



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

ESCUELA DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FLORICOLA ANTERAROSES CIA. LTDA.
UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN PEDRO MONCAYO”**

AUTOR:

PATRICIO DAVID JÁCOME GUERRERO

TUTOR:

MGS. IRENE MARISOL REVELO PORTILLA

IBARRA – ECUADOR

JULIO, 2026

barra, 14 de julio del
2026

De mi consideración:

Mediante el presente, tengo a bien certificar que el trabajo de integración curricular de la estudiante: PATRICIO DAVID JÁCOME GUERRERO con el tema: *"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FLORICOLA ANTERAROSSES CIA. LTDA. UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN PEDRO MONCAYO"*

Una vez analizado por la herramienta de detección de coincidencias y prevención del plagio académico utilizada por la institución, TURNITIN, obtiene el 6% de coincidencia y 0% sobre uso de IA. Por lo que se encuentra en el rango establecido de acuerdo a los criterios de valoración del porcentaje de similitud establecidos por la PUCE.

14/7/26, 21:48

Turnitin - Originality Report - TRABAJO corregido.docx

Turnitin Originality Report
Processed on: 14-Jul-2026 21:44 -05
ID: 2998220041
Word Count: 22332
Submitted: 1
TRABAJO corregido.docx By David Jácome

Similarity Index
6%

Similarity by Source
Internet Sources: 5%
Publications: 1%
Student Papers: 4%

2% match (student papers from 08-Jul-2026)
Class: ASESORIAS_2025
Assignment: PROYECTO
Paper ID: [2994948370](#)

1% match (student papers from 03-Jul-2026)
[Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE on 2026-07-03](#)

< 1% match (student papers from 03-Mar-2021)
[Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE on 2021-03-03](#)

< 1% match (student papers from 09-Jul-2025)

turnitin **David Jácome**
TRABAJO corregido.docx  **Download**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA
ESCUELA DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEMA:
"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FLORICOLA ANTERAROSSES CIA. LTDA.
UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN PEDRO MONCAYO"

0% detected as AI ⓘ
Percentage indicates the amount of qualifying text within the submission that was likely generated using AI.
Submission Breakdown
page 1 page 115
0 AI-generated only 0%
Likely AI-generated text from a large-language model.
[FAQs](#)

IRENE MARISOL REVELO PORTILLA
Firmado digitalmente por
IRENE MARISOL REVELO PORTILLA
Fecha: 2026.07.14 22:00:50 -05'00'
Mgs. Irene Revelo
C.I. 0401150420
FECHA: 14 de julio 2026

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

IRENE
MARISOL
REVELO
PORTILLA
(f):

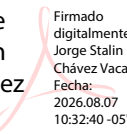


Firmado digitalmente por IRENE
MARISOL REVELO PORTILLA
Fecha: 2026.07.17 08:15:56 -05'00'

Mgs. Irene Marisol Revelo Portilla

C.C.: 0401550420

Jorge
Stalin
Chávez
Vaca
(f):

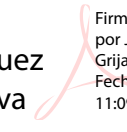


Firmado digitalmente por
Jorge Stalin
Chávez Vaca
Fecha:
2026.08.07
10:32:40 -05'00'

Msc. Jorge Stalin Chávez Vaca

C.C.: 1002100046

Jorge
Enríquez
Grijalva
(f):



Firmado digitalmente
por Jorge Enriquez
Grijalva
Fecha: 2026.08.06
11:09:59 -05'00'

Ms. Enriquez Grijalva Jorge

C.C.: 1001839479

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Patricio David Jácome Guerrero* declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 16 de abril del 2026

(f):  **Patricio David
Jácome Guerrero**


Patricio David Jácome Guerrero

C.C.: 1004721682

AUTORIA

Yo, *Patricio David Jácome Guerrero*, portador de la cedula de ciudadanía N°1004721682, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad del autor@, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



Patricio David Jácome Guerrero

C.C.: 1004721682

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado, antes que nada, a mi familia, mi principal refugio y apoyo en este proceso. Gracias por tenerme tanta paciencia, por comprenderme y por no dejar de creer en mí cuando las cosas se ponían difíciles. A mis padres, por todo su esfuerzo y por enseñarme que con responsabilidad y constancia se logran los sueños. Ustedes son la base de este triunfo. También quiero dedicar este logro a todos los que se cruzaron en mi camino para sumarme fuerzas, motivación y buenas energías.

Agradecimientos

Doy infinitas gracias a la salud y el privilegio de culminar una de las etapas más importantes de mi vida. A mi familia, por su amor incondicional, por no soltarme la mano en ningún momento y por ser mi gran inspiración para no rendirme. A mis profesores, que con su experiencia y dedicación moldearon mi futuro profesional. Un agradecimiento muy especial a mi tutor, por guiarme con tanta paciencia y sabiduría a lo largo de este trabajo. Finalmente, gracias a cada persona que puso su granito de arena, directa o indirectamente, para que este proyecto se hiciera realidad. Sin ustedes, este logro no hubiera sido posible.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA.....	i
TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	i
CERTIFICACIÓN TUTOR.....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORIA	v
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	vi
Índice de gráficas	xii
Resumen.....	xiv
Abstract	xv
Introducción	1
Problema	1
Justificación	2
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivo específico	3
1. rEVISIÓN LITERARIA	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Marco Teórico.....	5

1.2.1	La estrategia	5
1.2.2	Plan Estratégico	5
1.2.3	Análisis del Entorno.....	9
1.2.4	Análisis del entorno competitivo	11
1.2.5	Análisis interno de la empresa	15
1.2.6	Análisis de la Cadena de valor	15
1.2.7	Diagnóstico estratégico	17
1.2.8	Definición y elección de la Estratégica Empresarial.....	20
1.2.9	Implantación de Plan Estratégico.....	23
1.2.10	Adaptación del Plan de Estratégico a la Certificación Flor Ecuador	26
2.	Metodología de la investigación	29
2.1	Tipo de investigación	29
2.2	Enfoque	29
2.3	Variables	30
2.4	Indicadores	30
2.5	Población.....	30
2.6	Técnicas.....	30
2.7	Procedimiento y aplicación de instrumentos	31
2.8	Análisis de datos	32
2.8.1	Entrevista	32
2.8.2	Encuesta	32
2.8.3	Análisis estadístico de los resultados	32

2.9	Discusión e Interpretación de los datos	34
3.	Propuesta de Plan Estratégico	35
3.1	Presentación de la propuesta	35
3.2	Caracterización de Anteraroses Cía. Ltda	35
3.2.1	Clientes y mercado objetivo.....	36
3.2.2	Estructura organizacional.....	37
3.2.3	Situación problemática.....	38
3.3	Síntesis del diagnóstico estratégico.....	39
3.3.1	Diagnóstico externo: análisis PESTEL.....	39
3.3.2	Diagnóstico competitivo: 5 Fuerzas de Porter	40
3.3.3	Diagnóstico interno.....	41
3.3.4	Matriz FODA priorizada.....	42
3.3.5	Análisis CAME.....	43
3.3.6	Brechas estratégicas operativas.....	44
3.4	Direccionamiento estratégico propuesto	44
3.4.1	Misión de la propuesta	44
3.4.2	Visión propuesta al 2031	45
3.4.3	Valores organizacionales propuestos	45
3.4.4	Ejes estratégicos.....	45
3.5	Formulación y diseño de estrategias	46
3.5.1	Objetivos estratégicos SMART	46
3.5.2	Estrategia derivada de la matriz FODA	47

3.5.3	Descripción de estrategias priorizada	48
3.6	Matriz de alineamiento estratégico.....	50
3.7	Plan de Acción propuesto.....	51
4.	Conclusiones y recomendaciones	52
4.1	Conclusiones	52
4.2	Recomendaciones	53
	Bibliografía	liv
	ANEXOS	lviii
	Anexo Nro. 1: Anteproyecto aprobado	lviii
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA.....	lviii
	PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....	lviii
	ALTERNATIVA	lviii
	PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE	lviii
	Introducción	1
	Problema	1
	Justificación	2
	Objetivos.....	3
	Objetivo general.....	3
	Objetivo específico	3
1.	Estado del Arte.....	5
1.1	Marco Teórico.....	5
1.1.2	Plan Estratégico	5

1.1.3 Modelos de planificación estratégica.....	5
1.1.4 Estudios previos en el sector agrícola.....	5
1.1.5 Enfoque metodológico del proyecto	5
1.1.6 Adaptación del Plan de Estratégico a la Certificación Flor Ecuador	5
2. Metodología	6
2.1 Diseño de investigación	6
2.2 Variables	7
2.2.1 Población y procedimiento muestral.....	8
2.2.2 Instrumentación y procedimientos	8
2.3 Aplicación de instrumentos.....	9
2.4 Procesamiento y análisis de datos	10
2.5 Cronograma del proyecto.....	11
Bibliografía	12
Anexo Nro. 2: Autorización para uso de información técnica de la empresa.....	13
Anexo Nro. 3: Tabla de relación entre variables e indicadores de la investigación.....	14
Anexo Nro. 4: Preguntas de la entrevista.....	18
Anexo 5: Preguntas de encuesta	20
Anexo Nro. 6: Entrevista a María José Castro.....	21
Anexo Nro. 7: Entrevista a Jorge Córdova	24
Anexo Nro. 8: Evidencias fotográficas	27
Anexo Nro. 9: Encuesta a operarios	28

Índice de tablas

Tabla 1: Tabla de frecuencias	33
Tabla 2: Desviaciones	33
Tabla 3: Productos de la empresa Anteraroses Cía. Ltda.....	36
Tabla 4: Diagnóstico interno.....	41
Tabla 5: Análisis CAME.....	43
Tabla 6: Objetivos Smart	46
Tabla 7: Estrategias FO, FA, DO, DA	47
Tabla 8: Matriz de alineamiento estratégico	50
Tabla 9: Plan de Acción.....	51
Tabla 10: Relación entre variables e indicadores de la investigación.....	14
Tabla 11: Cuestionario Entrevista.....	18
Tabla 12: Cuestionario de Encuesta.....	20
Tabla 13: Entrevista Lic. María José Castro	21
Tabla 14: Entrevista Arq. Jorge Córdova.....	24
Tabla 15: Entrevista a operarios de la empresa.....	28

Índice de gráficas

Gráfico 1: Plan Estratégico	6
Gráfico 2: Jerarquía del Plan Estratégico.....	7
Gráfico 3: Objetivos estratégicos	9
Gráfico 4: Fuerzas de Porter	12
Gráfico 5: Cadena de Valor de Porter	16

Gráfico 6: Análisis FODA	18
Gráfico 7: Estrategias CAME, en relación al DAFO.....	19
Gráfico 8: Matriz de Dirección de Crecimiento de Ansoff.....	21
Gráfico 9: Matriz McKinsey.....	21
Gráfico 10: Aspectos para la estrategia operativa.....	22
Gráfico 11: Tipos de KPI's.....	24
Gráfico 12: Esquema de Evaluación del Plan de Acción.....	25
Gráfica 13: Estructura organizacional.....	37
Gráfica 14: Análisis PESTEL	40
Gráfica 15: 5 Fuerzas de Porter	41
Gráfica 16: Análisis FODA	42

RESUMEN

La florícola Anteraroses Cía. Ltda. – ubicada en Tupigachi, parroquia del cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha – es una microempresa que tiene una visión, a mediano plazo, de incrementar sus ventas. Para hacerlo, necesariamente prescinde de mejorar su sistema productivo, además de ampliar su mercado de clientes. Entonces es que se ha propuesto crear un Plan Estratégico que les permita adentrarse en un nivel organizativo y productivo que le permita ser competitiva en el mercado florícola internacional. Así es que ha visto imperiosa la necesidad, no sólo de mejorar los procesos productivos, sino que, además, perfeccionar sus relaciones laborales y medioambientales; por esta razón se ha pensado en adentrarse a los estándares de la certificación de Flor Ecuador. De esta forma, para el 2031, la empresa estará certificada y aplicando todos los estándares de calidad y procesos productivos eficientes, respetando los aspectos sociales, laborales y medioambientales de la empresa.

El presente estudio es un compendio del análisis profundo a la empresa y determinar la hoja de ruta, mediante un Plan Estratégico, para conseguir la certificación de Flor Ecuador, además de la mejora de los procesos productivos de la empresa y adecuarlos a la nueva realidad productiva en la que se respete la normativa ambiental y los derechos laborales de los colaboradores.

ABSTRACT

The flower-growing company Anteraroses Cía. Ltda.—located in Tupigachi, a parish in the Pedro Moncayo canton, Pichincha province—is a microenterprise with a medium-term vision of increasing its sales. To achieve this, it must improve its production system and expand its customer base. Consequently, the company has set out to create a Strategic Plan that will enable it to reach a level of organization and productivity that allows it to compete in the international flower market. It has therefore recognized the urgent need not only to improve production processes but also to enhance its labor and environmental practices; for this reason, it has decided to pursue Flor Ecuador certification standards. Consequently, by 2031, the company will be certified and will be implementing all quality standards and efficient production processes, while respecting the company’s social, labor, and environmental responsibilities.

This study is a summary of an in-depth analysis of the company and outlines a roadmap—through a Strategic Plan—to achieve Flor Ecuador certification, as well as to improve the company’s production processes and adapt them to the new production reality, one in which environmental regulations and employees’ labor rights are respected.

INTRODUCCIÓN

Problema

La floricultura se ha consolidado como una industria pujante y en constante crecimiento, especialmente en las provincias del norte del Ecuador, como Carchi, Imbabura y Pichincha. Este sector se posiciona como el quinto rubro económico más importante dentro de la actividad agrícola, generando aproximadamente 65 000 empleos directos y 55 000 empleos indirectos. En este sentido, la floricultura representa un aporte significativo al Producto Interno Bruto (PIB) del país. Asimismo, se prevé que para el año 2030, mediante el Certificado Flor Ecuador, las empresas del sector adopten prácticas sostenibles orientadas a la neutralidad de carbono, regenerar comunidades y regenerar ecosistemas, de acuerdo con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones (2025).

Dentro de estos parámetros y objetivos para el 2030, los retos a subsanar que tiene el sector florícola en el Ecuador son muchos, entre los que se destacan son: los conflictos sociales, los impuestos locales, los aranceles originados en los países compradores y la misma legislación ecuatoriana, sobre todo en el aspecto laboral. Pero, más allá de los conflictos internos, la amenaza de la competencia siempre creciente y la falta de regulación por derechos de propiedad intelectual son el marco que completa un escenario poco alentador para la inversión en este segmento de la agricultura ecuatoriana.

Por esta razón es que se necesita estructurar el escenario de la coyuntura política, social y económica de las empresas para determinar los puntos críticos de la misma. Una vez identificados estos hitos, es necesario confrontarlos de manera técnica y estratégica, de tal forma que estos puedan ser subsanados en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, se necesitan procedimientos de acción para resolver los conflictos con un plan administrativo

moderno que se enfoque no sólo en la mejora de los sistemas de ejecución administrativa, sino también de la mejora del mismo proceso.

De esta forma, para la empresa ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Pedro Moncayo, la empresa ANTERAROSSES CIA. LTDA. prevé establecer su Plan Estratégico para responder a las debilidades y amenazas existentes en su sistema de producción, administración, en el entorno social, económico y político que la rodea.

El establecimiento de este Plan Estratégico no sólo puede generar nuevas oportunidades de crecimiento y eficiencia empresarial, de tal forma que se convierta en un motivo potencial de creación de nuevas fuentes de empleo y aumento de ingresos para la propia empresa, sino que, también, se adecue a los estándares de producción de las certificaciones nacionales e internacionales como lo son Flor Ecuador.

Justificación

La economía ecuatoriana deposita grandes expectativas en el sector florícola, impulsando el incremento de los estándares de producción dentro de un marco laboral, social, económico y ecológico. En este contexto, Flor Ecuador, que, según esta entidad, “se estableció en 2005 como un esquema social y sostenible dirigido a empresas ecuatorianas dedicadas a la producción y comercialización de flores” según la WEB de la Certificación Flor Ecuador, (2025); así también se ha consolidado como un referente para que las empresas del sector cumplan con las condiciones necesarias para una producción eficiente y eficaz, en concordancia con las normativas ambientales vigentes.

Por esta razón, Anteraroses Cía. Ltda. ha decidido incorporarse al proceso de evolución administrativa promovido tanto por el Gobierno ecuatoriano como por la certificación Flor Ecuador. No obstante, para lograr una adecuada adaptación, la empresa requiere establecer un

Plan Estratégico que le permita integrarse de manera ordenada y eficiente a la estructura productiva dinámica planteada.

Se espera que, para el 2030, la empresa, con el Plan Estratégico en ejecución, se haya adaptado a las exigencias productivas de las certificaciones y del gobierno ecuatoriano. Los beneficios esperados son: 1, crecimiento del ingreso, aumentando la masa de clientes, además de su diversificación; 2, el beneficio social y laboral para empleados y vecinos de los alrededores de la empresa, con salarios más dignos, condiciones laborales más sanas, producción limpia, sin afecciones a la comunidad; 3, producción adaptada a los requerimientos ambientales; y, 4, la implementación de sistemas productivos evolutivos y de constante mejora, como los KPI's.

Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar un Plan Estratégico para la florícola ANTERAROSSES CÍA. LTDA., comprendido en el periodo entre el 2027 y 2032, con base en los parámetros de Flor Ecuador, buscando el crecimiento y progreso de la empresa.

Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico interno y externo de ANTERAROSSES CÍA. LTDA. mediante herramientas estratégicas (FODA, PESTEL, análisis competitivo y evaluación de procesos), para identificar los factores clave que orienten la formulación de indicadores KPI y su respectiva línea base;
- Analizar el grado de cumplimiento de ANTERAROSSES CÍA. DA. respecto a los estándares y parámetros establecidos por Flor Ecuador, determinando brechas estratégicas y operativas que permitan definir KPI pertinentes y metas que aseguren el alineamiento del plan estratégico 2027 y 2032;

- Diseñar los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y lineamientos operativos del Plan Estratégico 2027–2032, incorporando para cada uno indicadores KPI, fórmulas de medición, líneas base, metas y responsables, garantizando la medición del desempeño institucional;
- Elaborar un plan de acción estructurado y viable, que incluya programas, actividades, cronograma, recursos, responsables, KPI operativos y metas anuales, asegurando un sistema de seguimiento y evaluación que permita valorar el avance y la efectividad del Plan Estratégico 2027–2032 de ANTERAROSSES CÍA. LTDA.

1. REVISIÓN LITERARIA

1.1 Antecedentes

Para la investigación y los objetivos establecidos prescinde de datos concretos y literatura teórica para mayor y mejor comprensión del tema, utilizando herramientas lógicas necesarias para facilitar la cuantificación del o los fenómenos a investigarse. Por eso es que, es necesario, conocer el contexto teórico en el que se manejará la investigación y su marco conceptual para evitar dispersión de la información, además de la corrupción de los datos.

Por esta razón es que se hace necesaria establecer el Marco Teórico investigativo que permita delimitar los conceptos que se pretenden utilizar en la presente investigación.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 *La estrategia*

Para la Real Academia de la Lengua Española, en su acepción pertinente, menciona que es un “plan de acciones coordinadas para dirigir un asunto o conseguir un fin” (Real Academia Española, 2025). Por otra parte, para el profesor Chandler, (1962) la estrategia es la “... definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.

En otras palabras, la estrategia en lo que corresponde a la coyuntura empresarial es la definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y crear el plan de acción para la consecución de los mismos. Para ello, es necesario el establecimiento de los parámetros de acción en un documento físico.

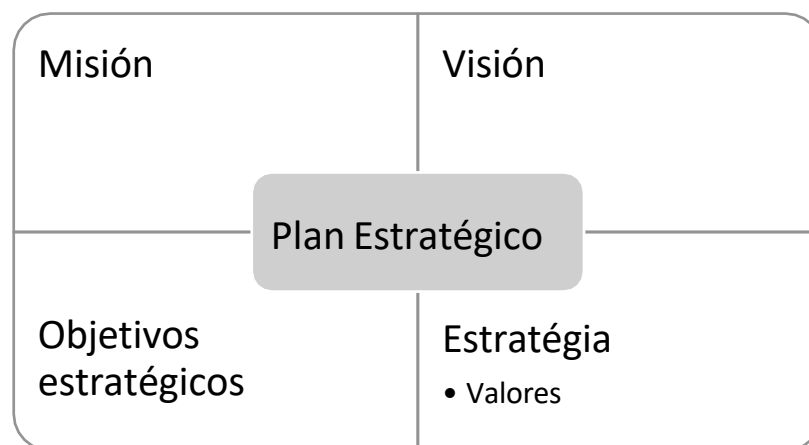
1.2.2 *Plan Estratégico*

“El Plan Estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado”, asevera

la consultora especialista de ALTAIR CONSULTORES, (2020). En este documento se establecen los objetivos que se quieren lograr para una empresa, de acuerdo a la Visión y Misión que se hayan asignado a la misma, de acuerdo a los valores corporativos que se hayan establecido.

Para que este documento, el Plan Estratégico, pueda ser concebido, es necesario plasmar, como prioridad: la Misión, Visión, Valores y objetivos estratégicos, como se lo puede ver en el siguiente esquema de la Gráfica Nro. 1:

Gráfico 1: Plan Estratégico



Elaborado por: Elaboración propia.

Sin embargo, en un esquema estrictamente jerárquico, este conjunto de proposiciones se dispone de la siguiente manera, como lo demuestra la Gráfica Nro. 2:

Gráfico 2: Jerarquía del Plan Estratégico



Elaborado por: Elaboración propia.

1.2.2.1 Definición de Visión

La visión de una empresa puede definirse como la pretensión de los objetivos futuros de una empresa sostiene Alfonso Peiro, (2020). Esta visión puede diversificarse según lo que se pretenda en una empresa, en cada uno de los aspectos del negocio. Por ejemplo, si se quiere mejorar la relación con los clientes o con el personal operativo que colabora en la empresa. Si se quiere incrementar los costos o ser más ecológicamente sostenible en el tiempo. La visión puede establecerse desde diversas perspectivas para lo que se cumpla en un futuro.

1.2.2.2 Definición de Misión

La Misión de una empresa es la descripción escrita del o los motivos de la misma empresa, su actividad y razón de ser, asevera Víctor Velayos, (2020), en su libro “La Visión de una Empresa”. La misión se lo establece en el tiempo y en el espacio: en el tiempo, la misión puede establecerse para un determinado periodo o por un tiempo indeterminado; en cuanto al espacio, es dónde la empresa ejecuta sus actividades, si es una localidad, región, país o es internacional.

Por supuesto, la misión de una empresa puede ser dinámica, de acuerdo a la evolución de la misma empresa y su relación con el dinamismo exterior. Por eso es que, siempre hay que establecer una misión general que implique varias implícitas y tácitas que puedan evolucionar en el tiempo.

1.2.2.3 Valores corporativos

Son un conjunto de principios o normas escritas con los cuales interactúa una determinada empresa dentro de un entorno de mercado de bienes y servicios. Estos pueden partir a partir de las propias creencias culturales, religiosas o morales de las personas que constituyeron la empresa. Su fundamento radica en establecer un criterio, una ética de trabajo bajo la cual se cimentan sus acciones y actividades. Este es el criterio sucinto de Srikant Chellappa, (2025).

A modo de ejemplo, uno de los legados y principios de la empresa Coca Cola Inc. es crear felicidad. De esta forma, su campaña de marketing no se enfocaría en elementos con características de violencia. De igual forma, cualquier empresa tiene sus valores y principios que rigen su ética de trabajo para con sus colaboradores y para con sus externalidades, tanto a clientes como a competencia.

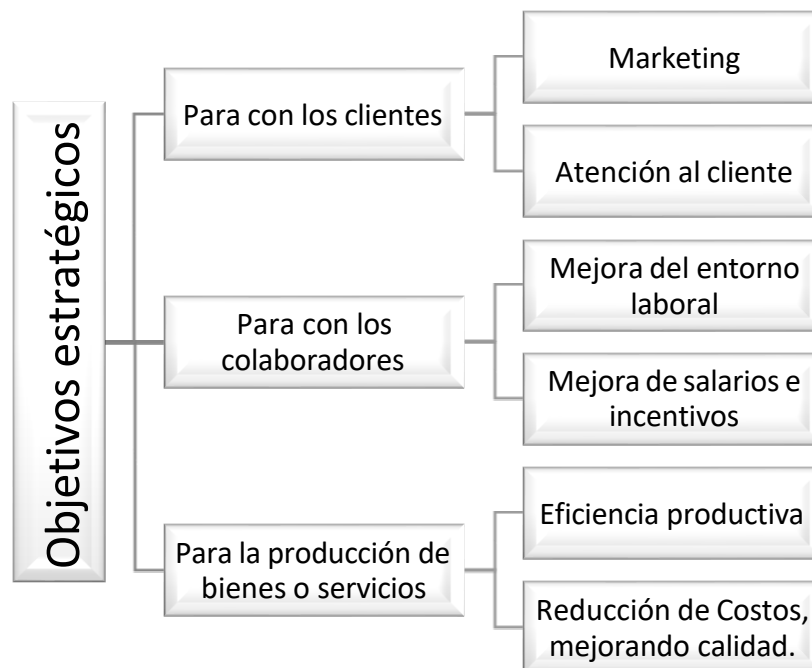
1.2.2.4 Objetivos estratégicos.

“Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que determinan la planificación operativa de una empresa durante su vida”, asevera Palacios, (2025); se basan en la definición de Misión que le haya dado la empresa. La diferencia entre los objetivos operativos es, entre otras cosas, que éstos son a corto plazo.

En general, los objetivos estratégicos se centran en tres aspectos del negocio: 1, los objetivos para con sus colaboradores; 2, los objetivos para con sus clientes; 3, y, los objetivos para su producción. Cada uno de estos tiene sus propios objetivos: el primero, el Marketing y

la Atención al Cliente; el segundo, la mejora del entorno laboral y mejora de salarios e incentivos; finalmente, el tercero, mejorando la eficiencia productiva y bajando costos, mejorando la calidad del producto que se produce. La Gráfica Nro. 3 lo muestra de mejor manera:

Gráfico 3: Objetivos estratégicos



Elaborado por: Elaboración propia.

1.2.3 Análisis del Entorno

El Análisis del Entorno es “...una técnica estratégica utilizada para identificar todos los factores internos y externos que podrían afectar al éxito de una empresa. Los componentes internos revelan los puntos fuertes y las deficiencias de una empresa, mientras que los componentes externos representan las oportunidades y los riesgos.”, afirma Ortega, en su libro “¿Qué es el análisis del entorno?”, (2025). El análisis, al respecto, se centra en los factores macro y micro de la coyuntura de la empresa. Dentro de los factores macro podemos encontrar el entorno general que se encarga del análisis de la situación social, política, económica, entre

otras, de un país. Por otro lado, el entorno interno se refiere a todos los factores internos y propios de la estructura de la empresa.

1.2.3.1 Análisis del entorno general.

El Análisis del Entorno General es el escudriñamiento de la coyuntura macro de un país, región o localidad. Es una investigación externa, si se pretende, de todos los elementos que influyen en las actividades de una empresa; entre estos tenemos:

Factores sociales y demográficos

Este se refiere, específicamente, al análisis de los factores sociales, ligados estrictamente a la población alrededor de la empresa. Se analiza el impacto de dicha población en la empresa como clientes o como simples vecinos o potencial problema.

Factores económicos

La situación económica de un país es clave, sobre todo cuando hay que tomar decisiones importantes para la empresa, en medio de una situación macroeconómica específica.

Factores políticos

La política influye en todos los aspectos de la situación coyuntural de las empresas, desde las micro hasta las grandes. Sus políticas y su régimen pueden modificar la inversión o desinversión en la propia empresa, además de que puede generar o quitar oportunidades de crecimiento y desarrollo. Aunque esta dinámica es muy maleable y dinámica, lo que se pretende en un ideal con respecto a este factor es la estabilidad.

Factores tecnológicos

Los mayores avances de la humanidad se han dado por las revoluciones tecnológicas, sobre todo, en la que históricamente se ha denominado Revolución Industrial. Este factor es motivo de impulso a la economía. En el último siglo, la explosión de las telecomunicaciones y la interconexión, con el apareamiento de la Internet, ha impulsado a la economía a niveles no

previstos. Ahora, con el atisbo de la Inteligencia Artificial, se prevé un impacto en la economía, aunque no se sabe si para bien o mal. De todas formas, el impacto de la tecnología en las empresas es fundamental porque se crean nuevas formas de producción o ayuda a la producción que hacen más eficiente el modo y la manera de producir.

1.2.4 Análisis del entorno competitivo

“El análisis interno de una empresa es un estudio que evalúa los recursos, competencias y habilidades de una corporación para detectar fallos y posibles áreas de oportunidad. Esto significa que la organización podrá enfrentarse con éxito a sus competidores”, sostiene un estudio acorde de la Universidad Internacional de la Rioja, (2025). Para este análisis hay herramientas que pueden ser utilizadas como son: El VRIO, el FODA, el CAME o el conocido Análisis de las Fuerzas PORTER; a este último lo estudiaremos en el siguiente apartado, debido a que se lo considera el más adaptado y moderno, adaptado a las condiciones actuales del mercado.

1.2.4.1 Análisis de las Fuerzas de Porter.

Ante su crítica a otros análisis como el FODA por considerarlo muy macroeconómico, Porter lanzó su artículo en 1979 estructurando una nueva visión del Análisis Interno de la empresa. Siendo así, estableció cinco parámetros para el estudio y estos son: 1, Rivaless Competitivos; 2, Potenciales Nuevos participantes; 3, Poder del Proveedor; 4, Poder del Cliente; y, 5, Amenazas de Sustitutos, según el libro de Peter Gratton, “Las 5 fuerzas de Porter”, (2025). Gráficamente, estas 5 fuerzas son las siguientes:

Gráfico 4: Fuerzas de Porter



Elaborado por: Elaboración Propia.

Fuente: (Gratton, 2025).

Rivales Competitivos

Toda empresa tiene su contraparte o competencia, sobre todo dentro del propio nivel competitivo. En este aspecto hay que considerarla y estudiarla de la siguiente manera: 1, cantidad de empresas competidoras; 2, incremento o decremento de la industria lo que podría aumentar o decrementar el nivel de competitividad; 3, comparativa de la oferta de la propia empresa con respecto a las de la competencia; siempre se debe aspirar a una ventaja; 4, las limitaciones de salida de la mercadería, sea por conveniencias de los directivos, limitaciones gubernamentales u otras; 5, comparativa de los Costos Fijos de la empresa con los de la competencia.

Potencial de competencia nueva

En la mayor parte de las ocasiones el inversor siempre se ajusta a los riesgos que implica el mercado y lucha para que su empresa sea rentable a corto mediano y largo plazo. Sin

embargo, hay momentos en que las circunstancias sociales, políticas o económicas pueden jugar a favor o en contra. Cuando la coyuntura es negativa, la competencia se reduce y auto regula sola; pero, cuando las circunstancias se vuelven a favor, la competencia nueva es una posibilidad que puede amenazar. Es necesario, desde este punto de vista, estar atento a las circunstancias en que la competencia nueva pueda ser una amenaza. Por lo que se busca siempre: producir en volumen suficiente para reducir costos; calidad el producto que se produce, de tal manera que se distinga de otros; flujo de capital para no perder oportunidades productivas y comerciales; acceso directo a los distribuidores y sus operarios, manteniendo una línea directa entre productor y clientes; mantener al día los permisos y certificaciones del producto; estar dispuesto a hacer más eficiente en los costos para que se pueda negociar en el precio.

Poder del proveedor

Considerar el poder del proveedor es clave porque, según el poder que tenga de proveer artículos o productos fundamentales y únicos para la empresa, tendrá más poder. Este poder se reduce a medida que se lo puede reemplazar con bienes sustitutos o complementarios. Por tanto, es mejor para la empresa encontrar proveedores que tengan menos poder. De esta forma hay que considerar: que el número de proveedores debe ampliarse para que haya mayor oferta y los precios sean competitivos; de no ser así, el proveedor se encargará de subir los precios o bajar la calidad del producto; si el proveedor ofrece un producto único, se debe considerar que su poder es dominante; si cambiar de proveedor se vuelve costoso, este tendrá mayor poder; si el proveedor ingresa en el mercado, tendrá mayor poder; si el proveedor tiene conexión con otras ramas del negocio como la tecnología u otros elementos decisivos en la producción, tendrá más poder. Siendo así, se debe crear un ambiente en que las relaciones del proveedor sean equilibradas, pero que no tenga poder sobre la empresa.

Poder del cliente

Este es un fenómeno subyacente en la economía, en el cual los clientes tienen poder sobre los ofertantes. Sucede cuando la Demanda se reduce y la oferta crece: esto obliga reducir precios y mejorar productos, haciendo que las empresas pequeñas terminen desfinanciadas y, si no han quebrado, al borde de la quiebra. Los factores a considerar en este acápite son: el número de compradores, cuando baja, el poder del cliente se incrementa; cuando sube, decrementa. El tamaño de la compra baja los precios haciendo que el cliente exija menos precio a costa de compra por volumen mayor. El mercado favorece siempre al cliente y las empresas deben satisfacer las expectativas del cliente, brindándoles poder. Finalmente, el poder del cliente es la información donde entiende dónde y cuándo comprar, según sea los mejores precios, calidad y necesidad.

Bienes o servicios sustitutos

Los bienes o servicios sustitutos, potencialmente, pueden ser una amenaza para la empresa. Un ejemplo de ello es sustituir una bebida energética a una soda común y corriente; o, probablemente, una bebida hidratante por ambas; o, una bebida saludable como un jugo natural por todos los demás. La amenaza de los bienes o servicios sustitutos es un fantasma que puede descubrir un nuevo mercado o sustituirlo por otro. Recordemos el caso de los discos de vinilo en los ochenta que fueron sustituidos por los famosos CD's; o las cámaras digitales por los antiguos rollos de fotos de Kodak, logrando que esta última empresa desaparezca del mercado. Por eso hay que tener en cuenta estos puntos para reconocer un bien o servicio sustituto:

- El producto, bien o servicio, es sustituible en cantidad, calidad y/o precio;
- Los clientes están dispuestos a cambiar sin restricciones por productos alternativos;
- Sensación de similitud entre bienes o servicios, por ejemplo: entre agua simple con agua con esencia de limón;

- La cercanía para la sustitución del producto. Por ejemplo, en suiza se hace relojes muy finos, pero allí también hay muchas alternativas de marcas con las que se puede sustituir un Rolex por un Cartier.

1.2.5 *Análisis interno de la empresa*

La empresa necesita ser analizada desde el punto de vista interno porque es “...una parte fundamental de la planificación estratégica (...porque...) permite identificar y evaluar los recursos y capacidades internas que pueden influir en su capacidad para alcanzar sus objetivos. En esta sección, exploraremos cómo llevar a cabo esta evaluación y cómo utilizarla para desarrollar estrategias efectivas”, asevera el profesor Milton Matallana, (2024).

El Análisis Interno de la empresa puede lograrse desde diversos puntos de vista, utilizando diversas herramientas. Las más conocidas son: el Análisis Gap consistente en determinar el dónde se está y donde se pretende estar en el futuro; la Evaluación Estratégica consistente en la evaluación de los planes implantados; el Análisis FODA fundamentado en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; el Análisis VRIO fundamentado en encontrar la ventaja competitiva de los productos de la empresa determinando si es valioso, raro, inimitable y organizado; o, también el Análisis OCAT que se enfoca en el estudio del organigrama de la empresa. Sin embargo, para lo pertinente, se hace más énfasis en el Análisis de la Cadena de Valor introducido en 1985 por el profesor de Harvard Michael Porter, en su libro “Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”. Su enfoque más empresarial y objetivo es ideal para la creación de un Plan Estratégico para una empresa.

1.2.6 *Análisis de la Cadena de valor*

“El análisis de la cadena de valor es el proceso de observación y evaluación de cada actividad empresarial que interviene en la creación de un servicio o producto final” sostiene Alexandra Jonker, (2023), en su libro “¿Qué es la cadena de valor?”. Este estudio es más

centrado en la actividad productiva que en las especulaciones sobre posible competencia o elementos sustitutivos. Parte desde el mismo principio de la estructura productiva de la empresa, como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfico 5: Cadena de Valor de Porter



Elaborado por: Elaboración propia.

Fuente: (DYNAMIC, 2025).

1.2.6.1 Actividades primarias.

Las Actividades Primarias son todas aquellas actividades que se realizan para elaborar el producto, o productos, que se ofrece en la empresa. Entre estos tenemos la Logística Interna que se encarga del aprovisionamiento de la materia prima, entre otros recursos e insumos, para iniciar el proceso productivo. Las Operaciones son las actividades propias de la transformación de la materia prima, recursos e insumos, en el producto final. La Logística Externa es el proceso en el cual el producto final es transportado o direccionado hacia el mercado y los posibles clientes. El Marketing y Ventas no es necesariamente un proceso propio de la empresa, pero este se encarga de promocionar, promover y vender el producto final entre los clientes. Finalmente, el ámbito de los Servicios se refiere a las acciones asociadas a las relaciones

humanas y públicas que se consideran necesarias para la producción teoriza Michael Porter, (1985), en su libro “Ventaja Competitiva”.

1.2.6.2 Actividades de soporte.

Por supuesto que, las actividades para la producción deben tener una base, un centro o lugar donde se realicen las actividades; encontrar, financiar y mantener este lugar es tarea de la actividad de soporte como es la Infraestructura de la Empresa. Además, es necesaria la coordinación de los individuos implicados en la producción; para esto está la Gestión de Recursos de la Empresa. En cuanto a la maquinaria, equipos y herramientas para la producción se encarga el Desarrollo Tecnológico que tiene que proporcionar la mejor tecnología posible y disponible para hacer más eficiente y eficaz la producción. Finalmente, la etapa del Aprovisionamiento se refiere a la capacidad de la empresa para aprovisionarse de todos la maquinaria, insumos, recursos y materiales necesarios para la producción asegura el mismo profesor Porter, (1985).

1.2.7 Diagnóstico estratégico

Para finalizar el Diagnóstico Estratégico como tal, es necesario reconocer los aspectos fundamentales de los análisis anteriores: el interno y el externo, según la consultora especializada ALTAIR CONSULTORES, (2020, p. 57). Para esto es necesario utilizar herramientas que permitan indagar en mencionados aspectos importantes como son el análisis FODA y el CAME.

1.2.7.1 Análisis FODA.

El Análisis FODA “nos ayuda a darnos cuenta de qué tenemos que mejorar, qué queremos reforzar y qué cambiar antes de empezar con un negocio o de lanzar un producto...” afirma Elena Sania, (2024), en su libro “Cómo hacer una DAFO”. Tiene cuatro ejes de análisis: las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades. En cuanto a las Debilidades

se refiere a los puntos de raquitismo que puede tener una empresa desde una perspectiva interna. Las Amenazas son las causas exógenas o externas con el potencial ser nocivas para la empresa. Las Fortalezas, por otra parte, son las causas internas, o habilidades o potencialidades, que pueden tener una empresa. Finalmente, las Oportunidades son todas las circunstancias que pueden ser, potencialmente, ventajosas para la empresa.

Para la realización del esquema FODA, se lo dispone en una matriz cuádruple en la que se exponen los puntos clave de cada una de los elementos de este esquema, con base en una serie de preguntas que debemos responder, como lo muestra la gráfica siguiente:

Gráfico 6: Análisis FODA

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
• ¿Qué aspectos hace mal la empresa que otras lo realizan mejor? • ¿Se explota eficientemente todos los recursos empresariales?	• ¿La coyuntura social, política, económica, u otra, puede afectar a la empresa de manera negativa? • ¿Cuál es la competencia de la empresa?	• ¿En qué aspectos la empresa es mejor que las demás? • ¿Qué es lo que la empresa hace mejor con respecto a su objetivo empresarial?	• ¿Se puede aprovechar la coyuntura actual del mercado? • ¿Es posible abrir nuevas fronteras empresariales?

Elaborado por: Elaboración propia.

Fuente: (Sania, 2024).

1.2.7.2 Análisis CAME.

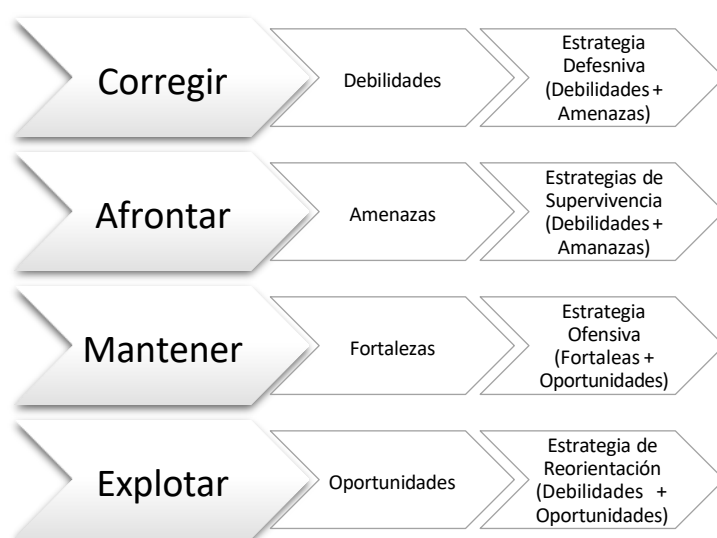
Complementariamente al Análisis FODA, el CAME se encarga la realización de todos los puntos establecidos mediante estrategias concretas. En otras palabras, “el CAME permite maximizar los elementos identificados en la matriz FODA” sostienen los profesores Tye y Arias, (2025) en el texto compartido “¿Qué es el análisis CAME?”.

Para cada aspecto de la matriz FODA, el CAME lo afronta con estrategias. Para cada debilidad, plantea una estrategia para corregir; para cada Amenaza, hay una estrategia

confrontativa o afrontativa; para cada Fortaleza hay una estrategia para mantenerla; y, para cada Oportunidad hay una estrategia para explotarla.

Las estrategias CAME siempre tienen un enfoque cuádruple, de acuerdo a la dificultad o ventaja que el FODA haya identificado. Las estrategias son: de supervivencia, de reorientación, de defensiva y de ofensiva. La Estrategia de Supervivencia se establece cuando la empresa necesita sobrevivir a una circunstancia contraproducente como, por ejemplo, la crisis mundial de la Pandemia, o la crisis económica del 2008. La Estrategia de Reorientación es aquella que se rediseña el objetivo de la empresa, dadas las circunstancias cambiantes; por ejemplo, la empresa NVIDIA era una empresa productora de chips procesadores para computadoras, pero tuvo que rediseñar su objetivo y crear chips procesadores para Inteligencia Artificial. La Estrategia de defensiva se la establece para crear barreras protectoras que impidan la vulneración de los beneficios empresariales; por ejemplo, cuando un deportista es auspiciado por una cadena deportiva y este deportista comete un acto de indisciplina no tolerado, se le retira su auspicio. Finalmente, la Estrategia de Ofensiva es la captura del mercado con mensajes contundentes; el ejemplo es RED BULL y su campaña agresiva, apoyando a deportistas de alto riesgo, sostienen los mismos Tye y Arias, (2025). Así es como se lo representa gráficamente:

Gráfico 7: Estrategias CAME, en relación al DAFO



Elaborado por: Elaboración propia.

Fuente: (Tye y Arias, 2025).

1.2.8 Definición y elección de la Estratégica Empresarial

En este ítem se definirá el concepto de lo que es la Estrategia Empresarial, además de los tipos de estrategias existentes y cómo elegir la más conveniente para la empresa.

1.2.8.1 Definición de Estrategia Empresarial

La Estrategia empresarial, según María Alonso, (2024), es simplemente “...la pauta que recoge los planes y políticas necesarias para alcanzar las metas que se ha propuesto la organización”.

Para el profesor de la universidad de Canadá – Henry Mintzberg, (1987) – el concepto de Estrategia Empresarial se refiere, implícitamente, a cinco ideas que empiezan con la letra “P”: plan, patrón, pauta, posición y perspectiva. El Plan es un curso para enfrentar una determinada situación; el Patrón es la estratagema para vencer al competidor; la Pauta es la ética de trabajo de la empresa; la Posición es el escenario de la empresa ante las circunstancias; la Perspectiva es el objetivo a futuro.

1.2.8.2 Tipos o niveles de Estrategias Empresariales.

Las Estrategias Empresariales pueden ser aplicadas en distintos niveles, como si fueran de distintos tipos; estas son la Corporativa, la Competitiva y la Operativa.

Estrategia Corporativa

La Estrategia Corporativa satisface las necesidades de los propietarios o tenedores de acciones de la empresa, inyectando valor a las partes del mismo negocio (los que pueden ser otros negocios individuales) ligados a la empresa misma, resume la consultora ALTAIR CONSULTORES, (2020). Para analizarla se toma como referencia la Matriz de Dirección de Crecimiento de Ansoff, como lo demuestra la siguiente gráfica:

Gráfico 8: Matriz de Dirección de Crecimiento de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Actuales	Nuevos	Penetración de Mercado • Clientes actuales	Desarrollo de productos • Nuevos Modelos • Nuevas características
		Desarrollo de mercados • Nuevos canales de distribución • Adaptación de las marcas en otros países.	Diversificación • Consumidores no explorados • Nuevos recursos

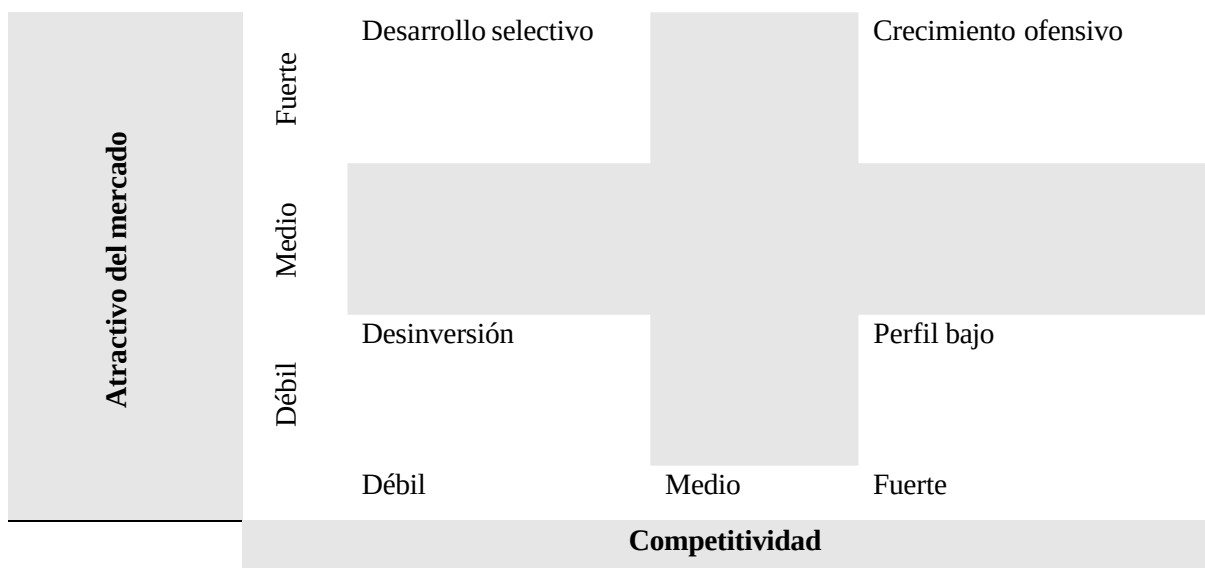
Elaborado por: Elaboración propia.

Fuente: (Santos, 2024)

Estrategia Competitiva

La Estrategia Competitiva es la que se determina a competir con éxito en el mercado, siempre tendiente a tener ventaja competitiva ante sus rivales competidores, además de crear nuevas oportunidades para el negocio y satisfacer de mejor manera sus consumidores sostiene la misma consultora ALTAIR CONSULTORES, (2020). Para el análisis de este punto utilizaremos la Matriz de McKinsey:

Gráfico 9: Matriz McKinsey



Elaborado por: Elaboración propia.

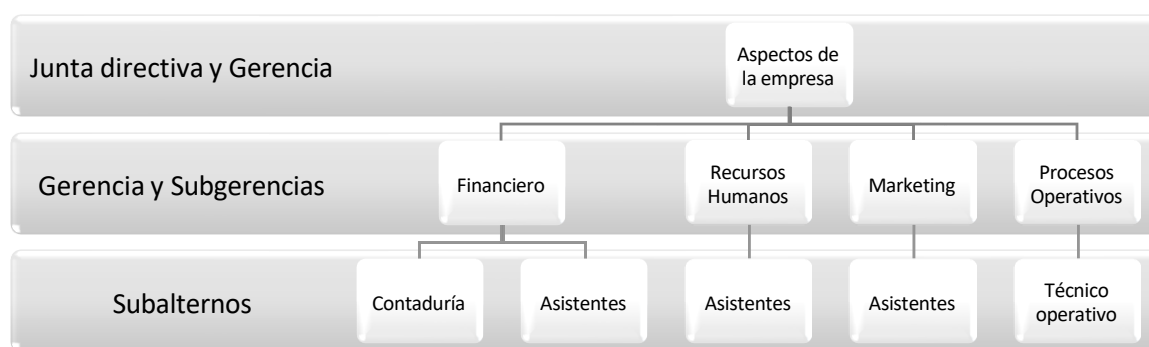
Fuente: (Roldán, 2020).

Estrategia operativa

La Estrategia Operativa se ocupa de todos los procesos ligados a la producción de la empresa, los que pueden ser: adquisición de materia prima, recursos e insumos para la producción; el recurso humano y las habilidades que se necesitan asegura ALTAIR CONSULTORES, (2020).

Para establecer esta estrategia hay que tomar en cuenta cuatro puntos fundamentales: 1, conocer la situación actual de la empresa; 2, crear los objetivos y metas a cumplir; 3, definir las acciones que deben implementarse; y, 4, elegir los métodos y procesos adecuados para la consecución de más metas y objetivos ya establecidos justifica Pablo Londoño, (2020), en su artículo “¿Qué es y cómo diseñar una estrategia operativa?”. Estos puntos fundamentales tienen que ser dirigidos hacia todos los aspectos de la empresa, los que pueden ser los que se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfico 10: Aspectos para la estrategia operativa



Elaborado por: Elaboración propia.

Fuente: (ALTAIR CONSULTORES, 2020).

Para cada aspecto de la empresa, dentro de su jerarquización, cada nivel debe crear su Estrategia Operativa, desde el Gerente y la Junta Directiva hasta los subalternos.

1.2.9 Implantación de Plan Estratégico

La implantación de un Plan Estratégico es crucial en la empresa porque es el momento en el que su estructura cambia, como puede cambiar el diseño de la misma empresa. Para implantarlo, es necesario establecer dos momentos: el diseño organizativo y los planes de acción.

1.2.9.1 Diseño organizativo.

Para Chloe Martín, (2023) es fundamental, para la implantación de un nuevo plan, rediseñar la estructura organizativa de la empresa bajo estos principios puntuales: 1, división del trabajo; 2, departamentalización; 3, jerarquización, liderazgo y responsabilidad; 4, monitoreo de resultados; y, 5, evaluación del Plan Estratégico.

División del trabajo

La empresa tiene diversas funciones que pueden ser, entre otras, las funciones administrativas u operativas. Dentro de las administrativas pueden estar las financieras, las operativas, las de marketing y las de recursos humanos. Las actividades operativas, por otro lado, son las que se encargan de convertir la materia prima, los recursos, insumos – con la ayuda de los equipos y la maquinaria, en el producto final. La división del trabajo consiste en determinar cada función de la empresa y disponerlo como un organismo unitario especializado que funciona dentro de un todo.

Departamentalización

Identificados y divididos los órganos de trabajo que existen en la misma empresa en el paso de la división del trabajo, se los departamentaliza estableciendo sus propios principios, acciones y tareas.

Jerarquización, liderazgo y responsabilidad

Cada departamento debe tener una línea de jerarquización donde debe hacer liderazgo y cada líder, o jefe de área, debe responsabilizarse de sus actividades, teniendo en cuenta los objetivos y metas impuestas asegura Chloe Martín, (2023).

Monitoreo y resultados

Mediante el uso de KPI's, el líder de cada departamento debe monitorear su desempeño y mostrar sus resultados asegura la misma Martín, (2023). “Un KPI, sigla que proviene de la frase en inglés *key performance indicator* (indicador clave de rendimiento), es una métrica cuantitativa que muestra cómo tu equipo o empresa progresa hacia tus objetivos empresariales más importantes”, sostiene Chloe Martins, (2025). De esta forma es como se puede establecer criterios de rendimiento de cada departamento de la empresa y si necesita rediseño o mejorar.

Los KPI's pueden ser de distinto tipo, de acuerdo al departamento de empresa que se necesita ser evaluado, como lo vemos en la siguiente gráfica:

Gráfico 11: Tipos de KPI's



Elaborado por: Elaboración propia.

Fuente: (SYDLE, 2023).

Evaluación del Plan Estratégico

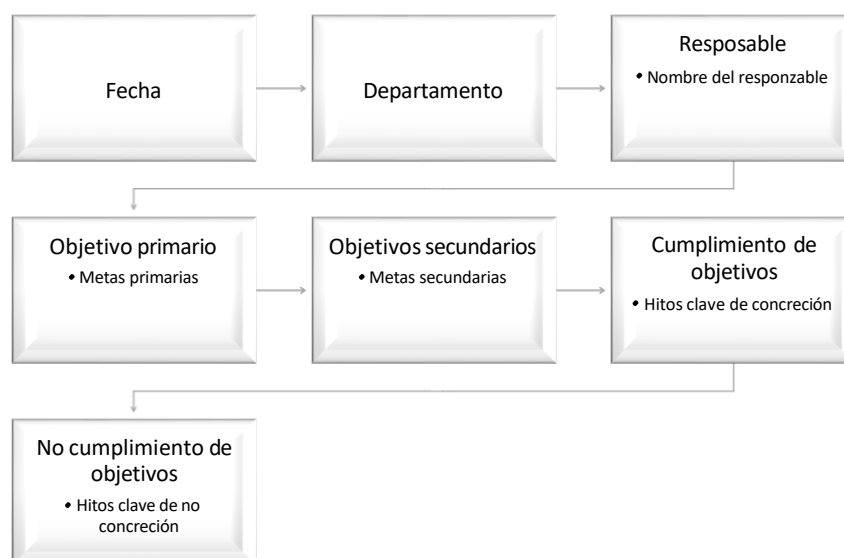
La Evaluación del Plan Estratégico consiste en conocer los resultados de los KPI's de cada departamento y determinar su rendimiento con relación a la empresa en general. Con un panorama total y más amplio, es posible determinar qué o cuál es el departamento más eficiente o deficiente, o si todos lo son o no lo son. Se puede identificar rápidamente qué departamento necesita más atención o mayor inversión, si es que lo necesita la empresa. De esta forma, el control de la empresa se establece, incluso cuando se implantan objetivos de mejora, argumenta Chloe Martín, (2023) en el mismo artículo.

1.2.9.2 Planes de acción.

El Plan de Acción tiene dos etapas: la etapa de compilación de datos y la etapa de toma de decisiones, habiendo definido el KPI que se generó para cada departamento.

La Etapa de Compilación de Datos se trata de asimilar los datos de la Evaluación del Plan Estratégico y determinar la concreción o no de los objetivos. El esquema de evaluación es el siguiente, de modo simplificado, como lo demuestra la siguiente gráfica:

Gráfico 12: Esquema de Evaluación del Plan de Acción



Elaborado por: Elaboración propia.

En esta etapa se describen los objetivos y metas que se cumplieron y no en el Plan de Acción y se descubre el porqué de los resultados.

En la Epata de Toma de Decisiones, habiendo evaluado los resultados, se determina las decisiones a tomar para subsanar los resultados obtenidos, en el caso que se necesite hacerlo. Se discute, también, los objetivos logrados y si es necesario implantar estándares más altos de mejora. Adicionalmente, se establecen nuevos objetivos y metas para el siguiente periodo de tiempo. Incluso, se determina si es conveniente seguir con el mismo esquema de medición; se evalúan también los KPI's usados y la metodología con la que fueron aplicados; y si es que el procedimiento es necesario cambiarlo o no.

1.2.10 Adaptación del Plan de Estratégico a la Certificación Flor Ecuador

La Certificación Flor Ecuador es un esfuerzo del Ecuador por aplicarse a la transición ecológica que pretende prevenir los efectos del Cambio Climático. Debido a esta razón es que, la empresa Anteraroses Cía. Ltda., se ha determinado implantar un Plan Estratégico que adapte su sistema productivo a los estándares de esta certificación. Pero, ¿qué es esta certificación y cuáles son sus principios?

1.2.10.1 Definición.

Según la página WEB de esta certificación, menciona que “con un enfoque en la responsabilidad social y la innovación, Flor Ecuador Certified impulsa prácticas que no solo benefician al sector florícola, sino que también crean un impacto positivo en las comunidades y el medio ambiente” afirma la propia pagina digital de la Certificación Flor Ecuador, (2025). Además de este propósito, también pretenden neutralizar la producción de carbono para el 2030.

1.2.10.2 Principios fundamentales de la Certificación Flor Ecuador.

Los principios fundamentales de esta certificación son tres: el social, el ambiental y el técnico.

El principio social se refiere a la mejora de las condiciones laborales de los colaboradores de la empresa, además de asegurarse de que se cumplan y se respete la normativa laboral ecuatoriana. Evita el trabajo infantil y adolescente, además de que promueve mejores condiciones para los trabajadores.

El principio técnico se refiere a las practicas que hacen eficiente la producción agrícola de flores, además del respeto a la normativa sanitaria, implantada por Agrocalidad. Esto eleva la calidad del producto y le permite competir en los mercados internacionales.

Finalmente, el principio ambiental se enfoca en el respeto de la normativa ambiental ecuatoriana, reduciendo el impacto de la producción florícola en el medio ambiente. Sin embargo, no sólo se aplica al ámbito productivo, sino que, además, se encarga de crear programas para la eliminación de residuos sólidos, reduciendo la huella ambiental. Así es como se logran empresas sostenibles y sustentables ecológicamente en el Ecuador.

1.2.10.3 Requisitos que debe cumplir Anteraroses Cía. Ltda. para certificarse en Flor Ecuador.

Los requisitos que debe cumplir la empresa para la obtención de la certificación son los siguientes, obtenidos del Portál Único de Trámites Ciudadanos, (2025) :

1. Comprobación de cumplimiento de requisitos fitosanitarios, mediante inspección de los funcionarios de Agrocalidad;
2. Obtención de registro de la empresa en los sistemas estatales de Agrocalidad (GUIA) y en la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE);
 - a. Solicitar inspección;

- b. Presentar documentación solicitada:
 - i. Plan de Monitoreo de Plagas (en cultivo y la postcosecha);
 - ii. Plan de Manejo Integrado de Plagas (MIP);
 - iii. Plan de Contingencia;
 - iv. Gráfico de ubicación de bosques;
 - v. Solicitud del Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE);
- 3. Inspección in situ y emisión de la certificación:
 - a. Dictamen favorable;
 - b. Pago de los servicios;
 - c. Emisión del certificado;
- 4. Certificado de sostenibilidad de Flor Verde (Certificación Flor Ecuador, 2025);
 - a. Implementación Interna;
 - b. Selección de Organismo para la certificación;
 - c. Solicitud de certificación.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La aplicación de la metodología a la presente investigación se hizo necesaria delimitarla claramente para evitar desviaciones de los objetivos en el proceso. De esta forma se establecieron datos más certeros y apegados al método científico, en cuanto a los objetivos de la presente.

2.1 Tipo de investigación

Para Velazques, (2024), en el artículo publicado por la revista especializada QuestionPro, hay dos tipos de investigación: la experimental y no experimental. Para efectos de la presente investigación se usó la investigación no experimental debido a que carece de variable independiente, es decir que no se controlan las variables por parte del investigador, obteniendo los datos de acuerdo a la naturaleza del fenómeno. De igual forma, se tomó un corte longitudinal debido a que se estudiará los cambios de las variables en un periodo determinado de tiempo. En cuanto al alcance de la investigación se la realizó desde una perspectiva exploratoria porque se hará un análisis preliminar de la situación de la empresa, con respecto a las exigencias de la certificación de Flor Ecuador, tal cual lo explica Muguira, (2024), en su artículo “Tipos de Investigación Científica” en la revista especializada digital QuestionPro.

2.2 Enfoque

La metodología que se utilizó en la presente investigación tiene un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, es decir es mixto. El enfoque cualitativo se aplica para la investigación de la determinación de las cualidades del fenómeno a investigar; mientras que la cuantitativa analizará las variables existentes y se medirán sus cantidades para poder establecer criterios matemáticos y objetivos del impacto de dicho fenómeno.

2.3 Variables

Las variables de esta investigación se adecuaron a los parámetros de la Certificación de Flor Ecuador y las necesidades de la empresa. En cuanto a las cuantificaciones de Flor Ecuador tenemos dos grupos importantes: los requisitos y requerimientos sociales, y el cumplimiento de la normativa ambiental de la legislación ecuatoriana, según los requerimientos de la página WEB de (Flor Ecuador, 2025).

Las variables de la para la eficiencia de la empresa fueron: proceso productivo, gestión laboral y gestión ambiental.

2.4 Indicadores

Los indicadores en la presente investigación se centraron en el hecho del cumplimiento o no de determinado parámetro de la certificación Flor Ecuador y, de no hacerlo, cuál es el procedimiento para que la empresa se adecúe al mismo. La tabla de la relación entre las variables y los indicadores se la puede ver en anexo 2.

2.5 Población

Debido a la pequeña población a encuestarse es reducida, es decir menos de cincuenta personas, no se aplica el procedimiento muestral matemático. Debido a esta razón, las encuestas y las entrevistas se realizarán a los directivos de la empresa y a los empleados de la misma, tanto al personal administrativo como operativo.

2.6 Técnicas

Las técnicas de investigación que se utilizarán serán la entrevista y la encuesta, además del análisis documental que pueda ofrecer la certificación de Flor Ecuador, desde su página WEB.

2.7 Procedimiento y aplicación de instrumentos

En la primera fase de la investigación se diseñará las entrevistas y las encuestas de acuerdo a la información que necesitemos recopilar, según la certificación de Flor Ecuador.

En la segunda fase de la empresa, se ejecutará la entrevista y la encuesta a los directivos y funcionarios de la empresa. Las encuestas se las realizarán a los empleados de la empresa. En cuanto a las entrevistas, serán realizadas a los dos dirigentes máximos de la empresa; estos serán indagados sobre los datos económicos y administrativos, además de las debidas opiniones y visión que tengan para la empresa a futuro.

En la tercera fase, con los datos los cuantitativos, se los compilarán en tablas, con la ayuda de programas digitales como Excel. Se analizarán las frecuencias, medianas, modas, medias de los datos y las respectivas desviaciones estadísticas. La información cualitativa, por otro lado, fue organizada en categorías y analizada mediante interpretación temática, resaltando opiniones y patrones comunes que refuercen los hallazgos.

En la cuarta fase de la investigación, con los datos compilados, se los interpretará de tal manera que se puedan cumplir los objetivos de la investigación y se determinará si la empresa cumple todos los requisitos de la certificación o no.

En la quinta y última fase de la investigación se desarrollarán procedimientos para que la empresa pueda cumplir los requisitos de la certificación y también que pueda mejorar todos sus procesos productivos, de tal manera que se proyecten datos futuros de eficiencia y eficacia productiva.

Con los datos que se obtendrán se determinará cuáles son los parámetros que se cumple o no se cumple la empresa para la certificación Flor Ecuador. De ser el caso que exista uno o más parámetros no cumplidos, se creará una hoja de ruta para que la empresa implemente las debidas subsanaciones y pueda cumplir con los criterios requeridos. De esta forma, la empresa

mejorará su proceso productivo y estará en la capacidad de gestionar su adicción a la certificación Flor Ecuador.

2.8 Análisis de datos

Los datos se recopilarán en tablas, de acuerdo a los métodos de diagnóstico empresarial que se establecerán en la fase del Marco Teórico. Habiendo diagnosticado la empresa, se pudo determinar el cumplimiento o no de determinado aspecto de los requisitos. Se corregirá los no cumplimientos y se establecerá parámetros para un futuro cumplimiento y así la empresa pueda adecuarse a la normativa de la certificación Flor Ecuador.

2.8.1 Entrevista

La entrevista fue realizada a dos ejecutivos de la empresa Anteraroses Cía. Ltda.: la gerente operativa Lic. María José Castro y, al gerente general, Arq. Jorge Córdoba. Las respuestas se las resume en las tablas del anexo 5 y 6.

2.8.2 Encuesta

La encuesta se la utilizó para corroborar la información que se obtuvo en la entrevista a los ejecutivos de la empresa. Los resultados generales de la misma se encuentran registrados en la siguiente tabla del anexo 7.

2.8.3 Análisis estadístico de los resultados

El análisis de los resultados se determina en tres puntos básicos: la tabla de frecuencias y determinación de las medias; la definición de las desviaciones; y, finalmente, las conclusiones.

2.8.3.1 Tabla de frecuencias y determinación de las medias

La encuesta propuso un margen cerrado de respuesta con cinco opciones: totalmente de desacuerdo (1); desacuerdo (2); neutro (3); acuerdo (4); y, totalmente de acuerdo (5). Con estas opciones marcamos la Tabla de Frecuencias de la siguiente manera:

Tabla 1: Tabla de frecuencias

Tabla de Frecuencias										
	x	f	F	$fi=ni/N$	$Fi=Ni/N$	$f\%$	$Fi\%$	$\bar{x}$	Me	Mo
Totalmente en desacuerdo	1,00	3,00	3,00	0,01	0,00	0,94	0,43			
Desacuerdo	2,00	15,00	18,00	0,05	0,03	4,69	2,60			
Neutral	3,00	69,00	87,00	0,22	0,13	21,56	12,55	3,00	3,50	
Acuerdo	4,00	178,00	265,00	0,56	0,38	55,63	38,24		3,50	4,00
Totalmente de acuerdo	5,00	55,00	320,00	0,17	0,46	17,19	46,18			
Σ	15,00	320,00	693,00	1,00	1,00	100,00	100,00	3,00	3,50	4,00

Elaborado por: Elaboración propia.

La Media ($\bar{x}$), o los datos promedio, se encuentran el asiento número 3, correspondiente a la opción Neutral. En este caso, el promedio de los encuestados respondió neutralmente a las preguntas de la encuesta. Por otra parte, la Mediana (Me) se ubica entre las posiciones 3 y 4, correspondiente a los asientos Neutral y que están de acuerdo en los cuestionamientos imputados. Finalmente, y más importante en este caso, la Moda (Mo) de los encuestados y entrevistados se ubica en al asiento número 4, es decir, que están de acuerdo con los cuestionamientos. En resumen, el 55,63% están de acuerdo con los cuestionamientos; el 21,56 se muestra neutral (la mayoría de las respuestas); mientras que con un 17,19% está totalmente de acuerdo; con el 4,69% no están de acuerdo y tan sólo el 0,94% están totalmente en desacuerdo.

En conclusión, el 77,19% muestra una imagen favorable de la empresa para que se aplique a los criterios de una certificación o normativa agroindustrial.

2.8.3.2 Definición de desviaciones

La siguiente tabla muestra el cálculo de las desviaciones, la varianza y el coeficiente de varianza.

Tabla 2: Desviaciones

Promedio ($\bar{x}$)	3,00
Varianza (O^2)	2,00
Desviación estándar (O)	1,41
Coeficiente de variación (Cv)	0,47

Elaborado por: Elaboración propia.

Considerando que el promedio de los datos está en la opción número 3 (Neutral), la Varianza (O^2) nos indica que los datos están muy dispersos, con una Desviación Estándar (O) de 1,41 mostrando que los datos se alejan del promedio; esto nos dice que tienen una tendencia en inclinarse hacia la opción 4 (De acuerdo). Finalmente, el Coeficiente de Variación (Cv) nos indica los datos dispersos, con la tendencia a inclinarse hacia la opción número 4 (De acuerdo).

2.8.3.3 Conclusiones

Con los datos obtenidos en la encuesta, se puede determinar que más del 77% de los operarios de la empresa corroboran los datos obtenidos en la entrevista a los ejecutivos de la empresa. Sin embargo, esto no necesariamente significa que un 23% no esté de acuerdo. Se estima que sólo el 4,69% no está de acuerdo, mientras que el otro 18,31% esté en el marco de la neutralidad; esta neutralidad se la puede interpretar como desconocimiento de la información.

2.9 Discusión e Interpretación de los datos

Para la interpretación de los datos obtenidos de la empresa, se lo hará desde dos puntos de vista: el análisis interno y externo. Para este análisis, se utilizarán herramientas como el FODA, PESTEL y las Fuerzas de Porter. Pero, este análisis se lo profundizará en el apartado número

3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Presentación de la propuesta

La empresa Anteraroses Cía. Ltda. tiene una visión de crecimiento y mejora de sus procesos productivos, además de adentrarse en la Certificación Flor Ecuador para ser competitiva en el mercado internacional; esto se lo hace con el fin de incrementar la base de clientes, además e, por supuesto, incrementar la producción. La propuesta se aplica para los próximos cinco años, donde se espera que la empresa ya esté certificada, con procesos productivos más eficientes y con KPI's de mejora continua. Las decisiones se tomarán con base en la reestructuración del proceso productivo para adentrarse en una mejora constante.

El Plan Estratégico estará compuesto por tres partes fundamentales: la Formulación Estratégica; la Matriz de Alineamiento; y, el Plan de Acción Propuesto.

3.2 Caracterización de Anteraroses Cía. Ltda.

Para la caracterización de la empresa se analizaron los siguientes puntos: la reseña de la empresa, los productos que comercializa; los clientes, su estructura organizacional; y, su situación problemática

Florícola Anteraroses Cía. Ltda. es una florícola ecuatoriana, con base central en Tupigachi. Trabaja en el rubro floricultor, cuyo RUC es 1793211776001. La compañía fue creada el 18 de septiembre de 2023; es realmente un emprendimiento nuevo. Hoy día cuenta con 10 empleados. En los más recientes reportes contables, Florícola Anteraroses Cía. Ltda. mostró mejoras de ventas netas de más del 7% con corte al año pasado. Su patrimonio total exhibió un ascenso de más de 1/4. El Balance Neto de Florícola se elevó en un 1,4% hasta el año pasado.

Los productos que se comercializan en la empresa se pueden resumir en la siguiente tabla:

Tabla 3: Productos de la empresa Anteraroses Cía. Ltda.

Tipo de rosa	Subtipo	Detalle
Clásicas rojas	<i>Freedom</i>	Color rojo brillante
	<i>Explorer</i>	Color rojo oscuro.
Tonos pastel	<i>Hearts</i>	Forma de corazón
	<i>Red panther</i>	Matizadas
Otras	Blancas	Botón grande y largo tallo
	Crema	Botón grande y largo tallo
	Amarillas	Botón grande y largo tallo

Fuente: (Anteraroses Cía Ltda., 2025).

Elaborado por: Elaboración propia.

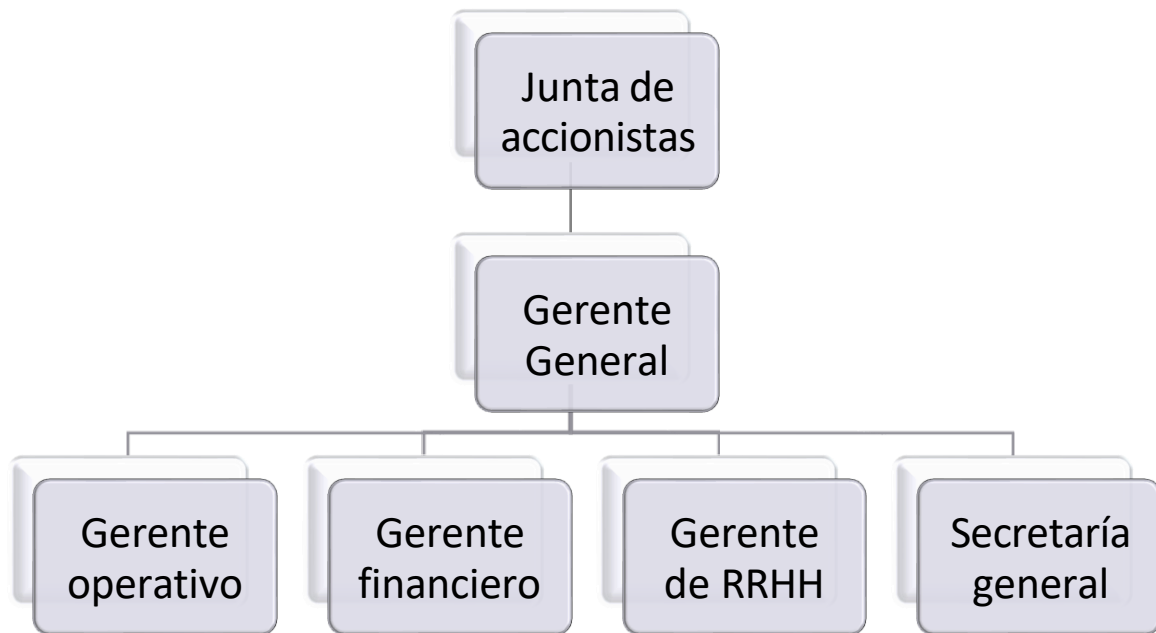
3.2.1 Clientes y mercado objetivo

Los clientes de la empresa son intermediarios comercializadores que revenden el producto a clientes internacionales. El mercado objetivo de la empresa es Europa occidental, Europa oriental y Norteamérica.

3.2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se la puede resumir en la siguiente gráfica:

Gráfica 13: Estructura organizacional



Elaborado por: Elaboración propia.

La Junta General de Accionistas es el órgano superior de la empresa donde los accionistas deciden los objetivos de la empresa. El gerente general coordina las actividades de los gerentes subalternos. El gerente operativo se encarga de todos los procesos productivos de la empresa, incluido la adquisición de materia prima, la transformación de la misma y el almacenamiento del producto realizado. El gerente financiero se encarga de todas las actividades financieras y contables de la empresa, presentación de balances, además de su relación el Sistema de Rentas Internas (SRI). El gerente de recursos humanos se encarga de las relaciones de todos los colaboradores de la empresa, incluido el personal administrativo y operativo. Finalmente, la secretaría general es aquella que se encarga de registrar las actividades de los órganos y gerencias adyacentes.

3.2.3 Situación problemática

La situación problemática de la empresa tiene dos perspectivas; la nacional y la internacional. Por la parte nacional, se centran en los aspectos productivos, financieros y legales. En el aspecto productivo, el principal problema es no contar con la tecnología y la nueva metodología de producción con el potencial de acrecentar la producción. En cuanto a la situación financiera, la empresa está limitada al endeudamiento actual, sin perspectiva de abrir nuevas líneas de financiamiento que permitan mayor inversión. Finalmente, en cuanto al aspecto legal, la empresa necesita normalizar la situación laboral de algunos colaboradores operativos, además del adentramiento a toda la normativa ambiental legal en el Ecuador.

En la parte internacional, lamentablemente, la situación de la guerra en Ucrania ha logrado que la economía del sector europeo oriental – especialmente Rusia – haya disminuido su capacidad adquisitiva por la devaluación del rublo. Sin embargo, este no es el único problema: la situación en el Estrecho de Ormuz ha logrado que los precios de la energía se incrementen, incluso en el país a pesar del rango de precios. Esto encarece la producción, además de menoscabar el mercado objetivo.

De igual forma, estos son dos circunstancias, entre otras, hacen que el mercado florícola internacional se reduzca y sea más competitivo. Los clientes se vuelven exigentes y una de esas exigencias es estar certificado por un estamento internacional. De esta manera es que, la producción florícola ecuatoriana ha creado, mediante Expoflores, una certificación internacional llamada Flor Ecuador. Luego, para que Anteraroses Cía. Ltda. sea competitiva en el mercado internacional, prescinde de esta certificación. Por esta razón es que se ha hecho

necesario y prioritario planificar para lograr este objetivo. Habiendo logrado esto, la empresa puede incrementar su base de clientes, dándole a sus productos el valor agregado de la certificación. Así mismo, se puede incrementar el volumen productivo haciendo que los ingresos de la empresa se incrementen. El Costo – Beneficio de la certificación es positivo.

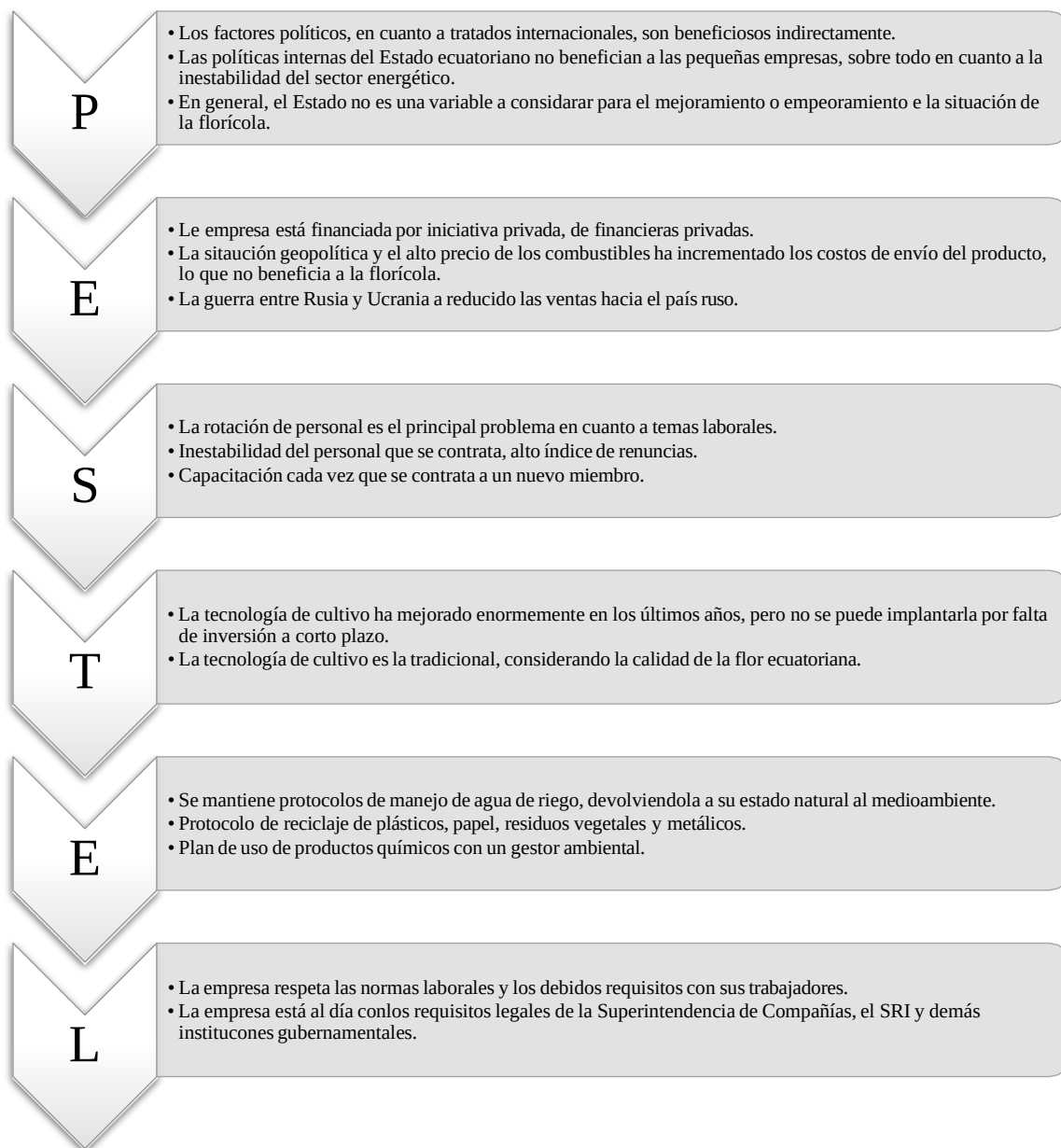
3.3 Síntesis del diagnóstico estratégico

Para el Síntesis del diagnóstico estratégico de la empresa se lo realizará desde dos puntos de vista: el externo, el interno y el competitivo. Para el análisis externo se usará la herramienta de PESTEL, mientras que para el diagnóstico interno se usarán las herramientas de FODA y CAME. Finalmente, para el competitivo se hará uso de las 5 fuerzas de Porter.

3.3.1 Diagnóstico externo: análisis PESTEL

Para el análisis externo con la herramienta de PESTEL, se hizo uso de la recopilación de la información obtenida en la entrevista, además del necesario Análisis Documental.

Gráfica 14: Análisis PESTEL

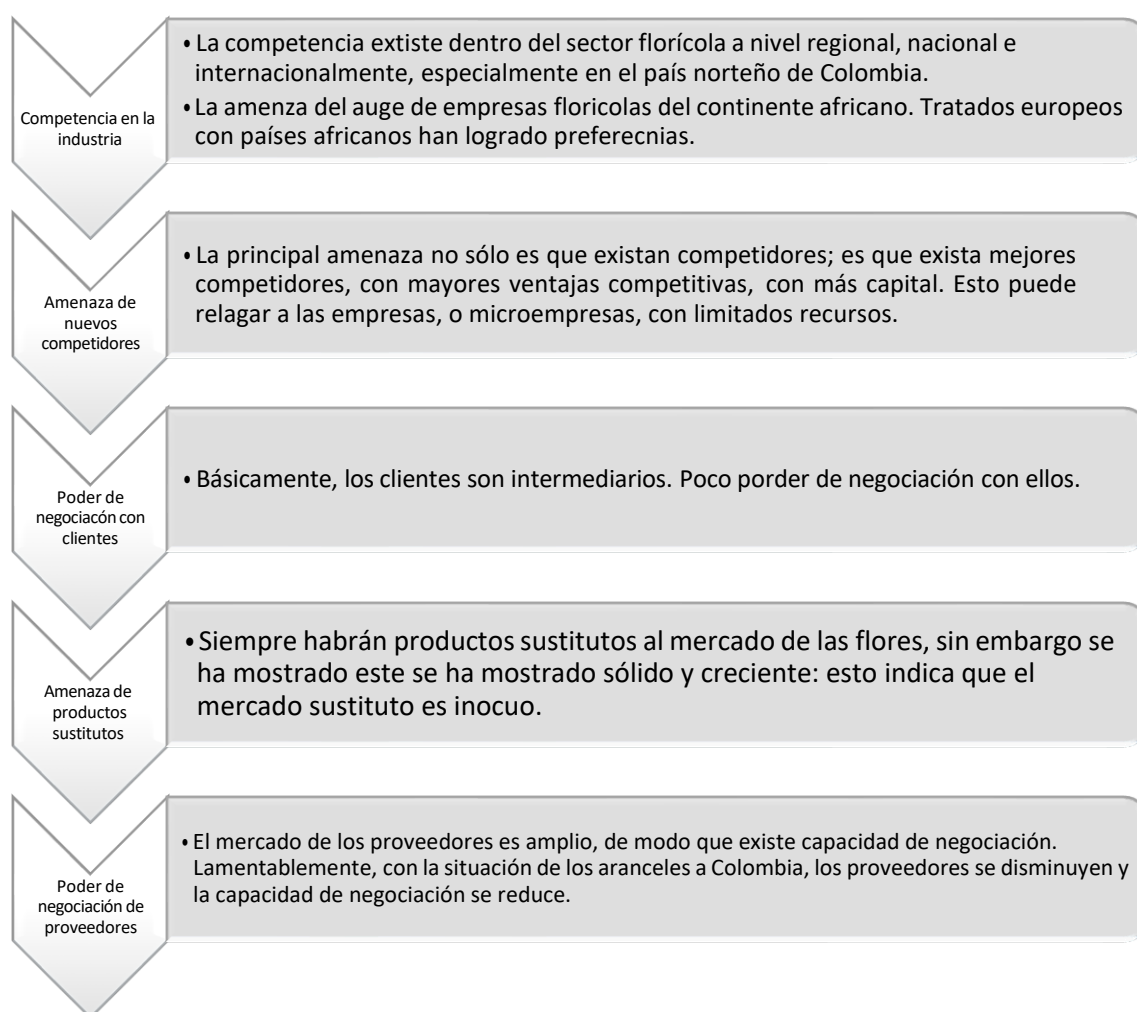


Elaborado por: Elaboración propia.

3.3.2 Diagnóstico competitivo: 5 Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta encargada del análisis de qué tan competitivo es el mercado. Para el caso de la florícola, el mercado internacional de las flores.

Gráfica 15: 5 Fuerzas de Porter



Elaborado por: Elaboración propia.

3.3.3 Diagnóstico interno

Los aspectos a considerarse para el análisis interno son: inventario, ventas, tecnología, marketing, finanzas, talento humano y tecnología. Así lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla 4: Diagnóstico interno

Inventario	La empresa cuenta con el suficiente inventario para satisfacer la demanda internacional y las ventas que se requieren como meta financiera.
Ventas	Los intermediarios compran el producto y existe demanda de los mismos por los productos de la empresa. Lamentablemente existe una falencia de vendedores: eficiencia en ventas o apertura de nuevos mercados.
Marketing	No hay departamento de marketing y tampoco presupuesto para este rubro.

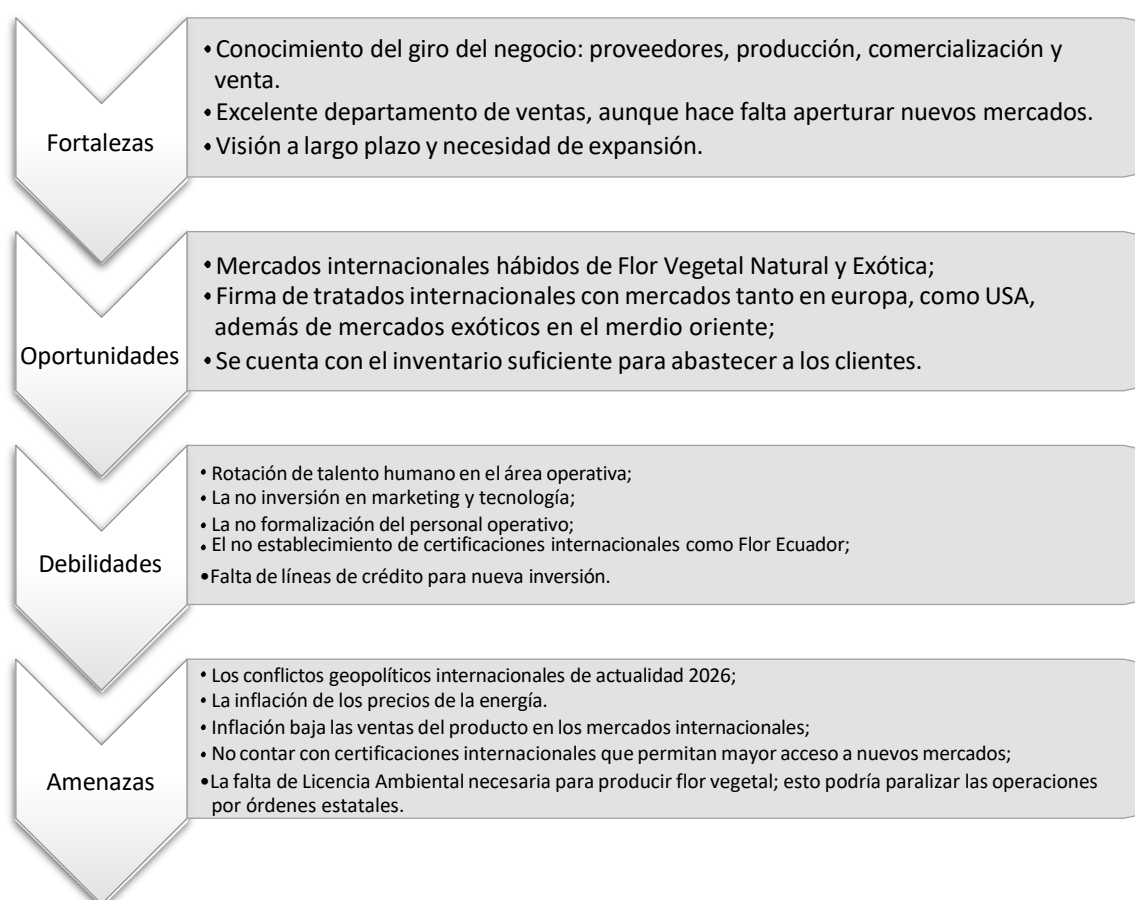
Finanzas	La empresa tiene deudas, pero no tiene nuevas líneas de crédito para la nueva inversión. Sin embargo, se trabaja para incrementar la calificación crediticia para acceder a créditos nuevos que se proyecten a una nueva inversión.
Talento humano	Hay mucha rotación de talento humano en el área operativa, lo que perjudica a la empresa.
Tecnología	La tecnología es mínima y necesaria. Se necesita invertir en nueva tecnología, como también en nuevos procesos productivos.

Elaborado por: Elaboración propia.

3.3.4 Matriz FODA priorizada

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en la empresa Anteraroses Cía. Ltda. son las siguientes, como lo demuestra la siguiente gráfica:

Gráfica 16: Análisis FODA



Elaborado por: Elaboración propia.

3.3.5 Análisis CAME

El Análisis CAME es complementario al FODA. Mientras el segundo es quién identifica las situaciones, el primero es quién propone las acciones concretas para resolver los problemas.

De esta forma, se lo puede revisar en la siguiente tabla:

Tabla 5: Análisis CAME

Corregir	Debilidades	Corrección
	Rotación de talento humano en el área operativa;	Afianzar al personal con sueldos competitivos y beneficios de ley.
	La no inversión en marketing y tecnología;	Invertir en marketing y tecnología.
	La no formalización del personal operativo;	Formalizar al personal ante la legislación ecuatoriana.
	El no establecimiento de certificaciones internacionales como Flor Ecuador;	Certificarse ante Flor Ecuador.
	Falta de líneas de crédito para nueva inversión.	Negociar nuevas líneas de crédito.
Afrontar	Amenazas	Confrontación
	Los conflictos geopolíticos internacionales de actualidad 2026;	Crear un plan para contrarrestar conflictos. Diversificar a los clientes a modo regional. Abrir nuevos mercados en otras regiones del mundo.
	La inflación de los precios de la energía.	Gestionar el presupuesto anual de la empresa con precios de combustibles en un percentil superior al promedio de los últimos meses.
	Inflación baja las ventas del producto en los mercados internacionales;	Ampliar el volumen de clientes, en otras regiones y mercados.
	No contar con certificaciones internacionales que permitan mayor acceso a nuevos mercados;	Certificarse en Flor Ecuador.
	La falta de Licencia Ambiental necesaria para producir flor vegetal; esto podría paralizar las operaciones por órdenes estatales.	Obtener la Licencia Ambiental para la actividad principal de la empresa, de acuerdo al Ministerio del Medio Ambiente del Ecuador.
Mantener	Fortalezas	Mantención
	Conocimiento del giro del negocio: proveedores, producción, comercialización y venta.	Capacitación constante del personal ejecutivo de la empresa.
	Excelente departamento de ventas, aunque hace falta aperturar nuevos mercados.	Ampliar el departamento de ventas.
	Visión a largo plazo y necesidad de expansión.	Gestionar la expansión con un Plan Estratégico.
Explotar	Oportunidades	Explotación
	Mercados internacionales son ávidos de Flor Vegetal Natural y Exótica;	Promocionar el producto florícola que produce la empresa en nuevos mercados.
	Firma de tratados internacionales con mercados tanto en Europa, como USA, además de mercados exóticos en el medio oriente;	Promover el ingreso al mercado norteamericano, además de países de Europa occidentales.
	Se cuenta con el inventario suficiente para abastecer a los clientes.	Incrementar la producción de la florícola.

Elaborado por: Elaboración propia.

3.3.6 Brechas estratégicas operativas

La empresa florícola tiene una visión expansionista. Para hacerlo, necesita cambiar su paradigma de producción e invertir en nuevos procesos que conduzcan hacia la mejora productiva. La mejora productiva necesariamente implica que se pueda acceder a certificaciones que permitan agregarle valor al producto, además de hacerlo más atractivo en el mercado internacional. Para esto se necesita un Plan de Acción con KPI's que permitan mantener los procesos, y mejorar continuamente los mismos. Por tanto, las brechas estratégicas operativas son las siguientes:

- Falta de certificación internacional que hagan atractivo al producto en más mercados internacionales;
- Falta de inversión en tecnología;
- Falta de inversión en marketing;
- Adecuar a la empresa a la normativa medioambiental vigente en el Ecuador;
- Mejorar los procesos productivos objetivamente, con la ayuda de KPI's;
- Establecer las responsabilidades para el cambio en la estructura empresarial.

3.4 Direccionamiento estratégico propuesto

3.4.1 Misión de la propuesta

Producir flores vegetales de alta calidad, con avanzados métodos productivos que aporten valor agregado en cuanto a calidad y volumen producido. El producto está dirigido a clientes internacionales exigentes que prescinden de productos premium. Por eso es que la empresa se ha comprometido en mejorar sus procesos, certificarse internacionalmente, respetando el medio ambiente y el compromiso social.

3.4.2 Visión propuesta al 2031

Convertir a la empresa en una florícola sólida y reconocida en el mercado internacional por su excelencia en la calidad del producto y la satisfacción al cliente, además de la satisfacción de los operarios productores. Con estos parámetros de desarrollo y crecimiento, se pretende la expansión del margen de clientes, con el consecuente aumento productivo de la empresa y del patrimonio de la misma.

3.4.3 Valores organizacionales propuestos

Los valores que se proponen para la empresa son:

- Calidad productiva: mejorar los procesos productivos con el fin de mejorar la calidad del producto;
- Compromiso medioambiental: cuidar el medio ambiente circundante en la empresa y devolver los recursos naturales utilizados a su estado primordial;
- Desarrollo y crecimiento empresarial: aumento de los ingresos de la empresa y crecimiento del patrimonio;
- Colaboradores satisfechos: énfasis en el desarrollo personal de los colaboradores.

3.4.4 Ejes estratégicos

1. Certificarse con Flor Ecuador;
2. Obtener la Licencia Ambiental del Ministerio del Ambiente del Ecuador;
3. Mejorar los procesos productivos;
4. Mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la empresa;
5. Inversión en nueva tecnología y marketing;
6. Ampliar la oferta de productos;

7. Ampliar la cartera de clientes y vendedores, además de vender productos a mejores precios.

3.5 Formulación y diseño de estrategias

3.5.1 Objetivos estratégicos SMART

Los objetivos estratégicos SMART tienen como principal virtud tener metas claras y fáciles de medir. Para el caso, estas son las siguientes:

Tabla 6: Objetivos Smart

Objetivos SMART				
Specific (Específico)	Measurable (Medible)	Achievable (Alcanzable)	Realistic (Realista)	Time-bound (Tiempo limitado)
Obtener el 100% de la certificación oficial bajo los estándares sociales, ambientales y técnicos de Flor Ecuador.	Porcentaje de parámetros exigidos por Flor Ecuador aprobados en auditoría	Viable gracias a la decisión de la Junta Directiva de reestructurar los procesos internos y a la asignación de responsables directos para su ejecución.	Es el inicio para que la empresa cambie de estructura empresarial y productiva.	2 años
Conseguir la Licencia Ambiental expedida por el Ministerio del Medio Ambiente, cumpliendo los requisitos legales operativos.	Porcentaje de requisitos ambientales cumplidos y aprobados	Factible debido a que el cuidado del medio ambiente ya es una política interna de la empresa y cuenta con el liderazgo de la Gerencia Operativa para el trámite.	. El respecto empresarial al medio ambiente es uno de sus valores empresariales, además de añadirle valor agregado al producto final.	1 año
Formalizar la situación laboral del 100% del personal de la empresa ante el IESS y el Ministerio de Trabajo.	Porcentaje de empleados formalizados y afiliados al IESS	Alcanzable dado que la florícola cuenta actualmente con una plantilla manejable de empleados	Aporta a que se cumpla la normativa laboral con todos los colaboradores de la empresa	1 año
Ejecutar el 100% del presupuesto asignado para la adquisición de nueva tecnología y desarrollo de campañas de marketing.	Porcentaje de ejecución del presupuesto comercial y tecnológico.	Viable gracias al reciente incremento de más del 7% en ventas netas y el ascenso del patrimonio, lo que permite a la empresa proyectar nuevas inversiones.	Mejora productiva al invertir en nueva tecnología, logrando eficiencia y eficacia en el proceso productivo.	1 año

Elaborado por: Elaboración propia.

3.5.2 Estrategia derivada de la matriz FODA

Este tipo de estrategia es contraponer las Fortalezas con las Oportunidades y Amenazas; además de conectar y contraponer las Debilidades con las Oportunidades y Amenazas. De esta forma, se refleja en siguiente tabla:

Tabla 7: Estrategias FO, FA, DO, DA

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
Conocimiento del giro del negocio: proveedores, producción, comercialización y venta.	Hacer más eficiente los procesos productivos	No innovar y mejorar los procesos que ya se los conoce y domina.
Excelente departamento de ventas, aunque hace falta aperturar nuevos mercados.	Incrementar la cartera de clientes.	La producción de la empresa no puede satisfacer el volumen de nuevos clientes.
Visión a largo plazo y necesidad de expansión.	Desarrollar y crecer el patrimonio de la empresa.	El crecimiento y desarrollo implica un riesgo, si es que no se planifica la estructura empresarial más compleja.
Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Rotación de talento humano en el área operativa;	Se puede encontrar a personal más joven y acorde a lo que necesita la empresa.	La rotación hace que las nuevas personas necesiten ser capacitadas y adiestradas en los sistemas productivos de la empresa
La no inversión en marketing y tecnología;	La planificada inversión en marketing y tecnología puede incrementar los clientes y mejorar la producción en cuanto a calidad y cantidad.	Si no se invierte en marketing y tecnología es muy probable que la empresa desaparezca; el sector florícola es muy competitivo como para que no se invierta en estos rubros.
La no formalización del personal operativo;	Momento de formalizar a todo el personal administrativo y operativo de la empresa.	Las instituciones de control estatales, como el mismo IESS pueden castigar a la empresa con sanciones pecuniarias, incluso hasta con la suspensión de actividades.
El no establecimiento de certificaciones internacionales como Flor Ecuador;	Hay que certificarse con instituciones como Flor Ecuador y otros.	La no certificación en instituciones como Flor Ecuador resta valor agregado al producto final, además de menoscabar su competitividad en mercados internacionales.
Falta de líneas de crédito para nueva inversión.	Dialogar con entidades financieras y planificar nuevas líneas de financiamiento que repotencien la economía de la empresa.	Sin crédito no hay inversión y el Plan Estratégico no puede concretarse.

Elaborado por: Elaboración propia.

3.5.3 Descripción de estrategias priorizada

Estrategias de Oportunidades

- *Hacer más eficiente los procesos productivos.* En realidad, toda empresa productora de bienes o servicios prescinde de hacer eficientes todos los procesos ligados a la producción. De esta forma se consigue mejorar la cantidad de calidad del producto final.
- *Incrementar la cartera de clientes.* Con la ayuda de vendedores especializados en la comercialización de flores, se pretende incrementar la cartera de clientes. Pero, para ello, es necesario mejorar la cantidad y la calidad del producto. Para mejorarlo e incrementar el volumen se debe aplicar a una normativa de calidad: se empieza por Flor Ecuador.
- *Desarrollar y crecer el patrimonio de la empresa.* Para incrementar el patrimonio de la empresa es necesario conseguir nuevas líneas de crédito. Para hacerlo, se debe hipotecar la calidad de la producción presente y futura.
- *Se puede encontrar a personal más joven y acorde a lo que necesita la empresa.* El Gerente de Recursos Humanos pretende contratar a personal de acuerdo al criterio concreto de la empresa para que trabajen a largo plazo de manera eficiente y eficaz.
- *La planificada inversión en marketing y tecnología puede incrementar los clientes y mejorar la producción en cuanto a calidad y cantidad.* Con la debida planificación, y el apoyo de profesionales del ramo, se pretende invertir en nueva tecnología para la producción y crear una campaña de marketing.
- *Momento de formalizar a todo el personal administrativo y operativo de la empresa.* Por ley, es necesario legalizar bajo las todas las normas laborales ecuatorianas a todo el personal de la empresa en las áreas administrativas y operativas.
- Hay que certificarse con instituciones como Flor Ecuador y otros. – Estructurar y organizar a la empresa de acuerdo a los parámetros de Flor Ecuador.

- Dialogar con entidades financieras y planificar nuevas líneas de financiamiento que repotencien la economía de la empresa. -

Estrategias de Amenazas

- *No innovar y mejorar los procesos que ya se los conoce y domina.* Los procesos productivos prescinden de ser mejorados para más eficiencia empresarial e incremento de la calidad y volumen de la producción.
- *La producción de la empresa no puede satisfacer el volumen de nuevos clientes.* Para esto se pretende invertir en nuevos campos de producción, con nueva tecnología y procesos productivos más eficientes.
- *El crecimiento y desarrollo implica un riesgo, si es que no se planifica la estructura empresarial más compleja.* La nueva inversión en tecnología y mejora de procesos productivos debe ser estrictamente planificada y establecida dentro del Plan Estratégico de desarrollo de la empresa.
- *La rotación hace que las nuevas personas necesiten ser capacitadas y adiestradas en los sistemas productivos de la empresa.* La legalización de todo el personal, además del incremento de nueva tecnología, se pretende que la rotación de personal se reduzca al mínimo posible.
- *No inversión en marketing y tecnología.* Si no se invierte en marketing y tecnología es muy probable que la empresa desaparezca; el sector florícola es muy competitivo como para que no se invierta en estos rubros.
- *Las instituciones de control estatales, como el mismo IESS pueden castigar a la empresa con sanciones pecuniarias, incluso hasta con la suspensión de actividades.* Debido a esta razón se va a formalizar a todo el personal de la empresa.

- *La no certificación en instituciones como Flor Ecuador resta valor agregado al producto final, además de menoscabar su competitividad en mercados internacionales.*

Se certificará a la empresa bajo el régimen de Flor Ecuador.

- *Sin crédito no hay inversión y el Plan Estratégico no puede concretarse.* Se establecerá una línea de crédito en una institución financiera con hipoteca a la nueva y más eficiente producción presente y futura, con pago de la financiación a 5 años.

3.6 Matriz de alineamiento estratégico

La Matriz de Alineamiento Estratégico es el plan en el que se alinean los objetivos y las estrategias que se van a aplicar para la consecución de las metas. Así lo podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 8: Matriz de alineamiento estratégico

Eje estratégico	Objetivo SMART	Estrategia priorizada	Indicador KPI	Fórmula de medición	Línea base	Meta al 2031
Certificarse con Flor Ecuador	Obtener el 100% de la certificación oficial bajo los estándares sociales, ambientales y técnicos de Flor Ecuador hasta el 2031	Conocer la normativa y aplicarla en la empresa para lograr la certificación internacional.	Porcentaje de cumplimiento de parámetros	$\frac{\text{Parámetros aprobados}}{\text{Total de parámetros exigidos}} \times 100$	0% – No existe certificación vigente	Renovación anual sostenida de la certificación
Gestión Ambiental	Conseguir la Licencia Ambiental expedida por el Ministerio del Medio Ambiente, cumpliendo los requisitos legales operativos hasta el 2031.	Obtener la Licencia Ambiental para la actividad principal de la empresa florícola.	Porcentaje de requisitos ambientales	$\frac{\text{Requisitos aprobados}}{\text{Total de requisitos del Ministerio}} \times 100$	0% Operaciones sin licencia ambiental	100% de cumplimiento en auditorías de control
Calidad de vida de los colaboradores	Formalizar la situación laboral del 100% del personal de la empresa ante el IESS y el Ministerio de Trabajo hasta dic. 2027	Formalizar al personal ante la legislación ecuatoriana y entes de control.	Porcentaje de personal formalizado	$\frac{\text{Empleados formalizados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	0% Falta de formalización integral comprobable	100% de cumplimiento en nuevas contrataciones
Inversión en nueva tecnología y marketing	Ejecutar el 100% del presupuesto asignado para la adquisición de nueva	Invertir en marketing y tecnología para hacer más eficiente los	Porcentaje de ejecución presupuestaria	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}} \times 100$	\$0 invertidos en un plan formal de marketing y actualización tecnológica.	$\geq 100\%$ de ejecución del fondo inicial (\$40.000)

	tecnología y desarrollo de campañas de marketing hasta dic. 2027..	procesos y ventas.				
--	--	--------------------	--	--	--	--

Elaborado por: Elaboración propia.

3.7 Plan de Acción propuesto

El Plan de Acción inmediato para la empresa Anteraroses Cía. Ltda. se enfoca en lo que muestra la siguiente tabla:

Tabla 9: Plan de Acción

Eje estratégico	Estrategia priorizada	Actividad propuesta	Responsable	Recursos	Presupuesto	Cronograma
Certificarse con Flor Ecuador.	Conocer la normativa y aplicarla en la empresa para lograr la certificación internacional.	Tramitar la certificación en las oficinas de Flor Ecuador e implementar sus requisitos productivos.	Gerente General y Operativo	Asesoría técnica, normativas impresas, personal operativo.	50.000,00	1 año
Gestión Ambiental	Obtener la Licencia Ambiental para la actividad principal de la empresa florícola.	Ingresar los trámites correspondientes y reportes en el Ministerio de Medio Ambiente del Ecuador.	Gerente de Recursos Humanos	Asesoría legal, estudios de impacto ambiental, humano.	20.000,00	1 año
Calidad de vida de los colaboradores	Formalizar al personal ante la legislación ecuatoriana y entes de control.	Registrar contratos en el Ministerio de Trabajo y afiliación al IESS a la totalidad de la nómina.	Gerente General y Operativo	Plataformas gubernamentales, humano, legal.	30.000,00	1 año
Inversión en nueva tecnología y marketing	Invertir en marketing y tecnología para hacer más eficiente los procesos y ventas.	Contratar agencia publicitaria para expansión de clientes y adquirir maquinaria agrícola moderna.	Gerente General y Operativo	Proveedores tecnológicos, material gráfico, pauta digital	20.000,00 en marketing; 20.000,00 en nueva tecnología.	1 año.

Elaborado por: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Se determinó que, para la creación del Plan Estratégico de la empresa Anteraroses Cía. Ltda. se debe aplicarse, necesariamente, a los siguientes parámetros de las siguientes instituciones: Flor Ecuador, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Trabajo, Instituto de Seguridad Social (IESS).

El diagnóstico de la empresa determinó, en el análisis externo, que los factores geopolíticos internacionales afectan a las ventas de la empresa y, por tanto, a los ingresos. Para ello, es necesario incrementar la base de clientes y abrir nuevos mercados. Para hacerlo, de acuerdo al análisis interno, se determinó que es necesario agregarle valor agregado al producto, además de mejorar los procesos productivos. Por eso es que se agregó al Plan Estratégico la necesidad de que la empresa se adecúe a los siguientes lineamientos de la certificación internacional, la licencia ambiental y el respeto irrestricto a las normas laborales ecuatorianas.

Después del análisis se determinó que el plan se enfoque en los siguientes hitos: 1, certificar a la empresa ante Flor Ecuador por el organismo competente en el país; 2, obtener la licencia ambiental promulgada por el Ministerio de Medio Ambiente del Ecuador; 3, formalizar a todos los colaboradores de acuerdo a la normativa laboral vigente con el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; 4, mejorar la calidad del producto, sumándole el valor agregado pertinente; 5, mejorar los procesos productivos; y, 6, incrementar el volumen de producción.

Habiendo identificado los hitos, se determinó que la empresa no cumple con la mayoría de ellos; más bien, no cumple con las certificaciones, licencias y cánones laborales vigentes, además de practicar artesanales formas de producción.

Sin embargo, se crearon las KPI's temporales (anuales, mensuales, semanales, diarios) para cumplir los parámetros establecidos.

4.2 Recomendaciones

La implementación del Plan Estratégico en la empresa es fundamental ser aplicado en el menor plazo posible para que los beneficios sean aprovechados en el menor tiempo posible.

Después del análisis externo e interno de la empresa, se recomienda, por relación Costo Beneficio, que el Plan Estratégico le añadirá valor agregado al producto, además de incrementar la producción. Esto le permitirá acceder a nuevos mercados y satisfacer la nueva demanda para la empresa.

Se recomienda, también, invertir en nueva tecnología que mejore los procesos productivos, para hacer más eficiente la siembra y cosecha del fruto vegetal.

Así mismo, se hace necesaria una moderna y bien estructurada (lograda por profesionales del ramo) inversión en marketing que pueda mostrar el producto tanto a los clientes de la empresa como a potenciales nuevos clientes.

Finalmente, se recomienda la aplicación de KPI's Objetivos – Opcional para la implementación de los planes de acción a realizarse.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, M. (2024). Estrategia empresarial: qué es y cómo planificarla. *Asana*.

ALTAIR CONSULTORES. (2020). Elaboración del Plan Estratégico. En ALTAIR. ECO3.

Álvarez Alday , M. (12 de abril de 2012). *IMPACTO ECONÓMICO DEL OCIO EN EL SIGLO XXI*. IMPACTO ECONÓMICO DEL OCIO EN EL SIGLO XXI:
https://core.ac.uk/download/pdf/268082988.pdf?utm_source=chatgpt.com

Certificación Flor Ecuador. (2025). *Certificacionfec*. <https://certificacionfec.com/>

Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura: Capítulos en la historia de la empresa estadounidense*. Boston: MIT PRESS.

Chellappa, S. (2025). ¿Qué son los valores organizacionales? ¿Cómo pueden impactar tu estrategia empresarial? *Engagedly*.

DYNAMIC. (2025). <https://dynamicgc.es/laclave/cadena-de-valor-porter/>

Farías, G. (2025). *Tipos de Encuesta*. <https://concepto.de/encuesta/>.

Flor Ecuador. (2025). <https://www.florecuador.com/es/flor-ecuador-certification>

Gratton, P. (2025). Las cinco fuerzas de Porter explicadas y cómo utilizar el modelo. *Investopedia*.
https://doi.org/https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/p/porter.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Grupo Editorial Etecé. (30 de 9 de 2024). *Concepto*. <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptizta, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.

Instituto nacional de Estadísticas y Censos. (2022). <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

Jonker, A. (2023). *¿Qué es el análisis de la cadena de valor?* IBM.COM: <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/value-chain-analysis>

Londoño, P. (2020). Qué es y cómo diseñar una estrategia operativa. *Hubspot*.

López Roldán, P., y Fachelli, S. (2017). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Martín, C. (2023). Cómo implementar un plan estratégico | Pasos clave. *Moderngov*, https://blog-moderngov-com.translate.goog/how-to-implement-a-strategic-plan-key-steps-free-handbook?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc.

Martins, J. (2025). Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto. *Asana*, <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>.

Matallana, M. (2024). *Análisis del Entorno, Interno y de la Competencia*. *Diamante de Porter*. Corporación Universitaria de Asturias. https://doi.org/https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/estrategia_competitiva/unidad1_pdf2.pdf

Melbado. (2025). Qué son los valores estratégicos? . *Malbado*.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. (2025).
<https://www.produccion.gob.ec/ecuador-reafirma-su-liderazgo-en-la-industria-floricola-mundial-con-la-inauguracion-de-expo-flor-2024/>

Mintzberg, H. (1987). *5Ps of Strategy*. Quebec: California Management Review.

Muguirra, A. (2024). Tipos de Investigación Científica . *QuestionPro*.

Ortega, C. (2025). ¿Qué es el análisis del entorno? *Questionpro*.

Ortega, C. (2025). Investigación Aplicada. *Questionpro*,
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-aplicada/>.
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-aplicada/>

Palacios, D. (2025). ¿Qué son los objetivos estratégicos de una empresa? Definición y ejemplos. *Hubspot*.

Peiro, A. (2020). Visión de una empresa. *Economipedia*.

Portál Único de Trámites Ciudadanos. (2025). *GOB.EC*.
<https://www.gob.ec/arcfz/tramites/emision-certificado-fitosanitario-exportacion-productos-vegetales>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Harvard.

Questionpro. (2025). https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html#que_es_investigacion_de_campo

Real Academia Española. (2025). <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/>

Roldán, P. (2020). Matriz McKinsey. *Economipedia*,
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-mckinsey.html>.

- Sania, E. (2024). Cómo hacer un DAFO (guía + ejemplos). *EDEM*.
- Santos, D. (2024). Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla. *Hubspot*,
<https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>.
- SYDLE. (2023). KPIs: ¿Qué son, cuál es su importancia y cómo utilizarlos? *SYDLE*,
<https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570>.
- Tye, B., y Arias, Á. (2025). Qué es un análisis CAME y cómo hacerlo para tu empresa.
SIMLA.
- Universidad Internacional de la Rioja. (2025). Análisis del Entorno Interno. *UNIR La
revista de la Universidad en línea*.
<https://doi.org/https://www.unir.net/revista/empresa/analisis-interno-empresa/>
- Velayos, V. (2020). Misión de una empresa. *Economipedia*.
- Velazques, A. (2024). Investigación no experimental. *QuestionPro*.

ANEXOS

Anexo Nro. 1: Anteproyecto aprobado



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

ESCUELA DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ALTERNATIVA:

TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FLORICOLA ANTERAROSSES CIA. LTDA.
UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN PEDRO MONCAYO”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

AUTOR:

David Jácome

IBARRA, SEPTIEMBRE- 2025

ÍNDICE

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA.....	lviii
PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....	lviii
ALTERNATIVA	lviii
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE	lviii
Introducción	1
Problema	1
Justificación	2
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivo específico	3
1. Estado del Arte.....	5
1.1 Marco Teórico.....	5
1.1.2 Plan Estratégico	5
1.1.3 Modelos de planificación estratégica.....	5
1.1.4 Estudios previos en el sector agrícola.....	5
1.1.5 Enfoque metodológico del proyecto	5
1.1.6 Adaptación del Plan de Estratégico a la Certificación Flor Ecuador	5
2. Metodología	6
2.1 Diseño de investigación	6
2.2 Variables	7
2.2.1 Población y procedimiento muestral.....	8

2.2.2 Instrumentación y procedimientos	8
2.3 Aplicación de instrumentos.....	9
2.4 Procesamiento y análisis de datos	10
2.5 Cronograma del proyecto.....	11
Bibliografía	12
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
Anexo Nro. 1: Autorización para uso de información técnica de la empresa.....	¡Error!
	Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

Problema

Ciertamente que la floricultura se ha convertido en una industria pujante y en constante crecimiento, sobre todo en las provincias del norte del Ecuador como son: Carchi, Imbabura y Pichincha. Se ubica como el quinto rubro económico más importante, dentro del sector agrícola. Se estima que genera 65 mil empleos directos y 55 mil más indirectos. Es una porción importante dentro del pastel del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador. Se espera que para el 2032, mediante el Certificado Flor Ecuador, las empresas se adentren en los parámetros de prácticas sostenibles, con neutralidad del carbono (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, 2025).

Dentro de estos parámetros y objetivos para el 2032, los retos a subsanar que tiene el sector florícola en el Ecuador son muchos, entre los que se destacan son: los conflictos sociales, los impuestos locales, los aranceles originados en los países compradores y la misma legislación ecuatoriana, sobre todo en el aspecto laboral. Pero, más allá de los conflictos internos, la amenaza de la competencia siempre creciente y la falta de regulación por derechos de propiedad intelectual son el marco que completa un escenario poco alentador para la inversión en este segmento de la agricultura ecuatoriana.

Por esta razón es que se necesita estructurar el escenario de la coyuntura política, social y económica de las empresas para determinar los puntos críticos de la misma. Una vez identificados estos hitos, es necesario confrontarlos de manera técnica y estratégica, de tal forma que estos puedan ser subsanados en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, se necesitan procedimientos de acción para resolver los conflictos con un plan administrativo moderno que se enfoque no sólo en la mejora de los sistemas de ejecución administrativa, sino también de la mejora del mismo proceso.

De esta forma, para la empresa ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Pedro Moncayo, la empresa ANTERAROSSES CIA. LTDA. prevé establecer su Plan Estratégico para responder a las debilidades y amenazas existentes en su sistema de producción, administración, en el entorno social, económico y político que la rodea.

El establecimiento de este Plan Estratégico no sólo puede generar nuevas oportunidades de crecimiento y eficiencia empresarial, de tal forma que se convierta en un motivo potencial de creación de nuevas fuentes de empleo y aumento de ingresos para la propia empresa, sino que, también, se adecue a los estándares de producción de las certificaciones nacionales e internacionales como lo son Flor Ecuador.

Justificación

El Ecuador, y su economía, espera mucho del sector florícola, elevando los estándares de producción (dentro de un marco laboral, social, económico y ecológico). Flor Ecuador, que “se estableció en 2005 como un esquema social y sostenible, dirigido a empresas ecuatorianas que se dedican a la producción y comercialización de flores” (Flor Ecuador, 2025), se ha convertido en el estándar a seguir para que las empresas reúnan las características necesarias para una producción eficiente y eficaz, respetando las normas ambientales.

Por esta razón, Anteraroses Cía. Ltda. ha decidido incorporarse al proceso de evolución administrativa promovido tanto por el Gobierno ecuatoriano como por la certificación Flor Ecuador. No obstante, para lograr una adecuada adaptación, la empresa requiere establecer un Plan Estratégico que le permita integrarse de manera ordenada y eficiente a la estructura productiva dinámica planteada.

Se espera que, para el 2032, la empresa, con el Plan Estratégico en ejecución, se haya adaptado a las exigencias productivas de las certificaciones y del gobierno

ecuatoriano. Los beneficios esperados son: 1, crecimiento del ingreso, aumentando la masa de clientes, además de su diversificación; 2, el beneficio social y laboral para empleados y vecinos de los alrededores de la empresa, con salarios más dignos, condiciones laborales más sanas, producción limpia, sin afecciones a la comunidad; 3, producción adaptada a los requerimientos ambientales; y, 4, la implementación de sistemas productivos evolutivos y de constante mejora, como los KPI's.

Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar un Plan Estratégico para la florícola ANTERAROSSES CÍA. LTDA., comprendido en el periodo entre el 2027 y 2032, con base en los parámetros de Flor Ecuador, buscando el crecimiento y progreso de la empresa.

Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico interno y externo de ANTERAROSSES CÍA. LTDA. mediante herramientas estratégicas (FODA, PESTEL, análisis competitivo y evaluación de procesos), para identificar los factores clave que orienten la formulación de indicadores KPI y su respectiva línea base;
- Analizar el grado de cumplimiento de ANTERAROSSES CÍA. DA. respecto a los estándares y parámetros establecidos por Flor Ecuador, determinando brechas estratégicas y operativas que permitan definir KPI pertinentes y metas que aseguren el alineamiento del plan estratégico 2027–2032;
- Diseñar los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y lineamientos operativos del Plan Estratégico 2027–2032, incorporando para cada uno indicadores KPI, fórmulas de medición, líneas base, metas y responsables, garantizando la medición del desempeño institucional;

- Elaborar un plan de acción estructurado y viable, que incluya programas, actividades, cronograma, recursos, responsables, KPI operativos y metas anuales, asegurando un sistema de seguimiento y evaluación que permita valorar el avance y la efectividad del Plan Estratégico 2027–2032 de ANTERAROSSES CÍA. LTDA.

1. ESTADO DEL ARTE

1.1 Marco Teórico

1.1.2 Plan Estratégico

1.1.2.1 Definición de Visión

1.1.2.2 Definición de Misión

1.1.2.3 Valores corporativos

1.1.2.4 Objetivos estratégicos

1.1.3 Modelos de planificación estratégica

1.1.3.1 Análisis FODA

1.1.3.2 Análisis PESTEL

1.1.3.3 Análisis de las Fuerzas de Porter

1.1.4 Estudios previos en el sector agrícola

1.1.4.1 Calidad del producto

1.1.4.2 Logística y exportación

1.1.4.3 Sostenibilidad y responsabilidad social

1.1.5 Enfoque metodológico del proyecto

1.1.5.1 Herramientas estratégicas a utilizar

1.1.5.2 Propuesta del diseño del plan estratégico

1.1.6 Adaptación del Plan de Estratégico a la Certificación Flor Ecuador

1.1.10.1 Definición

1.1.10.3 Requisitos que debe cumplir Anteraroses Cía. Ltda. para certificarse en Flor Ecuador

2.METODOLOGÍA

Para la resolución del problema planteado, se ha escogido la rama de la Investigación Aplicada, dentro del espectro de la metodología investigativa; esta se encarga de “...la investigación aplicada es una forma no sistemática de encontrar soluciones a problemas o cuestiones específicas” (Ortega, 2025). Sin embargo, además, se ha optado por la Investigación de Campo que es “...la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico” (Questionpro, 2025); con esta investigación se logrará recabar datos mediante directos de la fuente, sin los filtros de la teoría.

La metodología que se utilizará en la presenta investigación tiene un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo. El enfoque cualitativo se aplica para la investigación de la determinación de las cualidades del fenómeno a investigar; mientras que la cuantitativa analizará las variables existentes y se medirán sus cantidades para poder establecer criterios matemáticos y objetivos del impacto de dicho fenómeno.

2.1 Diseño de investigación

La recopilación de datos, se lo realizará desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa, con un tipo Descriptivo. De esta forma, el Tipo de Investigación Descriptiva se lo realizará para conocer las características estrictas del fenómeno, apartando las causas del mismo. Para el enfoque cualitativo se utilizará instrumentos como la entrevista que permitirá denotar las cualidades del fenómeno y se podrá establecer las variables del mismo.

Cuando se conocen las variables, es necesario adentrarnos en la perspectiva cuantitativa donde se pueda establecer los parámetros objetivos de medición. Para ello, es necesario aplicar las encuestas con preguntas cerradas y semi abiertas, en algunos casos.

2.2 Variables

Las variables de esta investigación se adecuan a los parámetros de la Certificación de Flor Ecuador y las necesidades de la empresa. En cuanto a las cuantificaciones de Flor Ecuador tenemos dos grupos importantes: los requisitos y requerimientos sociales, y el cumplimiento de la normativa ambiental de la legislación ecuatoriana (Flor Ecuador, 2025).

Por otro lado, las variables de la para la eficiencia de la empresa son: mejora del proceso productivo y mejora de la gestión laboral.

La siguiente tabla esquematiza de mejor manera las variables y los indicadores necesarias para la realización de la presente investigación:

Objetivo	Variable	Indicador
Proceso productivo	Eficiencia del proceso	1, Manejo de proveedores y control de calidad; 2, Eficiencia del proceso productivo; 3, Mejora del proceso “Postcosecha”; 4, Mejora del transporte del producto final.
	Costos	Reducción de costos, sin desmejorar la calidad de la materia prima y los materiales requeridos,
	Productividad	Eficiencia del tiempo de trabajo.
Requerimientos Flor Ecuador	Cumplimiento de metas	1, Cumplimiento de la legislación ambiental ecuatoriana; 2, Buenas prácticas socio ambientales,
Producción ecosostenible	Huella de carbono	Reducción de los porcentajes de este parámetro,

	Reciclaje de residuos	Implementación de reciclaje de residuos sólidos,
	Contaminación del agua	Control ambiental para evitar la contaminación del agua,
Mejora de gestión laboral	Salarios	Pago de salarios, de acuerdo a la legislación ecuatoriana,
	Beneficios laborales	Beneficios adicionales para los colaboradores de la empresa.

2.2.1 Población y procedimiento muestral

Debido a la pequeña población a encuestarse, se pretende que la muestra sea igual a la población y no se establezca un procedimiento muestral matemático. Debido a esta razón, las encuestas y las entrevistas se realizarán a los directivos de la empresa y a los empleados de la misma, tanto al personal administrativo como operativo. Por otra parte, también se realizará entrevistas a funcionarios públicos y privados allegados al sector florícola.

2.2.2 Instrumentación y procedimientos

Instrumentos

- La Encuesta Estructurada se la compilará con el programa informático Microsoft Forms: se formularán preguntas entre cerradas y semiabiertas, con formato tipo LIKERT;
- Las Entrevistas serán realizadas con la aplicación de preguntas abiertas que permitan introducir información adicional que puedan alimentar la investigación. Estas estarán dirigidas a los directivos de la empresa y a funcionarios estatales cercanos al sector florícola.

Procedimiento

- **Revisión bibliográfica:** La revisión bibliográfica es la captación de toda la teoría relacionada al tema de investigación que pueda aportar a la consecución de los objetivos de la misma.
- **Diseño del estudio de campo:** El diseño de los instrumentos estará basado en la información que se necesite recopilar, de acuerdo a la normativa que plantee la certificación Flor Ecuador. De esta forma se establecerán dos instrumentos que serán: la entrevista y la encuesta, diseñadas por aplicaciones digitales tecnológicas.

2.3 Aplicación de instrumentos

Encuestas: Estas serán realizadas a los empleados de la empresa, discriminando su labor y actividad en la empresa. También se pretende hacer una encuesta a los habitantes de las zonas aledañas, en busca de recabar datos que puedan deducir si hay contaminación ambiental.

Entrevistas: Las entrevistas serán realizadas a tres grupos de personas: los dirigentes de la empresa, los representantes de los empleados de la empresa y a los directores de los organismos estatales o privados que conozcan. A los dirigentes de la empresa se indagará sobre los datos económicos y administrativos de la empresa. La entrevista a los representantes de los empleados se la realizará para comprobar las condiciones laborales de los mismos. Y, la entrevista a autoridades estatales, o de Flor Ecuador, se lo hará para establecer las condiciones coyunturales sociales, políticas y económicas del sector en los actuales momentos.

2.4 Procesamiento y análisis de datos

Habiendo obtenidos los datos, especialmente los cuantitativos, se los compilarán en tablas, con la ayuda de programas digitales como Excel. Se analizarán frecuencias, medianas, modas, medias de los datos y las respectivas desviaciones estadísticas.

La información cualitativa, por otro lado, será organizada en categorías y analizada mediante interpretación temática, resaltando opiniones y patrones comunes que refuercen los hallazgos.

2.5 Cronograma del proyecto

Cronograma de elaboración de la propuesta																								
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estado del arte	■	■	■	■																				
Levantamiento de información					■	■	■	■																
Metodología									■	■														
Resultados y discusión										■	■													
Compilación de datos													■	■										
Propuesta														■	■									
Introducción																	■							
Resumen																	■	■						
Conclusiones y recomendaciones																		■	■					
Entrega borrador 1																					■	■		
Entrega final																								■

BIBLIOGRAFÍA

Flor Ecuador. (2025). Obtenido de <https://www.florecuador.com/es/flor-ecuador-certification>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. (2025). Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-reafirma-su-liderazgo-en-la-industria-floricola-mundial-con-la-inauguracion-de-expo-flor-2024/>

Ortega, C. (2025). Investigación Aplicada. *Questionpro*, <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-aplicada/>. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-aplicada/>

Questionpro. (2025). Obtenido de https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html#que_es_investigacion_de_campo

Anexo Nro. 2: Autorización para uso de información técnica de la empresa



Tabacundo, 24 de noviembre de 2025

CERTIFICO

La empresa **FLORICOLA ANTERAROSSES CÍA. LTDA.** con RUC **1793211776001**, representada legalmente por su gerente, **Arq. Jorge Arturo Córdova**, certifica que:

El Sr. **Patricio David Jácome Guerrero**, portador de la cédula de identidad N.º **1004721682**, queda autorizado por esta empresa para acceder y utilizar información técnica y administrativa necesaria para el desarrollo de su trabajo de titulación. Dicho acceso y uso se conceden **exclusivamente con fines académicos**.

El beneficiario se compromete a emplear la información otorgada de manera responsable, manteniendo la debida **confidencialidad** y cumpliendo con las **normas éticas y académicas** correspondientes.



Arq. Jorge Córdova
Gerente General
Florícola Anteraroses Cía. Ltda.

gerencia@anteraroses.com
fsales@anteraroses.com

Anexo Nro. 3: Tabla de relación entre variables e indicadores de la investigación.

Tabla 1010: Relación entre variables e indicadores de la investigación

Objetivo específico	Variable (Dimensión)	Indicador	Pregunta
Analizar el entorno externo de ANTERAROSSES CÍA. LTDA. mediante la herramienta PESTEL, identificando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el desempeño empresarial y en el cumplimiento de los estándares Flor Ecuador.	Entorno político	Nivel de impacto de políticas gubernamentales sobre la actividad florícola	¿Las decisiones y leyes del gobierno ayudan a que la florícola se mantenga estable y siga dando trabajo?
	Entorno económico	Nivel de influencia de factores económicos en la producción y comercialización	A pesar de la situación económica del país. ¿siento que la empresa es un lugar de trabajo seguro y estable?
	Entorno social	Disponibilidad y estabilidad de mano de obra	¿Es fácil para la empresa encontrar y contratar personas de la zona para trabajar en la finca?
	Entorno tecnológico	Nivel de adopción tecnológica	¿La empresa brinda buenas herramientas, máquinas y tecnología para facilitar nuestro trabajo diario?
	Entorno ecológico	Nivel de cumplimiento ambiental	¿La empresa se preocupa mucho por cuidar el medio ambiente (agua, suelo)?
	Entorno legal	Cumplimiento de normativa aplicable	¿La empresa respeta todas las leyes y normas de trabajo que exige el gobierno?
Evaluar la situación interna de ANTERAROSSES CÍA. LTDA. a través del análisis de procesos administrativos, productivos, comerciales, financieros y de talento humano, considerando los criterios establecidos por Flor Ecuador.	Gestión organizacional	Nivel de conocimiento de direccionamiento estratégico	¿Conozce claramente cuál es la misión, la visión y los objetivos que tiene la empresa?
	Gestión organizacional	Nivel de comunicación interna	¿Sus jefes le informan de manera clara y a tiempo sobre los cambios, reglas y noticias de la finca?
	Gestión organizacional	Nivel de estandarización de procesos	¿Tiene claro cuáles son los pasos exactos que debe seguir para hacer su trabajo correctamente?

	Procesos productivos	Nivel de estandarización de producción	¿Los trabajos de cultivo, cosecha y postcosecha se realizan siempre siguiendo las mismas reglas y orden?
	Procesos productivos	Nivel de control de calidad	¿En su área de trabajo siempre se revisa de forma estricta que la calidad de la flor sea la mejor?
	Procesos productivos	Nivel de registro de actividades	¿Siempre se anota o se lleva un registro ordenado de las tareas que hacemos todos los días?
	Talento humano	Nivel de capacitación del personal	¿La empresa da capacitaciones constantes para hacer mejor su trabajo y cuidar su salud?
	Talento humano	Clima laboral	¿El ambiente de trabajo entre compañeros y supervisores es de respeto, seguro y agradable?
	Talento humano	Cumplimiento de condiciones laborales	¿La empresa respeta siempre sus horarios de entrada/salida, sus tiempos de descanso y sus pagos?
Determinar la posición competitiva de ANTERAROSSES CÍA. LTDA. mediante el análisis del sector florícola y de sus principales competidores, identificando ventajas competitivas y oportunidades de mejora.	Competitividad empresarial	Diferenciación competitiva	¿Considera que las rosas que producen aquí son de mejor calidad que las de otras fincas vecinas?
	Competitividad empresarial	Posicionamiento comercial	¿Siente que la finca es muy reconocida y tiene buena fama entre los clientes y la comunidad?
	Competitividad empresarial	Innovación empresarial	¿La empresa siempre busca formas nuevas de mejorar el trabajo o prueba cultivar nuevas variedades de rosas?
	Competitividad empresarial	Satisfacción del cliente	¿Usted cree que los clientes que compran sus rosas están muy contentos con lo que reciben?

Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ANTERAROSÉS CÍA. LTDA. mediante la construcción de la matriz FODA, estableciendo los factores críticos que servirán de base para la definición de KPI y líneas base estratégicas.	Fortalezas	Calidad del producto	La excelente calidad y tamaño de nuestras rosas es lo que más nos destaca frente a otras fincas.
		Infraestructura y equipos	Las herramientas y equipos que usamos actualmente son excelentes y nos permiten trabajar muy bien.
		Estabilidad laboral	La puntualidad en los pagos y la estabilidad del trabajo son un punto muy fuerte de la empresa.
	Debilidades	Capacitación operativa	Siento que la falta de capacitaciones y entrenamiento dificulta realizar mi trabajo diario de mejor manera.
		Comunicación interna	Los problemas o la falta de comunicación clara con los jefes y supervisores retrasan nuestras tareas.
		Organización de procesos	Considero que hay desorden o falta de planificación en algunos procesos de cultivo y postcosecha.
	Oportunidades	Innovación agrícola	Empezar a cultivar variedades nuevas o diferentes de rosas ayudaría mucho a que la empresa crezca.
		Certificación sectorial	Lograr certificaciones importantes mejoraría mucho el prestigio de la finca y nuestras condiciones.
		Tecnología de riego/clima	Implementar mejor tecnología en los invernaderos nos permitiría producir más y con menos esfuerzo.

	Amenazas	Factores climáticos	Los cambios bruscos de clima (heladas, lluvias fuertes) son el mayor riesgo para perder nuestra producción.
		Riesgos biológicos	Las plagas y enfermedades en las plantas son una amenaza constante que afecta fuertemente nuestro trabajo.
		Entorno socioeconómico	Los problemas del país (crisis económica, cierre de vías) amenazan seriamente la estabilidad de la empresa.

Elaborado por: Elaboración propia.

Anexo Nro. 4: Preguntas de la entrevista

Tabla 11: Cuestionario Entrevista

Cuestionario de entrevista			
Entrevistador	David Jácome	Fecha	
Entrevistado/a	Lic. María José Castro	Finca	Anteraroses Cía. Ltda.
Cargo que ocupa	Gerente Operativa	Firma de entrevista	
#	Preguntas	Respuesta	
1	¿Las decisiones y leyes del gobierno ayudan a que la florícola se mantenga estable y siga dando trabajo?		
2	A pesar de la situación económica del país. ¿siento que la empresa es un lugar de trabajo seguro y estable?		
3	¿Es fácil para la empresa encontrar y contratar personas de la zona para trabajar en la finca?		
4	¿La empresa brinda buenas herramientas, máquinas y tecnología para facilitar nuestro trabajo diario?		
5	¿La empresa se preocupa mucho por cuidar el medio ambiente (agua, suelo)?		
6	¿La empresa respeta todas las leyes y normas de trabajo que exige el gobierno?		
7	¿Conozco claramente cuál es la misión, la visión y los objetivos que tiene la empresa?		
8	¿Sus jefes le informan de manera clara y a tiempo sobre los cambios, reglas y noticias de la finca?		
9	¿Tiene claro cuáles son los pasos exactos que debe seguir para hacer su trabajo correctamente?		
10	¿Los trabajos de cultivo, cosecha y postcosecha se realizan siempre siguiendo las mismas reglas y orden?		
11	¿En su área de trabajo siempre se revisa de forma estricta que la calidad de la flor sea la mejor?		
12	¿Siempre se anota o se lleva un registro ordenado de las tareas que hacemos todos los días?		
13	¿La empresa me da capacitaciones constantes para hacer mejor su trabajo y cuidar su salud?		
14	¿El ambiente de trabajo entre compañeros y supervisores es de respeto, seguro y agradable?		

15	¿La empresa respeta siempre sus horarios de entrada/salida, sus tiempos de descanso y sus pagos?	
16	¿Considera que las rosas que producen aquí son de mejor calidad que las de otras fincas vecinas?	
17	¿Siente que la finca es muy reconocida y tiene buena fama entre los clientes y la comunidad?	
18	¿La empresa siempre busca formas nuevas de mejorar el trabajo o prueba cultivar nuevas variedades de rosas?	
19	¿Usted cree que los clientes que compran sus rosas están muy contentos con lo que reciben?	
20	¿La calidad y tamaño de las rosas es lo que más nos destaca frente a otras fincas?	
21	¿Las herramientas y equipos que usan actualmente son excelentes y permiten trabajar adecuadamente?	
22	¿La puntualidad en los pagos y la estabilidad del trabajo son un punto fuerte de la empresa?	
23	¿Siente que la falta de capacitaciones y entrenamiento dificulta realizar su trabajo diario de mejor manera?	
24	¿Los problemas o la falta de comunicación clara con los jefes y supervisores retrasan nuestras tareas?	
25	¿Considera que hay desorden o falta de planificación en algunos procesos de cultivo y postcosecha?	
26	¿Empezar a cultivar variedades nuevas o diferentes de rosas ayudaría mucho a que la empresa crezca?	
27	¿Lograr certificaciones importantes (como Flor Ecuador) mejoraría mucho el prestigio de la finca y nuestras condiciones?	
28	¿Implementar mejor tecnología en los invernaderos les permitiría producir más y con menos esfuerzo?	
29	¿Los cambios bruscos de clima (heladas, lluvias fuertes) son el mayor riesgo para perder nuestra producción?	
30	¿Las plagas y enfermedades en las plantas son una amenaza constante que afecta fuertemente nuestro trabajo?	
31	¿Los problemas del país (crisis económica, cierre de vías) amenazan seriamente la estabilidad de la empresa?	
32	¿Mejorar la organización interna y la comunicación es un paso urgente para que la empresa tenga éxito a futuro?	

Elaborado por: Elaboración propia.

Anexo 5: Preguntas de encuesta

Tabla 1211: Cuestionario de Encuesta

Cuestionario de entrevista			
Entrevistador	David Jácome	Fecha	
Entrevistado/a	Lic. María José Castro	Finca	Anteraroses Cía. Ltda.
Cargo que ocupa	Gerente Operativa	Firma de entrevista	
#	Preguntas	Respuesta	
1	¿Las decisiones y leyes del gobierno ayudan a que la florícola se mantenga estable y siga dando trabajo?		
2	A pesar de la situación económica del país. ¿siento que la empresa es un lugar de trabajo seguro y estable?		
3	¿Es fácil para la empresa encontrar y contratar personas de la zona para trabajar en la finca?		
4	¿La empresa brinda buenas herramientas, máquinas y tecnología para facilitar nuestro trabajo diario?		
5	¿La empresa se preocupa mucho por cuidar el medio ambiente (agua, suelo)?		
6	¿La empresa respeta todas las leyes y normas de trabajo que exige el gobierno?		
7	¿Conozco claramente cuál es la misión, la visión y los objetivos que tiene la empresa?		
8	¿Sus jefes le informan de manera clara y a tiempo sobre los cambios, reglas y noticias de la finca?		
9	¿Tiene claro cuáles son los pasos exactos que debe seguir para hacer su trabajo correctamente?		
10	¿Los trabajos de cultivo, cosecha y postcosecha se realizan siempre siguiendo las mismas reglas y orden?		
11	¿En su área de trabajo siempre se revisa de forma estricta que la calidad de la flor sea la mejor?		
12	¿Siempre se anota o se lleva un registro ordenado de las tareas que hacemos todos los días?		
13	¿La empresa me da capacitaciones constantes para hacer mejor su trabajo y cuidar su salud?		
14	¿El ambiente de trabajo entre compañeros y supervisores es de respeto, seguro y agradable?		

15	¿La empresa respeta siempre sus horarios de entrada/salida, sus tiempos de descanso y sus pagos?	
16	¿Considera que las rosas que producen aquí son de mejor calidad que las de otras fincas vecinas?	
17	¿Siente que la finca es muy reconocida y tiene buena fama entre los clientes y la comunidad?	
18	¿La empresa siempre busca formas nuevas de mejorar el trabajo o prueba cultivar nuevas variedades de rosas?	
19	¿Usted cree que los clientes que compran sus rosas están muy contentos con lo que reciben?	
20	¿La calidad y tamaño de las rosas es lo que más nos destaca frente a otras fincas?	
21	¿Las herramientas y equipos que usan actualmente son excelentes y permiten trabajar adecuadamente?	
22	¿La puntualidad en los pagos y la estabilidad del trabajo son un punto fuerte de la empresa?	
23	¿Siente que la falta de capacitaciones y entrenamiento dificulta realizar su trabajo diario de mejor manera?	
24	¿Los problemas o la falta de comunicación clara con los jefes y supervisores retrasan nuestras tareas?	
25	¿Considera que hay desorden o falta de planificación en algunos procesos de cultivo y postcosecha?	
26	¿Empezar a cultivar variedades nuevas o diferentes de rosas ayudaría mucho a que la empresa crezca?	
27	¿Lograr certificaciones importantes (como Flor Ecuador) mejoraría mucho el prestigio de la finca y nuestras condiciones?	
28	¿Implementar mejor tecnología en los invernaderos les permitiría producir más y con menos esfuerzo?	
29	¿Los cambios bruscos de clima (heladas, lluvias fuertes) son el mayor riesgo para perder nuestra producción?	
30	¿Las plagas y enfermedades en las plantas son una amenaza constante que afecta fuertemente nuestro trabajo?	
31	¿Los problemas del país (crisis económica, cierre de vías) amenazan seriamente la estabilidad de la empresa?	
32	¿Mejorar la organización interna y la comunicación es un paso urgente para que la empresa tenga éxito a futuro?	

Elaborado por: Elaboración propia.

Anexo Nro. 6: Entrevista a María José Castro

Tabla 13: Entrevista Lic. María José Castro

Cuestionario de entrevista			
Entrevistador	David Jácome	Fecha	

Entrevistado/a	Lic. María José Castro	Finca	Anteraroses Cía. Ltda.
Cargo que ocupa	Gerente Operativa	Firma entrevistado del	
#	Preguntas	Respuesta	
1	¿Las decisiones y leyes del gobierno ayudan a que la florícola se mantenga estable y siga dando trabajo?	En parte. Hay tratados y convenios internacionales comerciales con países con los que comercializamos, pero no es un beneficio específico para la empresa.	
2	A pesar de la situación económica del país. ¿siento que la empresa es un lugar de trabajo seguro y estable?	No. La situación del país no promueve el desarrollo empresarial, aunque no debería hacerlo. La verdad es que, desde el sector privado, tratamos de solucionar el día a día de la empresa.	
3	¿Es fácil para la empresa encontrar y contratar personas de la zona para trabajar en la finca?	No porque no hay muchas personas que estén capacitadas en la labor de la empresa. Las que existen, ya están contratadas en otras florícolas.	
4	¿La empresa brinda buenas herramientas, máquinas y tecnología para facilitar nuestro trabajo diario?	Sí. Implementos agrícolas, seguridad industrial personal y herramientas.	
5	¿La empresa se preocupa mucho por cuidar el medio ambiente (agua, suelo)?	Tenemos un programa y un protocolo de manejo del agua de riego para devolverla al medioambiente tal cual la obtuvimos de él.	
6	¿La empresa respeta todas las leyes y normas de trabajo que exige el gobierno?	De no hacerlo, el Ministerio de Trabajo nos sancionaría.	
7	¿Conozco claramente cuál es la misión, la visión y los objetivos que tiene la empresa?	Sí.	
8	¿Sus jefes le informan de manera clara y a tiempo sobre los cambios, reglas y noticias de la finca?	No ha habido cambios importantes en la empresa, pero, de hacerlos, todavía la finca es pequeña y no hay problema de comunicación.	
9	¿Tiene claro cuáles son los pasos exactos que debe seguir para hacer su trabajo correctamente?	Quiero pensar que el cultivo es un trabajo de precisión. Si alguien falla, se nota de inmediato. Por eso es que, concluyo, que todos saben lo que tienen que hacer.	
10	¿Los trabajos de cultivo, cosecha y postcosecha se realizan siempre siguiendo las mismas reglas y orden?	De no hacerlo así, no podríamos tener una producción eficiente.	
11	¿En su área de trabajo siempre se revisa de forma estricta que la calidad de la flor sea la mejor?	La verdad es que tenemos que hacerlo porque nuestros clientes son exigentes. De no hacerlo, estaríamos poniendo en riesgo las ventas.	
12	¿Siempre se anota o se lleva un registro ordenado de las tareas que hacemos todos los días?	Sí, a diario.	

13	¿La empresa me da capacitaciones constantes para hacer mejor su trabajo y cuidar su salud?	Mantenemos un protocolo de seguridad que lo implantamos a cabalidad. No hemos necesitado de capacitaciones externas porque somos una empresa pequeña.
14	¿El ambiente de trabajo entre compañeros y supervisores es de respeto, seguro y agradable?	Tratamos de que sea así. Si hubiese un conflicto, lo solucionamos como unidad, aunque no ha habido mayores dificultades.
15	¿La empresa respeta siempre sus horarios de entrada/salida, sus tiempos de descanso y sus pagos?	Se respeta en la medida de lo posible. Hay que aclarar que, en temporada de auge de ventas, los horarios laborales se extienden. Se respeta los descansos y los pagos son a tiempo hasta los primeros 5 días de cada mes.
16	¿Considera que las rosas que producen aquí son de mejor calidad que las de otras fincas vecinas?	No sé si somos mejores que otras empresas, pero nuestra flor es de calidad de exportación.
17	¿Siente que la finca es muy reconocida y tiene buena fama entre los clientes y la comunidad?	Si no tuviésemos buena fama, nuestros clientes del exterior no nos comprarían.
18	¿La empresa siempre busca formas nuevas de mejorar el trabajo o prueba cultivar nuevas variedades de rosas?	Buscamos mejorar y expandirnos. Esa es nuestra mayor preocupación.
19	¿Usted cree que los clientes que compran sus rosas están muy contentos con lo que reciben?	De no estarlo, no nos comprarían; es más, no tendríamos clientes. Pero, la verdad es que nuestra cartera de clientes se amplía cada año.
20	¿La calidad y tamaño de las rosas es lo que más nos destaca frente a otras fincas?	Tenemos variedades que pueden competir con las mejores rosas del país e incluso de otras fincas.
21	¿Las herramientas y equipos que usan actualmente son excelentes y permiten trabajar adecuadamente?	No son excelentes, pero sí óptimas.
22	¿La puntualidad en los pagos y la estabilidad del trabajo son un punto fuerte de la empresa?	Se paga antes de los primeros 5 días de inicio de mes. En cuanto a la estabilidad, nos gustaría que fuese así. La realidad es que hay mucha rotación de trabajo por la renuncia de muchos de nuestros colaboradores.
23	¿Siente que la falta de capacitaciones y entrenamiento dificulta realizar su trabajo diario de mejor manera?	Las personas están capacitadas. Por supuesto, una mayor capacitación es necesaria para mejorar.
24	¿Los problemas o la falta de comunicación clara con los jefes y supervisores retrasan nuestras tareas?	No podemos permitirnos retrasos, aunque muchas veces no podemos evitarlos.
25	¿Considera que hay desorden o falta de planificación en algunos procesos de cultivo y postcosecha?	Sí. Tratamos de mejorar constantemente. Pero, para implantar mejoras definitivas y substanciales necesitamos inversión.
26	¿Empezar a cultivar variedades nuevas o diferentes de rosas ayudaría mucho a que la empresa crezca?	Definitivamente.

27	¿Lograr certificaciones importantes (como Flor Ecuador) mejoraría mucho el prestigio de la finca y nuestras condiciones?	Sí.
28	¿Implementar mejor tecnología en los invernaderos les permitiría producir más y con menos esfuerzo?	Eso es lo que queremos hacer en un futuro inmediato.
29	¿Los cambios bruscos de clima (heladas, lluvias fuertes) son el mayor riesgo para perder nuestra producción?	Sí. Pero, para eso es que usamos los invernaderos. Hay que cuidar la producción.
30	¿Las plagas y enfermedades en las plantas son una amenaza constante que afecta fuertemente nuestro trabajo?	Tratamos de controlar las plagas con plaguicidas químicos y vegetales.
31	¿Los problemas del país (crisis económica, cierre de vías) amenazan seriamente la estabilidad de la empresa?	El cierre de vías en el 2025 afectó en parte las entregas, sobre todo en los primeros días. Luego, se normalizó y pudimos enviar nuestra producción.
32	¿Mejorar la organización interna y la comunicación es un paso urgente para que la empresa tenga éxito a futuro?	Necesitamos implantar nuevos paradigmas de producción para mejorar constantemente. Nuestra visión es crecer como empresa.

Elaborado por: Elaboración propia.

Anexo Nro. 7: Entrevista a Jorge Córdova.

Tabla 14: Entrevista Arq. Jorge Córdova

Cuestionario de entrevista			
Entrevistador	David Jácome	Fecha	
Entrevistado/a	Arq. Jorge Córdoba	Finca	Anteraroses Cía. Ltda.
Cargo que ocupa	Gerente General	Firma entrevistado del	
#	Preguntas	Respuesta	
1	¿Las decisiones y leyes del gobierno ayudan a que la florícola se mantenga estable y siga dando trabajo?	La palabra ayuda no es la adecuada. En realidad, el sector florícola se beneficia de tratados comerciales que tienen con algunos países. Pero, en general, las decisiones y leyes del gobierno no benefician a la empresa y a su estabilidad.	
2	A pesar de la situación económica del país. ¿siento que la empresa es un lugar de trabajo seguro y estable?	No necesariamente. Hay que trabajar todos los días para que el lugar de trabajo sea seguro y estable.	
3	¿Es fácil para la empresa encontrar y contratar personas de la zona para trabajar en la finca?	No. Hay mucha rotación de trabajo en cuento a ese tema.	

4	¿La empresa brinda buenas herramientas, máquinas y tecnología para facilitar nuestro trabajo diario?	Sí. Lo necesario.
5	¿La empresa se preocupa mucho por cuidar el medio ambiente (agua, suelo)?	Una de nuestras políticas es cuidar el medio ambiente.
6	¿La empresa respeta todas las leyes y normas de trabajo que exige el gobierno?	Sí.
7	¿Conozco claramente cuál es la misión, la visión y los objetivos que tiene la empresa?	Sí.
8	¿Sus jefes le informan de manera clara y a tiempo sobre los cambios, reglas y noticias de la finca?	Debemos informar. Lo hacemos de boca en boca. Somos una finca pequeña.
9	¿Tiene claro cuáles son los pasos exactos que debe seguir para hacer su trabajo correctamente?	Sí. De hecho, todos en la empresa saben lo que tienen que hacer, aunque, muchas veces, se falle en ciertas cosas o actividades. Tratamos de mejorar.
10	¿Los trabajos de cultivo, cosecha y postcosecha se realizan siempre siguiendo las mismas reglas y orden?	Sí, de acuerdo a nuestra metodología actual.
11	¿En su área de trabajo siempre se revisa de forma estricta que la calidad de la flor sea la mejor?	Tenemos que hacerlo. Si no lo hacemos, perdemos clientes.
12	¿Siempre se anota o se lleva un registro ordenado de las tareas que hacemos todos los días?	Siempre.
13	¿La empresa me da capacitaciones constantes para hacer mejor su trabajo y cuidar su salud?	Capacitamos al personal, aunque no nos es posible contratar capacitación externa.
14	¿El ambiente de trabajo entre compañeros y supervisores es de respeto, seguro y agradable?	Dentro de lo posible, sí. Aunque no hemos tenido mayores contratiempos.
15	¿La empresa respeta siempre sus horarios de entrada/salida, sus tiempos de descanso y sus pagos?	Respetamos los horarios normales. Sin embargo, en temporada alta, los horarios se incrementan. Respetamos los descansos y los pagos se realizan antes de los primeros 5 días del mes.
16	¿Considera que las rosas que producen aquí son de mejor calidad que las de otras fincas vecinas?	No necesariamente. Lo que me preocupa, más bien, es que sean de calidad de exportación. Ese es el objetivo para que exista demanda del mercado.
17	¿Siente que la finca es muy reconocida y tiene buena fama entre los clientes y la comunidad?	Sí. Si no fuese así, no tendríamos clientes en el extranjero.
18	¿La empresa siempre busca formas nuevas de mejorar el trabajo o prueba cultivar nuevas variedades de rosas?	Siempre buscamos nuevas formas de mejorar el trabajo. Es nuestra visión que en un mediano plazo mejoremos y nos expandamos.
19	¿Usted cree que los clientes que compran sus rosas están muy contentos con lo que reciben?	Sí. De no ser así, no nos volverían a comprar.
20	¿La calidad y tamaño de las rosas es lo que más nos destaca frente a otras fincas?	Nuevamente, no necesariamente. Prefiero que la rosa que producimos sea de calidad de exportación. Mientras lo sea, tendremos clientes.

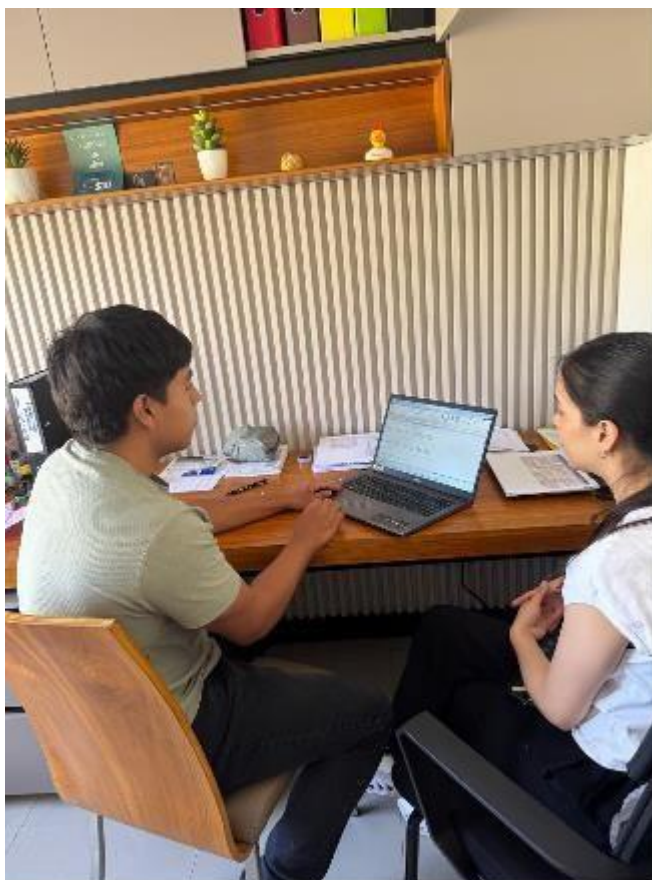
21	¿Las herramientas y equipos que usan actualmente son excelentes y permiten trabajar adecuadamente?	No son excelentes, pero son lo suficientemente buenas como para realizar un buen trabajo.
22	¿La puntualidad en los pagos y la estabilidad del trabajo son un punto fuerte de la empresa?	Siempre los pagos se realizan hasta antes de los primeros 5 días del mes. Nos encantaría que la estabilidad laboral sea una constante, pero, lamentablemente, hay muchas personas que renuncian.
23	¿Siente que la falta de capacitaciones y entrenamiento dificulta realizar su trabajo diario de mejor manera?	No. Se sabe lo que tiene que hacer cada persona.
24	¿Los problemas o la falta de comunicación clara con los jefes y supervisores retrasan nuestras tareas?	No hay problemas de falta de comunicación. Somos una empresa pequeña que puede comunicarse eficientemente de boca a boca.
25	¿Considera que hay desorden o falta de planificación en algunos procesos de cultivo y postcosecha?	No. Si hubiese desorden, no seríamos efectivos. Tratamos de que el trabajo sea ordenado y planificado todos los días.
26	¿Empezar a cultivar variedades nuevas o diferentes de rosas ayudaría mucho a que la empresa crezca?	Sí, claro. Como inversor, pretendo expansión y mejora en los procesos para la empresa. Nuestra visión es crecer.
27	¿Lograr certificaciones importantes (como Flor Ecuador) mejoraría mucho el prestigio de la finca y nuestras condiciones?	Sí, y muchas otras certificaciones. Nos daría más prestigio.
28	¿Implementar mejor tecnología en los invernaderos les permitiría producir más y con menos esfuerzo?	La industria agrícola ha evolucionado. Nos encantaría contar con los últimos avances. Pero, eso implica gran inversión. Probablemente, a mediano plazo la hagamos. Y, sí, definitivamente implantar nueva tecnología incrementa la producción con menos esfuerzo.
29	¿Los cambios bruscos de clima (heladas, lluvias fuertes) son el mayor riesgo para perder nuestra producción?	Sí. Pero, por esta razón es que tenemos invernaderos.
30	¿Las plagas y enfermedades en las plantas son una amenaza constante que afecta fuertemente nuestro trabajo?	Las controlamos con el uso de plaguicidas químicos y vegetales.
31	¿Los problemas del país (crisis económica, cierre de vías) amenazan seriamente la estabilidad de la empresa?	El último cierre de vías del 2025 nos afectó los primeros días. Pero se normalizó luego de una semana y continuamos la producción. Y, sí, claro que afectan los problemas del país a la estabilidad de la empresa.
32	¿Mejorar la organización interna y la comunicación es un paso urgente para que la empresa tenga éxito a futuro?	Nos gustaría mejorar la comunicación, aunque no tenemos deficiencias. En el futuro seguro mejoraremos.

Elaborado por: Elaboración propia.

Anexo Nro. 8: Evidencias fotográficas



Visita a la florícola ANTERAROSE, área de empaque



Entrevista a Lic. María José Castro, Gerente Operativa



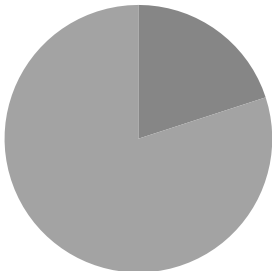
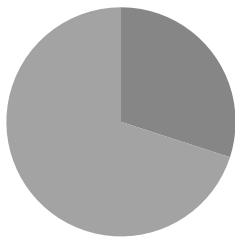
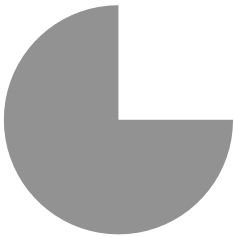
Invernadero de ANTERAROSE

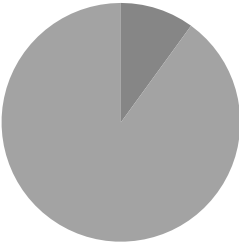
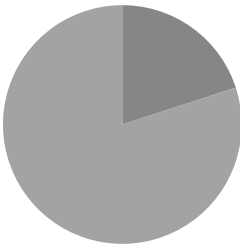
Anexo Nro. 9: Encuesta a operarios

Tabla 1512: Entrevista a operarios de la empresa

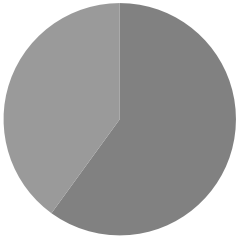
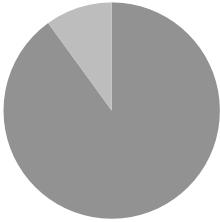
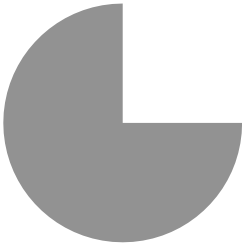
Cuestionario de encuesta			
Entrevistador	David Jácome	Fecha	
Entrevistado/s	Empleados	Finca	Anteraroses Cía. Ltda.
Cargo que ocupa	Operarios	Firma del entrevistado	
#	Preguntas	Conclusión de la pregunta	
1	¿Las decisiones y leyes del gobierno ayudan a que la florícola se mantenga estable y siga dando trabajo?	El 50% está totalmente de acuerdo con esta estimación; el 40% de acuerdo y un 10% se manifiesta neutral. Eso nos dice que los trabajadores perciben que el gobierno hace que la empresa sea estable.	

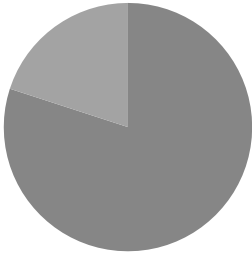
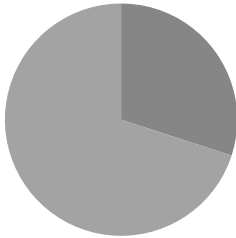
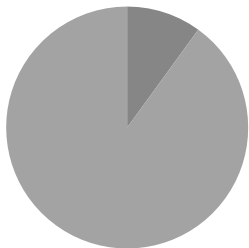
	■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
2	A pesar de la situación económica del país. ¿siento que la empresa es un lugar de trabajo seguro y estable?	El 70% está de acuerdo con que el lugar de trabajo es seguro y estable. El otro 30% manifiesta que está Totalmente de acuerdo. Los colaboradores opinan que el lugar de trabajo es seguro y estable en su mayoría abrumadora.
	■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
3	¿Es fácil para la empresa encontrar y contratar personas de la zona para trabajar en la finca?	El 60% está en desacuerdo con la pregunta. El 30% totalmente en desacuerdo y un 10% se manifiesta neutral. Los colaboradores manifiestan que es fácil contratar personas de la zona.
	■ Totalmente desacuerdo ■ Desacuerdo ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
4	¿La empresa brinda buenas herramientas, máquinas y tecnología para facilitar nuestro trabajo diario?	El 80% está de acuerdo. El 20% restante se manifiesta neutral. Se considera que sí brinda buenas herramientas de trabajo.

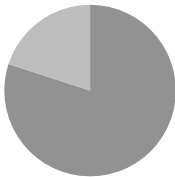
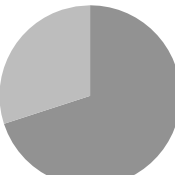
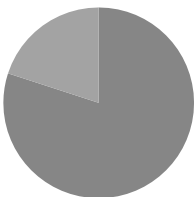
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
5	¿La empresa se preocupa mucho por cuidar el medio ambiente (agua, suelo)?	El 70% está de acuerdo con que la empresa cuida el medioambiente. El 30% restante optó por ser neutral. Por tanto, los colaboradores manifiestan que la empresa cuida el medio ambiente.
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
6	¿La empresa respeta todas las leyes y normas de trabajo que exige el gobierno?	El 100% está de acuerdo con que la empresa respeta las normas de trabajo que exige el gobierno.
	 ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
7	¿Conozco claramente cuál es la misión, la visión y los objetivos que tiene la empresa?	El 90% está de acuerdo, mientras que el 10% se manifiesta neutral. Siendo así, la gran mayoría de los colaboradores conocen la misión, visión y objetivos de la empresa.

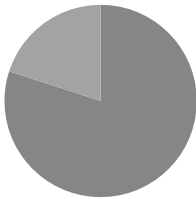
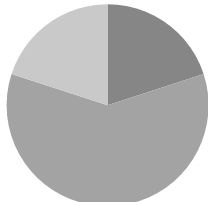
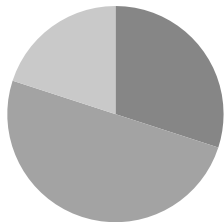
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
8	¿Sus jefes le informan de manera clara y a tiempo sobre los cambios, reglas y noticias de la finca?	El 80% dice estar de acuerdo con la manera de informar de parte de los jefes. El 20% se manifiesta neutral. Por tanto, la mayoría está conforme con el método de informar.
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
9	¿Tiene claro cuáles son los pasos exactos que debe seguir para hacer su trabajo correctamente?	El 60% está totalmente de acuerdo, mientras que el 40% está de acuerdo. Todos los colaboradores saben lo que tienen que hacer en la empresa.
	 ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
10	¿Los trabajos de cultivo, cosecha y postcosecha se realizan siempre siguiendo las mismas reglas y orden?	El 60% está totalmente de acuerdo, mientras que el 40% está de acuerdo. Conclusión: se siguen las mismas reglas en los procesos productivos.

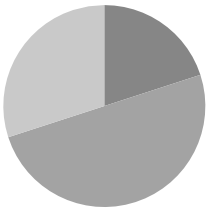
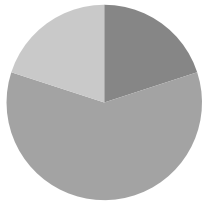
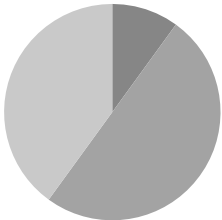
	■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
11	¿En su área de trabajo siempre se revisa de forma estricta que la calidad de la flor sea la mejor?	El 90% está de acuerdo, mientras que el 10% está totalmente de acuerdo. Se revisa de modo estricto la calidad de la flor.
	■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
12	¿Siempre se anota o se lleva un registro ordenado de las tareas que hacemos todos los días?	El 70% está de acuerdo con que se lleva un registro ordenado de tareas, mientras que el 30% dice estar neutral. La mayor parte de los operadores llevan registro de las actividades.
	■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
13	¿La empresa me da capacitaciones constantes para hacer mejor su trabajo y cuidar su salud?	El 60% está en desacuerdo y el 40% se muestra neutral en cuanto a las capacitaciones. La mayor parte menciona que no hay capacitaciones; una parte importante, se muestra neutral.

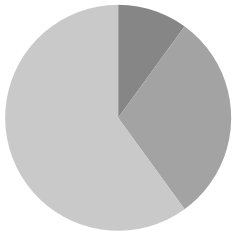
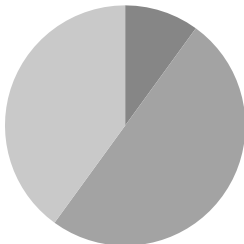
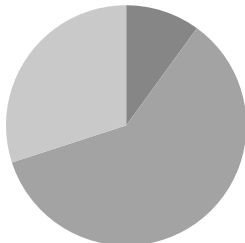
	 ■ Desacuerdo ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
14	¿El ambiente de trabajo entre compañeros y supervisores es de respeto, seguro y agradable?	El 90% está de acuerdo, mientras que el 10% está totalmente de acuerdo en el respeto en el ambiente laboral. La abrumadora mayoría está de acuerdo en que el lugar de trabajo es seguro, respetuoso y agradable.
	 ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
15	¿La empresa respeta siempre sus horarios de entrada/salida, sus tiempos de descanso y sus pagos?	El 100% está de acuerdo con que la empresa respeta los tiempos de descanso y pagos.
	 ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
16	¿Considera que las rosas que producen aquí son de mejor calidad que las de otras fincas vecinas?	El 20% está de acuerdo, mientras que el 80% se muestra neutral en cuanto a la calidad de las rosas producidas. Esto nos dice que no necesariamente se considera que la flor que se produce es de mejor calidad que otras fincas.

	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
17	¿Siente que la finca es muy reconocida y tiene buena fama entre los clientes y la comunidad?	El 70% está de acuerdo, mientras que el 30% está neutral en la fama de la empresa con los clientes. La gran mayoría considera que la finca tiene buena fama entre los clientes.
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
18	¿La empresa siempre busca formas nuevas de mejorar el trabajo o prueba cultivar nuevas variedades de rosas?	El 90% dice que la empresa innova, mientras que el 10% se mantiene neutral. La mayor parte del personal cree que la empresa es innovadora.
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
19	¿Usted cree que los clientes que compran sus rosas están muy contentos con lo que reciben?	El 80% se manifiesta de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo con la calidad de las rosas que reciben. Por tanto, el 100% considera que las flores que se producen en la finca satisfacen a los clientes.

	 ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
20	¿La calidad y tamaño de las rosas es lo que más nos destaca frente a otras fincas?	El 70% está de acuerdo con que la calidad y el tamaño de las rosas destaca frente a otras fincas, mientras que el 30% se manifiesta totalmente de acuerdo. Están de acuerdo en que la calidad de las rosas que producen es de buen tamaño y calidad.
	 ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
21	¿Las herramientas y equipos que usan actualmente son excelentes y permiten trabajar adecuadamente?	El 80% se manifestó neutral, mientras que el 20% contestó que está de acuerdo con que las herramientas que usas son excelentes. Por tanto, se concluye que las herramientas brindadas son de calidad aceptable.
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
22	¿La puntualidad en los pagos y la estabilidad del trabajo son un punto fuerte de la empresa?	El 80% se manifestó neutral, mientras que el 20% contestó que hay puntualidad en los pagos y estabilidad. Los pagos se hacen con relativa puntualidad y su estabilidad es también relativa.

	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
23	¿Siente que la falta de capacitaciones y entrenamiento dificulta realizar su trabajo diario de mejor manera?	El 60% está de acuerdo, un 20% se manifiesta neutral y el otro 20% está totalmente de acuerdo en que se siente falta de capacitación. La mayoría considera que falta capacitación en la empresa.
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
24	¿Los problemas o la falta de comunicación clara con los jefes y supervisores retrasan nuestras tareas?	El 50% está de acuerdo; el 20% se manifiesta neutral y el 30% dice que está totalmente de acuerdo en que la falta de comunicación retrasa tareas. La mayoría, menciona la mayoría, retrasan las tareas de la empresa.
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
25	¿Considera que hay desorden o falta de planificación en algunos procesos de cultivo y postcosecha?	El 50% está de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo; un 20% se muestra neutral. La mayoría considera que la falta de planificación y orden en los procesos productivos.

	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
26	¿Empezar a cultivar variedades nuevas o diferentes de rosas ayudaría mucho a que la empresa crezca?	El 60% está de acuerdo, en tanto el 20% está totalmente de acuerdo. Sólo un 20% se muestra neutral en que cultivar variedades nuevas ayudaría a la empresa. La mayoría de los entrevistados consideran que nuevas variedades ayudaría al crecimiento de la empresa.
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
27	¿Lograr certificaciones importantes (como Flor Ecuador) mejoraría mucho el prestigio de la finca y nuestras condiciones?	El 50% dice estar de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo. Sólo un 10% se manifestó neutral en la importancia de las certificaciones. La mayoría de colaboradores menciona que sí es importante las certificaciones como la de Flor Ecuador.
	 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo	
28	¿Implementar mejor tecnología en los invernaderos les permitiría producir más y con menos esfuerzo?	El 60% dice que está totalmente de acuerdo, el 30% de acuerdo y sólo el 20% restante manifiesta neutralidad. Por tanto, la mayoría considera que implementar nueva tecnología mejoraría la producción.

		 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo
29	¿Los cambios bruscos de clima (heladas, lluvias fuertes) son el mayor riesgo para perder nuestra producción?	El 50% se manifiesta de acuerdo, el 40% totalmente de acuerdo. El 10% manifestó neutralidad en cuanto a los cambios bruscos de clima son un riesgo para la producción. La situación climática es un riesgo para perder la producción considera la gran mayoría.
		 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo
30	¿Las plagas y enfermedades en las plantas son una amenaza constante que afecta fuertemente nuestro trabajo?	El 60% dice estar de acuerdo, mientras que el 30% está totalmente de acuerdo. Sólo el 10% se manifiesta neutral en cuanto a que las plagas son amenaza al trabajo. La mayoría menciona que las plagas y enfermedades son una amenaza para las plantas.
		 ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo
31	¿Los problemas del país (crisis económica, cierre de vías) amenazan seriamente la estabilidad de la empresa?	El 50% se manifiesta neutral; el 20% dice estar en desacuerdo y otro 20% de acuerdo; sólo un 10% está totalmente de acuerdo con que los problemas del país comprometen la estabilidad de la empresa. Hay un porcentaje que dice que los problemas del país comprometen la estabilidad; el mismo

		porcentaje menciona lo contrario. La mitad, sin embargo, se muestra neutral.
		■ Desacuerdo ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo
32	¿Mejorar la organización interna y la comunicación es un paso urgente para que la empresa tenga éxito a futuro?	El 60% se manifiesta neutral; el 10% dice estar en desacuerdo; el 20% de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo dice que mejorar la organización interna es un paso para éxito futuro. El segundo porcentaje mayoritario menciona que la mejora de la organización y comunicación para una futura mejora. Sólo un pequeño porcentaje está en desacuerdo. La mayoría se muestra neutral.
		■ Desacuerdo ■ Neutral ■ Acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Elaborado por: Elaboración propia.