



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FLORÍCOLA LA HERRADURA Y SU
INCIDENCIA EN EL MERCADO

**Tesis previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Producción y Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Gina Mariela García Cifuentes

Director:

Guillermo Rolando Osorio, MBA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

La Gestión Estratégica en la empresa florícola la Herradura y su incidencia en el mercado

Informe de Trabajo de Titulación
Presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

Por
Gina Mariela García Cifuentes

En cumplimiento parcial
de los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas
Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

La Gestión Estratégica en la empresa florícola la Herradura y su incidencia en el mercado

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director del DIP

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Mg
Miembro Calificador

Guillermo Rolando Osorio, MBA
Miembro Calificador

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

María Fernanda Salazar Bonilla, MBA
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: La Gestión Estratégica en la Empresa Florícola La Herradura y su incidencia en el Mercado.

Tipo de trabajo: Tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autora: Gina Mariela García Cifuentes

Director: Guillermo Rolando Osorio, MBA

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Producción y Competitividad

Resumen Ejecutivo:

El objetivo del presente trabajo es analizar el ambiente externo e interno de la empresa Florícola la Herradura, con el fin de diseñar y proponer un modelo que oriente la gestión empresarial. En esta propuesta se define la misión, visión se describe la filosofía, los valores y objetivos corporativos para con ellos llegar a la estrategia que llevará a la empresa a mejorar su productividad y por ende su competitividad. Este trabajo pretende concienciar al gerente de F.L.H. así como al personal administrativo y técnico la necesidad de implementar procedimientos que permitan racionalizar, elaborar, controlar, calificar, simplificar los debidos procesos indispensables dentro de la empresa para facilitar su desarrollo organizacional. La meta es crear en la empresa operatividad, equidad y racionalización en las funciones y responsabilidades de cada departamento, que la lleve a una reestructura orgánico-funcional, basándose en la mejora continua.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Gina Mariela García Cifuentes, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1600234106, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Gina Mariela García Cifuentes

1600234106

Dedicatoria

Mi dedicatoria y agradecimiento a mi amado esposo Milton, por su apoyo y comprensión, por creer en mí, por la paciencia para superar los momentos difíciles, por el cariño y amor brindado a pesar de las complicaciones de la vida estudiantil.

A mis hijos fuente continua de motivación y esfuerzo, caritas alegres y tristes cada vez que mamá se ausentaba.

A mis padres y hermanos quienes con sus palabras de aliento no me han dejado de caer en la meta propuesta.

A mis compañeros y amigos quienes sin esperar nada a cambio compartieron conmigo sus conocimientos y experiencias ayudándome a crecer día a día en conocimiento y madurez personal.

Reconocimientos

Reconozco la existencia divina y su presencia en mi vida, dándome la salud, sabiduría, fortaleza y perseverancia para la culminación de este proceso educativo.

Agradezco los conocimientos impartidos por mis maestros y de manera especial a mi director: Guillermo Osorio por su apoyo y orientación esmerada.

A Florícola La Herradura por permitirme el desarrollo de este proyecto y su evaluación.

Resumen

Para hoy y necesariamente para el futuro las empresas buscan nuevas maneras de mejorar su competitividad. Florícola la Herradura no es ajena a ello y sus proyectos de crecimiento pasan por la optimización de recursos, en este punto es donde surge la reflexión sobre los modelos de gestión y la coherencia de los mismos en el tema de la competitividad, dejada en ocasiones a la improvisación y a la creatividad individual. A Florícola la Herradura le ha resultado complejo mantener un nivel de competitividad sólido y sostenible que le garantice su posición en el mercado y más difícil aún que la mejore. Desde un punto de vista prescriptivo y mirando al futuro en lugar de hacer un análisis histórico, nuestro objetivo es ofrecer una visión de la gestión basándonos en las mejores prácticas, por tanto hemos observado modelos de referencia para crear un modelo idóneo para la empresa. Dicho modelo será un patrón de funcionamiento integral el cual incorpora, Misión, Visión, Valores, Objetivos principales, Registros e Indicadores, todo ello con un criterio de equilibrio. La metodología utilizada es el diagnóstico empresarial, por medio de la recopilación de información, realizando el respectivo análisis y por medio del método Deductivo proponer un modelo idóneo y sostenible para la empresa. Este proyecto se consolida mediante el desarrollo de un plan estratégico herramienta básica de la Gestión Estratégica Organizacional.

Palabras clave: Gestión, Competitividad

Abstract

For today and necessarily for the future, companies look for new ways to improve their competitiveness. La Herradura Flower Growers is well aware of that and their growth projects involve the optimization of resources. It is in this point where the reflection on management models comes up and their connection to the topic of competitiveness which is left to improvisation and individual creativity. At La Herradura Flower Growers, it has been tricky to maintain a solid and sustainable level of competitiveness that guarantees its position in the market and, even more so, to improve it. From a prescriptive viewpoint and looking towards the future instead of doing a historical analysis, our aim is to offer a vision of management based on the best practices. Therefore, we have observed reference models to create a suitable model for the company. Such model will be an integral operational pattern which incorporates mission, vision, values, main objectives, records and indicators, all of this with a balance criterion. The methodology that was used is the diagnosis enterprise method through the reviewing of information, carrying out the corresponding analysis and through the deductive method, in order to propose a suitable and sustainable model for the company. This project is consolidated by the development of a strategic plan, a basic tool of organizational strategic management.

Key words: management, competitiveness.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras	xiv
1. Introducción	1
1.1 Presentación del trabajo.....	2
1.1.1 Descripción de la Empresa.....	2
1.1.2 Estructura Organizacional.....	2
1.1.3 Portafolio de productos.....	3
1.1.4 Cartera de clientes.....	3
1.1.5 Definición del problema.....	6
1.2 Descripción del documento.....	7
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	9
2.1 Información Técnica básica.....	9
2.2 Descripción del problema.....	9
2.2.1 Planteamiento del Problema.....	11
2.3 Preguntas básicas.....	11
2.4 Formulación de la meta.....	11
2.5 Objetivos.....	12
2.5.1 Objetivo General.....	12
2.5.2 Objetivos Específicos.....	12
2.6 Delimitación Funcional.....	12
3. Marco Teórico	14

3.1	Definiciones y Conceptos.....	14
3.1.1	Gestión Estratégica.....	14
3.1.2	Planificación Estratégica y Gestión Estratégica.....	15
3.1.3	Plan Estratégico Organizacional.....	15
3.1.4	Etapas de una Planeación.....	16
3.1.4.1	Diagnóstico Empresarial.....	16
3.1.4.2	Análisis Externo.....	17
3.1.4.3	Análisis Interno.....	17
3.1.4.4	Matriz DOFA.....	18
3.1.5	Análisis Matricial.....	18
3.1.5.1	Matrices.....	18
3.1.6	Misión Organizacional.....	19
3.1.7	Visión Empresarial.....	20
3.1.8	Estrategia Empresarial.....	20
3.1.9	Indicadores de Gestión.....	21
3.1.10	Investigación de Mercados.....	22
3.1.11	Presupuestos.....	23
3.2	Estado del Arte.....	25
4.	Metodología.....	27
4.1	Diagnóstico	27
4.1.1	Análisis Externo.....	27
4.1.2	Macro Ambiente.....	30
4.1.2.1	Factores Económicos.....	30
4.1.2.1.1	Inflación.....	30
4.1.2.1.2	Tasas de Interés.....	33
4.1.2.1.3	Balanza Comercial.....	35
4.1.2.1.4	Ventas del Sector Florícola.....	37
4.1.2.2	Factor Socio-Cultural.....	39
4.1.2.2.1	Tasa de Desempleo.....	39
4.1.2.2.2	Salario Mínimo Vital.....	42
4.1.2.2.3	La Migración y las Remesas en el Ecuador.....	43
4.1.2.2.4	Conducta Ética.....	45

4.1.2.3	Factores Políticos-Legales.....	46
4.1.2.3.1	Ambiente Político.....	46
4.1.2.3.2	Riesgo País.....	47
4.1.2.3.3	Factores Legales.....	50
4.1.2.3.4	Ley de Gestión Ambiental.....	57
4.1.2.4	Factores Tecnológicos.....	58
4.1.2.5	Medio Ambiente.....	59
4.1.2.6	Factores Geográficos:.....	60
4.1.2.7	Perfil de Capacidad Externa POAM.....	61
4.1.3	Microambiente.....	63
4.1.3.1	Competencia Local.....	63
4.1.3.2	Clientes.....	64
4.1.3.2.1	Clientes Externos.....	64
4.1.3.3	Proveedores.....	66
4.1.3.4	Intermediarios.....	68
4.1.4	Análisis Interno.....	70
4.1.4.1	Capacidad Directiva.....	71
4.1.4.2	Capacidad Competitiva.....	73
4.1.4.3	Capacidad Financiera.....	75
4.1.4.3.1	Análisis de los Estados Financieros.....	76
4.1.4.4	Capacidad Técnica y de Producción.....	80
4.1.4.5	Capacidad del Talento Humano.....	82
4.1.4.6	Factores Ambientales.....	84
4.1.4.7	Diagnóstico Interno PCI.....	88
4.1.4.8	Análisis DOFA.....	91
4.1.4.9	Análisis de Vulnerabilidad.....	92
4.2	Métodos Aplicados.....	93
4.2.1	Fuentes de Información.....	93
5.	Resultados.....	95
5.1	Producto Final del Proyecto de Titulación.....	95
5.1.1	Principios Corporativos.....	95

5.1.2	Valores.....	97
5.1.3	Misión.....	97
5.1.4	Visión 2019.....	97
5.1.5	Objetivos corporativos.....	98
5.1.6	Matriz de correlación objetivos.....	98
5.1.7	Formulación Estratégica: Proyectos Estratégicos:.....	99
5.1.8	Estrategias:.....	99
5.1.9	Planes de acción:.....	100
5.1.10	Mapa Estratégico.....	104
5.1.11	Indicadores de Gestión.....	105
5.1.12	Presupuesto General del Proyecto.....	106
5.2	Evaluación Preliminar.....	110
5.3	Análisis de resultados.....	113
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	114
6.1	Conclusiones.....	114
6.2	Recomendaciones.....	115
	Apéndice A.....	116
	Glosario.....	116
	Apéndice B.....	118
	Productos Principales.....	118
	Apéndice C.....	121
	Productos Tinturados.....	121
	Referencias.....	122

Lista de Tablas

1 Dólares vendidos por país. La Herradura 2013	4
2 Botones vendidos por país. La Herradura 2013	5
3 La Inflación en el Ecuador. Años 2007-2013.....	32
4 Tasa de empleo y subempleo trimestral años 2012 - 13 - 14	41
5 Antigüedad clientes La Herradura	65
6 Principales proveedores de La Herradura	67

Lista de Figuras

1	Dólares vendidos. La Herradura 2013	4
2	Botones vendidos. La Herradura 2013	5
3	Los presupuestos y las funciones administrativas	24
4	Exportaciones de Flores	28
5	Distribución del Mercado de Flores	28
6	Tasa de interés activas efectivas productivos	34
7	Balanza Comercial.....	36
8	Porcentaje de exportaciones ecuatorianas de flores	38
9	Exportaciones ecuatorianas de flores	38
10	Tasa de desempleo	40
11	Evolución de los indicadores laborales - Nacional.....	40
12	El Salario Mínimo Vital	42
13	Riesgo País en el Ecuador	49
14	Riesgo País en la Región.....	49
15	Proceso de comercialización de Florícola La Herradura.....	69
16	Proceso de comercialización o venta	74
17	Proceso Productivo	81

Capítulo 1

Introducción

Las flores se han convertido en el cuarto producto de exportación, después del petróleo, banano, y los enlatados de pescado. De las 30 plantaciones que existían en 1990 en 10 años se registraron 350, esto fue acompañado por el ingreso paulatino a varios mercados que inicialmente no habían sido explotados, en el caso de las rosas se exportaban a 31 países en 1993 y actualmente ya están presentes en 84, dos tercios de las exportaciones tienen como destino Estados Unidos que se ha mantenido siempre como nuestro primer socio comercial.

Las rosas ocupan el 80% del total de flores exportadas, un crecimiento de 20 puntos en relación a 1993, no solo las ventas país se han incrementado en los últimos años sino que también se ha mordido de manera significativa el mercado de algunos competidores pues la calidad de la flor Ecuatoriana sigue siendo mejor que cualquier otra a nivel mundial, sin embargo en el viejo continente no se ha logrado subir la cuota de mercado la cual era del 0.7% en el 1997 y en la actualidad solo llega al 2%, esto se debe principalmente a la fuerte competencia que ejerce el líder mundial en producción de flores que es Holanda, así como las estrictas inspecciones fitosanitarias que realizan las aduanas de estos países a nuestra flor.

En los últimos 3 años, el crecimiento de las exportaciones florícolas ha sido apenas del 1% anual, lo cual es un reflejo de un problema de productividad que no es exclusivo de este sector, en las primeras fases fue relativamente fácil hacer negocios: precios altos, poca competencia, costos bajos. Con el pasar del tiempo el mercado se ha complicado: precios mundiales a la baja, mayor competencia y costos que se han elevado. Hoy el mercado se ha ido consolidando alrededor de los más eficientes y productivos. (Proecuador, 2013)

La devaluación del rublo ha puesto en apuros a los floricultores ecuatorianos, pues durante el 2014 dicha moneda sufrió una baja casi del 80%, lo que provocó una drástica caída en la demanda de la flor ecuatoriana a destino Ruso.

El gremio floricultor divisa el 2015 como un año de ajustes considerando estrategias de productividad y baja de costos así como de penetración a nuevos mercados para lo cual solicita la ayuda del gobierno. En estas circunstancias, Florícola La Herradura depende de las estrategias y decisiones que adopte pues le ha resultado muy difícil mantenerse en este mercado tan competitivo y cambiante.

1.1 Presentación del trabajo

1.1.1 Descripción de la Empresa

Florícola La Herradura se inicia como empresa dedicada a la producción y exportación de rosas frescas en el año 1997 en una área de aproximadamente 6 hectáreas, al momento cuenta con 10 hectáreas y 28 variedades de rosas.

Está constituida como sociedad anónima, cuenta con un capital humano de 120 trabajadores, distribuidos entre su finca de producción y sus oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Ambato. Del total de trabajadores 51 % son mujeres y 49 % hombres.

La Herradura enfatiza sus procesos en la calidad de sus productos y la calidad de vida de sus trabajadores así como es fiel cumplidora de las leyes y estamentos que la rigen, para esto está afiliada a Flor Ecuador sello perteneciente a la Asociación de Exportadores de Flores del Ecuador.

1.1.2 Estructura Organizacional

Cuenta con una estructura organizacional distribuida por departamentos: Producción, postcosecha, ventas, finanzas y contabilidad, recursos humanos y sistemas.

La Gerencia General está representada por el dueño de la Empresa.

1.1.3 Portafolio de productos

F.L.H. dispone al momento de 28 variedades de rosas demandadas en el mercado mundial. (Apéndice B). Las variedades son elegidas según las características requeridas por los clientes, las más exigidas son: largo de tallo, durabilidad en florero, botón grande, y baja susceptibilidad a las enfermedades.

F.L.H. tiene programado para el 2015 la renovación del 13% del total de plantas sembradas con nuevas variedades existentes en el mercado, mensualmente se realiza un análisis de la productividad de cada variedad, el costo de producción de 1 tallo versus el precio de venta y se obtiene las variedades más rentables.

1.1.4 Cartera de clientes

Para la Herradura su principal mercado es Estados Unidos de Norte América con un 64,84%, luego le sigue Canadá con un 5,66%, Rusia con un 3,42% y Chile con un 2,46%. Estos países hacen el 76,38% del total vendido en dólares y países como Qatar, República Dominicana, los países Europeos y América del Sur conforman el restante 23,62% del valor facturado en ventas en el año 2013.

Aunque el mercado en volumen es Estados Unidos, el que mejor precio paga es Rusia pues como se puede observar en las Tablas y Figuras a continuación indicados, con una venta del 2,13% de producción se obtiene el 3,42% de venta en dólares a comparación de Estados Unidos que hace falta venderle el 67,31% en tallos para obtener el 64,84% en dólares.

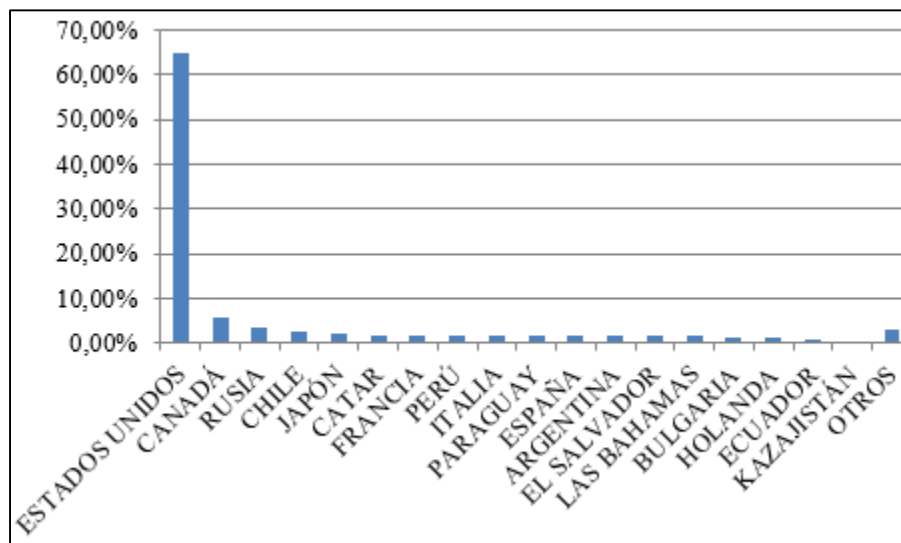
Las siguientes tablas nos indican la cantidad (%) en dólares y tallos vendidos por país:

Tabla 1. Dólares vendidos por país. La Herradura 2013

CLIENTE	DÓLARES VENDIDOS (%)	CLIENTE	DÓLARES VENDIDOS (%)
ESTADOS UNIDOS	64,84	ESPAÑA	1,65
CANADÁ	5,66	ARGENTINA	1,62
RUSIA	3,42	EL SALVADOR	1,59
CHILE	2,46	LAS BAHAMAS	1,43
JAPÓN	2,00	BULGARIA	1,38
CATAR	1,80	HOLANDA	1,04
FRANCIA	1,79	ECUADOR	0,92
PERÚ	1,78	KAZAJISTÁN	0,12
ITALIA	1,75	OTROS	3,06
PARAGUAY	1,69		

Fuente: La Herradura-Departamento de Ventas

Figura 1. Dólares vendidos. La Herradura 2013



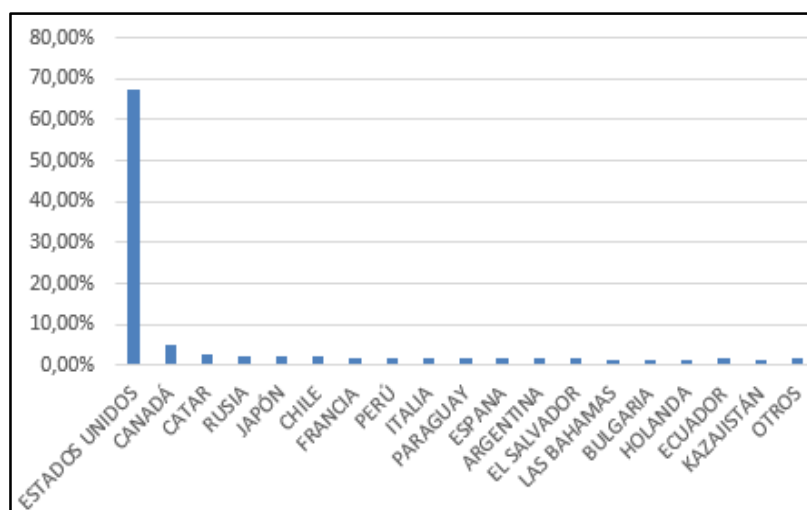
Fuente: La Herradura-Departamento de Ventas

Tabla 2. Botones vendidos por país. La Herradura 2013

CLIENTE	DÓLARES VENDIDOS (%)	CLIENTE	DÓLARES VENDIDOS (%)
ESTADOS UNIDOS	67,31	ESPAÑA	1,75
CANADÁ	5,13	ARGENTINA	1,70
RUSIA	2,68	EL SALVADOR	1,69
CHILE	2,13	LAS BAHAMAS	1,50
JAPÓN	2,10	BULGARIA	1,48
CATAR	2,00	HOLANDA	1,34
FRANCIA	1,99	ECUADOR	1,92
PERÚ	1,88	KAZAJISTÁN	1,12
ITALIA	1,85	OTROS	3,06
PARAGUAY	1,80		

Fuente: La Herradura- Departamento de Ventas

Figura 2. Botones vendidos. La Herradura 2013



Fuente: La Herradura-Dpto. de Ventas

1.1.5 Definición del problema

La preocupación de los empresarios Ecuatorianos al ver que sus negocios generan cada vez márgenes menores, los ha llevado a tomar medidas de diversa índole: reducción de personal, disminución de la calidad de los materiales de empaque, restricción en el uso de ciertos productos químicos beneficiosos para el mejoramiento de la calidad en los cultivos, o la suspensión de ciertos beneficios que otorgaban a sus empleados, entre otras.

Típicamente, los resultados de estas medidas se ven en un tiempo muy corto y por lo general tienen un impacto favorable en las cifras que maneja el negocio o por lo menos eso es lo que los números muestran inicialmente.

Sin embargo se debe considerar el impacto real que planes drásticos de reducción de gastos pueden tener en la organización. Es posible que una medida que inicialmente va a mostrarse como una decisión acertada, tenga en el mediano plazo un impacto negativo en el desempeño de la empresa.

Al momento de estructurar los planes de reducción de gastos es común dejar de lado el aspecto organizacional y concentrarse únicamente en el impacto financiero de las medidas de optimización. Estas posiciones tienen su lógica ya que por lo general las empresas tienden a considerar planes de reducción de gastos cuando su situación no es buena, por lo tanto es vista como una tabla de salvación. En estas circunstancias es difícil medir otras dimensiones de las repercusiones que estos planes pueden tener en la organización, las cuales a la larga van a terminar afectando el desempeño financiero de la empresa de todas maneras.

F.L.H. es una empresa que a pesar de mantenerse en el mercado competitivo de las flores, no ha sabido aprovechar sus fortalezas para lograr mejor presencia en los mercados exigentes, no ha aprovechado los precios altos que dichos mercados ofrecen a calidades bien cuidadas, por falta de políticas adecuadas de venta y la falta de convicción de la dirección que con un adecuado modelo de gestión es posible lograr mejores resultados en la organización.

F.L.H. necesita posicionar sus productos en mercados más exigentes, mediante la definición e implementación de un modelo de gestión que identifique el camino a seguir y fije las estrategias adecuadas para solucionar los problemas y así optimizar sus procesos operativos.

La presente investigación pretende destacar los aspectos relevantes de la empresa, para desarrollar una adecuada gestión estratégica que consideramos puede reflejarse en un conjunto de actividades e indicadores insertados en un Modelo de Gestión Estratégica Organizacional; con la finalidad de criticarla y adoptar decisiones estratégicas futuras, que la lleven a obtener una mejor calidad en productos y con ello un mercado óptimo con las correspondientes utilidades para la empresa y sus colaboradores.

La utilidad que proporcionará un modelo de gestión a F.L.H. será de contribuir al mejor posicionamiento de sus productos, a través del análisis y mejora de sus procesos operativos, lo que facilitará el desempeño gerencial, y con esto lograr una claridad y racionalidad en la toma de decisiones, para suministrar una dirección y coordinación lógica en el análisis de los cambios de mercado, economizar tiempo, recursos, dinero y minimizar las pérdidas debido a los desperdicios.

A través de su implementación el modelo de gestión, hará que la empresa logre una ventaja competitiva y mejores oportunidades al momento de aprovechar las ofertas presentes en el mercado, además de incrementar su cuota de participación y crear una fuerte imagen de marca en la mente de los consumidores, llegando a exportar producto de mejor calidad.

1.2 Descripción del documento

En el capítulo 1 una breve descripción de la empresa, tema de nuestro análisis, con su respectiva estructura, portafolio de productos, cartera de clientes y se define parcialmente el problema que la aqueja.

En el capítulo 2 tenemos el planteamiento de la propuesta de trabajo, su información técnica, además se describe y delimita el problema a solucionar, se formula la meta y los objetivos esperados.

En el capítulo 3 es expuesto el marco teórico, los conceptos básicos pues es necesario un referente teórico que nos permita abordar el problema y se pasa revista a otras investigaciones hechas en este tema.

El capítulo 4 está destinado a la metodología, el diagnóstico realizado a la empresa y su entorno y el método utilizado para solucionar el problema planteado.

En el capítulo 5 se expone los resultados del análisis de la situación de la empresa y se propone el modelo de gestión por medio del direccionamiento estratégico.

El capítulo 6 nos indica las conclusiones y recomendaciones. Para complementar el presente trabajo se integran tres apéndices. El apéndice A describe el glosario de términos utilizados en la industria.

El apéndice B grafica los productos principales, y el apéndice C los productos diferenciadores de F.L.H. que es la flor tinturada.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1 Información Técnica básica

Tema:

La Gestión Estratégica en la empresa Florícola la Herradura y su incidencia en el mercado

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Producción y Competitividad

2.2 Descripción del problema

F. L. H. a pesar de mantenerse en el mercado de las flores poco a poco ha visto que sus costos de producción se han elevado y sus utilidades han ido decreciendo.

Se han identificado las siguientes causas de sus problemas:

Producción

Una deficiente planificación de producción junto con la variabilidad de los climas ha ocasionado un inestable volumen de producción, producciones altas en bajas de mercado y viceversa, le resta a La Herradura capacidad de negociación con sus clientes.

La falta de control en ciertos procesos internos, ha disminuido el potencial de flor a exportar, perdiéndose así la posibilidad de mejores ingresos.

Ventas

El volumen y precio de venta anual comparado con otras empresas de este sector evidencia la ineficiencia en las actividades de la empresa, principalmente de su capacidad técnica, administrativa y humana que ha hecho que la calidad de sus productos sea inaceptable para mercados exigentes, por lo mismo sus desperdicios superan el límite aceptable.

La falta de dirección y liderazgo en el departamento de ventas dificulta el logro de las metas de venta.

Falta de políticas en el departamento de ventas además de no considerar la realidad actual del mercado.

La falta de comunicación efectiva entre la finca de producción y el departamento de ventas ocasiona pérdidas debido a la falta de información sobre el producto a ofrecer.

Recursos Humanos

La permanente rotación de personal provoca pérdida de recursos y la inconsistencia de la calidad de los productos, debido a mantener personal no capacitado.

La ausencia de formalidad y experiencia en la jefatura de Recursos Humanos, genera políticas erróneas de contratación y ausencia de estímulos para el personal.

Departamentos de Apoyo

El departamento contable no proporciona el apoyo necesario a los departamentos operativos debido a la demora en su proceso de asignación de cheques a proveedores que aunque no es frecuente causa grave daño por el retraso de entrega de materiales y por ende a la calidad del producto terminado.

El sistema informático entorpece la comunicación entre la finca y el resto de departamentos que se encuentran en Ambato.

En el departamento de compras no se ha definido las responsabilidades de cada uno de sus miembros, lo que dificulta la optimización de sus procesos.

2.2.1 Planteamiento del Problema

La propuesta de valor de la empresa F.L.H. no genera una ventaja competitiva en el mercado.

2.3 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

La reducción de la rentabilidad así como el incremento en los costos de producción son los mejores indicadores que identifican un problema en la empresa.

¿Por qué se origina?

Al encontrarse la empresa situada en un negocio tan competitivo y dependiendo de un mercado tan cambiante y exigente, F. L. H. no ha sabido ir a la par de las exigencias de dicho mercado, la falta de un modelo estratégico, que defina las políticas adecuadas, y el camino a seguir le ha provocado un estancamiento general y la falta por completo de competitividad.

2.4 Formulación de la meta

Desarrollar un modelo de gestión que ayude a F.L.H. a posicionar sus productos de mejor manera y lograr competitividad en el mercado.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de Gestión Estratégico Organizacional que permita a Florícola la Herradura visualizar e identificar una serie de actividades que debe cumplir con eficiencia, efectividad y eficacia.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis situacional interno y externo de la empresa, observándose sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para tener una visión clara de las razones que no permiten el desarrollo óptimo de la misma.
- Fundamentar científicamente el Modelo de Gestión Estratégico Organizacional.
- Estructurar el Modelo de Gestión Estratégico Organizacional.

2.6 Delimitación Funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- El diagnóstico situacional nos proporcionará las fortalezas, oportunidades con sus respectivas debilidades y amenazas, para con ello minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades haciendo uso de sus fortalezas.
- La ventaja que otorgará el modelo de gestión estratégica a la empresa F.L.H. será contribuir al mejoramiento de la calidad de sus productos por medio de la mejora en sus procesos operativos y por consiguiente al posicionamiento de los mismos en mercados potenciales, lo que facilitará el desempeño de las funciones gerenciales, manteniéndose la objetividad a alto nivel, favoreciendo la dirección y coordinación, llevando a la organización a la unidad de

criterio y comunicación para lograr las mejores decisiones. Este proceso llevará a la empresa a complacer de mejor manera a sus clientes, punto clave para mantenerse y crecer.

Capítulo 3

Marco Teórico

El desarrollo empresarial se torna una necesidad en el sector productivo y de servicios al cual no se lo debe subvalorar, pues debe mantenerse en un sector estratégico dentro de los mercados nacionales e internacionales.

Debemos empezar comprendiendo el marco teórico, el cual se fundamenta científicamente en algunos conceptos de autores expertos en el tema.

3.1 Definiciones y Conceptos

3.1.1 Gestión Estratégica

La Gestión Estratégica basa su forma de ser y de actuar enfocándose en el cambio permanente, no considera las definiciones, pues al instante que se define, seguramente ésta ha dejado de representar la realidad y se ha vuelto pasado.

Por lo tanto se vuelve necesario meditar, analizar, discernir y gestionar los cambios que se vienen intentando encaminar, esos cambios en beneficio de los objetivos a lograr.

La teoría nos dice que es más importante estar claros en lo que pretendemos lograr, de lo que esperamos construir y del objetivo buscado.

Nos indica además que es esencial eliminar o a su vez minimizar en lo posible los niveles intermedios de decisión y de transmisión de la información para que las decisiones se acerquen mucho más a los ejecutores directos de las políticas resueltas.

Es preciso mantener una buena comunicación durante todo el proceso, es decir, entre todos los involucrados, pues de ello depende el reconocimiento del cambio y el replanteamiento del siguiente paso. Además las empresas deben poseer una buena base de datos, estadísticas actualizadas ya que éstas ayudarán a interpretar y construir las diferentes variables, indicadores y modelos de gestión propuestos. (Prieto, 2012)

3.1.2 Planificación Estratégica y Gestión Estratégica

Gestión: “acción y efecto de administrar”

Estratégica: “perteneciente a la estrategia”, que nos lleva a,

Estrategia: “arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto”.

De acuerdo con esto, “Gestión Estratégica podría definirse inicialmente como:

Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio.

“Sin embargo, esta definición, si bien es un buen elemento de arranque, dista mucho de ser totalmente plausible. En realidad los cambios ocurridos en nuestros tiempos, nos llevan a pensar que la Gestión Estratégica es mucho más de lo que se menciona. Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa”. (Betancourt, 2006, págs. 26,27).

Es necesario diferenciar entre planificación estratégica la cual se basa en el ejercicio intelectual, individual o colectivo definiendo lo que se va a hacer para lograr los objetivos, en cambio para la Gestión Estratégica su eje central está en la acción.

3.1.3 Plan Estratégico Organizacional

“El Plan Estratégico Organizacional es la carta de navegación de toda compañía, institución, entidad o unidad productora de bienes y servicios que sirve para encausar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad, que debe ser

socializado a toda la empresa para que sus miembros sepan cual es el camino a seguir” (Prieto, 2012, pág. 118).

3.1.4 Etapas de una Planeación

3.1.4.1 Diagnóstico Empresarial

“Proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización” (Prieto, 2012, pág. 24).

Pasos para elaborar un diagnóstico empresarial

- 1. Preparación.-** Tener a la mano la información preliminar, la cual servirá de base en la elaboración del diagnóstico: documentos como: informes de gestión, manuales de funciones, estados de pérdidas y ganancias, catálogos de productos, libros de actas, correspondencia de clientes, material de la competencia y un equipo de computación actualizado con el software adecuado.
- 2. Análisis.-** Localizar las fortalezas y debilidades de todas las áreas funcionales de la empresa para hacer frente a las amenazas y oportunidades, análisis que debe ser sustentado con cifras, datos, estadísticas hechos y situaciones reales.
- 3. Definición de la situación o necesidad.-** Una vez localizados los puntos fuertes y débiles, se elabora una lista con el fin de determinar el problema o necesidad, para buscar así las causas que lo generaron y sus efectos en todas las actividades de la organización.
- 4. Plan de acción.-** Fijado el problema fundamental de la empresa y discutido con el respectivo equipo de trabajo se procede a elaborar un plan de acción, que conlleva las pautas y criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según lo determine las prioridades. Este plan debe estar acorde con los recursos disponibles, ser sencillo y por supuesto contar con el apoyo de la dirección.

5. **Redacción del informe de diagnóstico.-** Este debe formularse por escrito y debe ser un verdadero aporte en la toma de decisiones acertadas en beneficio de los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad de la empresa.

3.1.4.2 Análisis Externo

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	VARIABLES
Factor económico financiero	Presupuesto, políticas de financiamiento
Factor político-legal	Estabilidad política, disposiciones legales
Factor tecnológico	Tecnología computacional, tecnología aplicada a los servicios que otorga
Proceso organizacional	Estructura orgánica, liderazgo, toma de decisiones, imagen interna y externa, etc.

3.1.4.3 Análisis Interno

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	VARIABLES
Recursos Humanos	Perfil, formación profesional, destrezas, habilidades, competencia, experiencia, grado de motivación, etc.
Recursos materiales	Cantidad y calidad , equipo asignado, mantenimiento, etc.
Recursos financieros	Presupuestos, políticas de financiamiento
Recursos técnicos	Propios de la naturaleza del negocio
Proceso gerencial	Proceso en la toma de decisiones, sistema de planeación, evaluación y control, etc.

3.1.4.4 Matriz DOFA

“El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva se encuentre la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva” (Serna, 2008)

- **Debilidades:** Son limitaciones internas de una organización que la ubican en una posición desfavorable frente a la competencia.
- **Oportunidades:** Son factores positivos externos esperados, que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Fortalezas:** Se convierten en las capacidades especiales de una empresa, con las cuales enfrenta y minimiza las amenazas.
- **Amenazas:** Son situaciones provenientes del entorno y que pueden poner en peligro la permanencia de la empresa.

3.1.5 Análisis Matricial

3.1.5.1 Matrices

Las matrices son herramientas que ayudan a analizar cualitativa y cuantitativamente a la organización con el fin de desarrollar planes de acción en busca de la competitividad en los mercados.

- **Matrices resumen**

Estas nos indican por sectores los resultados del análisis, con el consiguiente comentario que ayuda a orientar hacia las soluciones de los diferentes problemas.

- **Matrices de Ponderación**

Es una herramienta que permite la selección de opciones en base a la ponderación.

- **Matrices de acción**

Por medio de esta herramienta se colocan parámetros a las fuerzas externas y la representación de respuesta interna.

- **Matriz Síntesis**

Presenta de manera muy precisa los aspectos que la empresa debe tomar en cuenta.

- **Matriz de Validación**

Contradice o reafirma, conclusiones ya determinadas.

3.1.6 Misión Organizacional

“Es el marco de referencia máximo de una organización para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado permitiendo saber qué papel desempeña la empresa, para quién lo hace, por qué existe la compañía y cómo realiza ese papel.” (Prieto, 2012, pág. 102).

Una empresa logra su misión si cumple con dos cosas al mismo tiempo:

1. Que sus productos sean percibidos por sus clientes con más valor que el de sus competidores, el cliente hará su juicio de valor y pagará su precio si considera que el producto tiene más valor que el precio que pagará por él.
2. Si sus accionistas obtienen un rendimiento mayor por la inversión al que obtendrían por otra empresa con igual riesgo. El análisis lo hará el inversionista, quién estará dispuesto o no

a invertir en la empresa que le dé la mayor rentabilidad con respecto a otras con similar riesgo.

3.1.7 Visión Empresarial

“La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual y que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance y para lograrla se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa.” (Prieto, 2012, pág. 98)

La visión tiene algunos elementos a considerar:

- Horizonte
- Compromiso
- Amplitud
- Significado
- Realismo
- Sinergia

Para que una visión tenga éxito se necesita que no sea una caja cerrada y sellada, guardada solo para la alta gerencia o la dirección, sino que debe ser compartida, al igual que la toma de decisiones con un personal por supuesto muy motivado y comprometido con la carta estratégica de la empresa.

3.1.8 Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial o corporativa es una búsqueda de un plan de acción que mejore la efectividad de las operaciones de una organización con lo cual se desarrolle una ventaja competitiva que la lleve a ser diferente.

La clave de una estrategia exitosa consiste en crear una ventaja competitiva sostenible, para poder vencer a los competidores.

La implementación es fundamental, ya que no es suficiente una estrategia bien estructurada para alcanzar el éxito en una gestión, ésta depende de que la compañía logre implementarla y al mismo tiempo sostenerla en el transcurso del tiempo.

La estrategia empresarial sería innecesaria si no existieran los competidores ya que su único propósito es facilitar que la empresa obtenga una ventaja competitiva sostenible sobre los demás competidores del mercado.

3.1.9 Indicadores de Gestión

“Muestra o señala de manera cuantitativa la forma como se desarrollan las actividades de un proyecto. Otro concepto es aquel que se refiere a la expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa comparado con un nivel de referencia” (Prieto, 2012, pág. 179). En otras palabras es la relación entre los objetivos y los resultados.

El indicador de gestión debe:

- Promulgar un resultado (de gestión)
- Ser sencillo
- Ser significativo
- Ser coherente
- Puede ser estable o variable

Tipos de Indicadores

- **Indicadores Financieros.-** O índices financieros, son una relación entre las cifras extraídas de los estados financieros y otros estados contables de la organización con el propósito de presentar en forma objetiva el resultado de la misma.
- **Indicadores de clientes.-** La búsqueda o diseño de estos indicadores le deben permitir a la empresa mejorar la imagen de marca.
- **Indicadores de proceso interno.-** Estos indicadores miden qué o cuáles procesos están dañando de forma imperceptible a la empresa.

- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento.**-El recurso humano es el capital más importante con el que cuenta una organización, estos indicadores representan los montos utilizados para capacitación con el objetivo de que el personal se encuentre preparado para las tareas que le exige la empresa.

3.1.10 Investigación de Mercados

Antes de que cualquier empresa se dedique a ofertar o lanzar al mercado nuevos productos, debe primeramente escuchar a sus clientes, para esto, la investigación de mercados recopila y analiza datos en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado de una manera sistemática y objetiva ayudando en la toma de decisiones con respecto a la identificación y solución de problemas de la mercadotecnia.

La ayuda que brinda el realizar una investigación de mercados es satisfacer la necesidad de información, relevante, confiable, válida, y sobre todo actualizada.

Proceso de Investigación de Mercados

1. **Definir los objetivos.**- Es la etapa más importante de toda la investigación y es aquella en la que es más fácil tomar una dirección errónea. Sólo el cliente sabrá cuál es el área problema, que necesita que el proceso investigue, no obstante la identificación del problema puede llegar a ser un gran reto. Los objetivos deben establecerse de manera clara y sin ambigüedades y no deben prejuzgar el problema.
2. **Determinar el nivel de la investigación.**- Hay tres posibles niveles de investigación: exploratorio, descriptivo y causal, su diferenciación se torna necesaria porque cada nivel requiere diversos compromisos de tiempo y asignación de fondos así como las respuestas proporcionadas tienen diferente utilidad, que son básicamente tácticas al nivel exploratorio así como estratégicas y a largo plazo en el nivel causal.
3. **Determinar el enfoque de la investigación.**- A pesar de que hay muchos enfoques para una investigación, una diferenciación importante es el tipo de datos que rinden pudiendo ser

cuantitativos y cualitativos. El cualitativo se propone obtener percepciones informadas y una mejor comprensión de un fenómeno y el enfoque cuantitativo es el método numérico en donde los investigadores se proponen manipular cifras para extraer información en forma de correlaciones.

- 4. Recolectar los datos.-** En esta fase un ejército de entrevistas desciende sobre el desprevenido público. Entre los métodos posibles para establecer contacto con los entrevistados están el teléfono, el correo y entrevistas personales.
- 5. Analizar los resultados.-** Algunos ejemplos de herramientas utilizadas por los mercadólogos para esta tarea son: análisis de regresión múltiple, el análisis de factores, el análisis por conglomerado, y el análisis conjunto. Todos pueden servir para identificar elementos comunes o conexiones dentro de los datos.
- 6. Reporte de los descubrimientos.-** La fase final de la investigación será la de diseminar los resultados y hallazgos más importantes para ser utilizados en la toma de decisiones.

3.1.11 Presupuestos

“El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado” (Burbano, 2005, pág. 11)

Figura 3. Los presupuestos y las funciones administrativas



Fuente: Jean Mayer, Gestión Presupuestaria

Tipos de Presupuestos

1. **“Presupuestos de ingresos y gastos.-** Son los presupuestos de uso más común, en el cual se detallan los ingresos y gastos de la organización, en términos monetarios. El mismo se hace por departamentos y detalla las operaciones, montos y responsables del uso de los recursos.
2. **Presupuesto de tiempo, espacio, materiales y productos.-** La regla común al hacer un presupuesto es expresarlos en términos monetarios por su fácil cuantificación; sin embargo, para efectos de mejor control en determinados tramos del proceso productivo y según las etapas de la planeación y control ciertos tipos se expresan en términos cuantitativos.

- 3. Presupuestos de gasto de capital.-** Son los que señalan los recursos a ser invertidos en el incremento del capital de la organización, bien sea a través de la adquisición de maquinarias, equipos y otras partidas de importante cuantía.

- 4. Presupuestos de efectivo.-** Determina el pronóstico de los ingresos y egresos que permita disponer la disponibilidad real del efectivo; siendo este uno de los controles más importantes de las organizaciones de todo tipo. La necesidad de saber con cuánto efectivo se cuenta a la hora de afrontar los pagos de obligaciones al vencimiento, demuestra la necesidad de llevar a cabo un control exhaustivo y minucioso del manejo de este recurso” (Burbano, 2005, pág. 18)

3.2 Estado del Arte

Hoy en día es imperioso que las empresas que desean lograr el éxito recurran a la implementación de un modelo de gestión, podemos mencionar un sin número de empresas exitosas tanto a nivel nacional como internacional que han sabido utilizar eficientemente un MGE para posicionarse en el mercado y obtener los resultados esperados.

El mismo gobierno actual, ha determinado que las empresas públicas se incluyan en un mismo modelo de gestión y obtener muchos beneficios de ello, como la homologación de salarios, homogenizar sistemas, gestión de la calidad, etc.

Dentro del sector floricultor hay muchas empresas que han implementado con éxito modelos de gestión de acuerdo a sus necesidades, logrando beneficios tanto económicos como sociales y ambientales de su implementación.

Modelo 1

Citaremos como ejemplo al “Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa Florícola Decoflor de la provincia de Cotopaxi”

Autor: Borja Brazales María Paola

Fecha de Publicación: 2012

Este proyecto presenta una propuesta de gestión para el talento humano, la cual primeramente en su diagnóstico identifica las falencias en cuanto al manejo y contratación del personal y propone un modelo específico que va desde la medición del grado de satisfacción del trabajador, pasando por implementaciones de procesos de personal, llegando a mejorar los niveles de rendimiento del personal y por ende la rentabilidad general de la empresa.

La experiencia que este proyecto nos aporta es; en el análisis empresarial identificando problemas en la administración del talento humano y posibles soluciones adaptadas a la realidad de F.L.H.

Modelo 2

Otro proyecto citado es: “Implementación de un Modelo de Gestión y Control Financiero que permita una mejor toma de decisiones para la finca florícola Valentina Flower’s”

Autor: Carmen Guadalupe Malliquinga Andagoya

Publicación: 2013

Este proyecto propone indicadores de desempeño basados en la perspectiva financiera que permite maximizar el uso de los recursos financieros que genera la florícola, permitiendo la toma de decisiones oportuna. Este proyecto aporta información importante tanto en la metodología del análisis financiero de la empresa así como en los indicadores que definen la situación económica de la misma, pudiendo obtener un comparativo acorde de desempeño empresarial en el mismo sector floricultor, que ayudará justamente en las decisiones y conclusiones del proyecto en cuestión.

Dichos modelos servirán como referencia y experiencia en la evaluación del modelo en F.L.H.

Capítulo 4

Metodología

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Análisis Externo

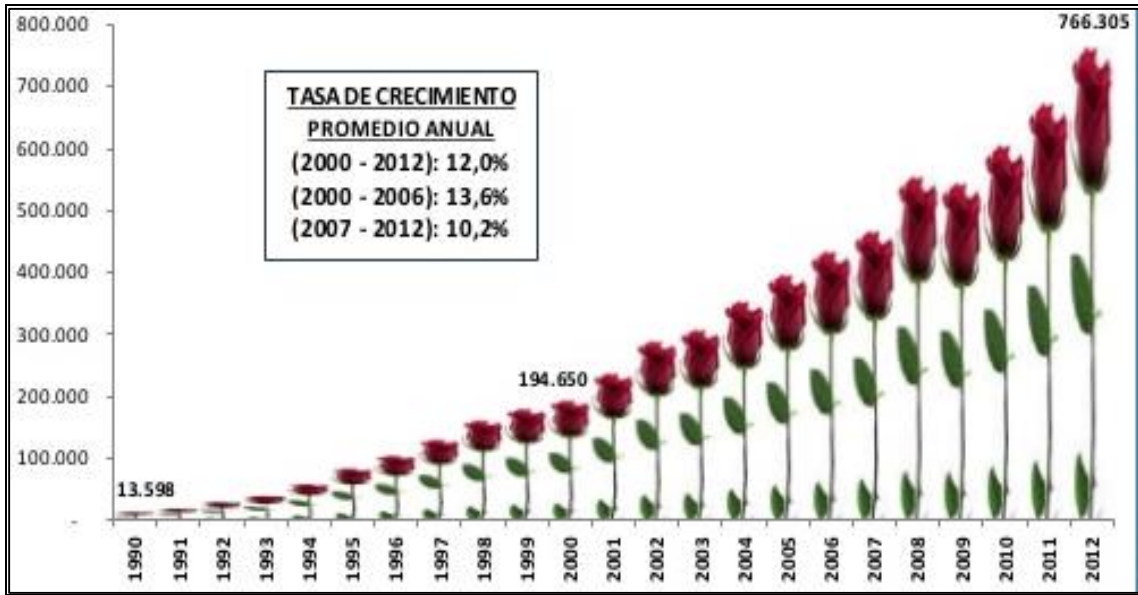
- **Análisis de la industria florícola**

Con algo menos de 4000 hectáreas el sector floricultor se destaca como una actividad elemental en el desarrollo del país pues es el tercer producto primario no petrolero de exportación convirtiéndose en un protagonista importante en el mercado mundial, actualmente es la actividad agrícola que más empleo genera por unidad de área en el país y además ocupa un espacio relativamente pequeño.

Las exportaciones de flores se han incrementado enormemente desde su inicio siendo éstas en el 2000 de 194 millones de dólares llegando a ser en el 2013 de 730 millones de dólares, es decir un 390% más.

La floricultura brinda 48.000 empleos directos y 55.000 empleos indirectos, siendo de éstos el 51% mujeres, con casi 4.000 hectáreas sembradas distribuidas en 571 fincas, la mayoría en la sierra Ecuatoriana.

Figura 4. Exportaciones de Flores



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el 2012 la floricultura aumentó el número de destinos para sus diferentes productos. Manteniéndose la rosa como el principal producto exportado con un 74% del total y llegando a 106 destinos alrededor del mundo. Estados Unidos es el principal comprador de las flores Ecuatorianas, aunque si es notable el crecimiento que ha registrado especialmente el mercado ruso que ya supera a la Unión Europea pues significa un 25% en relación a la UE que es un 20%.

Figura 5. Distribución del Mercado de Flores



Fuente: Banco Central del Ecuador (2012)

La flor Ecuatoriana es considerada como la mejor del mundo por sus características en calidad y belleza, esto es debido a la situación geográfica favorable en microclimas y luminosidad que proporcionan a las flores características únicas como son largo de tallo, tamaño de botón, colores muy vivos y duración superior en florero, que las ha definido como símbolo de belleza y diversidad nacional.

- **Competencia Internacional**

Alrededor de 80 países exportan flores frescas cortadas en menor y mayor escala, generando una oferta sumamente grande y competitiva, entre ellos tenemos: Holanda, Colombia, Israel, Italia, España, Costa Rica, Kenia, China y Tailandia.

El mayor competidor del Ecuador en este producto es Colombia con similares condiciones de producción, lo que ha ocasionado que las flores frescas de los dos países sean las más demandadas a nivel de todos los mercados del mundo.

La naturaleza ecuatoriana en este caso se muestra muy generosa, brindando facilidades para producir una gran variedad de exuberantes y aromáticas flores catalogadas como PREMIUM, cualidad que le permitió posicionarse en los mejores mercados mundiales y mantenerse como un proveedor muy competitivo.

Los Estados Unidos de Norte América es el mayor comprador de flor ecuatoriana, a pesar de esto el consumo per-cápita de flores más alto del mundo se encuentra en Europa (Noruega, Finlandia, Suiza, Austria, Alemania, Holanda, Italia Francia y en Asia, el Japón), lamentablemente las distancias hacen difícil este mercado pues Kenia que es nuestro principal competidor en estos destinos logra llegar con un producto mucho más barato.

El retiro de las preferencias arancelarias (ATPDA) le resta competitividad a nuestro país más que nada versus nuestro vecino país Colombia y principal competidor que posee un tratado de libre comercio(TLC), a pesar de que el gobierno está cumpliendo con el sector con el pago del bono tributario queda incierto el tiempo que goce el gremio de este bono.

Con estos antecedentes podemos concluir que el sector floricultor Ecuatoriano, cuenta con muy buenas condiciones para competir en el mercado internacional, mediante un producto de muy buena calidad, pero debe invertir en tecnología de última generación y mejorar continuamente sus procesos para lograr mantenerse en el mercado como hasta ahora.

4.1.2 Macro Ambiente

El ambiente externo de la empresa está formado por factores que no dependen de la misma, pero es indispensable analizarlo para poder identificar las amenazas y oportunidades existentes y que pueden influenciar su normal desenvolvimiento.

Se analizará los siguientes factores:

- Económicos
- Socio-Culturales
- Político-Legales
- Tecnológicos
- Medio ambiente
- Geográficos

4.1.2.1 Factores Económicos

La situación económica del Ecuador ha evolucionado favorablemente desde la dolarización, por esto es necesario analizar las diferentes variables económicas que influyen en el sector florícola, para identificar las oportunidades y amenazas a las cuales está expuesta F.L.H.

4.1.2.1.1 Inflación

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU) a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de

estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, contenido.bce.fin.ec/resumen, 2014)

Cuando Ecuador ingresó en el esquema de dolarización en marzo del 2000, se logró la estabilidad económica, esta decisión fue considerada necesaria para detener la devaluación monetaria y atraer la inversión extranjera, al mismo tiempo controlar el acelerado proceso inflacionario y reducir las tasas de interés, ayudando de esta forma a que las empresas cumplan con sus obligaciones y se acojan a la reestructuración dispuesta.

A partir del año 2004 vemos como las políticas adoptadas por el gobierno de turno dieron sus frutos y la inflación cierra ese año con el 1,95%, la inflación más baja registrada en los últimos años.

La inestabilidad provocada por el cambio de gobierno en el año 2005, así como las decisiones adoptadas en ese mismo período como ejemplo de ello, la entrega de ahorros a pensionistas del seguro social, la sequía y heladas que afectaron al país en ese año, la significativa inyección de capital en la economía debido al petróleo y las remesas de los emigrantes provocan que la inflación cierre en 3,14%, mientras que el año 2006 cierra con una inflación del 2,87%.

Tabla 3. La Inflación en el Ecuador. Años 2007-2013

AÑO	INFLACIÓN (%)
2007	2,00%
2008	8,8%
2009	3,5%
2010	4,31%
2011	5,42%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%

Elaborado por: Gina García

La inflación para enero del 2014 se registra en 2,92%, manteniéndose en febrero en el 2,85% y subiendo paulatinamente hasta mayo ubicándose este mes en el 3,41% esto se debe a que los precios al consumidor en el cuarto mes del año se ubicaron en el 0,30% según el INEC.

El año 2014 se cierra con una inflación del 3,67% mayor al 2013 y menor a la obtenida en el 2012 que fue del 4,16%.

Connotación General

Oportunidad

Como se observa en el análisis anterior la inflación se ha mantenido estable en este gobierno y con un índice bajo, convirtiéndose en un estímulo para nuevas inversiones en la floricultura.

4.1.2.1.2 Tasas de Interés

Las tasas de interés son un valor pagado por los servicios de un capital, es el valor o costo que tiene un crédito a la rentabilidad de los ahorros.

En términos generales, la tasa de interés representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de un monto de dinero en una situación y tiempo determinado, en esta situación la tasa de interés es el precio del dinero.

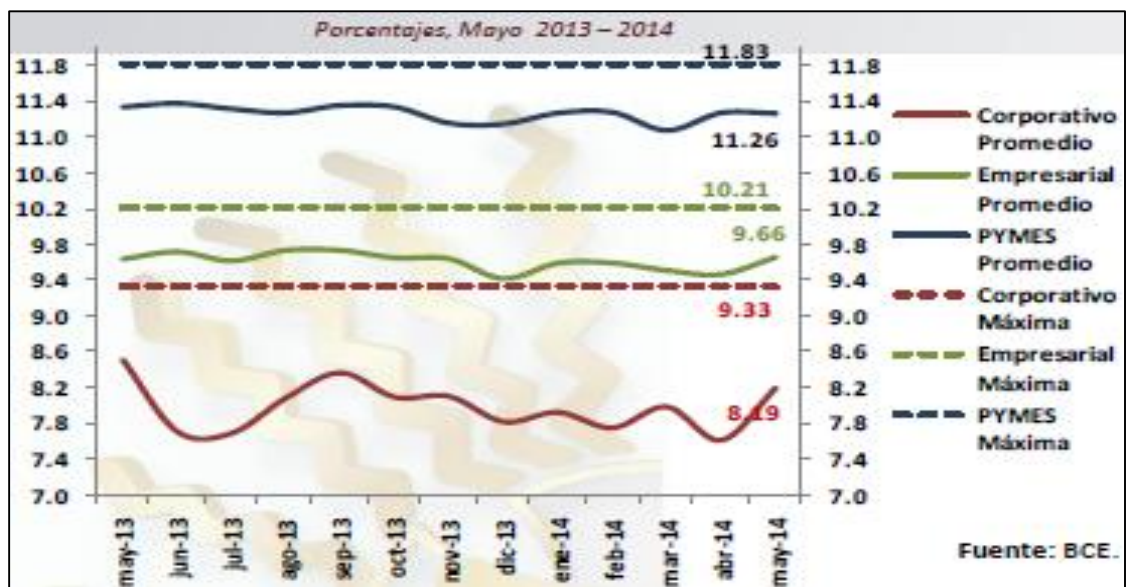
Existen dos tipos de tasa de interés:

- a) **Tasa Activa.-** Es la tasa que cobran las entidades financieras o personas naturales por un monto de dinero que han cedido en préstamo.

Desde agosto del 2007 hasta octubre del 2008, el gobierno nacional implementó, una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables.

El 18 de junio de 2009 mediante cambio de instructivo de tasas de interés, los rangos de crédito establecidos para los segmentos de microcrédito se modificaron, además la denominación de los segmentos conocidos como comerciales pasaron a llamarse productivos, adicionalmente se crea un nuevo segmento productivo empresarial.

Figura 6. Tasa de interés activas efectivas productivos



Fuente: Banco Central del Ecuador

- b) **Tasa Pasiva.**- Es aquella que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado (se utiliza en los depósitos y plazos fijos).

A pesar de la reducción que sufrieron las tasas de interés a raíz de la dolarización, no son lo suficientemente bajas para permitir competitividad en el sector productivo.

Connotación General

Amenaza

Las tasas de interés actuales en el Ecuador constituyen una amenaza para F.L.H. y para el sector productivo en general, debido al alto costo del dinero, lo que impide la incorporación e innovación de tecnología en sus procesos en general dificultando la creación de nuevos productos, en conclusión los procesos se tornan más caros e improductivos.

Los altos costos de producción debido al financiamiento son un factor que nos deja en total desventaja frente a nuestros competidores internacionales, que tienen tasas más bajas y preferenciales.

4.1.2.1.3 Balanza Comercial

La balanza comercial es el registro de las exportaciones e importaciones de un país en un determinado período. El saldo de la misma es la diferencia entre las dos, es decir la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países.

Hay dos tipos: la negativa (déficit comercial) que es cuando el valor de las exportaciones es inferior al de las importaciones, situación que se presenta en los países en vía de desarrollo y la positiva (superávit comercial) que es cuando el valor de las exportaciones es superior que el de las importaciones.

El saldo de la balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

Se dice que existe un déficit cuando una cantidad es menor a otra con la cual se compara, por lo tanto podemos decir que hay un déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa.

Por el contrario un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa. Si las exportaciones netas son cero, sus exportaciones y sus importaciones son exactamente iguales, se dice que el país tiene un comercio equilibrado.

El análisis de esta variable es de gran importancia pues permite analizar la situación de nuestro país con respecto a otros y poder equilibrar el desarrollo del mismo.

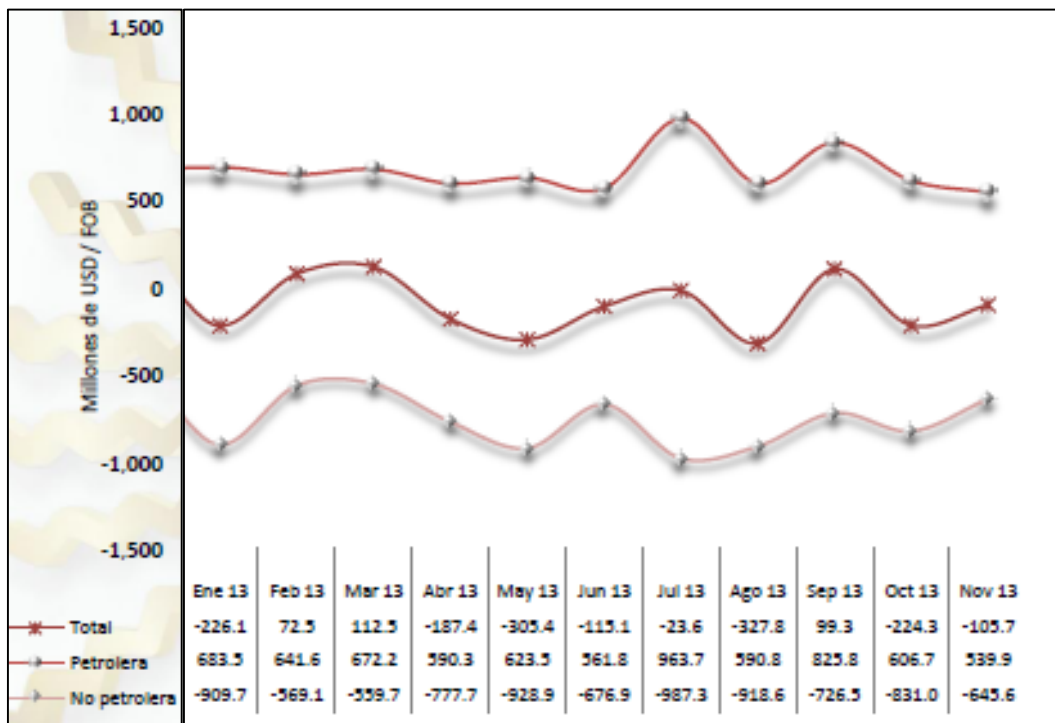
Las exportaciones totales del Ecuador en los cuatro primeros meses del año 2014 superaron en las importaciones en \$ 212,5 millones, según el Banco Central (BCE). Frente al mismo período del 2013, esto significó una mejora de 170,4% en el saldo de la balanza comercial del país.

La entidad establece que las ventas al extranjero significaron \$ 8.495,88 millones y las compras 8.283,4 millones en el referido período. Esto contrasta con los resultados del mismo período del año anterior cuando hubo déficit. De enero a abril del 2013 las importaciones superaron a las exportaciones en \$ 302 millones.

Actualmente según datos del BCE, lo que benefició a las cifras de comercio exterior es que las exportaciones totales crecieron 4,3% impulsadas por el área no petrolera (repunte del 13%) mientras las importaciones del país cayeron 2% (\$ 167,9 millones).

En el caso de las exportaciones de flores en el período 2013 el volumen en toneladas aumentó de 100 000 a 128 000 TM y 101,5 millones de dólares adicionales pero su precio bajó en un 9%.

Figura 7. Balanza Comercial



Fuente:

Banco Central

Connotación Gerencial

Amenaza

A pesar de que la balanza comercial en el año 2014 registra una mejora en relación a los mismos meses en el año 2013, el sector floricultor atraviesa una amenaza e incertidumbre por las futuras decisiones que se adopten primero con respecto a la renuncia del gobierno a la Ley para la Promoción del Comercio Andino y Erradicación de Drogas con Estados Unidos, que nos beneficiaba con las preferencias arancelarias ATPDA, si bien es cierto el gobierno está compensando a las empresas que mantengan al día sus obligaciones ¿Hasta cuándo durará este bono tributario?. Por otro lado el gobierno ha llegado a un acuerdo de negocios con la UE, éste acuerdo entrará en marcha en dos años.

Para F.L.H. el mercado de Estados Unidos es el mercado más importante pues mantiene la mayoría de producción ubicada en el mismo, la amenaza de que se pierdan o deterioren las relaciones comerciales resulta muy peligroso para la empresa.

4.1.2.1.4 Ventas del Sector Florícola

Con algo menos de 4 000 hectáreas las flores son el tercer producto primario no petrolero de exportación, además de ser el mayor generador de empleo y mayor generador de divisas por cada hectárea productiva.

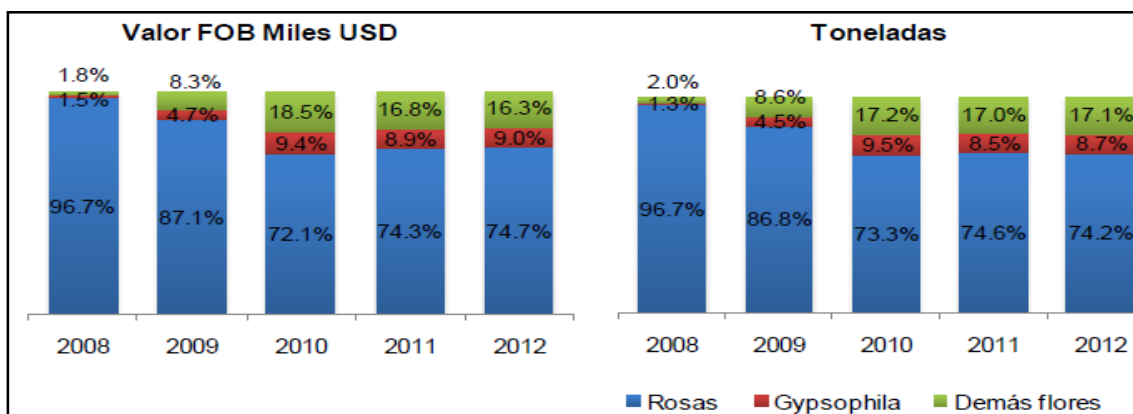
La floricultura ecuatoriana ha mantenido su tendencia al alza en los últimos años, durante el 2012 alcanzó un crecimiento anual en dólares del 13,4%, el crecimiento en volumen fue del 7,9% anual, lo que evidencia que en general fue un buen año para las ventas especialmente en términos de precios.

En el 2012 la floricultura aumentó su número de destinos para sus diferentes productos.

Las rosas se mantienen como la principal flor exportada con un 74% del total y llegando a 106 destinos a nivel mundial.

Estados Unidos se mantiene como el principal cliente de este producto ecuatoriano, luego está Rusia y la Unión Europea.

Figura 8. Porcentaje de exportaciones ecuatorianas de flores



Fuente: Banco Central del Ecuador

“Durante el período 2008-2012 el 99% de las flores exportadas por Ecuador al mundo corresponden a la clasificación de flores frescas, tanto en dólares como en toneladas. De estas la rosa es la que lidera las exportaciones, la venta externa de rosas frescas (en dólares) ha tenido una variación absoluta del 6% desde el 2008 al 2012; la de las gypsophilas 704%, mientras que la variación de las demás flores ha sido de más del 1000%. Por otra parte, el crecimiento total absoluto de las exportaciones de flores en toneladas dentro del período mencionado fue del 932%.” (Proecuador, 2013)

Figura 9. Exportaciones ecuatorianas de flores

Grupos	Valor FOB Miles USD						TCPA 2008 - 2012	Partic.% 2012
	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (A abr)		
Rosas	538,973	475,915	438,400	501,747	572,446	205,818	1.52%	74.70%
Gypsophila	8,564	25,646	57,159	60,196	68,817	22,874	68.37%	8.98%
Demás flores	10,023	45,137	112,203	113,732	125,042	31,432	87.94%	16.32%
Total General	557,560	546,699	607,761	675,675	766,305	260,123	8.27%	100.00%
Grupos	Toneladas						TCPA 2008 - 2012	Partic.% 2012
	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (A abr)		
Rosas	103,530	87,485	77,506	87,275	93,801	37,480	-2.44%	74.25%
Gypsophila	1,410	4,570	9,994	9,911	10,932	3,215	66.86%	8.65%
Demás flores	2,093	8,686	18,232	19,874	21,601	7,915	79.23%	17.10%
Total General	107,034	100,741	105,733	117,059	126,334	48,610	4.23%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial

Oportunidad

Para F.L.H. es una oportunidad el incremento de las exportaciones de flores ecuatorianas, pues es un producto fuertemente demandado por el mercado internacional, lo que le permitirá crecer y ampliar sus mercados a mediano y largo plazo.

4.1.2.2 Factor Socio-Cultural

El factor socio-cultural y su análisis es esencial para determinar la razón del comportamiento de las personas.

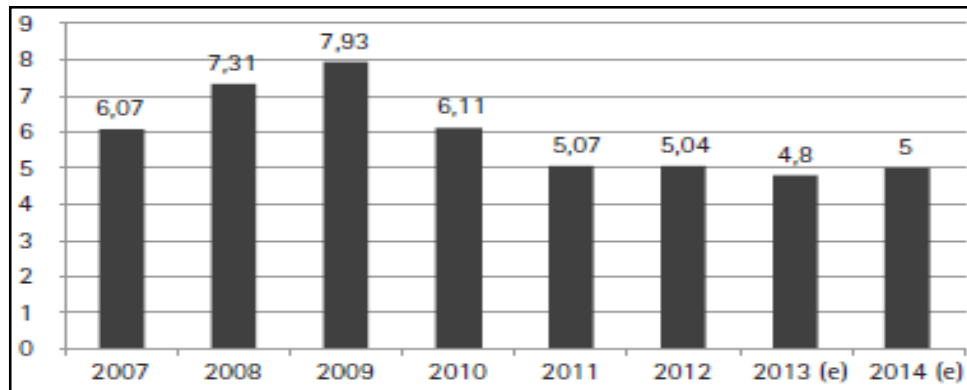
En lo que respecta a este ambiente se tratará de analizar características que están en relación con las actividades del sector florícola con el objeto de descubrir las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la organización.

4.1.2.2.1 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo puede definirse como el porcentaje de la fuerza laboral, en desempleo involuntario en relación al total de la población económicamente activa.

La tasa de desempleo en el 2013 se redujo ubicándose por debajo del 5%. El nivel de desempleo se ha reducido a partir del 2009 en el que se ubicó en el 7,93%, sin embargo para el primer semestre del 2014 tuvo un pequeño incremento colocándose en el 5,71%, el mayor inconveniente sigue siendo el subempleo que para el mismo período del 2014 se ubica en el 41,25%.

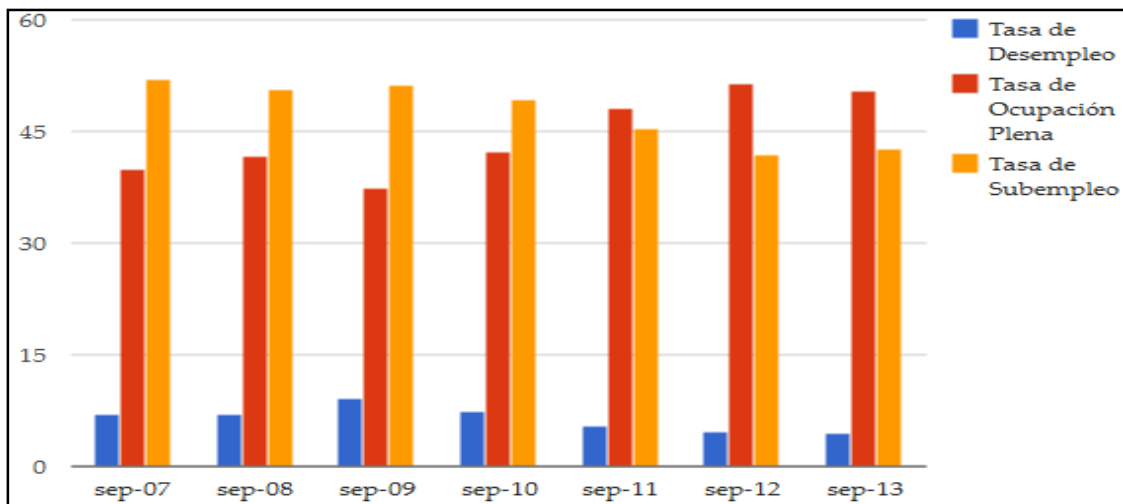
Figura 10. Tasa de desempleo



Fuente: INEC, UIEM / (e) valor estimado

En el Ecuador desde el año 2007 se observa una tendencia estable respecto a la composición de la estructura laboral por tipo de empleador. En general de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado y dos son generadas por el sector público.

Figura 11. Evolución de los indicadores laborales - Nacional



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El subempleo se presenta cuando la ocupación que tiene una persona es inadecuada con respecto a determinadas normas o a otra ocupación posible.

De acuerdo a una definición internacional las personas que se determinan en subempleo visible son aquellas con empleo asalariado o independiente trabajando o con empleo pero sin trabajar, que

durante el período de referencia trabajan involuntariamente menos de la duración normal de trabajo para la actividad correspondiente y que buscan o están disponibles para un trabajo adicional.

Tabla 4. Tasa de empleo y subempleo trimestral años 2012 - 13 - 14

MES- AÑO	DESEMPLEO (%)	SUBEMPLEO (%)
Marzo 2012	4,88	43,90
Junio 2012	5,19	42,96
Septiembre 2012	4,60	42,28
Diciembre 2012	5,04	39,83
Marzo 2013	4,64	45,01
Junio 2013	4,89	46,43
Septiembre 2013	4,55	42,88
Diciembre 2013	4,86	43,35
Marzo 2014	5,59	44,38
Junio 2014	5,71	41,25

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Es de importancia recalcar el aporte económico y social del sector floricultor con la utilización de mano de obra entre directa e indirecta con más de 120 000 empleos y con ella la ocupación de un 51% de mano de obra femenina, lo que logra una mejora en el aporte de la mujer en el hogar.

Connotación general

Oportunidad

A pesar de que el desempleo en los últimos años ha mantenido porcentajes bajos y estables, el subempleo sigue siendo un índice alto, lo que determina una oportunidad para el sector florícola ya que puede utilizar esta mano de obra. El trabajo agrícola es considerado difícil y unido a la idiosincrasia de la gente son las causas que han originado un significativo porcentaje de rotación de personal, F.L.H. ha sabido aprovechar esta oportunidad para reclutar personal cercano a la empresa y no incurrir en costos adicionales por transporte, alimentación y demás costos relacionados.

4.1.2.2.2 Salario Mínimo Vital

El Salario Mínimo Vital (SMV) es la remuneración mínima fijada legalmente para cada periodo laboral. El cumplimiento del pago del SMV es supervisado directamente por el Ministerio de Relaciones Laborales y tiene su amparo en del código de trabajo.

Figura 12. El Salario Mínimo Vital



Fuente: El Telégrafo

El incremento salarial para el 2015 fue de \$14 en relación al 2014 en el que se incrementó \$22 y se da en base a dos factores la inflación y la productividad.

Sumados sobresueldos y extras en Ecuador el salario mínimo vital alcanzaría a \$425 por encima de los \$397 que se estableció como salario digno.

Connotación Gerencial

Amenaza

Los Salarios en Ecuador se han convertido en una amenaza para el sector floricultor si los analizamos frente a Colombia que es nuestro principal competidor en el mercado de las flores a nivel internacional en donde la mano de obra es mucho más barata y esto nos genera una desventaja.

Es importante mencionar que en los costos de producción de este sector el 52% lo ocupa la mano de obra. Convirtiéndose en la amenaza más fuerte en el análisis económico de la empresa la Herradura.

4.1.2.2.3 La Migración y las Remesas en el Ecuador

En el primer trimestre del 2013 los ingresos al Ecuador reportados por remesas de los trabajadores migrantes en el mundo siguen a la baja según datos del Banco Central del Ecuador, una tendencia que se marca con la disminución de remesas consignadas desde España desde el año 2011.

En el mismo período 2013 Ecuador recibió 547,26 millones de dólares de parte de los migrantes ecuatorianos en el mundo; en el primer trimestre del 2012 habrían ingresado 595,78 millones de dólares en el mismo período de 2011, llegaron 656,15 millones de dólares.

El principal país de origen de las remesas es Estados Unidos con 255,89 millones de dólares; en el 2012 fueron 276,87 millones y en 2011 264,74.

España se ubica en el segundo lugar como origen de remesas de los migrantes ecuatorianos con 183,79 millones de dólares; en 2012 206 millones y en el 2011 llegaron desde este país 274,8

millones de dólares. Luego de España le sigue Italia, en tercer lugar enero y marzo del 2013 ingresó 42,46 millones de dólares; en el 2012 46,37 millones y 59,94 millones en el 2011.

Las razones por las que los ecuatorianos han dejado el país según el último censo realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), es la búsqueda de mejores ingresos como razón principal, el 64,74% de los ecuatorianos viajó para mejorar su status laboral y el 11,66% lo hizo por razones de estudio.

Gracias al plan Bienvenidos a casa más de 40 000 migrantes han retornado al país, entre los beneficios incluyen traer su menaje de casa o su equipo de trabajo sin pagar impuestos, asesoría, capacitación y créditos productivos. Sin embargo este retorno implica un incremento del desempleo para el Ecuador pues no todos han podido acceder a estos beneficios.

La migración ha permitido elevar el nivel de vida de muchos ecuatorianos y ha beneficiado con ingresos considerables a la economía del país pero también ha provocado un ambiente desolador y de tristeza en las familias Ecuatorianas. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Connotación General

- A raíz de los problemas económicos de Europa y Estados Unidos cada vez se registran más retornos de migrantes al país, convirtiéndose esto en una OPORTUNIDAD de mano de obra para el sector floricultor.
- Estas remesas podrían servir como fuentes de recursos para inversiones en el sector florícola, convirtiéndose de esta manera una oportunidad para este sector, pues cada vez más compatriotas regresan a nuestro país con ánimos de quedarse e invertir.
- Las remesas que llegan desde el exterior son una oportunidad para la economía del país pues ayudan a mantener el sistema de dolarización.

4.1.2.2.4 Conducta Ética

La Ética tiene que ver con el análisis y la práctica de comportamientos adecuados y beneficiosos tanto para nosotros mismo como para los demás. No puede haber beneficio personal en reprimenda o daño a los demás.

El planteamiento ético debe ser abordado de manera general, a nivel de especie. El comportamiento ético debería ser el escenario indispensable del quehacer social a nivel de Estado, de empresas o individuos, lamentablemente esto no sucede. Se valida aquello que tiene que ver con los resultados, es decir con la generación de riqueza, con la competitividad y se deja de lado la reflexión sobre el bien común, porque no es conveniente para los intereses del libre mercado.

El Ecuador es conocido como uno de los países más corruptos de América Latina, con ejemplos como: el ex presidente Mahuad fuera del país, huido para no enfrentar su mal manejo gubernamental, el ex presidente Bucaram también prófugo de la justicia en Panamá, tratando de controlar un partido, fuerza importante del quehacer político del Ecuador y orientándolo a la búsqueda despiadada del beneficio económico a toda costa.

En el gobierno actual, los famosos pativideos en donde el ministro de economía negocia los bonos del estado de forma obscura y sospechosa o con poca ética.

Entre estos y otros de igual condición son todavía referentes de pensamiento y opinión. En el Ecuador de hoy esto se vive y se ve diariamente, la honestidad, honorabilidad y pulcritud de vida son características de menor valor y peso; el cinismo y la falta de pudor convertidos en forma de acción política.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Dentro del sector florícola la promulgación, control y cumplimiento del código de ética está en manos de “Expo flores” la asociación de exportadores florícolas en la cual se encuentran agremiados,

la misma que está a cargo de vigilar y mantenerse al tanto del comportamiento de las empresas en este tema tan delicado para la imagen de la flor Ecuatoriana en el exterior, al controlar en las empresas el cumplimiento de los contratos y acuerdos establecidos con clientes, además de las exigencias de calidad de cada país importador.

4.1.2.3 Factores Políticos-Legales

4.1.2.3.1 Ambiente Político

La historia ecuatoriana menciona al presidente Sixto Durán Ballén como el último mandatario, que terminó el período de cuatro años para el que fue elegido democráticamente en las urnas.

A él le sucedió Abdalá Bucaram que estuvo seis meses en el poder, su período lo culminó Fabián Alarcón presidente del parlamento en ese entonces.

Jamil Mahuad se vio obligado a retirarse del cargo a mitad de su período y le sustituyó su vicepresidente, Gustavo Noboa, quien permaneció en el cargo 36 meses.

Luego de Noboa estuvo, Lucio Gutiérrez, quién fue derrocado dos años después asumiendo el poder su vicepresidente Alfredo Palacio.

Con una casi nula experiencia política o gracias a ello Rafael Correa gana el poder en el 2006, pero cuando lleva algo más de tres años y con una alta popularidad vuelve la inestabilidad política: debido a una protesta policial por temas salariales.

Aunque no ha habido alternabilidad es saludable para el Ecuador esta etapa de estabilidad que se vive hasta el 2017, ya que quién ejerce el poder lo hace legitimado en triunfos electorales. No es fácil explicar este fenómeno pero si cabe señalar algunos elementos que contribuyeron a esta situación. Desde la década de los setenta, la economía ecuatoriana ha dependido del petróleo y de la variación de su precio en el mercado internacional la cual ha determinado las acciones de los gobernantes ya que es fundamental contar con recursos estables. En los últimos años nunca el petróleo ha obtenido

tan buenos precios en el Ecuador que ha superado las buenas etapas de otros gobiernos. Obras materiales y no materiales son realizables si hay recursos económicos suficientes.

Connotación General

Amenaza

El actual gobierno de Rafael Correa es un gobierno de izquierda, sus inclinaciones izquierdistas no concuerdan con los propósitos del sector floricultor.

Su posición de enfrentamiento hacia Estados Unidos que es nuestro principal cliente en flores y como consecuencia de esto la pérdida de las preferencias arancelarias ATPDA ha colocado al sector en una situación muy complicada, pues a pesar de que ha ofrecido devolver el porcentaje que las empresas florícolas deben asumir en aranceles no se ha definido aún hasta cuándo dure esta protección. ¿En qué situación quedará nuestro país frente a ese mercado?

4.1.2.3.2 Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento de los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera” (Banco Central del Ecuador, 2014)

En el año 2000 por la decisión de la dolarización el Índice Riesgo País se ubicó en 4.712 puntos, un índice que cerró totalmente las puertas a la inversión extranjera. Al momento El índice Riesgo País se ubica en 598 puntos según el Banco Central.

En los últimos años el índice de Riesgo País ha fluctuado entre 500 y 800 puntos, un índice que supera el promedio de la región que actualmente está en 300 puntos. Los países que superan a Ecuador son Venezuela y Argentina.

Es decir mientras más alto es el número, más difícil es atraer inversión. Pues está en juego la seguridad de la inversión.

El Riesgo País afecta para atraer inversionistas de la siguiente manera: Ejemplo: si Chile tiene un riesgo país de 149 puntos y Ecuador 506, la diferencia entre las cifras es el premio al inversionista.

Pues recibirá una tasa mayor con respecto al otro país en mención. Ahí lo que miran los empresarios es el riesgo versus la rentabilidad que puede generar un índice mayor.

En cambio económicamente para Ecuador el déficit es mayor, porque debe pagar mayor interés por la diferencia en puntos.

Estos valores se inflaron desde que el país entró en moratoria al no haber pagado la deuda externa, después de declarar inconstitucional el pago de los bonos Global en el 2007.

Si bien la deuda del país sigue siendo baja en relación con el PIB, lo que se debe medir es la capacidad de ingreso que tiene el Ecuador, que en este momento sigue siendo el petróleo y las recuperaciones tributarias. En ese sentido la idea de buscar inversión extranjera no es mal vista por los analistas.

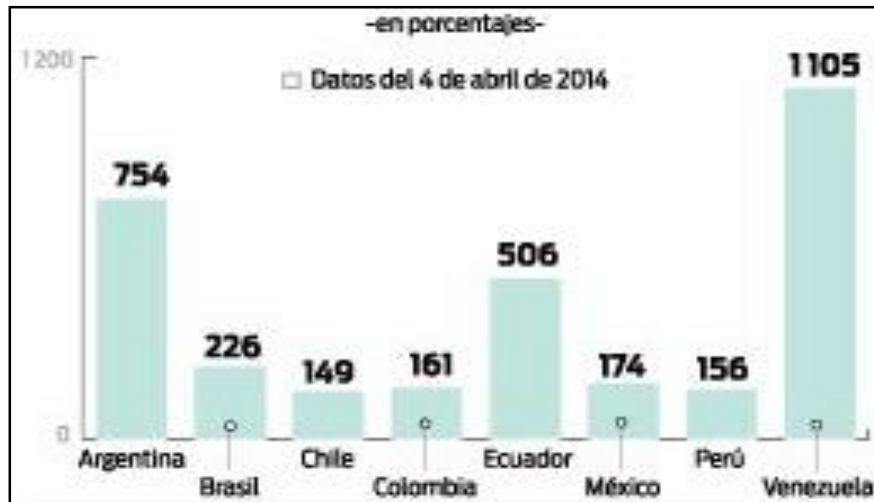
Sin embargo los empresarios extranjeros, requieren entre otras cosas, que existan condiciones legales y aperturas en el mercado. La mejor manera es que lleguen inversionistas que vean al país no como riesgo sino como un espacio para la inversión directa. (Explored, 2014)

Figura 13. Riesgo País en el Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 14. Riesgo País en la Región



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación General

Amenaza

El tener un alto porcentaje Riesgo País le hace a Ecuador un país poco atractivo para la inversión extranjera, lo que se convierte en una AMENAZA para la empresa privada por las pocas posibilidades de alianzas estratégicas o de socios inversionistas extranjeros.

4.1.2.3.3 Factores Legales

Las disposiciones políticas y legales que se adopten a nivel de país tendrán un impacto en las operaciones de F.L.H. y en las implicaciones con respecto a los cambios en los mercados internacionales, por lo que es fundamental que las empresas analicen el entorno político-legal que rige el desarrollo de sus actividades.

En este ambiente se tomarán en cuenta variables que influyen directamente en la toma de decisiones en el sector florícola, de las mismas, pueden surgir oportunidades o amenazas que pongan en ventaja o riesgo la subsistencia de la empresa.

Entre las principales leyes que debe cumplir la empresa tenemos las siguientes:

Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.

Código Orgánico Monetario y Financiero.

Ley de Compañías.

Código del Trabajo

Ley de Régimen Tributario Interno.

Ley de Gestión Ambiental

Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones:

“Considerada como Actividad Productiva como el proceso a través del cual el hombre emplea su ingenio, talento, destrezas y habilidades con el fin de transformar las materias primas, Recursos

Naturales y otros insumos, con el objeto de producir Bienes y servicios que se requieren para satisfacer las necesidades, involucrando todas las actividades como actividades comerciales, de servicios, financieras, y otras” (Analuisa, 2011)

Citaremos los artículos de ley que tienen que ver con esta actividad:

De las medidas Arancelarios y no Arancelarias para regular el Comercio Exterior

Medidas Arancelarias al Comercio Exterior

Art. 76.- Forma de expresión:

Art. 77 Modalidades de aranceles

Art. 78.-Medidas no arancelarias

Art 79.- Medidas de regulación y restricción no arancelarias

Art 80.- Tasas

Art 81.- Procedimientos

Art 82.- Mecanismos

Art 83.- Nomenclatura

Certificación de origen de mercancías

Art 84.- Normas de origen

Art 85.- Certificación de origen

De las Medidas de Defensa Comercial

Art 88. - Defensa Comercial

Art 89. - Derechos

Art 90. - Devolución

Art 91.- Revisión

Art 92.- Competencias

Del Fomento y la Promoción de las Exportaciones

Art 93.- Fomento a las exportaciones

Art 94.- Seguro

Art 95.- Promoción no financiera de exportaciones (Código Orgánico de la Producción, 2010)

Tarifas Arancelarias

El análisis de esta variable es indispensable para hacer referencia a los sistemas arancelarios que debe cumplir F.L. H. para poder exportar a los países que demandan sus productos.

Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias otorgado por la Unión Europea.

Este sistema favorece con la franquicia arancelaria sin ninguna restricción para ciertos productos originarios de los países menos desarrollados.

Considera la lucha contra la producción y el tráfico de droga como un control que beneficia a los países de la comunidad Andina: Ecuador, Colombia, Perú, Venezuela y Bolivia.

El Régimen General de este sistema dispone la reducción de aranceles para un grupo de productos de todos los países en vías de desarrollo. Los productos Ecuatorianos beneficiados son: camarón, pescado, flores, plantas frutales, hortalizas, cacao y café.

El SGP es un sistema creado hace 40 años para ayudar a los países en vías de desarrollo, la condición era que para otorgar el beneficio arancelario, los países deberían estar calificados por el Banco Mundial como renta media baja, (que su PIB sea menor al 1% del PIB mundial).

En 2010 el Banco Mundial calificó a Ecuador como una economía de renta media alta, por ese motivo el SGP+ debía extinguirse en diciembre del 2013. Debido a una resolución del bloque económico que considera la rectificación del Banco Mundial de que la economía ecuatoriana no ha rebasado el nivel de renta media alta, lo que le permite seguir en el sistema, gracias a esta rectificación el Ecuador seguirá beneficiándose de estas preferencias.

Unos 6500 productos ingresan al mercado de la Unión Europea bajo este sistema de preferencias, Ecuador y la Unión Europea, en Julio del 2014 concluyeron las negociaciones llegando a un acuerdo comercial que entrará en vigencia en dos años luego de ser aprobado por la Asamblea de la UE.

Este acuerdo genera gran expectativa en el sector exportador ecuatoriano pues se abre una ventana potencial de exportaciones hacia los 28 países que la conforman y se genera un ambiente de estabilidad después de la incertidumbre y preocupación ante la pérdida del ATPDA (Sistema de Preferencias Arancelarias) con Estados Unidos.

Con este análisis podemos concluir que con este nuevo acuerdo comercial con la UE F.L.H tiene una oportunidad que debe aprovecharla pues pertenece a uno de los sectores beneficiados con este nuevo acuerdo y que debe basar sus esfuerzos en tres factores que son: atraer el mercado internacional, mejorar la calidad del producto y del servicio. (Comunidad Andina, 2008)

Procedimiento para poder exportar:

1. Tener # de RUC que se encuentre habilitado por el SRI
2. Los importadores y exportadores deberán consignar sus datos en la “Tarjeta de Identificación Importador-Exportador” proporcionada por el BCE y los bancos corresponsales y ser presentada en el banco en el que el cliente disponga de una cuenta corriente o de ahorros.
3. Para el ingreso en el sistema de Comercio Exterior, los bancos corresponsales solicitaran documentos personales adicionales, según sus políticas de gestión.
4. Cabe mencionar que el trámite de registro de importador-exportador se realiza por una sola vez en www.bce.fin.ec. (Banco Central del Ecuador, contenido.bce.fin.ec/resumen, 2014)

Documentos necesarios para poder exportar

1. “Formulario único de exportación DAE (Declaración de exportación), en original y cinco (5) copias.
2. Factura Comercial numerada (Descripción de la mercancía)
3. Documento de transporte
4. Lista de empaque (Packing list)

5. Cupón de exportación a la CORPEI
6. Guía de remisión
7. Certificado de Origen
8. Certificados de calidad
9. Certificados fitosanitarios

Verificación previa la concesión del Visto Bueno-Recibida la documentación anterior, el banco o sociedad financiera corresponsal procederá a:

- Verificar la identidad del exportador
- Consultar en el sistema automatizado si el exportador se encuentra habilitado para operar (AUTORIZADO)
- Verificar que el DAE haya sido llenado correctamente y consultar en el sistema automatizado la subpartida declarada a fin de constatar que la descripción comercial de la mercancía detallada.
- Revisar además, si la subpartida declarada está sujeta a cuota, a fin de constatar que la cantidad declarada no exceda del saldo de esta” (Fedexpor, 2014)

Código Orgánico Monetario y Financiero:

“Artículo 43.- Información sobre negociación de divisas distintas del dólar

Las entidades del sistema financiero nacional autorizadas a negociar en divisas distintas del dólar comunicarán al Banco Central del Ecuador, en la forma y con la periodicidad que la Junta determine, los montos y tipos de cambio de las operaciones que efectúen y le proporcionarán la información que el Banco requiera acerca del movimiento de sus cuentas en divisas. El incumplimiento de esta disposición será sancionado como infracción muy grave de acuerdo con este Código” (Registro Oficial, 2014)

Ley de Compañías:

De la compañía anónima

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima", o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente. (Ecuador Legal Online, 2013)

Código del Trabajo

La empresa debe cumplir con los siguientes requerimientos respecto al código de trabajo:

- Toda persona en edad de trabajar tiene derecho a laborar en cualquier empresa sea esta pública o privada.

- Tienen derecho a recibir un salario mínimo vital con todas sus remuneraciones a las que tiene derecho según el tiempo y función que desempeña y que sean pagados puntualmente.
- Tienen derecho a dos días libres por semana, siendo el sector floricultor una excepción a la ley, el cual puede funcionar con un horario especial el día sábado pero con un adicional del 25% en cada hora de trabajo hasta un total de 5 horas.
- Tienen derecho a trabajar libre y voluntariamente sin distinción de clase social económica, y política.
- Está prohibido el trabajo infantil y su trato igual que un adulto.
- Cumplir con los reglamentos en cuanto al despido de un trabajador, el mismo que si es hecho intempestivamente es sujeto a denuncia por parte del trabajador ante la oficina de lo laboral, siendo causa de sanción al empleador.
- Las mujeres embarazadas no deberán ser expuestas a trabajos que pongan en peligro su integridad y la de su hijo.
- El empleador está en la obligación de afiliar al trabajador al seguro social a partir del primer día de trabajo.
- También está en la obligación de hacer laborar a sus trabajadores 8 horas diarias y a partir de éstas pagar horas extras o extraordinarias de acuerdo al día y a la hora que se generen dichas horas suplementarias.
- Está en la obligación de proporcionar al trabajador 15 días de vacaciones anuales. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014)

Ley de Régimen Tributario Interno.

Según las disposiciones tributarias las empresas poseen derechos y obligaciones establecidas por el organismo de control en el Ecuador que es el Servicio de Rentas Internas.

Para poder realizar sus actividades comerciales la empresa necesita adquirir un RUC (Registro Único de Contribuyente), en el cual se detalla el tipo de actividad que realiza la organización, también por medio del RUC se realizan las declaraciones del impuesto del valor agregado (IVA) las cuales pueden ser semestrales o anuales, además las declaraciones anuales del Impuesto a la Renta, así como el 15% de utilidades para la repartición a los trabajadores en cumplimiento de la ley.

El Servicio de Rentas Internas desde el año 1999 modificó la forma de facturación con el cual se controla de manera más estricta los impuestos gravados de las transacciones realizadas en el transcurso de los años, el sistema de facturación permite recaudar al país recursos de manera más controlada y viable impidiendo que los contribuyentes evadan dicha obligación.

Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno

Temas importantes tratados en el reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario son:

- Parámetros para realizar retención a la fuente en el pago de dividendos
- Nueva metodología de cálculo y pago del anticipo del impuesto a la renta, impuesto mínimo
- Se incluye (en la conciliación tributaria) un 100% adicional sobre gastos de capacitación técnica dirigida a investigación, gastos de mejora en la productividad, de viaje de promoción comercial para acceso a mercados internacionales. También se incluye un incentivo del 100% adicional de la depreciación de maquinaria y equipo para producción más limpia.

F. L. H. como toda empresa está en la obligación de cumplir con dichas leyes tributarias pues si no se expone a una clausura, que es la consecuencia de la evasión.

4.1.2.3.4 Ley de Gestión Ambiental

La empresa deberá cumplir con las siguientes disposiciones:

- La empresa debe proteger al medio ambiente contra los efectos dañinos que sus actividades representen así como a los habitantes dentro de sus instalaciones y sus alrededores.
- La empresa deberá elaborar un plan detallado y viable sobre cómo cumplir las exigencias medio ambientales.
- La empresa certificará que los productos que usa no causen daño a las personas y al medio ambiente.
- Están prohibidos los cultivos en bosques de selva virgen.
- La empresa documentará con registros el manejo de suelos, rotación de cultivos y control de agroquímicos.

- La empresa evaluará estudios de impacto ambiental, desarrollando un plan para tratarlos.
- La empresa llevará registros que incluyen el consumo de agua y energía.
- Deberá elaborar un procedimiento de aguas residuales y hacer que esta agua se trate y se vuelva a utilizar.
- Deberá construir pozos sépticos.

Connotación Gerencial

Oportunidad

F.L.H. debe cumplir con todo lo estipulado en la ley, para poder realizar su actividad que es la producción y exportación de rosas frescas, que por la situación geográfica de nuestro país se vuelve una oportunidad y ventaja en relación a nuestros competidores. Poseemos en calidad la mejor flor del mundo.

4.1.2.4 Factores Tecnológicos

En la actualidad el factor tecnológico por su constante velocidad de cambio, ayuda continuamente a los mercados más exigentes, se ha vuelto la fuerza que impulsa el desarrollo de nuevos productos y por ende nuevos mercados y a la vez es la causa primordial en la baja y desaparición de otros productos y mercados que son desplazados por la actualización tecnológica.

Se ha vuelto indispensable el desarrollo tecnológico en el sector agroindustrial que en los últimos años ha dado un gran salto en el mercado de insumos y servicios que ha ido formando un importante grupo de personal técnico y especializado que ha dado como resultado una solución favorable para la modernización de los sistemas en general para las prácticas de las labores productivas.

La inversión para cultivos de flores es de 200 mil dólares por hectárea medianamente tecnificada y 500 mil dólares por hectárea con alta tecnología. El sector floricultor Ecuatoriano tiene a su alcance los más recientes avances tecnológicos:

En riego dispone de sistemas basados en luminosidad, evapotranspiración, y dependiendo de la concentración del fertilizante (pH y conductividad eléctrica) necesaria para el cultivo, estos sistemas activan micro ciclos de riego por goteo en base a mangueras con goteros auto compensados y anti drenantes.

Existen ya los invernaderos inteligentes que permiten la ventilación y calentamiento del invernadero en base a ventiladores y sistemas de calefacción de diferentes tipos de combustión.

Además existen las opciones de mecanizar la mayoría de los procesos productivos, pero por cuestión de costos sigue siendo la mano de obra calificada la mejor opción.

Connotación Gerencial

Oportunidad

El factor tecnológico es una de las mejores oportunidades para F. L. H. el abanico de posibilidades que el mercado tecnológico ofrece en temas como riego, invernaderos inteligentes así como en materia de empaque puede generarle un crecimiento adicional y mejor nivel de rentabilidad.

4.1.2.5 Medio Ambiente

El manejo del medio ambiente en la actualidad ha dejado de ser una actividad secundaria para colocarse en un factor primordial tanto para las empresas productoras como para los clientes que adquieren los productos y en donde ha puesto énfasis el estado por intermedio de sus alcaldías y éstas por intermedio de sus departamentos ambientales, se están implementando controles cada vez más estrictos para lograr un manejo concientizado.

Como complemento a esto, el manejo ambiental adecuado se convierte en una poderosa ventaja competitiva en el mercado internacional, siendo más demandadas las rosas que han sido producidas en empresas que en sus procesos consideran el especial cuidado del medio ambiente como una de sus políticas.

A nivel internacional y para la floricultura existen varios sellos o certificaciones que buscan cuidar el medio ambiente entre éstas tenemos:

Flo (fair trade), Flower Label program, Euregap, ISO 14000 entre otras, que buscan el uso y manejo seguro de agroquímicos y exigen controles ambientales a las fincas productoras, a más de la respectiva documentación de respaldo sobre manejos de agua, desechos químicos y sólidos.

Los Municipios han determinado entre sus reglamentos, políticas de manejo ambiental que regulan determinadas prácticas que pudieran ser dañinas para el medio ambiente.

Connotación General

Oportunidad

En el tema Medioambiental, siempre debe considerarse como una oportunidad el trabajar con buenas prácticas de cuidado al medio ambiente, los clientes actuales prefieren productos en lo posible orgánicos, esto abre a F. L. H. puertas hacia nuevos mercados exigentes y por tanto con mejores precios.

4.1.2.6 Factores Geográficos:

Dificultad de transporte aéreo

En este punto Ecuador como país exportador se encuentra en total desventaja ante su competidor vecino Colombia que goza de costos de transporte aéreo mucho más bajos, debido por un lado al precio del combustible y por otro por las frecuencias aéreas debido a los horarios de funcionamiento de los aeropuertos, pues en Colombia éstos funcionan las 24 horas, mientras que en Ecuador el de Quito se cierra a las 00:30.

Connotación General:

Amenaza

Los costos del transporte aéreo dificultan las exportaciones en general.

4.1.2.7 Perfil de Capacidad Externa POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTOR ECONÓMICO									
Baja Inflación promueve nuevos proyectos productivos		X					X		
TASAS DE INTERÉS									
Tasas altas desestimulan la producción				X			X		
Encarecen el costo productivo				X			X		
BALANZA COMERCIAL									
Inconvenientes con principal socio comercial EE: UU genera baja en el mercado.				X			X		
VENTAS FLOR ECUATORIANA									
Incremento en ventas refleja el posicionamiento de la flor Ecuatoriana	X						X		
FACTOR SOCIAL									
TASA DE DESEMPLEO									
Oportunidad de mano de obra por tasa de desempleo		X					X		
SALARIO MINIMO VITAL									
Alto salario básico respecto a otros países le resta competitividad.				X			X		
FACTOR POLÍTICO LEGAL									
AMBIENTE POLÍTICO									
La inestabilidad política y un gobierno de izquierda que se opone a nuestro mayor socio comercial y por ende, el mercado más potencial, genera incertidumbre.				X			X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
RIESGO PAÍS									
El alto riesgo país no permite la inversión ni alianzas extranjeras.					X				X
FACTOR LEGAL									
Existe un buen marco legal que regula la producción de flores		X					X		
Niveles elevados de corrupción en entidades de control en el cumplimiento de las Leyes en la concesión de permisos.					X				X
Competencia desleal en el no pago de regalías de productores pequeños e ilegales.					X				X
FACTOR SOCIO CULTURAL									
MIGRACIÓN EN EL ECUADOR									
Tasa de desempleo por retorno de migrantes genera oportunidad de mano de obra en el sector.					X		X		
Las remesas de los migrantes ayudan a sostener el sistema de dolarización		X							X
La banca se beneficia de las remesas de los migrantes.			X						X
CÓDIGO ÉTICO									
El estar inmerso en un código de ética del grupo exportador, genera buena publicidad a nivel de clientes		X						X	
FACTOR TECNOLÓGICO									
Tecnología disponible		X						X	
MEDIO AMBIENTE									
Las regulaciones medioambientales obligan a un manejo responsable, el cual crea un valor agregado.		X					X		
GEOGRÁFICOS									
Dificultad de transporte aéreo				X			X		

4.1.3 Microambiente

4.1.3.1 Competencia Local

Ante el notable desarrollo que ha tenido el sector florícola en los últimos años, el mercado de flores a nivel nacional y por la presencia de nuevas empresas que pasan a ser una amenaza a las existentes, la competencia local se ha incrementado obligándolas a ser más productivas y competentes.

- **Competidores Directos**

Son las empresas que ofertan productos muy similares, es decir a un mismo nivel competitivo y con similares características en el caso de F.L.H. son las siguientes:

- NARANJO ROSES
- NEVADO ROSES
- EQR
- JARDINES PIAVERI
- LA ROSALEDA

Estas empresas han sido elegidas considerando la calidad de su producto, el tamaño de la finca, volumen de sus exportaciones y condiciones generales que les permite ubicarse en similares nichos de mercado.

- **Competidores Indirectos**

Los competidores indirectos lo constituyen el resto de empresas florícolas nacionales e internacionales las cuales no poseen todas o alguna de las características mencionadas anteriormente y que por sus cualidades o características están en condiciones de acceder a otros mercados diferentes a los de F.L.H.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Existe un producto demandado en el mercado y los clientes.
- Excelente precio para los clientes.

Debilidad

- Existen demoras y errores en la comunicación con el cliente, es decir falta de calidad en el servicio
- Se cometen errores de calidad en gradeo de tallos y puntos de corte
- Hacen falta catálogos e información del producto, una de las causas es que no se ha actualizado la página Web

4.1.3.2 Clientes

Toda empresa para llegar a tener éxito en el mercado debe atraer y conservar al personal necesario para lograr sus objetivos.

4.1.3.2.1 Clientes Externos

La existencia de estos clientes es de suma importancia para la subsistencia de la empresa, debido a que su decisión de compra determinará la cantidad de ventas que se obtenga y lógicamente la supervivencia del producto en los mercados y por ende la supervivencia de la organización. Además son éstos que con sus preferencias producen impactos o alteran las características de un producto o servicio, como su calidad, atributos y lo que es más el precio.

En la siguiente tabla se resume en porcentajes los clientes y su antigüedad en la empresa:

Tabla 5. Antigüedad clientes La Herradura

ANTIGÜEDAD	PORCENTAJE
0-1 año	05%
2-4 años	30%
5-8 años	30%
Más de 8 años	35%

Elaborado por: Gina García

Como se observa en la tabla el 95% de los clientes tienen más de un año haciendo negocios con la Herradura.

Fortaleza

Existe una relación de largo plazo con la mayoría de clientes de la Herradura, lo cual indica fidelidad y reconocimiento de los productos.

Productos Sustitutos

Entre los productos sustitutos para las rosas están: la flor de verano, flores exóticas (orquídeas, helicones, anturios, claveles) flores plásticas, chocolates, regalos de menor valor, que pueden reemplazar a las rosas en el momento de un obsequio.

Competidores Nuevos

La inversión alta para la producción de rosas determina una barrera favorable de entrada a nuevos competidores, sin embargo en los últimos tiempos se advierte la presencia de pequeños productores artesanales que no están legalmente constituidos y que no cumplen con las disposiciones legales y por ende con los permisos para ejercer el negocio, producen y venden a bajos precios, generando una competencia desleal y con consecuencias negativas para el sector formal que ve disminuida la demanda. A pesar de que les resulta difícil la exportación directa, estos productos

son vendidos a bajo precio a comercializadoras que logran colocarlos en el mercado extranjero a menor precio.

Connotación Gerencial

Amenaza

El ingreso de competidores ilegales que no pagan regalías ni incurren en gastos legales es una amenaza pues por sus costos bajos venden igual a precios bajos provocando que se dañe el mercado.

4.1.3.3 Proveedores

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que abastecen a una empresa de materiales e insumos necesarios para el desarrollo del negocio en general. Los proveedores son un punto clave para el buen funcionamiento de la empresa.

Desde hace dos años se implementó en la empresa la evaluación y selección de proveedores, la cual se la revisa cada año.

A continuación se detallan los principales proveedores de F.L.H. y su tiempo de relación comercial con la empresa:

Tabla 6. Principales proveedores de La Herradura

NOMBRE	PRODUCTO	ANTIGUEDAD
Rosen Tan tau	Plantas y yemas	10 años
Plantec S.A.	Plantas y yemas	10 años
Scheurs	Yemas	10 años
Pressman	Yemas	9 años
D"ruiters	Plantas y yemas	9 años
Dimacor	Insumos agrícolas	5 años
Import agriflor S.A.	Pesticidas y Fertilizantes	10 años
Agroemporium S.A.	Pesticidas y Fertilizantes	10 años
Agripac S.A.	Pesticidas y Bioestimulantes	9 años
Agropaxi	Bioestimulantes y Fertilizantes	10 años
Fermagri	Fertilizantes	5 años
Ecuaquímica	Fungicidas Tintes	8 años
El Huerto	Pesticidas y Fertilizantes	6 años
Punto Química	Hormonas Vegetales	6 años
Serviagro	Pesticidas	5 años
Cartorama	Cajas	2 años
Corruempaques	Cajas	4 años
AMC del Ecuador	Seguridad Industrial	4 años
Omega S.A.	Cartón Corrugado	10 años
Agroempaques	Cartón Corrugado	8 años
Ecupragsa	Capuchones	7 años
Floralpac	Capuchones	6 años
Israriago	Plástico de invernadero	15 años

Elaborado por: Gina García

Fortaleza

- En la actualidad existen muchos proveedores para un mismo producto, lo que permite a la empresa evaluar y seleccionar la mejor opción en calidad y precio.
- La empresa ha llegado a adquirir cierta confianza y confiabilidad con muchos proveedores por los años de relación comercial que han solidificado dichas relaciones creando facilidad en la adquisición de insumos y materiales.
- La buena relación adquirida con los proveedores permite una reacción rápida cuando se necesita de materiales urgentes por pedidos inesperados de clientes, lo cual facilita a la empresa cumplir con dichos pedidos y optimizar las ventas.
- F.L.H. se caracteriza por ser cumplida en sus plazos de pago a proveedores esto se convierte en un beneficio en descuentos por pagos puntuales.

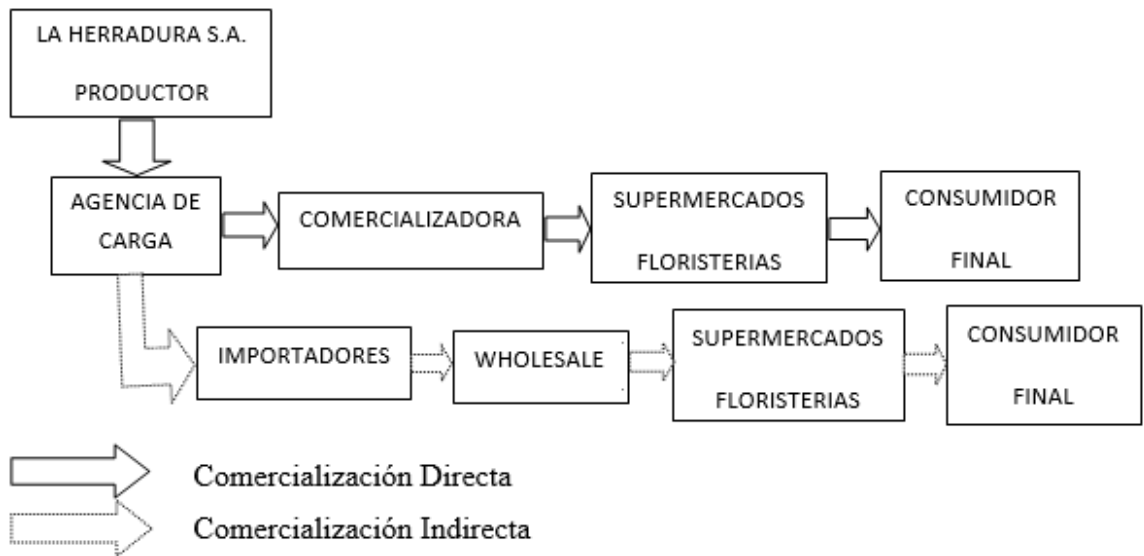
4.1.3.4 Intermediarios

Los intermediarios se encuentran como su nombre lo dice entre el productor y el consumidor en el caso de las florícolas, los intermediarios son empresas que se encargan de promover, distribuir y vender la flor al consumidor final.

En la cadena de distribución del sector florícola pueden existir intermediarios mayoristas y minoristas y esto incluye a los importadores.

A continuación se presenta una Figura de la cadena de distribución directa e indirecta que utiliza F.L.H. en la cual se identifica la posición de los intermediarios.

Figura 15. Proceso de comercialización de Florícola La Herradura



Elaborado por: Gina García

Perfil Competitivo (PC)

Análisis de Industria

- Tasa de crecimiento potencial de la industria

0% - 3%	<input checked="" type="checkbox"/>	9% - 12%	<input type="checkbox"/>	18% - 21%	<input type="checkbox"/>
3% - 6%	<input type="checkbox"/>	12% - 15%	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
6% - 9%	<input type="checkbox"/>	15% - 18%	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

- Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria.

Muchas barreras de entrada

- Intensidad de la competencia entre las firmas.

Competitiva al máximo

- Posibilidades de sustitución del producto.

Muchos sustitutos en el mercado

- Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.

Altamente dependiente

- Los proveedores establecen los términos.
Término medio.
- Poder de negociación de compradores y consumidores.
Los compradores establecen los términos.
- Grado de sofisticación tecnológica de la industria.
Alto nivel tecnológico
- Innovación en la industria.
Innovación rápida
- Nivel general de la capacidad directiva.
Muy pocos ejecutivos capaces
- Presencia pública
Mucha presencia pública.

4.1.4 Análisis Interno

El análisis interno de la organización comprende el estudio de todas las fuerzas que actúan dentro de dicha organización con sus consecuentes implicaciones para la dirección del desempeño de la misma.

Las competencias distintivas son las fortalezas de una empresa que la competencia no podrá igualar, ni llegar a imitar, las cuales son creadas por la propia empresa en el momento de su funcionamiento.

El análisis interno determinará las fortalezas y debilidades de la organización, las cuales necesitará eliminar o mejorar pues posee el total control de ellas.

En el análisis del ambiente interno se analiza las capacidades de la organización que son las siguientes:

4.1.4.1 Capacidad Directiva

F. L. H. cuenta con una estructura organizacional sencilla con departamentos y funciones bien definidas, su estilo gerencial es firme y resuelto siendo el Gerente general y los jefes departamentales los responsables de la toma de decisiones cada uno en su área.

La tarea de la gerencia es agrupar los valores y objetivos del grupo y direccionarlos hacia el objetivo principal fijado por la organización llegando así a armonizar las metas personales y al mismo tiempo las de la empresa. Sin embargo este objetivo no ha sido transmitido hacia los mandos medios y personal operativo siendo ésta responsabilidad conjunta entre los jefes departamentales y principalmente del departamento de Recursos humanos, es necesario además que se plasme formalmente en un plan estratégico o modelo de gestión.

Liderazgo

El liderazgo gerencial está presente a nivel de jefaturas, pero a nivel operativo no se siente de la misma manera, se nota la ausencia de habilidad para influenciar y motivar al personal en el logro de los objetivos.

Cultura Organizacional

Se entiende por el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a una organización.

En F. L. H. no existe una cultura organizacional impuesta o creada con fines empresariales, más bien se vive una cultura tradicional bajo los valores de respeto, cooperación y ayuda mutua.

Comunicación

La comunicación es la transmisión de información y comprensión entre los miembros de una organización. El tipo de comunicación que se maneja en F. L. H. es de tipo descendente y jerárquico

de manera verbal desde los niveles de jefaturas departamentales, que a su vez es deficiente pues la información no llega de forma explícita a los mandos medios y operativos.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional tiene que ver con las distintas formas en que puede estar clasificado u organizado el trabajo en una empresa, para lograr el éxito en la coordinación del mismo orientándolo hacia el logro de los objetivos o metas.

La estructura organizacional en F. L. H. está fijada de forma funcional, la cual agrupa sus actividades de acuerdo a cada departamento, así tenemos:

- Nivel Ejecutivo
Gerente General
- Nivel Administrativo y de apoyo
Departamento Financiero
Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Sistemas
Departamento Contable
- Nivel Operativo
Departamento de Producción
Departamento de Postcosecha
Departamento de Ventas.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Existe un liderazgo bien marcado a nivel ejecutivo, lo cual define en las jefaturas departamentales los lineamientos y metas a cumplir.

- La cultura organizacional de F.L.H. se basa en el respeto y la ayuda mutua, lo cual crea un ambiente favorable en la empresa.
- Las funciones por departamento están bien definidas lo cual crea una responsabilidad en sus jefes departamentales y en la entrega de resultados.

Debilidades

- Los inconvenientes en los sistemas de comunicación (correo electrónico) dificulta la transmisión de información entre las oficinas y la finca.
- La distancia física entre oficinas y finca de producción provoca una deficiente comunicación y coordinación entre departamentos.

4.1.4.2 Capacidad Competitiva

La ubicación geográfica de F. L. H., es una de las causas que no le permite lograr flor con características en tamaño de botón grande y largo de tallo que en el mercado internacional son básicas para lograr mejor aceptación en calidad y precio.

Sin embargo ha logrado mantener clientes constantes y fieles a largo plazo con una política de precios y cierta flexibilidad en las políticas de venta.

F.L.H justifica el éxito de la empresa y sus ingresos en base al volumen de producción y venta más que en un precio promedio alto, trata de mantener volúmenes considerables de producción gracias a la calidez de la temperatura del sector de la finca.

Otra característica de F.L.H. es que ofrece a sus clientes productos que el resto de fincas prefieren no elaborar por sus complicaciones en especificaciones ya que por lo general es producto que llega a consumidores finales y necesita mayor detalle en su elaboración y por supuesto requiere mano de obra calificada, entre éstos podemos identificar a los bouquet que se envían a grandes supermercados y flor tinturada. A pesar de que estos productos requieren de más tiempo y detalle en su proceso son perfectamente justificados por su alto precio y cada vez mayor demanda y con los cuales F.L.H busca justamente su diferenciación.

El precio de la flor es manejado por el departamento de ventas bajo la supervisión de la Gerencia General, existiendo políticas de precios que consideran las épocas normales así como las de mayor demanda de flor como son San Valentín, día de la madre y navidad, en dónde es la oportunidad del sector floricultor de mejorar sus ventas con precio y volumen.

Proceso de Comercialización o Venta

En el siguiente flujograma se muestra la forma en que F.L.H comercializa su flor al mercado internacional:

Figura 16. Proceso de comercialización o venta



Elaborado por: Gina García

El Ecuador tiene un gran problema de transporte aéreo y debido a esto la mayoría de florícolas se han visto en la necesidad de negociar con sus clientes un precio FOB (Franco a Bordo o Libre a Bordo). Significa que el vendedor hace la entrega del producto en la zona de embarque (agencia de carga). Esto implica que el comprador debe correr con los costos de riesgo de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto.

El término FOB significa que el vendedor deberá despachar la mercadería en la aduana para la exportación, F.L.H prefiere negociar de esta forma los precios FOB.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Fidelidad y constancia de sus clientes
- Manejo en las políticas de precios
- Productos diferenciados

Debilidades

- Ubicación geográfica desfavorable para lograr características exigidas por el mercado.
- Falta de posicionamiento de la marca en el mercado.
- Inadecuado plan de marketing.

4.1.4.3 Capacidad Financiera

La capacidad financiera se la entiende también como de pago. Es la solvencia con que cuenta una organización para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a dichas obligaciones, o sea la relación entre lo que tiene y lo que debe.

Para que una empresa sea solvente necesita demostrar que puede liquidar sus pasivos contraídos al vencimiento de los mismos y demostrar también que podrá seguir una trayectoria normal que le permita conservar dicha situación en el futuro.

El área financiera procura proporcionar a cada departamento los medios económicos necesarios para que puedan funcionar correctamente, adicionalmente cumple con las siguientes funciones:

- Cumplir a tiempo con las obligaciones básicas: ejemplo el pago de salarios
- Encargarse permanentemente de las cuentas por pagar y cobrar
- Llevar el registro contable actualizado sobre inventarios
- Mantener el control permanente de las cuentas por pagar y cobrar.

F.L.H. mantiene una excelente línea de crédito con sus proveedores, llegando a alcanzar plazos de hasta 90 días, aunque el manejo de inventarios no es 100 % acertado debido a inconvenientes en el sistema y errores humanos en los procesos.

4.1.4.3.1 Análisis de los Estados Financieros

Los estados financieros son informes contables que utiliza la empresa para verificar su capacidad financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha determinada. Esta información es muy importante para los administradores, gestores, reguladores en la toma de decisiones.

Las medidas que se tomarán para el análisis son:

- Liquidez
- Endeudamiento
- Rentabilidad

Medidas de Liquidez

Se utilizan para analizar la velocidad que posee la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad de permanecer solvente ante situaciones difíciles.

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

AÑOS	2011	2012	2013
ÍNDICE DE SOLVENCIA	0,35	0,70	0,47

Según los datos obtenidos la empresa refleja bajos índices de solvencia, lo que significa que no puede cumplir con muchas de sus obligaciones inmediatas, obligándose en la mayoría de las veces a negociar plazos de pago.

Medidas de Endeudamiento

Estas indican el monto de dinero de terceros que utiliza la empresa para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- a. **Razón de Endeudamiento.-** Analiza la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuanto más alto sea este índice mayor es la cantidad de dinero de terceros.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

AÑOS	2011	2012	2013
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	0,53	0,50	0,61

En el último año, la empresa ha incrementado su endeudamiento con proveedores debido a un proyecto drástico de cambio de variedades que lo venía aplazando años atrás. Sin embargo estas deudas no son consideradas a largo plazo pues se deben al pago de regalías, las cuales se programan para seis meses y un año dependiendo del proveedor.

- b. **Razón Pasivo- Capital.-** Calcula la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los aportados por los dueños de la empresa.

$$\text{Razón pasivo-capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

AÑOS	2011	2012	2013
RAZÓN PASIVO-CAPITAL	0,20	0,12	0,10

Este índice financiero indica que la empresa durante el año 2011 obtuvo un grado de apalancamiento financiero correspondiente al 20% mientras que en el 2013 termina con un 10% debido a que la empresa va reduciendo sus deudas a largo plazo.

Medidas de Rentabilidad

Con estas medidas se pretende analizar el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa, ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios.

- a) **Rentabilidad sobre las ventas.**- Indica la utilidad obtenida sobre las ventas realizadas por la empresa.

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

AÑOS	2011	2012	2013
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	0,02	0,03	0,03

La empresa mantiene su nivel de rentabilidad sobre las ventas en un 3%, lo que es bueno si consideramos el volumen de ventas.

- b) **Rentabilidad sobre activos.**- Razón financiera que mide cómo la empresa utiliza eficientemente sus activos en relación a la gestión. Indica la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre el activo.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

AÑOS	2011	2012	2013
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0,01	0,02	0,02

Las ganancias sobre cada dólar de inversión fueron de 1 centavo en el año 2011, en el 2012 y 2013 de 2 centavos y en lo que va del 2014 se espera poder llegar a los 3 centavos.

c) **Rentabilidad sobre el patrimonio.**- Indica la utilidad obtenida por la empresa sobre el patrimonio.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

AÑOS	2011	2012	2013
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	0,03	0,04	0,06

En el transcurso de los últimos tres años ha mejorado el retorno sobre el capital propio pasando del de 3 centavos en el 2011 a 6 en el 2013.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- El crecimiento de la rentabilidad sobre el capital invertido inicialmente por los accionistas refleja un crecimiento empresarial.
- Posee una excelente imagen con sus proveedores y acreedores.

Debilidades

- La falta de políticas de pago y formalidad de los clientes, dificulta la cancelación de las obligaciones de la empresa.
- La falta de análisis y planificación de las inversiones, complican el manejo del flujo de caja.
- El mal manejo de la producción en picos eleva las ventas en ciertas épocas y baja de forma abrupta en otras, dificultando el manejo financiero en general.
- El departamento financiero (contable) no cumple con los procesos en emisión de cheques para pago a proveedores, lo que entorpece el normal desempeño de las actividades operativas por falta de materiales.

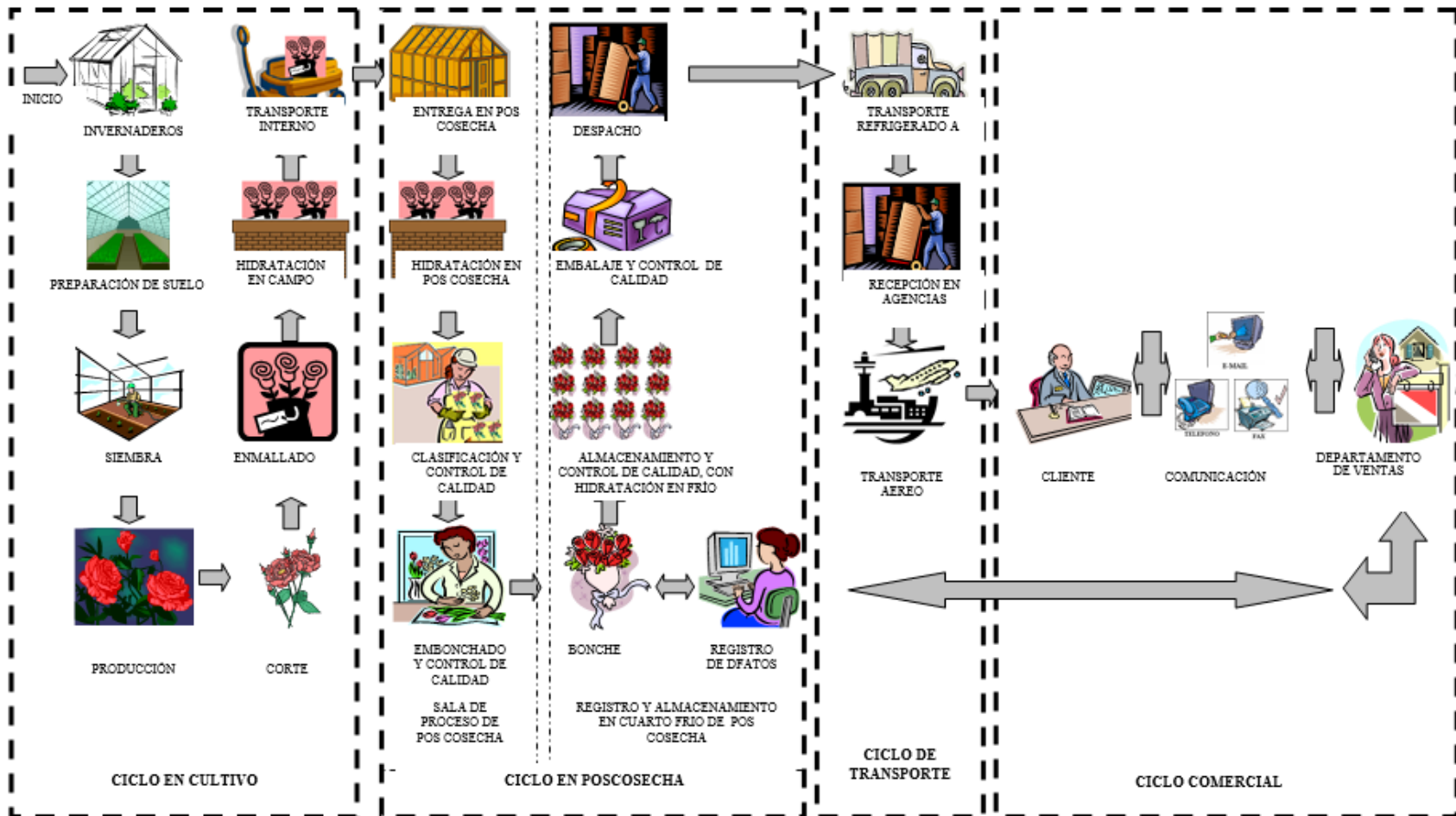
4.1.4.4 Capacidad Técnica y de Producción

La empresa cuenta con dos departamentos el de Producción y Pos cosecha, que son dos procesos clave de la empresa que se encargan de la producción y proceso de la flor a ser vendida respectivamente.

Los invernaderos utilizados para la siembra de las plantas son de estructura metálica, cuentan con un sistema de riego por goteo en el 100% del área sembrada y el respectivo control de Fertirriego mediante sistema computacional.

La empresa está dotada del nivel tecnológico adecuado para una producción de calidad, así como dispone de todos los servicios básicos y de accesibilidad.

Figura 17. Proceso Productivo



Elaborado por: Gina García

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Tecnología adecuada
- Producto aceptado y requerido por el mercado
- Condiciones climáticas para mayores volúmenes de producción.

Debilidades

- Inadecuada proyección de producción
- Falta de control en los procesos.

4.1.4.5 Capacidad del Talento Humano

El personal con el que cuenta F. L. H. es básicamente gente del sector y sus alrededores, existe mucha dificultad de captar personal con experiencia y educación formal.

Alrededor del 60 % del personal fijo son mujeres, lo que genera un porcentaje de ausentismo considerable por maternidad y lactancia.

Adicional a esto se presenta un 6% de rotación anual lo que dificulta la actividad, los hombres del sector prefieren dedicarse a la albañilería, mecánica, manejo, que consideran les brinda mejores ingresos, por esto la mano de obra masculina es difícil de conseguir.

La empresa no cuenta con un programa formal de capacitación continua, lo cual es causa de los principales problemas de calidad y rendimiento en sus procesos así como de sus desperdicios altos. Solo una de las dos áreas claves de la finca registra rendimientos de sus trabajadores.

La empresa mantiene al día sus obligaciones con el IESS en cuanto a pago de aportes y beneficios sociales. Además está afiliada a FLOR ECUADOR que es un organismo que controla y regula la seguridad del empleado y del medio ambiente.

Ciente Interno

Este grupo lo conforman todas las personas que laboran en la empresa y que son de vital importancia pues del capital humano depende el éxito de la gestión de la misma.

La gerencia ha mostrado su preocupación por el bienestar de su personal, tratando de cubrir con sus necesidades y solucionar sus problemas inmediatos.

El personal de F. L. H. cuenta con servicio médico y de seguridad así como de alimentación, en el almuerzo en donde el trabajador asume un porcentaje del costo y el resto la empresa, además dispone de buses de recorrido para las personas que lo necesitan por la lejanía de su vivienda.

Una de las características que favorecen su gestión es el pago puntual de sueldos lo que hace que el 20% de su personal tenga una antigüedad mayor a 10 años en la empresa.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Pago a tiempo de obligaciones tanto con el IESS, SRI, así como sueldos.
- Cubre con la nómina requerida.

Debilidades

- Personal falto de capacitación y motivación
- Alta rotación
- Pérdida de mano de obra calificada por falta de programas de retención de personal.
- Falta de liderazgo y gestión del departamento de Recursos Humanos.

4.1.4.6 Factores Ambientales

El mercado Internacional es cada vez más exigente con respecto a normas y códigos que promuevan formas de producción florícola responsable no solo en términos sociales sino también ambientales. A nivel nacional el organismo regulador de estas normas o exigencias es EXPOFLORES el cual implementó un programa o sello llamado FLOR ECUADOR, con el objetivo de controlar los respectivos procesos productivos, ambientales y sociales del sector, pues la meta es el incremento de la competitividad, lo cual conlleva una responsabilidad social y ambiental.

Flor Ecuador controla el uso de agroquímicos con gran persistencia en el tiempo, los cuales están prohibidos en Europa y Estados Unidos, se dan preferencia a productos biológicos. El empleo de los productos agroquímicos está debidamente documentado, se controlan dosis y el tiempo en que el personal ingrese a los invernaderos luego de las aplicaciones del producto según su grado de toxicidad.

En estos dos últimos años la empresa ha implementado un programa biológico de control de ácaros lo que le ha brindado un beneficio grande en el ahorro de acaricidas siendo los más caros del mercado así como el grado de toxicidad del producto.

En el consumo de agua la empresa establece un sistema de riego por goteo y se preocupa cada vez más en utilizar agua lluvia para el riego.

Tanto en la eliminación de residuos líquidos como los sólidos la empresa se preocupa que se lo haga de forma adecuada, tanto en la construcción de pozos sépticos así como la transformación de sus desechos sólidos en humus y abonos reutilizables.

Con respecto a la seguridad e higiene en el trabajo la empresa se preocupa de dotar de material de protección según la actividad del trabajador.

Análisis de entrevistas al personal de Florícola La Herradura

Entre las entrevistas relevantes hechas al personal de F.L.H. hemos tomado como referencia las siguientes y sus puntos principales:

Gerencia:

¿Cuál es su opinión sobre el negocio, el ayer, el hoy y qué espera del futuro?

Nuestro principal comprador es Estados Unidos, aunque vendemos a otros mercados en cantidades menores, dependemos de este mercado para la subsistencia de la empresa.

Definitivamente el ayer fue mejor, menos competencia de otros países, mejores precios menos políticas económicas y las preferencias arancelarias hicieron crecer este negocio, hoy con la situación económica del país, los costos de producción altos por la mano de obra y la sobre oferta de flor es difícil competir.

Comprar o ampliar hectáreas, definitivamente ¡no! este negocio es de muchas variables y la más importante y complicada es el clima, con lo cual no se puede hacer nada.

Lo que hemos optado para poder subsistir es analizar muy detenidamente las variedades más productivas y resistentes a enfermedades, para lograr mejores resultados en volúmenes de producción, con esto logramos compensar precio.

Es importante también, mejorar eficiencia en mano de obra para mantener los costos.

La Gerencia opina que el año 2015 va a ser el año de quiebre, habrán empresas que cierren por sus costos elevados, las que logren sobrevivir se beneficiarán, entonces por el momento debemos trabajar para mantenernos.

Gerencia de Ventas:

En la entrevista realizada al gerente de ventas de F.L.H. nos explica que la tendencia de las ventas ha cambiado, en lo que tiene que ver con el producto, hasta hace dos años la rosa se vendía en paquetes (bunches) de 25 tallos, hoy la demanda gira alrededor de los bouquet de 12, 6, 3 y hasta 1

tallo, pudiendo éstos pedirse solos o acompañados de flor de verano, este es un producto destinado a cliente final.

Con respecto a los precios explica que han ido decreciendo, la fuerte competencia de países como Colombia y Kenia los cuales han logrado ingresar en el mercado ruso y de Estados Unidos han provocado la baja de precios pues logran costos de producción más bajos.

Opina que la empresa debe redoblar sus esfuerzos enfocándose en la eficiencia en procesos y por ende en la calidad pues de ésta depende que los clientes los prefieran.

Otra alternativa es buscar otros mercados que requieran nuestra calidad.

Ecuador y la floricultura están pasando por una época difícil solo las empresas sólidas y efectivas lograrán sobrevivir a esta nueva crisis.

Jefe de Finca:

La gerencia técnica con respecto al cultivo de rosas admite que la mayor complicación está en el clima, aunque siempre lo ha sido, el actual cambio climático dificulta mucho más las programaciones de cosecha, cosechas altas en temporadas que el mercado no las requiere llevan a la empresa a pérdidas irrecuperables.

Las exigencias cada vez más altas de calidad, al mismo tiempo que la reducción de mano de obra para mantener costos bajos hace más difícil el manejo de la productividad.

Sin embargo cree que con un buen manejo de plantas y agroquímicos se puede lograr mejoras significativas en la productividad por planta, esto requiere por supuesto, control y mejora en la eficiencia de los procesos.

Los porcentajes de pérdida por flor no exportable (nacional) y por falta de ventas (flor de baja) es un porcentaje que le preocupan debido a que ésta es vendida en mercado local pero a precios muy bajos que no representan ni siquiera el 30% de los costos de producción.

Jefe de Recursos Humanos:

Para la Jefatura de Recursos Humanos la parte más difícil del manejo del negocio es el recurso humano debido a las nuevas leyes gubernamentales y el porcentaje tan alto que significa la mano de obra en el total de costos de producción.

Cree que a pesar de que es el recurso más difícil de manejar, hay mucho por hacer. Nos comenta que para las temporadas altas se contrata personal adicional, por los volúmenes elevados de producción, pero la mano de obra calificada es escasa, así como personal masculino, ellos prefieren otras actividades, el 51% del personal de la finca es femenino, lo cual crea un porcentaje de ausentismo por maternidad lactancia y cuidado de los hijos.

La mayor fortaleza en el área considera es el pago puntual de sueldos así como el pago de obligaciones al IESS y SRI.

Personal Operativo Departamento de Postcosecha:

En esta área en donde se recibe la flor cortada y se la empaca para el viaje de exportación, se siente que la exigencia de calidad por parte de los clientes cada vez es mayor, así como la solicitud de especificaciones por envío.

La tendencia de los clientes a solicitar cada vez más el bouquet hace difícil los procesos de empaque, pues es un producto con muchas especificaciones y se requiere más mano de obra para ello, sin embargo es en la presentación con la que más se logra ubicar la flor.

Las características del tipo de rosa que se produce en la finca, en tamaño de botón más pequeño y largos de tallo en 40, 50 y 60 cm le hacen un producto ideal para bouquet.

Otro de los productos que el área procesa es la flor tinturada, el color preferido es el azul, el cual es aplicado en una flor deshidratada por proceso de absorción. En este tema F.L.H trata de ampliar sus productos, ya que el precio de venta es bastante significativo.

Se considera que actualmente la competencia es fuerte y no se puede descuidar en la calidad ni en rechazar un pedido, los clientes ahora pueden escoger entre las fincas productoras y la que mejor calidad, precio y servicio brinde ésa será la que logre las mejores ventas.

4.1.4.7 Diagnóstico Interno PCI

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Liderazgo gerencial bien marcado	X							X	
Existe una cultura organizacional de ayuda mutua y respeto	X							X	
Funciones bien definidas	X								X
Inconvenientes en la comunicación				X			X		
Distancia física entre oficinas y finca dificulta la transferencia de información						X		X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Lealtad de sus clientes	X						X		
Manejo políticas de precios		X						X	
Elaboración de productos diferenciados.									
Falta de posicionamiento de su marca				X			X		
Falta de un adecuado plan de marketing					X		X		
Errores en la comunicación con los clientes				X				X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Crecimiento de la rentabilidad sobre el capital propio.		X						X	
Buena imagen frente a sus acreedores	X						X		
Falta de planificación en inversiones crea problemas en flujo de caja				X				X	

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD TÉCNICA									
Capacidad tecnológica necesaria			X					X	
Buena productividad gracias al clima	X						X		
Plan de renovación de variedades	X						X		
15% de plantas viejas en producción					X			X	
Toma de decisiones centralizadas en gerencia				X				X	
Inadecuada proyección de producción				X			X		
Falta de control en procesos productivos				X			X		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Pago de obligaciones y sueldos a tiempo	X						X		
Se cubre con la nómina requerida			X						X
Falta de capacitación y motivación				X			X		
Falta de control en rendimientos y en procesos					X		X		
Pérdida de mano de obra calificada					X		X		
Falta de liderazgo y gestión del departamento de RRHH				X			X		
Rotación de personal				X				X	

Hoja de Trabajo

DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Baja inflación promueve proyectos productivos.✓ Incremento en ventas refleja el posicionamiento de la flor Ecuatoriana✓ Tasas de desempleo por retorno de migrantes generan oportunidad de mano de obra en el sector✓ Buen marco legal regula la producción de flores✓ Tecnología disponible✓ Con un manejo responsable del medio ambiente se crea un valor agregado	<ul style="list-style-type: none">✓ Tasas altas de interés encarecen el costo productivo✓ Inconvenientes con principal socio comercial genera baja en el mercado✓ Alto salario básico con respecto a otros países productores le resta competitividad✓ Inestabilidad política genera incertidumbre✓ Alto costo aéreo.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Lealtad de sus clientes✓ Manejo en políticas de precios✓ Buena productividad✓ Buena imagen frente a sus acreedores✓ Pago de obligaciones y sueldos a tiempo✓ Cultura organizacional de ayuda mutua y respeto	<ul style="list-style-type: none">✓ Errores de comunicación con los clientes✓ Falta de un adecuado plan de marketing✓ Inconvenientes en la comunicación interna✓ Falta de posicionamiento de la marca✓ Falta de control en los procesos.

4.1.4.8 Análisis DOFA

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Lealtad de sus clientes	X			Baja inflación promueve proyectos productivos.	X		
Manejo en políticas de precios		X		Incremento en ventas refleja el posicionamiento de la flor Ecuatoriana	X		
Buena productividad				Altas tasas de desempleo generan oportunidad de mano de obra en el sector		X	
Buena imagen frente a sus acreedores	X			Buen marco legal regula la producción de flores	X		
Pago de obligaciones y sueldos a tiempo	X			Tecnología disponible		X	
Cultura organizacional de ayuda mutua y respeto		X		Con un manejo responsable del medio ambiente se crea un valor agregado	X		
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Errores de comunicación con los clientes		X		Tasas altas de interés encarecen el costo productivo	X		
Falta de un adecuado plan de marketing	X			Inconvenientes con principal socio comercial genera baja en el mercado	X		
Inconvenientes en la comunicación interna	X			Alto salario básico con respecto a otros países productores le resta competitividad	X		
Falta de posicionamiento de la marca	X			Inestabilidad política genera incertidumbre	X		
Falta de control en los procesos.	X			Alto costo aéreo.	X		

4.1.4.9 Análisis de Vulnerabilidad

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10 IMPAC.	0-1 PROB.	0-10 REACC.	GRADO VULNER.
Situación clientes	Pérdida de interés por los productos	Pérdida en ventas	9	0,7	5	I
Situación política	Pérdida de preferencias arancelarias	Disminución en competitividad y ventas	8	0,6	4	I
Clima	Exceso de lluvias	Baja producción, enfermedades	8	0,5	8	II
Capacidad financiera	Decisiones erróneas	Pérdida de liquidez	7	0,4	9	IV
Incapacidad comercial	Pérdida de recurso humano calificado	Disminución en ventas	6	0,5	6	IV
Imagen organizacional	Pérdida de credibilidad	Ineficiencia en ventas y procesos	8	0,3	7	IV

4.2 Métodos aplicados

- La problemática de la diversificación de mercados requiere que se aplique como métodos de investigación el MÉTODO DEDUCTIVO pues se aborda la dificultad de los procesos de la empresa hasta especificar un modelo de gestión con su correspondiente difusión. Obviamente utilizando también el MÉTODO ANALÍTICO para determinar el mejor camino para alcanzar dicho modelo.
- La investigación corresponde a una investigación EXPLORATORIA o de campo.

4.2.1 Fuentes de Información

- Las principales fuentes de información para el presente trabajo comprenden las empresas del sector público y privado tales como: Aduanas, Asociaciones del Gremio Floricultor, Asociación de Floricultores, Empresa Florícola la Herradura.
- Se necesitará libros técnicos con temas sobre: Gestión Estratégica, análisis de procesos, desarrollo administrativo, presupuestos.
- De la información recolectada necesaria para la realización del presente proyecto, se procesará y elaborará un resumen, para utilizarse como soporte base de la investigación a efectuarse.
- Las técnicas de Investigación a aplicarse serán fichas de observación, pues a través de estos datos y su análisis será factible dilucidar la problemática interna y externa de la empresa, además de entrevistas al personal a cargo de las diferentes actividades de la empresa desde la Gerencia hasta el personal operativo de la finca.

Proceso de Gestión Estratégica Organizacional

El MGE planteado en este proyecto, permite visualizar la identificación de una serie de actividades que se deben cumplir con eficiencia, efectividad y eficacia para lograr los objetivos de la empresa. Para esto nos hemos apoyado en un plan estratégico como una herramienta de la gestión estratégica. (Serna, 2008)

1. Perfil de oportunidades y amenazas del medio- POAM (Análisis externo)
2. Perfil de la capacidad interna PCI (Análisis interno)
3. Análisis DOFA y análisis de vulnerabilidad
4. Misión corporativa
5. Visión corporativa
6. Objetivos corporativos
7. Formulación estratégica
8. Alineamiento estratégico- mapa estratégico
9. Construcción de índices de gestión
10. Construcción del presupuesto

Capítulo 5

Resultados

5.1 Producto final del proyecto de titulación

Direccionamiento Estratégico

5.1.1 Principios Corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de principios y valores gestores que la empresa se caracteriza por aplicar y los da a conocer a los demás.

Se entiende por principio el primer instante de la existencia de algo, lo que se acepta en esencia de la vida individualmente y de la sociedad, por ello es fundamental la fijación de éstos como parte de la gestión estratégica.

F. L. H. es una empresa que produce y exporta rosas frescas buscando principalmente el desarrollo integral de las personas como filosofía de empresa y trabajo, se basa en las mayores exigencias de disciplina y rendimiento a sus trabajadores para producir un producto con calidad que cumpla con las exigencias de sus clientes.

Considerando el aspecto ético, conceptuamos un principio a aquel juicio práctico que conlleva la aceptación de un valor, fijamos los siguientes con los que trabaja La Herradura:

1. Preocupación social y ambiental

Se preocupa por mantener un grupo de trabajadores que logren un desarrollo económico y social permanente dentro de la empresa y que la actividad productiva respete el medio ambiente como parte de una práctica diaria dentro del trabajo.

2. Calidad y confiabilidad en sus productos

Encaminar sus procesos a lograr un producto de calidad y durabilidad que es el fin de la empresa.

3. Respeto a los clientes

Es uno de los principios fundamentales del cual deriva el actuar de la empresa pues ésta se debe a sus clientes. Respetar sus principios, creencias y derechos en todos los niveles: personal, familiar y profesional.

4. Trabajo en equipo

Se trata de lograr con la mutua colaboración y poniendo en práctica las aptitudes individuales la consecución del resultado buscado.

5. Productividad

Uno de los mayores retos de la empresa y sus colaboradores es lograr una productividad óptima para asegurar primeramente la permanencia y luego el crecimiento y desarrollo.

6. Innovación

Principio fundamental para su permanencia en el mercado, innovación no solo de sus productos sino también de sus procesos.

7. Mejora continua

Basado en un permanente control de calidad de sus productos y procesos.

5.1.2 Valores

Los valores son principios morales que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función del desarrollo del negocio.

1. **Honestidad.-** La transparencia en su accionar es su carta de presentación, la honradez, dignidad, equidad solidaridad y modestia, caracteriza a esta empresa.
2. **Compromiso.-** Que se observa en todas las áreas que la componen, compromiso con las políticas y valores centrales de la empresa, viviendo cada día la visión.
3. **Respeto.-** Valor fundamental que constituye su fortaleza principal.
4. **Actitud de liderazgo.-** Buscando ser un referente
5. **Emprendimiento.-** Unido a la innovación se busca promover toda idea que encamine a mejorar los distintos procesos.
6. **Responsabilidad.**
La de contribuir día a día con el desarrollo del país.

5.1.3 Misión

Producimos y exportamos rosas frescas de excelente calidad, nos innovamos permanentemente para satisfacer las más exigentes preferencias de nuestros clientes, basados en el respeto al ser humano y medio ambiente.

5.1.4 Visión 2019

Ser la empresa productora preferida por los clientes internacionales por nuestro liderazgo en rosas de excelente calidad y eficiencia en el servicio.

5.1.5 Objetivos corporativos

Siguiendo su misión y visión F.L.H encaminará sus acciones, dentro de los siguientes objetivos globales:

1. Rentabilidad:

Las acciones de F.L.H en los siguientes tres años se enfocarán en la mayor productividad operacional que dé como resultado un incremento del 20% de utilidad sobre las ventas, esto le asegurará su permanencia y competitividad. Para esto vigilará la optimización de sus recursos, con la aplicación de estrategias explícitamente definidas.

2. Desarrollo Operacional y del Talento Humano

Fomentar el desarrollo constante del talento humano para con ello alcanzar una diferenciación permanente y con esto una organización ágil y dinámica que responda de manera adecuada a los cambios permanentes del mercado.

5.1.6 Matriz de correlación objetivos

Objetivos	1	2
Proyectos estratégicos	Rentabilidad	Desarrollo operacional y del talento humano
1 Desarrollo de nuevos mercados	✓	✓
2 Mejorar la calidad en los productos	✓	✓

5.1.7 Formulación Estratégica: Proyectos Estratégicos:

Objetivo corporativo de rentabilidad:

Proyecto estratégico (FO1) (FA1)

- Necesitamos desarrollar nuevos mercados para incrementar rentabilidad

Objetivo corporativo de desarrollo operacional y talento humano:

Proyecto estratégico (DA1) (DA2)

- Necesitamos mejorar la calidad de nuestros productos.

5.1.8 Estrategias:

Nombre del Proyecto: Desarrollo de nuevos mercados	Responsable
Estrategia 1: Desarrollar nuevos mercados geográficos	Gerente de ventas
Estrategia 2: Actualizar tecnología en comunicaciones	Jefe de Sistemas

Nombre del Proyecto: Mejorar la calidad de los productos	Responsable
Estrategia 1: Administración en base a mejoramiento continuo y calidad total	Gerente general
Estrategia 2: Crear una cultura organizacional de capacitación permanente	Jefe de recursos humanos

5.1.9 Planes de acción:

Proyecto estratégico: Desarrollo de nuevos mercados		Responsable: Gerente de ventas					
		Unidad estratégica: Departamento de ventas					
Estrategia básica: Desarrollar nuevos mercados geográficos		1. Indicador de éxito global: Ampliar la participación en el mercado en un 10%					
¿Qué hacer?		¿Cuándo?		Resultados Esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades
2. Tareas acciones para lograr la promesa básica	Sub-actividades	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones
		Terminó inició	Terminó finalizó				
<ul style="list-style-type: none"> Promoción de productos en ferias nacionales e internacionales Envío de muestras a clientes potenciales Desarrollo de base de datos de clientes Promover campañas internas de servicio al cliente Organizar planes de capacitación al dep. de ventas Implementar servicio postventa 	<p>Participar en tres ferias anuales (Los Ángeles, China, Brasil, Rusia, Canadá, Japón) considerando cada año la de Quito.</p> <p>Envío de una caja de obsequio por mes clientes nuevos, sin costo alguno para promoción de variedades y productos diferenciados.</p> <p>Crear y actualizar constantemente una base de datos en el sistema de la empresa en donde conste la información más relevante de cada cliente.</p> <p>Crear a base de charlas programadas una cultura de servicio al cliente, desde el momento mismo de siembra y cosecha hasta la entrega del producto a la agencia de carga.</p> <p>Planificar con ventas charlas de atención al cliente, así como de conocimiento de los productos.</p> <p>Implementar un seguimiento al producto a base de encuestas a clientes.</p>	Ene/2016	Dic/2018	Ingreso de marca a nuevos mercados	Gerente de ventas	\$27 000	Que las fechas de feria coincidan con temporadas altas de exportación
		Ene/2016	Dic/2018	Posicionar nuevos productos	Gerente de ventas	\$1 580	Rechazo por parte de los clientes
		Ene/2016	Mar/2016	Levantar información	Gerente de ventas	\$ 0	Falta de información, errores en el sistema
		Abr/2016	Dic/2018	Incentivar al personal	Jefe de recursos humanos	\$ 0	Falta de interés por parte del personal
		Jun/2017	Ago./2017	Capacitar al Dep. de ventas	Jefe de recursos humanos	\$ 0	Limitación en el tiempo disponible del departamento
		Ene/2016	Dic/2016	Mejorar el servicio	Gerente de ventas	\$ 0	Falta de respuesta de clientes.

Proyecto estratégico: Desarrollo de nuevos mercados	Responsable: Jefe de sistemas Unidad estratégica: Departamento de sistemas
Estrategia básica: Actualizar tecnología en comunicaciones	1. Indicador de éxito global: Diseñar y mantener un sistema de comunicación eficiente

¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades		
2. Tareas acciones para lograr la promesa básica	Sub-actividades	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones
		Terminó inició	Terminó finalizó				
<ul style="list-style-type: none"> Modernización de la pág. WEB de la empresa 	Contratar un diseñador de una nueva página Web, que mejore la presentación de la empresa así como el detalle de cada producto que ofrece.	Ene/2016	Mar/2016	Actualizar información de la empresa	Jefe de sistemas	\$ 1770	Limitaciones y errores de internet.
<ul style="list-style-type: none"> Modernizar el servidor 	Compra de un nuevo servidor con mayor capacidad.	Ene/2016	Mar/2016	Mejora en el servicio	Jefe de sistemas	\$ 1 500	Sistemas no compatibles.
<ul style="list-style-type: none"> Implementar el trabajo en línea 	Adaptar el sistema existente con el nuevo servidor, para trabajar en línea entre finca y oficinas para mejorar comunicación y transmisión de información.	Abr/2016	Jun/2016	Agilizar la información	Jefe de sistemas	\$ 0	Errores y demoras por parte de proveedores
<ul style="list-style-type: none"> Implementación en la WEB de marketing de permiso 	Introducir en la Web un programa que llegue a posibles clientes con publicidad de la empresa e información de contactos.	Ene/2018	Ene/2018	Captar clientes	Jefe de sistemas	\$ 0	Fallas en la WEB
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal en el uso de la tecnología 	Planificar programas de capacitación a todo el personal que maneja equipo tecnológico	May/2018	Oct/2018	Mejora del servicio al cliente	Jefe de recursos humanos	\$ 0	Sistemas obsoletos

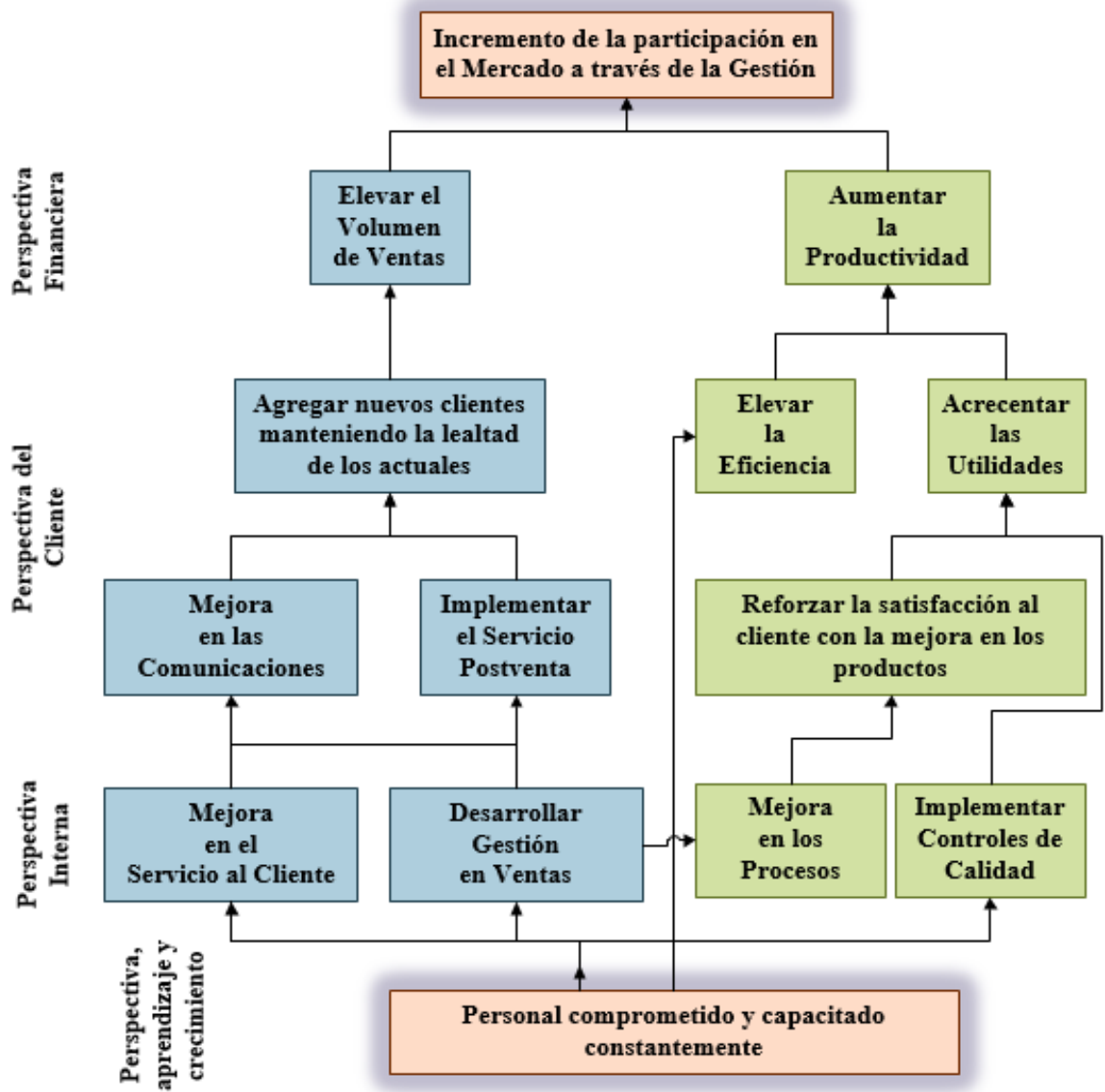
Proyecto estratégico: Mejorar la calidad de los productos	Responsable: Jefe de finca Unidad estratégica: Departamento de producción
Estrategia básica: Administración en base a mejoramiento continuo y calidad total	1. Indicador de éxito global: Garantizar la permanencia y lealtad de los clientes

¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades		
2. Tareas acciones para lograr la promesa básica	Sub-actividades	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación
		Terminó inició	Terminó finalizó				
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de problemas o puntos críticos en el proceso productivo 	Revisar el proceso productivo por área para determinar problemas de calidad.	Ene/2016	Ene/2016	Mejorar el producto	Jefe de finca	\$ 0	Información errada
<ul style="list-style-type: none"> Cuantificar los problemas 	Determinar tipos de problemas y su dimensión.	Feb/2016	Feb/2016	Mejorar el producto	Jefe de finca	\$ 0	Detección de problemas sin posible solución
<ul style="list-style-type: none"> Analizar las causas de los problemas 	Identificar causas y posibles soluciones.	Mar/2016	Mar/2016	Mejorar el producto	Jefe de finca	\$ 0	Soluciones dependientes de temperatura o clima
<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación de soluciones 	Definir soluciones.	Abr/2016	May/2016	Mejorar el producto	Jefe de finca	\$ 8 000	Soluciones improcedentes
<ul style="list-style-type: none"> Implementar controles de calidad en todos los procesos 	Definir e implementar puntos de control de calidad en sitios estratégicos del proceso productivo.	Jun/2016	Jun/2016	Mejorar el producto	Jefe de finca	\$ 1500	Baja demanda

Proyecto estratégico: Mejorar la calidad de los productos	Responsable: Jefe de Recursos humanos Unidad estratégica: Departamento de Recursos humanos
Estrategia básica: Crear una cultura organizacional de capacitación permanente	1. Indicador de éxito global: Disminuir el porcentaje de desperdicio

¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades		
2. Tareas acciones para lograr la promesa básica	Sub-actividades	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones
		Terminó inició	Terminó finalizó				
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y poner en marcha un sistema de planeación de capacitación permanente 	Planificar en todas las áreas cursos de capacitación.	Jun/2016	Jun/2016	Contar con personal altamente capacitado	Jefe de recursos humanos	\$ 0	Falta de personal comprometido
<ul style="list-style-type: none"> Analizar las necesidades de capacitación por área 	Priorizar áreas operativas, cultivo y postcosecha.	Mar/2016	Mar/2016	Levantar información	Jefe de recursos humanos	\$ 0	Errores de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar planes de capacitación por puesto de trabajo y por tiempo 	Enfatizar capacitación en puntos de corte y manejo de plantas.	Abr/2016	Abr/2016	Establecer programas permanentes	Jefe de recursos humanos	\$ 0	Técnicas inadecuadas
<ul style="list-style-type: none"> Ejecución y evaluación de resultados de las capacitaciones 	Evaluar al personal con controles diarios de rendimiento.	May/2016	Dic/2016	Fijar resultados	Jefes de área	\$ 5 000	Falta de profesionales preparados en la materia
<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas de clima laboral e implementar programas de motivación 	Realizar encuesta de clima laboral a todo el personal y de acuerdo al resultado proponer alternativas de motivación	Nov/2016	Dic/2016	Obtener información para motivar al personal	Jefe de recursos humanos	\$ 2 648	Errores en el proceso

5.1.10 Mapa Estratégico



Elaborado por Gina García

Este mapa será el marco de referencia que guie el actuar de la organización, es decir se convierte en su plan de vuelo, el cual lo leemos de abajo hacia arriba.

Con personal comprometido y capacitado la empresa logrará cumplir sus objetivos y metas que son incrementar productividad, incrementar su volumen de ventas con mejor participación en el mercado.

5.1.11 Indicadores de Gestión

Perspectiva	Nombre indicador	Definición operacional	Línea De base	Meta	Rango (r)	Factores clave de éxito	Frecuencia	Fuente	Responsable
Financiera	Ventas	Ventas totales/presupuesto	1 600 000	$\geq 100\%$	$1\ 600\ 000 \leq r \leq 2\ 893\ 000$	Desarrollo de nuevos mercados geográficos	Trimestral	Departamento financiero	Gerente general
Financiera	Costo por tallo	Costo total por tallo/presupuesto	0,22 ctvo.	$\leq 100\%$	$0,20 \leq r \leq 0,22$	Mejora en los procesos	Mensual	Departamento de producción	Jefe de finca
Financiera	Productividad Comercial	Precio promedio / presupuesto	0,2717	0,34	$0,27 \leq r \leq 0,34$	Desarrollar gestión en ventas	Mensual	Departamento de ventas	Gerente de ventas
Financiera	Eficiencia	Flor de baja tallos/presupuesto	5,82% de producción	$\geq 5\%$	$0\% \leq r \leq 2\%$	Desarrollo de nuevos mercados	Trimestral	Departamento de ventas	Gerente de ventas
Financiera	Productividad botones	Total producción obtenida/total producción planeada	0,9 botón planta mes	1 botón planta mes	$0,9 \leq r \leq 1$	Mejora en los procesos	Mensual	Departamento de producción	Jefe de finca
Financiera	Flor nacional	Total flor nacional/total producción	8,96% de la producción	8% de la producción	$0\% \leq r \leq 6\%$	Implementar controles de calidad	Mensual	Departamento de producción	Jefe de finca
Cliente	Incorporación de nuevos clientes	Clientes nuevos/clientes totales	1/100	3/100	$1 \leq r \leq 3$	Mejora en la comunicación	Trimestral	Departamento de ventas	Gerente de ventas
Cliente	Reclamos	Número de reclamos período actual/número de reclamos período anterior	0,5% de flor enviada	0,3% de flor enviada	$0\% \leq r \leq 0,5\%$	Mejora en el producto	Mensual	Departamento de postcosecha	Jefe de postcosecha
Interna	Descabezados	Descabezados/producción total	1,25% de la producción	0,8% de la producción	$0\% \leq r \leq 1,25\%$	Mejora en los procesos	Mensual	Departamento de producción	Jefe de finca
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación y desarrollo	Total ejecutado/total planeado	0%/100%	100%	$0\% \leq r \leq 100\%$	Capacitación continua	Mensual	Departamento de RRHH	Jefe de recursos humanos

5.1.12 Presupuesto General del Proyecto

Proyecto 1: Desarrollo de nuevos mercados		Proyecto 2: Mejorar la calidad de los productos		TOTAL (\$)
Duración	3 años	Duración	1 año	
Fecha de inicio:	Enero 2016	Fecha de inicio:	Enero 2016	
Fecha fin:	Diciembre 2018	Fecha fin:	Diciembre 2016	
Recursos		Recursos		
Humanos	\$ 3 200	Humanos	\$ 5.928	\$ 9 128
Financieros	\$ 27 000	Financieros	\$ 10.000	\$ 37 000
Suministros y Materiales	\$ 150	Suministros y Materiales	\$ 500	\$ 650
Tecnológicos	\$ 1 500	Tecnológicos	\$ 720	\$ 2 220
TOTAL	\$ 31 850		\$ 17 148	\$ 48 998

CORTO PLAZO	\$ 17 148
LARGO PLAZO	\$ 31 850
TOTAL INVERSIÓN	\$ 48 998

PROYECTOS	RECURSOS				
	2016				
	HUMANOS	FINANCIEROS	SUMINISTROS	TECNOLÓGICOS	TOTAL
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	5 928,00	10 000,00	500,00	720,00	17 148,00
DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	1 066,66	9 000,00	50,00	500,00	10 616,66
TOTALES	6 994,66	19 000,00	550,00	1 220,00	27 764,66

PROYECTOS	RECURSOS				
	2017				
	HUMANOS	FINANCIEROS	SUMINISTROS	TECNOLÓGICOS	TOTAL
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS					
DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	1 066,66	9 000,00	50,00	500,00	10 616,66
TOTALES	1 066,66	9 000,00	50,00	500,00	10 616,66

PROYECTOS	RECURSOS				
	2018				
	HUMANOS	FINANCIEROS	SUMINISTROS	TECNOLÓGICOS	TOTAL
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS					
DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	1 066,66	9 000,00	50,00	500,00	10 616,66
TOTALES	1 066,66	9 000,00	50,00	500,00	10 616,66

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS					
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PROYECTADO 2014-2018					
CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS OPERACIONALES	1.713.144,39	1.768.277,79	2.107.572,36	2.532.628,39	3.016.921,17
VENTAS	1.603.824,54	1.656.498,24	1.991.321,63	2.393.127,52	2.875.258,03
Ventas de Rosas Exportación	1.637.628,96	1.674.475,61	2.009.370,73	2.411.244,88	2.893.493,86
Ventas de Flores nacional	840,00	858,90	919,02	983,54	998,78
Descuento en Ventas	-34.644,42	-18.836,27	-18.968,12	-19.100,90	-19.234,61
OTROS INGRESOS	109.319,85	111.779,55	116.250,73	139.500,87	141.663,14
EGRESOS	1.664.465,81	1.718.056,95	2.047.090,66	2.459.798,33	2.929.319,81
COSTOS FINCA HERRADURA	1.454.044,22	1.501.322,71	1.767.459,58	2.115.191,03	2.506.741,05
COSTOS DIRECTOS	678.444,83	703.452,25	808.795,03	964.293,57	1.125.164,09
Mano de Obra	419.286,26	436.518,93	488.475,03	579.909,58	663.903,31
Materia Prima	259.158,57	266.933,33	320.319,99	384.383,99	461.260,79
COSTOS INDIRECTOS	775.599,39	797.870,46	958.664,55	1.150.897,46	1.381.576,95
Carga Fabril	420.321,29	432.930,93	520.737,11	625.384,54	750.961,44
Costos Indirectos Adm. De Finca	132.921,77	135.912,51	163.095,01	195.714,01	234.856,82
Costos Indirectos Postcosecha	222.356,33	229.027,02	274.832,42	329.798,91	395.758,69
GASTOS DE VENTA	98.528,00	101.483,84	121.780,61	146.136,73	175.364,08
GASTOS ADMINISTRATIVOS	90.794,25	93.518,08	112.771,69	135.376,03	162.501,24
GASTOS FINANCIEROS	21.099,34	21.732,32	45.078,78	63.094,54	84.713,45
RESULTADO NETO	48.678,58	50.220,84	60.481,70	72.830,06	87.601,36
INCREMENTO ANUAL DE LA RENTABILIDAD	AÑO BASE	3,07%	20,00%	20,00%	20,00%
SALDO INICIAL DE CAJA	38.260,25	86.938,83	137.159,67	197.641,37	270.471,43
SALDO FINAL DE CAJA	86.938,83	137.159,67	197.641,37	270.471,43	358.072,79

5.2 Evaluación Preliminar

- ✓ Los datos que se detallan en el siguiente cuadro fueron socializados y analizados con el gerente técnico que es el responsable de la parte productiva, el gerente de ventas y el jefe de postcosecha que es el encargado de los procesos de empaque y control de calidad.

- ✓ Como resultado obtenemos una rentabilidad que crece en un promedio del 20% anual la misma que ayuda al cumplimiento de los objetivos propuestos.

- ✓ El respectivo cuerpo técnico y de ventas considera que si el presente modelo de gestión planteado tiene el apoyo de gerencia así como del personal responsable de las tareas, es posible lograr dichos resultados.

Resultados Esperados

VARIABLES	2014	%	ESTRATEGIA ACCIÓN	2018	%	% INCREMENTO O DISMINUCIÓN
TOTAL PLANTAS	761.799			761.799		
PRODUCCIÓN TOTAL	6.911.648	100%	Mejoramiento continuo y calidad total	9.141.588	100%	24,39%
PRODUCCIÓN EXPORTABLE	6.292.364	91,04%	Mejora en los productos	8.593.093	94%	26,77%
PRODUCCIÓN NACIONAL O DESPERDICIO	619.284	8,96%	Capacitación	548.495	6%	-11,43%
VENTA # BOTONES	5.925.925	94,18%	Desarrollo de nuevos mercados	8.421.231	98%	29,63%
BAJAS O FLOR NO VENDIDA (%)	366.215	5,82%	Desarrollo de nuevos mercados geográficos	171.862	2%	-53,09%
PRECIO PROMEDIO (\$)	0,27		Desarrollo de nuevos mercados, mejora en las comunicaciones	0,34		20,59%
VENTA EN DÓLARES \$	1.600.000,00		Desarrollo de nuevos mercados	2.863.218,50		44,11%
CRÉDITOS O RECLAMOS \$	8.000,00	0,50%	Implementación control de calidad	8.589,65	0,30%	-0,20%

Con los proyectos propuestos e interpretando el cuadro anterior, se puede concluir que con la implementación del modelo de gestión se obtienen los siguientes resultados:

- Mediante la estrategia de la mejora en el producto e implementando programas de capacitación permanente al personal de cultivo, así como controles en el manejo de plantas y controles de calidad en los procesos, se logra una producción de 1 botón planta mes que significa que cada planta produce un botón cada mes, con esto se logra un incremento en la producción de un 24,39% más en relación al año base (2014).
- Mediante un efectivo control fitosanitario se pretende reducir al porcentaje de nacional del acostumbrado 8,96% a 6% esto es mediante el efectivo uso y rotación de agroquímicos, manejo en limpiezas de la finca, manejo de cortinas y por supuesto capacitación y control del personal. Esto significa que se obtiene por lo tanto un exportable del 94%
- Por medio de la gestión de ventas se proyecta incrementar los clientes clave e incrementar el precio promedio de 0,27 a 0,34 centavos/ tallo, así como el volumen de ventas logrando la reducción de la flor dada de baja de un 5,92% a 2%, considerando la penetración en nuevos mercados con la mejora de la calidad en el producto.
- El departamento de postcosecha que es otro proceso clave apoyará con la reducción del porcentaje de créditos o reclamos, esto se logrará mediante la implementación de controles de calidad en los puntos críticos de los procesos postcosecha así como la capacitación y motivación permanente al personal involucrado.
- Con estos resultados se pretende obtener una mejora en el total de ventas para el año 2018 de un 29,63% en botones vendidos en relación al año 2014.
- Esta mejora se torna beneficiosa si por supuesto se mantienen los costos de producción en los mismos 0,22 centavos por tallo, esto se logrará dependiendo de la eficiencia en la mano de obra que es el principal rubro dentro de los costos de producción.

5.3 Análisis de resultados

De esta manera se ha logrado cumplir con los objetivos planteados en el presente proyecto:

- Se realizó el diagnóstico de la empresa determinando sus amenazas oportunidades, fortalezas y debilidades.
- Se fundamentó científicamente el modelo de gestión.
- Se diseñó el modelo de gestión más adecuado para la empresa, considerando el análisis FODA y los puntos clave de los dos modelos mencionados como ejemplos, de los cuales se puede concluir que la falta de capacitación se convierte en el punto débil, por el cual se propone un plan de capacitación como uno de los proyectos.
- A pesar de que los problemas detectados en los trabajos modelo son muy similares, cada propuesta final se fundamenta en la mejora o solución a la debilidad mayor de cada empresa en mención, en nuestro caso se busca mejorar la situación de mercado. Sin embargo las tres propuestas planteadas son fácilmente aplicables a cualquier empresa con similares características.
- El modelo adoptado para F.L.H. lo lleva a una mejora productiva y de calidad, que resulta en una mejora de su producto y con una consecuente mejora en sus clientes y sus utilidades.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Mediante el análisis externo hemos podido determinar que F.L.H. puede aprovechar importantes oportunidades dentro del sector donde se desenvuelve, considerando además los indicadores económicos y el crecimiento del mercado potencial. La empresa cuenta con importantes fortalezas en relación a sus amenazas esto le abre el camino a lograr significativas mejoras y con ello la excelencia operacional.
- La organización se enfrenta a una fuerte competencia local pero más que nada internacional lo cual le exige ser eficiente y competitiva, solo la excelencia en sus procesos la llevará a la mejora en sus productos para lograr penetrar en nuevos mercados.
- Del análisis DOFA se desprende que la empresa debe buscar nuevos mercados para incrementar su volumen de ventas.
- En el direccionamiento estratégico se propone un modelo de gestión, definiendo misión, visión, objetivos estratégicos junto a la estrategia competitiva, decidiendo así el camino adecuado para alcanzar la meta deseada.
- Los indicadores propuestos le permitirán a la empresa medir su desempeño y controlar sus progresos y mejora.
- Los resultados obtenidos en cuanto a la mejora en producción y en ventas son muy alentadores para la empresa.
- Los especialistas tanto en el proceso productivo, calidad y ventas opinan que el modelo es viable y práctico para el logro de los objetivos.

6.2 Recomendaciones

- El modelo sugerido servirá a la organización siempre y cuando se lo utilice de manera secuencial, haciendo énfasis en la oportuna toma de decisiones y el uso de la creatividad, por supuesto con el compromiso de todo el personal de la empresa con el futuro de la misma.
- Se recomienda a la empresa apoyarse en la lealtad de sus clientes fijos, el logro de dichos clientes servirá de ejemplo para el ingreso y respaldo de nuevos y potenciales clientes.
- Debe considerarse el monitoreo constante del mercado y las respuestas de la competencia, para determinar las mejores decisiones en respuesta a los cambios.
- Se debe apoyar el desarrollo del talento humano, mediante los proyectos de capacitación constante y la flexibilidad empresarial, cuando se habla que estamos dentro de entornos cambiantes , se menciona que es necesario responder anticipadamente y esto solo se logra si se dispone de una organización flexible capaz de adaptarse a las necesidades tanto de sus clientes internos como externos.
- Se recomienda descentralizar las decisiones y los procesos, sólo así se podrá mantener la flexibilidad necesaria para enfrentar y gerenciar los cambios que exige el mundo actual.
- Se recomienda a la gerencia el apoyo total en la implementación del modelo propuesto, apoyándose en el fuerte liderazgo que ejerce en la organización.
- “El proceso de gestión estratégica no asegura el éxito el no hacerlo si asegura el fracaso” (Prieto, 2012)

Apéndice A.

Glosario

Almacenamiento en frío.- Refrigeración del producto entre 1 y 2 grados centígrados para permitir la senectud floral.

Clasificación.- Es el “ordenamiento de cualquier tipo, en varias clases, fundados en ciertos rasgos diferenciados y determinados previamente” (color, longitud, tallo, tamaño de botón, apertura, follaje, etc.)

Confección de Ramos.- Colocación de los botones en el material que protegerá a los mismos durante el viaje sea hasta el cliente final o a su vez hasta su intermediario.

Control de Calidad.- Procedimiento que se cumple por medio de la observación del ramo, en cuanto a ajuste del micro corrugado, colocación de grapas, colocación de liga, deshoje, des espinado.

Empaque.- Embalaje en cajas de los ramos ya elaborados por pedidos directos del departamento de ventas.

Comercialización.- Proceso mediante el cual las rosas llegan al consumidor.

Eficiencia Relativa.- Consiste en observar y comparar, desde el momento de la cosecha, la acción del tratamiento evaluado en relación con un testigo.

Eficiencia Real.- Consiste en evaluar el efecto de un tratamiento dado a nivel del consumidor. Esta última exige, como es lógico, tener en cuenta las diferentes etapas que atraviesa la flor desde la cosecha hasta cuando llega al consumidor.

Fertilizantes.- Sustancias que se adicionan al terreno para hacerle más productivo, mejorando sus condiciones.

Flor de Baja.- Flor no apta para la venta pues ha superado el tiempo de rotación en frío.

Fumigación.- Combatir las plagas de insectos y otros organismos nocivos por este medio.

Herbicidas.- Productos químicos que combaten el crecimiento de la maleza.

Invernaderos.- Lugar protegido donde se cultivan plantas en condiciones ambientales adecuadas.

Irrigación.- Aplicar el riego a un terreno.

Mano de Obra Directa.- Es aquella que se aplica en forma directa para la elaboración de un bien terminado o semielaborado.

Materia Prima.- Constituye el elemento principal del Costo de Producción, que al recibir los beneficios de la Mano de Obra y los Costos de Fabricación se convierte en el producto terminado. También se dice que constituye el elemento primario, básico, esencial que será sometido a un proceso para ser transformado y convertido en un bien final o intermedio.

Mercadeo.- Son los costos que se incurren para la comercialización de un bien.

Pesticidas.- Sustancia que se utiliza para combatir las plagas que se presenta en la planta.

Recepción.- Admisión de la flor en la postcosecha previa la fumigación preventiva con un producto botricida.

Riego.- Suministrar de agua a las tierras de labor, a fin de humedecer o preparar el suelo para el mejor desarrollo de las plantas que se cultivan en él.

Tiempo no Productivo.- Es aquel tiempo en el cual el trabajador directo permanece sin realizar ninguna actividad productiva.

Transporte.- Traslado de las cajas por vía terrestre hasta los cuartos fríos de las agencias de carga, para luego transportarlos por vía aérea hasta su destino final en otros países.

Apéndice B.
Productos Principales



AKITO



ANNA



BLUSHING AKITO



BRIDAL AKITO



CORVETTE



VENDELA



ESPERANCE



EXOTICA



FREEDOM



MONDIAL



MALIBU



MOVIE STAR



ORANGE CRUSH



PINK FLOYD



BIKINY



RAVEL



HIGH&MAGIC



PECKOUBO

Apéndice C.
Productos Tinturados



Referencias

- (1) Analuisa, V. (Junio de 2011). *Aspectos Generales del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*. Obtenido de <https://vicenteanaluisa.wordpress.com/2011/06/04/aspectos-generales-del-codigo-organico-de-la-produccion-comercio-e-inversiones/>
- (2) Asamblea. (agosto de 2007). *www.asambleablog.wordpress.com*. Obtenido de <https://asambleablog.wordpress.com/2007/08/02/derechos-a-la-propiedad-vivienda-y-trabajo/>
- (3) Banco Central del Ecuador. (2014). Obtenido de Extraído de <http://www.bce.fin.ec>
- (4) Banco Central del Ecuador. (31 de Octubre de 2014). *contenido.bce.fin.ec/resumen*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- (5) Betancourt, J. (2006). *eumed.net*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2006c/220/
- (6) Burbano, J. (2005). Presupuestos. Nomos.
- (7) CHibli Yammal,. (2010). *Gestión de las Organizaciones II*. Ediciones Chibli Yammal.
- (8) Código Orgánico de la Producción. (29 de Diciembre de 2010). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/codigoproduccion.pdf>
- (9) Comunidad Andina. (16 de Diciembre de 2008). *intranet.comunidadandina.org*. Obtenido de intranet.comunidadandina.org/Documentos/DInformativos/SGdi911.doc
- (10) Ecuador Legal Online. (10 de Septiembre de 2013). *www.ecuadorlegalonline.com*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/ley-de-companias/>
- (11) Explored, N. d. (11 de Abril de 2014). *www.explored.com.ec*. Obtenido de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/riesgo-pais-en-un-ano-se-redujo-pero-es-alto-604421.html>
- (12) Fedexpor. (2014). *www.ecuador.fedexpor.com*.
- (13) Inversiones, D. d. (2013). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf
- (14) Ley. (septiembre de 2009). *www.oas.org*. Obtenido de www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org2.pdf

- (15)Ministerio de Relaciones Laborales. (Marzo de 2014). *www.relacioneslaborales.gob.ec*.
Obtenido de www.relacioneslaborales.gob.ec
- (16)Oficial, R. (12 de Septiembre de 2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2015/DIJU/enero/LA2_ENE_DIJU_CodOrg
Monetario.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2015/DIJU/enero/LA2_ENE_DIJU_CodOrgMonetario.pdf)
- (17)Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- (18)Proecuador. (2013). *Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones*. Obtenido de
[http://www.proecuador.gob.ec/wp-
content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf)
- (19)Registro Oficial. (Septiembre de 2014).
- (20)Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- (21)Welsch, G. (2005). En *Presupuesto, planificación y control de utilidades*. Mexico: Pearson
educación.

Resumen Final

La Gestión Estratégica en la empresa florícola la Herradura y su incidencia en el Mercado

Gina Mariela García Cifuentes

124 páginas

Proyecto dirigido por: Guillermo Rolando Osorio, MBA

El objetivo del presente trabajo es analizar el ambiente externo e interno de la empresa Florícola La Herradura, con el fin de diseñar y proponer un modelo de gestión que oriente la gestión empresarial.

En esta propuesta se define la misión, visión se describe la filosofía, los valores y objetivos corporativos para con ellos llegar a la estrategia corporativa que llevará a la empresa a mejorar su productividad y por ende su competitividad.

Este trabajo pretende concienciar al gerente de F.L.H. así como al personal administrativo y técnico la necesidad de implementar procedimientos que permitan racionalizar, elaborar, controlar, calificar, simplificar los debidos procesos indispensables dentro de la empresa para facilitar su desarrollo organizacional.

La meta es crear en la empresa operatividad, equidad y racionalización en las funciones y responsabilidades de cada departamento, que la lleve a una reestructura orgánico-funcional, basándose en la mejora continua.