PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA PARTE ADMINISTRATIVA DE UNA MICROEMPRESA DE CORRUGADOS UBICADA EN EL SECTOR DE AMAGUAÑA.

KATHERINE ADRIANA
HIDALGO SOTO

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS, MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

QUITO, JULIO, 2018

DIRECTOR DE TITULACIÓN:

Ing. Rodrigo Saltos, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Vicente Torres, Mgtr.

Ing. Diego Serrano, Mgtr.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí, por su infinito amor y todas las bendiciones derramadas hacia mí.

A mi pequeño hijo, Adrián Alejandro, por ser mi motivación más grande, para esforzarme cada día.

A mis padres, Hugo y Dory, por haber confiado plenamente en mí y haberme apoyado siempre y a mis hermanos Damaris y Dieguito, por demostrarme a diario el gran cariño que me tienen, y tomarme como su guía y su ejemplo.

A mi esposo, David Carrera por haberme ayudado a culminar los últimos escalones de este proceso, confiando en que será algo bueno para la familia que decidimos formar.

Y por último, pero no menos importante, las dos personas que han sido mi segunda madre y una de las partes más importantes de mi vida Rosita y Marthy.

Katherine

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la maravillosa oportunidad que me dio, al permitirme culminar uno de los momentos más importantes en mi vida.

A mi padre por la oportunidad que me brindó y la confianza que puso en mí.

A mi mamá y a Diego por ser las personas que están junto a mí en los buenos y malos momentos y siempre demostrándome ese amor incondicional.

A mi familia, mi esposo y mi hijo, por el apoyo incondicional y la paciencia que tuvieron durante este proceso tan largo.

Al Ingeniero Rodrigo Saltos por otorgarme su confianza y ser un gran guía durante este camino.

A los dueños de Corrugados Flowers, que me abrieron las puertas de su empresa, para realizar este trabajo de titulación.

Katherine

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES

1.1 Sector Industrial ……1

1.2 Corrugados Flowers ……..3

1.3 Generalidades …….……..…….....7

1.3.1 Razón Social ……..7

1.3.2 Capital de la microempresa ……...7

1.3.3 Línea de Productos ……8

1.3.4 Estructura Organizacional……..9

CAPITULO 2

2. MARCO TEORICO

2.1 Administración de empresas ….....……...17

2.1.1 Definición …….....……...17

2.1.2 Importancia de Administración de empresas ……..……...17

2.2 Estrategia …….…….....…….18

2.2.1 Definición …….…….....18

2.2.2 Tipo de estrategias ..…….……....19

2.2.2.1 Estrategias de Integración …….…….…….....19

2.2.2.2 Estrategias Intensivas …….…….....20

2.2.2.3 Estrategia de diversificación …….…….....…….22

2.2.2.4 Estrategias Genéricas de Michael Porter …….....23

2.3 Planificación estratégica ……..……..……....25

2.3.1 Definición …….....25

2.3.2 Importancia de la planificación estratégica 26

2.3.3 Ventajas y Desventajas de una Planificación Estratégicas ……27

2.4 Modelo de Planificación Estratégica……...28

2.4.1 Valores Corporativos …….……...……28

2.4.2 Visión ……..…….....…….....…… 28

2.4.3 Misión ……..…….....……....29
2.4.4 Objetivos ……..……...……....30
2.4.5 Análisis Interno y Externo ……...…...……..…..30
2.4.5.1 Análisis Interno ……...……....….....30
2.4.5.2 Análisis Externo ……...……....…...……....31
2.4.6 Análisis FODA ……...……....……32

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis Interno ….....……33
3.1.1 Análisis de Recursos y Capacidades .....…….……33
3.1.2 Cadena de valor .....…….…… 40
3.1.3 FODA (Fortalezas y Debilidades)...……..……...42
3.1.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) ……....44
3.2 Análisis Externo ….....……...47
3.2.1 Cinco fuerzas de Porter .....…….……47
3.2.2 Análisis PEST .....…….……..55
3.2.2.1 Factores Políticos …….……...55
3.2.2.2 Factores Económicos …….……56
3.2.2.3 Factores Sociales …….……..58
3.2.2.4 Factores Tecnológicos ……...59
3.2.3 FODA (Oportunidades y Amenazas) 60
3.2.4 Matriz de Factores Externos (EFE)…… ……..62

4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Entrevista ….....……65
4.1.1 Objetivo de la entrevista .....…….……65
4.1.2 Diseño de la entrevista .....…….……...65
4.2 Formulación del plan Estratégico …….....67
4.2.1 Código de ética 67
4.2.2 Visión 69
4.2.3 Misión .....…….…….….69

4.2.4 Premisas ....……..……..……..70
4.2.5 Objetivos ....……..……..……71
4.2.5.1 Objetivos Generales ....……..……..……71
4.2.5.2 Objetivos Estratégicos ....……..……..……72
4.2.6 Estrategias ....……..……..……...73
4.2.7 Políticas ....……..……..……80
4.2.7.1 Política para empleados ....……..…….....80
4.2.7.2 Política para clientes ....……..…81
4.2.7.3 Política para proveedores ....……..……..…82
4.2.8 Procesos y reglamentos ……..……..……....82
4.2.9 Presupuesto ……..……..……90
4.3 Control y Evaluación estratégica……...93
4.3.1 Balanced Scorecard……93

5 PLAN DE ACCIÓN

5.1 Propuesta del plan de acción……95
5.2 Etapas de Ejecución del plan estratégico……..95
5.2.1 Comunicación del Plan Estratégico……...95
5.2.2 Programa del Plan Estratégico……...96

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones……..99
6.2 Recomendaciones……100

BIBLIOGRAFÍA……..101
ANEXOS……..102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas dedicadas a la fabricación de papel y productos de papel ……3
Tabla 2: Recursos Tangibles de Corrugados Flowers ……....34
Tabla 3: Fortalezas y Debilidades – Recursos Tangibles ……...35
Tabla 4: Recursos Intangibles …….36
Taba 5: Fortalezas y Debilidades – Recursos Intangibles ……..39
Tabla 6: Matriz EFI…….44
Tabla 7: Clientes Potenciales de Corrugados Flowers ……...49
Tabla 8: Competidores potenciales Corrugados Flowes ……51
Tabla 9: Proveedores Importantes de Corrugados Flowers ……53
Tabla 10: Empresas dedicadas a la Fabricación de papel y Productos de papel…….56
Tabla 11: Indicadores Financieros ……..57
Tabla 12: Matriz EFE……..63
Tabla 13: Estrategias de la Matriz FODA……...74
Tabla 14: Presupuesto Inicial……..91
Tabla 15: Proyección de utilidades que obtiene Corrugados Flowers……92
Tabla 16: Balanced Scorecard de Corrugados Flowers……..94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del empleo en el sector Industrial ……1
Figura 2: Estructura Organizacional Corrugados Flowers 9
Figura 3: Proceso productivo Corrugados Flowers ……..……..15
Figura 4: Cadena de Valor prouesta ……...41
Figura 5: Models Fuerzas de Porter……47

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de la presente investigación se basa en el desarrollo de una propuesta de implementación de un plan estratégico administrativo para la microempresa Corrugados Flowers, ubicada en el sector de Amaguaña. El trabajo de titulación consta de seis capítulos.

Capítulo 1.- Antecedentes: Está conformado por una parte donde se muestran datos exactos del sector Industrial de productos de papel, otra que muestra la realidad de Corrugados Flowers, su desempeño a lo largo de la trayectoria empresarial y por último el problema por falta de liquidez que está enfrentando.

Capítulo 2.- Marco Teórico: Detallamos algunos conceptos importantes que se utilizarán frecuentemente, con el fin de que el lector comprenda conceptos que se verán a lo largo del proyecto.

Capítulo 3.- Diagnóstico Estratégico: Se analizará tanto el entorno interno, como el entorno externo, que rodea a Corrugados Flowers, a través de la utilización de herramientas que les permita obtener ventajas competitivas.

Capítulo 4.- Propuesta de Implementación de un plan estratégico: En esta etapa, se realizará todo desde cero, se implementarán las directrices, bases que lastimosamente nunca tuvo la empresa. Además se establecerán los objetivos a los que Corrugados Flowers debería llegar y el análisis estratégico de cómo lograrlo.

Capítulo 5.- Plan de acción: En caso de que el presente proyecto sea puesto en marcha, se muestra los pasos básicos que debería tomar encuentra la empresa, para realizar una implementación y una evaluación.

Capítulo 6.- Recomendaciones y Conclusiones: Se hace un análisis breve de lo que es Corrugados Flowers y de lo que le sucedió y se hace una lista de recomendaciones a corto y largo plazo que son importantes y que se deberían realizar.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de un plan estratégico administrativos, está realizado y diseñado con el fin de ser usado por Corrugados Flowers, una microempresa que se dedica a la comercialización y fabricación de láminas de papel corrugado para embalaje de flores que se envían al exterior. Ya que para el año 2015, se vió obligada a dejar de producir por falta de liquidez, por consecuencia del mal manejo tanto administrativo como contable.

Por lo que el presente proyecto se analizará mediante el método inductivo, ya que se basará en la observación y experimentación de hechos concretos para así poder incorporar la conclusión y las recomendaciones principales para Corrugados Flowers.

La propuesta del plan estratégico, se realizará desde cero ya que la empresa nunca contó con un direccionamiento estratégico, por lo tanto, se establecerá una propuesta de visión, misión, valores, objetivos alcanzables, a través del uso de estrategias de calidad. Se analizará el entorno interno y externo, a través de diferentes herramientas y por último se presentará el presupuesto que Corrugados Flowers necesita para su reincorporación en el mercado.

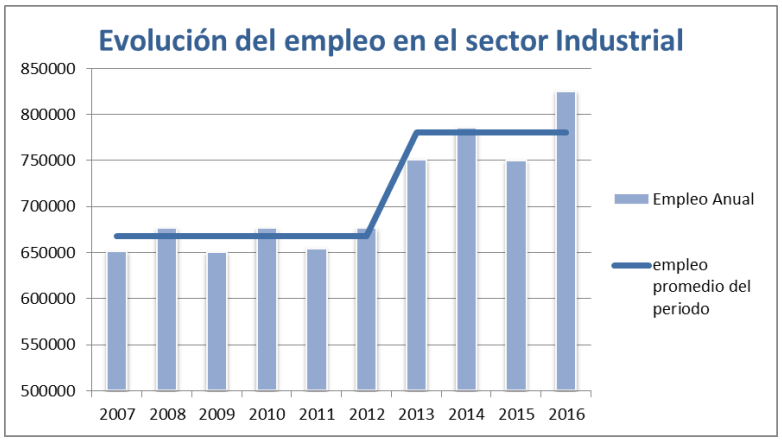
1. ANTECEDENTES

1.1 Sector Industrial

En el informe de Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO) (2016), la industrialización es considerada como símbolo de desarrollo, tanto así que a los países desarrollados se los denomina países industrializados, puesto que la industrialización facilita que se genere un crecimiento económico sostenible que supone una mejora de las condiciones de vida y desarrollo económico.

Entre 2007-2016 se generaron más de 170 mil empleos, de los cuales aprox. 148 mil fueron creados entre 2012 – 2016, evidenciando el dinamismo del sector industrial ecuatoriano. (MIPRO) (2013-2016)

FIGURA 1: Evolución del empleo en el sector Industrial



FUENTE: MIPRO, Balance del Sector Industrial (2013-2016)

Según el artículo realizado por Diario El Universo (2018),

"La manufactura es uno de los sectores más importantes para un país, permite la elaboración de productos con un mayor nivel de valor agregado, en los cuales existe buena capacidad de diferenciación y, sobre todo, un menor nivel de volatilidad en los precios. El desarrollo de este sector fortalece al país, ya que más allá de lo mencionado, también genera fuentes de empleo calificadas y formales. De acuerdo al INEC, a septiembre de 2017 esta actividad generó el 11% del empleo total del país.

El 81,2% de las empresas familiares del Ecuador funciona en ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura.

Las firmas familiares representan el 90,5% del tejido empresarial legal. En este grupo se incluye a las que tienen un accionista o varios con el mismo apellido y que posean más del 50% de la compañía. Así lo estableció un análisis del Centro de Investigaciones y de la Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) en alianza con el Instituto de Empresas Familiares de España y el Banco del Pacífico.

El estudio, cuyo resultado final se presentará en septiembre próximo y en el 2019, anota que el 66% de las empresas grandes, el 88% de las medianas y más del 90% de las pequeñas y microempresas son familiares."

En el informe de la Corporación Financiera Nacional (CFN) (2017)

- Sector Industrial de papel

En 2016 había registradas 105 empresas dedicadas a fabricación papel y productos de papel, la mayor concentración de ellas está en las provincias de Pichincha y Guayas.

Un total de 8.578 empleados fueron contratados en el 2016 para la fabricación de estos productos, siendo las empresas grandes las de mayor empleabilidad con 7.683 trabajadores

Tabla 1: Empresas dedicadas a la fabricación de papel y productos de papel

Fabricación de papel y productos de papel	#Empresas 2016	# Empleados 2017
Grande	29	7683
Mediana	20	451
Micro	16	60
Pequeña	40	384
Total general	105	8578

FUENTE: CFN, Ficha sectorial: Papel y Productos de papel

La producción de papel y de cartón camina a la par de la evolución de la economía del país. De acuerdo a las estimaciones del Banco Central del Ecuador dentro de las Cuentas Nacionales, este sector ha tenido variaciones importantes en la última década. Si bien es una industria cuyos productos son de gran necesidad en la economía ecuatoriana son varios los desafíos que enfrenta y que han tenido incidencia en su crecimiento. (Ekos, 2017, párr.2)

1.2 Corrugados Flowers

La microempresa Corrugados Flowers empezó a funcionar en el mes de marzo de 1998. Comenzaron únicamente con una máquina corrugadora y cinco personas que se encargaban de cortar, pegar y refilar las láminas. Mientras que el servicio de guillotina para cortar las láminas, las impresiones con el respectivo logotipo de las Florícolas y el transporte eran contratados a terceros.

Ya que la microempresa fabricaba las láminas de cartón corrugado de manera artesanal y contaba con menos de 15 operarios estaban afiliados a la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA), lo cual le permitía contar con algunas ventajas tales como: no estar obligados a llevar contabilidad y emitían comprobantes de pago con tarifa 0% de IVA, al igual que estaban exentos de pagar décimo terceros y décimo cuartos sueldos y Fondos de Reserva. Ya para el año 2005 y por el incremento de sus trabajadores la empresa dejó de pertenecer a la JNDA y perdió sus beneficios tributarios y laborales, obligándose a abrir un RUC y llevar la contabilidad y declaraciones por medio del SRI.

Desde el principio la microempresa Corrugados Flowers contó con crédito tributario a su favor, ya que las compras de materia prima graban impuesto al valor agregado, sin embargo, al momento de facturar las ventas, muchos de sus clientes están afiliados a la Cámara de Exportadores, por lo tanto, su actividad no graba IVA.

Empezó con un capital unipersonal perteneciente a su única dueña, y laboraba con cinco personas las cuales solo eran familiares. Los hijos de la dueña y su esposo eran quienes ayudaban con la elaboración artesanal de las láminas de cartón, ya que solo se contaba con una máquina corrugadora y para los cortes se realizaban con tijera y lámina por lámina.

Para el año de 1999 adquirieron su propio vehículo para realizar el trasporte de la mercadería, así como también compraron una guillotina para el proceso de cortar las láminas y refilarlas, por lo que ya no se hacía manualmente estos cortes, gracias a esto agilitaron su proceso productivo y mejoraron su nivel de rentabilidad.

Para el año 2005 llegó a incrementar su cartera de clientes de manera significativa y por lo tanto su producción y su mano de obra, contando con 30 trabajadores los

cuales se dedicaban al uso de tres corrugadoras, dos mesas para pegar, una guillotina para realizar la refilada de las láminas y otros eran encargados de empacar.

Corrugados Flowers era una proveedora de insumos agrícolas, por lo que trabajaba por temporadas ya que las Florícolas tienen una demanda alta de rosas a nivel internacional en los meses de febrero, abril y diciembre y sus empleados eran pagados por los días que laboraban al mes, además recibían un trato excelente por parte de los dueños, los cuales les daban incentivos tales como, bonos, viajes y canastas de víveres.

A través de la información recopilada por parte de Corrugados Flowers, se puede considerar que el 70% de sus trabajadores se mantenían estables, mientras que el 30% de la planta se iba renovando. La mayoría de personal eran mujeres, que además de laborar, eran amas de casa, madres y esposas, por lo que se le había tornado difícil a la microempresa obtener estabilidad por parte de algunas trabajadoras.

El primer cliente de Corrugados Flowers fue la empresa Sierraflor, siendo esta de gran aporte para que se establezca en el mercado, ya que en sus primeras compras realizó los pagos en efectivo. Por lo que pudieron obtener capital para poder invertir con más clientes.

La inestabilidad económica y política de los años 98 y 99 favoreció ya que la facturación y cobro de las Florícolas se realizaba en dólares, y la compra de materia prima y pago a los empleados se hacía en sucres, por lo tanto, esto los beneficio dejando un margen de utilidad amplio como producto del cambio de divisas, y así obtuvieron un acelerado crecimiento.

Gracias a la dolarización, Corrugados Flowers aumentó su participación en el mercado y para el 2001 consiguió ingresar al territorio colombiano, contactando a

dos clientes fijos que realizaban sus pedidos de manera trimestral, sin embargo, no se preocuparon por ampliar su cobertura en vista de que resultaba perjudicial verse sometido a las políticas inestables de los países y clientes.

Hace poco se contaba con una nutrida cartera de clientes en Ecuador y Colombia, sin embargo, su inconveniente principal era la competencia y el débil posicionamiento que mantuvieron en el mercado nacional, ya que la organización estaba sujeta a la política de sus clientes, pues ante la existencia de un nivel alto de competencia, que ofertaban variedad de productos similares, estaban sujetos a las condiciones de negociación de las Florícolas, Corrugados Flowers estaba en desventaja.

Actualmente se dejó de producir ya que Corrugados Flowers empezó administrarse ineficientemente, no guardaron un capital de trabajo y gastaron todo el dinero que ingresó, en compras de carros, viajes, mezclando así las ganancias con gastos de su propio consumo, lo que conllevó a falencias en su contabilidad y en sus planes administrativos.

Corrugados Flower no tuvo capital para seguir trabajando, además por la crisis que sufrieron las florícolas, los pagos no eran puntuales y ahora la microempresa necesita emprender desde cero para reincorporarse en el mercado.

1.3 Generalidades

1.3.1 Razón Social

La razón social del negocio es: Bustos Angelita de las Mercedes y su nombre comercial: Corrugados Flowers.

Se eligió el nombre Corrugados Flowers, ya que Corrugados, es referente al producto con el que empezó la empresa y Flowers porque es utilizado para el embalaje de las flores que se exportan.

1.3.2 Capital de la microempresa

Corrugados Flowers empezó con un capital inicial de aproximadamente un millón de sucres. Al ser una organización unipersonal, es decir no tenían socios, todo el capital pertenecía a su propietaria.

La microempresa no cuantificaba de manera exacta su capital, ya que el Sistema de Rentas Internas le permite llevar su contabilidad a través de un registro de ingresos y egresos para la declaración de sus impuestos.

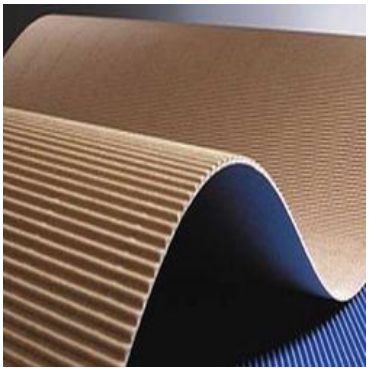
Por los problemas suscitados y que más adelante se detallaran, el capital de Corrugados Flowers es totalmente reducido lo cual no le permite seguir laborando en el mercado.

1.3.3 Línea de Productos

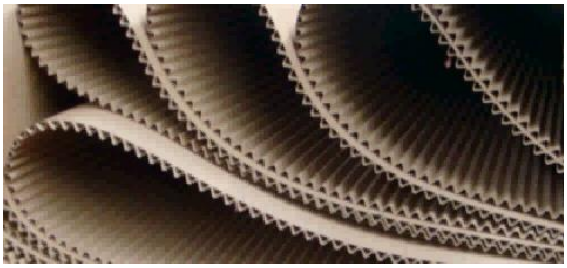
Corrugados Flowers se dedica a la producción y comercialización de cartón corrugado, que vende a Florícolas que envían sus rosas al exterior.

Ofrece láminas de cartón corrugado en cartulina, liner moteada, dúplex parafinado y papel Kraf. Manteniendo una excelente calidad en sus productos lo cual le ha permitido mantener relaciones comerciales por varios años con sus clientes.







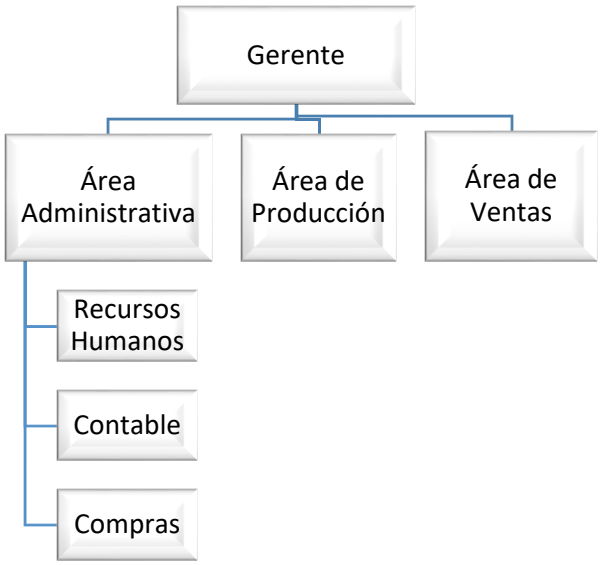


1.3.4 Estructura Organizacional

Hasta ahora Corrugados Flowers no cuenta con una estructura organizacional administrativa definida, cada una de las personas que colaboraban en esta, tenían funciones y responsabilidades asignadas sin un previo análisis

Sin embargo, ya que se trata de un trabajo investigativo en el que se intenta analizar la realidad de la microempresa para mejorarla, diseñamos y estructuramos la realidad actual que debería poseer la microempresa Corrugados Flowers.

FIGURA 2. Estructura Organizacional Corrugados Flowers



FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

❖ *Área Administrativa*

Molina (2014) Importancia del proceso administrativo en las empresas, (párr.1). El mercado competitivo actual exige no sólo que las empresas estén bien posicionadas en el segmento, si no, principalmente, que logren una buena gestión administrativa, capaz de transmitir confianza. Esto quiere decir que no basta hacer un trabajo satisfactorio, es necesario que éste siga métodos con resultados de excelencia.

Corrugados Flowers al haber empezado como una pequeña microempresa familiar, los dueños no aplicaron una buena gestión administrativa, existen falencias muy grandes en tanto al manejo de esta área, llegando a desconocer cosas realmente importantes para el manejo eficiente de la microempresa.

Tampoco tenía una estructura funcional, por lo que los empleados de esta no tenían claro cuáles eran los objetivos y que se espera de ellos en cada uno de sus puestos de trabajo. Por lo que se necesita el diseño de un manual de funciones, el cual aclare los objetivos de la empresa y determine las responsabilidades de sus diferentes áreas de trabajo.

La toma de decisiones por parte de los dueños se realizaba de manera inadecuada, ya que desconocían de la parte técnica de la administración, por lo tanto, todas las decisiones que se tomaban se hacían en base a la experiencia que han adquirido durante todos los años de funcionalidad de la microempresa.

Al no contar con una buena planificación, se les es difícil realizar un debido manejo de la microempresa, porque no tienen objetivos definidos que les permita medir su desempeño en el mercado, al igual que no tienen establecida una misión, visión, ni estrategias, por lo que no pueden realizar parámetros de control, ni una cultura organizacional estable para sus empleados.

Sin embargo, en la actualidad la globalización ofrece nuevas oportunidades y un crecimiento de competencia por lo que se necesita que las empresas sean cambiantes para lograr adaptarse y mantenerse en el mercado, por lo que Corrugados Flowers necesita de un cambio en su proceso administrativo, que le permita tener una gestión eficiente.

- *Área de Talento Humano*

En el informe de Grupo Soluciones Horizonte (GSH) (2016), la administración del talento humano está relacionada con la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración del talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Desde un tiempo el termino talento humano viene reemplazando al conocido Recurso Humano entendiéndose el talento como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, y no ser parte de un engranaje más, sustituible que hace parte de la máquina de producción. (GSH) (2016)

Por lo tanto, esta área es fundamental dentro de las empresas. En Corrugados Flowers, no ha existido una adecuada gestión de Talento

Humano, el reclutamiento, la selección y contratación del personal que formaba parte de la empresa no se realizaba de manera adecuada, ya que se contrataba a personas que vivían por el sector y se acercaban a pedir empleo.

A pesar de las falencias que existen en esta área, la microempresa tenía personal con una buena experiencia técnica, lo cual constituía una fortaleza ya que el producto terminado que se realizaba era de excelente calidad, lo que le permitió permanecer en el mercado por 17 años.

Al reincorporar a la empresa otra vez en el mercado, se realizará nuevas contrataciones, en las cuales se estipularán pautas que los empleados deben seguir acorde a sus funciones y en los tiempos establecidos, además se les capacitará constantemente y se les motivará a seguir alcanzando excelentes resultados. Con el fin de mantener una adecuada organización de los empleados y así mejorar la producción y el desempeño de Corrugados Flowers.

❖ *Área Contable*

Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del I.P.N. (CINVESTAV), el Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión.

Corrugados Flowers tenía problemas en la recuperación de su cartera debido a que sus clientes, realizaban el pago de las compras con cuarenta, sesenta y hasta noventa y cinco días de plazo y los clientes ocasionales tenían plazos de noventa a ciento ochenta días, mientras que la empresa debía pagar a sus proveedores de treinta a cuarenta y cinco días. Por lo tanto, recurrían a financiamientos externos. Lo cual afecta directamente a sus costos de producción. Ahora se requiere de un rediseño y estrategias en sus ventas y su manejo de cartera.

Una de las falencias más grandes de la microempresa era no contar con un área contable definida o por lo menos con una persona cien por ciento responsable en este ámbito, ya que el contador que se dedicaba a llevar un registro de todos los rubros importantes de su contabilidad, no lo hacía de manera eficiente, por lo que los dueños desconocían los porcentajes reales de utilidad, y lo poco que registraban solo lo hacían en un cuaderno, por lo que las obligaciones con el SRI no se realizaban.

❖ *Área de Producción*

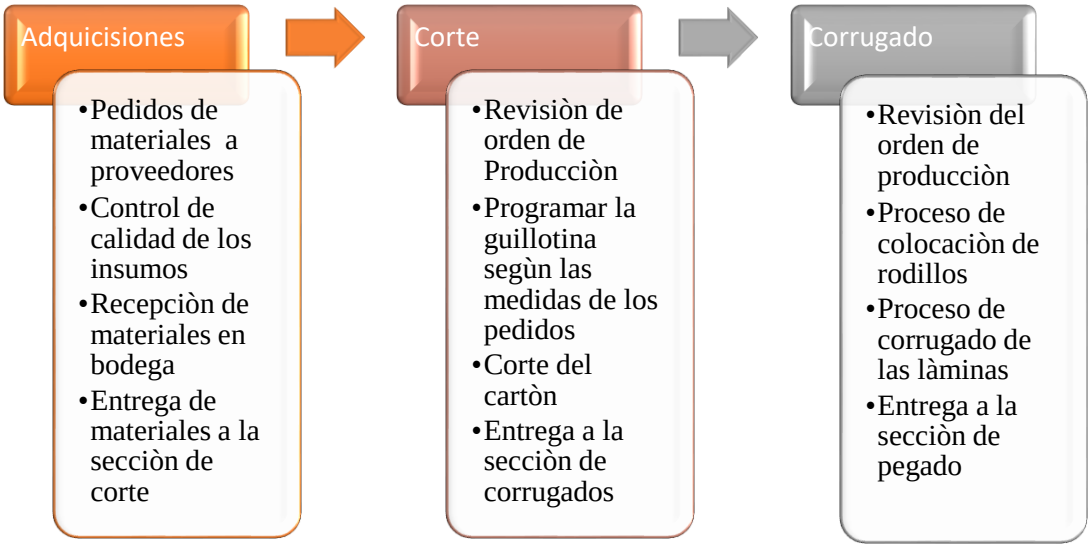
Cuando inicio la microempresa Corrugados Flowers, su producción se mantuvo por el periodo aproximadamente de 10 meses con la comercialización 20.000 láminas mensuales. Los últimos años se vendía un aproximado de 250.000 láminas mensuales. Si se llegará a invertir en máquinas nuevas especializadas, que son con las que ahora trabajan algunos de sus competidores, la producción podría aumentar de manera significativa, al igual que su participación en el mercado.

La producción se realiza bajo pedido; es decir toman los pedidos de sus clientes, establecen las fechas de entrega, califican el pronto pago y la fidelidad de sus clientes y según esto se determina la secuencia en que va a salir el producto.

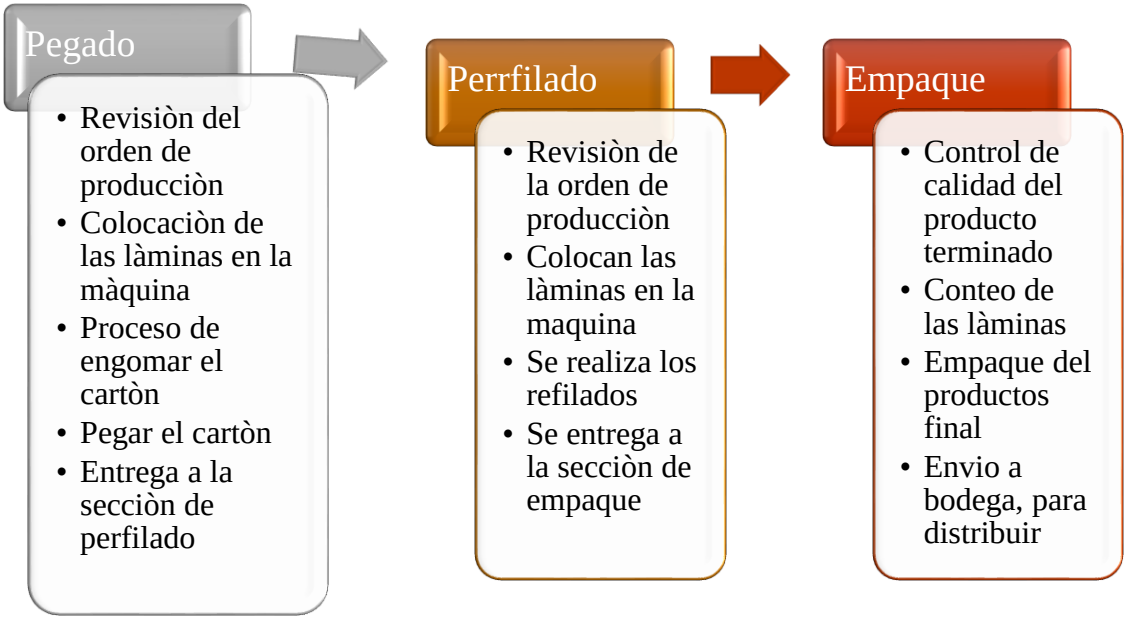
Corrugados Flowers a diferencia de su competencia, todavía realizaba parte de su producción de manera manual, por lo que les daba la ventaja de obtener menor desperdicios y mantener un nivel alto de calidad.

El proceso que se realizaba para la fabricación de láminas de cartón corrugado, que se comercializa a distintas florícolas que envían sus rosas al exterior, es el siguiente:

FIGURA 3: Proceso Productivo de Corrugados Flowers



FUENT



FUENTE: Registros Corrugados Flowers

❖ *Área de Compras*

Dentro de la unidad de compras las funciones principales que se espera realizar son las de buscar, evaluar y realizar la compra de materia prima a proveedores, siempre eligiendo precios que beneficien a la microempresa, al igual que obtener excelentes plazos de pago.

❖ *Área de Ventas*

Corrugados Flowers contaba con una cartera de clientes extensa, sus ventas crecieron con el tiempo, realizaban pedidos con mayor frecuencia y a mayor cantidad, Sin embargo, los últimos años se mantuvo la cartera de clientes sin crecer. Por lo que se podría obtener ventaja competitiva con estrategias de marketing bien definidas, que permita abarcar mayor cobertura en el mercado.

Según Morante Asesores (2016), la función del Departamento de Marketing de una empresa es analizar la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

La microempresa utilizaba un canal de comercialización directo, por lo que optaron por adquirir un camión, el cual facilitaba traer y distribuir sus productos en las diferentes florícolas. Antes de entregar sus productos realizaba una planificación de reparto previa, según el día y la hora establecida con su cliente, en este sentido siempre han sido puntuales con la entrega de sus pedidos, otra de las ventajas que les mantenía en el mercado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de empresas

2.1.1 Definición

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar", (Fayol H, 1916), según Chiavenato "es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Hitt, Black y Porter, 2006)

Por lo tanto, Administración de empresas es organizar de manera eficaz los recursos que tiene una organización con el fin de poder controlar cada una de las actividades que se realizan, y poder manejar un direccionamiento eficiente para lograr cumplir metas y alcanzar la visión propuesta.

2.1.2 Importancia de Administración de empresas

Según el blog importancias (párr.3),

- Crea y ejecuta conocimiento relevante sobre la forma correcta de uso y optimización de los recursos con que se cuente para operar una organización.

- Otorga efectividad a los esfuerzos humano.

- Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.

- Genera información relevante sobre la forma correcta de tratar los recursos de operación, sobretodo de los recursos humanos que son un elemento indispensable en cualquier organización y deben ser cuidados dado la reflexión de la misma y posible migración hacía otras organizaciones.

- Mide el desempeño y crea información relevante para realizar los cambios pertinentes que mejoren la operación de las organizaciones.

- Reduce costos de operación.

2.2 Estrategia

2.2.1 Definición

Para James Brian Quinn (como lo citó Arévalo 2012) una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. (Thompson, 2012, p.5)

2.2.2 Tipo de estrategias

2.2.2.1 Estrategias de Integración

- *Integración vertical*

La integración vertical se da cuando la empresa realiza las actividades que contrataba antes de un tercero.

" Dependiendo las actividades de las cuales quiera hacerse cargo la empresa, esta integración puede hacerse hacia atrás (cuando ésta decide convertirse en su propio proveedor en lo que se refiere a insumos o materias primas), hacia adelante (cuando desea hacerse cargo de tareas relacionadas con distribución y venta de productos), o compensada; cuando la empresa matriz dispone de subsidiarias que ejercen el rol de proveedoras y asimismo cuenta con otras que le permiten encargarse de la distribución y/o de la venta al consumidor final." Isaza (2017) Integración vertical e Integración horizontal, (párr.6)

En el caso de Corrugados Flowers se utilizará estrategias de integración vertical hacia atrás, ya que se espera traer las bobinas de papel directo sin necesidad de la contratación de un tercero.

❖ *Integración horizontal*

"A diferencia de la integración vertical, la estrategia de integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra u otras compañías que realizan una misma actividad; es decir, que producen bienes del mismo tipo o que incluso pueden ser sustitutos, generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo." Isaza (2017) Integración vertical e Integración horizontal, (párr.15)

2.2.2.2 Estrategias Intensivas

❖ *Estrategia de penetración en el mercado*

"Consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales." (Cuesta, 1998, p.31)

❖ *Desarrollo de mercado*

"El foco de esta estrategia es alcanzar a segmentos que no son clientes de la empresa, manteniendo los productos actuales. Puede ser llegar a un nuevo tipo de consumidores a través de acciones de marketing o bien por la expansión geográfica, dada por la exportación o la apertura de nuevas sucursales, según el caso." Equipo Editorial Buenos Negocios (2016)

❖ Desarrollo del producto

"En esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios." Espinoza (2015) Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento, (párr.5)

El desarrollo de un nuevo producto es una forma importante para que los negocios permanezcan un paso adelante de la competencia y continúen atrayendo a las cambiantes necesidades de los consumidores existentes. Además, puede abrir nuevos canales de marketing y ayudar a aumentar el mercado de acciones. Hay una variedad de estrategias que pueden ser usadas para el desarrollo efectivo de los productos. (Pérez, 2016)

2.2.2.3 Estrategia de diversificación

Según la página de EAE Business School (2017), “La diversificación es una de las estrategias más empleadas por las empresas cuando se trata de ampliar su horizonte de mercado. En este sentido, diversificar es sinónimo de expansión, crecimiento, inversión y apertura.

Por lo general, las empresas que apuestan por la diversificación buscan nuevos nichos de mercado o posibilidades comerciales. Esto puede estar motivado por varias razones, que van desde las oportunidades de crecimiento corporativo hasta la puesta en marcha de planes de reestructuración interna.”

- *Relacionada*

Es aquella que busca combinar dos o más actividades que guarden algún tipo de relación. Sin embargo, no sólo se trata de actividades similares; también implica que las actividades tengan algún tipo de compatibilidad tecnológica, comercial o productiva.

Lo esencial en este tipo de operación es que las dos acciones den mejores resultados que los que darían por separado. Por lo general, las empresas que recurren a este tipo de plan de diversificación lo hacen tras haber detectado una oportunidad de negocio en su respectivo mercado. (Keropyan,2017)

❖ No relacionada:

> “Las nuevas actividades por las que apuestan las empresas son completamente nuevas para su filosofía y no guardan ninguna relación con los productos o servicios que ha ofrecido hasta el momento. Se trata de la estrategia de aquellas marcas que deciden invertir en espectros comerciales con los que no tienen ninguna familiaridad. Las operaciones de diversificación no relacionada suponen un mayor nivel de riesgo, aunque quienes las llevan a cabo tienen el capital y los recursos suficientes para mitigar dichos riesgos.” (EAE) (2017)

2.2.2.4 Estrategias Genéricas de Michael Porter

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron; El liderazgo general en costos, la diferenciación y el enfoque.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que, en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter 1982).

❖ *Estrategia de liderazgo en costos*

El liderazgo en costos es estar establecido en el mercado, buscando una alta producción y alta participación del mercado, porque esto conlleva a una baja en los costos de producción y por lo tanto en la posibilidad de entregar al consumidor un producto a un precio razonablemente bajo. La estrategia se enfoca en ofrecer al consumidor un producto a un precio bajo y ser el punto de partida entre los competidores. Alcazar (2017) Estrategias Genéricas de Negocio de Michael Porter, (párr.2)

❖ *Estrategia de diferenciación*

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. EUMED (2004), Las tres estrategias genéricas, (párr.3)

❖ *Estrategia de enfoque*

> “Se basa en la aplicación de cualquiera de las estrategias anteriores, ya sea la diferenciación o el liderazgo en costes, pero en esta ocasión sólo a una parte del mercado: a un segmento. El criterio de segmentación del mercado va a depender del atractivo que se detecte en el mismo, tanto por tamaño actual, márgenes existentes en el mismo y potencial de crecimiento del mercado.” Social 4u (2017) Estrategias genéricas de Porter, (párr.7).

2.3 Planificación estratégica

2.3.1 Definición

Sallenave (1991), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”

La planificación estratégica es la adaptación de qué hacer y cómo hacer, en el largo plazo, incluyendo la misión, la visión de futuro, los principios corporativos, estrategias y las políticas.

Es decir, el plan estratégico es una herramienta de mucha utilidad ya que se plantea los parámetros necesarios para empezar de una manera efectiva el primer paso de emprendimiento, en el caso de Corrugados Flowers empezara desde cero la implementación de un plan estratégico, ya que nunca se contó con el conocimiento básico de administración.

2.3.2 Importancia de la planificación estratégica

Las empresas mantienen una ventaja competitiva al realizar una planificación estratégica ya que esta ayuda a mejorar de manera continua y mantenerse dentro de un ámbito globalizado.

La planificación estratégica es fundamental para el éxito del negocio. A diferencia de la planificación empresarial clásica, la variedad estratégica consiste en la visión, la misión y el pensamiento distinto. La planificación estratégica describe a dónde quieres que vaya tu empresa, no necesariamente cómo va llegar allí. Sin embargo, como todos los demás "planes de viaje", sin saber a dónde quieres ir, crear más detalles sobre cómo llegar carece de sentido. La planificación estratégica define el "dónde" al que tu empresa se dirige. Gonzales (2018) Por que la planificación estratégica es importante para una empresa, (párr.1).

2.3.3 Ventajas y Desventajas de una Planificación Estratégica.

Como señala, 2018 Vargas

Ventajas

- La Planificación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.

- El proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.

- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas.

- El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.

Desventajas

- La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.

- Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan recurrir un sistema de planeación formal.

- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riegos.

2.4 Modelo de Planificación Estratégica

2.4.1 Valores Corporativos

> "Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión." (Thompson, 2012, p.27)

Cada empresa mantiene diferentes principios corporativos en base a su negocio y a los diferentes grupos de interés que la conforman, siendo así un elemento fundamental de la cultura organizacional.

2.4.2 Visión

> Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Thompson, 2012, p.22)

Por lo tanto, la visión es una exposición clara de cómo se ve una empresa a un futuro de largo plazo, un objetivo claro y preciso de lo que quiere llegar

a lograr, por lo que todos los miembros de la organización deben ser informados y estar comprometidos a conseguir en el periodo determinado lo dispuesto.

Thompson, Gamble (2012), La visión estratégica se hace realidad cuando queda impresa en la mente de todos los miembros de la organización, estos se comprometen a cumplirla y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas.

2.4.3 Misión

"Según Thompson, Gamble (2012) Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: "quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí". Una misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía." (p.26)

Para la elaboración de la misión se necesita puede formular preguntas que nos ayude a direccionarnos en base a la empresa. Como, por ejemplo:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

2.4.4 Objetivos

Los objetivos (o metas) empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener. Garteiz (2009)

Como dice Quinn (1993): "Los objetivos son enunciados que establecen qué se va a lograr, pero no cómo". Es por ello que la ayuda de un coach puede facilitar en gran medida la definición de objetivos para la empresa, al tiempo que puede ayudar a desarrollar un plan de acción acorde con las necesidades de la organización y sus empleados.

2.4.5 Análisis Interno y Externo

2.4.5.1 Análisis Interno

"El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formales e informales, capacidad financiera, etc." (Pimentel, 1999, p.7)

Un análisis interno se realiza con el objetivo de identificar las fortalezas es decir los factores internos positivos para mantenerlos o impulsar a mejorarlos, y las debilidades o factores internos negativos con el fin de eliminarlos o corregirlos. Da lugar a la toma de decisiones oportunas dentro de una organización por lo que debe ser eficaz.

2.4.5.2 Análisis Externo

De acuerdo a, 1999 Pimentel

El análisis externo se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades) como negativos (amenazas).

Este análisis se puede reconocer como áreas de interés relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio.
- Los cambios del entorno
- Los recursos
- Los cambios de las necesidades ciudadanas
- Las políticas públicas y prioridades del sector
- El riesgo de factores naturales.
- La competencia
- Las regularizaciones

2.4.6 Análisis FODA

Riquelme (2016) El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. (párr.1)

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis Interno

3.1.1 Análisis de recursos y capacidades

> El análisis de recursos y capacidades ofrece a los administradores una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden sentar las bases necesarias para el éxito competitivo en el mercado. (Thompson, 2012, p.94)

❖ *Análisis de Recursos*

> Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. (Thompson, 2012, p. 95)

Los recursos de la empresa son los activos productivos de su propiedad, aunque estos activos por si solos no confieren una ventaja competitiva, ellos deben trabajar en su conjunto para crear capacidad organizacional.

Realizar un inventario de los recursos puede convertirse en una tarea difícil ya que no siempre están dentro de los sistemas de información contable o de gestión. Estos comprenden principalmente recursos financieros y físicos, pero para tomar en perspectiva completa de los recursos de la empresa es útil identificar tres principales; recursos tangibles, intangibles y humanos (Grant, 2010)

Dentro de Corrugados Flowers se analizará los Recursos tangibles, intangibles y humanos con los que cuentan, con el fin de obtener una estrategia que explote los puntos fuertes de la microempresa y otorgue ventaja competitiva.

TABLA 2: Recursos Tangibles

CORRUGADOS FLOWERS					
RECURSOS TANGIBLES		VALOR GENERADO			DESCRIPCIÓN
		BAJO	MEDIO	ALTO	
Recursos Financieros	Acceso a fuentes de financiamiento	X			Por el momento Corrugados Flowers se encuentra con una deuda grande en el banco.
	Liquidez y disponibilidad de fondos	X			No cuenta con liquidez, pero tiene bienes inmuebles que se puede vender.
INSTALACIONES OPERATIVAS	Terreno y Galpón			X	Es un terreno de 1000 metros y un galpón de 13*25 metros, ubicado en el sector de Amaguaña, donde están instaladas las máquinas corrugadoras, la guillotina y las mesas de pegado y empaque.
	Edificio		X		Tiene un edificio, donde ocupan un local, en el cual hay una máquina grande donde se imprimen las láminas. Y otro donde llegan las bobinas de papel ya cortadas.
	Maquinaria		X		La maquinaria con la que cuenta, está en buen estado para la elaboración del producto, sin embargo existen maquinarias más grandes que producen mayor cantidad.

	Muebles y enceres		X		Ya que no tienen bien definidas sus áreas, cuentan con muebles y enceres básicos y con poco uso
	Equipos de Computación		X		Existe una computadora funcional que es de la empresa

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

Corrugados Flowers cuenta con un espacio físico totalmente extenso para su producción, ya que tienen un edificio y un galpón grande, pero no utilizan los espacios de manera adecuada, del edificio apenas se utiliza el 15% de espacio, inclusive la manera de la ubicación de sus máquinas retarda parte de la producción, y como no cuenta con un área específica de administración y contabilidad los muebles y enseres no se utilizan al igual que el equipo de computación.

TABLA 3: Fortalezas y Debilidades – Recursos tangibles

FORTALEZAS
F1. Posee un galpón grande para el proceso de producción de las láminas corrugadas.
F2. Cuenta con equipos de oficina, muebles y enseres que sirven perfectamente para la adecuación de las diferentes áreas que necesita la microempresa.
DEBILIDADES
D1. No disponen de liquidez, tienen un edificio que no genera mayor valor a la compañía.
D2. No se cuenta con una maquinaria actualizada que produzca a mayor volumen.

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

- ✓ *Recursos Intangibles*

"Según Thompson (2012), Los recursos intangibles, a menudo se encuentran entre los activos competitivos más importantes de una compañía. Abarcan varias clases de activos humanos y capital.

intelectual, así como las marcas, imagen y activos de reputación. Aunque los recursos intangibles no tienen una existencia física en sí, con frecuencia se encuentran imbuidos en algo material." (p.96)

TABLA 4: Recursos Intangibles

CORRUGADOS FLOWERS					
RECURSOS INTANGIBLES		VALOR GENERADO			DESCRIPCIÓN
		BAJO	MEDIO	ALTO	
Activos humanos y capital intelectual	Experiencia			X	Por la larga trayectoria de la microempresa en el mercado, los dueños de esta tienen vasta experiencia en base a los costos y producción
	Aprendizaje			X	Tanto los dueños, como los empleados tienen un adecuado aprendizaje de los procesos de producción
	Conocimiento tácito	X			No cuentan con un conocimiento básico de la administración de su negocio.
	Capital Intelectual		X		Los hijos de los dueños son preparados y generan un aporte a la empresa

	Conocimiento técnico		X		Los trabajadores saben como manejar cada una de las máquinas de manera adecuada, sin embargo si se compra la maquinaria más grande, si se necesitaría capacitar al personal.
	Talento directivo	X			No se cuenta con talento directivo, sus dueños manejan la empresa solo a base de experiencia.
Imagen de la empresa	Marca	X			No tienen una marca que sea reconocida por los clientes.
	Imagen del producto	X			No cuentan con una imagen corporativa.
	Lealtad del cliente			X	Por sus precios y su calidad conservan sus clientes.
	Reputación en cuanto a calidad			X	Tienen una buena reputación de calidad, utilizan una lámina de papel gruesa que resiste a los cuartos fríos, donde se exportan las flores.
	Reputación con proveedores			X	Son cumplidos en cuanto a pagos.
Relaciones	Alianzas o Sociedades	X			Se necesita de una sociedad para reincorporarse al mercado.
	Asociaciones con proveedores		X		Con el proveedor de papel tienen ventaja competitiva ya que trae sus contenedores de otros países a un precio conveniente, a cambio de que los cortes de las bobinas se realicen en su empresa.

Cultura empresarial	Normas de conducta			X	Normas de conducta buenas por parte de toda la microempresa.
	Principios del negocio	X			No tienen establecidos principios laborales en su empresa, por lo que los trabajadores desconocen de estos.
	Motivación del personal			X	Los dueños incentivan a sus trabajadores con compensaciones de bonos, viajes, canastas de víveres.

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)
Elaborado por: Katherine Hidalgo

En base a los Recursos intangibles, Corrugados Flowers tiene mayor ventaja, ya que su punto fuerte es su capital intelectual y humano, sus trabajadores son eficientes con sus tareas, se sienten motivados y por lo tanto logran una buena productividad y al mismo tiempo por la trayectoria que tienen los dueños en el mercado, tienen la suficiente experiencia para saber cómo tener cierta ventaja competitiva. Otro de sus mejores recursos es la calidad que mantiene en su producto y gracias a esto han logrado obtener lealtad por parte de sus clientes.

TABLA 5: Fortalezas y debilidades – Recursos Intangibles

FORTALEZAS
F3. Los dueños de la microempresa tienen una gran experiencia, por lo que se les hace fácil reincorporarse en el mercado y capacitar en el caso de nuevo personal.
F4. Las láminas de cartón que se ocupan son dúplex y son más gruesas que liner que ocupa frecuentemente la competencia.
F5. El personal cumple con la producción esperada.
DEBILIDADES
D3. No se hace un adecuado reclutamiento de personal y la producción es temporal por lo que no se cuenta con los mismos trabajadores siempre.
D4. Existe una alta rotación de personal.

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

- ✓ Análisis de capacidades

Una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. (Thompson p. 95)

Después del análisis de los recursos tangibles e intangibles, podemos identificar las capacidades de Corrugados Flowers:

- Capacidad competitiva: Gracias al estándar de calidad que manejan en su producción, el conocimiento y la experiencia, hace que Corrugados Flowers obtenga una ventaja competitiva al reingresar al mercado. Y por la fidelidad y el aprecio de los clientes hacia los dueños de la microempresa, es más fácil recuperar su cartera de clientes.
-

- Capacidad de talento humano: A pesar de que la microempresa no cuenta con un sistema de reclutamiento de personal adecuado, todas las personas que han trabajado en Corrugados Flowers han demostrado que realizan un excelente trabajo, teniendo así una buena productividad. Sin embargo, para el reingreso al mercado, se necesita establecer reglas y normas que cada empleado debe seguir, para así eliminar la rotación de personal.

3.1.2 Cadena de valor

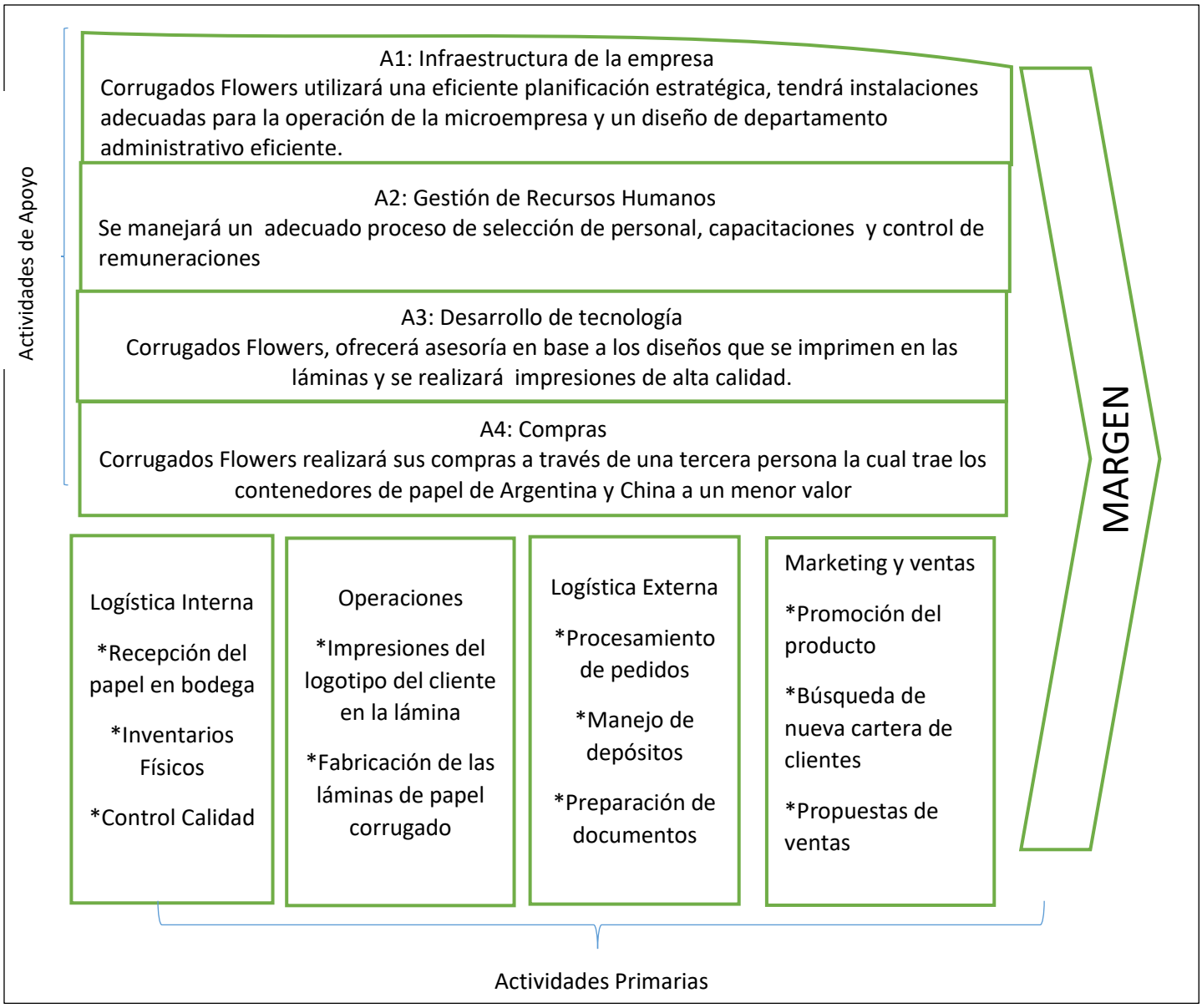
"La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, que permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. "Porter 2010, Ventaja competitiva (Pag.63)

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia o servicio posterior a su venta. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. (Porter 2010, p.67

- **Cadena de valor propuesta**

Ya que Corrugados Flowers no tiene una cadena de valor estructurada, se realizará una propuesta de esta herramienta, en donde se incorporan actividades tanto primarias como de apoyo que generar valor al cliente y que permitirá obtener una ventaja competitiva.

FIGURA 4: Cadena de valor propuesta



FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

3.1.3 FODA (Fortalezas y Debilidades)

- ✓ *Fortalezas*

F1. Se cuentan con espacio suficiente para adecuar tanto las áreas administrativas como los procesos de producción.

F2. Tienen equipos de oficina, muebles y enseres que sirven perfectamente para la adecuación de las diferentes áreas que necesita la microempresa

F3. Al tener una trayectoria de 18 años en el mercado se tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para reingresar con facilidad al mercado.

F4. Mantienen un estándar de calidad alto, sus productos son resistentes a los cuartos fríos en los que se conservan las flores que se exportan.

F5. Tanto los dueños, como el jefe de planta tienen una idea clara de las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y los avances tecnológicos en cuanto a la elaboración de su producto, de tal manera que les permite enfocar sus esfuerzos y trazar metas, para ampliar su portafolio de productos.

F6. Todo lo que sale de desperdicio de papel, tanto en las impresiones, como en los cortes de la guillotina, se vende como papel reciclable.

- ✓ *Debilidades*

D1. La empresa no cuenta con liquidez financiera que le permita reincorporarse en el mercado.

D2. Las maquinarias con las que cuentan no son de alta tecnología.

D3. No existía un sistema adecuado de reclutamiento del personal, por lo que hubo alta rotación de empleados.

D4. Existe cierta complicación en el cambio de mentalidad de los dueños, ya que están acostumbrados a trabajar sin manejar un efectivo sistema administrativo, ni contable.

D5. Los movimientos contables los llevaba un contador externo, el cual no manejaba de manera adecuada la información, por lo cual la microempresa no cumplió con sus obligaciones en el SRI.

Por el momento Corrugados Flowers se encuentra en crisis, por lo que se puede observar que tiene más debilidades que fortalezas, sin embargo, sus debilidades se pueden eliminar con una excelente administración y una fuente de financiamiento, ya que las fortalezas que tiene la microempresa son muy buenas para obtener una ventaja competitiva en su reingreso al mercado.

3.1.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

> Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. Planeación estratégica (2009) Matriz EFE-EFI, (párr. 1)

TABLA 6: Matriz EFI

Factores Internos claves	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
F1. Cuentan con el espacio suficiente para adecuar tanto las áreas administrativas como sus procesos de producción	0,10	4	0,40
F2. Tienen equipos de oficina, muebles y enseres que sirven perfectamente para la adecuación de las diferentes áreas que necesita la microempresa	0,05	3	0,15
F3. Tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para reingresar con facilidad al mercado.	0,08	4	0,32
F4.Mantienen un estándar alto de calidad	0,12	4	0,48
F5. Tanto los dueños, como el jefe de planta tienen una idea clara de las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y los avances tecnológicos en cuanto a la elaboración de su producto	0,10	3	0,30

F6. Todo lo que sale de desperdicio de papel, tanto en las impresiones, como en los cortes de la guillotina, se vende como papel reciclable.	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
D1. No cuenta con liquidez financiera que le permita reincorporarse en el mercado.	0,13	1	0,13
D2. Las maquinarias con las que cuentan no son de alta tecnología	0,09	2	0,18
D3. No existe un sistema adecuado de reclutamiento de personal, por lo que existe una alta cantidad de rotación.	0,06	2	0,12
D4. Existe cierta complicación en el cambio de mentalidad de los dueños, ya que están acostumbrados a trabajar como antes.	0,08	2	0,16
D5. Al ser una empresa pequeña, se ha dejado de lado conceptos básicos que sirven para llevar una buena administración.	0,06	1	0,06
D6. Los movimientos contables los lleva un contador externo, el cual no maneja de manera adecuada la información, haciendo que la microempresa no cumpla sus obligaciones con el SRI	0,07	1	0,07
TOTALES	1		2.55

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

Para el análisis de la matriz EFI de la microempresa Corrugados Flowers, se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (importante) a cada uno de los factores, con el fin de mostrar la importancia relativa que tiene cada fortaleza y cada debilidad interna, para alcanzar el éxito de la empresa. Los factores que se consideren que repercuten más en el desempeño de la empresa llevan los pesos más altos.

A demás se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, con el fin de indicar, si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos se refieren a la industria.

Resultados

Las fuerzas más importantes para Corrugados Flowers según el análisis de la Matriz EFI es; el espacio físico que tienen ya que se va hacer fácil la incorporación de los departamentos que se necesitan, la experiencia con la que cuentan tanto sus dueños como sus empleados y el estándar de calidad que manejan. Mientras que sus debilidades mayores son la falta de liquidez, las falencias de su sistema administrativo y el mal manejo de su contabilidad.

Las fuerzas internas son favorables a la microempresa con un peso ponderado total de 1.83 contra 0.72 de las debilidades, es decir la empresa tiene más fortalezas que debilidades. El valor total de 2.55, indica que la empresa es fuerte en base al factor interno en conjunto

3.2. Análisis externo

3.2.1 Cinco fuerzas de Porter

Según Michael Porter (como lo cito Torres) manifiesta que las cinco fuerzas de Porter son de gran valor dentro de los conceptos de negocios ya que gracia a este se pueden maximizar los recursos y ser mejor que la competencia, sin importar cuál sea el giro del negocio. Además, es un modelo que ayuda a analizar el nivel de competencia de nuestra organización permitiéndonos desarrollar una estrategia de negocio, la cual será útil para estar un paso en frente dentro de un mercado competitivo.

El modelo de Porter asume que las empresas enfrentan cinco fuerzas competitivas básicas, y comprender estas fuerzas es fundamental para desarrollar una estrategia y asegurar una ventaja competitiva.

FIGUA 5: Modelo cinco Fuerzas de Porter



FUENTE: Sejzer, 2016

- ✓ *Amenazas de nuevos competidores*

En el sector de la producción de láminas de cartón corrugado se podría decir que existen ciertas barreras de entradas para nuevos competidores; por ejemplo, el precio inicial de inversión es muy grande ya que para producir al mismo volumen de la competencia se necesita de máquinas sofisticadas que cuestan aproximadamente 300000, además de la inversión de comprar contenedores de papel que resulta mucho más barato que comprar por láminas individuales. Sin embargo, es fácil aportar con alguna diferenciación del producto, por lo que por este lado, una empresa con el capital necesario podría ingresar fácilmente al mercado.

Para Corrugados Flowers es un reto competir ya que existen empresas líderes en el mercado, sin embargo, no se considera una gran amenaza, ya que gracias a la reputación que ha ganado su producto durante 18 años, podría hacer que se recupere la cartera de clientes con facilidad, y dependerá de la microempresa ampliar su mercado y ofrecer más.

- ✓ *Poder de negociación de los clientes*

Los clientes poderosos son el lado inverso de los proveedores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten. (Porter, 2008)

Cuando hablamos de Poder de negociación de los clientes hace referencia a la influencia que pueden ejercer estos a la empresa, en el caso de Corrugados Flowers, al ser sus clientes productores (fabrican las láminas de cartón corrugado, para vender a personas que fabrican o comercializan otro producto), ejercen gran poder sobre la empresa ya que pueden obligar a reducir los precios y exigen calidad.

Se podría calificar a este factor como oportunidad, ya que la microempresa trabaja con un papel de calidad que pueden conseguir a costos convenientes, que les permite ofrecer precios accesibles y competitivos, además de que sus clientes compran su producto a gran volumen, por lo que se les hace fácil bajar sus precios y al ser el empaquetado una carta de presentación de los clientes de Corrugados Flowers, se ofrece diseños personalizados en sus láminas, así que se asesora y se brinda un servicio de calidad.

En la siguiente tabla se presentará los clientes potenciales que tenía Corrugados Flowers.

TABLA 7: Clientes Potenciales de Corrugados Flowers

CLIENTES	**UBICACIÓN**
SIERRA FLOR	Lasso – Cotopaxi
ARBUSTA CIA. LTDA.	Tabacundo
AGRITAB CIA. LTDA.	Cayambe
FLOR ELOY S.A	Cayambe
FLORANA	Tabacundo
VALLE DEL SOL	Lasso
SANTA ELENA FLOWERS	Medellin – Colombia

FUENTE: Registro Corrugados Flowers

- ✓ *Rivalidad entre empresas competidoras*

> "La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. "Alemán, Toma de decisiones, 2017)

La rivalidad entre los competidores tiene varias estrategias; competencia de precios, publicidad, la introducción de productos o una buena atención a los clientes. La rivalidad entre competidores nace cuando los competidores se sienten presionados o buscan la oportunidad de mejorar su posición dentro del mercado (Porter, 2009)

El problema de Corrugados Flowers es que hay bastantes competidores dentro del mercado de cartón corrugado, y esta microempresa solo fabrica láminas corrugadas para el embalaje de flores, mientras que las otras empresas, además de esto también tienen una cartera de productos más extensa. Por lo que este factor sería una amenaza para Corrugados Flowers, sin embargo hay posibilidad de que inicien con una nueva cartera de productos ya que cuentan con lo necesario.

Se presentará una lista de los competidores potenciales de la industria y posibles amenazas de Corrugados Flowers:

TABLA 8: COMPETIDORES POTENCIALES DE CORRUGADOS FLOWERS

EMPRESA	PRODUCTOS
CONVERSA	• Alimentos • Flores • Calzado • No tradicionales • Juguetería
INDUSTRIAS OMEGA	• Línea microcorrugado • Línea Offset • Línea Kores
CARTOPEL	• Papel corrugado • Empaques
AMC ecuador cia. ltda.	• Lámina blanca • Empaque y embalaje • Adhesivos • Entre otros
CORRUCART Corrugados del Ecuador S.A.	• Ánforas • Big boys • Cajas • Dispensadores, exhibidores • Flores • Muebles de cartón
PROCARSA Productora Cartonera S. A.	• Láminas de cartón corrugado • Empaques

FUENTE: Registro Corrugados Flowers

Como podemos observar en la tabla adjunta todas las competidoras líderes en el mercado, cuentan con una extensa línea de productos, sin embargo, para Corrugados Flowers, su mayor competencia es la empresa CONVERSA, ya que está ubicada en el mismo sector y sus máquinas cuentan con tecnología de punta, que hace que su producción sea mayor, por lo tanto, tiene más clientes. Y los años de experiencia han hecho que se posicionen líderes en el mercado.

- ✓ *Poder de negociación de los proveedores*

En el mercado de la industria de papel existen 105 empresas posicionadas, de las cuales 29 son las más grandes, y algunas de estas distribuyen papel liner y dúplex, al igual que producen las láminas de cartón corrugado, por lo que los precios de los contenedores en el Ecuador son altos, sin embargo Corrugados Flowers, cuenta con dos proveedores de papel uno dentro del Ecuador y otro que provee la materia prima desde Argentina y China, con esto obtiene una ventaja competitiva ya que no le falta material para entregar a sus clientes y entregan su producto a tiempo. Y la ventaja de traer contenedores del exterior, es que se les facilita mantener precios bajos.

En la adquisición del engrudo para pegar las láminas y los suministros materiales, también se tiene una ventaja, ya que la dueña de Corrugados Flowers tiene un código especial en la empresa Gerardo Ortiz, que le permite traer la mercadería con precios al por mayor y descuentos realmente grandes.

TABLA 9: Proveedores importantes de Corrugados Flowers

PROVEEDORES	LINEA DE PRODUCTOS
PROVEEDORA ANDINA DE PAPEL	• Autoadhesivos • Cartulina dúplex • Papeles blancos • Papeles finos
GERARDO ORTIZ	• Goma • Papel de embalaje • Cinta adhesiva
PAPELERA NACIONAL	• Cajas de cartón corrugado • Tubos espiralados • Liner panasa • SCM

FUENTE: Registro Corrugados Flowers

- ✓ *Amenaza de productos sustitos*

Un producto sustituto, es la alternativa para un cliente de cambiar con facilidad del uso de un cierto producto.

Para la comercialización de rosas, si existen productos sustitutos al que realiza Corrugados Flowers y es el empaque plástico, papel celofán, polietileno, poliéster, nylon, metalizados, como los que utiliza la empresa Florempaque, sin embargo, estos son más frecuentes en la comercialización dentro del mercado nacional, ya que, para las exportaciones, se necesita de un papel firme que resista los contenedores fríos en los que se exportan las flores.

3.2.2 Análisis PEST

El Análisis PEST, es una herramienta simple que sirve para evaluar la situación actual de la empresa, con el fin de identificar las fuerzas externas que pueden afectar a esta, es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización, los cuales pueden afectar a las actividades y el desempeño de la organización

3.2.2.1 Factores políticos

Según la Revista Ekos (2017), como público en su artículo

> Esta actividad enfrenta dos desafíos que tienen incidencia en sus resultados. En primer lugar: uno de los mayores inconvenientes es que se sigue dependiendo de las importaciones de pulpa de papel. Por otro lado, a pesar de la dependencia que existe, la propuesta de reducir el consumo del papel por razones ambientales, ha ganado terreno, lo que se convierte en una amenaza latente para el sector.
>
> Como ya se mencionó, uno de los principales inconvenientes es la necesidad de importar la materia prima. Dado este escenario, desde el Gobierno se ha planteado en varias ocasiones la necesidad de desarrollar una industria de pulpa de papel. El fin es sustituir los más de USD 350 millones al año de importaciones y a su vez, fortalecer a la industria local.
>
> En agosto del 2017, el gobierno afirmó que se está buscando financiamiento externo para cubrir los USD 2.200 millones necesarios para llevar adelante este proyecto. En toda industria, el poder producir la materia prima y luego los productos finales, es una fortaleza que no solamente beneficia al mercado interno, también posiciona a la producción local frente al mercado externo. (Revista Ekos,2017)

La reducción de las exportaciones ha estado influenciada por la tasa arancelaria a la importación de maquinarias, las nuevas políticas de cuidado del medio ambiente y la promoción de utilización de medios digitales. (Revista Ekos,2017)

3.2.2.2 Factores Económicos

PIB DEL SECTOR

El sector de fabricación de papel y productos de papel, en el año 2016 suma $ 404 millones, con una participación en el total del PIB de 0,58%, la cual ha disminuido con respecto al año 2015 en un 3%.

TABLA 10: Empresas dedicadas a la Fabricación de papel y Productos de Papel

Año	Fabricación de papel y productos de papel (Millones USD, 2007)	PIB Total (Millones USD, 2007)	Participación
2013	480	67.546	0.71%
2014	476	70.243	0.68%
2015	415	70.354	0.59%
2016	404	69.321	0.58%

FUENTE: CFN, Ficha sectorial; Papel y Productos de papel (2017)

Las empresas del sector promueven alternativas para continuar su operación y satisfacer los requerimientos de la población y de la industria. Dentro de los registros de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, hasta el mes de agosto de 2016, 105 empresas declararon sus resultados dentro de la actividad C17 de la CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) que reagrupa a la Manufactura de papel y productos de papel. Estas empresas facturaron USD 1.306,66 millones. No obstante, la mayor parte de esta facturación se dio por parte de las 10 organizaciones más grandes del segmento que concentran el 79,2%de los ingresos.

TABLA 11: Indicadores Financieros

INDICADOR	2013	2014	2015	2016
ROA	5.46%	5.95%	6.52%	4.80%
ROE	14.42%	15.59%	15.73%	11.30%
MARGEN NETO	6.76%	6.92%	7.67%	6.12%

FUENTE: CFN, Ficha sectorial; Papel y Productos de papel (2017)

Respecto al análisis de los indicadores financieros del sector en el 2016, ROA, ROE y Margen Neto disminuyeron respecto al 2015.

- Retorno de la Inversión(ROA): En 2016 por cada USD 100 de Activos se generaron USD 4,80 de Utilidad Neta.

- Rentabilidad Financiera (ROE): En el 2016 por cada USD 100 invertido por los accionistas, la empresa genera USD 11,30 de Utilidad Neta.

- El Margen Neto: En el 2016 por cada USD 100 de Ventas sobran para los propietarios USD 6,12 de Utilidad Neta.

3.2.2.3 Factores sociales

Corrugados Flowers ha mantenido un compromiso social, con el medio ambiente, y lo demuestran ya que todos los desperdicios ya sea en láminas dañadas o los pedazos de lámina que sale en el proceso de refilado, se venden a una empresa recicladora de papel

Otra manera en la que contribuyen a la sociedad es con los programas, que se realizaban en época navideña, con el fin de dar canastas navideñas, fundas de navidad y juguetes a los niños del sector.

3.2.2.4 Factores tecnológicos

> El cambio tecnológico impacta el proceso de manufactura de una industria; esto puede generar mayores economías de escala, por ejemplo, lo que elevaría las barreras al ingreso en la industria; o también una mayor diferenciación del producto, como lo hicieron las técnicas de "personalización masiva". El incremento en la diferenciación del producto tiende a reducir el poder del comprador, elevar las barreras al ingreso y a reducir la rivalidad, todo lo cual tiene consecuencias positivas en la rentabilidad de la industria. (Thompson, p.74)

En el caso de la industria de papel corrugado, existen diferentes tipos de máquinas en las que se puede realizar el producto, sin embargo, los avances tecnológicos han creado máquinas sumamente grandes en donde se realiza todo el proceso productivo, remplazando así la cantidad de personal, produciendo a volúmenes grandes y a un mejor presupuesto.

3.2.3 FODA (Oportunidades y Amenazas)

OPORTUNIDADES

O1. Los proveedores dan crédito de 30 a 45 días, lo que permite a Corrugados Flowers tener tiempo, hasta que sus clientes paguen.

O2. Se puede incrementar la cartera de productos, ya que existe gran variedad de empaques que se puede realizar con láminas, como cajas de diferentes artículos

O3. Los clientes con los que se trabajó saben de la calidad de los productos que se ofrecen por lo que se puede recuperar la cartera de clientes.

O4. Se puede ofrecer empaques personalizados y una asesoría de diseños.

O5. Existe una ventaja en la adquisición de la materia prima que utilizan.

O6. Mantienen un compromiso social, a través de las buenas prácticas en el cuidado del Medio Ambiente.

AMENAZAS

A1. Existen barreras de entrada dada la inversión que se necesita.

A2. El sector de la fabricación de productos de papel ha disminuido en un 3% con respecto a otros años.

A3. El gobierno controla las importaciones de papel.

A4. Por razones ambientales, se busca reducir el consumo de papel.

A5. La producción que se realiza manualmente no es la misma que se realiza en máquinas grandes como las de la competencia.

A6. Con el paso del tiempo se ha incrementado a mayor número la competencia y ya hay algunas posicionando el mercado.

A7. Existen productos sustitutos en el mercado nacional, en cuanto a empaques de rosas.

A8. Los clientes no cancelan el valor facturado, al plazo de los 90 días, muchas veces pagan de poco en poco, y se demoran en cancelar la totalidad.

3.2.4 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Contreras, parr.1 2006)

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Para la siguiente tabla se asignará un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la microempresa. Y una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de Corrugados Flowers están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 (respuesta superior), 3 (respuesta superior a la media), 2 (respuesta media) y 1 (respuesta mala).

TABLA 12: Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Los proveedores dan crédito de 30 a 45 días.	0.06	3	0.18
Se puede incrementar la cartera de productos, ya que existe gran variedad de empaques que se puede realizar con láminas, como cajas de diferentes artículos	0.11	1	0.11

Los clientes con los que se trabajó saben de la calidad de los productos que se ofrecen por lo que se podría recuperar la cartera de clientes.	0.07	3	0.21
Se ofrecerá empaques personalizados y una asesoría de diseños.	0.09	2	0.18
Existe una ventaja en la adquisición de la materia prima que utilizan.	0.08	4	0.32
Mantienen un compromiso social, a través de las buenas prácticas en el cuidado del Medio Ambiente	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
Existen barreras de entrada dada la inversión que se necesita.	0.07	2	0.14
El sector de la fabricación de productos de papel ha disminuido en un 3% con respecto a otros años.	0.05	1	0.05
El gobierno controla las importaciones de papel.	0.09	3	0.27
Por razones ambientales, se busca reducir el consumo de papel.	0.06	3	0.18
La producción que se realiza manualmente no es la misma que se realiza en máquinas grandes como las de la competencia.	0.07	4	0.28
Con el paso del tiempo se ha incrementado a mayor número la competencia y ya hay algunas posicionando el mercado.	0.06	2	0.12
Existen productos sustitutos en el mercado nacional, en cuanto a empaques de rosas.	0.05	2	0.10
Los clientes no cancelan totalmente el valor facturado, al plazo de los 90 días.	0.06	3	0.18
TOTALES			2.56

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

Según el análisis de la tabla matriz EFE realizada para Corrugados Flower, podemos observar que el factor más importante que le afecta es: Se puede incrementar la cartera de productos, ya que existe gran variedad de empaques que se puede realizar con láminas, como cajas de diferentes artículos, como lo señala el peso de 0.11. Sin embargo, la microempresa no está siguiendo estrategias que capitalicen muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 1. El total ponderado de 2.56 indica que Corrugados Flowers está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

En el caso de Corrugados Flowers no cuenta con un plan estratégico, por lo que se realizara un plan completo, con el fin de lograr implementar a futuro una base para emprender desde cero y con ventaja competitiva.

4.1 Entrevista

Se hará una entrevista grabada, a la Sra. Angelita Bustos dueña de la empresa Corrugados Flowers y a su esposo y Gerente General el Sr. Ruperto Carrera.

4.1.1 Objetivo de la entrevista

La entrevista se realizará con el fin de conocer el estado de la microempresa, identificar sus fortalezas y debilidades, en cuanto a la planificación administrativa que manejan, para así obtener alternativas que les permita tener una ventaja competitiva en su reincorporación al mercado.

4.1.2 Diseño de la entrevista

Este cuestionario muestra las preguntas que se realizarán a los dueños de la microempresa Corrugados Flowers.

Nombre

Nombre del negocio

1. ¿Cuánto tiempo ha estado en el negocio?
2. ¿Qué productos se ofrece?
3. ¿Qué presupuesto considera que se necesita para reincorporarse en el mercado?
4. ¿La microempresa cuenta con un direccionamiento estratégico? (visión, misión, valores, políticas)
5. ¿Manejan un adecuado sistema administrativo?
6. ¿Quién toma las decisiones de la empresa?
7. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos y negativos?
8. ¿Existe un documento donde consta las funciones de cada persona en la empresa?
9. ¿Tienen definida una planificación estratégica?
10. ¿Considera importante mantener una buena gestión administrativa y contable?
11. ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Qué es lo que estaba bien n la empresa?
12. ¿Cuáles son las debilidades?
13. ¿Cómo se miden los resultados?
14. ¿Cumplen con sus objetivos planteados?
15. ¿Los procesos son adecuados? ¿Cuáles necesitan redefinirse?

16. ¿Con que recursos cuenta para el funcionamiento de su empresa?
17. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?
18. ¿El personal es eficiente?
19. ¿La empresa subcontrata? ¿Qué?
20. ¿Qué empresa considera su mayor competencia en el mercado?
21. ¿Qué haría para comenzar de nuevo con una ventaja competitiva?
22. ¿Le convendría formar alianzas?

4.2 Formulación del plan Estratégico

4.2.1 Código de ética

Se elaborará un código de ética para la microempresa Corrugados Flowers para dar a conocer los principios éticos, normas, políticas y deberes que deben cumplir todos los colaboradores dentro de la microempresa, con el fin de lograr un excelente clima laboral.

En Corrugados Flowers, vivimos el compromiso de responsabilidad en nuestras acciones a través de los valores que forman parte fundamental para el desarrollo de la microempresa con el fin de obtener un buen clima organizacional, que será fundamental para cumplir con los objetivos previstos.

Desarrollo integral

Ofrecemos a nuestros colaboradores la oportunidad de ir creciendo dentro de la microempresa, para que tengas la posibilidad de obtener más beneficios tanto económico como profesional.

Respeto

Dentro de la microempresa impulsamos a nuestros colaboradores a generar un excelente clima laboral, a través del respeto mutuo tanto con sus compañeros de trabajo, como con los jefes de la microempresa.

Servicio al cliente

El cliente es el arma más importante de Corrugados Flowers por lo que estamos enfocados en identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con el fin de sobrepasar sus expectativas.

Seguridad y bienestar

Estamos comprometidos a brindar a nuestro personal un ambiente de trabajo sano y seguro, por lo que todo el personal de nuestra microempresa tiene el derecho de conocer los peligros existentes dentro de esta y así prevenirlos.

Confidencialidad

Al integrarse un colaborador a Corrugados Flowers tiene que comprometerse a dar un adecuado uso a la información a la que tenga acceso, guardando en todo momento la confidencialidad de la información y secreto industrial de la microempresa.

Información

Todos los colaboradores de Corrugados Flowers están en la obligación de reportar la información generada, en cada una de las actividades que realicen, en forma honesta y segura

4.2.2 Visión

Corrugados Flowers se proyecta para el 2024, como una microempresa competitiva dentro del mercado de producción, comercialización y distribución de papel corrugado, además de la elaboración de empaques en cartón, abarcando más clientes dentro del territorio ecuatoriano, y consiguiendo ser una de las pioneras en ventas, para aumentar su rentabilidad.

4.2.3 Misión

Corrugados Flowers es una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de papel corrugado para la exportación de rosas, entregando a sus clientes un producto con altos estándares de calidad que satisfaga sus necesidades y expectativas, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de la empresa.

4.2.4 Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

En Corrugados Flowers sus premisas serán:

- **Entorno Político**

  El ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), propuso un proyecto de inversión, el cual está dirigido a crear, la instalación de una planta de pulpa de madera para fabricar papel en el Ecuador y en consecuencia a esto se analizarán medidas para disminuir la importación de dicho producto.

- **Entorno Económico**

  La necesidad de importar la pulpa de papel, genera que exista un déficit comercial en el país.

  En los últimos años las Industrias de venta de papel y productos de papel ha reducido sus ventas con relación a otros años, por lo tanto, el PIB de esta actividad, decreció.

- **Entorno Ambiental**

  Cada vez más se incentiva a mejorar el índice de la huella ambiental, con el fin de concientizar a las personas, con la reducción del uso de los recursos naturales del país.

- **Entorno Tecnológico**

  La mayoría de empresas dedicadas al sector de papel y productos de papel, buscan implementar maquinaria de punta, con el fin de la reducción de procesos y el aumento de productividad.

- **Entorno Social**

  Cada vez hay más ingreso de migrantes al país, por lo que la mano de obra disminuye aumenta y por lo tanto disminuye sus costos

- **Entorno Demográfico**

  Incremento de industrias similares en una locación cercana.

4.2.5 Objetivos

4.2.5.1 Objetivos Generales

Reingresar al mercado de producción y comercialización de empaques tanto en cartón, como láminas corrugadas.

Implementar un plan estratégico administrativo eficiente que permita tener ventaja competitiva.

4.2.5.2 Objetivos estratégicos

A corto plazo

- Buscar fuentes de financiamiento para la inversión necesaria en la reincorporación de la empresa

- Realizar una reingeniería de procesos tanto administrativa como productiva, dentro de la microempresa.

- Manejar de manera adecuada la contabilidad.

- Disminuir la rotación de personal, a través de un buen sistema de reclutamiento.

- Ampliar en un 10% su cartera de clientes a nivel nacional.

- Incrementar por lo menos dos productos al año, con el fin de que sean altamente competitivos.

- Adquirir nueva maquinaria, para aumentar el nivel de ventas

4.2.6 Estrategias

4.2.6.1 Matriz FODA para la formulación de estrategias

La siguiente tabla muestra las estrategias para Corrugados Flowers basada en:

Las estrategias FO se usarán las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO buscan la mejora de las debilidades internas a través de las oportunidades externas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA minimizarán las debilidades y amenazas, mediante estrategias defensivas.

TABLA 13: Estrategias de la Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Se cuentan con espacio suficiente para adecuar tanto las áreas administrativas como los procesos de producción. **F2.** Tienen equipos de oficina, muebles y enseres que sirven perfectamente para la adecuación de las diferentes áreas. **F3.** Al tener una trayectoria de 18 años en el mercado se tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para reingresar con facilidad al mercado. **F4.** Mantienen un estándar de calidad alto, sus productos son resistentes a los cuartos fríos en los que se conservan las flores que se exportan. **F5.** Tanto los dueños, como el jefe de planta tienen una idea clara de las tendencias del	**D1.** No cuenta con liquidez financiera que le permita reincorporarse en el mercado. **D2.** Las maquinarias con las que se cuenta no son de alta tecnología. **D3.** No existe un sistema adecuado de reclutamiento de personal, por lo que existe alta rotación. **D4.** Existe cierta complicación en el cambio de mentalidad de los dueños, ya que están acostumbrados a trabajar sin manejar un efectivo sistema administrativo, ni contable. **D5.** Los movimientos contables los lleva un contador externo, el cual no maneja de manera adecuada la información, haciendo que la

	mercado, las necesidades de los clientes y los avances tecnológicos en cuanto a la elaboración de su producto, de tal manera que les permite enfocar sus esfuerzos y trazar metas, para ampliar su portafolio de productos. **F6.** Todo lo que sale de desperdicio de papel, tanto en las impresiones, como en los cortes de la guillotina, se vende como papel reciclable.	microempresa no cumpla con sus obligaciones en el SRI.
OPORTUNIDADES **O1.** Los proveedores dan crédito de 30 a 45 días. **O2.** Se puede incrementar la cartera de productos, ya que existe gran variedad de empaques que se puede realizar con láminas, como cajas de diferentes artículos. **O3.** Los clientes con los que se trabajó saben de la calidad de los productos que se ofrecen por lo que se puede recuperar la cartera de clientes.	**E1.** Aprovechar el espacio y la maquinaria con la que se cuenta, para incrementar la cartera de productos. (F1, F2,O2) **E2.** Utilizar la experiencia adquirida, para realizar buenos convenios con los proveedores. (F3,O1,O5) **E3.** Mantener un compromiso social, a través de las buenas prácticas con el uso del desperdicio de papel. (F6,O6)	**E5.** Establecer alianzas con un socio que le permita obtener la inversión inicial necesaria. (O3,D1) **E6.** Llevar de manera eficaz, la contabilidad de toda la microempresa, para poder pagar a los proveedores y estar al día en las obligaciones tributarias. (O1,O5,D1,D5)

O4. Se puede ofrecer empaques personalizados y una asesoría de diseños. **O5.** Existe una ventaja en la adquisición de la materia prima que utilizan. **O6.** Mantienen un compromiso social, a través de las buenas prácticas en el cuidado del Medio Ambiente	**E4.** Brindar productos de calidad a los clientes, a través de una asesoría de diseños personalizados. (F4,O3,O4)	**E7.** Dar un plus de valor agregado en el momento de que los vendedores ofrezcan nuestro producto. (O3,O4,D1)
AMENAZAS **A1.** Existen barreras de entrada dada la inversión que se necesita. **A2.** El sector de la fabricación de productos de papel ha disminuido en un 3% con respecto a otros años.	**E8.** Vender el edificio que no se necesita, para obtener capital para la inversión inicial. (F1, A1) **E9.** Vender los desperdicios y el papel que sale de los cortes de guillotina a las empresas recicladoras (F6, O4)	**E12.** Establecer un sistema administrativo y contable adecuado para reincorporarse en el mercado. (D5, D6, A2) **E13.** Cambiar las maquinarias a otras con tecnología de punta que permita producir a mayor volumen (D2,A2,A5)

A3. El gobierno controla las importaciones de papel. **A4.** Por razones ambientales, se busca reducir el consumo de papel. **A5.** La producción que se realiza manualmente no es la misma que se realiza en máquinas grandes como las de la competencia. **A6.** Con el paso del tiempo se ha incrementado a mayor número la competencia y ya hay algunas posicionando el mercado. **A7.** Existen productos sustitutos en el mercado nacional, en cuanto a empaques de rosas. **A8.** Los clientes no cancelan totalmente el valor facturado, al plazo de los 90 días.	**E10.** Adecuar nueva maquinaria, que permita producir a volumen mayor. (F1, A5) **E11**. Aprovechar la reputación de la calidad que manejan, para incorporar nuevos productos al mercado y tener una buena acogida. (F4,A7)	**E14.** Establecer un adecuado sistema de reclutamiento, con el fin de subir las ventas en un 10%.(D3,A2) **E15.** El nuevo departamento contable, va a ser el encargado de realizar los cobros a los clientes, hasta los 90 días para poder realizar los pagos a los proveedores con puntualidad. (D3,A8)

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018).

Elaborado por: Katherine Hidalgo

- Estrategias de Integración

Integración vertical

Cambiar las maquinarias a otras con tecnología de punta que permita producir a mayor volumen, con el fin de eliminar procesos que antes la empresa subcontrataba.

Dejar de contratar un contador externo, y adecuar un departamento contable dentro de la microempresa.

El nuevo departamento contable, va a ser el encargado de realizar los cobros a los clientes, hasta los 90 días para poder realizar los pagos a los proveedores con puntualidad.

- Estrategias Intensivas

Estrategia de penetración en el mercado

Establecer alianzas con un socio que le permita obtener la inversión inicial necesaria.

Aprovechar la reputación de la calidad que manejan, para incorporar nuevos productos al mercado y tener una buena acogida.

Desarrollo de mercado

Dar un plus de valor agregado en el momento de que los vendedores ofrezcan nuestro producto.

Brindar productos de calidad a los clientes, a través de una asesoría de diseños personalizados.

Desarrollo de productos

Aprovechar el espacio y la maquinaria con la que se cuenta, para incrementar la cartera de productos.

- Estrategias Genéricas de Porter

Estrategia de liderazgo en costos

Adecuar nueva maquinaria, que permita producir a volumen mayor.

Utilizar la experiencia adquirida, para realizar buenos convenios con los proveedores.

Vender los desperdicios de papel y al mismo tiempo mantener un compromiso social, a través de las buenas prácticas del cuidado del medio ambiente.

Estrategia de enfoque

Establecer un sistema administrativo y contable adecuado para reincorporarse en el mercado y tratar de captar a los antiguos compradores.

- Estrategias a corto plazo

Vender el edificio que no se necesita, para obtener capital para la inversión inicial.

Establecer un adecuado sistema de reclutamiento, con el fin de eliminar en un 90% la rotación de personal.

4.2.7 Políticas

Según el artículo de Emprende Pyme (2016), Para poder gestionar la administración de una empresa de forma correcta, es necesario establecer una serie de normas y reglas que rijan la actividad diaria de la organización. En caso contrario, es posible que las diferentes que personas que forman parte de la empresa no conozcan cuales son las leyes que se establecen dentro de una organización ni cuál es su propósito. Por ello, es necesario crear políticas empresariales que permite definir cuáles son los principios de la organización y cuáles son los modos de trabajo y estándares de actuación en cada una de las situaciones que se presentan en el día a día.

Se establece políticas para el direccionamiento de las actividades diarias de Corrugados Flowers, con el fin de que cumplan sus funciones de manera eficiente.

4.2.7.1 Política para empleados

- Realizar todo trabajo de manera eficiente, eficaz y a tiempo.
- Mantener ética profesional.
- Se fomentará el respeto y la puntualidad.
- Brindar trato justo a todos los clientes.
- Los puestos son de carácter polifuncional, no podrán negarse a cumplir una actividad a la cual esté capacitado.
- Garantizar la salud ocupacional del trabajador.
- Entrega de la producción puntual.
- Llevar de manera adecuada los uniformes.
- Se realizará evaluaciones trimestrales, para medir la productividad.

4.2.7.2 Política para clientes

- Firmar la hoja de recepción del producto.
- La forma de pago será a un plazo máximo de 90 días.

4.2.7.3 Política para proveedores

- Flexible tanto en los cobros, como en el crédito de la mercadería.
- Los pagos a los proveedores, se realizará a 30 días plazo.
- Tiempo de entrega menor a 72 horas.
- Abastecimiento suficiente para cumplir con los pedidos realizados.

4.2.8 Procesos y reglamentos

El Reglamento interno es una herramienta indispensable para una buena administración de los Recursos Humanos de cualquier empresa sea cual fuera su tamaño o importancia**.** Es el punto de partida para que el trabajador sepa a qué atenerse en cuestiones básicas que hacen al orden y disciplina que debe existir en cualquier unidad de trabajo y además conocer los límites, implícitamente, de las atribuciones o poder de dirección que tiene el empleador sobre sus empleadores. I profesional (2007) Reglamento Interno, (parr.1)

CORRUGADOS FLOWERS

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

TITULO I.

PRINCIPIOS GENERALES

Corrugados Flowers en uso de los atributos que le conceden los estatus sociales y de acuerdo a lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo, realiza el presente Reglamento, con el fin de regular el desenvolvimiento efectivo de las relaciones laborales, por lo que es necesario que lo conozcan todos sus colaboradores internos.

Corrugados Flowers es una empresa dedicada a la producción y comercialización de láminas de cartón corrugados, utilizadas para la exportación de rosas. Por lo tanto sus colaboradores deben estar conscientes que la responsabilidad que adquieren al vincularse con la empresa no solamente los relaciona con esta, sino también con los diferentes grupos de interés.

Art.1.- DEL EMPLEADOR. - Para los efectos y alcances del presente reglamento, entiéndase como empleador a Corrugados Flowers representado por su Gerente General, por medio de quien se organiza el sistema de trabajo y distribución del personal.

Art.2.- DE LOS TRABAJADORES. - Para los efectos y alcances de este reglamento se considera Trabajadores a todos los funcionarios o empleados de Corrugados Flowers, que prestan sus servicios en virtud de contratos de trabajo, que tengan una relación de dependencia y reciban su remuneración directa, sin excepción alguna estarán sujetos al presente reglamento.

Art.3.- DEL INGRESO. - Una persona se considerará ingresada como trabajador de Corrugados Flowers, una vez que haya celebrado su contrato de trabajo y haya entregado los siguientes documentos en copias a color:

- Cédula de ciudadanía o identidad
- Papeleta de votación
- Historia laboral, otorgada por el IESS

En caso de discapacidad, certificado otorgado por el CONADIS.

En caso de tener cargas familiares otorgar.

- Partida de matrimonio e copia certificada
- Partida de nacimiento de los hijos en copias certificadas

ART.4.- DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO. - Los contratos de trabajo se harán con un período de prueba de 90 (noventa) días, si no se hubiese dado por terminado el contrato este se convierte en contrato indefinido.

Para el caso de contratación de personal para temporadas altas, el contrato se firmará máximo para un período de 45 (cuarenta y cinco) días, dando por terminado luego de esto.

ART.5.- LÍNEAS DE SUPERVISION. - Todos los trabajadores estarán sujetos a sus líneas de Supervisión definidas en la estructura de la organización.

ART.6.- CÓDIGO DE ÉTICA. - Todos los trabajadores, independiente de su cargo y función, deben basar su comportamiento en principios y valores que reglen las relaciones entre sí y con los clientes, proveedores y la sociedad.

TITULO II.

DEL DESEMPEÑO LABORAL. –

ART.7.- JORNADA DE TRABAJO. - La jornada ordinaria de trabajo se verificará de lunes a viernes. Se podrá fijar jornadas diferentes en caso de contrato temporal.

Se podrá fijar horarios especiales, así como establecer turnos de trabajo, dependiendo de la cantidad de producción que haya.

Todos los trabajadores contarán con treinta minutos para servirse sus alimentos, en los lugares destinados para el efecto.

ART.8.- HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS. - No se pagan horas extras, ya que se trabajará por temporadas, por lo tanto, esos días se recuperará con días libres entre semana.

ART.9.- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD. - Es obligación de trabajador la asistencia y puntualidad, de manera que a la hora acordada ya deben encontrarse en su puesto de trabajo.

Se llevará un registro con las asistencias y las horas de llegada.

ART10.- DE LAS AUSENCIAS EN GENERAL. - Para los casos de ausencia por enfermedad, deberá ser reportada de inmediato y posteriormente entregar el respectivo certificado médico dentro de los tres días subsecuentes.

TITULO III.-

DE LAS OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. –

ART.11.- DE LA PRESENTACIÓN PERSONAL. - Los trabajadores observarán rigurosamente un especial cuidado en su apariencia e higiene y pulcritud personal en todas sus expresiones.

ART.12.- VISITAS PERSONALES. - Queda prohibido abandonar su puesto de trabajo para atender visitas de carácter personal.

ART.13.- DEL CUIDADO DE LOS ACTIVOS FIJOS Y SUMINISTROS DE TRABAJO. - Los activos fijos y suministros proporcionados a los trabajadores, deberán ser empleados de manera cuidadosa y apropiada, cuidando de su buen estado y evitando deterioro.

ART14.- OTRAS OBLIGACIONES. - Además de las antes señaladas, son también obligaciones de los trabajadores

- Cuidar de su seguridad y la de sus compañeros.
- Respetar a sus supervisores y compañeros de trabajo.
- Observar orden en su puesto de trabajo.
- Acatar las normas establecidas.
- Informar de las irregularidades e incorrecciones de las que tenga conocimiento.

TITULO IV.-

DE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES. -

ART.15.- DERECHOS FUNDAMENTALES. - Los derechos de los trabajadores son irrenunciables, gozará de los derechos a su favor, de manera que se efectivicen, siendo responsable Corrugados Flowers de hacer que se cumplan.

ART.16.- DE LA CAPACITACIÓN.- En caso de requerir capacitación, es obligación de Corrugados Flowers efectuar un plan de capacitación anual o semestral y de manera gratuita.

ART.17.- DE LOS ANTICIPOS. - El empleador podrá conceder un anticipo a la remuneración, cuando se lo pidan con anticipación y hasta un máximo de tres ocasiones al año.

TITULO V.-

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

ART.18.- DE LAS ÁREAS RESTRINGIDAS Y CIRCULACIÓN DENTRO DE LA OFICINA. - Queda prohibido el acceso a todas aquellas áreas, que el empleador defina como restringidas.

ART.19.- NEGOCIOS PARTICULARES. - Los trabajadores no pueden tener otros empleos o negocios particulares de la competencia, ni con proveedores del Empleador.

ART.20.- OTRAS PROHIBICIONES. –

- Faltar a las normas disciplinarias.
- Propiciar disputas con los compañeros.
- Atrasarse al trabajo o abandonarlo sin notificar.
- Usar inadecuadamente los recursos de la empresa.
- Rehusarse a cumplir las órdenes dispuestas por el empleador.
- Cometer fraudes, robos o cualquier infracción.
- Ocupar el tiempo de trabajo para asuntos personales.

TITULO VI.-

OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL EMPLEADOR

ART.21.- Son obligaciones de empleador las dispuestas en la Constitución de la República del Ecuador, y sus obligaciones las dispuestas en el Código de Trabajo.

TITULO VII.-

FORMALIDADES. -

ART.22.- NOTIFICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO. - El empleador informara a todos los colaboradores internos a través del mecanismo que considere del presente Reglamento Interno.

ART.23.- CONOCIMIENTO. - Todas las partes interesadas entienden por conocido el Reglamento y su ignorancia no excusa a nadie.

Este Reglamento Interno estará vigente en cuanto la Dirección del Trabajo lo apruebe.

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

4.2.9 Presupuesto

Inversión inicial para reincorporar al mercado a Corrugados Flowers

En la siguiente tabla se encuentra los valores de la inversión que se necesita para empezar de nuevo en el mercado, como la empresa ya cuenta con lo que es maquinaria, muebles y enseres, entre otros, solo se realizará un presupuesto de la materia prima que se utilizaría en el pedido del primer mes, se utilizará en el primer pedido aproximadamente en 2 plantaciones, pero como el cobro se hace hasta 90 (noventa) días después, no se contaría con capital para un segundo pedido, por lo que se debería programar el material para este.

El total de la inversión es de aproximadamente 45600 dólares y para empezar a producir dependerá de la cantidad de clientes que se capte y la cantidad de pedidos que estos generen.

Con esta primera Inversión del contenedor se obtendrán 320000 hojas, las cuales se venderán a 0.20 centavos, menos los gastos de materia prima, mano de obra, CIF, y otros, da una utilidad mensual de 18444 dólares.

TABLA 14: Presupuesto de inversión Inicial

DESCRIPCIÓN	**CANTIDAD**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR TOTAL**
1 Contenedores de 30 toneladas (papel dúplex de primera gramaje 215 o 220 gramos)	1 Contenedor	28000	28000
Engrudo (Bioplast)	10 tambores	200	2000
Impresiones	160000 Hojas	0.03	4800
Transformación de bobina a lámina	30 toneladas	47	1400
Pago Mano de Obra Directa	10 trabajadores	386	3860
Pago Mano de Obra Indirecta	4 Administrativos		2700
Cintas adhesivas (1 lote de 36 unidades)	120 unidades	0.80	96
Papel kraft 80g marrón	500 Hojas	0.40	200
Movilización (traslado del papel)	30 Viajes		1500
Servicios básicos			1000
Total			45556

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

TABLA 15: Proyección de utilidades que obtiene Corrugado Flowers

DESCRIPCIÓN	VALORES (Dólares)
*320000 hojas * 0.20 centavos*	64000
Gastos de producción	45556
Utilidad mensual	18444

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

Para largo plazo la empresa tiene el objetivo de comprar una nueva máquina, la cual tiene tecnología de punta, el valor de esta es aproximadamente de 300000, el beneficio de invertir en esto es:

- Se eliminaría las subcontrataciones, tanto de imprenta, como de corte de bobina a lámina, ya que esta maquinaria realiza todo el proceso completo.

- El pago de mano de obra disminuirá ya que no se necesita de tantos trabajadores, y con esto se podrá pagar a los jefes de los diferentes departamentos que se necesitan implementar.

- Se producirá a mayor volumen, por lo tanto, se puede captar nuevos clientes.

- El costo de la materia prima disminuirá, ya que las láminas que se utilizan son más económicas.

4.3 Control y evaluación estratégica

El control y evaluación de la estrategia es una de las gestiones finales en cualquier proceso de planeación. Se trata de un proceso de verificación de pasos y resultados que permite medir el progreso o desarrollo de un negocio. Todas las compañías están en el deber de analizar, revisar y cuantificar el desempeño y las consecuencias de los diseños de planificación que se llevan en la organización. Shopify expert México (2017) Evaluación Estratégica (párr.1)

Al ser esta una propuesta de implementación de un plan estratégico para la empresa Corrugados Flowers, el control dependerá de la persona encargada, en el tiempo en el que se establezca oficial el plan estratégico, por lo tanto, hasta ese momento no se podrá hacer el control y la evaluación ya que controlar una estrategia implica verificar que se estén llevando a cabo las acciones planificadas y que se cumpla con lo pautado, para luego poder medir resultados.

4.3.1 Balanced Scorecard

> Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. TiedCOMM (2017) Planificación estratégica, (párr.2)

> Según el blog de Pensemos (2017), El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión, la visión, los valores centrales, las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

Para el caso de Corrugados Flowers analizaremos los objetivos estratégicos de la microempresa, sin embargo, no podremos medir si los resultados se cumplen o no, ya que esta es una propuesta de plan estratégico, pero se espera lograr implementar a largo plazo, y hacer útil esta herramienta.

Tabla 16: Balanced Scorecard de Corrugados Flowers

					Semáforo		
Perspectiva	Objetivos Estrategicos	Indicador	Variable	Estrategia	Meta	Precaución	Peligro
Financiera	Empezar a generar liquidez a partir del 2021	liquidez general	Activo corriente - Pasivo total	Vender el edificio que no se necesita, para obtener capital para la inversión inicial.	100%	50%	30%
				Establecer alianzas con un socio que le permita obtener la inversión inicial necesaria.	100%	50%	30%
	Llevar un control eficiente de la cartera de crédito	periodo de cobro	cuentas por cobrar promedio * 365 / Ventas a crédito	El nuevo departamento contable, va a ser el encargado de realizar los cobros a los clientes, hasta los 90 días para poder realizar los pagos a los proveedores con puntualidad.	100%	50%	30%
	Ampliar en 10% su cartera de clientes a nivel nacional	crecimiento en ventas	Ventas del año corriente / Ventas del año anterior *100	Aprovechar la reputación de la calidad que manejan, para incorporar nuevos productos al mercado y tener una buena acogida.	10%	5%	3%
Cliente	Ofrecer productos 100% de calidad que sean competitivos con las nuevas maquinarias que se ofrecen ahora en el mercado.	Satisfacción del cliente	Núm. De clientes que contactan a la empresa con reclamos / Total de clientes atendidos	Brindar productos de calidad a los clientes, a través de una asesoría de diseños personalizados.	100%	75%	50%
Procesos internos	Eliminar en un 90% la rotación existente de personal, en base al establecimiento adecuado de una estructura organizacional	IRP	(A+D)/2*100/ PE	Establecer un adecuado sistema de reclutamiento, con el fin de eliminar en un 90% la rotación de personal	10%	25%	50%
	Llevar de manera eficiente el control contable	Idice de crecimiento interno	Crecimiento de los flujos de caja	Dejar de contratar un contador externo, y adecuar un departamento contable dentro de la microempresa.	100%	75%	50%
	Aumentar la producción en un 20% más de lo que se producía normalmente	Desarrollo de nuevos productos	Cant. De productos año corriente / Cant. de productos año anterior - 1	Cambiar las maquinarias a otras con tecnología de punta que permita producir a mayor volumen, con el fin de eliminar procesos que antes la empresa subcontrataba.	20%	10%	5%
Inniovación y crecimiento	Incrementar su cartera de productos al menos con dos productos nevos al año con, el fin de que sean altamente competitivos	Desarrollo de nuevos productos	Cant de productos año corriente / cant. De productos año anterior - 1	Aprovechar el espacio y la maquinaria con la que se cuenta, para incrementar la cartera de productos.	100%	50%	25%

FUENTE: (Corrugados Flowers, 2018)

Elaborado por: Katherine Hidalgo

5. PLAN DE ACCIÓN

5.1 Propuesta del plan de acción

Esta propuesta de implementación de un plan administrativo se realizó, analizando cada una de las variables que influyeron para que Corrugados Flowers haya tenido que tomar la decisión de cerrar, por lo tanto, se propone este proyecto, asegurando que es eficaz y con el fin de que la microempresa lo utilice a largo plazo para otorgarle una ventaja competitiva en el mercado actual.

5.2 Etapas de ejecución del plan estratégico

Posterior a la elaboración del plan estratégico, detallare las directrices que se pueden seguir para la implementación de este proyecto en la microempresa Corrugados Flowers

5.2.1. Comunicación del plan estratégico

Se difundirá las etapas de implementación a todos los colaboradores internos de la microempresa, con el fin de que conozcan que esta nueva oportunidad de reingreso al mercado, no se trabajará como se acostumbraba, al contrario, se tomarán todas las medidas necesarias para obtener una ventaja competitiva.

5.2.2. Programa del plan estratégico

Paso 1

Actividad:

Se reunirá a todos los trabajadores para darles a conocer la implementación del nuevo plan estratégico, la misión, visión y valores que deberán ejercerse en la empresa y darles a conocer los objetivos propuestos y con qué estrategias se alcanzarán estos

- *Responsable:*

  Gerente general

- *Recursos:*

  Presentación en power point

  Volantes con la información

- *Inversión:*

  Costo de las impresiones

- *Tiempo:*

  3 horas laborables

Paso 2

Actividad:

Después de un mes, realizar un seguimiento con el fin de obtener los resultados en cuanto a la adaptación de los trabajadores con las nuevas directrices que se impartieron en el punto 1

- Responsable:

  Gerente General

- Recursos:

  Revisión de quejas.

  Formulario de preguntas en cuanto a visión, misión y valores

- Inversión:

  Impresiones del cuestionario

- Tiempo y fecha propuestos:

  4 horas

  Después de un mes de proyectado el primer paso

Paso 3

Actividad

Hacer un seguimiento trimestral de los objetivos y ver si se está cumpliendo de acuerdo al plan establecido, incentivar a continuar con las estrategias expuestas.

- Responsable:

  Dueña de la empresa, Gerente General, Jefe del Departamento Administrativo, Jefe de Producción, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de ventas

- Recursos:

  Sala de reunión

- Proyector

  Carpetas con la información de resultados

  Aperitivos

- Inversión:

Impresiones

Costo de los aperitivos

- Tiempo:

1 día laborable

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ✓ Corrugados Flowers tiene todas las posibilidades de reingresar al mercado, gracias a la experiencia y la calidad de sus productos, que le posicionaron por un tiempo en el mercado.

- ✓ Para reingresar al mercado tienen que dar un plus nuevo a la empresa buscando herramientas y alternativas para tener una ventaja competitiva.

- ✓ La microempresa ya que se encuentra endeuda en los bancos no puede realizar un microcrédito, sin embargo, se podría hacer una sociedad o intentar vender la propiedad que tienen y capitalizar la empresa.

- ✓ El primer paso para mejorar, es cambiar los procesos administrativos y contables, para así tener una directriz establecida de como actuar de nuevo en el mercado.

- ✓ Deben mantener la calidad que han brindado por muchos años a sus clientes, ya que esto siempre les ha diferenciado del resto.

- ✓ La empresa tiene todas las posibilidades de agrandar su cartera de productos, gracias a que la maquinaria que tienen es la misma que se usa para elaborar todo tipo de empaques de cartón.

6.2 Recomendaciones

- ✓ Implementar la presente propuesta estratégica, con el fin de reincorporarse al mercado con una ventaja competitiva.

- ✓ Intentar vender su propiedad o realizar una alianza con un socio que capitalice la empresa.

- ✓ Reorganizar la estructura organizacional, creando los departamentos necesarios para el buen funcionamiento de la microempresa.

- ✓ Dejar de contratar un contador externo, y al contrario reclutar a una persona que maneje eficazmente tanta el área administrativa como la contable.

- ✓ Brindar una asesoría a los clientes, tanto para promocionar su producto, como para ayudarlos a crear empaques y logos, que los distinga de los demás, no olvidemos que el empaque del producto es la cara de la empresa.

- ✓ Elaborar un plan de marketing, que permita posicionar a la empresa entre una de las mejores, logrando que se posicione en la mente de los consumidores.

- ✓ Incrementar la producción, ya que tienen todas las posibilidades de introducir en el mercado nuevos productos sin tener que invertir mucho.

- ✓ Comprar a largo plazo maquinaria con tecnología de punta, es una inversión grande, pero generara mayor utilidad para el negocio, abriendo la oportunidad de incrementar su cartera de clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Tompson, A, 2012, Administración Estratégica, Teoría y Casos, Mc Graw Hill
- Grant, R, 2014, Dirección Estratégica: Concepto, técnicas y aplicaciones, Castellano.
- Ekos Negocios, 2017, Papel y Cartón, Aporte a la economía en el día a día de los ecuatorianos. Recuperado de http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9811
- Corporación Financiera (CFN), Sector Industrial: Papel y Productos de papel, 2017. Recuperado de https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/12/Ficha-Sectorial-Productos-de-Papel-dic-2017.pdf
- Daft, R, 2005 Administración, Ediciones Paraninfo
- Hill, C, 1996, Administración Estratégica: un enfoque integrado, Cengage Learning, c2011
- Importancia de la administración https://importanciade.com/la-administracion/
- EUMED, Estrategia de penetración del mercado Recuperado de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm
- Buenos Negocios, Desarrollo de mercado http://www.buenosnegocios.com/notas/359-4-estrategias-crecer
- Espinoza, 2015, Desarrollo del producto.. Recuperado de http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/

- Marketeros, Estrategias de Michael Porter. Recuperado de https://www.marketeroslatam.com/estrategias-genericas-negocio-michael-porter/

- My coach, 2009, Objetivos Empresariales. Recuperado de http://www.mycoach.es/2009/03/14/objetivos-empresariales/

- Chiavenato, I (2006) Introducción a la Teoría de la Administración, Mc Graw Hill

- Domínguez (2010) Principios y Fundamentos de la Gestión de empresas.

- Illera (2008) Administración y Funciones de Empresa

- Kaplan, R (2000) Cuadro de mando integral

- Daft, R, 2010, Teoría y Diseño Organizacional, Ediciones Paraninfo

- Johnson, J, 2006, Dirección Estratégica, Pearson Educacion

ANEXOS

RUC - CORRUGADOS FLOWERS