la empresa no se manejan con gratificaciones económicas, sino con palabras de aliento y de felicitación por el excelente trabajo, sin embargo, para otros empleados no les es suficiente y muestran su descontento por la inexistencia de incentivos materiales.

14. ¿Con que frecuencia le capacitan?

Gráfico N° 14



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

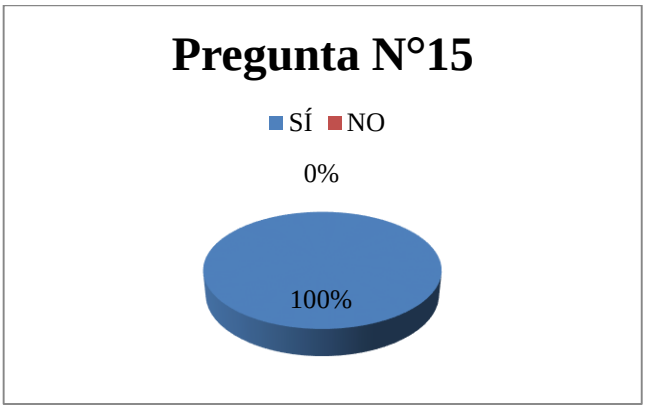
De acuerdo al 92% de los empleados la empresa florícola "Altos del Norte" realiza capacitaciones semestralmente.

Discusión:

En conjunto con instituciones y entidades afines a su giro de negocio planifican las capacitaciones dos veces en el año. Mientras que el supervisor de la empresa recibe capacitaciones semanalmente por parte del técnico – agrícola, su capacitación es más recurrente porque la producción exige análisis de acuerdo a las variantes condiciones climáticas.

15. ¿Considera que incorporar la planificación estratégica podría mejorar el desempeño organizacional?

Gráfico N° 15



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

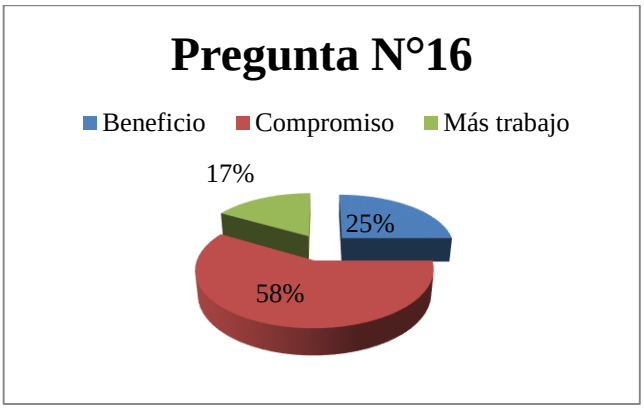
El 100% del personal considera que la planificación estratégica beneficiaría a la empresa.

Discusión:

Los empleados consideran que incorporar nuevos elementos que apoyen la gestión de la empresa le brinda la posibilidad de complementarse y desarrollarse con mayor eficiencia.

16. **¿Si la planificación estratégica mejora el desempeño organizacional con el incremento de su rendimiento, lo considera cómo?**

Gráfico N° 16



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

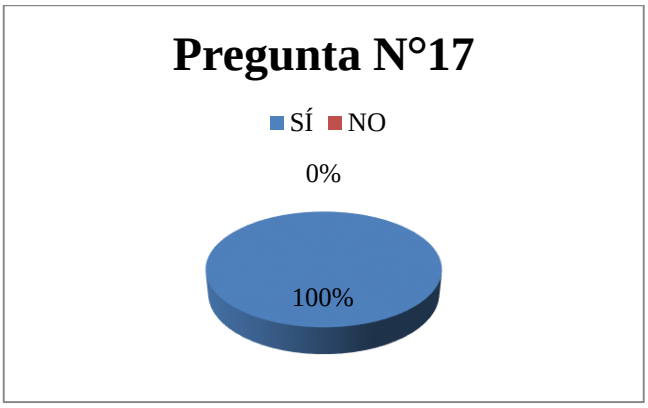
El personal en su mayoría con un porcentaje de 58 considera que se encontraría comprometido con la implementación de esta herramienta administrativa.

Discusión:

Es positivo para la empresa que al menos el 25% del personal considere un beneficio la implementación de la planificación estratégica a la gestión de la empresa, pues demuestran su sentido de sentido de pertenencia hacia la misma.

17. ¿Considera que los POAs pueden apoyar la gestión de la empresa para el logro de objetivos planteados?

Gráfico N° 17



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

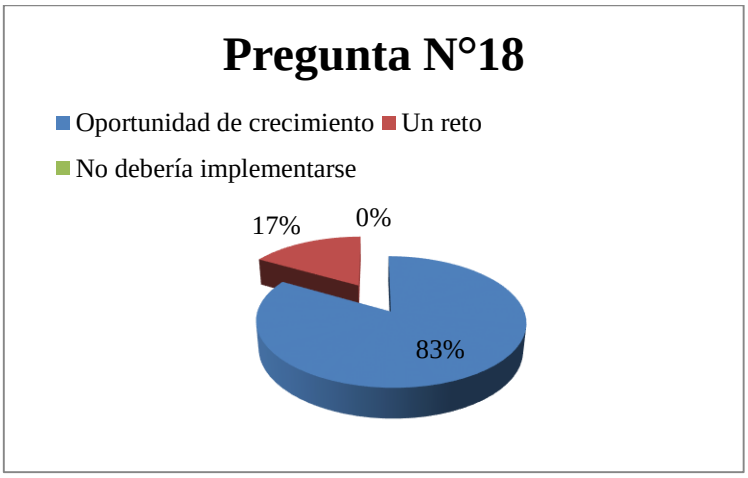
Todo el personal considera que si es factible incorporar los POAs a la gestión administrativa de la empresa.

Discusión:

Los miembros de la empresa creen conveniente que nuevas herramientas fortalezcan las actividades administrativas para el beneficio en sí de toda la florícola.

18. ¿Cuál es su perspectiva de implementar la planificación estratégica en la empresa?

Gráfico N° 18



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empleados "Altos del Norte"

Resultado:

El 83% del personal afirma que la planificación estratégica le brinda una oportunidad de crecimiento.

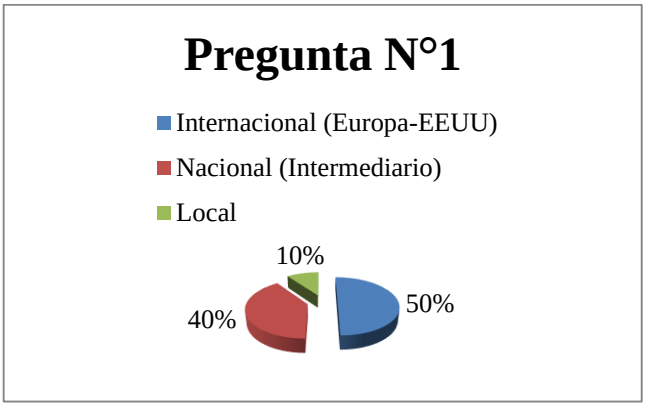
Discusión:

Un porcentaje significativo de los empleados consideran que la herramienta a implementarse le brinda grandes oportunidades, las mismas que le garantizarán beneficios a todos quienes están vinculados a ella. Sin embargo, existe la opinión de personal que se convierte en un reto lo que demuestra desconfianza de que la empresa logre obtener cambios positivos.

11.1.2 Cliente

1. ¿A qué tipo de cliente usted corresponde?

Gráfico N° 19



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

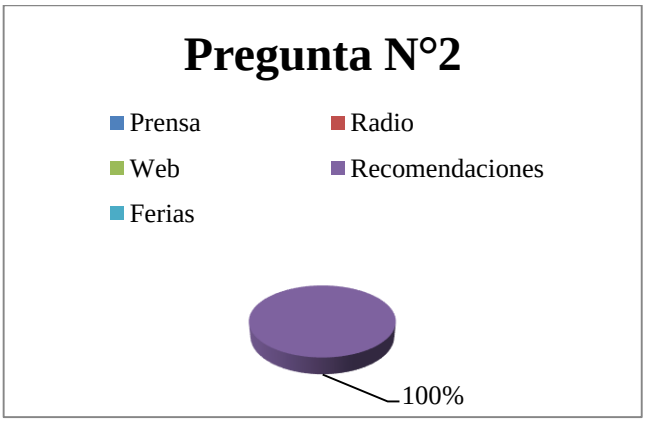
El mercado internacional con un 50% es quién lidera la relación comercial en "Altos del Norte".

Discusión:

Se evidencia que la empresa mantiene un mayor porcentaje de clientes internacionales, seguido de los clientes nacionales o intermediarios pero a la vez mantiene relaciones comerciales con el mercado local aunque con un bajo grado de participación.

2. **¿De qué forma conoció la existencia de ALTOS DEL NORTE?**

Gráfico N° 20



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

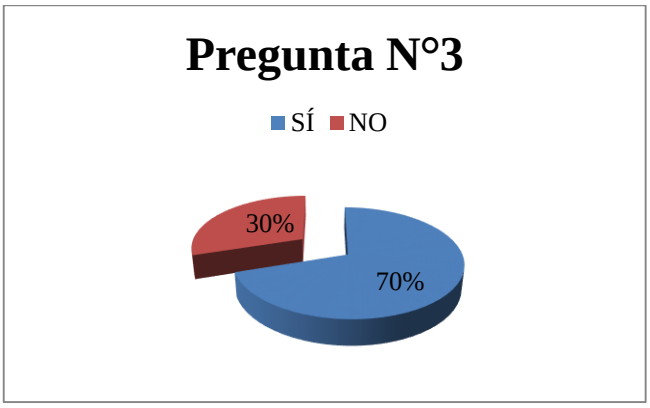
El 100% de los clientes indican que conocieron a "Altos del Norte" por medio de recomendaciones de empresas ya posicionadas.

Discusión:

Se ha convertido en una ventaja el que empresas de la zona con experiencia y preferidas en el mercado recomienden a la florícola porque le facilita la entrada a su mercado objetivo y les garantizan seguridad a los clientes.

3. **¿Considera importante la publicidad en este tipo de negocio (floricultura)?**

Gráfico N° 21



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

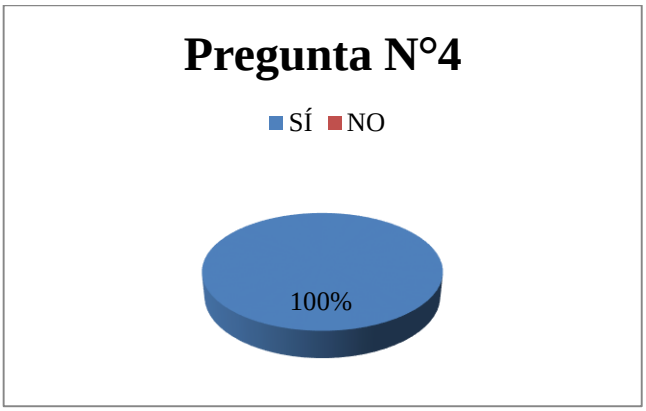
En un 70% se considera que la publicidad si es importante para la empresa.

Discusión:

Los clientes al conocer a "Altos del Norte" por medio de recomendaciones concluyen que si la empresa invierte en publicidad tiene una amplia oportunidad de captar nuevos clientes, sin embargo su calidad es la que le ha permito darse a conocer en el mercado internacional por lo tanto no ha existido la necesidad de erogar dinero destinado a marketing.

4. **¿Todos sus pedidos han sido satisfechos?**

Gráfico N° 22



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

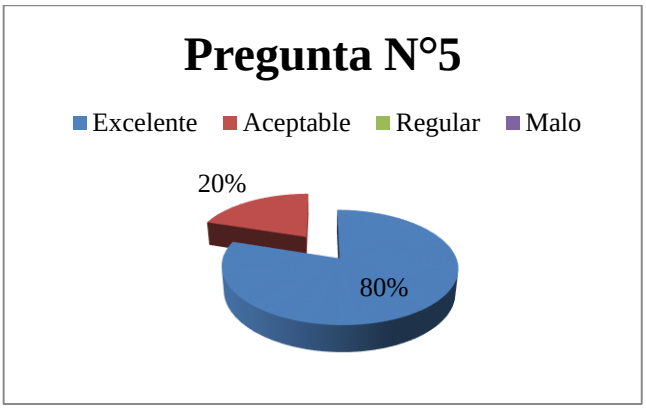
La totalidad de los clientes se sienten satisfechos con los pedidos solicitados a "Altos del Norte".

Discusión:

Se evidencia que todos los requerimientos de los clientes son atendidos con eficiencia y por tal razón los clientes muestran su total satisfacción.

5. **¿Cómo describe al producto?**

Gráfico N° 23



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

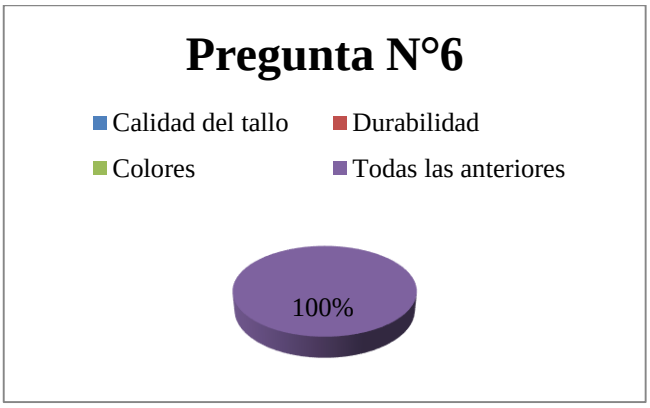
Los clientes en su 80% consideran que el producto es excelente.

Discusión:

Se muestra que un 20% de clientes no se satisfacen al cien por ciento del producto, razones que se resumen en la vejez de la flor, enfermedades que pasan desapercibidas o el mal tratamiento durante el transporte.

6. **¿Qué peculiaridades o atributos posee el producto que capta su atención?**

Gráfico N° 24



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

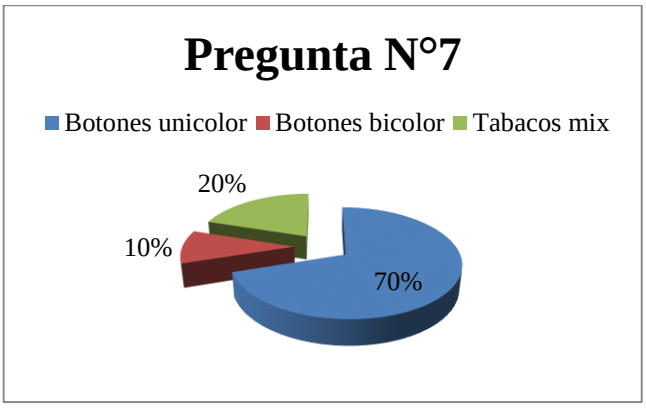
El 100% de los clientes aprecian al producto por todas sus peculiaridades.

Discusión:

Los atributos del producto son los que le brindan un valor agregado a la empresa puesto que dentro del mercado "Altos del Norte" es una de las más opcionadas cuando de calidad se trata.

7. **¿Cuáles son sus requerimientos (variedades) más preferentes?**

Gráfico N° 25



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

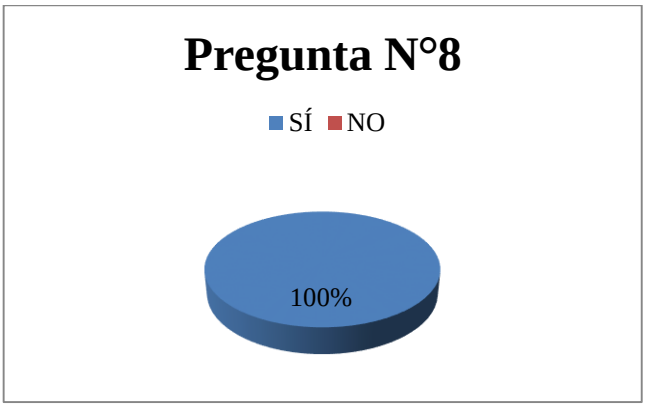
Los botones unicolor son los más cotizados por los clientes de "Altos del Norte".

Discusión:

Dentro de la categoría de los botones unicolor se encuentra el producto estrella de la florícola que es la variedad Explorer por tal razón es que se reflejan como los más cotizados en el marcado.

8. ¿La calidad de estos productos influye en su compra?

Gráfico N° 26



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

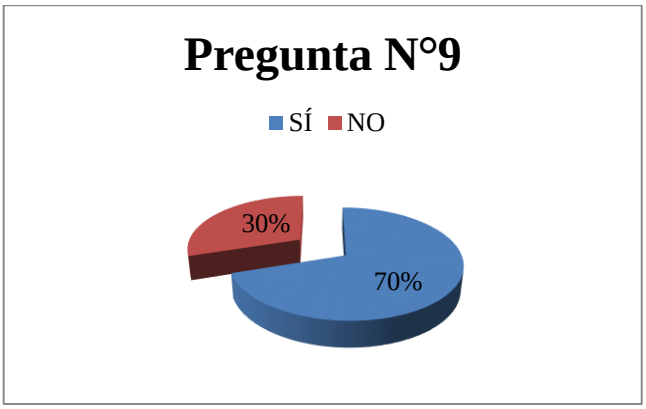
Todos los clientes exigen calidad en los productos que adquieren.

Discusión:

El mercado en el que participa "Altos del Norte" demanda altos estándares por tal razón produce los mejores tallos con sus peculiares características capaces de satisfacer dichas exigencias.

9. ¿Realiza controles de calidad del producto comprado?

Gráfico N° 27



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

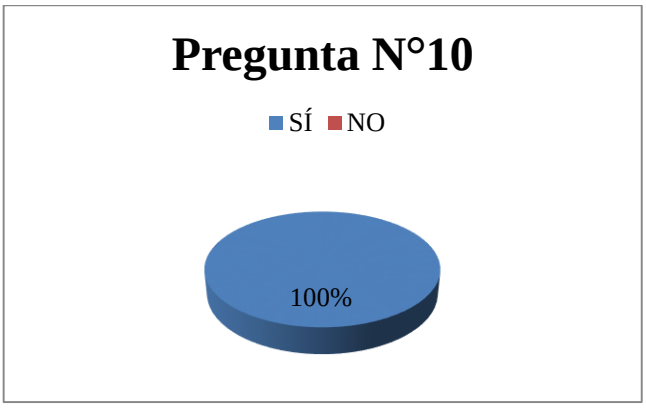
Un 70% de los clientes afirman que si realizan controles de calidad.

Discusión:

Al exigir calidad a las empresas florícolas, los clientes diseñan sus métodos de control de calidad para corroborar la oferta de sus suministradores en los pedidos.

10. ¿Cree el precio del producto es el indicado? (Dependiendo del tipo de cliente)

Gráfico N° 28



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

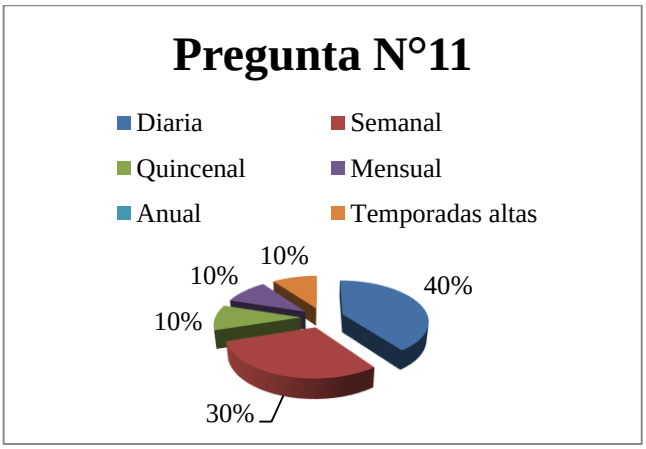
Todos los clientes muestran satisfacción con el precio con el que adquieren el producto.

Discusión:

"Altos del Norte" fija sus precios de acuerdo a la situación del mercado, y en ocasiones se fija por medio de negociación con el cliente de forma que exista conformidad con las dos partes.

11. ¿Con que frecuencia adquiere los productos de esta empresa?

Gráfico N° 29



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado.

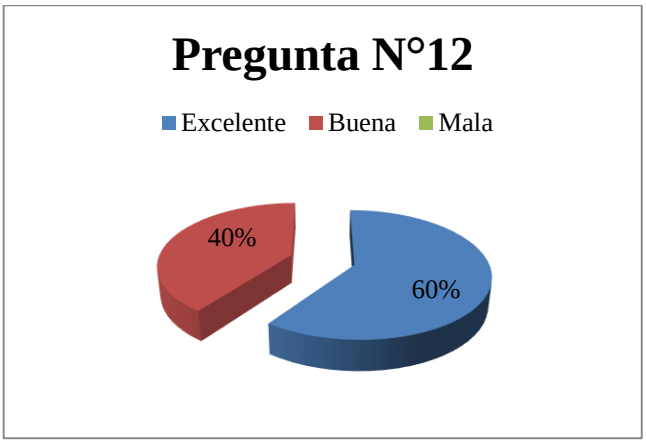
El 40% de clientes realizan sus órdenes de pedidos de forma diaria.

Discusión:

Las frecuencias de pedidos de los clientes se manejan de distintos periodos pero las ventas diarias son las que prevalecen. Sin embargo las menos periódicas como la temporada alta son significativas por la importancia de las fechas que demanda altos porcentajes de pedidos.

12. ¿Cómo considera la atención al cliente?

Gráfico N° 30



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

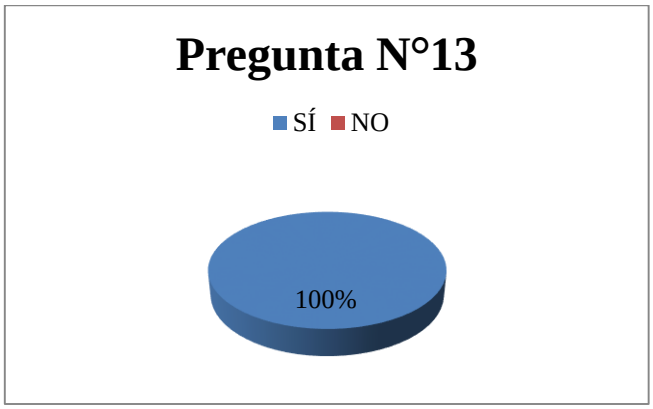
Únicamente el 60% de los clientes consideran excelente la atención al cliente.

Discusión:

El descontento de los clientes no se muestra por la descortesía en la atención, sino por la indisponibilidad del producto en varias ocasiones que han sido solicitados.

13. ¿Considera que la empresa mantiene un ambiente laboral apropiado?

Gráfico N° 31



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

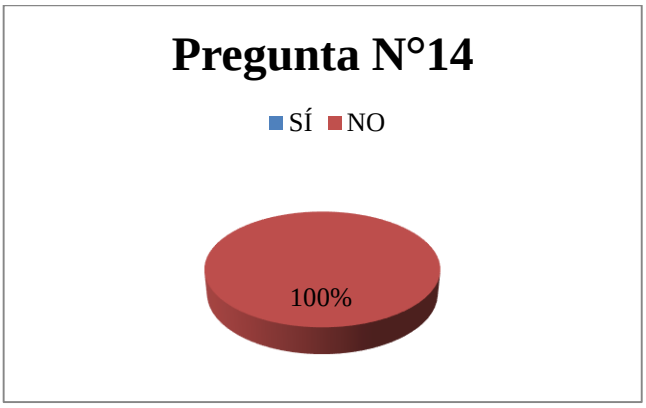
La percepción de todos los clientes es que la empresa sí mantiene un correcto ambiente laboral.

Discusión:

La permanencia en el mercado y la tendencia de superación de "Altos del Norte" les permite a los clientes afirmar la interrogante.

14. ¿Ha percibido la existencia del organigrama de la empresa?

Gráfico N° 32



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

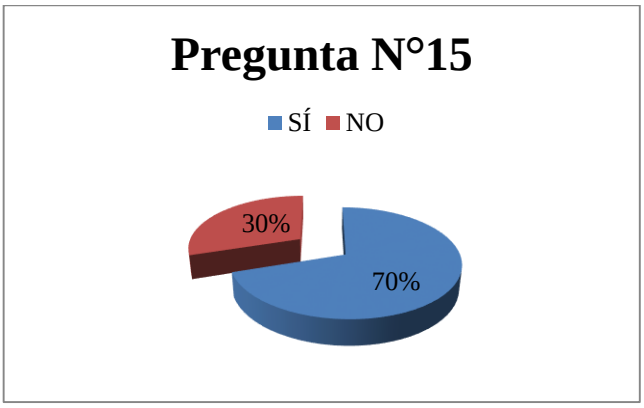
Los clientes desconocen de la existencia del organigrama estructural de la empresa.

Discusión:

La empresa no ha socializado la existencia de herramientas administrativas a sus clientes.

15. ¿Considera que la empresa tiene definidas las funciones a sus empleados formalmente mediante un manual?

Gráfico N° 33



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

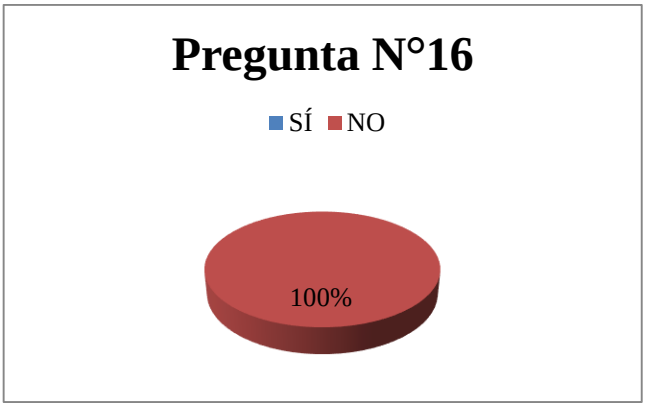
El 70% de los clientes consideran que sí se encuentran definidas las funciones.

Discusión:

La calidad del producto y la eficiencia en la atención son producto de una correcta planificación y trabajo organizado por lo tanto consideran que las funciones sí están definidas en la empresa.

16. ¿Conoce si la empresa ha implementado un plan estratégico?

Gráfico N° 34



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

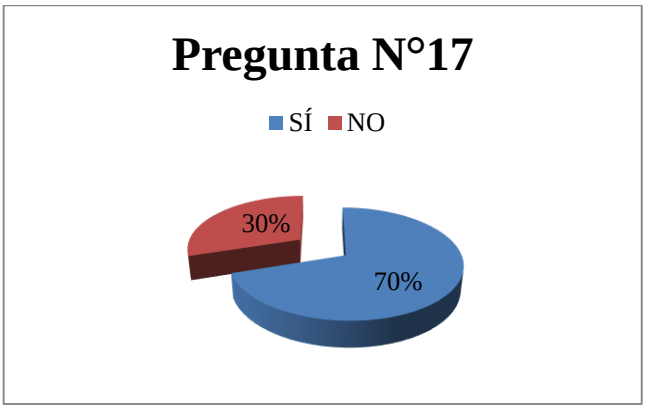
Los clientes desconocen que "Altos del Norte" cuente con el plan estratégico.

Discusión:

La empresa no ha socializado la existencia de herramientas administrativas a sus clientes.

17. ¿Considera que incorporar la planificación estratégica podría mejorar su desempeño organizacional que beneficie la satisfacción de sus clientes?

Gráfico N° 35



Autor: Grace Benalcázar

Fuente: Clientes "Altos del Norte"

Resultado:

El 70% de los clientes si recomienda que se implemente la planificación estratégica.

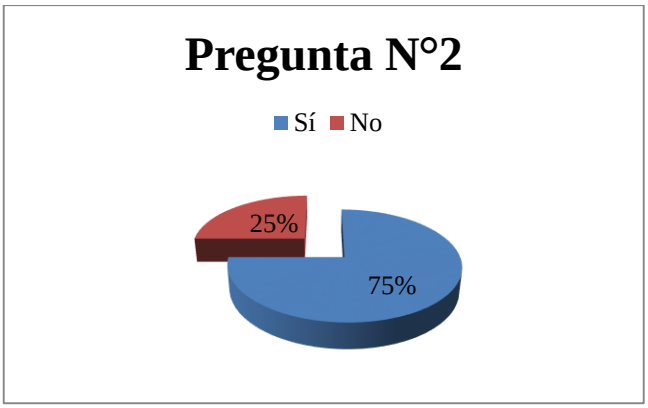
Discusión:

Con el fin del bien común la empresa sí debe incorporar herramientas administrativas para un mejor desenvolvimiento y obtención de superiores beneficios.

11.1.3 Proveedor

2. ¿Mantiene actualmente un contrato con la empresa Florícola Altos del Norte?

Gráfico N° 36



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

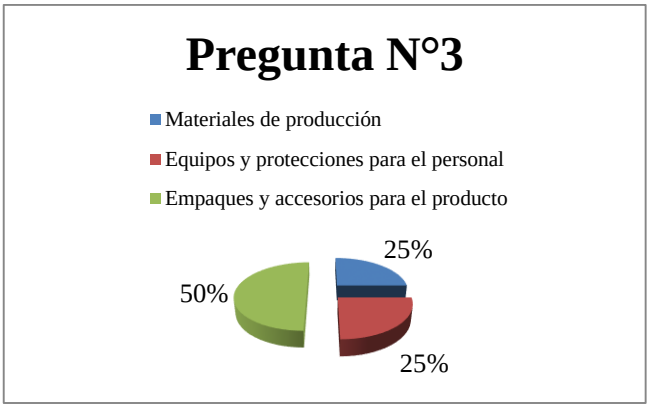
El 75% de los proveedores mantienen un contrato fijo con la florícola.

Discusión:

El 25% mantiene relaciones comerciales con la empresa de manera menos regular por lo que no ha sido exigible la creación de un contrato formal.

3. **¿Qué productos le provee?**

Gráfico N° 37



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

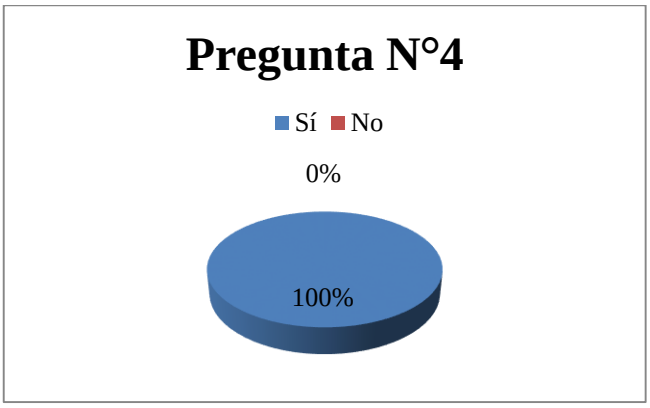
La empresa mantiene actualmente el 50% de sus proveedores suministrándole empaques y accesorios para el producto terminado.

Discusión:

Todos los proveedores con los que se maneja la florícola le proporcionan los materiales y herramientas necesarias para ofertar su producto con altos estándares tal como el mercado lo exige.

4. **¿Cumple correctamente con los términos acordados en el contrato como suministrador de Altos del Norte?**

Gráfico N° 38



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

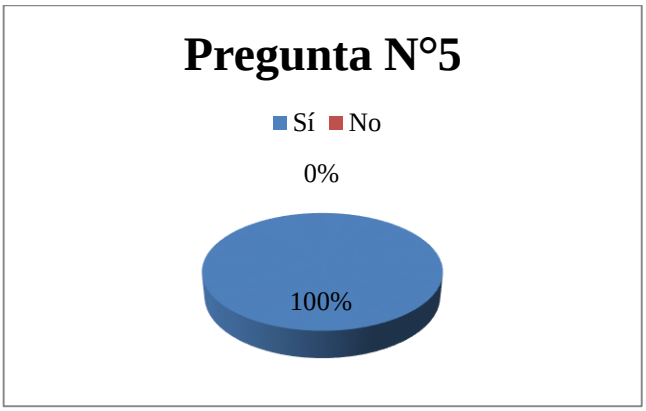
El 100% de los proveedores de la empresa cumplen con lo acordado y pactado con la florícola.

Discusión:

Los contratos y la eficiencia con la que los proveedores trabajan benefician al correcto desenvolvimiento de la empresa.

5. **¿La comunicación y el trato con los empleados de la empresa con los que ha tenido contacto son los adecuados?**

Gráfico N° 39



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

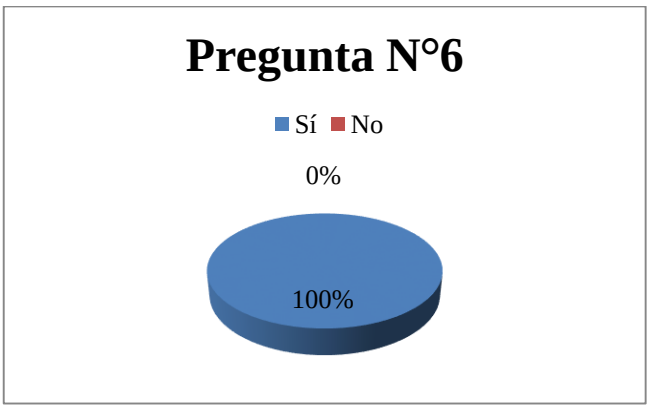
Todos los proveedores afirman que se sienten conformes con la relación que se ha generado con la empresa.

Discusión:

Los proveedores reconocen que la comunicación con "Altos del Norte" siempre la han mantenido con respeto y asertividad.

6. **¿Existe una relación flexible en el que usted como proveedor puede aportar con su experiencia?**

Gráfico N° 40



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

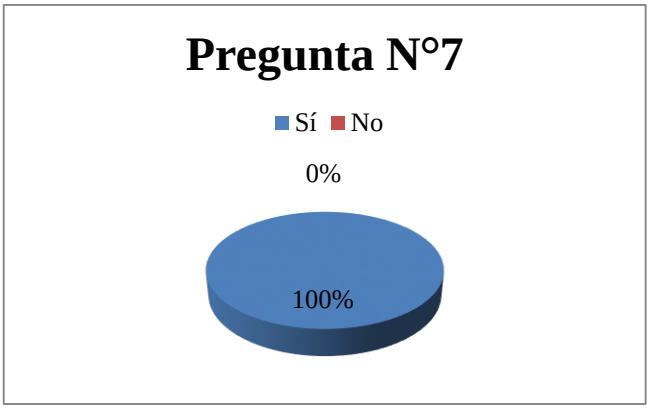
Los proveedores en su totalidad afirman que las relaciones empresa-proveedor son las adecuadas y conservan una total apertura.

Discusión:

La empresa se muestra beneficiada por el direccionamiento que sus proveedores le brindan para captar las mejores adquisiciones que mejoren la producción.

7. **¿Su relación con Altos del Norte le ofrece perspectivas de crecimiento?**

Gráfico N° 41



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

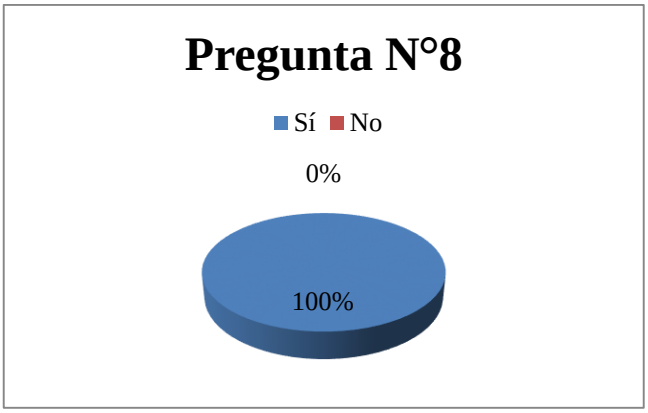
El 100% de los proveedores consideran que "Altos del Norte" le genera lucrativas perspectivas.

Discusión:

Los proveedores consideran que la relación comercial que mantienen con "Altos del Norte" les genera beneficios a las dos partes.

8. ¿Considera a Altos del Norte una valiosa referencia en el mercado?

Gráfico N° 42



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultados:

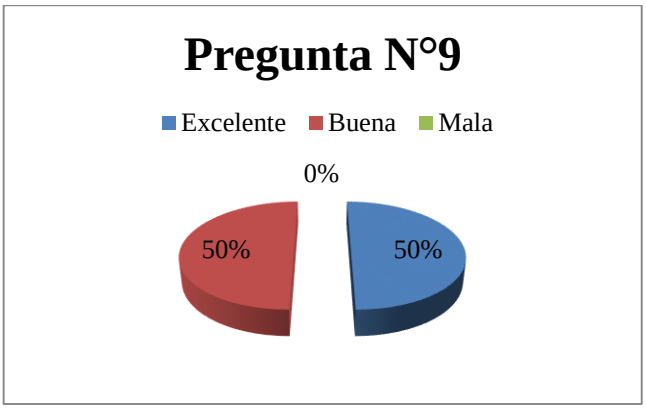
El 100% de los proveedores consideran a "Altos del Norte" un importante cliente.

Discusión:

La empresa florícola "Altos del Norte" se encuentra catalogada por los proveedores como un cliente selecto por lo que su recomendación les genera beneficios.

9. ¿Cómo evalúa sus relaciones con Altos del Norte en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes?

Gráfico N° 43



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

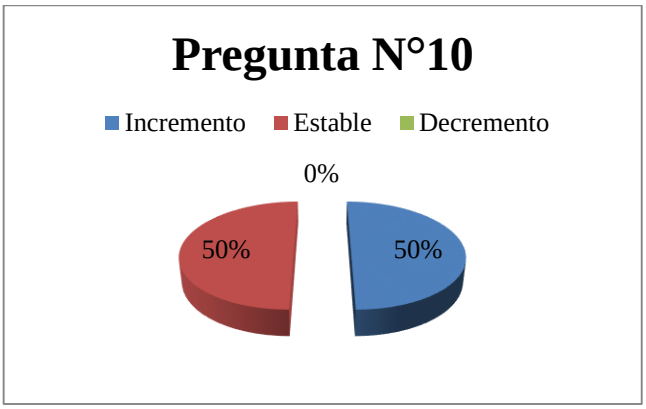
Para los proveedores, la empresa conserva sus relaciones comerciales un 50% excelente y 50% buena.

Discusión:

Los proveedores mencionan que su vinculación con la empresa tanto interpersonal como personal es excelente, sin embargo otros exigen una mayor excelencia.

10. ¿Cómo aprecia la evolución de la empresa en relación al nivel de pedidos que realiza Altos del Norte?

Gráfico N° 44



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultados:

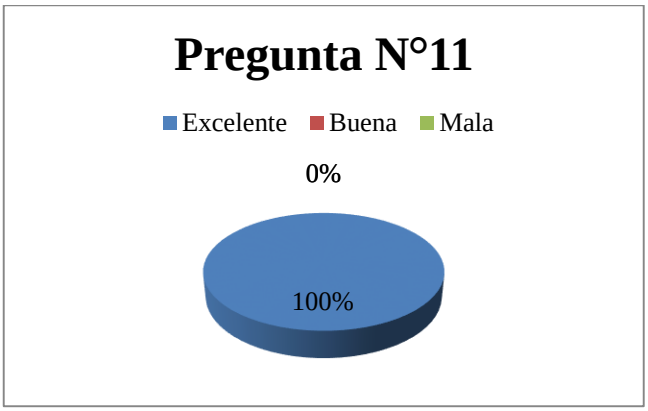
De acuerdo a la percepción de los proveedores, la empresa se encuentra en una tendencia de pedidos del 50% en incremento y 50% estable.

Discusión:

Los proveedores analizando el historial de pedidos perciben que existe un incremento mientras que por otro lado indican que se realiza sus pedidos regulares mes a mes.

11. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción general en su relación como suministrador de "Altos del Norte"?

Gráfico N° 45



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

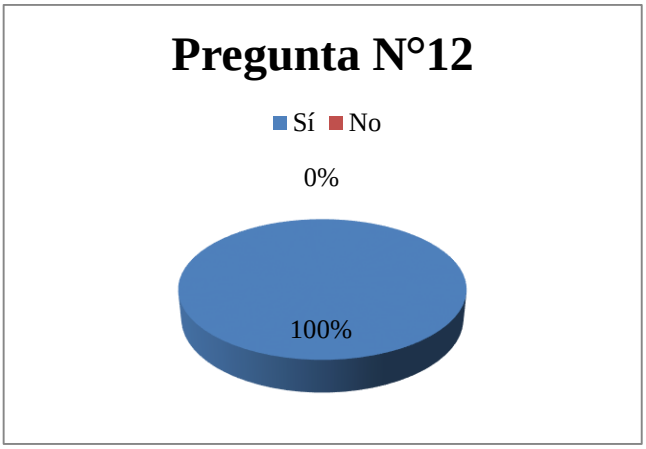
El 100% de los proveedores considera excelente la relación comercial en su posición como suministradores de la empresa.

Discusión:

Los proveedores consideran que las permanentes solicitudes de pedidos significan total complacencia de la empresa y el motivo de su aún relación comercial.

12. ¿Percibe de Altos del Norte una correcta planificación estratégica?

Gráfico N° 46



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

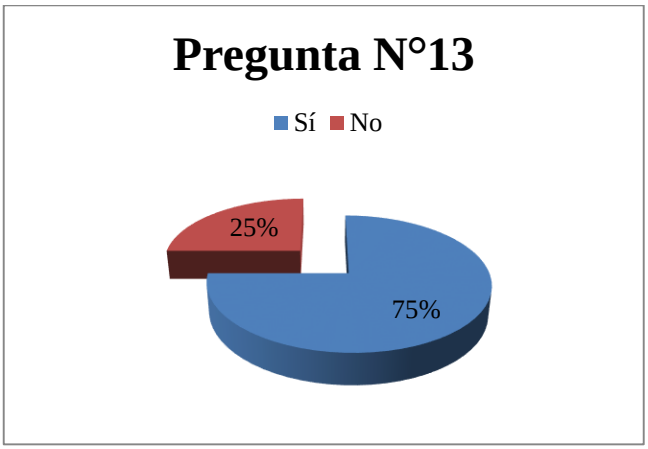
Para la totalidad de los proveedores es correcta la planificación con la que la empresa se desenvuelve.

Discusión:

La planificación la perciben por su infalible y periódica solicitud de pedidos a cada uno de los proveedores pero no está implementada correctamente.

13. ¿Considera que la empresa debe apoyar su gestión con POAs (Planes operativos anuales) en el que se detallan programas de acción que le permiten cumplir con sus objetivos?

Gráfico N° 47



Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Proveedores "Altos del Norte"

Resultado:

El 75% de los proveedores consideran que si es conveniente que la empresa implementes los POAs.

Discusión:

Los proveedores aseguran que la empresa es una cadena comercial en la que a medida que ella cumpla con sus objetivos, brindan la posibilidad de crecimiento a entidades quienes van de su mano.

11.2 Entrevistas

11.2.1 Gerente

1. **¿Cómo define su ambiente interno laboral?**

   El ambiente interno laboral en toda empresa debe ser positivo, así como el ambiente que se vive día a día en la florícola Altos del Norte, es importante el ambiente positivo porque de él depende el desarrollo y actividades del personal tanto administrativo como de los trabajadores, esto se lo consigue con el trato adecuado, disposiciones de buen modo, respeto y consideración.

2. **¿El liderazgo aplicado es el adecuado?**

   Sí, porque se trata de que el personal tenga la confianza de acudir con sus inquietudes y opiniones para crear y mantener sanas relaciones laborales, y de igual forma lograr tener un personal eficiente y productivo.

3. **¿Cómo considera a su equipo de trabajo?**

   Es importante el trabajo en equipo porque se consigue logros y se cumple metas se practica la solidaridad, el respeto y consideración entre todos.

4. **¿La comunicación interna es efectiva/asertiva?**

   La comunicación es una herramienta útil para resolver, disponer o receptar cualquier inquietud. Dentro de la empresa si es efectiva y positiva.

5. **¿Cómo gestionan el control de tareas de sus empleados?**

   El control de las tareas se realiza físicamente, observando los avances o término de las tareas encomendadas.

6. **¿Existen evaluaciones periódicas y efectivas?**

   No, pero los controles físicos que se realizan sí son efectivos.

7. **¿Dificultades en el proceso productivo?**

   En lo relacionado al personal que labora, no tenemos inconvenientes, pero si hay factores externos imposibles de controlar que afectan a la producción y productividad tales como el clima, porque se presencian tipologías (vientos, sol, lluvias) en exceso.

8. **¿Qué tipo de certificaciones posee?**

   Agrocalidad – Permiso para exportaciones-Certificación de ácaros y trips

   Gobierno provincial del Carchi - Licencia ambiental

   Cuerpo de Bomberos del Cantón Espejo - Permiso de funcionamiento

   Banco central – Firma electrónica para los permisos de la aduana

   SENAE- Las DAES para obtener las guias por país y exportar

9. **¿La comercialización genera impuestos?**

   No, se está declarando en 0, la empresa no es obligada a llevar contabilidad, aún no reúne los ingresos que obligan a pagar impuestos.

10. **¿Dificultades en el proceso administrativo?**

    Ninguno

11. **¿Su empresa tiene definidos objetivos y metas?**

    No.

12. **¿Considera importante la planificación estratégica? ¿Cuenta con ella?**

    Sí, porque nos brindaría estabilidad en el mercado y crecimiento con el tiempo, no, no contamos con ella.

13. **¿Se han definido valores empresariales?**

    Sí, porque son importantes para el desarrollo de la empresa porque genera un correcto desenvolvimiento y un propicio ambiente de trabajo.

14. ¿Se han definido políticas empresariales?

Sí, se han socializado al inicio de las operaciones, con el fin de guiar al personal en sus responsabilidades dentro de la empresa, sin embargo, no existe un documento que las exprese formalmente.

15. ¿Se han definido estrategias empresariales?

No.

16. ¿Las funciones de los empleados están estipuladas dentro de un manual?

No, no existe ningún tipo de manual.

17. ¿Tiene definido y creado el organigrama estructural de la empresa?

Si está definido, pero no está creado físicamente.

18. **¿Ha implementado POAs que permiten programar actividades específicas para** garantizar el cumplimiento de objetivos?

Sí, mantenemos un formato que nos permite planificar el trabajo, pero de forma semestral.

11.2.2 Administrador

1. ¿Bajo qué parámetros se realiza el proceso de contratación?

Cumplimos con todos los parámetros que son estipulados por la ley, nuestro proceso es totalmente legal.

2. ¿Su personal se conforma con dicha contratación?

Sí, porque se les otorga todos los beneficios y exigencias que requiere el proceso.

3. ¿Bajo qué criterios seleccionan?

Nuestro principal requisito exigido para que un empleado pueda postular un cargo en la empresa, es la experiencia en el manejo de plantas y procesamiento, además de la honestidad, la disciplina y el respeto a los demás.

4. **¿Cómo se practica el proceso de inducción?**

   De forma verbal, el primer día de funciones se guía al nuevo empleado para que tenga conocimiento de sus funciones, compañeros de trabajo y en sí de la empresa toda.

5. **¿Existen planes de capacitación?**

   No tenemos un plan de capacitación, pero si se capacita por lo menos unos cuatro veces al año.

6. **¿La capacitación resulta ser productiva?**

   Sí, los resultados se reflejan en la buena producción del producto.

7. **¿Cuál cree es su nivel de aceptación?**

   Alto, porque la flor de la zona es muy cotizada en los mercados.

8. **¿Bajo qué criterios se realiza la publicidad?**

   No, como empresa no hacemos ningún tipo de publicidad.

9. **¿Usan estrategias de promoción?**

   Únicamente, al momento de la comercialización, en conformidad con el cliente se realiza algún tipo de promoción.

10. **¿Qué medios tienen la cobertura de publicidad?**

    Por el momento lo hacemos a través de redes sociales.

11. **¿Qué tipo de necesidades locales atienden?**

Las necesidades locales que se atienden son escasas, no hay producto que pueda satisfacer una demanda mayor.

12. ¿Qué tipo de necesidades nacionales atienden?

Todos los requerimientos en variedad de producto.

13. ¿Qué tipo de necesidades internacionales atienden?

Todos los requerimientos en variedad de producto.

14. ¿Son suficientes los niveles de producción actuales?

No, siempre es necesario incrementar más la capacidad productiva.

15. ¿Cuál es su factor diferenciador?

La superficie del terreno y la ubicación geográfica porque reúne climas y microclimas aptos para la producción de suelos fértiles.

16. ¿Cómo captan los requerimientos de los clientes?

Pedidos diarios

Ordenes fijas

17. ¿La presentación es diferenciada y llamativa?

Sí, tratamos de que nuestro producto no solo capte la atención por la calidad de la flor sino también por su presentación atractiva.

18. ¿Se pretende innovar periódicamente?

No, la presentación de nuestro producto nos identifica como Altos del Norte y además le brinda seguridad a la flor hasta su destino final.

19. ¿Cuál es su significado del logotipo?

El logotipo indica la ubicación y una producción de calidad.

20. ¿Cómo pueden captar las opiniones, requerimientos o sugerencias de sus clientes?

Al momento de la comercialización se receptan, las realizan a cerca de nuevas variedades para producir o sugieren incrementar más una u otra variedad de mayor comercialización.

21. ¿Por qué se exige el marketing en la empresa?

No, consideramos que en nuestra empresa no necesita publicidad a través de medios de comunicación porque se la calidad de la flor hace publicidad por si sola.

22. ¿Mantiene alianzas estratégicas?

Sí, actualmente la empresa cuenta con un socio estratégico que es Terra Pacific una empresa florícola del cantón que nos ayuda en el transporte de la flor, ha sido un acuerdo conveniente por la facilidad y seguridad con la que llega el producto a los aeropuertos.

23. ¿La planificación estratégica mejoraría el proceso administrativo?

Sí, aportaría a mejorar el desempeño interno, obtener altos rendimientos y crecer empresarialmente.

24. ¿Considera importante implementar formalmente objetivos, valores y políticas empresariales?

Sí, la empresa debe fortalecerse administrativamente lo cual sería un paso importante para lograr su crecimiento.

25. ¿Cree que un manual de funciones facilitaría la inducción del personal?

Sí nos ayudaría para que cada empleado tenga y sepa sus responsabilidades con mayor seguridad y lograr una pronta adaptación a la empresa.

26. ¿Gestionaría las actividades de la empresa mediante POA's?

Aunque ya mantenemos una planificación semestral, no se encuentra totalmente consolidada, por lo que adecuar nuevas metodologías la empresa se encaminará al éxito.

11.2.3 Competencia

1. **¿Cuál es la visión de su empresa?**

   Mantenernos en el mercado con una proyección de crecimiento de la capacidad productiva y de la oferta de la flor.

2. **¿Cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades?**

   Como fortaleza es la calidad de la flor, la altura del suelo en la que se las produce.

   Como debilidad es la reducida capacidad del cultivo.

3. **¿Cómo gestiona su proceso administrativo?**

   Se desarrollan los procesos de acuerdo a las disposiciones que demanda el Ministerio del Ambiente. En cuanto a ventas se realiza el mismo procedimiento que todas las fincas tienen implementado, lo que facilita este trabajo es el sistema con el que contamos.

4. **¿Cómo gestiona su proceso productivo?**

   Disponemos del técnico encargado de dirigir el tratamiento adecuado y profesional en el cultivo para mantener la flor en condiciones óptimas y obtener un producto apto para el mercado como se suele cosechar.

5. **¿Cuál es su tratamiento con el Talento Humano?**

   Se cumplen los procedimientos legales de contratación, lo que se trata es de garantizar y respetar sus derechos.

6. **¿Comprende su gestión estrategias de marketing?**

   No, la empresa no planifica invertir en hacer publicidad. La ventaja de hoy en día son las redes sociales porque permiten dar a conocer el producto sin ningún costo.

7. **¿Cuál es un valor agregado, es decir, lo que la diferencia de la competencia?**

   La fincas de la zona somos participes de las mismas condiciones climáticas y geográficas por lo que se torna difícil poseer un valor agregado. Pero a diferencia de otras provincias y países las características de nuestro producto son únicas y son las de mayor preferencia.

8. **¿A qué empresa considera de su competencia?**

   Queen Roses, no por la calidad de flor sino por la mayor capacidad productiva con la que cuenta, lo que a la vez produce mayor cantidad de variedades.

9. **¿Tiene definido sus objetivos, valores y políticas empresariales?**

   No, la empresa en sí se enfoca en cumplir con los requerimientos de los ministerios e instituciones reguladores, el tema administrativo no es tratado como debería.

10. **¿El proceso de inducción de su personal es apoyado con un manual de funciones?**

    No, la empresa no posee manuales.

11. **¿Considera importante la planificación estratégica dentro de su empresa? ¿Cuenta** con ella?

    No cuenta la empresa con la PE pero sí fortalecería la gestión y se obtendría mejores beneficios.

12. **¿Apoya el cumplimiento de sus objetivos mediante los POAs?**

    La empresa planifica cada seis meses en lo referente al cultivo y los informes que deben presentarse a los órganos reguladores, mas no en el tema administrativo.

11.2.4 Ministerio del Ambiente

1. **¿De qué manera gestiona o regula a las empresas florícolas del cantón Espejo?**
   El Ministerio del Ambiente se enfoca en coordinar la correcta gestión ambiental, seguimiento al cumplimiento de normativas y otorgar permisos ambientales mediante la documentación que las fincas presentan y la comprobación mediante visitas de campo.

2. **¿Qué normativas dispone el Ministerios del Ambiente a las empresas florícolas?**
   Ley de Gestión Ambiental
   Código Orgánico del Ambiente

3. **¿Cuál es la gestión ambiental que deben cumplir las empresas florícolas?**
   La principal gestión es la obtención de la licencia ambiental, la misma que para obtenerla la empresa debe cumplir diferentes procedimientos que muestren la aplicación de las normativas, los cuales son, tratamientos de desechos de acuerdo a su tipología, evidencia del cumplimiento de normativas que garanticen la seguridad de los trabajadores en sus funciones, control de capacitaciones, supervisión de señalización, supervisión de la recirculación de agua con agro químicos, supervisión de la compostera, promover la conservación de especies nativas de flora y fauna por ubicarse en una zona rural, conservación de áreas verdes, tratamiento y mantenimiento del reservorio, control del abastecimiento de combustible que lo utilizan para la maquinaria del sistema de riego y de la vinculación con la comunidad.

4. **¿A diferencia de las fincas de la zona cuál es su percepción de Altos del Norte?**
   Esta empresa florícola ya cuenta con la licencia ambiental, lo que significa que cumple a cabalidad cada uno de los procesos que son solicitados para su correcto funcionamiento.

5. **¿Considera suficiente la gestión administrativa de esta empresa?**
   Desde el punto de vista legal y normativo, sí es suficiente, en cuanto a su gestión como organización que es buena, pero noto la capacidad de que esta empresa florícola puede lograr mejores oportunidades y crecer.

11.2.5 Agrocalidad

1. **¿De qué manera gestiona o regula a las empresas florícolas del cantón Espejo?**
   Agrocalidad se encarga de controlar estrictamente el estado fitosanitario de la empresa por medio de la normativa competente.

2. **¿Qué normativas dispone el Ministerios del Ambiente a las empresas florícolas?**
   Acuerdo 390 Programa Nacional de Ornamentales de Exportación.
   Resolución 307 Procedimiento para seguridad del protocolo de trips.
   Resolución 176 Procedimiento para seguridad de protocolo de ácaros.

3. **¿Cuál es la gestión que deben cumplir las empresas florícolas de acuerdo a Agrocalidad?**
   Básicamente es supervisar que los operadores se encuentren registrados en un sistema guía, los mismo que deben cumplir con los monitoreos diarios o semanales en las áreas de cultivo y pos cosecha, control de rotación de productos químicos de acuerdo al mecanismo de acción para evitar sobredosificación, certificar a las empresas libres de plagas de trips y ácaros, supervisar el cumplimiento del plan de manejo integrado de plagas, plan de continencia y plan de capacitaciones.

4. **¿A diferencia de las fincas de la zona cuál es su percepción de Altos del Norte?**
   Altos del Norte ya cuenta con las requeridas por lo que la cataloga como una empresa cien por ciento apta para producir ornamentales de talla de exportación.

5. **¿Considera suficiente la gestión administrativa de esta empresa?**

   La empresa ha cumplido con nuestros requerimientos sin problema alguno por lo que es visible que se dirige hacia buenas oportunidades de crecimiento y más aún si fortalece su organización mediante la planificación.

12 Análisis Externo

12.1Macro Ambiente

12.1.1 Análisis PESTAL

El análisis del macro ambiente toma importancia por la influencia que tiene cada una de sus variables en cuanto al desempeño y actividades del negocio, las mismas que pueden representar amenazas y oportunidades para la empresa.

12.1.1.1 Factor Político

Los productores nacionales de flores se encuentran amparados por diferentes legislaciones, normativas, tratados y acuerdos que han sido generados por el gobierno ecuatoriano con el objeto de brindar oportunidades como impulsar la generación de empleo, estimular las exportaciones y sobre todo darle vida a la matriz productiva.

Analizando la situación de este importante sector productivo se consideró la necesidad de crear organizaciones quienes actualmente apoyan con procesos como negociación, coordinación, estadísticas, eventos y logística como lo son PRO ECUADOR, FEDEXPOR Y EXPOFLORES, instituciones gubernamentales que amparan su normal ejercicio.

Pensando en el bienestar de los empleados el gobierno al igual que cualquier sector productivo del país exige el acceso igualitario e irrenunciable a los derechos de los trabajadores y obligaciones organizacionales poniendo a prueba el cumplimiento de los respectivos reglamentos como entidad privada.

12.1.1.2 Factor Económico

Dentro de la economía nacional, las exportaciones del país juegan un papel trascendental puesto que son las que tratan de equilibrar la balanza comercial a favor; dentro de los principales productos exportados se encuentran las flores, y en este sector son las rosas las que

lideran la lista seguidas de las flores de verano y el gypso, siendo el principal destino Estados Unidos de América.

El gobierno ecuatoriano ha promovido desde la entidad financiera BanEcuador financiamiento destinado con mayor preferencia a los sectores productivos con atractivas tasas de acuerdo a los montos solicitados lo que ha incentivado a agrónomos tramitar créditos con el propósito de emprender nuevos negocios que incentiven la economía como el sector florícola.

12.1.1.3 Factor Social

Las rosas dentro de la sociedad se han convertido en una de las primeras opciones al pensar en obsequiar un presente, ornamentar los hogares o adquirirlas por satisfacer un gusto, por lo que su belleza ha creado la tendencia de ser un producto con mucho valor sentimental, la misma que ha incentivado la producción en el país.

La importancia de este sector no solo recae en apoyar la balanza comercial por medio de las exportaciones sino en la amplia capacidad de generar empleo para las familias de la zona en las que éstas operan, brindando la posibilidad de estimular la educación de los niños y jóvenes para combatir el desempleo y subempleo, facilitar la correcta alimentación para evitar la desnutrición temprana y demás enfermedades, y problemas sociales que afectan a las personas por falta de recursos económicos.

Se ha convertido en un problema que demanda mucha atención y cuidado, la salud y seguridad de los empleados en sus lugares de trabajo de sobre manera en lo referente al cultivo de las flores; la exposición directa de los trabajadores de su piel con el ambiente contaminado dentro de los galpones amenaza su salud y el de su familia, por lo que el compromiso de salvaguardar al personal ha obligado a las empresas florícolas a realizar exámenes médicos cada cierto periodo de tiempo.

Es responsabilidad de la empresa florícola vincularse con la sociedad por lo que el Ministerio del Ambiente promueve las relaciones sociales por medio de visitas a la finca de la ciudadanía, donaciones del producto estrictamente flor nacional, participación con la comunidad en asuntos culturales, etc.

12.1.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología dentro de este sector productivo es uno de los puntos clave para garantizar al cien por ciento la calidad de la flor, el tratamiento en el área de cultivo requiere de maquinaria sofisticada y adecuada para labores como riego, fertilización y readecuación de las camas. En el área de post cosecha es vital la refrigeración en temperaturas sumamente bajas. Dichas maquinarias son ofertadas por empresas ecuatorianas las mismas que son de fácil acceso pero representan altas inversiones para las florícolas.

El Ministerio del Ambiente facilitando el trabajo del sector florícola dispone de la plataforma web para facilitar el acceso a la obtención de codificación para la facturación del producto vendido.

El sistema de facturación y etiquetas de las empresas florícolas es posible gracias a la maquinaria que permite obtenerlas al instante, y al ser generadas dentro de la empresa representan una reducción de costos al largo plazo, por lo que dicha maquinaria constituye una inversión considerable.

La oferta y comercialización de las rosas de todas las florícolas se realiza vía Skype, por el fácil acceso que tienen al mismo tanto los clientes como proveedores y que sin costo alguno su alcance es ilimitado, sin duda las oportunidades que brinda el mundo virtual son valiosas y asequibles.

12.1.1.5 Factor Ambiental

La producción de rosas por su alta concentración de químicos infecciosos y peligrosos para la vida humana está netamente prohibida practicarla en el sector urbano para evitar afecciones que conlleve a problemas incluso legales; razón por la cual la zona apta para dicha producción es a las afueras de las ciudades o en el sector rural.

El manejo de residuos se realiza de acuerdo a lo estipulado por el Ministerio del Ambiente, los mismos que son catalogados dentro de las fincas como peligrosos y comunes. Los residuos peligrosos son sometidos al proceso de triple lavado para almacenarlos y entregarlos a los encargados de recepción del ministerio. Por el contrario los residuos comunes son destinados al sistema de recolección municipal.

Las fincas además tienen la obligación de crear su compostera que consiste en un espacio de recolección de los residuos de post cosecha los mismos que sufren un proceso de transformación después de un período de tiempo para reutilizarlo como abono para el cultivo.

12.1.1.6 Factor Legal

Las empresas florícolas se rigen a las disposiciones del Ministerio del Ambiente, Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador y de Agrocalidad. Entidades que demandan el cumplimiento de varios permisos, resoluciones, certificaciones, y demás documentaciones que legitimen a la empresa totalmente competente para continuar con sus operaciones.

Dentro de los procesos legales para el normal funcionamiento de las empresas florícolas se encuentran:

Agrocalidad – Permiso para exportaciones: Certificación de ácaros y trips

Gobierno provincial del Carchi – Ministerio del Ambiente: Licencia ambiental

Cuerpo de Bomberos del Cantón Espejo: Permiso de funcionamiento

Banco Central: Firma electrónica para los permisos de la aduana

SENAE: Las DAES para obtener las guias por país y exportar

12.2Micro Ambiente

12.2.1 Empleado

De acuerdo a lo obtenido con el instrumento de investigación se deduce que el personal no conoce expresamente de la existencia de la misión de la florícola, afirman que se les había socializado la misión únicamente al momento de la inducción de forma verbal. Con lo referente a la visión de la empresa los empleados tienen la leve noción del objetivo de ésta pero de igual forma no se encuentra diseñada formalmente.

Terminantemente el personal de la florícola afirma que no cuentan con el plan estratégico y por ende desconocen el propósito de éste en la empresa.

En lo referente al proceso de inducción los empleados lo consideran eficiente porque adquieren las indicaciones generales de su trabajo y de la empresa, lo que les parece suficiente porque la experiencia con la que cuentan les permite incorporarse pronto y sin dificultades. Sin embargo consideran que otorgarles un manual apoyaría el proceso de inducción y atenderían con facilidad inquietudes o indicaciones que pudieron haber pasado por alto en dicho proceso. Dentro de este proceso el gerente socializa también las políticas de la empresa de forma verbal, la inexistencia del plan produce que no se tengan definidas con certeza textualmente.

Los altos mandos son quienes estimulan un agradable ambiente de trabajo y el trabajo en equipo día a día en su personal para el bienestar del mismo. Y para mantenerlo apto para el ejercicio normal de sus funciones los empleados se rigen en valores que son mencionados por los directivos con frecuencia mas no se estipulan en ningún documento formalmente.

El gerente ha diseñado su organigrama únicamente al inicio de las operaciones de la empresa, pero no fue socializado con su personal y por el momento no se encuentra definido ni actualizado.

Los empleados demuestran su satisfacción por la atención brindada a los clientes, sin embargo, consideran que excelente no es suficiente, por lo que recalcan a ventas que su aspiración de ser mejores se mantiene activa día a día.

En cuanto a insumos de protección un pequeño porcentaje de empleados muestran su insatisfacción por la tardía entrega de los materiales, pero la calidad de ellos es fiable. Mientras que con los materiales de trabajo el personal se siente conforme puesto que pueden desarrollar sus actividades sin ningún inconveniente y cumplirlas de la manera más eficiente posible.

El personal reconoce que los incentivos dentro de la empresa no se manejan con gratificaciones económicas, sino con palabras de aliento y de felicitación por el excelente trabajo, sin embargo, para otros empleados no les es suficiente y muestran su descontento por la inexistencia de incentivos materiales.

En conjunto con instituciones y entidades afines a su giro de negocio la empresa planifica las capacitaciones dos veces en el año. Mientras que el supervisor de la empresa recibe capacitaciones semanalmente por parte del técnico – agrícola, su capacitación es más recurrente porque la producción exige análisis de acuerdo a las variantes condiciones climáticas.

Es positivo para la empresa que al menos el 25% del personal considere un beneficio la implementación de la planificación estratégica a la gestión de la empresa, pues demuestran su sentido de sentido de pertenencia hacia la misma. Puesto que perciben que incorporar nuevos elementos que apoyen la gestión de la empresa le brinda la posibilidad de complementarse y desarrollarse con mayor eficiencia.

Existe la opinión de personal que se convierte en un reto incorporar nuevos instrumentos lo que demuestra desconfianza de que la empresa logre obtener cambios positivos. Sin embargo un porcentaje significativo de los empleados piensa que la herramienta a implementarse le brindaría grandes oportunidades y fortalecería las actividades administrativas para el beneficio en sí de toda la florícola y de todos quienes están vinculados a ella.

12.2.2 Cliente

Se evidencia que la empresa mantiene un mayor porcentaje de clientes internacionales, seguido de los clientes nacionales o intermediarios y aunque con un bajo grado de participación mantiene relaciones comerciales con el mercado local.

Se ha convertido en una ventaja el que empresas de la zona con experiencia y preferidas en el mercado recomienden a la florícola porque le facilita la entrada a su mercado objetivo y les garantizan seguridad a los clientes. Los clientes al conocer a “Altos del Norte” por medio de recomendaciones concluyen que si la empresa invierte en publicidad tiene una amplia oportunidad de captar nuevos clientes, sin embargo su calidad es la que le ha permito darse a conocer en el mercado internacional por lo tanto no ha existido la necesidad de erogar dinero destinado a marketing.

Se evidencia que todos los requerimientos de los clientes son atendidos con eficiencia y por tal razón los clientes muestran su total satisfacción. Mientras que un mínimo porcentaje de

clientes no se satisfacen al cien por ciento del producto, razones que se resumen en la vejez de la flor, enfermedades que pasan desapercibidas o el mal tratamiento durante el transporte.

El mercado en el que participa “Altos del Norte” demanda altos estándares por tal razón produce los mejores tallos con sus peculiares características capaces de satisfacer dichas exigencias. Los atributos del producto son los que le brindan un valor agregado a la empresa puesto que dentro del mercado “Altos del Norte” es una de las más opcionadas cuando de calidad se trata.

Al exigir calidad a las empresas florícolas, los clientes diseñan sus métodos de control de calidad para corroborar la oferta de sus suministradores en los pedidos.

Dentro de la categoría de los botones unicolor se encuentra el producto estrella de la florícola que es la variedad Explorer por tal razón es que se reflejan como los más cotizados en el marcado. Las frecuencias de pedidos de los clientes se manejan de distintos periodos pero las ventas diarias son las que prevalecen. Sin embargo las menos periódicas como la temporada alta son significativas por la importancia de las fechas que demanda altos porcentajes de pedidos. “Altos del Norte” fija sus precios de acuerdo a la situación del mercado, y en ocasiones se fija por medio de negociación con el cliente de forma que exista conformidad con las dos partes.

La calidad del producto y la eficiencia en la atención son producto de una correcta planificación y trabajo organizado por lo tanto consideran que las funciones sí están definidas en la empresa.

El descontento de los clientes no se muestra por la descortesía en la atención, sino por la indisponibilidad del producto en varias ocasiones que han sido solicitados.

La permanencia en el mercado y la tendencia de superación de “Altos del Norte” les permite a los clientes afirmar que sí existe un amiente laboral apropiado,

La empresa no ha socializado y por ende desconocen de la existencia de herramientas administrativas a sus clientes. Por eso consideran que con el fin del bien común la empresa sí

debe incorporar herramientas administrativas para un mejor desenvolvimiento y obtención de superiores beneficios.

12.2.3 Proveedor

La florícola mantiene relaciones comerciales con sus proveedores (Megastock, Cartoformas, Carlisan y Floragrovet) de forma regular pero no ha sido exigible la creación de un contrato formal. Todos los proveedores con los que se maneja la florícola le proporcionan los materiales y herramientas necesarias para ofertar su producto con altos estándares tal como el mercado lo exige.

Los contratos y la eficiencia con la que los proveedores trabajan benefician al correcto desenvolvimiento de la empresa. Los proveedores reconocen que la comunicación con “Altos del Norte” siempre la han mantenido con respeto y asertividad.

La empresa se muestra beneficiada por el direccionamiento que sus proveedores le brindan para captar las mejores adquisiciones que mejoren la producción.

Los proveedores consideran que la relación comercial que mantienen con “Altos del Norte” les genera beneficios a las dos partes. La florícola se encuentra catalogada por los proveedores como un cliente selecto por lo que su recomendación les genera beneficios.

Los proveedores mencionan que su vinculación con la empresa tanto interpersonal como personal es atractivo, sin embargo otros exigen una mayor excelencia.

Analizando el historial de pedidos los proveedores perciben que existe un incremento mientras que por otro lado indican que se realiza sus pedidos regulares mes a mes. Además consideran que las permanentes solicitudes de pedidos significan total complacencia de la empresa y el motivo de su aún relación comercial.

La correcta planificación la perciben por su infalible y periódica solicitud de pedidos a cada uno de los proveedores y aseguran que la empresa es una cadena comercial en la que a medida que ella cumpla con sus objetivos, brinda la posibilidad de crecimiento a entidades quienes van de su mano.

12.2.4 Competencia

Las empresas florícolas de la zona evidencian la inexistente planificación administrativa que las direccione estratégicamente y les permita mantenerse en el mercado con una proyección de crecimiento de la capacidad productiva y de la oferta de la flor.

Presentan como su fortaleza la calidad de la flor gracias a la altura del suelo en la que se las produce, mientras que se debilidad es la reducida capacidad del cultivo.

Los procesos administrativos los desarrollan de acuerdo a las disposiciones que demanda el Ministerio del Ambiente y Agrocalidad. En cuanto a ventas se realiza el mismo procedimiento que todas las fincas tienen implementado, lo que facilita este trabajo es el sistema de facturación.

El procedimiento técnico es encomendado al técnico encargado que dirige el tratamiento adecuado y profesional en el cultivo para mantener la flor en condiciones óptimas y obtener un producto apto para el mercado como se suele cosechar.

La gestión con el personal se considera correcta y oportuna porque se cumplen los procedimientos legales de contratación, lo que se trata es de garantizar y respetar sus derechos.

Las florícolas de la zona no planifican invertir en publicidad porque consideran que la ventaja de hoy en día son las redes sociales porque permiten dar a conocer el producto sin ningún costo.

La fincas del sector son participes de las mismas condiciones climáticas y geográficas por lo que se torna difícil poseer un valor agregado. Pero a diferencia de otras provincias y países las características de nuestro producto son únicas y son las de mayor preferencia internacionalmente.

Todas las empresas florícolas califican a Queen Roses como su principal competencia, no por la calidad de flor sino por la mayor capacidad productiva con la que cuenta y a la vez produce mayor cantidad de variedades,

Actualmente las empresas no cuentan con ningún apoyo administrativo ni manuales que planifique el desarrollo de la misma, en sí solo se enfoca en cumplir con los requerimientos de los ministerios e instituciones reguladoras, el tema administrativo no es tratado como debería.

Los POAs no han sido implementados a empresa planifica cada seis meses en lo referente al cultivo y los informes que deben presentarse a los órganos reguladores, mas no en el tema administrativo. Al considerar la intención de crecer empresarialmente será pertinente que la empresa cuente con la PE ya que sí fortalecería la gestión y se obtendría mejores beneficios.

13 Análisis Interno

13.1Capacidad de gestión administrativa

El departamento administrativo ha establecido y manejado una gestión ligada a los requerimientos diarios y necesarios para el funcionamiento de la empresa, es decir, que sus actividades administrativas se han realizado de acuerdo se presentan, más no en base a una planificación.

El proceso administrativo con el que la empresa florícola se maneja se delimita en la gestión de sus recursos, tantos humanos como materiales, de permisos, licencias y trámites legales, de los clientes y de la comercialización del producto.

13.2Capacidad de gestión Financiera

El departamento administrativo es el responsable de la gestión financiera de la empresa, la misma que está siendo correcta y responsable. Actualmente la empresa continúa cubriendo el financiamiento requerido para su creación, por lo que se destina un monto mensual de los ingresos para dicho apalancamiento. Los ingresos permiten cubrir con los gastos sueldos de sus empleados y con los materiales e insumos para proveer la producción, razón por la que son montos mínimos que se pueden destinar para el ahorro de nuevas inversiones.

13.3Capacidad de productividad

El área de producción aprovecha la capacidad instalada en su totalidad, siendo nueve variedades de flor que son producidas a lo largo de los bloques. La empresa tiene definido su producto estrella (Explorer) a razón de ser el más producido y el más cotizado en el mercado,

lo que le obliga a producirlo con los más altos estándares de calidad, al igual que las otras variedades.

Para lograr la eficiencia alcanzada en la producción los bloques son asignados a las y los empleados de acuerdo a su rendimiento que es determinado por el supervisor, de esta manera se obtienen los máximos beneficios de cada uno de los bloques.

La experiencia del personal que labora en esta área y la ubicación geográfica son los principales factores que aportan a lograr una producción eficaz, eficiente y efectiva, garantizándole a la empresa aprovechar sus recursos y conseguir la satisfacción del cliente.

La producción de rosas es un tipo de negocio que genera incertidumbre por diversos factores que son y no controlables por la empresa, factores endógenos como el manejo de plagas, la vitalidad de la planta y punto de cosecha, pero también factores exógenos como las constantes y repentinas variaciones climáticas de la zona y las demandas del mercado en el que participa.

Los factores exógenos son que los que más riesgo representan para la empresa, pues los cambios climáticos amenazan constantemente a la producción, la presencia excesiva de lluvias, neblina, sol y viento enferman a la flor y para su control incrementan los costos de producción. Mientras que la demanda por temporadas decrece significativamente lo que obliga a la empresa a dar de baja a una mayor cantidad de flor por su larga estadía en el cuarto frío ya procesada lista para comercializarse.

13.4Capacidad de gestión del talento humano

La empresa ha definido la gestión de su talento humano correctamente, es decir ha cumplido con las todas obligaciones estipuladas legalmente desde su posición como contratante.

La zona en donde se desempeña Altos del Norte se sitúan otras florícolas con más años en el mercado y organizacional e infraestructuralmente más grandes, por problemáticas laborales e incluso familiares entre los empleados se ha creado una constante rotación de personal entre dichas empresas; factor que se ha convertido en una ventaja para la empresa porque los empleados que ha incorporado a su personal conocen debidamente el giro de negocio.

Es por este motivo que la florícola se ha sentido impulsada por contratar únicamente a personas con total experiencia en cada una de las áreas con las que la empresa cuenta.

A diferencia de otras empresas dedicadas a la floricultura en la zona, Altos del Norte ha creado un ambiente de confianza y total apertura a sus empleados, dándoles la oportunidad de ser escuchados, atender sus requerimientos y sugerencias, reconocer su trabajo extra y cuidar de su seguridad y bienestar dentro de la empresa, fundamentos que han sido reconocidos y expuestos por los mismos empleados.

13.5Capacidad de comercialización

Para tener la facultad de comercializar el producto la empresa debe someterse a cumplir con el procedimiento estipulado por la Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador por la modalidad de su negocio que es exportar. Este procedimiento le otorga a la empresa las DAES que son codificaciones que le permiten detallar y confirmar a las cargueras el destino final del producto.

El punto a favor de Altos del Norte en cuanto a comercialización ha sido el fácil acceso al mercado internacional, gracias a productores de la zona ya posesionados en el mercado tuvo acceso a los clientes con los que actualmente oferta su producto.

Por las buenas relaciones laborales con empresas grandes le han permitido asociarse estratégicamente logrando crear acuerdos que han facilitado el transporte del producto hasta los puntos de carga de las aerolíneas, lo cual le beneficia con reducción de costos y la segura y rápida movilidad de la flor.

La calidad de su producto le ha permitido con el tiempo captar nuevos clientes y nuevos mercados en los que compite con altos estándares, es decir que el producto solo se hace marketing por sus atributos que son totalmente percibidos por los clientes.

La tendencia de ventas con el tiempo se ha ido incrementando al igual que la eficiencia con la que se produce, lo que le garantiza a la empresa la seguridad de que su producto se mantenga en el mercado y la empresa marche con normalidad y lucre.

Las empresas florícolas para la comercialización de su producto no pagan aranceles en su destino a Estados Unidos de América por el acuerdo ATPDA creado con la Unión Europea. Sin embargo existen diferentes formas de negociar en el exterior, que son FOB y CIF.

FOB (free on board) consiste en el pago únicamente del flete nacional, es decir, hasta el muelle o el aeropuerto.

CIF (cost, insurance and freight) consiste en el pago total de flete nacional, seguro y el transporte hacia su destino final.

Por lo general todas las florícolas de la zona trabajan con la modalidad FOB por no incurrir en costos más altos.

14 Factores de Éxito

De acuerdo al análisis desarrollado en cada uno de los campos y factores que están ligados al ejercicio de la empresa se determina que los factores de éxito que le garantizan a la empresa estabilidad son:

- Situación geográfica (altitud del suelo)
- Condición climática favorable
- Suelo fértil con PH 5,95 (6,3 óptimo) y conductividad eléctrica adecuados los mismos que le permiten asimilar fertilizantes por contener la mayor cantidad de elementos químicos disponibles.
- Sistema de riego garantizado
- Personal con experiencia
- Capacidad del producto de sobrevivir al estrés de su transportación sin que pierda su calidad, apariencia y fragancia.

15 FODA

Esta herramienta nos permite estudiar la situación actual de la empresa florícola Altos del Norte siendo principales actores los factores internos y externos a ella, de acuerdo a lo indagado la empresa se encuentra en el análisis siguiente.

15.1Fortalezas

- El personal que forma parte de la empresa posee un alto nivel de experiencia, lo que les facilita familiarizarse e incorporarse con facilidad.
- Con asertividad la empresa ha logrado conseguir proveedores que le suministran productos garantizados que le abastecen de materiales y equipos de trabajo y protección que suman el desempeño de los empleados.
- La empresa ha logrado crear relaciones comerciales en su mayoría con clientes netamente internacionales.
- La capacidad de producción permite que la empresa logre cultivar nueve tipos de variedades de rosas, y en un mayor porcentaje la variedad Explorer la cual es la más cotizada y preferida en el mercado.
- Los atributos de las rosas que son producidas en el cantón Espejo son únicos y admirados por los clientes.
- Las festividades internacionales como el Festival de las Rosas, San Valentín, Día de la Madre, Fiesta Rusa, etc., permiten que la empresa exponga su producto en su máxima disponibilidad.

15.2Oportunidades

- La empresa es recomendada en el mercado por empresas ya posesionadas internacionalmente.
- El cómodo acceso a financiamientos otorgados por el gobierno para la ampliación de la finca que permitirá la adecuación de nuevos bloques.
- Producir y ofertar variedades que actualmente al florícola no posee y que son altamente demandadas por el mercado internacional puesto que la calidad con la que produce garantizaría la acogida y preferencia de los clientes.
- Posibles nuevos tratados que beneficien al sector productivo del país y en especial a las exportaciones.

15.3Debilidades

- La calidad del producto motiva a los clientes a realizar pedidos de tipos de flor más frecuentados sin embargo la insatisfacción de los clientes se muestran por la indisponibilidad de ciertas variedades.
- El personal desconoce del propósito a largo plazo de la empresa a casusa de que ésta no cuenta con el plan estratégico.
- La inexistencia del manual de funciones, políticas, organigrama y planificación debilita la máxima eficiencia en el proceso de inducción.
- Los empleados presentan incomodidades por no adquirir pronto sus materiales otorgados por la empresa.
- La gestión financiera es minuciosa por el estado de endeudamiento en el que se encuentra.

15.4Amenazas

- A pesar de que la flor es producida con altos niveles de calidad en ocasiones el tratamiento de la flor durante su transporte puede causar descontentos y devoluciones por parte de los clientes.
- Los clientes internacionales cuenta con métodos de evaluación de calidad lo que compromete a la empresa a producir constantemente con altos parámetros que aprueben dichos controles.
- Constantes variaciones climáticas al igual que la presencia de plagas difíciles de controlar desequilibrarían la estabilidad del cultivo poniendo en riesgo la vitalidad de las rosas.
- El mercado chino está comercializando rosas con la falsa publicidad que son rosas ecuatorianas y al mismo precio, lo que provoca un desprestigio por la baja calidad que éstas poseen.
- La tendencia creciente de la producción de rosas en Holanda con lo que abastece a diferentes países europeos.
- La posibilidad de nueva competencia en el sector por el fácil acceso de créditos para la creación de negocios.

16 Mezcla del FODA

Este análisis nos permite generar estrategias que en lo posterior pueden influir en la toma de decisiones de la empresa y planteamiento de nuevos objetivos.

16.1Fortalezas – Oportunidades – FO

- Aprovechar la experiencia del personal otorgando capacitaciones para crear procesos más eficientes que estimulen la producción pero se mantengan los índices de calidad y se logren satisfacer nuevos mercados.
- Lograr la adecuación de nuevos bloques que permitan incrementar la oferta con nuevas variedades y con la calidad que caracteriza a la florícola y continuar siendo parte de importantes celebraciones mundiales.
- Suministrar a la empresa de equipos y materiales cada vez más eficientes que potencien su capacidad productiva y ofertar rosas con la calidad que el mercado destino merece adquirir.

16.2Fortalezas – Amenazas – FA

- Fortalecer la producción por medio de un estricto manejo del cultivo que controlen la afección y propagación de plagas para mantener la calidad de la flor y la preferencia del mercado y eliminar la desacreditación que están causando otros países.
- Guardar la confidencialidad de los factores de éxito de la empresa ante la entrada de nuevos competidor al sector florícola.
- Incrementar los niveles de producción que permitan satisfacer la demanda europea en un mayor porcentaje para que la flor ecuatoriana prevalezca sobre el producto de esa zona.

16.3Debilidades – Oportunidades – DO

- Solicitar el financiamiento por la facilidad de obtenerlo para adecuar la capacidad productiva y eliminar el descontento de los clientes al no cubrir sus necesidades por la indisponibilidad de la flor.
- Mejorar la situación financiera de la empresa incrementando las ventas mediante nuevos beneficios que el gobierno logre conseguir para las empresas florícolas.

- Incorporar herramientas administrativas a la gestión de la empresa para que se vuelva más competitiva.

16.4Debilidades – Amenazas – DA

- Mantener al personal satisfecho en cada ámbito como miembro de la empresa de forma que no existan falencias en la calidad del producto y evitar resultados negativos en los controles que realizan los clientes.
- Mediante la implementación de la planificación elevar los niveles de producción que permitan ampliar la presencia de la flor ecuatoriana en Europa y Estados Unidos de América, y a la vez enfocar al personal hacia el cumplimiento de objetivos planteados.

17 Las cinco fuerzas de Porter

Por medio de este análisis podremos determinar el nivel de competencia de la empresa dentro de este importante sector productivo como es la floricultura, que consecuentemente nos servirá de apoyo para generación de estrategias.

17.1Clientes (Poder de negociación de los clientes)

El normal ejercicio de la empresa en cierto grado sí depende de sus clientes, las ventas diarias generan desconfianza por la probabilidad de que existan o no, sin embargo las órdenes fijas semanales son las que alientan a la empresa a enfocarse en la producción y mantener su rumbo.

La capacidad de negociación de la florícola con sus clientes se basa en su disponibilidad de producto y los precios que establece el mercado pero además por mutuo acuerdo, así, la florícola acepta las posibilidades de pago de sus clientes con la condicionante de que se sume al pedido variedades disponibles que no han logrado salir de inventarios en un plazo máximo de dos días.

Al ser un producto perecible la flor que sobrepasa los dos días en inventario pasa a ser calificada como producto nacional lo que la cataloga únicamente como no apta para ser exportada por lo que la empresa destina dicha disponibilidad al mercado local a un precio idóneo para su venta.

17.2Competencia en el mercado (Rivalidad entre las empresas)

La competencia directa de Altos del Norte son las florícolas que producen en la zona, por mantener las mismas condiciones geográficas y climáticas que son los principales factores que vigorizan la producción a diferencia de otras provincias en el país.

El mercado internacional demanda variedades como Gotcha y Pink Floyd con alta preferencia al igual que la variedad Explorer y al no producirlas la florícola mantiene una desventaja por evadir la posibilidad en incrementar sus ventas si la calidad con la que produce y exige el mercado destino la tiene.

17.3Nuevos entrantes (Amenaza de los nuevos entrantes)

La implementación de la matriz productiva en el Ecuador abre las puertas facilitando e incentivando a que nuevos inversores se integren a la creación de empresas generadoras de productos exportables con el objetivo de modificar el PIB a favor del país.

La oportunidad que brinda además el gobierno de crear nuevos entes productivos es por medio del cómodo acceso a créditos o fuentes de apalancamiento como el capital semilla para dichas inversiones.

17.4Proveedores (Poder de negociación de los proveedores)

La adquisición de la materia prima se torna en varios casos muy necesaria porque la empresa requiere de materiales irremplazables los mismo que representan un alto costo conseguirlos.

La accesibilidad de la empresa a la materia prima no representa una amenaza porque se han logrado importantes relaciones comerciales con proveedores de renombre en el país y es factor vita puesto que de ellos depende el normal funcionamiento de la empresa.

Es imprescindible crear una buena negociación de forma que se fijen buenos precios que brinden la oportunidad de recuperar erogaciones de las partes y que se promueva dinamizar los inventarios y ventas de los involucrados.

17.5Sustitutos (Amenaza de productos sustitutos)

La provincia del Carchi dentro de su producción florícola se enfoca únicamente en la producción de rosas, lo que consecuentemente dentro de la zona no existe producción más que

flor de este tipo. La producción florícola a nivel nacional se fracciona en primer lugar las rosas con un alto índice de producción, las flores de verano (crisantemos, claveles, etc.) toman la segunda posición en producción, seguidas del gypso; son dichos productos los que compiten en el mercado de este sector, sin embargo un producto sustituto como tal no podría existir porque incluso la calidad con la que cuenta la flor es incomparable.

18 Conclusiones

De acuerdo al análisis de la información que fue receptada en este estudio diagnóstico, tomando en cuenta la situación de la empresa y de entidades vinculadas a ella que permiten el ejercicio de sus operaciones se concluye lo siguiente:

La empresa florícola Altos del Norte ha evidenciado la necesidad de incorporar la planificación estratégica a su gestión puesto que sus procesos administrativos no se realizan en las condiciones óptimas como se deberían realizar para que orienten el trabajo al cumplimiento de objetivos.

Es importante además que se diseñen las políticas, principios y objetivos que direccionen al personal a depositar sus máximos niveles de eficiencia en el desempeño de sus funciones.

A pesar de que su personal cuenta con vasta experiencia es importante complementar a su trabajo el manual de funciones el mismo que apoye el proceso de inducción y mantenga informado al personal al detalle de todas sus responsabilidades.

Herramientas importantes como el plan operativo anual apoya la aplicación del plan estratégico gracias a la eficiente programación de actividades que este garantiza, razón por la que es necesario que la empresa lo implemente para que fortalezca su condición administrativa, la empresa gane competitividad y mejores oportunidades en el mercado internacional.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

1. Plan estratégico

Después de analizar lo obtenido en el diagnóstico situacional se concluye que es necesaria y oportuna la creación del plan estratégico para Altos del Norte con sus herramientas administrativas de apoyo, el mismo que se diseña a continuación:

1.1 Misión

Somos una empresa especializada en la producción, comercialización y exportación de rosas con una amplia oferta de variedades, combinando el correcto uso de la capacidad productiva, aparatología y la experiencia del personal logrando trabajar con procesos óptimos y amigables con el medio ambiente que nos permiten garantizarle al mercado destino un producto calificado.

1.2 Visión

Altos del Norte se proyecta para el 2022 ser una de las empresas con un alto reconocimiento a nivel nacional e internacional gracias a la producción de rosas regida en altos estándares logrando ser una empresa líder en calidad brindando nuevas alternativas de variedades para motivar a nuestros clientes a la adquisición de productos ecuatorianos complementada de una excelente atención cortez y profesional.

1.3 Valores

A continuación se expone la matriz axiológica en donde se define por actores los valores con mayor influencia e importancia en la empresa.

Tabla N° 2 Matriz axiológica - Valores

"ALTOS DEL NORTE"				
Grupos de referencia / Valores	Gerente	Empleados	Clientes	Proveedores
Puntualidad	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x		x
Honradez		x		x
Ética	x	x		

Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: "Altos del Norte"

Puntualidad: Uno de los valores que exige a nuestros empleados el cumplimiento de sus responsabilidades además del de estar a tiempo para brindar la atención oportuna a nuestros clientes.

Respeto: Es importante que prevalezca un trato equitativo y cordial entre el personal, el gerente y hacia nuestro clientes el mismo que genere un ambiente laboral de armonía.

Responsabilidad: Cumplir con las obligaciones y expectativas tanto con nuestros compañeros de trabajo, clientes y además con nuestros proveedores.

Honradez: Al ser un valor que se vincula con el honor y la integridad de una persona incentiva a nuestro personal a actuar con lealtad.

Ética: La actitud transparente dentro de cada función asignada es valiosa para garantizar un ambiente de confianza y credibilidad.

1.4 Principios

El correcto funcionamiento del plan se apoya de diversos principios empresariales, los mismos que se despliegan en la siguiente matriz axiológica:

Tabla N° 3 Matriz axiológica - Principios

"ALTOS DEL NORTE"				
Grupos de referencia / Princpios	Gerente	Empleados	Clientes	Proveedores
Trabajo en equipo	x	x	x	x
Liderazgo	x			
Enfoque de resultados	x	x		
Mejoramiento continuo		x		x
Defensa medio ambiente	x	x		
Competitividad	x	x		

Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: "Altos del Norte"

Trabajo en equipo: Es imprescindible en la empresa porque promueve el compañerismo, cooperación, comunicación y confianza dentro de ella para que los miembros del personal mantengan relaciones afables y aporten al cumplimiento de objetivos.

Liderazgo: Es fundamental la correcta dirección de nuestro personal bajo un criterio profesional y ético para la ejecución de funciones con el fin promover la excelencia en cada proceso.

Enfoque de resultados: Mantener, fortalecer e incentivar la adecuación de los procesos eficientes que tengan la capacidad de salvaguardar la calidad del producto.

Mejoramiento continuo: Lograr los máximos niveles de eficiencia y eficacia mediante esta filosofía que busca optimizar y aumentar la calidad.

Defensa del medio ambiente: Presidir la gestión ambiental de acuerdo a lo requerido de tal manera que se respete y se apoye el cuidado y conservación del medio ambiente.

Competitividad: Tener la capacidad de aprovechar oportunidades en el momento para satisfacer las necesidades del mercado.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Ofertar las más calificadas rosas en diferentes variedades con sus elegantes colores y dulces aromas cautivando y satisfaciendo las expectativas de los clientes por su refinada apariencia enfocándose en la optimización continua de procesos logrando mejores niveles de competitividad.

1.5.2 Específicos

- Incorporar nuevas variedades de rosas que sean las más cotizadas en el mercado internacional y brindar una nueva oferta de productos a los clientes con la calidad que la caracteriza.
- Efectuar la posibilidad de ampliar la capacidad instalada de la empresa dándole prioridad al producto estrella.
- Generar nuevas plazas de trabajo para las familias de la zona.
- Captar y cautivar nuevos clientes mediante la oferta de nuevas variedades.
- Capacitar al personal que permita fortalecer y volver los procesos eficientes y eficaces para lograr optimizar los recursos en su máxima capacidad.

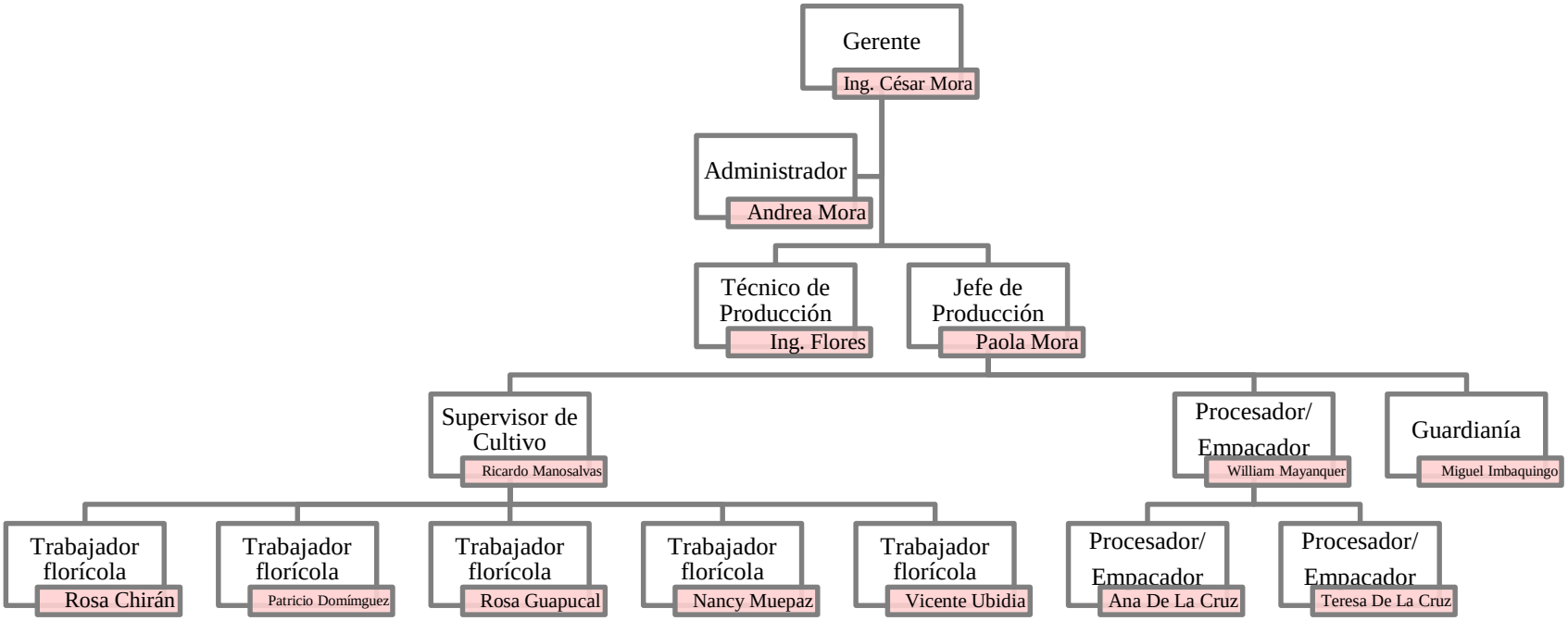
1.6 Estrategias

- Buscar los proveedores agrícolas con los mejores productos semillas que garanticen la calidad de la cosecha.
- Elegir nuevas variedades de rosas las mismas que no están siendo producidas en cantidad para a provechar la calidad de producción de la empresa y ofertar un producto calificado y singular.
- Analizar las exigencias del mercado y adoptar variedades que son las más cotizadas por los clientes.
- Aprovechar las ofertas crediticias del gobierno con bajas tasas de interés y obtener el financiamiento para la ampliación de la capacidad productiva.
- Destinar un bloque a la producción específica del producto estrella de manera que al incrementar las ventas se logre cubrir con facilidad los costos de la empresa.
- Lograr una producción eficiente del producto estrella que permita ofertarlo en tallas 100 – 110.
- Incorporar personal especializado en el cultivo de rosas por las nuevas oportunidades de empleo que se generarán por el incremento de la producción.
- Contratar personal extra para lograr un mayor procesamiento del producto en temporadas altas.
- Buscar personal de la zona con medios de transporte que garantice la movilidad del producto hacia las cargueras.
- Enviar muestras de las nuevas variedades producidas en el pedido de los clientes.
- Participar en las ferias nacionales de floricultura que brinden la oportunidad de dar a conocer el producto a nuevos clientes.
- Utilizar las herramientas de la web y todas las redes sociales para facilitar el acceso a nuevos clientes internacionales ya que no representan costo alguno.
- Gestionar capacitaciones para los empleados por medio de empresas especialistas en la actividad florícola.
- Gestionar capacitaciones para los empleados en manejo de equipos y herramientas florícolas para su eficiente uso.
- Visitar grandes empresas florícolas y analizar sus procesos los mismos que pueden ser adoptados en la empresa.

1.7 Organigrama

Para una correcta identificación de los cargos funciones se presenta a continuación la estructura organizacional de la empresa.

Figura N° 1 Organigrama

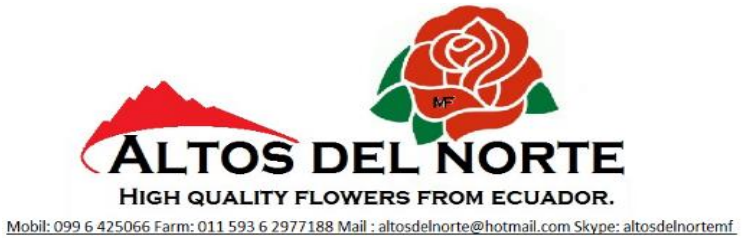


Elaborado por: Grace Benalcázar

Fuente: Empresa Florícola "Altos del Norte"

1.8 Políticas

Tabla N° 4 Políticas - Introducción



POLÍTICAS "ALTOS DEL NORTE"
Introducción.- Las políticas dentro de las empresas han constituido una de las herramientas que direccionan las actividades de los empleados hacia una práctica correcta por las directrices y reglas que emite haciendo el trabajo más eficaz y eficiente, es decir, creando un trabajo de calidad para brindar productos de calidad.
Concepto.- Las políticas expuestas a continuación son de carácter obligatorio para cada uno de los trabajadores que forman parte de la empresa y por ende deben su cumplimiento es exigible para todos.
Finalidad.- Al incorporar estas políticas a la empresa se aspira coordinar las actividades laborales con el comportamiento de los empleados para que permitan fijar bases para orientarse al cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones.
Responsables.- Quienes tienen el compromiso de exponer y controlar el cumplimiento de las políticas son el gerente y jefes de cada área de la empresa.
Distribución.- Los empleados tendrán acceso a este documento de forma física y de inmediata disposición en la empresa.

CONTENIDO
POLÍTICAS GENERALES
1.1 POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO
1.2 POLÍTICAS DE SEGURIDAD
1.3 POLÍTICAS DE CONVENCIA

POLÍTICAS POR ÁREAS
2.1 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN
2.2 POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN
2-3 POLÍTICAS DE CULTIVO
2.4 POLÍTICAS DE POST COSECHA
2.5 POLÍTICAS DE GUARDIANÍA

POLÍTICAS GENERALES

Tabla N° 5 Políticas de Talento Humano

POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO	
. P 1.1 01	Respetar los horarios de la jornada laboral respectivamente: Lunes a viernes: De 6h00 a 13h00 Personal de Cultivo De 7h00 a 14h00 Personal de Post Cosecha De 8h00 a 15h00 Personal Administrativo Sábado: De 6h00 a 11h00 Personal de Cultivo De 7h00 a 12h00 Personal de Post Cosecha De 8h00 a 15h00 Personal Administrativo
P 1.1 02	Los empleados deberán firmar en la bitácora al momento de su ingreso y salida de la empresa.
P 1.1 03	No se permite el consumo de alimentos y bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo.
P 1.1 04	El personal deberá tomar máximo 25 minutos diarios para alimentarse en el comedor.
P 1.1 05	No se permite el uso de celulares en el lugar de trabajo.

P 1.1 06	Cada semana se nombrarán dos personas de acuerdo a la lista para realizar el aseo de la empresa.		
P 1.1 07	Los vestidores deberán mantenerse en orden para evitar extravíos de sus pertenencias.		
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora - Gerente

Tabla N° 6 Políticas de Seguridad

POLÍTICAS DE SEGURIDAD			
P 1.2 01	Los empleados deberán utilizar obligatoriamente los equipos de protección en cultivo y post cosecha respectivamente.		
P 1.2 02	Para actividades especiales como fumigación y proceso de triple lavado utilizar las protecciones adecuadas para evitar el contacto de la piel con agentes químicos.		
P 1.2 03	Los empleados deberán hacer uso de la ropa adecuada para el proceso de empaque en el área de almacenamiento por las bajas temperaturas en las que se mantiene.		
P 1.2 04	La empresa contará en cada área con extintores en caso de presentarse situaciones adversas emergentes.		
P 1.2 05	La empresa contará con el botiquín emergente para salvaguardar la salud del personal.		
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 7 Políticas de Convivencia

POLÍTICAS DE CONVIVENCIA			
P 1.3 01	Practicar los buenos hábitos de salutación con el personal y visitantes a la empresa.		
P 1.3 02	Practicar los valores institucionales en las labores diarias.		
P 1.3 03	Orientar las actividades de su trabajo al cumplimiento de los principios institucionales.		
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

POLÍTICAS POR ÁREAS

Tabla N° 8 Políticas de Administración

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN	
P 2.1 01	Los métodos de contratación del personal se realizan de acuerdo a los procedimientos exigidos por la ley y el IESS.
P 2.1 02	Los sueldos y salarios se pagan el último día de cada mes.
P 2.1 03	Las horas extras serán reconocidas y detalladas al final del mes en el rol de pagos.
P 2.1 04	Los días feriados no se tomarán en la fecha establecida sino en mutuo acuerdo del empleado con el administrador.
P 2.1 05	La empresa gestionará capacitaciones dirigidas al personal al menos dos veces al año.
P 2.1 06	La entrega de equipos de protección al personal será registrada mediante actas.
P 2.1 07	La empresa se proveerá de equipos de protección para el personal cada dos meses.
P 2.1 08	La empresa se proveerá de fertilizantes y químicos empleados en el cultivo y post cosecha cada tres meses.
P 2.1 09	La empresa se proveerá de materiales de empaque del producto mensualmente.
P 2.1 10	La recepción de los equipos, químicos y materiales debe realizarse minuciosamente verificando el buen estado, caducidad y el arribo de todo el pedido.
P 2.1 11	Los pedidos de los clientes deberán enviarse el mismo día con la factura correspondiente.
P 2.1 12	Respetar la disponibilidad para los pedidos de órdenes fijas.
P 2.1 13	La flor de exportación debe permanecer máximo cinco días en almacenamiento, vencido el plazo será dada de baja para comercializarla como flor nacional.
P 2.1 14	Al momento del proceso de empaque se deberá elegir la flor más vieja.
P 2.1 15	Los estados de cuenta de los clientes se emitirán mensualmente.
P 2.1 16	Atender los requerimientos personales y laborales del personal.

Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 9 Políticas de Producción

POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN			
P 2.2 01	Emitir el informe de disponibilidad del producto al área administrativa diariamente por tipo y largo de tallo.		
P 2.2 02	Planificar la producción especialmente para temporadas altas.		
P 2.2 03	Verificar el buen estado de los materiales con lo que el producto se comercializará.		
P 2.2 04	Mantener actualizados los requerimientos de permisos, licencias y certificaciones demandados por las instituciones reguladoras.		
P 2.2 05	El personal deberá mantener la confidencialidad de la información productiva de la empresa.		
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 10 Políticas de Cultivo

POLÍTICAS DE CULTIVO	
P 2.3 01	Emitir diariamente la proyección de cosecha al área administrativa.
P 2.3 02	Los trabajadores deberán cumplir con el trabajo diario requerido de cosecha mínimo ocho mallas por trabajador.
P 2.3 03	Una vez terminadas las labores diarias de cosecha cumplir con las diferentes actividades de cultivo como: Descabezar, desyemar, pinchar, riego, etc.
P 2.3 04	El proceso de fertilización se realizará todos los días.
P 2.3 05	El proceso de fumigación se realizará pasando un día.
P 2.3 06	El proceso de ventilación se realizará todos los días en la noche dependiendo de las condiciones climáticas.
P 2.3 07	En caso de que la producción exija más trabajo se extenderá la jornada laboral la misma que será reconocida como horas extras.
P 2.3 08	Se realizarán monitoreos de lunes a jueves de todas las camas para un control más eficiente de enfermedades y plagas.
P 2.3 09	El registro del monitoreo se encuentra definido de la siguiente manera: Oídio Amarillo Trips Verde Araña Rojo

	Botritis Café Belloso Negro		
P 2.3 10	Dicho monitoreo de presentará al área de administración semanalmente.		
P 2.3 11	Sacrificar producción en temporadas bajas para planificar una mayor y mejor producción en temporadas altas.		
P 2.3 11	El personal deberá mantener la confidencialidad de los procesos de la labor de cultivo de esta empresa.		
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 11 Políticas de Post Cosecha

POLÍTICAS DE POST COSECHA			
P 2.4 01	Al momento de la recepción de la flor se deberá brindarle el tratamiento de hidratación adecuado para continuar con su procesamiento.		
P 2.4 02	El personal deberá procesar la flor con cuidado y delicadeza para proteger la apariencia perfecta de esta.		
P 2.4 03	Analizar los tallos a embonchar se y seleccionar los que se encuentran en óptimas condiciones libres de enfermedades o plagas.		
P 2.4 04	Estandarizar el diseño y técnica del proceso de empaque.		
P 2.4 05	El almacenamiento de la flor debe señalarse de acuerdo al día de su procesamiento para lo cual la empresa tiene identificado de la siguiente manera: Lunes Naranja Martes Rosado Miércoles Celeste Jueves Café Viernes Rojo Sábado Gris		
P 2.4 06	Emitir informes del producto obtenido al área administrativa de flor nacional, tallos por día y bonches diarios.		
P 2.4 07	Los tabacos deben entregarse a la hora indicada por el área administrativa para posteriormente enviarlos al transporte.		
P 2.4 08	El producto que ha sido únicamente procesado se deberá almacenarlo en el cuarto frío.		
P 2.4 09	El personal deberá mantener la confidencialidad de los procesos de post cosecha de esta empresa.		
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 12 Políticas de Guardianía

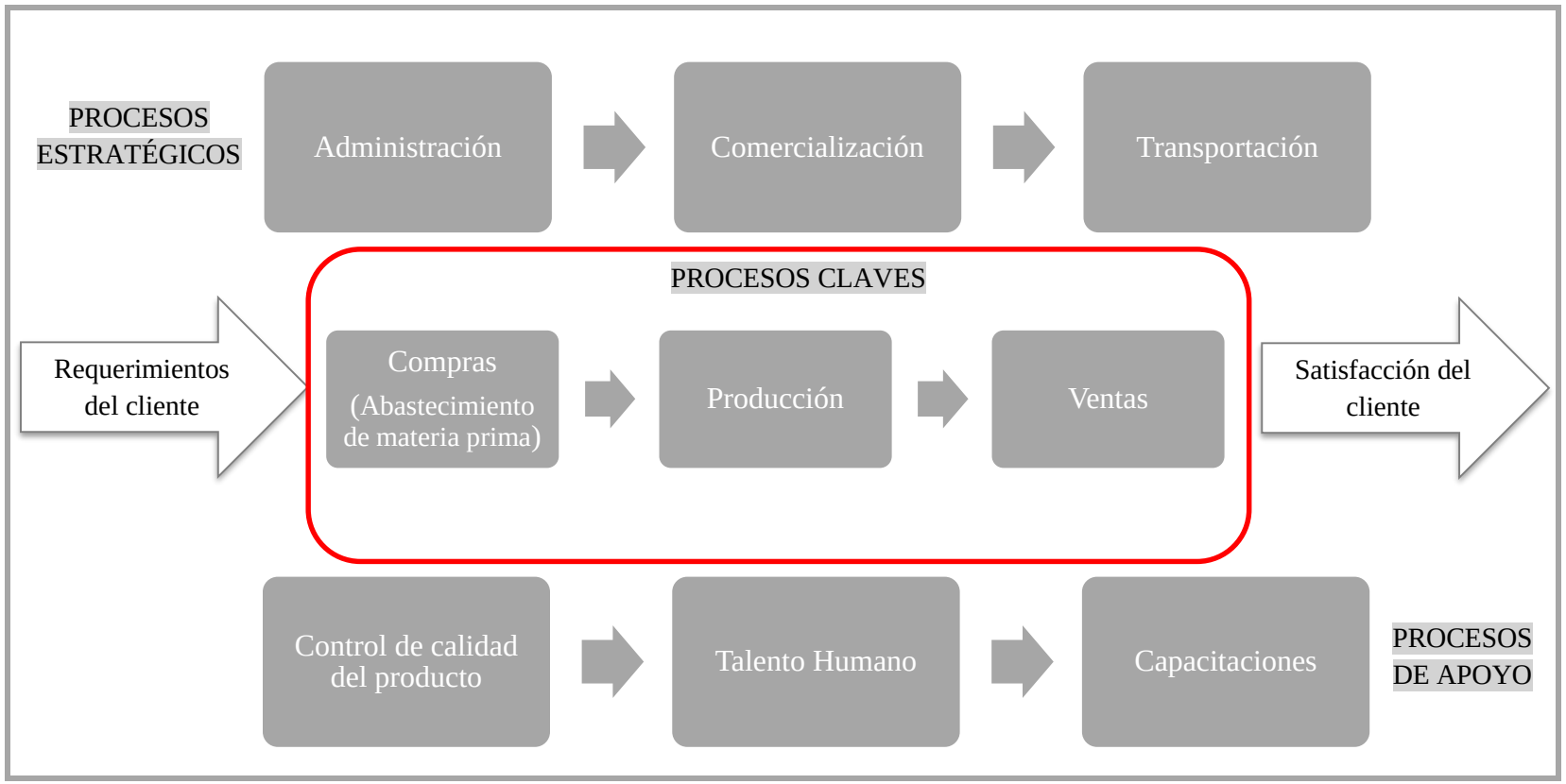
POLÍTICAS DE GUARDIANÍA			
P 2.5 01	Quién ejerza la función debe tener su domicilio en la empresa por motivo de vigilancia las 24h00 del día.		
P 2.5 02	La jornada laboral será los 7 días de la semana las 24h00 del día.		
P 2.5 03	Dedicar cuidado al mantenimiento de las instalaciones y áreas verdes de la empresa.		
P 2.5 04	En caso de ser necesario apoyar las labores de cultivo como riego, fertilización, fumigación y ventilación.		
P 2.5 05	El personal deberá mantener la confidencialidad de la información de la empresa.		
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

2. Levantamiento de procesos

2.1 Mapa de Procesos

En la siguiente figura se expone el mapa de procesos de la empresa en el que se sintetiza los procesos estratégicos, claves y de apoyo que forman parte fundamental de Altos del Norte para lograr la satisfacción del cliente.

Figura N° 2 Mapa de procesos "Altos del Norte"

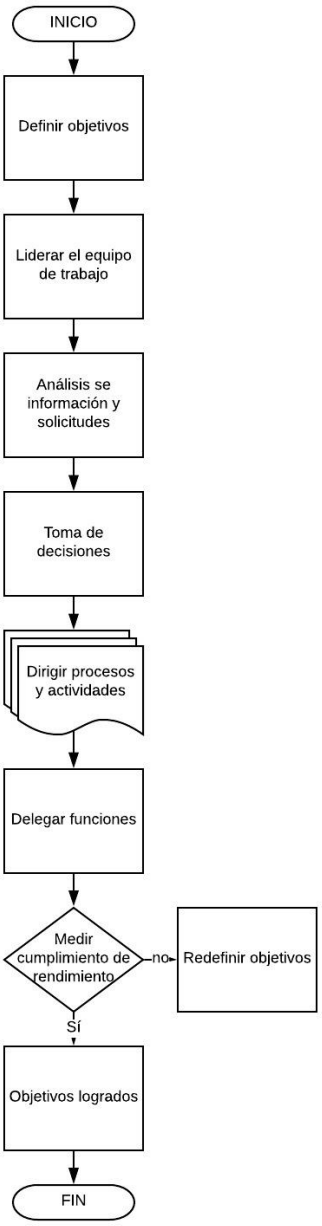


Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

2.2 Diagramas de flujo

A continuación se muestra el proceso de las actividades que son ejercidas por el gerente a través del siguiente diagrama de flujo.

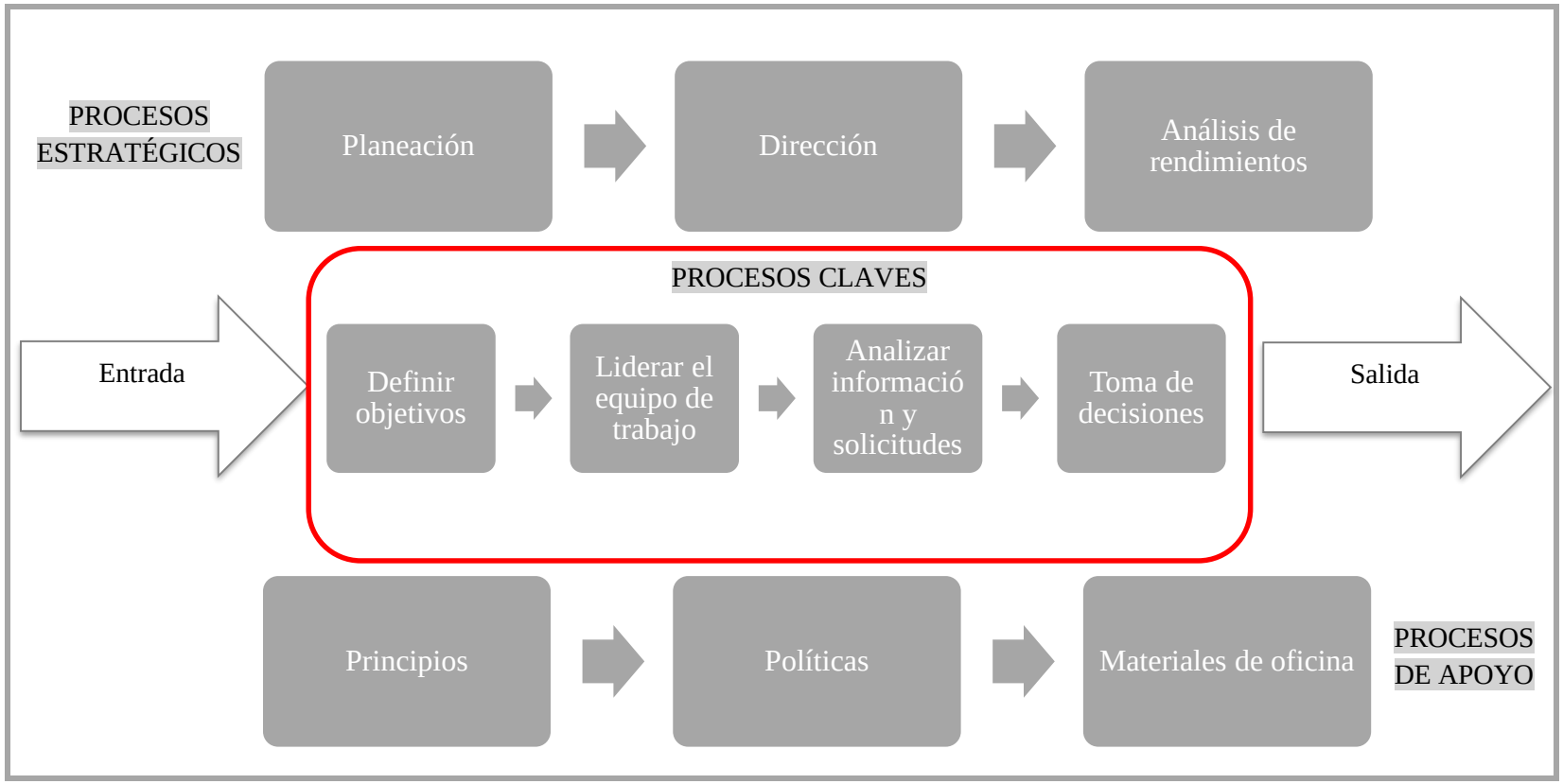
Figura N° 3 Diagrama de flujo - Gerente



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

En la siguiente figura se expone el mapa de procesos del gerente en el que se sintetiza los procesos estratégicos, claves y de apoyo que enfocan su trabajo a obtener altos rendimientos de su equipo de trabajo.

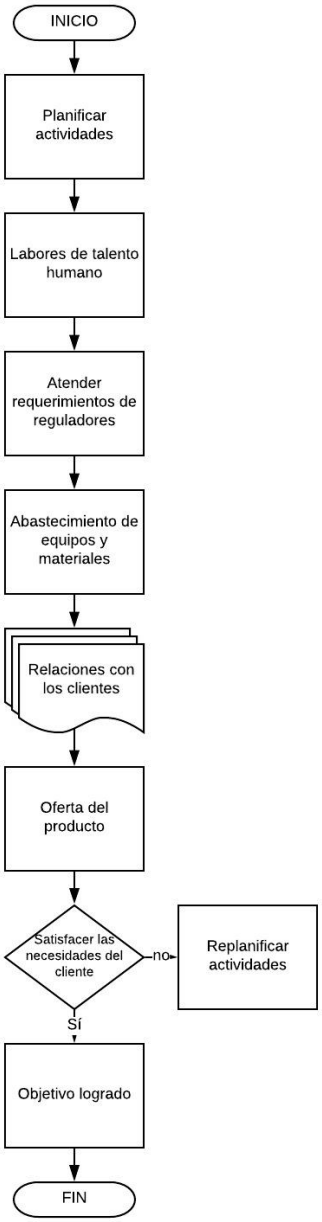
Figura N° 4 Mapa de procesos - Gerente



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

La administradora de la empresa cumple con los siguientes procesos que están expresados en el diagrama de flujo.

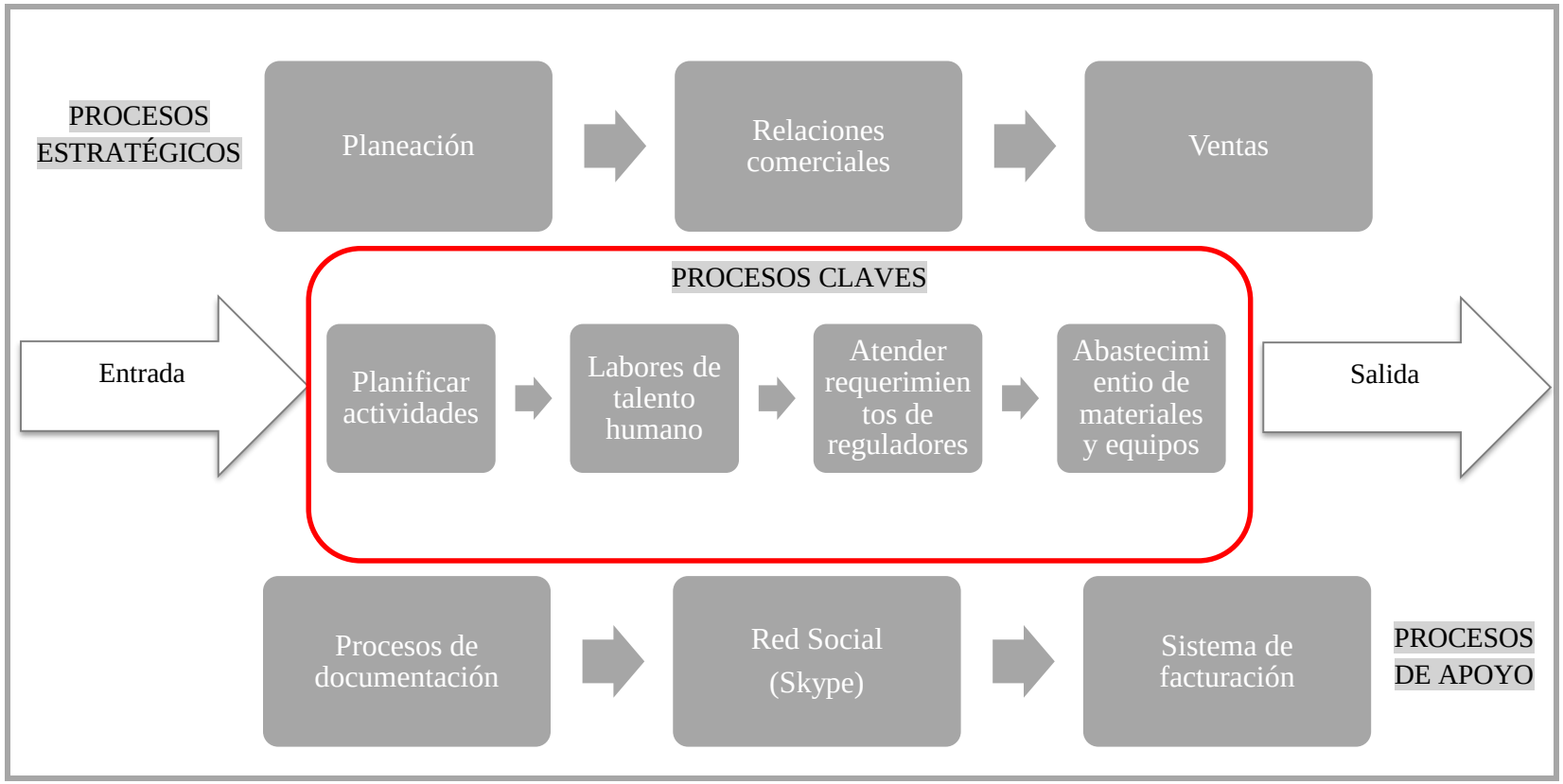
Figura N° 5 Diagrama de flujo - Administradora



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

Seguidamente se presenta el mapa de procesos de la administradora en el que se muestran los procesos estratégicos, claves y de apoyo que enfocan su trabajo a obtener la satisfacción total del cliente.

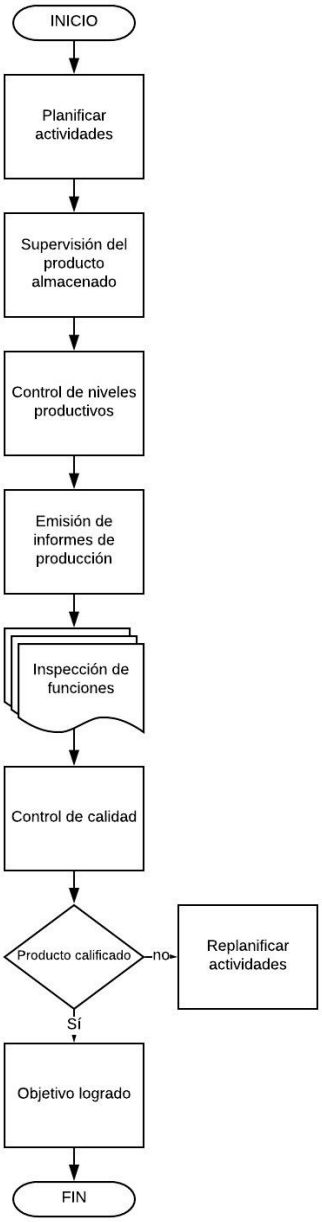
Figura N° 6 Mapa de procesos - Administradora



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

La dirección de producción cumple también con varios procesos tal y como se definen en el siguiente diagrama de flujo.

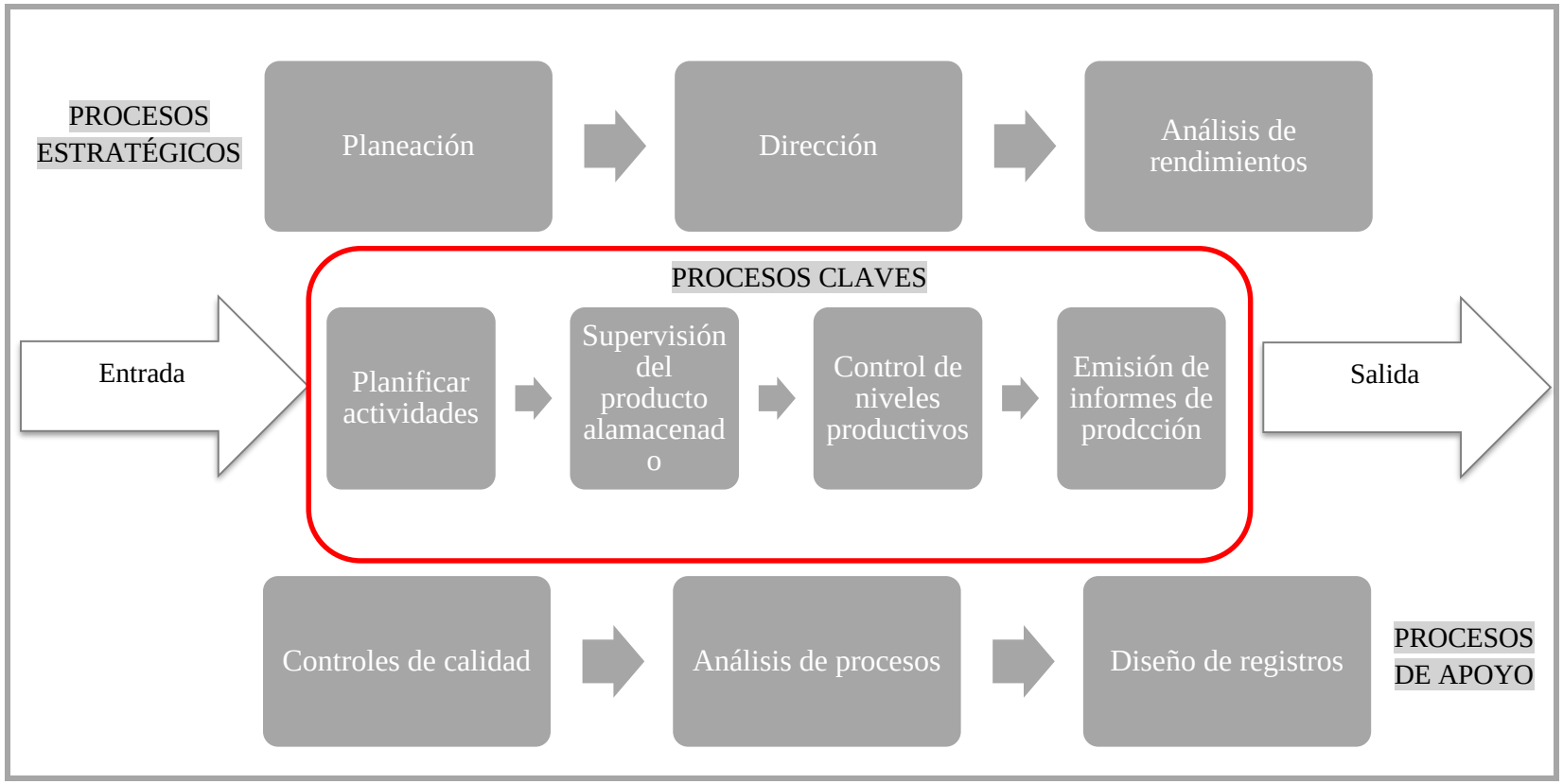
Figura N° 7 Diagrama de flujo – Jefe de producción



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

La figura a continuación muestra el mapa de procesos del responsable de liderar el área de producción en el que se señalan los procesos estratégicos, claves y de apoyo que enfocan su trabajo a direccionar a su equipo de trabajo.

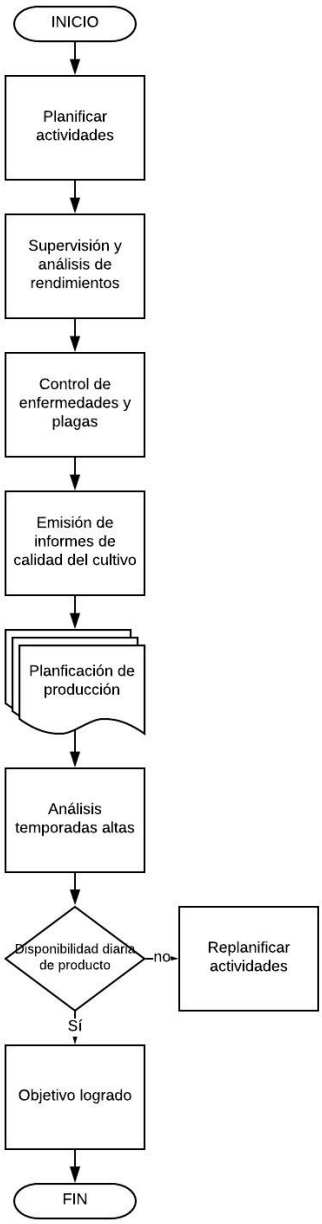
Figura N° 8 Mapa de procesos – Jefe de producción



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

A continuación se adjunta el diagrama de flujo del supervisor de cultivo.

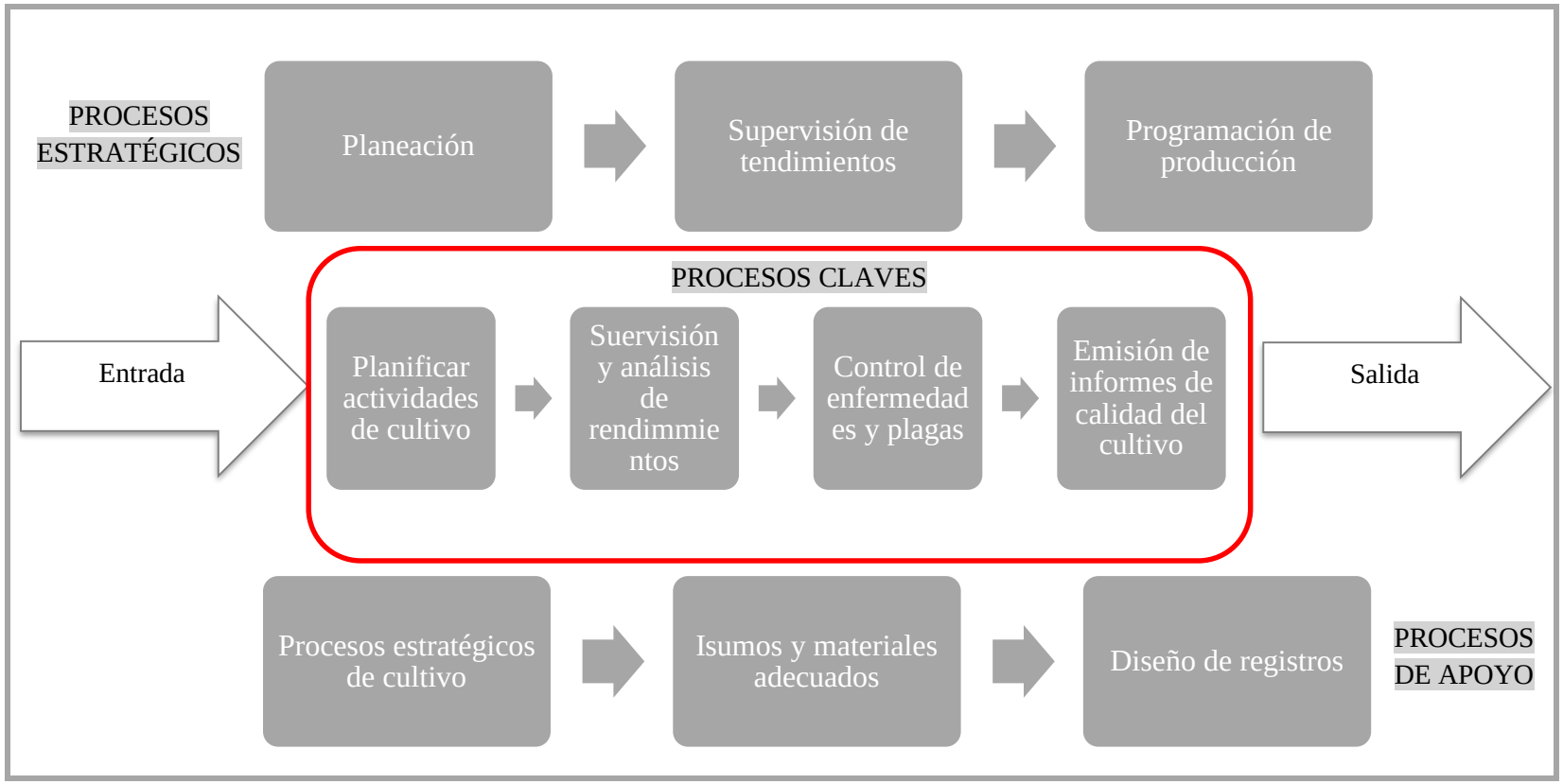
Figura N° 9 Diagrama de flujo – Supervisor de cultivo



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

El siguiente mapa de procesos del supervisor del cultivo identifica los procesos estratégicos, claves y de apoyo que forman parte de su objetivo principal como es el abastecer producto diariamente con la calidad requerida para comercializarlo en el mercado internacional.

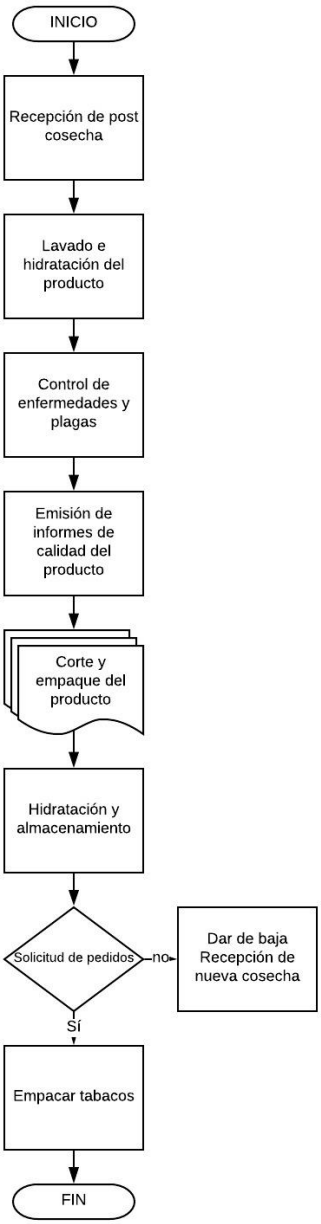
Figura N° 10 Mapa de procesos – Supervisor de cultivo



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

A continuación se describen los procesos encomendados a los trabajadores del área de post cosecha.

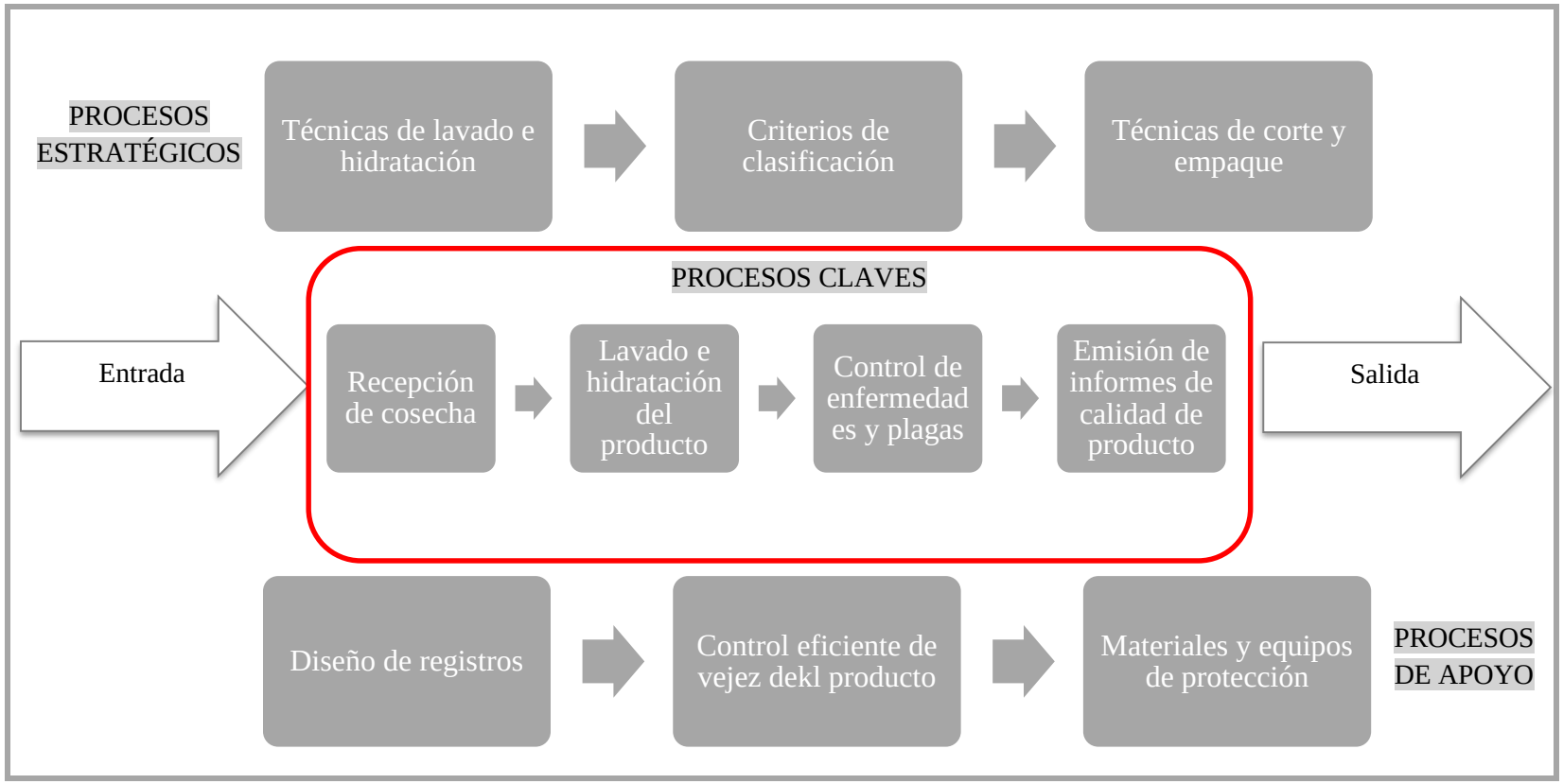
Figura N° 11 Diagrama de flujo – Personal post cosecha



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

Seguidamente se expone el mapa de procesos del área de post cosecha en el que se resume los procesos estratégicos, claves y de apoyo en los que se basa el personal para el procesamiento y abastecimiento del producto final para ser comercializado.

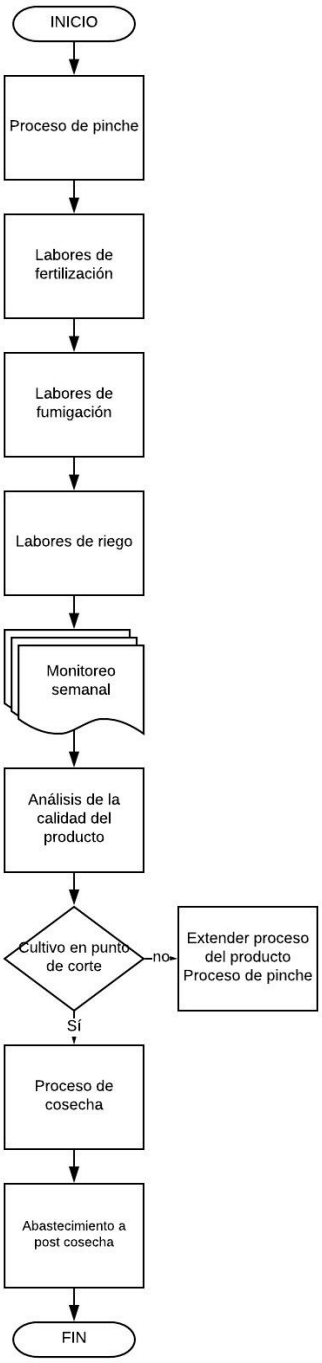
Figura N° 12 Mapa de procesos - Personal post cosecha



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

El diagrame de flujo que se presenta a continuación muestra el proceso de los trabajadores del área de cultivo.

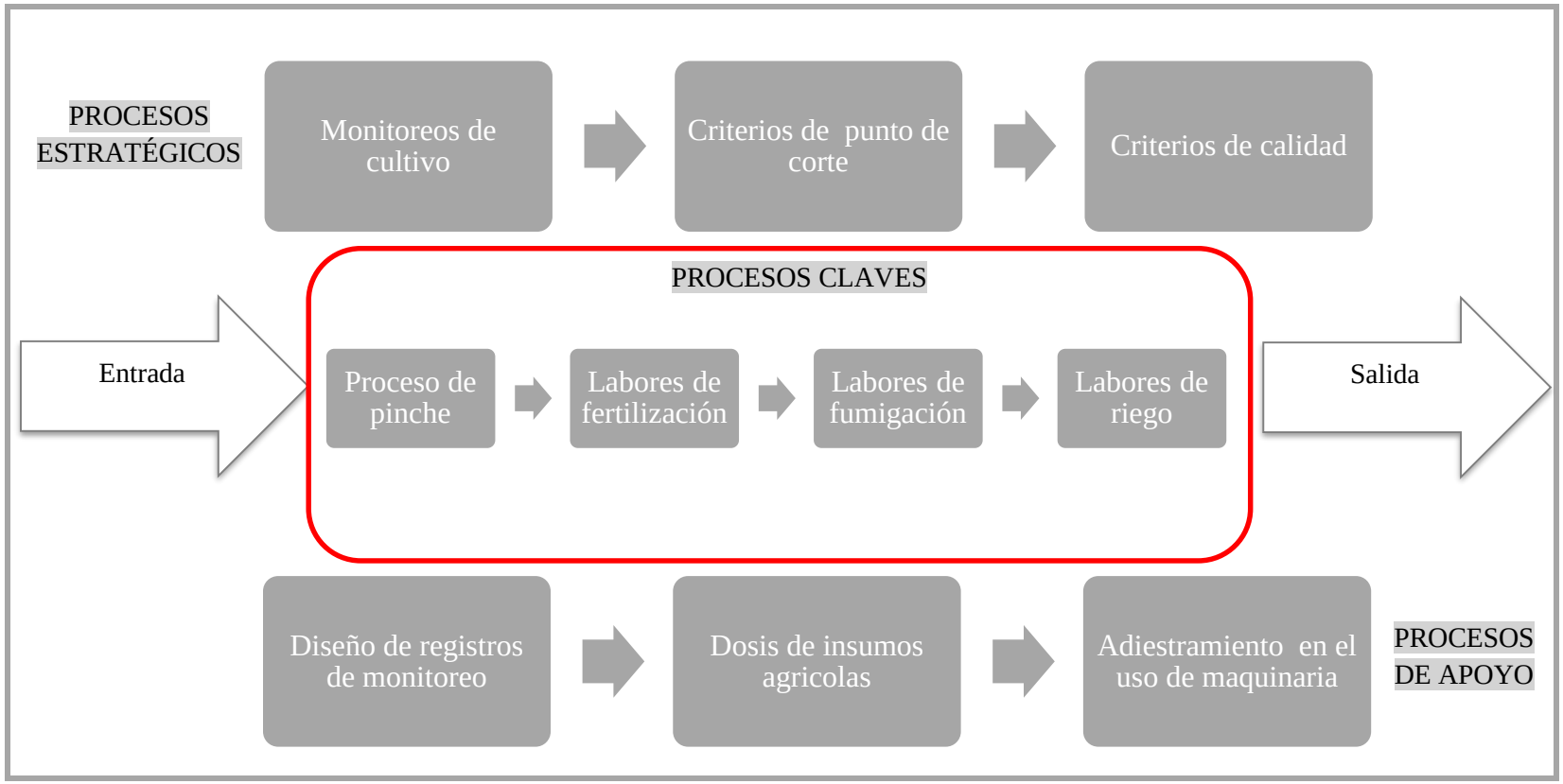
Figura N° 13 Diagrama de flujo – Personal cultivo



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

En la siguiente figura se presenta el mapa de procesos del personal del área de cultivo el mismo que contiene los procesos estratégicos, claves y de apoyo que les permite dirigir sus actividades a la obtención de un producto altamente calificado.

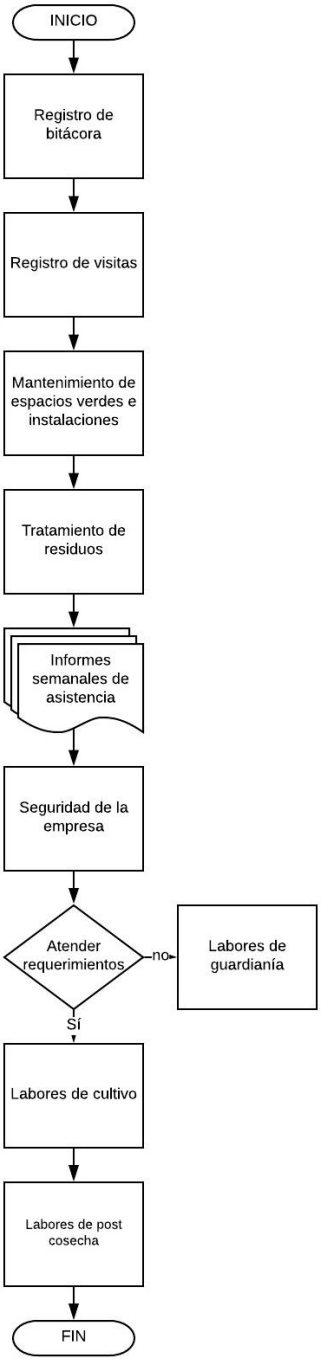
Figura N° 14 Mapa de procesos – Personal cultivo



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

En el siguiente diagrama de flujo se representa el proceso del personal del área de guardianía.

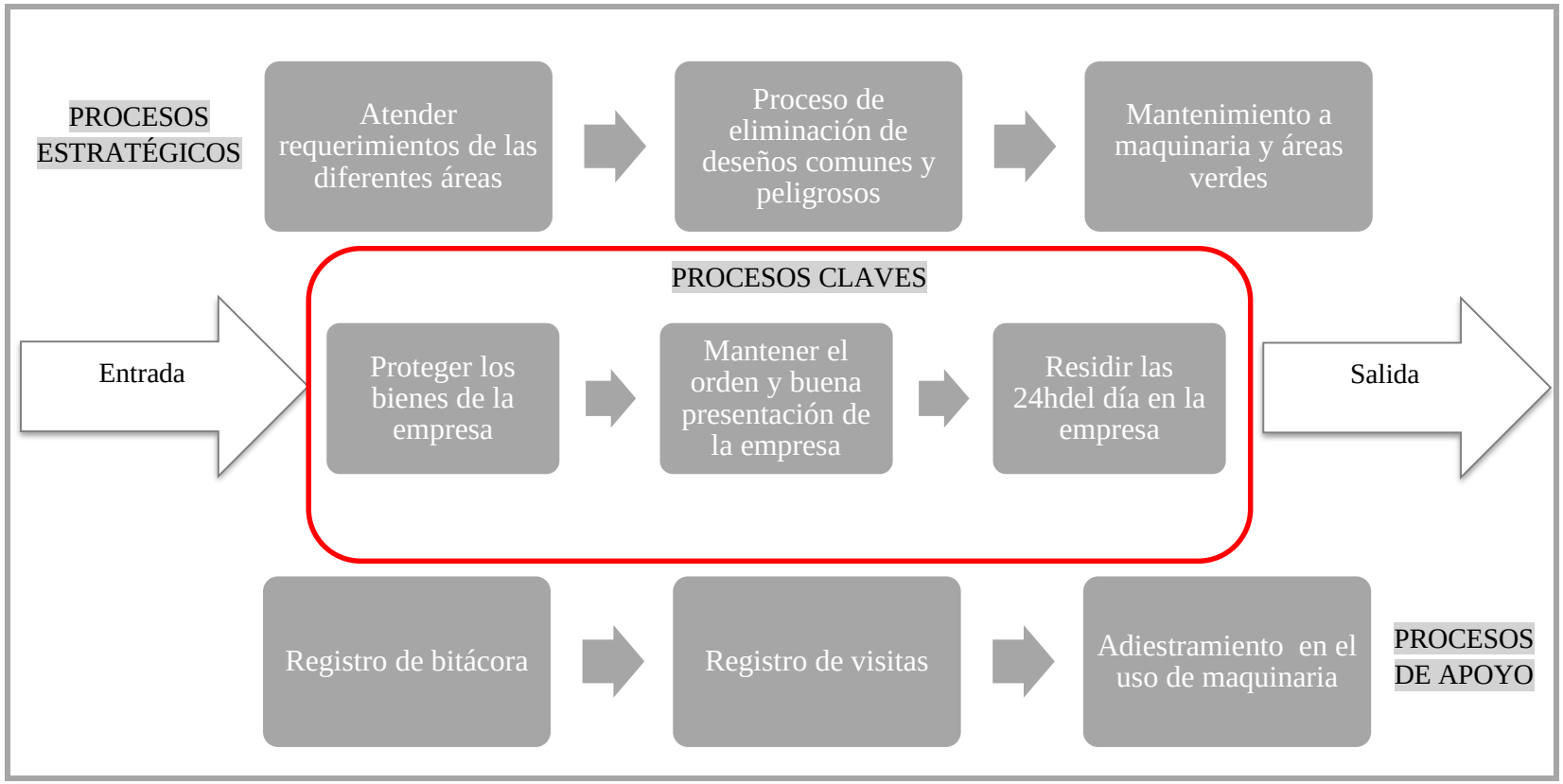
Figura N° 15 Diagrama de flujo - Guardia



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

La figura que se presenta muestra el mapa de procesos del personal del área de guardianía el mismo que contiene los procesos estratégicos, claves y de apoyo que le facilitan reconocer sus funciones encaminadas a brindar la seguridad necesaria a la empresa.

Figura N° 16 Mapa de procesos - Guardia



Elaborado por: Grace Benalcázar
Fuente: Empresa "Altos del Norte"

3. Manual de funciones

Tabla N° 13 Manual de funciones

ALTOS DEL NORTE

HIGH QUALITY FLOWERS FROM ECUADOR.

Mobil: 099 6 425066 Farm: 011 593 6 2977188 Mail : altosdelnorte@hotmail.com Skype: altosdelnortemf

MANUAL DE FUNCIONES "ALTOS DEL NORTE"

Introducción.
Por medio del siguiente manual de funciones se proporciona el sustento a la estructura organizacional (organigrama), en el que se describen los cargos y los requisitos de todas las áreas, las funciones asignadas a cada uno de ellos y las relaciones jerárquicas entre los puestos existentes en la empresa.

Concepto.-
Como se estipula en el contrato de trabajo al ser miembros activos de la empresa las funciones expuestas a continuación son de carácter obligatorio para cada uno de los trabajadores de acuerdo a su cargo.

Finalidad.-
El definir las funciones a través de este manual facilita instruir al personal de los objetivos, funciones, procedimientos y actividades de la empresa con el propósito de comprometer su trabajo para beneficio común a través de la ejecución correcta de las labores asignadas aprovechando las destrezas y habilidades.

Responsables.-
Quienes tienen el compromiso de exponer este manual al personal en el momento de la inducción o en el primer día de funciones de los empleados son el gerente, los jefes de cada área y la administradora para poner a disposición inmediata del documento a los empleados.

Distribución:
Los empleados tendrán acceso a este documento de forma física y de inmediata disposición en la empresa.

CONTENIDO
INTRODUCCIÓN **DEPARTAMENTOS**
1. GERENCIA Este departamento al ser el primer nivel jerárquico de la empresa se encarga de dirigir cada uno de los departamentos y por ende al personal bajo principios gerenciales para direccionarles hacia el cumplimiento de objetivos propuestos.
2. ADMINISTRACIÓN Esta área se enfoca en la gestión general de la empresa, la misma que engloba administración del talento humano, requerimientos legales, ventas y actividades contables y financieras.
3. PRODUCCIÓN Constituye el área más importante de la empresa por ser quién monitorea los niveles productivos y la planificación de la obtención del producto para abastecer el stock diariamente y con mayores niveles de producto en temporadas altas.
4. CULTIVO Al ser el área generadora del producto forma parte importante de la empresa, pues es la que le da vida y le brinda la oportunidad de mantenerse en el mercado continuando satisfaciendo los requerimientos de sus clientes.
5. POST COSECHA Ésta área está ligada al área de cultivo puesto que la pericia en el procesamiento de la flor es fundamental para proveer un producto de calidad apto para ser comercializado y exportado.
6. GUARDIANÍA Aunque no es parte del proceso productivo de la empresa ésta área es importante por su objetivo, que es el de salvaguardar los equipos administrativos y productivos con los que ella opera diariamente para ser eficientes.

Tabla N° 14 Manual de funciones - Gerente

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Gerencia
PUESTO	Gerente
ÁREA	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Ninguno

OBJETIVO

Orientar al personal hacia el cumplimiento de objetivos a través de evaluaciones administrativas y productivas, incentivos y capacitaciones que le permitan velar por los intereses de la empresa.

REQUISITOS

1. Escolaridad:

Título profesional de tercer nivel en Administración de empresas.

2. Conocimientos:

Administración de empresas, Negocios, Agrícolas o Florícolas.

3. Experiencia:

Mínima dos años.

COMPETENCIAS

1. Liderazgo.
2. Ética personal y profesional.
3. Trabajo en equipo.
4. Buenas relaciones interpersonales.
5. Comunicación verbal y no verbal persuasiva.
6. Disponibilidad de tiempo y actitud positiva hacia el trabajo.
7. Capacidad de toma de decisiones.

FUNCIONES ASIGNADAS

1. Actividades de planificación y seguimiento a cada una de las áreas que conforman la empresa orientadas al cumplimiento de objetivos.
2. Practicar el proceso de inducción a personal que se incorpore a la empresa.
3. Delegar, supervisar y evaluar de las funciones asignadas a los empleados de la empresa.
4. Atender y cumplir requerimientos legales, sociales y gremiales.
5. Atender y aprobar requerimientos del área administrativa.
6. Planificar capacitaciones periódicamente referentes a actividades florícolas y organizacionales.
7. Actividades de administración del talento humano.
8. Establecer y verificar el cumplimiento de políticas
9. Analizar informes productivos y contables.

10. Tomar decisiones de nuevas inversiones.
11. Celebrar contratos de negocio con los clientes (órdenes fijas).
12. Visitas diarias a la empresa tanto al área administrativa como productiva.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Como socio activo y permanente cumplir con las disposiciones y responsabilidades del Gremio de Floricultores del Norte.
2. Planificar y concebir incentivos a los empleados.
3. Participar de las actividades sociales con los empleados.

Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 15 Manual de funciones - Administradora

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Administración
PUESTO	Administrador/a
ÁREA	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerente

OBJETIVO

Tomar decisiones asertivas que direccionen las actividades de la empresa hacia la correcta gestión que aseguran la estabilidad administrativa y productiva de la misma.

REQUISITOS

1. Escolaridad:

Título profesional en Administración de Empresas.

2. Conocimientos:

Administración de empresas o Agro Negocios.

3. Experiencia:

Mínima dos años.

COMPETENCIAS

1. Liderazgo.
2. Ética personal y profesional.
3. Trabajo en equipo.
4. Buenas relaciones interpersonales.
5. Orientación al cliente.
6. Disponibilidad de tiempo y actitud positiva hacia el trabajo.
7. Comunicación verbal y no verbal persuasiva.
8. Capacidad de toma de decisiones.
9. Capacidad crítica.

FUNCIONES ASIGNADAS

Administración del talento humano

1. Realizar los contratos de trabajo al incorporar nuevo personal a la empresa.
2. Registrar a los empleados desde el primer día de funciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
3. Realizar el proceso de inducción a los empleados el primer día de sus funciones.
4. Contratar personal extra en caso de que así lo requiera el trabajo según las temporadas.
5. Pagar la nómina de los empleados al final de cada mes.
6. Registrar las horas extras del personal fijo y eventual en la nómina.
7. Planificar capacitaciones para todos los miembros de la empresa en temas de interés organizacional y florícola.
8. Planificar controles médicos para los miembros de la empresa.
9. Planificar las actividades de los trabajadores para concluir su jornada diaria una vez concluidas las funciones asignadas.
10. Coordinar permisos y licencias.

11. Abastecer a la empresa de materiales de producción equipos de protección a la empresa.

Requerimientos legales

1. Cumplir con los procedimientos para la obtención de permisos y licencias.
2. Atender los requisitos dispuestos por el Ministerio del Ambiente.
3. Atender los requisitos dispuestos por Agrocalidad.
4. Atender los requisitos dispuestos por el Gobierno Provincial de Carchi.
5. Atender los requisitos dispuestos por el Cuerpo de Bomberos de Espejo.

Contabilidad

1. Mantener actualizado el sistema de cuentas de los clientes.
2. Registrar y sustentar los egresos e ingresos de la empresa.

Egresos: Servicios básicos, internet, materiales de producción, equipos de protección, transporte, sueldos y salarios.
Ingresos: Ventas producto nacional y de exportación.

3. Responsabilidad y cuidado al erogar dinero.

Finanzas

1. Guardar confidencialidad del capital de la empresa.
2. Analizar el estado financiero para posibles inversiones.
3. Cubrir mes a mes fuentes de endeudamiento (capital semilla).

Ventas

1. Ofertar la disponibilidad del producto diariamente.
2. Tomar nota de los pedidos de los clientes.
3. Coordinar la solicitud de pedido con la disponibilidad para confirmar el envío caso contrario solicitar el producto requerido a cultivo o acordar un nuevo pedido con el cliente.
4. Emisión de solicitud de pedidos al área de post cosecha.
5. Creación de facturas y guías para el envío del producto.
6. Creación de etiquetas con la marcación, detalle del producto y destino.
7. Emisión de estados de cuentas a los clientes.
8. Solicitud de pagos a los clientes.
9. Ofertar producto nacional.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Participar y atender los requerimientos del gerente.
2. Atender cordialmente a las personas que visiten y se comuniquen con la empresa.
3. Aprobar donaciones de producto a entidades y personas para fines sociales.
4. Participar de las actividades sociales con los empleados.
5. Diseñar registros y documentos de trabajo.

Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 16 Manual de funciones - Jefe de producción

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Dirección de Producción
PUESTO	Jefe de Producción
ÁREA	Administrativa / Productiva
JEFE INMEDIATO	Administrador/a

OBJETIVO

Direccionar las labores de cultivo manteniendo una correcta planificación y control del producto que garantice su calidad.

REQUISITOS

1. Escolaridad:

Título de tercer nivel profesional en Agronomía.

2. Conocimientos:

Floricultura.

3. Experiencia:

Mínima dos años.

COMPETENCIAS

1. Liderazgo.
2. Ética personal y profesional.
3. Trabajo en equipo.
4. Buenas relaciones interpersonales.
5. Orientación al cumplimiento de objetivos.
6. Capacidad analítica.
7. Capacidad de toma de decisiones.

FUNCIONES ASIGNADAS

1. Planificación de actividades de cultivo referente a niveles productivos por temporadas.
2. Supervisión de la producción diaria.
3. Registro de información productiva diaria (flor nacional, tallos diarios y bonches diarios)
4. Registro de control de enfermedades y plagas.
5. Emisión de informes semanales de la información productiva
   - Resumen semanal de monitoreo del 5% de flor exportable.
   - Resumen semanal de monitoreo del 100% de material cosechado.
6. Emisión semanal de lectura de enfermedades y plagas.
   - Resumen semanal de monitoreo del 100% de la finca.
7. Coordinación de pedidos diarios.

OTRAS RESPONSABILIDADES			
1. Planificar capacitaciones para el área productiva. 2. Participar y atender de los requerimientos del gerente.			
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 17 Manual de funciones – Supervisor cultivo

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Supervisión de Cultivo
PUESTO	Supervisor de Cultivo
ÁREA	Productiva
JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción

OBJETIVO

Asignar y evaluar las actividades encomendadas al personal de cultivo manteniendo estándares y niveles de rendimiento para lograr una mayor eficiencia.

REQUISITOS

1. Escolaridad:

Título profesional de tercer nivel en Agronomía.

2. Conocimientos:

Agricultura o Floricultura.

3. Experiencia:

Mínima tres años.

COMPETENCIAS

1. Liderazgo.
2. Ética personal y profesional.
3. Trabajo en equipo.
4. Buenas relaciones interpersonales.
5. Orientación al cumplimiento de objetivos.
6. Capacidad de toma de decisiones.
7. Desarrollo de subordinados.
8. Capacidad analítica de riesgos.

FUNCIONES ASIGNADAS

1. Registro diario de asistencia.
2. Equiparse con las protecciones adecuadas para sus funciones.
3. Atender las capacitaciones semanales del técnico agrícola.
4. Evaluación y análisis del estado de cultivo.
5. Asignar de actividades a los empleados de acuerdo a sus capacidades, habilidades y experiencia.
6. Requerir al área administrativa de personal extra para actividades de cultivo especialmente en temporadas altas.
7. Dirigir las actividades de cultivo de acuerdo a los requerimientos y estado del cultivo.
8. Fertilización diaria (sistema de fertilización por goteo con micro y macro alimentos).
9. Riego pasando un día para mantener la humedad adecuada en las camas (sistema de riego por ducha).
10. Fumigación pasando un día (bomba estacionaria).
11. Basaleo (renovación de planta para producir más botones en una sola planta).
12. Pinches (corte del ciclo de vida de la flor).

13. Desyemes (sor pinches)
14. Planificar las actividades de cultivo de acuerdo a las altas temporadas del año.
15. Analizar el estado climático diariamente para brindarle el tratamiento adecuado al cultivo.
16. Monitorear la temperatura y la humedad dentro de los invernaderos diariamente para tratar adecuadamente el cultivo.
17. Planificar fertilizaciones semestrales de abono orgánico.
18. Cumplir semanalmente con la producción abierta exigida (60 000 tallos mensuales).
19. Abastecer de flor diariamente para ser ofertada.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Participar de las capacitaciones planificadas por la empresa.
2. Participar y atender los requerimientos del gerente.
3. Participar de las actividades sociales con los empleados.

Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 18 Manual de funciones – Personal cultivo

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Floricultor
PUESTO	Trabajador florícola
ÁREA	Productiva
JEFE INMEDIATO	Supervisor de Cultivo

OBJETIVO

Producir el cultivo más calificado posible mediante la eficiencia de procesos para obtener un producto fina capaz de competir en el mercado internacional.

REQUISITOS

1. Escolaridad:

Título de bachiller

2. Conocimientos:

A fines al cultivo florícola.

3. Experiencia:

Mínima dos años.

COMPETENCIAS

1. Trabajo en equipo.
2. Sensibilidad organizacional.
3. Flexibilidad.
4. Compromiso.
5. Buenas relaciones interpersonales.
6. Adaptabilidad.
7. Disponibilidad de tiempo y actitud positiva hacia el trabajo.

FUNCIONES ASIGNADAS

1. Registro diario de asistencia.
2. Equiparse con las protecciones adecuadas para sus funciones.
3. Labores de cosecha diaria (número mínimo de mallas requeridas)
4. Labores de aseo de invernaderos diaria.
5. Labores de cultivo de acuerdo a los requerimientos y estado del cultivo.
6. Riego pasando un día para mantener la humedad adecuada en las camas (sistema de riego por ducha).
7. Basaleo (renovación de planta para producir más botones en una sola planta).
8. Pinches (corte del ciclo de vida de la flor).
9. Desyemes (sor pinches)
10. Atender los requerimientos del producto extras solicitados por ventas.

OTRAS RESPONSABILIDADES			
1. Atender los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa practicando el sentido de cooperación organizacional. 2. Participar y atender los requerimientos del gerente. 3. Participar obligatoriamente de las capacitaciones. 4. Participar de las actividades sociales con los empleados. 5. Cumplir con las obligaciones de aseo y limpieza en sus lugares de trabajo y la empresa.			
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 19 Manual de funciones – Personal post cosecha

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Procesamiento productivo
PUESTO	Procesador / Empacador
ÁREA	Productiva
JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción

OBJETIVO

Brindar el tratamiento adecuado a las rosas en el proceso de preparación como producto de exportación manteniendo los estándares requeridos para un eficiente almacenamiento.

REQUISITOS

1. Escolaridad:

Título de bachiller.

2. Conocimientos:

A fines al procesamiento florícola.

3. Experiencia:

Mínima dos años.

COMPETENCIAS

1. Trabajo en equipo
2. Sensibilidad organizacional
3. Flexibilidad
4. Compromiso
5. Buenas relaciones interpersonales
6. Adaptabilidad
7. Disponibilidad de tiempo y actitud positiva hacia el trabajo

FUNCIONES ASIGNADAS

1. Registro diario de asistencia.
2. Equiparse con las protecciones adecuadas para sus funciones.
3. Recepción del producto proveniente del área de cultivo.
4. Proceso de lavado del producto (modalidad de proceso por inmersión).
5. Proceso de corte y clasificación de la flor:
   - Por variedad
   - Por largo
   - Por punto de corte
   - Por deformidad (depende de la variedad)
6. Proceso de embonche (25 tallos por bonche)
   - Láminas de cartón corrugado.
   - Láminas de papel periódico.
   - Separadores que dependerán del tamaño del botón (16x18; 18x19 y 20x22).
   - Adhesivos de colores para identificar el día de procesamiento.
   - Adhesivos con el nombre para identificar la variedad.

- Adhesivos con el número del largo de la flor.
- Capuchón transparente para empacar el bonche.

7. Proceso de hidratación del producto (modalidad de proceso por inmersión).
8. Almacenamiento de acuerdo al día de procesamiento en el cuarto frío.
9. Atender solicitud de pedidos diarios.
10. Verificar la disponibilidad de todo el pedido, caso contrario solicitar producto al área de cultivo para completarlo.
11. Armar las cajas para empacar los bonches.
12. Verificar las facturas para confirmar la variedad y número de bonches por tabaco.
13. Color los adhesivos de las marcaciones, detalles del contenido y destino.
14. Entregar los tabacos al transporte oficial de carga.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Atender los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa practicando el sentido de cooperación organizacional.
2. Participar y atender los requerimientos del gerente.
3. Participar obligatoriamente de las capacitaciones.
4. Participar de las actividades sociales con los empleados.
5. Cumplir con las obligaciones de aseo y limpieza en sus lugares de trabajo y la empresa.

Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 20 Manual de funciones - Guardia

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Guardianía
PUESTO	Guardia
ÁREA	Seguridad
JEFE INMEDIATO	Administrador/a

OBJETIVO

Proteger con responsabilidad los elementos tanto administrativos como productivos que forman parte de la empresa para su normal ejercicio diariamente.

REQUISITOS

1. Escolaridad:

Título de bachiller.

2. Conocimientos:

Seguridad empresarial.

3. Experiencia:

Mínima dos años.

COMPETENCIAS

1. Trabajo en equipo.
2. Sensibilidad organizacional.
3. Sentido de pertenencia.
4. Responsabilidad.
5. Compromiso.
6. Buenas relaciones interpersonales.
7. Adaptabilidad.
8. Disponibilidad de tiempo y actitud positiva hacia el trabajo.

FUNCIONES ASIGNADAS

1. Registro diario de asistencia.
2. Registrar las visitas a la empresa de personas particulares.
3. Brindar el tratamiento adecuado de los desechos de acuerdo a requerimientos.
4. Equiparse con las protecciones adecuadas para sus funciones.
5. Salvaguardar los elementos que son parte de cada área de la empresa.
6. Residir en la empresa las 24 horas del día los siete días de la semana.
7. Realizar labores de limpieza, cuidado y mantenimiento de las áreas externas y verdes de la empresa.
8. Atender los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa practicando el sentido de cooperación organizacional.

OTRAS RESPONSABILIDADES			
1. Participar y atender los requerimientos del gerente. 2. Participar obligatoriamente de las capacitaciones. 3. Participar de las actividades sociales con los empleados. 4. Cumplir con las obligaciones de aseo y limpieza en sus lugares de trabajo y la empresa.			
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

4. Planes operativos

Dentro de la planificación estratégica los POAs cumplen el papel de direccionar el trabajo organizacional hacia el cumplimiento de objetivos específicos y por ende al objetivo general A continuación se presenta el Plan Anual Operativo general de la empresa para el periodo 2018-2022.

Tabla N° 21 Plan operativo anual general

EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"
PLAN OPERATIVO

OBJETIVOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA 2018-2022												RECURSOS		
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MATERIALES	TÉCNICOS	FINANCIEROS
Efectuar la posibilidad de ampliar la capacidad instalada de la empresa dándole prioridad al producto estrella.	Gerente Administrador Personal técnico													Infraestructura de metal y madera Plástico invernadero	Personal especializado	$25150
Incorporar nuevas variedades de rosas que sean las más cotizadas en el mercado internacional y brindar una nueva oferta de productos a los clientes con la calidad que la caracteriza.	Gerente Personal florícola													Patrones (inicio cultivo) Injertos Terreno	Maquinaria preparación de camas	$40000
Generar nuevas plazas de trabajo para las familias de la zona.	Administrador													Áreas vacantes	N/A	$608
Captar y cautivar nuevos clientes mediante la oferta de nuevas variedades	Gerente Administrador													Nuevas variedad Producción alta	Internet (Skype)	$1500
Capacitar al personal que permita fortalecer y volver los procesos eficientes y eficaces para lograr optimizar los recursos en su máxima capacidad.	Capacitadores Personal de la empresa													Documento informativos/prácticos	Material digital	$250
															TOTAL	**$67958**

Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Los POAs que se presentan a continuación, sustentan el apoyo al cumplimiento de objetivos específicos mediante la planificación de actividades, delegando responsables, asignando recursos y fechas de cumplimiento.

Tabla N° 22 Plan operativo anual – Objetivo 1

EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESPECÍFICO 1
Incorporar nuevas variedades de rosas que sean las más cotizadas en el mercado internacional y brindar una nueva oferta de productos a los clientes con la calidad que la caracteriza.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO		CRONOGRAMA 2018												RECURSOS		
		De	Al	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MATERIALES	TÉCNICOS	FINANCIEROS
Planificar el terreno a expandirse.	Gerente Administrador Supervisor	01/02	01/03													Planos geográficos	N/A	0
Planificar el capital para la inversión.	Gerente Administrador	02/03	31/03													Office Información financiera	N/A	0
Analizar la composición del suelo.	Gerente Supervisor	01/04	30/04													Muestras	Especialistas de análisis	$150
Buscar la mejor opción de infraestructura.	Gerente Supervisor	01/05	31/05													Recomendaciones	N/A	0
Ejecución de planificación.	Supervisor Personal florícola	01/06	31/08													Plástico Esqueletos metálicos	Maquinaria Insumo florícola	$25000
																	TOTAL	$25150

OBSERVACIONES			
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 23 Plan operativo anual – Objetivo 2

EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Efectuar la posibilidad de ampliar la capacidad instalada de la empresa dándole prioridad al producto estrella.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO		CRONOGRAMA 2019												RECURSOS		
		De	Al	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MATERIALES	TÉCNICOS	FINANCIEROS
Analizar las variedades más cotizadas en el mercado.	Gerente Administrador	01/01	28/02													Ventas	N/A	0
Buscar los mejores proveedores de patrones.	Gerente Administrador	01/03	31/03													Recomendaciones	N/A	0
Presupuestar el costo de inversión.	Gerente Administrador	01/04	30/04													Office Cotizaciones	N/A	0
Planificar el trabajo de campo.	Gerente Administrador Contratista	01/05	31/05													Office	N/A	0
Ejecución de planificación.	Contratista Personal de apoyo	01/06	31/08													Patrones (semilla)	Maquinaria Sistema florícola	$40000
Primera prueba de cultivo	Supervisor Personal florícola	01/09	31/12													Pruebas de calidad	N/A	0
																	TOTAL	$40000

CONCLUSIONES

Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 24 Plan operativo anual – Objetivo 3

EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Generar nuevas plazas de trabajo para las familias de la zona.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO		CRONOGRAMA 2020												RECURSOS		
		De	Al	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MATERIALES	TÉCNICOS	FINANCIEROS
Operar más capacidad productiva	Supervisor	01/01	30/04													Invernaderos	N/A	0
Incrementar la producción.	Administrador Supervisor	01/05	31/07													Mayor procesamiento en Cultivo	N/A	$200
Atender todos los pedidos en temporadas altas.	Administrador	01/03	30/09													Producto disponible	N/A	0
Analizar el personal faltante.	Administrador Supervisor	01/03	30/09													Historial proyección diaria	N/A	0
Ofertar las vacantes.	Administrador	01/08	30/09													Medios de comunicación	N/A	$30
Incorporar personal apto.	Gerente Administrador	01/10	31/12													Contratos de trabajo	N/A	$378
																	TOTAL	$608

OBSERVACIONES			
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 25 Plan operativo anual – Objetivo 4

EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Captar y cautivar nuevos clientes mediante la oferta de nuevas variedades.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO		CRONOGRAMA 2021												RECURSOS		
		De	Al	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MATERIALES	TÉCNICOS	FINANCIEROS
Visitar ferias y exposiciones florícolas.	Gerente	01/01	28/02													Revistas de oferta	N/A	$100
Visitas directas a los clientes.	Gerente	01/03	31/03													Revistas de oferta	N/A	$1000
Buscar ser parte de grupos gremiales nacionales.	Gerente	01/04	31/05													Solicitud de afiliación	N/A	$200
Convenir acuerdos con empresas cercanas.	Gerente Administrador	01/06	30/06													Convenios	N/A	$200
Elegir los mejores clientes.	Gerente Administrador	01/07	31/12													Listado de posibles clientes potenciales	N/A	0
																	TOTAL	$1500

OBSERVACIONES			
Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

Tabla N° 26 Plan operativo anual – Objetivo 5

EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESPECÍFICO 5

Capacitar al personal que permita fortalecer y volver los procesos eficientes y eficaces para lograr optimizar los recursos en su máxima capacidad.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO		CRONOGRAMA 2022												RECURSOS		
		De	Al	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MATERIALES	TÉCNICOS	FINANCIEROS
Instruirse de temas de interés actuales a fines a la empresa.	Gerente Administrador	01/01	10/01													Web Recomendaciones	N/A	0
Realizar un plan de capacitación.	Administrador	11/01	20/01													Office	N/A	0
Presupuestar las capacitaciones a realizarse.	Gerente Administrador	21/01	31/01													Office Información financiera	N/A	0
Buscar personal idóneo para dictar las capacitaciones.	Gerente Administrador	01/02	28/02													Instituciones Recomendaciones	N/A	$200
Desarrollo de la capacitación.	Capacitadores	01/03	30/11													Material informativo/ práctico	Material digital	$50
Evaluación de resultados.	Administrador	01/08	31/12													Documentación de evaluación	Registros digitales	0
																	TOTAL	$250

OBVERVACIONES

Elaborado por:	Grace Benalcázar	Aprobado por:	Ing. César Mora – Gerente

CONCLUSIONES

- Uno de los factores de éxito que le ha permitido a la empresa consolidarse y mantenerse satisfaciendo los requerimientos del mercado internacional y nacional es la acertada decisión de incorporar a cada una de sus áreas personal totalmente capacitado y con la experiencia necesaria para cumplir eficientemente las funciones.

- La situación geográfica ha conformado uno de sus puntos a favor en cuanto a calidad de la flor se refiere, un aproximado de 3000 msnm garantizan un cultivo mejor producido gracias a las bondades de la naturaleza a diferencia de otras zonas en distintas provincias del país, específicamente en la durabilidad y apariencia en florero.

- Altos de Norte es una empresa a la que el mercado en el que participa le brinda grandes oportunidades de crecimiento, por lo que el paso ideal para formalizar sus objetivos y actividades es incorporar una correcta planificación que le permita sustentarse a base de herramientas para lograr su éxito.

- La planificación estratégica en la empresa se incorporará como una herramienta que garantice optimizar el desenvolvimiento de cada área y de los resultados manteniendo y superando los criterios de calidad que exige el mercado internacional.

RECOMENDACIONES

- Crear el compromiso institucional de la adopción inmediata del presente plan estratégico diseñado de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa de modo que logre en el largo plazo un correcto direccionamiento administrativo.

- Diseñar y crear planes de seguimiento para dar cumplimiento a lo planificado y orientar a la empresa al logro de objetivos propuestos.

- Generar estrategias de incentivos para crear en el personal un sentido de pertenencia y evitar constantes rotaciones que pueden afectar los niveles de rendimiento.

- La expansión del cultivo exige a la empresa buscar una fuente de financiamiento, por lo que es preciso elegir la opción que le represente en lo posible la menor cantidad de erogaciones por la tasa de interés, aprovechando así el fácil acceso a este tipo de fuentes otorgados por el gobierno nacional para inversiones agrícolas.

- La calidad de la flor tiene su punto de partida desde el momento de su siembra, por tal razón se deben elegir los mejores proveedores de la materia prima para garantizar un producto con los estándares requeridos por los clientes y evitar los múltiples riesgos del cultivo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica fundamendtos y aplicaciones.* México: Mc Graw Hill.

Colecciones, E. (s.f). *La eslaboración del plan estratégico.* Altair.

Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica Textos y Casos.* México, DF: McGRAW-HILL.

en50minutos.es. (2016). *en 50minutos.es*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=vmLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=analisis+pestel&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwirjOrB7NzYAhVPxGMKHYP3B_QQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false

Fiallos, M. (Noviembre de 2011). *Repositorio.utn.edu.ec.* Obtenido de http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1775/1/Trabajo%20Final%20De%20Grado%20%20(%20Mirian%20Fiallos).pdf

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial.* México DF: McGraw-Hill.

Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales.* México, México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson.

Morisigue, D., Mata, D., Facciuto, G., & Bullrich, L. (2012). *Floricultura.* Bs. As: INTA.

Plantec. (2016). *Plantecuador*. Obtenido de http://www.plantecuador.com/Spanish/flowersetspa.html

Reyes, R. (Abril de 2016). *http://repositorio.uta.edu.ec/.* Obtenido de http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22666/1/tesis-007%20Producci%C3%B3n%20Agric.%20sustentable%20-CD%20400.pdf

Rimache, M. (2013). *Floricultura manejo y comercialización.* Miraflores: Macro EIRL.

Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2012). *Planeación estratégica Fundamentos y casos.* Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2012). *Planeación estratégica Fundamentos y casos.* Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica.* México DF: McGraw-Hill.

Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica Teoría y Casos.* México DF: McGraw-Hill.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios.* Bogotá: Pearson.

ANEXOS

Anteproyecto

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"

1. ¿Cómo define su ambiente interno laboral?
2. ¿El liderazgo aplicado es el adecuado?
3. ¿Cómo considera a su equipo de trabajo?
4. ¿La comunicación interna es efectiva/asertiva?
5. ¿Cómo gestionan el control de tareas de sus empleados?
6. ¿Existen evaluaciones periódicas y efectivas?
7. ¿Dificultades en el proceso productivo?
8. ¿Qué tipo de certificaciones poseen?
9. ¿La comercialización genera impuestos?
10. ¿Dificultades en el proceso administrativo?
11. ¿Su empresa tiene definidos objetivos y metas?
12. ¿Considera importante la planificación estratégica? ¿Cuenta con ella?
13. ¿Se han definido valores empresariales?
14. ¿Se han definido políticas empresariales?
15. ¿Se han definido estrategias empresariales?
16. ¿Las funciones de los empleados están estipuladas dentro de un manual?
17. ¿Tiene definido y creado el organigrama estructural de la empresa?
18. ¿Ha implementado POAs que permiten programar actividades específicas para garantizar el cumplimiento de objetivos?

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR REFERENTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"

1. ¿Bajo qué parámetros se realiza el proceso de contratación?
2. ¿Su personal se conforma con dicha contratación?
3. ¿Bajo qué criterios seleccionan?
4. ¿Cómo se practica el proceso de inducción?
5. ¿Existen planes de capacitación?
6. ¿La capacitación resulta ser productiva?
7. ¿Cuál cree es su nivel de aceptación?
8. ¿Bajo qué criterios se realiza la publicidad?
9. ¿Usan estrategias de promoción?
10. ¿Qué medios tienen la cobertura de publicidad?
11. ¿Qué tipo de necesidades locales atienden?
12. ¿Qué tipo de necesidades nacionales atienden?
13. ¿Qué tipo de necesidades internacionales atienden?
14. ¿Son suficientes los niveles de producción actuales?
15. ¿Cuál es su factor diferenciador?
16. ¿Cómo captan los requerimientos de los clientes?
17. ¿La presentación es diferenciada y llamativa?
18. ¿Se pretende innovar periódicamente?
19. ¿Cuál es su significado del logotipo?
20. ¿Cómo pueden captar las opiniones, requerimientos o sugerencias de sus clientes?
21. ¿Por qué se exige el marketing en la empresa?
22. ¿Mantiene alianzas estratégicas?

23. ¿La planificación estratégica mejoraría el proceso administrativo?
24. ¿Considera importante implementar formalmente objetivos, valores y políticas
25. ¿Cree que un manual de funciones facilitaría la inducción del personal?
26. ¿Gestionaría las actividades de la empresa mediante POA's?

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

DIRIGIDA A LOS **CLIENTES** DE LA EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"

Sr(a). cliente, le solicito de la manera más comedida nos ayude con su opinión mediante la encuesta propuesta a continuación, la información que usted nos proporcione tiene estrictamente fines académicos. Anticipadamente agradecemos su participación.

1. ¿A qué tipo de cliente usted corresponde?

   ☐ Internacional (Europa - UUEE)

   ☐ Nacional (Intermediario)

   ☐ Local

2. ¿De qué forma conoció la existencia de ALTOS DEL NORTE?

   ☐ Prensa

   ☐ Radio

   ☐ Web

   ☐ Recomendaciones

   ☐ Ferias

3. ¿Considera importante la publicidad en este tipo de negocio (floricultura)?

   ☐ Sí

   ☐ No

4. ¿Todos sus pedidos han sido satisfechos?

   ☐ Sí

   ☐ No

5. ¿Cómo describe al producto?

   ☐ Excelente

- ☐ Aceptable
- ☐ Regular
- ☐ Malo

6. ¿Qué peculiaridades o atributos posee el producto que capta su atención?
   - ☐ Calidad del tallo
   - ☐ Colores
   - ☐ Durabilidad
   - ☐ Todas las anteriores
7. ¿Cuáles son sus requerimientos (variedades) más preferentes?
   - ☐ Botones unicolor
   - ☐ Botones bicolor
   - ☐ Tabacos mix
8. ¿La calidad de estos productos influye en su compra?
   - ☐ Sí
   - ☐ No
9. ¿Realiza controles de calidad del producto comprado?
   - ☐ Sí
   - ☐ No
10. ¿Cree el precio del producto es el indicado? (Dependiendo del tipo de cliente)
    - ☐ Sí
    - ☐ No
11. ¿Con que frecuencia adquiere los productos de esta empresa?
    - ☐ Diaria
    - ☐ Semanal
    - ☐ Quincenal

- ☐ Mensual
- ☐ Anual
- ☐ Temporadas altas

12. ¿Cómo considera la atención al cliente?
    - ☐ Excelente
    - ☐ Buena
    - ☐ Mala
13. ¿Considera que la empresa mantiene un ambiente laboral apropiado?
    - ☐ Sí
    - ☐ No
14. ¿Ha percibido la existencia del organigrama de la empresa?
    - ☐ Sí
    - ☐ No
15. ¿Considera que la empresa tiene definidas las funciones a sus empleados formalmente mediante un manual?
    - ☐ Sí
    - ☐ No
16. ¿Conoce si la empresa ha implementado un plan estratégico?
    - ☐ Sí
    - ☐ No
17. ¿Considera que incorporar la planificación estratégica podría mejorar su desempeño organizacional que beneficie la satisfacción de sus clientes?
    - ☐ Sí
    - ☐ No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

EXCELENTE DÍA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS **EMPLEADOS** DE LA EMPRESA FLORÍCOLA "ALTOS DEL NORTE"

Sr(a). Empleado(a) activo de Altos del Norte, le solicito de la manera más comedida nos ayude con su opinión mediante la encuesta propuesta a continuación, la información que usted nos proporcione tiene estrictamente fines académicos. Anticipadamente agradecemos su participación.

1. ¿La empresa ha socializado con usted la Misión de Altos del Norte?

   ☐ Sí

   ☐ No

2. ¿La empresa ha socializado con usted la Visión de Altos del Norte?

   ☐ Sí

   ☐ No

3. ¿Conoce de la existencia de un plan estratégico en la empresa? ¿Conoce el fin de éste?

   ☐ Sí

   ☐ No

4. ¿Cómo considera el proceso de inducción de la empresa?

   ☐ Eficiente

   ☐ Aceptable

   ☐ Malo

5. ¿Se le ha otorgado un manual de funciones en el que conoce con exactitud las tareas a usted encomendadas?

   ☐ Sí

   ☐ No

6. ¿Considera usted que se practican dentro de la empresa los valores empresariales?

   ☐ Sí

☐ No

7. ¿La empresa ha socializado con usted las políticas de la empresa

☐ Sí

☐ No

8. ¿Presencia un buen ambiente de trabajo y el trabajo en equipo con sus compañeros?

☐ Sí

☐ No

9. ¿La empresa ha socializado con usted el organigrama estructural?

☐ Sí

☐ No

10. ¿Cómo considera la atención al cliente por parte de la empresa?

☐ Excelente

☐ Aceptable

☐ Regular

☐ Malo

11. ¿`Considera seguros y suficientes sus equipos de protección?

☐ Sí

☐ No

12. ¿Considera eficientes y suficientes los materiales que se le otorgan para el desempeño de sus funciones?

☐ Sí

☐ No

13. ¿La empresa le otorga estímulos motivacionales?

☐ Sí

☐ No

14. ¿Con que frecuencia le capacitan?

    ☐ Mensual

    ☐ Semestral

    ☐ Anual

15. ¿Considera que incorporar la planificación estratégica podría mejorar el desempeño organizacional?

    ☐ Sí

    ☐ No

16. ¿Si la planificación estratégica mejora el desempeño organizacional con el incremento de su rendimiento, lo considera cómo?

    ☐ Beneficio

    ☐ Compromiso

    ☐ Más trabajo

17. ¿Considera que los POAs pueden apoyar la gestión de la empresa para el logro de objetivos planteados?

    ☐ Sí

    ☐ No

18. ¿Cuál es su perspectiva de implementar la planificación estratégica en la empresa?

    ☐ Oportunidad de crecimiento

    ☐ Un reto

    ☐ No debería implementarse

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

EXCELENTE DÍA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE ALTOS DEL NORTE

1. Nombre del proveedor

_____

2. ¿Mantiene actualmente un contrato con la empresa Florícola Altos del Norte?
   - ☐ Sí
   - ☐ No
3. ¿Qué productos le provee?
   - ☐ Materiales de producción
   - ☐ Equipos y protecciones para el personal
   - ☐ Empaques y accesorios para el producto
4. ¿Cumple correctamente con los términos acordados en el contrato como suministrador de Altos del Norte?
   - ☐ Sí
   - ☐ No
5. ¿La comunicación y el trato con los empleados de la empresa con los que ha tenido contacto son los adecuados?
   - ☐ Sí
   - ☐ No
6. ¿Existe una relación flexible en el que usted como proveedor puede aportar con su experiencia?
   - ☐ Sí
   - ☐ No
7. ¿Su relación con Altos del Norte le ofrece perspectivas de crecimiento?
   - ☐ Sí
   - ☐ No
8. ¿Considera a Altos del Norte una valiosa referencia en el mercado?
   - ☐ Sí
   - ☐ No
9. ¿Cómo evalúa sus relaciones con Altos del Norte en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes?
   - ☐ Excelente
   - ☐ Buena
   - ☐ Mala
10. ¿Cómo aprecia la evolución de la empresa en relación al nivel de pedidos que realiza Altos del Norte?
    - ☐ Incremento
    - ☐ Estable
    - ☐ Decremento
11. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción general en su relación como suministrador de Altos del Norte?
    - ☐ Excelente

- ☐ Buena
- ☐ Mala

12. ¿Percibe de Altos del Norte una correcta planificación estratégica?
    - ☐ Sí
    - ☐ No
13. ¿Considera que la empresa debe apoyar su gestión con POAs (Planes operativos anuales) en el que se detallan programas de acción que le permiten cumplir con sus objetivos?
    - ☐ Sí
    - ☐ No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

EXCELENTE DÍA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

ENTREVISTA A EMPRESAS FLORÍCOLAS DEL CANTÓN ESPEJO – PROVINCIA DEL CARCHI

1. ¿Cuál es la visión de su empresa?
2. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades?
3. ¿Cómo gestiona su proceso administrativo?
4. ¿Cómo gestiona su proceso productivo?
5. ¿Cuál es su tratamiento con el Talento Humano?
6. ¿Comprende su gestión estrategias de marketing?
7. ¿Cuál es un valor agregado, es decir, lo que la diferencia de la competencia?
8. ¿A qué empresa considera de su competencia?
9. ¿Tiene definido sus objetivos, valores y políticas empresariales?
10. ¿El proceso de inducción de su personal es apoyado con un manual de funciones?
11. ¿Considera importante la planificación estratégica dentro de su empresa? ¿Cuenta con ella?
12. ¿Apoya el cumplimiento de sus objetivos mediante los POAs?

ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE DISTRITAL DEL CARCHI

1. ¿De qué manera gestiona o regula a las empresas florícolas del cantón Espejo?
2. ¿Qué normativas dispone el Ministerios del Ambiente a las empresas florícolas?
3. ¿Cuál es la gestión ambiental que deben cumplir las empresas florícolas?
4. ¿A diferencia de las fincas de la zona cuál es su percepción de Altos del Norte?
5. ¿Considera suficiente la gestión administrativa de esta empresa?

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

ENTREVISTA AL JEFE ZONAL DE AGROCALIDAD DEL CARCHI

1. ¿De qué manera gestiona o regula a las empresas florícolas del cantón Espejo?
2. ¿Qué normativas dispone el Ministerios del Ambiente a las empresas florícolas?
3. ¿Cuál es la gestión que deben cumplir las empresas florícolas de acuerdo a Agrocalidad?
4. ¿A diferencia de las fincas de la zona cuál es su percepción de Altos del Norte?
5. ¿Considera suficiente la gestión administrativa de esta empresa?

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MODELO DE FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN				
RESPONSABLE				
EMPRESA			DEPARTAMENTO	
ASPECTOS A OBSERVAR				
INDICADORES	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	ANÁLISIS
DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS RELEVANTES EN EL PROCESO				

EMPRESA

DEEP PURPLE
NINA