



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Y

ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EXPORTCALAS S.A DEL
CANTÓN COTACACHI EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS COMERCIALES

AUTORES: JESENIA MARGARITA IMBAQUINGO ALTA

HENRY IVAN IPIALES MARTINEZ.

DIRECTOR: EC. LUIS CERVANTES

Ibarra – Ecuador

2016

Resumen Ejecutivo

“Plan estratégico para la empresa EXPORTCALAS S.A del cantón Cotacachi en la provincia de Imbabura”.

El presente proyecto de investigación tiene como propósito, diseñar un plan estratégico para la empresa EXPORTCALAS S.A del Cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura, en el período 2017 – 2021, se realizó diferentes estudios que ayudaron a ver la factibilidad del mismo. En este contexto, se inició con un análisis situacional del entorno interno y externo de la florícola. Formulando estrategias que les permitan ser más competitivos, utilizando de mejor manera los recursos, mediante la estandarización de procedimientos de cultivos y la implementación de buenas prácticas agrícolas que aseguren la calidad de las flores y que al mismo tiempo incrementen la producción y reduzcan los gastos. Del mismo modo se destaca la importancia de invertir en investigación y desarrollo, en campañas promocionales y en generar condiciones productivas que incluyan el buen uso, la dotación de herramientas y de tecnología, y un personal capacitado y eficiente. Además se tomó referencias científicas bibliográficas que ayudaron a profundizar la investigación realizada, dotando de conocimientos sobre los que va a enfocarse el proyecto y las actividades en sí. Como parte del proceso estratégico se definió la visión, la misión, los valores de trabajo, los objetivos y las estrategias, luego se realizó el plan operativo anual, y a continuación la evaluación que servirá para fortalecer la empresa EXPORTCALAS S.A. Otro punto tratado fue los posibles impactos que se generaron en el proyecto como económicos, sociales, e empresariales, debido a su influencia tanto interna como externa en el medio en que se desarrolla el proyecto, produciendo un impacto de nivel alto positivo, el cual deberá ser mejorado continuamente. Finalmente se detallan conclusiones y recomendaciones.

Summary

"Strategic Plan for the company EXPORTCALAS S.A Cantón Cotacachi in Imbabura province."

This research project aims to design a strategic plan for the company EXPORTCALAS S.A of Canton Cotacachi in Imbabura province for the period 2017 - 2021, for which several studies that helped to see the feasibility of it was performed. In this context, it began with a situational analysis of internal and external environment of the flower; information product analysis will support the formulation of strategies that provide the ability to take advantage of opportunities to reduce the impact generated by threats and to clearly outperform the competition. The need to implement strategies to become more competitive, better use of resources, by standardizing procedures crops and the implementation of good agricultural practices to ensure the quality of the flowers and at the same time increase production and reduce expenses. Likewise the importance of investing in research and development, promotional campaigns and generating productive conditions that include proper use, the provision of tools and technology, and a trained and efficient staff is highlighted. Besides scientific bibliographic references that helped deepen the investigation, providing knowledge on which will focus the project and the activities themselves took. As part of the strategic process vision, mission, values, work, goals and strategies are defined, then the annual operating plan was carried out, and then the evaluation and control proposal will strengthen the company EXPORTCALAS S.A. Another point discussed was the possible impacts that were generated in the project as economic, social, and business, due to both internal and external influence on the environment in which the project is developed, producing a high-level impact positive, which should be continuously improved. Finally conclusions and recommendations are detailed.

AUTORÍA

Nosotros, JESENIA MARGARITA IMBAQUINGO ALTA y HENRY IVÁN IPIALES MARTÍNEZ, portadores de la cédula de ciudadanía N° 100355559-4, y N° 100253747-8 , respectivamente; declaramos bajo juramento que el presente trabajo es de nuestra autoría: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EXPORTCALAS S.A DEL CANTÓN COTACACHI EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”, y que los resultados de la investigación son de nuestra exclusiva responsabilidad, además no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Margarita Imbaquingo

C.I. 100355559-4

Henry Ipiales

CI. 1002537478

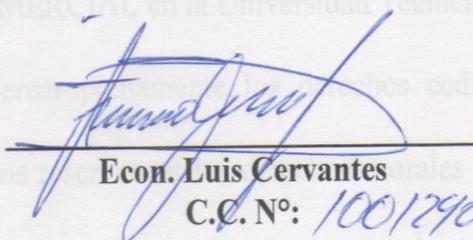
CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresados
JESENIA MARGARITA IMBAQUINGO ALTA y HENRY IVÁN IPIALES
MARTÍNEZ para optar por el Título de Ingenieros Comerciales cuyo tema es:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EXPORTCALAS S.A DEL
CANTÓN COTACACHI EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”, considero que el
presente trabajo reúne los requisitos correspondientes para ser sometido a la
presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Ibarra Febrero del 2016.

Firma



Econ. Luis Cervantes
C.C. N°: 1001290236

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Nosotros, JESENIA MARGARITA IMBAQUINGO ALTA, y HENRY IVAN IPIALES MARTÍNEZ portadores de la cédula de ciudadanía N° 100355559-4 y N° 100253747-8 respectivamente, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autores de la obra o trabajo de grado denominado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EXPORTCALAS S.A DEL CANTÓN COTACACHI EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERÍA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, 23 de Noviembre del 2016.

Margarita Imbaquingo

C.I.100355559-4

Henry IpiALES

CI.100253747-8



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad. Por medio del presente documento se hace presente nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CEDULA DE IDENTIDAD:	DE	100355559-4	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	JESENIA MARGARITA IMBAQUINGO ALTA	
DIRECCION:		Otavalo /Entrada a Peguche	
EMAIL:		margarita_estodo@outlook.es	
TELEFONO FIJO :	2 690-824	TELEFONO MOVIL	0985510806
DATOS DE CONTACTO			
CEDULA DE IDENTIDAD:	DE	100253747-8	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	HENRY IVAN IPIALES MARTINEZ	
DIRECCION:		Ibarra, Alpachaca/ Puyo y cisne	
EMAIL:		henrytigresito@hotmail.com	
TELEFONO FIJO :	2611-357	TELEFONO MOVIL	0981003367

DATOS DE LA OBRA	
TITULO :	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EXPORTCALAS S.A EN EL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA IMBABURA
AUTORES :	Jesenia Margarita Imbaquingo Henry Iván Ipiales Martínez
FECHA :	2016-11-23
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA :	✓ PREGRADO POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTAN:	Título de Ingeniería Comercial
ASESOR/ DIRECTOR:	Econ. Luis Cervantes

2. AUTORIZACIÓN FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, JESENIA MARGARITA IMBAQUINGO ALTA, y HENRY IVAN IPIALES MARTÍNEZ Portadores de la cédula de ciudadanía N° 100355559-4 y N° 100253747-8 respectivamente, , en calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital de la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad de material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia a la Ley de Educación Superior Artículo 144.

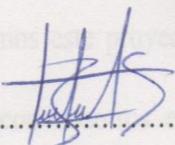
3. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original, y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 23 de Noviembre del 2016

Dedicatoria.

LOS AUTORES

(Firma).....


Nombre: Margarita Imbaquingo

CI.100355559-4

(Firma).....


Nombre: Henry IpiALES

CI. 100253747-8

Facultado por resolución de Honorable Consejo Universitario
Jesenia Margarita Imbaquingo Alta
Henry Iván IpiALES Martínez

Dedicatoria.

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios, a nuestros padres, hermanos. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortalezas para continuar, a nuestros padres y nuestros angelitos que están en el cielo, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentaba sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad. A nuestros hermanos por ser como padre y madre dándonos consejos y apoyándonos, es por ello que somos lo que somos ahora. Los amamos con nuestras vidas.

Jesenia Margarita Imbaquingo Alta

Henry Iván Ipiates Martínez

Agradecimiento.

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Humberto Imbaquingo, mi MADRE, Laura Alta, en especial a mi hermana Yarina Alta por ser el pilar de mi vida quien con su apoyo incondicional, emocional y económico, ha hecho posible la realización de esta tesis, a mi hermana menor Alexandra Imbaquingo por su respaldo, paciencia y cada palabra de aliento brindada. Por último a mi amor, amigo, compañero de tesis que es incondicional que siempre nos apoyamos en las buenas y malas porque en esta armonía grupal lo hemos logrado, a nuestro director de tesis quién nos ayudó en todo momento.

Jesenia Margarita Imbaquingo Alta

Agradecimiento.

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia, hermanos por su respaldo, paciencia y cada palabra de aliento brindada y a mi padre Salomón Ipiales que desde cielo es mi fuente de inspiración en mi vida y en especial a mi madre Carmen Martínez quien con su apoyo incondicional, emocional y económico, que cada día siempre estuvo pendiente de mi, ha hecho posible la realización de esta tesis y. Por último a mi amor, amiga, compañera de tesis que es incondicional que siempre nos apoyamos en las buenas y malas porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a nuestro director de tesis quién nos ayudó en todo momento.

Henry Iván Ipiales Martínez

Índice general

Portada	i
Resumen Ejecutivo	ii
Summary	iii
AUTORÍA.....	iv
Dedicatoria.....	x
Agradecimiento.....	xi
Agradecimiento.....	xii
Índice general.....	xiii
Índice de cuadro.....	xvii
Índice de gráficos.....	xix
Anexos	xx
Presentación.....	xxi
Introducción.....	xxii
Justificación	xxiii
Objetivos del proyecto	xxiv
CAPÍTULO I	25
Diagnóstico situacional.....	25
Antecedentes del anteproyecto	25
OBJETIVOS	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	26
Variables Diagnósticas.....	27
Indicadores.....	27
Planificación.....	27
Estructura organizacional y administrativa.....	27
Variables del entorno	27
Recurso Humano.....	28
Comercialización	28
Matriz de diagnóstico.....	28
Identificación de la población.....	30
Diseño de instrumentos de investigación.....	31
Tabulación y presentación de resultados	33

Resultado de la entrevista que fue aplicada al Gerente General de la empresa Exportcalas S.A.	53
Construcción de la matriz FODA	56
Cruces estratégicos.....	57
Identificación del problema de diagnóstico.	58
Marco teórico	59
Plan Estratégico.....	59
El Plan	59
Operativo Global.....	59
Plan Operativo Anual.....	59
El Plan Estratégico Institucional	60
Plan Operativo Anual Inversiones	60
Estrategia	61
Variables dependientes plan estratégica	61
Planificación Estratégica.....	61
Elaboración de un plan estratégico	62
Importancia del plan estratégico	65
Tipos de plan estratégico	66
Fases de la planificación estratégica	67
Fase analítica	67
Definiciones de la gestión administrativa	68
Objetivos de la gestión administrativa.....	68
Importancia de la Gestión Administrativa	70
Sistema de control	71
Control interno	72
Definición	72
Control Administrativo	73
Gestión de Procesos Administrativos	73
Estilos de gestión	74
Evaluación	76
Definición	76
Importancia de la Evaluación.....	77
Tipos de evaluación	78
La evaluación previa.....	78

La evaluación intermedia.....	78
La evaluación final.....	78
Momentos de la evaluación	79
Proceso de evaluación	79
Evaluación de la gestión administrativa	80
Empresas florícolas	80
Empresa Exportcalas S.A.....	82
El sector	82
Comportamiento y tendencias	84
Oportunidades comerciales	84
Propuesta del plan estratégico.....	85
Antecedentes	85
Análisis situacional actual.	85
Determinación del F.O.D.A	85
Matriz FODA	87
Análisis del entorno externo	88
Estructura organizativa	92
Estructura organizacional y de recursos humanos.....	92
Análisis de los potenciales clientes.....	93
Misión.....	94
Visión.....	95
Valores de Trabajo.	95
Políticas	96
PLAN DE ACCIÓN	97
Objetivos estratégicos.....	97
Objetivos del departamento de ventas	97
Objetivos del departamento de producción.....	97
Objetivos del departamento financiero	97
Objetivos del departamento de R.R.H.H.	98
Objetivos del departamento de comercialización	98
Proyectos y estrategias	99
Departamento de Ventas.....	99
Departamento de Producción.....	103
Departamento Financiero.....	108

Departamento R.R.H.H.....	110
Departamento de Comercialización.....	115
Identificación de programas y proyectos.....	121
CAPÍTULO IV.....	128
Impactos.....	128
Impacto social.....	129
Impacto económico.....	130
Impacto empresarial.....	131
Impacto general.....	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
Fuentes Bibliográficas.....	136
Linkografía.....	138
Anexos.....	139

Índice de cuadro

Cuadro 1: Matriz de diagnóstico.....	29
Cuadro 2: Distribución del personal.	30
Cuadro 3: Distribución de los clientes fijos.....	31
Cuadro 4: funciones y responsabilidades asignadas.....	33
Cuadro 5: Misión y la visión de la empresa.....	34
Cuadro 6: Cumplimiento de las normas internas.....	35
Cuadro 7: Tipo de motivación.	36
Cuadro 8: Capacitación al personal.	37
Cuadro 9: Relación con proveedores y clientes.....	38
Cuadro 10: Infraestructura.....	39
Cuadro 11: Tecnología de punta.....	40
Cuadro 12: Condiciones necesarias de equipo y maquinaria.....	41
Cuadro 13: Qué hace falta para mejorarla la productividad.	42
Cuadro 14: Actividad de la empresa.....	43
Cuadro 15: Cuánto tiempo usted cliente de Exportcalas S.A.....	44
Cuadro 16: Monto de compra de flores y tallos anual.....	45
Cuadro 17: Frecuencia de flores y tallos.....	46
Cuadro 18: Preferencia para adquirir flores y tallos.	47
Cuadro 19: Devolución.....	48
Cuadro 20: Ecuador produce las mejores flores y tallos a nivel Mundial.....	49
Cuadro 21: Interés en adquirir flores provenientes del Ecuador.....	50
Cuadro 22: Cómo contacto con sus actuales proveedores de flores de verano.	51
Cuadro 23: Incremento de volumen de venta.....	52
Cuadro 24: Construcción de la matriz.....	56
Cuadro 25: Tabla de elaboración del FODA.....	64
Cuadro 26: Matriz FODA.....	87
Cuadro 27: Objetivo 1/ proyecto 1.....	99
Cuadro 28: Objetivo 1/ proyecto 2.....	100
Cuadro 29: Objetivo 1/ proyecto 3.....	101
Cuadro 30: Objetivo 1/ proyecto 4.....	102
Cuadro 31: Objetivo 2/ proyecto 1.....	104
Cuadro 32: Objetivo 2/proyecto2.....	105

Cuadro 33: Objetivo 2/ proyecto 3.....	106
Cuadro 34: Objetivo 2/ proyecto 4.....	107
Cuadro 35: Presupuesto adquisición de tecnología	109
Cuadro 36: Objetivo 4/proyecto 1.....	111
Cuadro 37: Objetivo 4/ proyecto 2.....	112
Cuadro 38: Objetivo 4/ proyecto 3.....	113
Cuadro 39: Objetivo 4/ proyecto 4.....	114
Cuadro 40: Objetivo 5/ proyecto 1.....	115
Cuadro 41: Objetivo 5/ proyecto 2.....	116
Cuadro 42: Objetivo 5/ proyecto 3.....	117
Cuadro 43: Objetivo 5/ proyecto 4.....	118
Cuadro 44: Matriz de estrategias/ líneas de acción.....	119
Cuadro 45: Matriz de POA 2017-2021.....	122
Cuadro 46: Resumen del presupuesto 2017-2016	127
Cuadro 47: Impacto social	129
Cuadro 48: Impacto económico.....	130
Cuadro 49: Impacto empresarial.....	132
Cuadro 50: Impacto general.....	133

Índice de gráficos.

Grafico 1: Funciones y responsabilidades Asignadas.....	33
Grafico 2: Misión y la visión de la empresa	34
Grafico 3: Cumplimiento de las normas internas	35
Grafico 4: Tipo de motivación.....	36
Grafico 5: Capacitación al personal	37
Grafico 6: relación con proveedores y clientes.....	38
Grafico 7: Infraestructura.....	39
Grafico 8: tecnología de punta.....	40
Grafico 9: Condiciones necesariamente de equipo y maquinaria.	41
Grafico 10: Qué hace falta para mejorarla la productividad.....	42
Grafico 11: Actividad de la empresa	43
Grafico 12: Cuánto tiempo usted cliente de Exportcalas S.A.....	44
Grafico 13: Monto de compra de flores y tallos.....	45
Grafico 14: Frecuencia de flores y tallos.	46
Grafico 15: Preferencia para adquirir flores y tallos.....	47
Grafico 16: Devolución.....	48
Grafico 17: Ecuador produce las mejores flores y tallos a nivel Mundial.....	49
Grafico 18: Interés en adquirir flores provenientes del Ecuador.	50
Grafico 19: Cómo contacto con sus actuales proveedores de flores de verano.	51
Grafico 20: Incremento de volumen de venta.....	52
Grafico 21: Proceso de elaboración del plan estratégico.	62
Grafico 22: Objetivos de la Gestión Administrativa.....	69
Grafico 23: Procesos el control.....	71
Grafico 24: Organigrama de la empresa Exportcalas S.A.	93

Anexos

Anexo 1: Formato quejas y reclamos.....	147
Anexo 2: Encuesta de satisfacción del cliente	148
Anexo 3:Registro de capacitaciones	148
Anexo 4: Modelo de un cuestionario de análisis de puestos	149
Anexo 5: Matriz de ficha de control de asistencia.....	150
Anexo 6: Matriz de registro de autorización.....	150
Anexo 7: Evaluación-reevaluación de proveedores activos	151
Anexo 8: Modelo de matriz de cumplimiento de funciones	152
Anexo 9: Modelo de matriz de desempeño	153
Anexo 10:Cronograma de capacitaciones.....	154
Anexo 11: Control de materias primas.	154
Anexo 12: Fotografías de algunas variedades del producto de la empresa	155

Presentación.

Este proyecto es un “PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA EXPORTCALAS S.A DEL CANTÓN COTACACHI EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”, cuyo propósito es llevar a la empresa a alcanzar sus objetivos de productividad y competitividad empresarial. El desarrollo de este proyecto consta de cuatro capítulos:

En el primer capítulo se hizo referencia al Diagnostico Situacional mediante el cual se busca obtener una óptima y adecuada recolección de información que servirá de base para definir las características del entorno interno e externo, tomando en cuenta los diferentes factores como son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas mismos que ayuden a identificar la situación actual de la empresa.

En el segundo capítulo marco teórico hace referencia a la información obtenida y veraz en el que se enfocó el proyecto, tomando en cuenta diferentes definiciones que ayudaron a comprender de mejor manera como está estructurado el mismo.

En el tercer capítulo propuesta se estableció estrategias orientadas a la consecución de los objetivos, misión y visión empresarial, ya que es un instrumento guía para todos los integrantes de la empresa y en especial para la administración que tiene bajo su responsabilidad la toma de decisiones para afrontar los múltiples desafíos del entorno y alcanzar la máxima productividad y competitividad empresarial de trabajo.

En el cuarto capítulo impactos se llegó a un análisis cuantitativo y cualitativo que genera el proyecto tanto en lo social, económico, empresarial, realizando una matriz que nos ayuda a evaluar el nivel de impacto en base al desarrollo del mismo, ayudando a que la administración sea más efectiva que permita tomar decisiones más acertadas en la gestión que pretenda mejorar continuamente en cada uno de los procesos.

Introducción.

El cantón Cotacachi es un territorio idóneo para el auge de la industria florícola, las condiciones climáticas óptimas que ofrece, hacen que su ecosistema alcance proporcionalidad entre producción y calidad.

Las ventajas climáticas de esta localidad, han generado confianza en las inversiones florícolas, desarrollándose un sinnúmero de plantaciones. En décadas anteriores, no se contaban con elementos modernos de control y reglamentaciones ambientales claras, creciendo en forma desmedida, sin una planificación que les permita enfrentar sus amenazas o tomando medidas para fortalecer sus debilidades.

La carencia de un plan estratégico en la empresa Exportcalas S.A y el desconocimiento de procesos que permitan difundir en el mercado nacional e internacional, fue una de las barreras que tuvieron los empresarios que vencer a la hora de colocar el producto en el mercado actual.

Considerando el ambiente altamente competitivo y los constantes cambios que presenta un medio complejo y exigente para todo tipo de empresa da lugar a que la Planificación Estratégica sea considerada una herramienta administrativa de vital importancia que permita a las empresas, dentro de estas las del sector florícola proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades internas y de las oportunidades del entorno en beneficio de las mismas.

Justificación

El sector floricultor ecuatoriano es una importante fuente generadora de divisas y trabajo que ha tenido un gran crecimiento y desarrollo en los últimos tiempos alcanzado un reconocido prestigio internacional por las rosas de extraordinaria calidad que exporta, conocido con el nombre de “La flor de Ecuador”. El notable desarrollo experimentado por la producción, comercialización y exportación de rosas en nuestro país constituye una importante actividad generadora de fuentes de trabajo directo e indirecto que ha estimulado también el crecimiento de actividades paralelas conexas y consiguó el desarrollo de provincias de la serranía ecuatoriana.

El desarrollo del presente proyecto de investigación es de suma importancia porque permitirá contribuir con el desarrollo organizacional y humano de la empresa al mismo tiempo se conocerá la capacidad de gestión administrativa.

Esta investigación permitirá coordinar y aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa que se presentan en el entorno, superar sus debilidades y afrontar sus amenazas minimizando su impacto definiendo proyectos estratégicos y estableciendo estrategias orientadas a la consecución de los objetivos, misión y visión empresarial, es decir constituye un instrumento guía para todos los integrantes de la empresa y en especial para la administración que tiene bajo su responsabilidad la toma de decisiones para afrontar los múltiples desafíos del entorno y alcanzar la máxima productividad y competitividad empresarial .

Objetivos del proyecto

Objetivo general

Realizar un Plan Estratégico para la empresa Exportcalas S.A ubicado del cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura.

Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional identificando la situación actual con el fin de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA).
- Elaborar un marco teórico, conceptual y legal para determinar las bases teóricas-científicas de investigación.
- Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa de la organización.
- Identificar los principales impactos que se podrían presentar y afectar el funcionamiento de la empresa como son social, económico y empresarial.

CAPÍTULO I

1. Diagnóstico situacional.

1.1 Antecedentes del anteproyecto

Exportcalas está ubicada en el cantón Cotacachi se encuentra en la provincia de Imbabura, al norte del país. En el coexisten pueblos mestizos, indígenas y negros. De la vía panamericana de Otavalo a Ibarra, se encuentra un desvío hacia el occidente que en 15 minutos se llega a la próspera ciudad de Cotacachi .Actualmente se está desarrollando la producción agro-industrial de flores.

La Asociación de Productores y Exportadores de Flores, Exportcalas S.A, nació en con la misión de representar al sector floricultor ecuatoriano y satisfacer las necesidades de los socios, a través de servicios rápidos y efectivos que los ayuden a generar valor agregado en los negocios, enmarcados en las normas sociales y ambientales. Es una institución sui géneris, pues vender flores significa vender alegría, satisfacer el gesto amoroso del cliente, llenar el espíritu del mundo. Y eso implica manejar las actividades con un ánimo diferente, con delicadeza y generosidad, con apertura y visión, apunta a ser una institución sólida, organizada y reconocida a nivel nacional e internacional, que agrupe al 100% de los actores del sector florícola ecuatoriano, capaz de proporcionar excelentes servicios y promover la responsabilidad social y ambiental.

En la empresa existen lineamientos generales de política, estableciendo con claridad y en forma genérica, la importancia de brindar a través de la apertura de nuevos mercados, los beneficios que requieren los clientes, cumpliendo con los altos estándares de organización,

calidad, ética para obtener su posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los mercados modernos.

Actualmente esta organización esta incursionado en nuevos mercados, existiendo algunas falencias en el aspecto de su talento humano, debido a que la organización poco a nada ha hecho para desarrollar un planeamiento estratégico que brinde satisfacción al personal y genere un desarrollo organizacional, con la utilización de esta herramienta que es de suma importancia para el éxito de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar un Diagnóstico Situacional de la empresa Exportcalas S.A, que permitirá conocer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, tanto interno como externo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar si la empresa cuenta con un plan estratégico, con el fin de conocer si la empresa establece propósitos, objetivos, políticas y estrategias.
- Identificar la estructura organizacional y administrativa, para conocer la capacidad de gestión administrativa.
- Analizar el entorno en el que se desenvuelve la empresa, para identificar las situaciones externas positivas y negativas que puede presentarse.
- Determinar el nivel de efectividad del recurso humano disponible en la empresa, para determinar su efecto en la calidad de vida y el trabajo en equipo.
- Analizarlos servicios y productos de la empresa, con el fin de conocer la satisfacción del cliente.

1.3 Variables Diagnósticas

En el presente diagnóstico podemos identificar las variables diagnosticas las mismas que utilizamos para el tema de estudio.

- Planificación
- Estructura Organizacional y Administrativa
- Recurso Humano
- Variables del entorno.
- Comercialización

1.4 Indicadores

Es necesario establecer indicadores que nos permita emitir juicios de valor con cada uno de las variables

1.4.1 Planificación

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos
- Estrategias y planes de acción

1.4.2 Estructura organizacional y administrativa

- Organigrama
- Funciones
- Normas y políticas
- Tecnología

1.4.3 Variables del entorno

- Económico
- Político

- Social
- Tecnológico

1.4.4 Recurso Humano

- Perfil del recurso humano.
- Evaluación del desempeño.
- Motivación.
- Capacitaciones

1.4.5 Comercialización

- Competencia
- Clientes
- Proveedores.
- Intermediarios

1.5 Matriz de diagnóstico

En la siguiente matriz se ilustra técnicamente la relación existente entre los objetivos, las variables y los indicadores establecidos para la presente investigación.

Cuadro 1: Matriz de diagnóstico

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE
Identificar si la empresa cuenta con un plan estratégico, con el fin de conocer si la empresa establece propósitos, objetivos, políticas y estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> Misión Visión Objetivos estratégicos Estrategias y planes de acción 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observación y encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general Jefes de cada área.
Identificar la estructura organizacional y administrativa, para conocer la capacidad de gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> Estructura organizacional y administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Organigrama Funciones Normas y políticas Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta Entrevista y observación 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de R.R.H.H Empleados
Analizar el entorno en el que se desenvuelve la empresa, para identificar las situaciones externas positivas y negativas que puede presentarse.	<ul style="list-style-type: none"> Variables del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> Económico Político Social Tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> Documental 	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos BCE-INEC
Determinar el nivel de efectividad del recurso humano disponible en la empresa, para determinar su efecto en la calidad de vida y el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Recurso humano 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil del recurso humano. Evaluación del desempeño. Motivación. Capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta. Observación y entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Empleados
Analizar los servicios y productos de la empresa, con el fin de conocer la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes Competencia Proveedores Intermediarios 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de la empresa

Fuente: Información primaria

Elaborado por: los autores

1.6 Identificación de la población

Para la presente investigación de campo se ha visto realizar un análisis interno y externo de la empresa, para lo cual se toma en cuenta a los empleados y clientes fijos de la empresa EXPORTCALAS S.A, en este caso se aplicara un censo, a los 30 empleados que laboran directamente en la empresa, y a su vez para el número de potenciales clientes se tomara la muestra con los que cuenta la empresa 20 en total, mientras que al gerente general se aplicara la entrevista correspondiente.

1.6.1 Distribución del Personal

Cuadro 2: Distribución del personal.

PUESTOS	NUMERO DE PERSONAS
Gerente General	1
Secretaria	4
Jefe Administrativo	1
Jefe De Post-Cosecha	3
Jefe De Ventas	1
Asistente Contable	1
Operarios	19
TOTAL	30

Fuente: Departamento Administrativo "EXPORTACALAS S.A
Elaborado: por los autores.

1.6.2 Distribución de los clientes fijos

Cuadro 3: Distribución de los clientes fijos

NOMBRE	LUGAR	EMAIL	CONTACTO
4 seasonsgrowersmiami	Florida	accounting@4seasonsgrowers.com	305-594-9070
begonia	Moscow	antonina.82a@mail.ru	790 36233574
betta&cereda	Roma	info@ceredafiori.com	061 2500151
fernandopesacadorsl	Madrid	bellflor@msn.com	
ipsakaeva s.v.	Bashkortostan	victor.petrov66@mail.ru	7 917-3597337
j. van vliet (new york) cash & carry ltd.	New york	john@vanvlietny.com	+1 718-786-0080
jaazflowers	Pichincha	jaaz-flowers-facturas@mail.ru	025 007928
jahtinijatmirdavud .	Baku	floradecor119@gmail.com	+99055202586 9
janalwholesale - janalfarms	San antonio	managerjanalfarms@hotmail.com	09924422026
metropolitanwholesale	New jersey	buyer@metropolitanwholesale.com	
mex y can trading	Mississauga	nbarret@mexycan.com	905 6703355
mflowers	Pichincha	marle.flores@hotmail.com	022 269157
natalia de velez	Pichincha	facturas.kolimo@hotmail.com	023 331114
natural flowers	Florida	invoices@nflowers.com	(305)477-9044
nayefarms corp.	Texas	shbeeb@nayefarm.com	281-669-6961
nelson'sblooms	North carolina	carynelson@aol.com	919-345-2176
w.h. wesseling export b.v.	Madrid	INFO@WESSELING.NL	00310297389999
wafexptyltd	Perth	daniel@wafex.com.au	(08) 9728 9800
wako comercio de flores ltda - epp	Sou paulo	alexandre@paulinhodarosa.com.br	551138353100
zertinisa	Guayaquil	studioflora@plazalagos.com.ec	04 5019880

Fuente: Departamento Administrativo "EXPORTACALAS S.A
Elaborado: por los autores.

1.7 Diseño de instrumentos de investigación.

Para la recopilación de información en el presente estudio se utilizarán tanto las fuentes primarias como secundarias. Para la recopilación de la información primaria se emplearán las técnicas como la encuesta (personal de la empresa y clientes externos), entrevista (gerente general) y observación directa, aplicando para ello el cuestionario como el instrumento de

recopilación de datos, el mismo que estará dirigido a todo el personal de la empresa EXPORTACALS S.A de la ciudad de Cotacachi, proporcionando información importante sobre el diagnóstico situacional de la empresa.

Además es necesario el uso de fuentes secundarias como son: bibliográficas especializadas para aplicar la técnica del fichaje como son archivos, revistas, publicaciones, periódicos entre otros por lo que contribuirán en la obtención de información suficiente necesaria, y de calidad que servirá de complemento a través de las fuentes primarias.

1.8 Tabulación y presentación de resultados

1.8.1 Resultado de la encuesta que fue aplicada al personal de la empresa Exportacalas

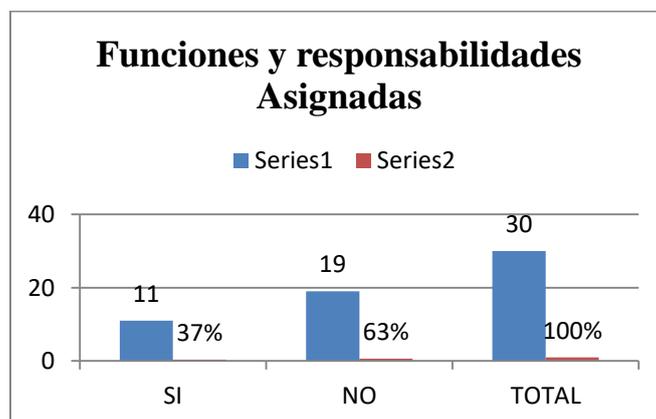
S.A.

1¿Usted tiene clara las funciones y responsabilidades a su cargo?

Cuadro 4: funciones y responsabilidades asignadas

INDICADORES	TOTAL	FRECUENCIA
SI	12	40%
NO	18	60%
TOTAL	30	100%

Grafico 1: Funciones y responsabilidades Asignadas



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores.

1.1 Análisis

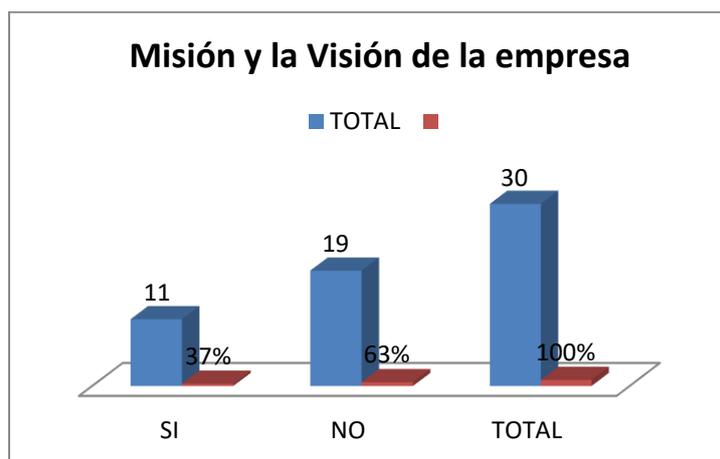
Las funciones asignadas en el que se desenvuelven los empleados en su mayoría es considerado como deficiente debido a que no tienen muy claras las funciones a su cargo, esto es un factor débil que no permite un desenvolvimiento positivo en el área laboral, esto equivale a 60% de los empleados y el 40% restante dice que si conoce las funciones asignadas a su cargo, esto permite llegar a una conclusión de que al momento de ejecutar un trabajo no pueden desempeñarse de mejor manera en la empresa.

2. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?

Cuadro 5: Misión y la visión de la empresa

INDICADORES	TOTAL	FRECUENCIA
SI	11	37%
NO	19	63%
TOTAL	30	100%

Grafico 2: Misión y la visión de la empresa



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

2.1 Análisis

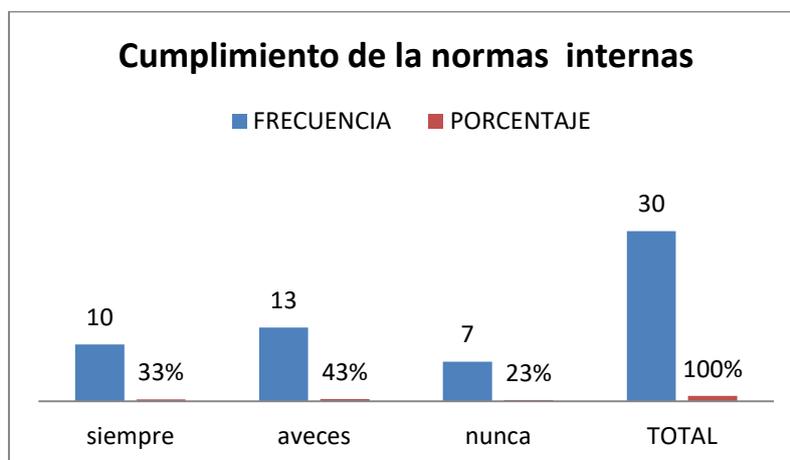
El 63% de los empleados no trabajan sobre una misión y visión de la empresa, ya que al no conocer y trabajar en base a la misma impide desempeñarse de mejor manera en el ámbito laboral, además que no están comprometidos con las funciones y responsabilidades que la empresa establece, por el contrario existe también un 37% de los empleados que si tienen conocimiento esto permite llegar a la conclusión de que se debe tener un enfoque dentro de la empresa lo que trata la misión y visión para garantizar un excelente desempeño laboral, poder brindar un mejor servicio y optimizar los recursos.

3. ¿Se cumple las Normas del reglamento interno de la empresa?

Cuadro 6: Cumplimiento de las normas internas

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
siempre	10	33%
a veces	13	43%
nunca	7	23%
TOTAL	30	100%

Grafico 3: Cumplimiento de las normas internas



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

3.1 Análisis

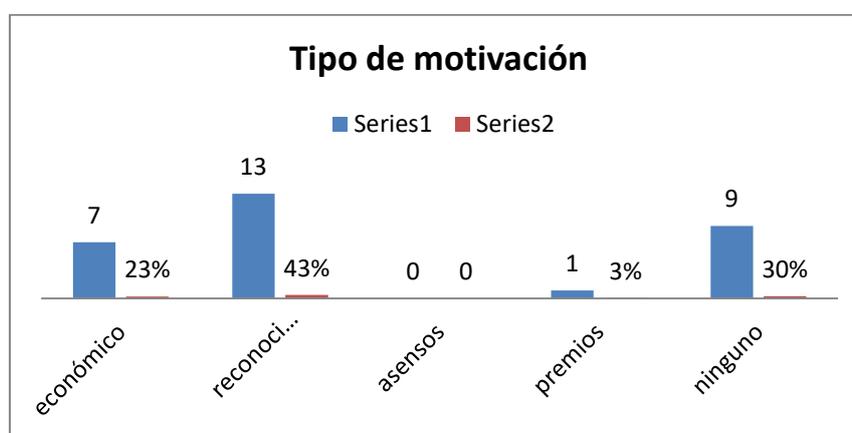
El 43% del personal de la institución menciona que a veces se cumple con la normativa interna, siendo indispensable, que el gerente realice una socialización y señale los responsables del control; para así dar a conocer por todo el personal.

4. ¿Qué tipo de motivación recibe usted por parte de la empresa?

Cuadro 7: Tipo de motivación.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>económico</i>	7	23%
<i>reconocimiento</i>	13	43%
<i>asensos</i>		
<i>premios</i>	1	3%
<i>ninguno</i>	9	30%
TOTAL	30	100%

Grafico 4: Tipo de motivación.



Fuente: Diagnóstico situacional
Elaborado: por los autores

4.1 Análisis

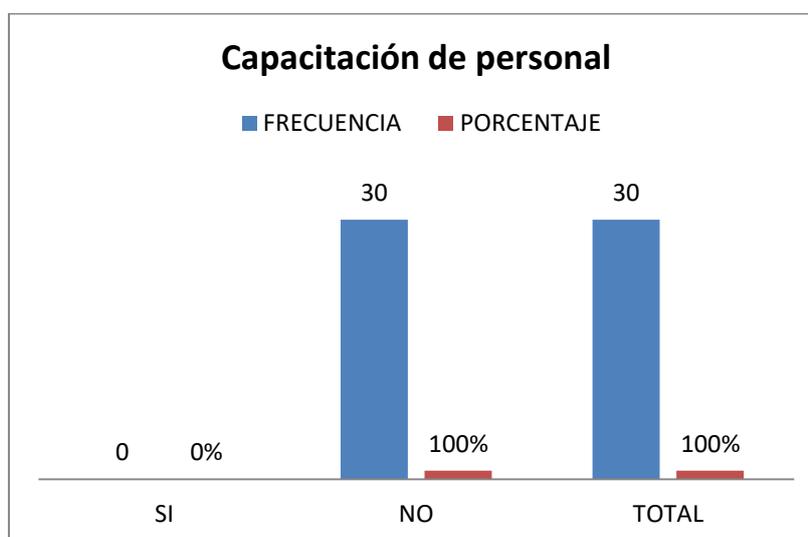
El 23% de los empleados de la empresa EXPORTCALAS S.A menciona que existen motivaciones de tipo económica en base a trabajos entregados a tiempo, el 43% menciona que recibió motivaciones en base a reconocimientos, el 3% en cambio dice que recibió premios en base a sus logros alcanzados, y el 30% menciona que no conoce acerca de motivaciones que la empresa otorga a sus empleados, esto produce que EXPORTCALAS debe mejorar su comunicación con sus empleados sobre sus trabajos que son reconocidos y bien ejecutados.

5. ¿La empresa capacita al personal para el desempeño laboral?

Cuadro 8: Capacitación al personal.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

Grafico 5: Capacitación al personal



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

5.1 Análisis

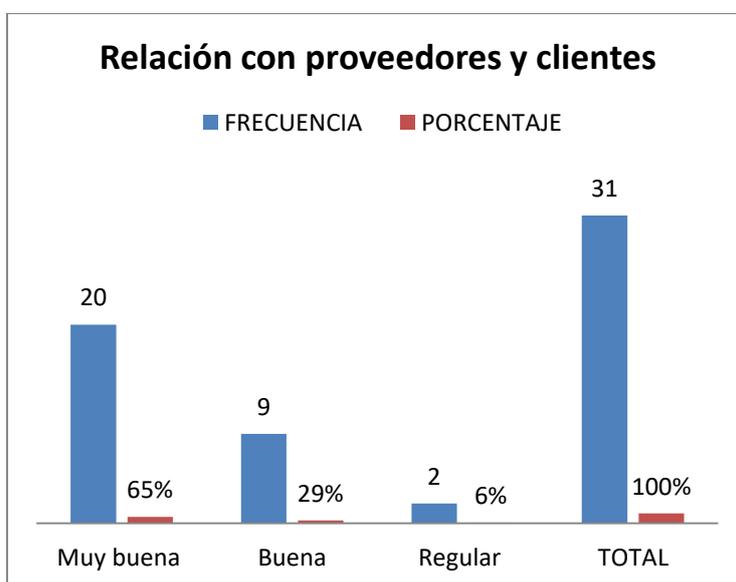
Los empleados de EXPORTCALAS mencionan que no han recibido ninguna capacitación por parte de la empresa en ninguna área específica, esto representa el 100%, por lo que, se considera que faltan incentivos, para que el personal laboral se preocupe de su formación profesional y de esta manera mejore su desempeño.

6. ¿Cómo es la relación con sus proveedores y clientes?

Cuadro 9: Relación con proveedores y clientes

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	20	65%
Buena	9	29%
Regular	2	6%
TOTAL	31	100%

Grafico 6: relación con proveedores y clientes



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

6.1 Análisis.

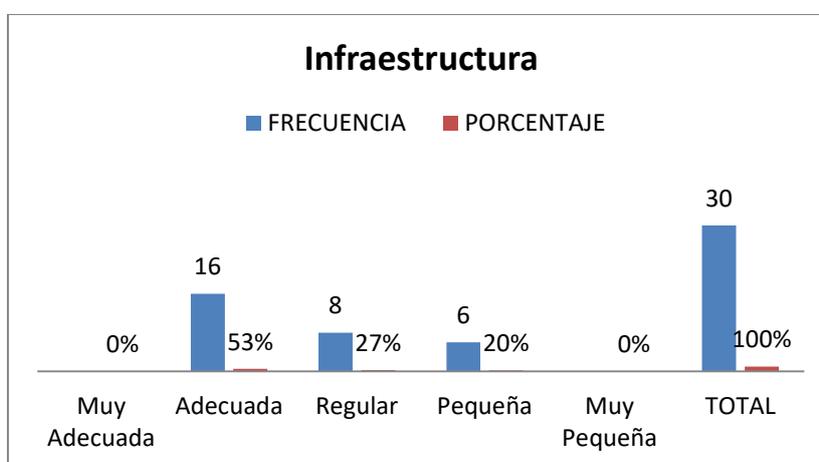
La relación con sus proveedores y clientes es muy adecuada en un 65% que representa su mayoría, por lo tanto se puede deducir que es una ventaja competitiva mantener una buena comunicación.

7. ¿Cree usted que la infraestructura de la empresa es?

Cuadro 10: Infraestructura

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Adecuada		0%
Adecuada	16	53%
Regular	8	27%
Pequeña	6	20%
Muy Pequeña		0%
TOTAL	30	100%

Grafico 7: Infraestructura



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

7.1 Análisis

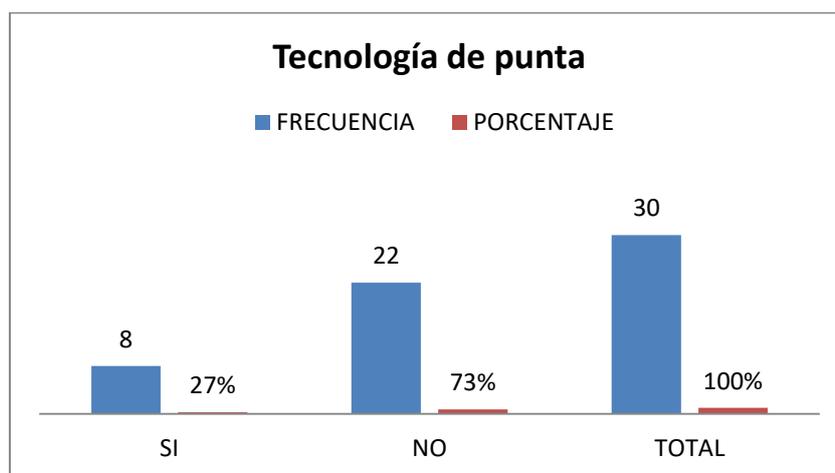
La infraestructura de la empresa EXPORTCALAS S.A es considerada adecuada lo ya que representa una gran parte de los empleados con un 53%, por lo tanto se puede deducir que la empresa cubre con la satisfacción, comodidad y ergonomía necesaria para desempeñarse de una manera óptima.

8. La empresa cuenta con tecnología de punta dentro de sus procesos

Cuadro 11: Tecnología de punta.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	27%
NO	22	73%
TOTAL	30	100%

Grafico 8: tecnología de punta



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

8.1 Análisis

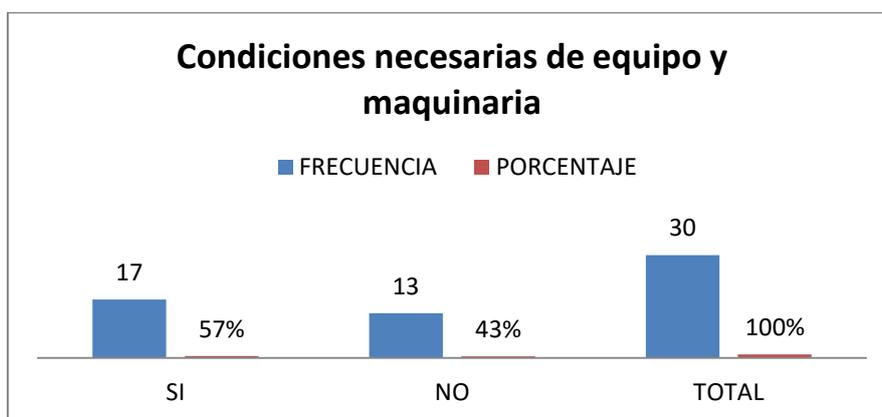
El 73% de los empleados de EXPORTCAL S.A considera que no se provee de tecnología de punta suficiente para realizar los procesos, lo cual demuestra que deben existir áreas en las que faltan mejoras o equiparlas.

9. ¿Los equipos y maquinas reúnen las condiciones necesarias para su correcto desenvolvimiento en el trabajo?

Cuadro 12: Condiciones necesarias de equipo y maquinaria

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	57%
NO	13	43%
TOTAL	30	100%

Grafico 9: Condiciones necesariamente de equipo y maquinaria.



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

9.1 Análisis

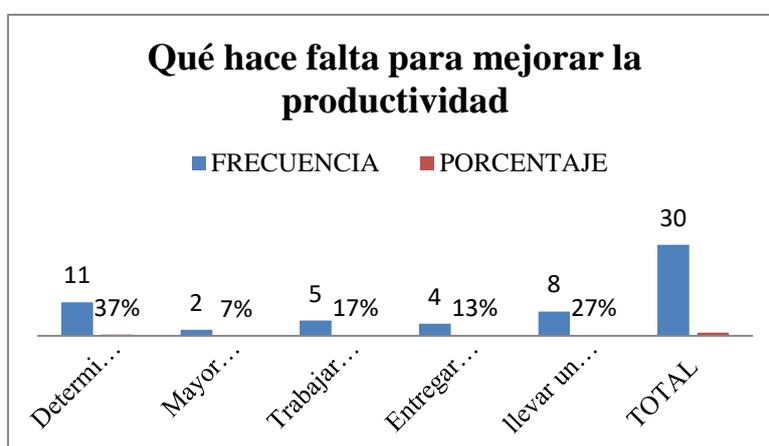
Los empleados mencionan que los equipos y maquinarias si reúnen las condiciones necesarias con un equivalente al 57% necesaria para ejecutar su trabajo en las distintas áreas y de la misma manera la empresa siempre deben estar renovando los equipos y maquinas o ir actualizando de acuerdo al avance tecnológico para poder ser más competitivos.

10. ¿Qué hace falta en la empresa para mejorar la productividad en los trabajos?

Cuadro 13: Qué hace falta para mejorarla la productividad.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Determinar responsabilidades muy bien estructuradas y delimitadas	11	37%
Mayor productividad	2	7%
Trabajar bajo metas	5	17%
Entregar los trabajos en el tiempo establecido	4	13%
Llevar un control adecuado de los trabajos	8	27%
TOTAL	30	100%

Grafico 10: Qué hace falta para mejorarla la productividad.



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores.

10.1 Análisis

El 37% de los empleados de la empresa EXPORTCALAS S.A mencionan que para mejorar la productividad dentro de la empresa es necesario determinar responsabilidades muy bien estructuradas y delimitadas de tal manera que permita optimizar recursos, logrando así la efectividad de igual forma que se debe llevar un control de las trabajos realizados que garantice la productividad, además de trabajar bajo metas de esta manera se garantizara el buen desempeño.

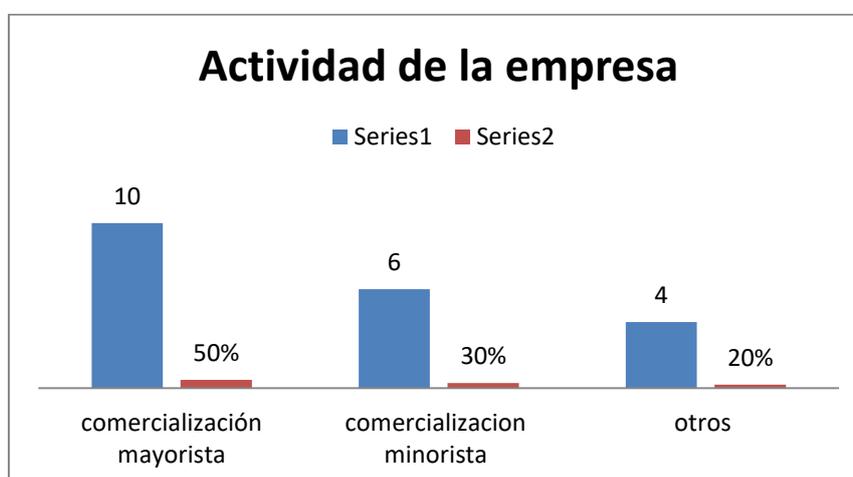
1.8.2 Resultado de la encuesta que fue aplicada a los clientes fijos de la empresa Exportacalás S.A.

1. ¿Indique la actividad a la que se dedica su empresa?

Cuadro 14: Actividad de la empresa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Comercialización mayorista	10	50%
Comercialización minorista	6	30%
Otros	4	20%
TOTAL	20	100%

Grafico 11: Actividad de la empresa



Fuente: Diagnóstico situacional.

Elaborado: por los autores.

1.1. Análisis

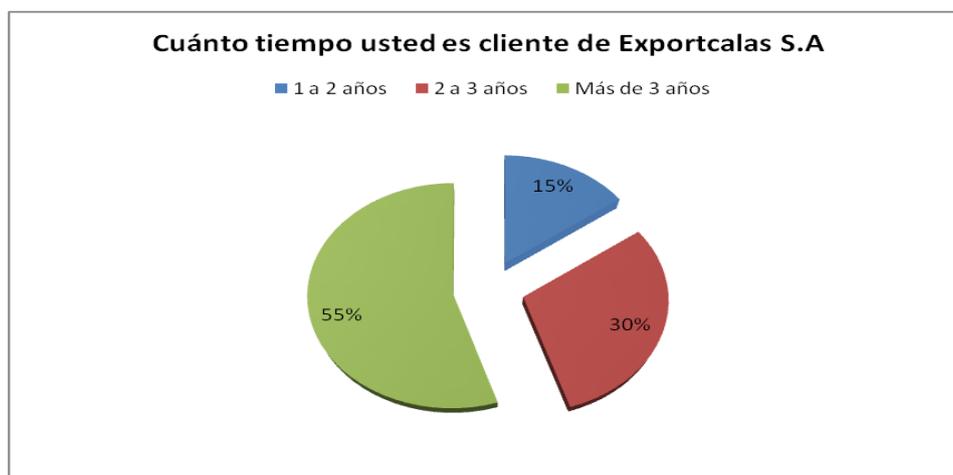
Dentro del estudio podemos mencionar que en las empresas encuestadas el 50% de ellas se dedican a actividades de comercialización mayorista, y seguido con un 30% empresas dedicadas a la comercialización minorista y el 20% enfocado a otras actividades, Exportacalás S.A cuenta con un porcentaje significativo de posibles compradores, pues cuenta con un mercado amplio para la comercialización de flores y tallos de verano a nivel internacional.

2. ¿Cuánto tiempo usted es cliente de Exportcalas S.A?

Cuadro 15: Cuánto tiempo usted cliente de Exportcalas S.A

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1 a 2 años	3	15%
2 a 3 años	6	30%
Más de 3 años	11	55%
TOTAL	20	100%

Grafico 12: Cuánto tiempo usted cliente de Exportcalas S.A



Fuente: Diagnóstico situacional
Elaborado: por los autores.

2.1. Análisis

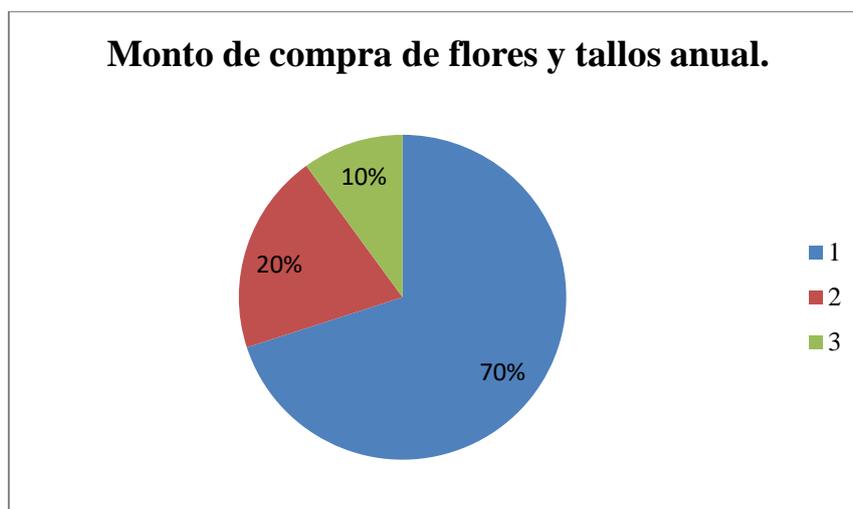
De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, podemos indicar que con un porcentaje del 55% la empresa tiene una trayectoria más de tres años, por lo que demuestra su confiabilidad con la empresa, y con un 30 % la empresas cuya trayectoria promedio es de 2 a 3 años en el mercado, y con un 15% la empresa posee una trayectoria promedio de 1 a 2 años, para Exportcalas S.A, las posibles negociaciones que se puedan entablar con los clientes potenciales serán realizadas con mayor facilidad, por la calidad del producto que se oferta y con los clientes actuales el compromiso de llevar un proceso de mejora continua al producto.

3. ¿Indique el monto de compra de flores y tallos importados por su empresa anualmente?

Cuadro 16: Monto de compra de flores y tallos anual.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
5000 a 10.000	14	70%
10.000 a 15.000	4	20%
15.000 a 20.000	2	10%
TOTAL	20	100%

Grafico 13: Monto de compra de flores y tallos anual.



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores.

3.1 Análisis

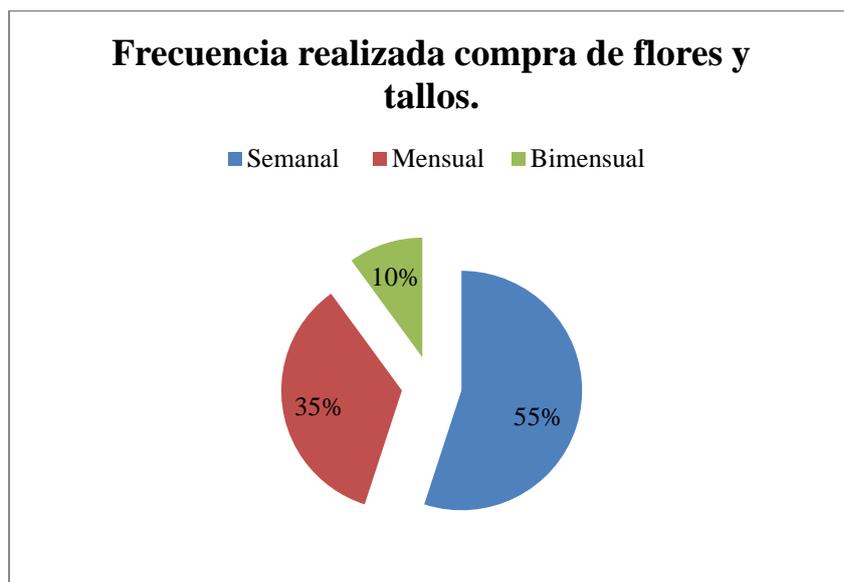
El rango de compra de flores y tallos anuales se define con un 70% que importan entre 5000 a 10.000 tallos, el 15 % para las empresas que importa entre 10.000 a 15.000; y el 10% para las empresas que se encuentra 15.000 a 20.000. Para la Florícola Exportcalas S.A representa un claro panorama de que existe demanda del producto, por lo cual se cuenta con mercado al cual abarcar.

4. ¿Con que frecuencia realiza compras de flores y tallos en Exportcalas S.A?

Cuadro 17: Frecuencia de flores y tallos.

<i>INDICADORES</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJES</i>
<i>Semanal</i>	<i>11</i>	<i>55%</i>
<i>Mensual</i>	<i>7</i>	<i>35%</i>
<i>Bimensual</i>	<i>2</i>	<i>10%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	<i>100%</i>

Grafico 14: Frecuencia de flores y tallos.



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

4.1. Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas la frecuencia de compra se ve reflejada con un 55% aquella empresa que realiza sus adquisiciones semanalmente, con un 35% aquella que lo realiza mensualmente, y con un 10% aquella que lo realizan Bimensual, para la empresa Exportcalas S.A ratifica que existe demanda para el producto, lo que representa una oportunidad rentable para la empresa.

5. ¿De acuerdo a las siguientes características porque prefiere adquirir flores y tallos ecuatorianas en Exportcalas S.A?

Cuadro 18: Preferencia para adquirir flores y tallos.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Puntualidad en la entrega	3	16%
Calidad	8	42%
Precios Competitivos	6	32%
Otros	2	11%
TOTAL	19	100%

Grafico 15: Preferencia para adquirir flores y tallos.



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

5.1. Análisis

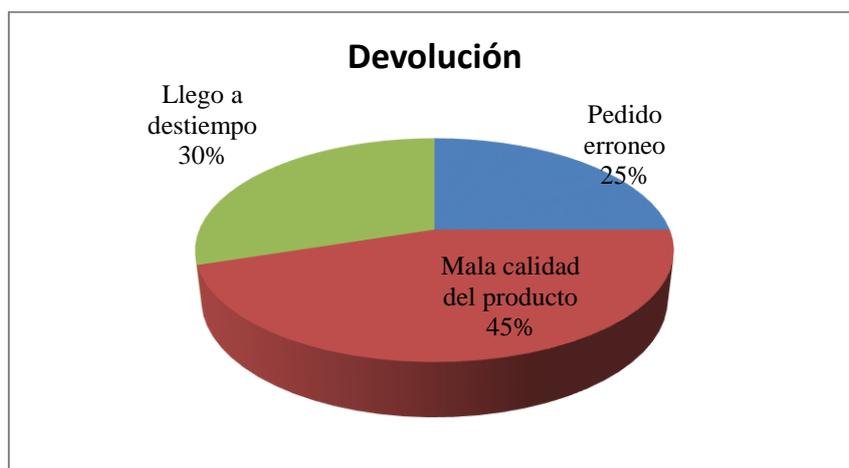
Se puede evidenciar de acuerdo al estudio realizado que del 100% de los encuestados, el 42% prefiere adquirir flores y tallos ecuatorianos en Exportcalas S.A tanto por la calidad en la entrega como por los precios competitivos con un 32%, el 16% lo hace por la puntualidad que ofrece, y correspondiente al 11% otros (Tamaño, durabilidad, etc.).

6. ¿Cuándo usted realiza una devolución, lo hace por?

Cuadro 19: Devolución.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Pedido erróneo	5	25%
Mala calidad del producto	3	15%
Llego a destiempo	12	60%
TOTAL	20	100%

Grafico 16: Devolución.



Fuente: Diagnóstico situacional
Elaborado: por los autores

6.1 Análisis

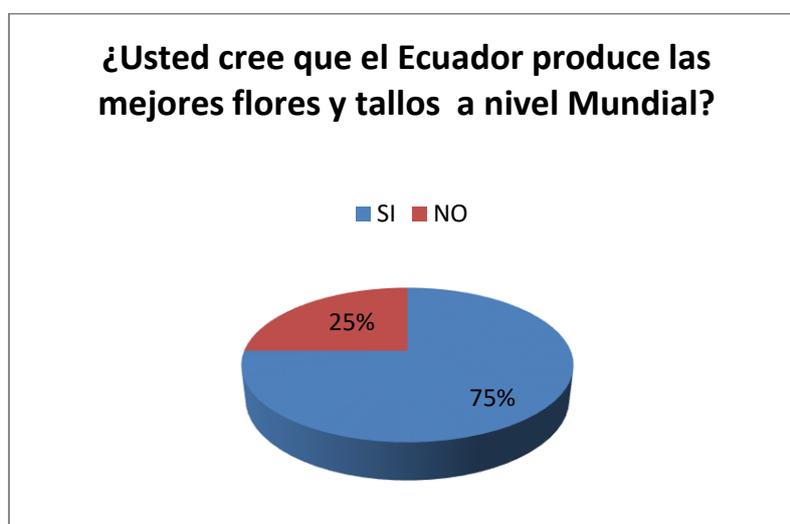
Por medio del estudio se identificó que del 100% de las encuestas, el 60% correspondiente a la mayoría de los clientes realizan sus devoluciones del producto cuando las flores y tallos llegan a destiempo; el 25% realiza la devolución en caso de que le haya llegado el pedido erróneo y 15% lo hace cuando el producto llega en mala calidad.

7. ¿Usted cree que el Ecuador produce las mejores flores y tallos a nivel Mundial?

Cuadro 20: Ecuador produce las mejores flores y tallos a nivel Mundial

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Grafico 17: Ecuador produce las mejores flores y tallos a nivel Mundial.



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

7.1 Análisis

De acuerdo a lo expresado en las encuestas realizadas un 75 % cree que las flores provenientes del Ecuador son consideradas como las mejores a nivel mundial y un 25% piensa que no es así, estos resultados demuestran que el concepto de las flores ecuatorianas a nivel mundial es ampliamente aceptado, lo que beneficia al sector pues contamos con un producto agradable a los ojos de los potenciales y actuales clientes.

8. ¿Estaría usted interesado en adquirir flores provenientes del Ecuador?

Cuadro 21: Interés en adquirir flores provenientes del Ecuador.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL	20	100%

Grafico 18: Interés en adquirir flores provenientes del Ecuador.



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

8.1 Análisis

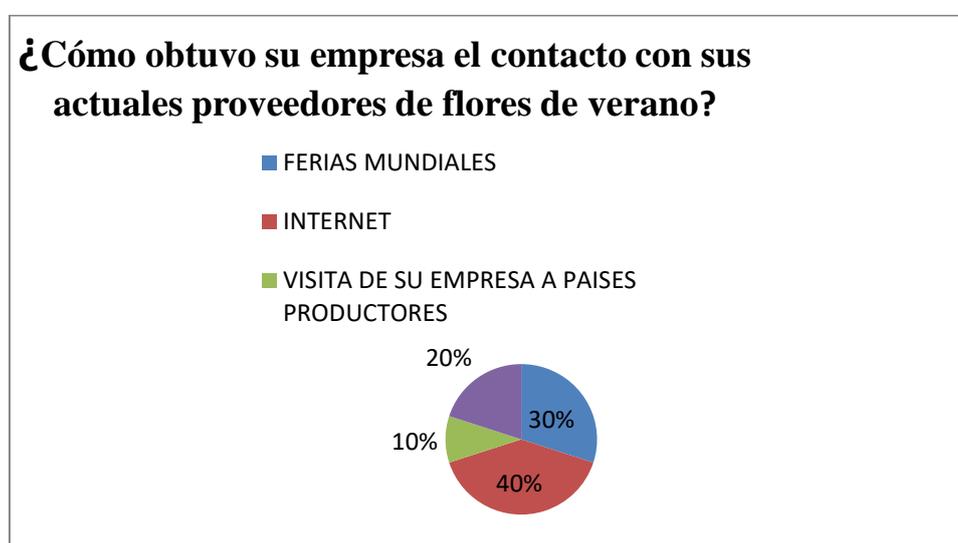
Con una amplia aceptación del 90%, las empresas encuestadas estarían dispuestas a adquirir flores de verano provenientes de Ecuador, lo que representa una latente oportunidad de abarcar dicho mercado con productos de la empresa.

9. ¿Cómo obtuvo su empresa el contacto con sus actuales proveedores de flores de verano?

Cuadro 22: Cómo contacto con sus actuales proveedores de flores de verano.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FERIAS MUNDIALES	6	30%
INTERNET	8	40%
VISITA DE SU EMPRESA A PAISES PRODUCTORES	2	10%
VISITA DE PROVEEDORES A SU EMPRESA	4	20%
TOTAL	20	100%

Grafico 19: Cómo contacto con sus actuales proveedores de flores de verano.



Fuente: Diagnóstico situacional

Elaborado: por los autores

9.1 Análisis

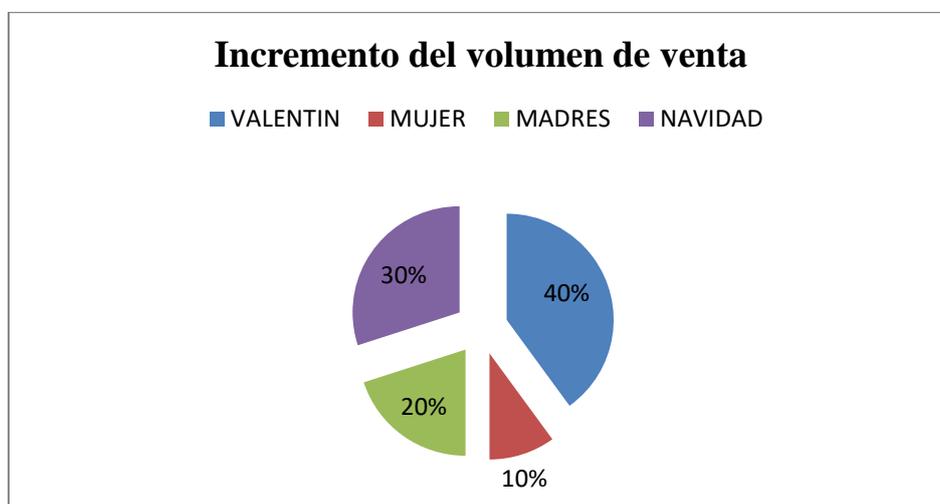
Por medio del estudio se identificó que las Empresas obtienen sus contactos en un 40% por medio del Internet, con un 30% por medio de ferias Internacionales a las cuales acuden y participan, y un 20% mediante visita de proveedores las a las empresas, por lo que se ratifica que la participación en las Ferias Internacionales es una gran oportunidad para empresas que desean buscar contactos y opciones de compra.

10. ¿Señale las fechas específicas del año, en las cuales se incrementa significativamente el volumen de compra de flores en su país?

Cuadro 23: Incremento de volumen de venta

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
San Valentín	8	40%
Mujer	2	10%
Madres	4	20%
Navidad	6	30%
TOTAL	20	100%

Grafico 20: Incremento de volumen de venta



10.1 Análisis

Mediante el presente estudio se ha podido determinar las fechas en que mayor demanda de flores se presenta en el mercado: con un 40% las empresas coinciden que San Valentín es la fecha en la que mayor movimiento de importación tiene la empresa, seguida de un 30% representado por Navidad, un 20% el día de las Madres y con un 10% con el día de la Mujer. Evidentemente estas son las fechas en que mayor demanda, por lo que son estas fechas en las cuales se debe incrementar las ventas en la empresa EXPORTCALAS S.A, pues representa mayor movimiento comercial.

1.8.3 Resultado de la entrevista que fue aplicada al Gerente General de la empresa

Exportcalas S.A.

Dirigida al gerente: Ing. Javier Mantilla

1. ¿La empresa Exportcalas cuenta con una infraestructura adecuada para brindar mejor su servicio?

Las infraestructuras que cuenta la empresa Exportcalas son adecuadas, sin embargo con el propósito de mejorar y aprovechar las oportunidades se debe readecuar e implementar para su vez obtener mejor orden, con el fin de ser más óptimos a la hora de ejecutar el trabajo en diferentes áreas, además se necesita poner más énfasis en invertir más maquinaria moderna para acelerar el trabajo.

2. ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural y/o funcional?

Si, contamos con un organigrama estructural aunque no cuenta específicamente con las funciones de todos los departamentos que la empresa Exportcalas posee.

3. ¿Tiene definida las funciones de personal por escrito?

No, la verdad por falta de tiempo por los distintos compromisos que se tienen no lo he realizado, pero me gustaría poder tenerlo, ya que creo que es muy beneficioso para la empresa.

4. ¿Trabaja la empresa en base a un plan estratégico?

No, en realidad se trabaja más empíricamente y con metas cortas ya que al momento se cuenta con vendedores y compradores fijos en diferentes partes de Ecuador e internacionalmente y actualmente se cuenta con resultados moderados sin embargo considero que implementar un plan estratégico nos ayudara a mejorar nuestra gestión administrativa dentro de cada proceso.

5. ¿Cree usted que el personal que labora en la empresa Exportcalas esté dispuesto a trabajar bajo presión ante las exigencias de los clientes?

Si, a diario el personal de Exportcalas las distintas áreas debe trabajar presionados y aún más en fechas estratégicas debido a que las exigencias de entrega del producto o documentación deben ser en el plazo convenido.

6. ¿Considera que sus empleados necesitan capacitarse en alguna área específica?

Si, pienso que constantemente se debería capacitar al personal tanto en relaciones humanas, de servicio y otras muy específicas dentro de este campo, pero creo que estas capacitaciones son costosas y no podemos parar en el área de producción por los diferentes pedidos que debemos cumplir.

7. De qué manera cumple la empresa Exportcalas con los objetivos y las metas de la empresa

Creo que la empresa cumple de una manera poco significativa ya que se debe mejorar externa e internamente para así alcanzar los objetivos trazados por la misma.

8. ¿Cómo su producto se diferencia de los demás?

Nuestra empresa cuenta con flores de verano exóticas que son diferenciales de nuestra competencia tales como son: calas, ruscus, agapanthus y solidago, además ofrecemos mayor cantidad de beneficios para el producto como son durabilidad, colores intensos, tallos más largos y precios competitivos.

9. ¿Con cuántos clientes fijos cuenta la empresa?

En la actualidad nosotros manejamos una base de datos de alrededor de 20 clientes permanentes de diversas partes del mundo como son EE.UU., Canadá, Rusia, Australia y Holanda. La mayoría de ellos se dedica principalmente a la comercialización minorista de flores y arreglos, productos que al menos en el mercado norteamericano es muy bien pagado y muy cotizado.

10. ¿Cómo es su relación con los proveedores?

Nuestra relación es excelente ya que contamos con un gran número de proveedores alrededor de 15, para la mayoría de los insumos necesitados en la producción de las flores y tallos, además cabe mencionar que por la trayectoria y seriedad de nuestra empresa la mayoría de las empresas proveedoras nos otorgan créditos financieros a la florícola.

Análisis de la entrevista

De acuerdo a la entrevista realizada se puede deducir que la empresa EXPORTCALAS S.A. , tiene fortalezas como debilidades, en cuanto a sus falencias se puede identificar varios aspectos como la ausencia de un plan estratégico lo cual impide un buen desempeño en sus procesos operativos y administrativos, de la misma manera se cuenta con fortalezas como son contar con una flor de verano exótica lo cual se diferencia de la competencia, permitiendo contar con clientes fijos internacional que confían en la calidad del producto y servicio.

1.9 Construcción de la matriz FODA

Cuadro 24: Construcción de la matriz

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos • Fijación de precios. • Buena relación con sus proveedores. • Buena relación con sus clientes. • La infraestructura es apropiada para brindar un buen producto. • Compromiso de sus trabajadores • Cuenta con flores exóticas 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en los procesos y trámites administrativos • Dificultad para trabajar en equipo • Falta de instrumentos de control • Falta de capacitación al personal en diferentes áreas • No cuentan con un plan estratégico • Misión y visión mal establecidos. • No cuentan con objetivos estratégicos tampoco metas. • Falta de delegación de funciones
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de demandantes • Contar con clientes fijos nacionales e internacionales • Realizar promociones en fechas estratégicas. • Innovación de maquinaria y equipos más modernos. • Existencia de instituciones de capacitación para apoyar al desarrollo del talento humano. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad en precios de insumos • Alta competitividad en empresas florícolas • Inestabilidad política y económica • Casos fortuitos o de fuerza mayor “escases de lluvias”. • Modificación en la normativa vigente.

1.10 Cruces estratégicos

Fortalezas Vs Amenazas.

a) El tener un producto de calidad hace que exista una diferenciación del resto del mercado competitivo, brindando a sus clientes la confianza que la empresa florícola ofrece, de este modo se logra enfrentar la competitividad existente.

b) El mantener una relación adecuada con los proveedores ha permitido un beneficio mutuo, consiguiendo disminuir el valor del costo normal y generar un mayor plazo de financiamiento, lo cual permite conservar una estabilidad económica a pesar de la situación actual del país, ofreciendo precios diferenciados a los clientes.

Fortalezas Vs Oportunidades

a) La empresa cuenta con la capacidad instalada necesaria para cubrir la demanda insatisfecha tanto en el mercado Nacional e Internacional, de esta forma se logra cumplir con las exigencias del cliente y ganar mayor posicionamiento en el mercado actual.

b) El vínculo que existe entre empresa y cliente es adecuada, lo cual ha permitido mantener promociones estratégicas en fechas específicas, alcanzando la fidelidad de los clientes y su permanencia en el mercado.

Debilidades Vs Amenazas

a) La empresa debería contar con un plan estratégico que permita mitigar el riesgo y controlarlo, de esta manera poder enfrentar situaciones adversas tomando las decisiones más acertadas en el bien de la empresa.

b) Con una buena organización dentro de la empresa, se lograra mejorar el desempeño laboral, permitiendo la efectividad y optimización de los recursos, en cada tarea encomendadaa los trabajadores que laboran en ella.

Debilidades Vs Oportunidades

- a) Mantener un buen instrumento de control, permitirá detectar falencias tanto en lo organizacional y operacional, en base a una innovación y retroalimentación de todos sus procesos.
- b) La existencia de instituciones de capacitación, permitirá apoyar al desarrollo del talento humano.

1.11 Identificación del problema de diagnóstico.

Luego de haber realizado un análisis FODA en el proceso del diagnóstico de la empresa se puede identificar varios aspectos como las falencias en el aspecto de su talento humano, debido a la ausencia de un plan estratégico que brinde satisfacción al personal y genere un desarrollo, lo cual limita a la empresa a su posicionamiento, consolidación organizacional y competitividad en el mercado actual impidiendo la mejora de sus procesos tanto operativos, administrativos como gerenciales, en cuanto a su competencia se puede decir que debido a la mala gestión administrativa y organizacional , esta pierde la oportunidad de atraer nuevos clientes, logrando así que la competencia aproveche de esto y obtenga mayor beneficio y participación en el mercado. Tales situaciones impiden el crecimiento y reconocimiento por lo que dadas estas problemáticas es importante y se sugiere implementar un “Plan estratégico para la empresa EXPORTCALAS S.A del cantón Cotacachi en la provincia de Imbabura.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

2.1 Plan Estratégico

2.1.1 El Plan

Según (Ernest, 2010) “Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas, en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizaran para llegar a los fines deseados” (pág.10)

Un plan es un instrumento dinámico expuesto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados. También puede considerarse la tipología del Plan:

2.1.2 Operativo Global

Según (Robbins S. C., 2010) , “ Plan Operativo Global detalla las estrategias, resultados esperados y acciones generales a realizar en cada componente en los que se ha estructurado el Proyecto, así como los indicadores que permitan evaluar el logro de los objetivos.”

Se establecen el grupo Meta a ser atendido y se describen las actividades que se ejecutarán a lo largo de los cuatro años y los aspectos de control que se tomarán en cuenta durante la ejecución del Programa.

2.1.3 Plan Operativo Anual

Según (Lema, 2012) “El Plan Operativo Anual según su orientación debe contener los siguientes aspectos: misión, visión, estrategias, objetivos, resultados esperados y líneas de acción”.

Todo centro educativo debería elaborar Plan Operativo cada año y un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional a mediano y largo plazo, según su propia orientación, mismos que deberá realizar evaluaciones de estos planes y elaborar el correspondiente informe.

2.1.4 El Plan Estratégico Institucional

(Bernal Torres, 2013) “El Plan Estratégico Institucional se sustenta en la MISIÓN y VISIÓN originalmente definidas por la Institución, pero redefine, de manera sustantiva, el foco de los esfuerzos institucionales a través de los objetivos Estratégicos que propone”.

Es ante todo un ejercicio de coherencia con una gestión estratégica dinámica en la que se revisan y ajustan los medios y se mantienen de modo consistente los fines. Es la revisión institucional lograda hasta el momento, tanto a nivel de las metas como a nivel de los mecanismos de gestión usados para su implementación en periodo de cinco años. Con la finalidad de mejorar la calidad de las condiciones y de los resultados vinculados a los procesos centrales de la entidad.

2.1.5 Plan Operativo Anual Inversiones

(Henry, 2010) “El Plan Operativo Anual de Inversiones, señala los proyectos de inversión clasificados por sectores, secretarías, departamentos administrativos, unidades administrativas, establecimientos públicos y programas. Este plan guarda concordancia con el Plan Plurianual de Inversiones”.

La elaboración del Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI), es como base para la definición del presupuesto. Este Plan, determina los proyectos de inversión a ejecutar durante una vigencia fiscal, identificando las posibles fuentes de financiación y la entidad responsable de su ejecución. Facilita el cálculo y presupuesto de los recursos, se sugiere presentar de manera global y no detallada, las actividades a desarrollar.

2.2 Estrategia

(Sainz, 2013) Menciona que “Es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización”.

Las estrategias de operaciones especifican la forma en que la empresa desarrollará y utilizará sus capacidades productivas para apoyar las estrategias de negocios de la empresa. Las estrategias de marketing abordan la forma en que la empresa distribuirá sus bienes y servicios. Las estrategias de finanzas identifican el mejor camino para obtener y asignar los recursos financieros de la empresa.

2.3 Variables dependientes plan estratégica

2.3.1 Planificación Estratégica

(CHIAVENATO, (2008)). “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias de la compañía”.

Aunque en muchas circunstancias suelen utilizarse indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

En el caso del plan estratégico para la evaluación de la gestión administrativa constituye una herramienta, que permite establecer las formas adecuadas de obtener información relevante, para la elaboración de planes de contingencia y la mejora continua.

2.3.2 Elaboración de un plan estratégico

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

Grafico 21: Proceso de elaboración del plan estratégico.



Fuente: Información primaria

Elaborado: por los autores

Misión: Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en si conjunto para alcanzar el estado

deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Valores: Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Análisis situación externa: Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización, además permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentar en una organización.

Oportunidades: Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Amenazas: Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder controlarla.

Análisis situación interna: Se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Fortalezas: Son todos aquellos elementos internos y positivos que difieren al programa o proyecto de otros de igual clase.

Debilidades

Se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

El análisis “FODA”, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa, esta herramienta estratégica por excelencia es la más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigen una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

A continuación, se presenta en la Tabla la elaboración del FODA.

Cuadro 25: Tabla de elaboración del FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno	¿Qué ventajas tiene la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?	¿Qué puedo mejorar? ¿Qué se debería evitar? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis externo	¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa? ¿De qué tendencias del mercado se tiene información? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política están?	¿A qué obstáculo se enfrenta la empresa? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Pueden algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Fuente: Información primaria

Elaborado: por los autores

Objetivos corporativos: Permiten especificar los propósitos de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr estos objetivos, con el fin de cumplir de la misión de la institución.

Objetivos estratégicos: Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo.

Cada objetivo debe responder las siguientes preguntas:

¿Qué se quiere lograr?

¿Cuándo se quiere lograr?

¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

Los objetivos estratégicos se definen con base en lo establecido en la misión y en el FODA.

Estrategias corporativas: Establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la empresa y la segunda, con la definición del negocio a que la empresa se dedica.

Plan de acción: “Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Es un espacio para discutir que, como, cuando, y con quien se realizarán las acciones.” (Mario, 2010).

Es recomendable utilizar un cuadro de Plan de acción que contemple todos los elementos que a continuación mencionamos:

Seguimiento: El plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento.

Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica, para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan de manera efectiva sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos.

2.4 Importancia del plan estratégico

(KOONTZ & WEIHRICH, (2008)) “La planificación Estratégica es una herramienta que permite la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la

formulación y puesta en marcha de estrategias para crear o preservar sus ventajas en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones; y de los recursos disponibles”.

En este sentido, el plan estratégico para la evaluación de la gestión administrativa implica el establecimiento de los objetivos de la valoración de las acciones que se está realizando para beneficiarse de las oportunidades y las ventajas comparativas con la competencia.

2.5 Tipos de plan estratégico

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, (Stephen Robbins, 2008) dice “estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa”. Es decir, su tamaño, esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

a) Planes de Largo Plazo

Son planes cuyo horizonte temporal rebasa los cinco años

b) Planes a Mediano Plazo

Constituye un instrumento de ajuste de toda la acción de la institución a un esquema concreto de operacionalización del plan general, en un periodo de cinco años.

c) Planes de Corto Plazo

Son planes que abarcan un año o menos.

d) Planes Específicos

Son planes detallados sin margen para interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente. No hay ambigüedad ni problemas de malos entendidos.

e) Planes Estratégicos

Son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionar en su contexto. Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan Posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos.

f) Planes Operativos

Estos planes especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados, los planes generales, se denominan planes operativos.

g) Planes Direccionales

Son planes flexibles que establecen lineamientos generales.

h) Planes Permanentes

Los planes permanentes comprenden las políticas, reglas y procedimientos.

2.6 Fases de la planificación estratégica

En cualquier proceso de planificación implican dos grandes fases

2.6.1 Fase analítica

En la que lo más importante es situarse en el problema, en la realidad, frente al futuro, para decidir qué camino tomar; es la fase analítica en la cual se reflexiona sobre la situación, se fijan los objetivos a largo, medio y corto plazo; se fijan las estrategias y se enumeran los proyectos. Es una responsabilidad del equipo directivo de la organización, aun cuando se hayan establecido mecanismos de participación del conjunto de los actores.

a) Los Objetivos a corto plazo

Suelen considerarse a corto plazo, cuando son de un año o menos, suele denominarse como objetivo operacionales

b) Objetivos a largo plazo

Se los denomina también como objetivos estratégicos. A estos objetivos se los considera como los más importantes y su fijación suele hacerse hacia los cinco años; asimismo, a estos se dividirán en etapas por semestres, por trimestres, o aún por meses; a los que se denomina metas.

(David, 2008) Menciona que "...Ello permite ir siguiendo con mayor cuidado la realización o el logro de los resultados que esperamos, a la vez poder llevar a cabo oportunamente las correcciones necesarias. Favoreciendo así la acción correctiva". (pág. 35)

2.7 Definiciones de la gestión administrativa

Según (Duane, 2011), explica que: "Es la capacidad de la institución a definir, alcanzar y evaluar sus propósitos el adecuado uso de los recursos disponibles."

"Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos, además explica que es un proceso muy particular consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (Harold, 2010)

"Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo." (Badal, 2012).

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para alcanzar los objetivos, de una empresa o institución, con el uso de seres humanos y otros recursos.

2.7.1 Objetivos de la gestión administrativa.

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

Comprende:

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

Implica los siguientes elementos:

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

Grafico 22: Objetivos de la Gestión Administrativa



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los Autores

2.7.2 Importancia de la Gestión Administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

(www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo.shtml#defin.) “Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa”.

Los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina son:

a) Universalidad

Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

b) Simplificación del trabajo

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad

c) Productividad y eficiencia

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

d) Bien común

A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos

La Gestión Administrativa se considera actualmente una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa, buscando

optimizar sus recursos, maximizando la efectividad y productividad, reduciendo el producto no conforme, los costos, pero buscando la satisfacción del cliente y propia de la empresa

2.8 Sistema de control

(Rojas L, 2012) Es el proceso por el cual los administradores vigilan y regulan la eficiencia y eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades que se requiere para alcanzar las metas“. (2012, pág. 377)

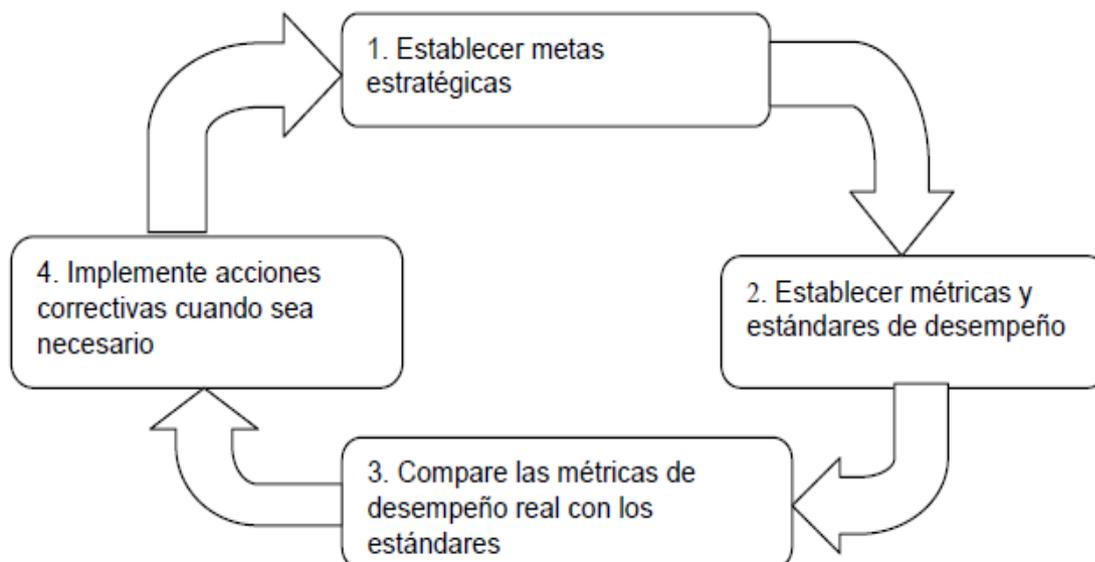
Se puede decir que al existir un control se vigila y determina si las estrategias que se plantearon deberían modificar o cambiar. Significa que el control no solo reacciona ante los hechos sino que también previene ante las debilidades y amenazas que se identifiquen.

(Chiavenato, 2007, págs. 386-391)

“El sistema de control es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado”.

Como procesos el control está compuesto de cuatro fases cíclicas

Grafico 23: Procesos el control



Fuente: Investigación realiza

Elaborado: por los autores

Para la aplicación de un sistema de control se considera necesario seguir los siguientes pasos

- **Establecimiento de Estándares y Criterios**

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y que desempeño o resultado debe aceptarse como norma.

- **Observación del Desempeño**

La observación o verificación del desempeño busca obtener información precisa de lo que se controla.

- **Comparación del Desempeño Real con el Esperado**

La comparación del desempeño real con el proyectado no solo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. En general la comparación de resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medias estadísticas, etc.; esto permite tener mayor información sobre lo que debe controlarse.

- **Acción Correctiva**

La acción correctiva es la esencia del control, y su base es la información que reciben los gerentes. Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para garantizar que se ejecuten los planes dispuesto para alcanzar los objetivos.

2.8 Control interno

2.8.1 Definición

(Amad, 2010) Dice “El Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de todos sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”.

Al realizar el control interno, en la institución debe existir un ambiente de control en el que incluya la integridad, los valores éticos y la competencia, ya que todo el personal es el motor que dirigen a la entidad, misma que debe estar consciente de los riesgos y enfrentarlos estableciendo mecanismos para identificar, analizar; para poder instaurar políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que estas se apliquen efectivamente.

Para que el control interno fluya en la institución deben existir sistemas de información y comunicación, intercambiando la información necesaria para conducir, administrar y controlar, monitoreando el proceso, para que puedan existir cambios a medida que las condiciones lo justifiquen.

El Control Interno se divide en dos componentes que son:

2.8.2 Control Administrativo

Incluye pero no limita al plan de la institución, los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refiere a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como función administrativa asociado directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización

2.9 Gestión de Procesos Administrativos

Según (Bohlander, 2010) Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades”.

La administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se puede identificar posibles ineficiencias en los mismos, y actuar sobre las mismas para optimizarlos

2.10 Estilos de gestión

(Stephen, 2008)“El Estilo de Dirección constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar y orientar las acciones de la entidad, generando autoridad y confianza y demostrando capacidad gerencial”.

El modo o la manera que asume el nivel directivo, la conducción de la entidad define un estilo de gestión propio que, a pesar de tener como base los principios y valores individuales de la máxima autoridad y de su nivel directivo, obliga a asumir los requisitos de tipo moral, ético, de responsabilidad, de transparencia, compromiso con el servicio público, conocimiento, suficiencia y capacidad gerencial necesarios para conducir la entidad en el actuar que exige la ciudadanía.

Desde esta consideración se puede distinguir los siguientes estilos de dirección

- **Estilo autoritario coercitivo**

(Robbins & Coulter Mary (2005)“Definido también como estilo autocrático, centralista, coercitivo, arbitrario”.

Está centrado en la alta dirección, mientras que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones. La comunicación es vertical que configuran órdenes. Las decisiones se toman sobre informaciones incompletas. Las relaciones interpersonales son consideradas perjudiciales para la organización y se miran con desconfianza, no se permite la organización informal.

El sistema predominante es de recompensas y castigos, se enfatiza en las medidas disciplinarias, personas que deben cumplir estrictamente las normas y los procedimientos establecidos para la ejecución de las tareas, Si se cumple estrictamente las normas hay recompensas salariales; por lo que existe ambiente de temor y desconfianza.

- **Estilo autoritario benévolo**

(Duane, 2011)“Es centralizado en la alta dirección pero permite la delegación de pequeñas decisiones, basadas en rutinas, que luego son aprobadas por la dirección”.

La comunicación siguen siendo descendente, aunque existe alguna de sentido ascendente que usa la dirección como retroalimentación; en las decisiones continúa el sistema de recompensas y castigos, se enfatiza en medidas disciplinarias pero ofrece recompensas salariales y materiales; las recompensas sociales o simbólicas son escasas.

- **Estilo Consultivo**

(Robbins S. C., 2010)“Constituye una moderación en la arbitrariedad de la organización y tiende hacia lo participativo. El proceso decisorio es participativo porque interviene los niveles jerárquicos, aunque sigue políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y las acciones de quienes toman las decisiones”.

La comunicación es vertical descendente con contenidos de orientaciones generales más que de órdenes y también ascendente y horizontal. La empresa debe desarrollar sistemas de comunicación que facilite el flujo de la información.

En cuanto a las relaciones interpersonales, la empresa propicia condiciones para el desarrollo de organizaciones informales positivas. Hay mayor confianza en las personas y en el trabajo se permite la conformación de equipos y grupos temporales. El sistema de recompensas y castigo hace énfasis en los incentivos salariales, oportunidades de ascenso y desarrollo profesional y simbólico como prestigio, status, pero aún persisten formas de castigos.

- **Estilo Participativo**

(Duane, 2011)“Es un estilo democrático y participativo. Es el sistema más abierto. Las decisiones se delegan en los niveles inferiores. La alta dirección define políticas y directrices y controla los resultados”.

El consenso es el factor determinante para la toma de decisiones. Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos, se invierte en sistemas de información pues son imprescindibles para el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia.

La información constituye un recurso muy importante de la organización que debe ser compartido para obtener los resultados deseados. Las relaciones interpersonales son vitales, fundamentadas en la confianza mutua entre las personas pues se enfatiza en el trabajo en equipo, el sistema estimula el desarrollo de grupos de forma que las personas se sientan responsables de las decisiones y de las acciones en todos los niveles de la organización. Las recompensas fundamentalmente son simbólicas y sociales, pero no se descartan las salariales y materiales. Los castigos se presentan rara vez y siempre los definen los grupos involucrados.

2.11 Evaluación

2.11.1 Definición

(Stoner James, 2006, pág. 32) Dice “La evaluación se puede entender como, el procesos que tiene por objeto determinar en qué medida, se han logrado los objetivos previamente determinados. Ellos supone realizar un juicio de valor sobre la información recogida”.

La evaluación tiene algunos términos atribuidos que son: análisis de desempeño, valoración de resultados. Por consiguiente, considera las actividades relacionadas con los procesos de valoración son apropiadas para asegurar que las directivas de la administración se están cumpliendo.

Características

La Evaluación, debe tener al menos las siguientes características

a) Confiable

Que aplica el mismo juicio para todas las aéreas o ámbitos

b) Integral

Involucra las dimensiones intelectual, social, afectiva

c) Sistemática

Debe responder a fases o procesos debidamente planificados. Es una actividad sujeta a lineamientos previamente formulados.

d) Continua

La evaluación es una tarea constante a lo largo de todo el proceso productivo.

e) Acumulativa

La información recogida en todas las fases es utilizada para una mejor comprensión.

f) Científica

Responde a controles que le da validez y confiabilidad

g) Cooperativa

La evaluación precisa del concurso de todos los miembros que intervienen en la institución.

h) Formativa

El fin último de la evaluación es la mejora continua; identificación de áreas críticas, comprensión de las causas y efectos; para la elaboración del plan de mejoras.

i) Participativa

Incluye autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación.

j) Transparente

Congruente con los perfiles de competencia requeridos.

k) Valida

Las evidencias deben corresponder a la guía de evaluación.

2.11.2 Importancia de la Evaluación

Según (Duane, 2011)“La evaluación es un proceso mediante el cual se comprueban los resultados o consecuencias de una actividad, basándonos en objetivos cuantificables (sino, no

hay forma). Se puede realizar al final de una fase intermedia de un proyecto, al terminar el mismo e incluso uno o dos años (o más) después de haberlo finalizado. Constituye una herramienta crítica para cualquier profesional, ya que, después del proceso evaluativo, podremos señalar los resultados positivos alcanzados, comprobar y entender por qué algunas partes de la planificación no fueron tan buenas, y analiza si la solución elegida fue la más conveniente”.

La evaluación como actividad es diferente a la supervisión, ya que se centra en las metas y objetivos globales, y en los efectos e impactos a largo plazo sobre el grupo al cual estaba dirigido, como también en los socios y en las otras empresas involucradas en el desarrollo del mismo.

2.12 Tipos de evaluación

Según (Osuna, 2002), se distingue cuatro tipos de evaluación:

2.12.1 La evaluación previa

Permite conocer, antes de la implantación, si las necesidades están correctamente diagnósticas, y si las actividades, las estrategias y los objetivos propuestos, en la política son pertinentes.

2.12.2 La evaluación intermedia

Son de gran utilidad ya que analizan, entre otras cuestiones, los resultados objetivos hasta el momento, la pertinencia de los objetivos previstos, y el grado de consecución de los mismos, y por qué aportan recomendaciones útiles para reorientar la intervención, en caso de que se considere necesario.

2.12.3 La evaluación final

Permite recapitular y juzgar el conjunto de la actuación, comparando, entre otras cuestiones, los objetivos previstos con los realmente alcanzados, a la vez que detectar otros resultados no

previstos, ya sea positivo o negativo. Sus conclusiones deben incluir recomendaciones y lecciones de la experiencia que permitan apoyar las programaciones futuras.

2.12.4 Momentos de la evaluación

En el proceso de evaluación se pueden fijar cuatro momentos o tipos de evaluación de acuerdo con (Macario y Pila Teleña) Por tanto ellos suponen que debe existir los siguientes momentos de evaluación.

a) Evaluación del contexto

Determinar los objetivos, sus posibilidades, sus condiciones y medios de realización, lo que será de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación.

b) Evaluación de las necesidades

Determinación de la puesta en práctica, de los recursos y de los medios. Es estudiar las necesidades inherentes al proyecto o programa, o sea el “Input”, para luego tomar decisiones.

c) Evaluación del proceso

Estudio de los datos sobre los efectos que produjeron los métodos empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución.

d) Evaluación del producto

Medición, interpretación, juicio acerca del cumplimiento de los objetivos, de la eficacia de la enseñanza, en suma evaluación de los resultados para tomar decisiones de reciclaje.

Estos diferentes momentos de la evaluación cumplen con el papel fundamental en las decisiones relativas en la planificación, los programas, la realización y el control de la actividad según Daniel Stufflebeam.

2.13 Proceso de evaluación

El proceso de evaluación comprenderá:

a) Análisis de los objetivos.

b) Selección de instrumentos.

- c) Elaboración de instrumentos.
- d) Aplicación de instrumentos.
- e) Elaboración de resultados.
- f) Análisis e interpretación de los resultados.
- g) Información de los resultados.
- h) Programación y aplicación del plan de mejoras.

2.14 Evaluación de la gestión administrativa

“Rafael Bañón (2003, Madrid), dice “Sin la evaluación es muy difícil la planificación y la toma de decisiones sobre las acciones. Sin la evaluación no hay un rumbo claro de los organismos: hay decisiones, implementación y controles formales pero todo ello carente de una dirección estratégica”. Pág. 101-112

Existe una carencia conceptual de lo que es la evaluación de gestión, con relación a la utilidad real de la misma, también denominada auditoría administrativa, organizativa y operativa.

Evaluar la gestión es una actividad compleja técnicamente pero especialmente compleja social, debido a la resistencia al cambio de los actores directamente involucrados en el ambiente de la gestión.”

2.15 Empresas florícolas

(Agroecuador)“El sector florícola posee una de las industrias más fuertes en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo. Esta industria, que se inició a finales del siglo 19 abarca producción y cultivo de flores variadas tales como rosas, flores de verano, flores tropicales, y otras. Siendo las rosas el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial.

Es una industria muy dinámica, que ha crecido de manera rápida; y se compone de 3 principales actores: los productores, los mayoristas y los minoristas cuyas actividades comerciales están interrelacionadas. Las tendencias actuales de Mercado son orientadas hacia

la eliminación de los intermediarios, es decir que las flores pasen desde el productor hacia el minorista, ya que así se lograría una considerable disminución en los precios.”

a) Características del sector ecuatoriano

(PROECUADOR)“Actualmente las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables.

Hace aproximadamente dos décadas, Ecuador descubrió su potencial para cultivar y exportar flores; claveles, crisantemos, gypsófilas, rosas, fueron las primeras flores que se sembraban para exportación, y ahora posee una porción importante del mercado internacional. La biodiversidad geográfica del Ecuador¹ y el clima, favorecen el crecimiento de muchas especies de flores, incluidas astromelias, claveles, crisantemos, margaritas, limonios, gipsófilas, flores de verano, etc. Las especies tropicales como la heliconia se cultivan en las áreas cálidas y húmedas del Ecuador. Las variedades de claveles que se cultivan incluyen las “NorlaBarlo”, “Charmeur”, “DarkOrganeTelster” y “Dallas”.

b) Condiciones geográficas

(PROECUADOR)“Poco tiempo después se descubrió que las condiciones de luminosidad de la sierra eran las perfectas para producir rosas de gran tamaño, por lo que la industria creció, cambiando así la vida de algunos cantones en las provincias de Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay, Carchi y Guayas. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero.”

c) Desarrollo de la floricultura

(PROECUADOR)“El desarrollo de la floricultura abrió posibilidades de trabajo para la población de Cayambe (mientras las tierras ganaderas empleaban a 5 personas, por cada 50 hectáreas una hectárea de flores emplea de 10 a 12 personas³), Pedro Moncayo y Mejía, en

Pichincha; Pujilí, Latacunga, Salcedo, en Cotopaxi; las dos provincias con mayor concentración de fincas”

d) Ubicación geográfica del sector en el Ecuador

(PROEcuador)“La ubicación geográfica es muy amplia dependiendo del tipo de cultivo. Las rosas se producen en la sierra ecuatoriana que abarca provincias como Pichincha, Cotopaxi, Cayambe. Las flores tropicales se producen también en el nor-occidente de Pichincha y en la costa ecuatoriana, Guayas. Las flores de verano y otras variedades se producen en la sierra ecuatoriana.

La mayoría de fincas dedicadas a flores de verano siembra gypsophila, hypericum, delphinium y lirios, y se encuentran en Imbabura, Cayambe, Quito, Tabacundo, Machachi, Latacunga, Ambato y Cuenca.”

e) Exportaciones del Sector

(PROEcuador)“Monto en dólares de las exportaciones de flores de Ecuador al mundo presenta un crecimiento sostenido del 11.21% anual en el periodo 2001-2012, mientras que la cantidad (toneladas) exportada de este sector en el mismo periodo apenas creció el 4.95% anual, con algunas caídas en los años 2006, 2007 y 2009”.

2.15.1 Empresa Exportcalas S.A.

Exportcalas S.A, nació con la misión de representar al sector floricultor ecuatoriano y satisfacer las necesidades de los clientes, a través de servicios rápidos y efectivos que los ayuden a generar valor agregado en los negocios,

2.15.2 El sector

a) Características de la empresa

Actualmente las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. Exportcalas S.A. descubrió su potencial para cultivar y exportar flores de verano; calas, ruscus, agaphantus, solidago, gypsofilas, que poseen

características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en floreros

c) Descripción del producto

Ecuador es uno de los países que posee mayor diversidad en las flores que ofrece al mundo, entre ellas la Rosa, que tiene más de 300 variedades entre rojas y de colores. La Gypsophila, que en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en el principal productor y con el mayor número de hectáreas en cultivo, el Limonium, Liatris, Aster y muchas otras Flores de Verano.

2.15.3 Principales mercados

a) Destino de las exportaciones ecuatorianas

(PROECUADOR) Los principales mercados de destino de las flores ecuatorianas son: Estados Unidos con una participación al 2012 de 40%, seguida de Rusia con un 25%, de Holanda con un 9%, Italia con un 4%, Canadá y Ucrania con un 3% y España con un 2% principalmente, de lo que se puede observar es que nuestra mayor demanda está dentro de nuestro continente (Canadá y Estados Unidos) seguido de Europa (Rusia, Holanda, Italia, Ucrania, España)

a) Productos

(PROECUADOR) En el sector florícola ecuatoriano, los productos de exportación son rosas, gypsophilas, flores de verano, flores tropicales, orquídeas, claveles, miniclaveles y otras. En promedio las flores de corte son las más exportadas.

“Las más cotizadas son las flores de verano por su excelente calidad, puesto que se encuentran ubicadas en una zona montañosa sobre el nivel del mar, la cual se nutre de tierra volcánica y agua de glaciares.”

b) Marcas

(Expoflores) Las flores más populares a nivel global, se encuentran también las calas y solidago, que generalmente son utilizados como decoración o adornos exóticos, muy famosos en Europa, tradicionalmente utilizadas en ramos de novia y arreglos florales.

c) Precios

(Fedexpor) Los precios varían de acuerdo al mercado, producto, variedad y tallo, se cotizan centavo por centímetro, que es el precio más aceptable y de interés para los floricultores (existen flores de 40,50, 60, 70, 80, 90 y hasta de 1,5 metros).

2.15.4 Comportamiento y tendencias

(Agroecuador) En general, el comportamiento de consumo de los mercados y países es cultural, por ejemplo Rusia gusta de flores con botones grandes, abiertos, tallos largos (de más de 90 cm), en Europa Central prefieren arreglos florales rosados fuertes y anaranjados y en Asia la gypsophila es muy cotizada.

2.15.5 Oportunidades comerciales

(Expoflores) Países como Alemania, Reino Unido, Francia y Países Bajos (Holanda) lideran las importaciones de flores gracias al alto consumo de su población. Cabe destacar, que Holanda actúa como principal intermediario en la cadena de la comercialización de las flores, siendo importador y a su vez re-exportador, principalmente a los países europeos

CAPÍTULO III

3.Propuesta del plan estratégico.

3.1 Antecedentes

Exportcalas S.A, nació con la misión de representar al sector floricultor ecuatoriano y satisfacer las necesidades de los clientes, a través de servicios rápidos y efectivos que los ayuden a generar valor agregado en los negocios, enmarcados en las normas sociales y ambientales. Es una institución sui géneris, pues vender flores significa vender alegría, satisfacer el gesto amoroso del cliente, llenar el espíritu del mundo. Y eso implica manejar las actividades con un ánimo diferente, con delicadeza y generosidad, con apertura y visión, apunta a ser una institución sólida, organizada y reconocida a nivel nacional e internacional, que agrupe al 100% de los actores del sector florícola ecuatoriano, capaz de proporcionar excelentes servicios y promover la responsabilidad social y ambiental.

3.2 Análisis situacional actual.

3.2.1 Determinación del F.O.D.A

Fortalezas

Fortaleza producción.

- Productos de alta calidad.
- Infraestructura en buenas condiciones.
- Compromiso de sus trabajadores.

Fortaleza de proveedores.

- Precios competitivos.
- Buena relación con proveedores y clientes.

Debilidades

Debilidades Administrativas.

- Falta de capacitación.
- Dificultad en los procesos administrativos
- Dificultad para trabajar en equipo
- Falta de técnicas y sistemas administrativos.
- Dificultad en cumplimiento de normas
- Falta de delegación de funciones

Debilidades en ventas.

- No realizan estudios de mercado analizando las variaciones de los mercados a los cuales se exporta y analizando la posibilidad de entrar en nuevos mercados.

Oportunidades

Oportunidades socio-cultural.

- Preferencia al producto ecuatoriano.
- Apertura a nuevos mercados por prestigio.
- Ferias nacionales e internacionales de flores.
- Promociones en fechas estratégicas.

Oportunidades tecnológicas.

- La tecnología va avanzando en cuanto a productos para crear mejor productividad en empresas tecnológicas.

Amenazas

- Competencia desleal.
- Inestabilidad económica y política en cuanto a exportación
- Variabilidad de precios de insumos.
- Casos fortuitos o de fuerza mayor “escases de lluvias”o “plagas”.

3.2.2 Matriz FODA

En la tabla se presenta la Matriz FODA, basada en un análisis de las condiciones externas e internas.

Cuadro 26: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores externos	Calidad de los productos	Dificultad en los procesos y trámites administrativos
	Buena relación con sus proveedores.	Falta de instrumentos de control
	Buena relación con sus clientes.	Dificultad en cumplimiento de normas
	La infraestructura es apropiada para brindar un buen producto.	Falta de capacitación al personal en diferentes áreas
Factores interno.		No cuenta con un plan estratégico
	Compromiso de sus trabajadores	
	Fijación de precios	Falta de un estudio de mercados
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Preferencia del producto ecuatoriano	La empresa cuenta con la capacidad instalada necesaria para cubrir la demanda insatisfecha tanto en el mercado Nacional e Internacional, de esta forma se logra cumplir con las exigencias del cliente y ganar mayor posicionamiento en el mercado actual.	Mantener un buen instrumento de control permitirá detectar falencias tanto en lo organizacional y operacional, en base a una innovación y retroalimentación de todos sus procesos.
Ferias nacionales e internacionales de flores.	El vínculo que existe entre empresa y cliente es adecuado, lo cual ha permitido mantener promociones estratégicas en fechas específicas, alcanzando la fidelidad de los clientes y su permanencia en el mercado.	La existencia de instituciones de capacitación permitirá apoyar al desarrollo del talento humano
Apertura nuevos mercados por prestigio.		
Realizar promociones en fechas estratégicas.		
Innovación de maquinaria y equipos más modernos.		

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia desleal	El tener un producto de calidad hace que exista una diferenciación del resto del mercado competitivo, brindando a sus clientes la confianza que la empresa florícola ofrece, de este modo se logra enfrentar la competitividad existente.	La empresa debería contar con un plan estratégico que permita mitigar el riesgo y controlarlo, de esta manera poder enfrentar situaciones adversas tomando las decisiones más acertadas en el bien de la empresa.
Alta competitividad en empresas florícolas	El mantener una relación adecuada con los proveedores ha permitido un beneficio mutuo, consiguiendo disminuir el valor del costo normal y generar un mayor plazo de financiamiento, lo cual permite conservar una estabilidad económica a pesar de la situación actual del país, ofreciendo precios diferenciados a los clientes.	Con una buena organización dentro de la empresa, se lograra mejorar el desempeño laboral, permitiendo la efectividad y optimización de los recursos, en cada tarea encomendada a los trabajadores que laboran en ella.
Inestabilidad política y económica		
Variabilidad en precios de insumos.		
Casos fortuitos o de fuerza mayor “escasez de lluvias”.		
Modificación en la normativa vigente.		

Fuente:Exportcalas S.A.
Elaborado por: Los autores

3.2.3 Análisis del entorno externo

Entornos que rodean la empresa

a) Entorno económico.

En los momentos actuales la economía del país es inestable, pese al esfuerzo que realiza el gobierno para mejorar la situación, por esta razón es vital importancia para el sector empresarial tomar las precauciones necesarias con el fin de respaldar sus intereses y de quienes forman parte de la empresa.

El ambiente económico está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto. Los mercados necesitan poder de compra, como la gente.

El poder de compra total depende de los ingresos, los precios, los descuentos y el crédito.

Los mercadólogos deben estar al pendiente de las principales tendencias de ingresos, de los cambios en los patrones de gasto del consumidor y variaciones en las tasas de ahorro y deuda. La industria florícola del país se ha convertido en una actividad muy importante que con el pasar de los años se ha consolidado en el mercado norteamericano principalmente y en menor escala en Europa, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas al interno del país.

b) Entorno político.

Nuestro país se ha caracterizado por una constante inestabilidad política durante los últimos años. Debido a diferentes factores que han afectado directamente los sectores más sensibles de la sociedad ecuatoriana.

Podemos mencionar que las decisiones tomadas tanto por el gobierno central como las dictaminadas por la asamblea afectan directamente a las actividades de la empresa, por las que considera como una amenaza de alto impacto, pues en su gran mayoría las reformas regulatorias que se han adoptado en los últimos años han perjudicado a diferentes áreas de la empresa, en especial en el área financiera y humana, que son los ejes fundamentales de la florícola.

c) Entorno social.

El aspecto social influye en toda la organización, ya que este debe motivar la participación de las fuerzas productivas, implementación y desarrollo de herramientas de producción junto al apoyo del departamento de talento humano obteniendo el beneficio en general para toda la empresa.

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

He aquí algunas de las principales características y tendencias que interesan a los mercadólogos y que son de vital importancia para que se tome en cuenta en el estudio que se está realizando.

Aspectos como:

Los valores culturales esenciales tienen gran persistencia.

Toda cultura está formada por una subcultura.

Los valores culturales secundarios cambian a través del tiempo.

- Puntos de vista de la gente sobre sí misma.
- Puntos de vista de la gente sobre los demás.
- Puntos de vista de la gente sobre las organizaciones.
- Puntos de vista de la gente sobre la sociedad.
- Puntos de vista de la gente sobre la naturaleza.

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

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

d) Entorno tecnológico.

En el sector florícola la tecnología es un factor de gran importancia, pues es necesaria en casi todas las áreas de la empresa, por ejemplo contar con una plataforma tecnológica de alta calidad beneficia en gran medida a la comunicación dentro y fuera de la empresa, ya que se puede mantener interconectados a los departamentos de la organización.

Un gran número de empresas florícolas cuentan con equipos especializados y comprometidos a la creación y producción de productos agroecológicos, pues sus laboratorios poseen tecnología de punta que permite obtener un alto nivel de rendimiento y calidad, además que ayudan a desarrollar técnicas de preservación ambiental, control de plagas y salubridad de la planta.

En la gestión de talento humano las herramientas tecnológicas nos presenta múltiples ventajas como: mantener una base de datos actualizada del talento humano, optimización de tiempo y recursos, agilización de procesos, seguridad y accesibilidad de información relevante, etc.

La tecnología es indudablemente una oportunidad en la gestión de talento humano principalmente porque en la actualidad las herramientas tecnológicas son accesibles, económicas y fáciles de usar.

Uno de los motivos por el que las Pymes crecen de manera lenta es la falta de infraestructura y recursos tecnológicos, en su gran mayoría las pequeñas y medianas empresas florícolas no cuentan con el espacio suficiente y mucho menos con la tecnología necesaria como para procesar la flor y exportarla directamente a los mercados internacionales.

Dentro de la empresa se hace uso de tecnología de última generación para facilitar las labores tanto productivas como de post cosecha dentro de la finca, lo que representa un gran esfuerzo tecnológico como económico por parte de la empresa para mejorar los procesos dentro de la misma.

Para el cultivo de flores cuenta con ingenieros en agronomía que usan diversas mezclas de fertilizantes para hacer que las plantas que producen sean mejores. A nivel de la finca los procesos son estrictamente controlados con el fin de evitar errores que pueden repercutir con el producto final.

3.2.4 Análisis del entorno interno.

El ambiente interno de la organización está compuesto por todas las fuerzas y actores que actúan y se originan dentro de la misma, razón por la cual se ha realizado un análisis que permita percibir a la empresa y apreciar cada una de los recursos para añadir valor a contribuir significativamente a la formulación de estrategias eficaces.

Una método práctico para el estudio del ambiente interno es el análisis de los recursos con que cuenta la empresa para hacer frente el reto de exportación y análisis de la cadena de valor, que consiste en examinar de manera sistemática las actividades internas de la empresa para que se pueda apreciar la medida en que cada actividad pueda añadir un valor al plan estratégico.

3.2.4 Estructura organizativa

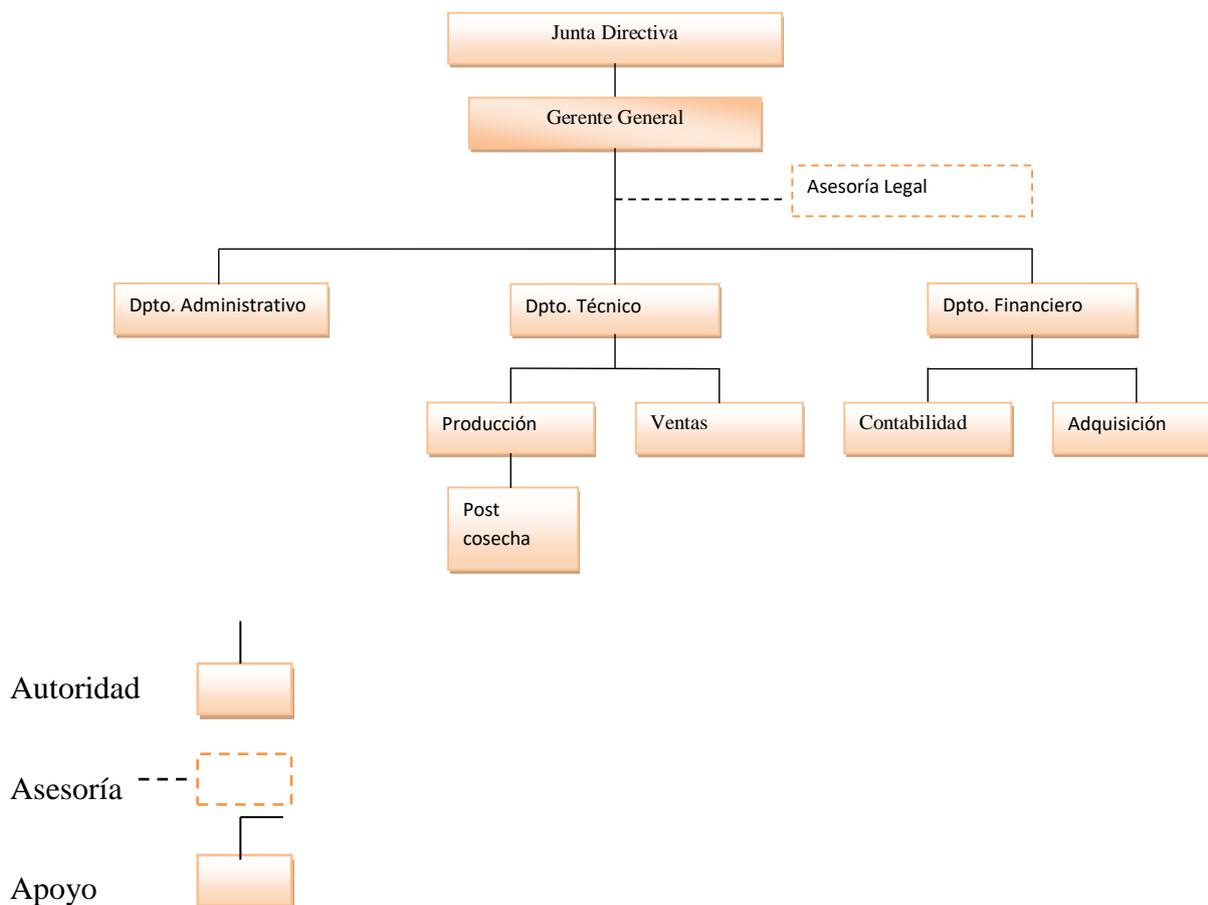
3.2.4.1 Estructura organizacional y de recursos humanos.

Exportcalas S.A se encuentra funcionando en la ciudad de Cotacachi unos 5 años, entre el personal de operaciones y administrativo suman 30 personas, especialmente para las personas que trabajan en el área de producción de post-cosecha o de campo se exige un nivel medio de educación es decir bachiller, y para el área administrativa es importante tener un título profesional o estar cursando últimos niveles de estudio. El nivel de educación requerido para cada área es el suficiente ya que la tecnología implantada no exige mayores conocimientos.

Constituye una fortaleza, el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades.

Además que se encuentra con el personal preparado y de experiencia para desenvolverse eficientemente en cada una de las actividades encargadas.

Grafico 24: Organigrama de la empresa Exportcalas S.A.



Fuente: Exportcalas S.A
 Elaborado por: los autores

3.2.5 Análisis de los potenciales clientes.

En un sector empresarial, el análisis de los potenciales clientes y consumidores juega un papel importantísimo ya que de la aceptación del producto, depende el éxito y la rentabilidad que la empresa Exportcalas S.A. pueda alcanzar, los clientes y consumidores son los que terminan el grado de calidad y el valor del precio de los productos ofrecidos.

En la actualidad la empresa se maneja con una base de datos de alrededor de 20 clientes de diversas partes del mundo en especial del mercado: EEUU. Canadá, Rusia, Holanda y Australia. La mayoría de ellos se dedica principalmente a la comercialización minorista de flores y arreglos, productos que al menos en el mercado norteamericano es muy bien pagado y muy cotizado. La mayor parte de las negociaciones se hacen vía comercio electrónico

utilizando herramientas como son el chat y el mail, además de herramientas tradicionales como son el teléfono

Como características principales de los clientes tenemos:

- Seguridad en las negociaciones
- Pagos cumplidos
- Exigencia alta en cuestiones de normas de calidad

Con el pasar del tiempo, se incrementan más clientes a la empresa gracias a los buenos comentarios emitidos por parte de clientes antiguos que han adquirido el producto en reiteradas ocasiones, y que han quedado satisfechos tanto con el producto como con el trato dado por parte de la empresa, lo que hace que la imagen de la misma crezca y trascienda fronteras. A continuación se especifican los clientes regulares de la empresa:

La cantidad anual producida y entregada por parte de la empresa es alrededor de 344.148 tallos que en valor monetario supera el \$2 064 88de dólares. La mayoría de las ventas realizadas son hechas bajo palabra, es decir bajo consignación, por lo cual obliga a la empresa a contar con los servicios de una

Carguera responsable que garantice la conservación adecuada de la flor, con el fin de evitar devoluciones.

3.3 Misión

“Satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional proporcionando flores frescas, naturales y de calidad”

3.4 Visión.

“Seremos al año 2021 una empresa reconocida en el mercado nacional e internacionales para la exportación de flores y tallos”, con procesos de producción óptimos, orientado a la satisfacción del cliente y que a la vez incremente la participación en el mercado.

3.5 Valores de Trabajo.

COMUNICACIÓN EFECTIVA : La comunicación requiere de un clima de confianza, congruencia entre lo que se dice y lo que se hace aumenta la credibilidad y la certidumbre y genera el clima apropiado para que la comunicación efectiva se logre.

TRABAJO EN EQUIPO: El compromiso que asume todo trabajador de Exportcalas S.A para generar sinergia en procura de resultados efectivos.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso de superar sus expectativas y satisfaciendo sus necesidades, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO: Garantiza nuestro posicionamiento en el medio actual y en un futuro, exige esfuerzo por mejorar constantemente la calidad de los productos, tanto internos como externos, mediante una actitud participativa, interactiva y de aprendizaje.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL: Enfoque empresarial que involucra el compromiso de Exportcalas S.A de enmarcar sus acciones con una contribución activa para el mejoramiento social, y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor agregado, sin atentar contra las normas establecidas.

3.6 Políticas

Las políticas que a continuación se describen facilitaran una eficiente ejecución de las actividades de la empresa florícola EXPORTCALAS S.A

1. La empresa establecerá horarios de trabajo acorde a sus necesidades y los trabajadores se registrarán al mismo de manera obligatoria.
2. La empresa otorgara vacaciones de acuerdo a la normativa vigente y sus trabajadores se registrarán al mismo de manera obligatoria.
3. El control de la asistencia del personal se llevará mediante un programa computacional y a través de registros que serán llenado por los supervisores
4. El personal operativo utilizarà todos los equipos de cuidado personal, necesarios para realizar sus labores diarias en la empresa.
5. .El personal operativo y administrativo de la empresa para su ingreso a las instalaciones deberá portar su carnet de identificación.
6. Todo el personal de la empresa tendrá derecho al servicio médico que ofrecerà la misma.
7. El personal de la empresa si es necesario podrá salir a atender diligencia personales con previa autorización del jefe inmediato y del encargado del departamento de recursos humanos.
8. Los registros de las transacciones realizadas diariamente se llevará por una persona encargada de los cobros y pagos que la empresa efectúa a proveedores, clientes, terceras personas, etc.
9. Todo ingreso, al igual que la salida de materiales y flor deberá tener una orden respectiva en la que constara la autorización la misma que será verificada y archivada.

3.7. PLAN DE ACCIÓN

3.7.1 Objetivos estratégicos.

Proporciona una orientación de los esfuerzos que lleva a cabo una organización y permite evaluar el desempeño de la misión, por lo tanto la florícola Exportcalas S.A establece las siguientes estrategias:

3.7.1.1 Objetivos del departamento de ventas

- Entrar en el mercado internacional.
- Incrementar las ventas.
- Ampliar la red de clientes directos.
- Mejorar la comunicación de los clientes actuales para tener un mayor nivel de satisfacción.

3.7.1.2 Objetivos del departamento de producción

- Incrementar y garantizar la productividad de la empresa en los procesos productivos para que la empresa sea competitiva en el mercado nacional e internacional.
- Generar una producción basada en la calidad para mantener a los clientes satisfechos.
- Reducir los costos de producción que permita aumentar el nivel de rentabilidad de la empresa.
- Mejorar los procesos de producción.

3.7.1.3 Objetivos del departamento financiero

- Mantener e incrementar la utilidad sobre la inversión que le permita a la empresa solventarse económicamente sin tener problemas.
- Incorporar un sistema contable actualizado, ágil e integrado que facilite el proceso y manejo de contabilidad.

- Implementar tecnología sofisticada al proceso contable para dotar a la empresa de competitividad tecnológica frente a las demás entidades del sector.
- Establecer un método de análisis de costos que permita determinar el gasto en el que incurre la empresa para producir cada tallo de flores de exportación y determinar su precio de venta.

3.7.1.4 Objetivos del departamento de R.R.H.H.

- Mantener un personal apto para las diferentes actividades que realiza.
- Definir las características básicas que necesita el trabajador para un determinado puesto de trabajo dentro de la empresa.
- Establecer un proceso de selección personal eficaz que permita ubicar a los candidatos idóneos en los puestos existentes.
- Instruir un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa de manera que este puede ser productivo y laboral bajo la filosofía de calidad total.

3.7.1.5 Objetivos del departamento de comercialización

- Realizar una mayor promoción y publicidad de la empresa y sus productos a través de él internet y participación en ferias y exposiciones para obtener mayor número de clientes.
- Conservar e incrementar el volumen de ventas captando nuevos clientes para tener mayores ingresos operacionales.
- Mantener e incrementar los pedidos y órdenes fijas con el fin de tener ubicado el mayor porcentaje de producción.
- Establecer relaciones comerciales sólida a largo plazo y rentables con clientes en todo el mundo.

3.8. Proyectos y estrategias

3.8.1. Departamento de Ventas.

Problema: No existe monitorización constante de los cambios en los gustos y preferencia de los consumidores, lo que ocasiona bajo nivel de ventas.

Objetivo 1:



Incrementar las ventas mediante la monitorización de la demanda, sus necesidades y expectativas.

Proyecto 1: Precios accesibles frente a la competencia.

Estrategias

- Brindar descuentos a clientes de acuerdo al tiempo y al volumen de ventas.
- Enviar muestras a clientes potenciales.

Cuadro 27: Objetivo 1/ proyecto 1

Actividades	Descripción	Responsable
1	Establecer programas especiales para ventas estacionales o para liquidar inventarios.	Jefe de ventas.
2	Programar ofertas a los clientes tales como: Por volúmenes o mezclas de compras. Por pronto pago. Descuentos especiales para los primeros compradores de una nueva variedad.	Jefe de ventas.
3	Dar diez días gratis de prueba de la durabilidad y frescura de la flor a nuevos clientes y lograr posicionarse en nuevos mercados.	Jefe de ventas.
4	Comprar yemas a la competencia para incrementar las variedades de flor que posee Exportcalas S.A.	Jefe de ventas.

Proyecto 2: Ampliarla línea de productos.

Estrategias:

- Investigar los nuevos gustos y preferencias del consumidor.
- Establecer políticas comerciales para la incorporación y el mantenimiento de nuevos distribuidores actuales y potenciales.

Cuadro 28: Objetivo 1/proyecto 2

Actividades	Descripción	Responsable
1	Enviar muestras a los clientes de la nueva variedad con bouquet que contengan la marca y el nombre de la variedad de la flor de verano.	Jefe departamento de ventas
2	Introducir nuevas variedades que satisfagan necesidades provocadas por cambios en el estilo de vida sus gustos y preferencias.	Jefe departamento de ventas
3	Vender a través de catálogos las diferentes variedades de flores en el exterior.	Jefe departamento de ventas
4	Confeccionar exhibiciones especiales para determinados grupos de clientes, o en ferias y exposiciones dentro y fuera del país.	Jefe departamento de ventas

Proyecto 3: Satisfacción del cliente

Estrategia

- Realizar una encuesta para conocer la satisfacción del cliente con relación al producto que recibe.
- Hacer mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes

Cuadro 29: Objetivo 1/ proyecto 3

Actividades	Descripción	Responsable	Registros relacionados
Inteligencia de Mercados	Este diagnostico proporcionará información acerca de las necesidades y expectativas del los clientes, el entorno en que se desarrolla la empresa y la posición de la misma frente a la competencia.	Mercadeo	
Adiestramiento para el uso	Manual que indica, el uso adecuado del producto para obtener un óptimo desempeño del mismo	Gerente Postventa	
Manejo de quejas y reclamos	Manejar un sistema que gestione las diferentes quejas y reclamos que se puedan presentar alrededor del producto entregado.	Gerente Postventa	Registro manejo de quejas y reclamos (Anexo 1)
Medición y evaluación satisfacción del cliente	Actividades dirigidas a diagnosticar la percepción y satisfacción del cliente hacia la empresa. Aplicar formula valor absoluto promedio	Gerente Postventa	Encuesta de satisfacción del cliente. (Anexo 2)

Proyecto 4: Conocer mejor las necesidades y expectativas de los clientes.

Estrategias:

- Diseñar un programa de servicio al cliente personalizado que permita mantener su lealtad.
- Proponer un servicio de control de calidad post-venta.

Cuadro 30: Objetivo 1/ proyecto 4

Actividades	Descripción	Responsable	Registros relacionados
Recepción de quejas	Las quejas y reclamos se recibirán vía telefónica, e-mail, fax o personalmente en las instalaciones de la empresa. El encargado debe registrar la queja y/o reclamo de manera completa en el registro de quejas y reclamos.	Personal Operario Servicio Postventa	Registro de Quejas Y Reclamos.
Evaluación	El encargado debe evaluar las causas y responsables de dicha queja y/o reclamo. Se debe reportar el registro de quejas y reclamos al Jefe de servicio Postventa.	Personal Operario Servicio Postventa	Registro de Quejas Y Reclamos
Solución	Se debe dar solución inmediata si se puede a la queja y/o reclamo, debe brindar opciones al cliente para reponer o reparar la queja y/o reclamo.	Personal Operario Gerente general	Registro de Quejas Y Reclamos
Retroalimentación del Cliente	El cliente debe expresar la conformidad lo no conformidad con sus pedidos, vía telefónica, e-mail, fax o personalmente en las instalaciones de la empresa	Cliente	

Recursos

- **Recurso Humano**

Se necesita personal calificado en manejo de Word, Excel, Internet, con experiencia en servicio al cliente.

Se necesita un gerente de postventa, con título universitario en áreas afines a la actividad y preferible experiencia en servicio postventa.

- **Infraestructura**

Para la gestión de quejas y reclamos, la empresa debe contar con:

- * Espacio Físico

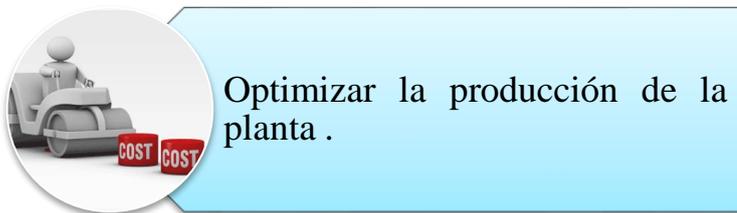
- * Equipos de Informática

- * Software
- * Papelería
- * Teléfono / Fax

3.8.2. Departamento de Producción.

Problema: Falta de control en sus procesos de producción, lo que impide tener una flor con características diferenciadas.

Objetivo 2:



Proyecto 1: Implementar durante todo el proceso un sistema de calidad total.

Estrategias:

- Mejorar la calidad de las flores mediante la aplicación de las normas.
- Establecer una referencia de calidad para la organización.

Cuadro 31: Objetivo 2/ proyecto 1

Actividades	Descripción	Responsable	Registros relacionados
1	<p>Comunicarse con las personas de la organización con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> * La política y los objetivos de la calidad. * La importancia de cumplir los requisitos del cliente así como los reglamentarios y estatutarios. * Logros representativos de la empresa, referentes a la calidad. * La promoción de la toma de conciencia sobre los requisitos del cliente en toda la organización. * Las responsabilidades definidas de 	<p>Dpto. de Producción Dpto. de comercialización. Jefe de ventas</p>	
2	<ul style="list-style-type: none"> * La dirección deberá llevar la comunicación a las áreas de trabajo. * Se deben realizar reuniones informativas del equipo y otras reuniones como aquellas para el reconocimiento de logros. * Se dispondrá de un tablero de anuncios. * Se abrirá un correo electrónico corporativo. * Habrá rotación semestral de un boletín informativo de la compañía. * Cartas o anuncios individuales 	Dpto. de Producción	
3	<p>Monitorear la eficacia de los mecanismos de retroalimentación dentro de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> * Revisiones o entrevistas individualizadas * Encuestas a los empleados y clientes * Registros de capacitaciones realizadas 	Dpto. de Producción	<p>Registro de manejo de quejas y reclamos Registro de capacitaciones (Anexo 3) Control de asistencia capacitaciones (Anexo 4)</p>
4	Levantar actas de reuniones que contengan elementos de comunicación interna.	Dpto. de Producción	

Proyecto 2: Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos.

Estrategias:

- Mantenimiento periódico a la maquinaria y equipos.
- Establecer las normas y rutinas necesarias para el excelente funcionamiento del proceso de poscosecha de la empresa.

Cuadro 32: Objetivo 2/proyecto2

Actividades	Descripción	Responsable
1	Realizar una nueva diagramación de los procesos inherentes a la distribución física del producto	Jefe de producción.
2	Identificar las aquellas actividades innecesarias que implica demoras	Jefe de producción.
3	Establecer canales de distribución adecuados utilizando aquellos que brinden mejores réditos y garantías	Jefe de producción.
4	Revisión de la maquinaria y equipo por el jefe de producción se realiza como mínimo dos vez al año, según las necesidades.	Jefe de producción.

Proyecto 3: Efectividad en manejo de costos.

Estrategia

- Buscar los mejores precios con los proveedores.
- Eliminar el desperdicio en las distintas actividades del proceso productivo.

Cuadro 33: Objetivo 2/ proyecto 3

Actividades	Descripción	Responsable	Registros relacionados
Determinar los requisitos de los productos a	Hacer lista de productos a comprar y sus requisitos	Jefe de compras	
Información de compras	Identificar y clasificar los productos solicitados. Especificar como se realizan los pedidos de compra y los responsables de estas.	Jefe de compras	Información de compras.
Selección de proveedores	Selección de proveedores nuevos Evaluación y reevaluación de proveedores activos	Jefe de compras	Evaluación-reevaluación de proveedores activos (Anexo 5)
Verificación de compras	Evaluación y reevaluación de productos	Jefe de compras	

Proyecto 4: Desarrollar un programa de incentivos.

Estrategias:

- Conformar equipos de trabajo en cada área de la empresa y en las diferentes fases del proceso.
- Los trabajadores impulsan la calidad en todos los niveles de la empresa.

Cuadro 34: Objetivo 2/ proyecto 4

Actividades	Descripción	Responsable	Registros relacionados
Eventos de recreación e integración	Bienvenida Ejercicio de risoterapia. Dinámica de integración Dinámicas de constitución de grupos. Refrigerio Partidos de fútbol femenino y masculino. Premiación al ganador.	Dpto. Talento humano	
Video acerca del trabajo en equipo.	Proyectar un video acerca del trabajo en equipo a todos los empleados de la empresa; una vez terminado dicho video el empleado expresará lo que comprendió y como lo aplicará dentro de sus actividades diarias.	Dpto. Talento humano Dpto. Producción.	
Taller de liderazgo	Impartir un taller de corta duración con el fin de desarrollar un liderazgo positivo en todos los gerentes de la organización.	Dpto. Producción.	
Recompensa por objetivo alcanzado.	Se realizará un pequeño paseo anual, esto será posible siempre y cuando los principales directivos determinen que el trabajo en equipo durante el año 2018 mejoró	Departamento de Talento Humano. Departamento de contabilidad. Gerencia general.	

Recursos

- Humanos: Planta de personal de la empresa Luxus BlumenS.A.
- Materiales
- Infraestructura: Instalaciones de la empresa Luxus Blumen S.A.
- Mobiliario, equipo y otros: Equipo de computación, conexión a internet, sillas, mesas, proyectores, parlantes, cartelera, etc.
- Material técnico de apoyo: Texto “Administración de recursos humanos” de Idalberto Chiavenato.

3.8.3. Departamento Financiero

- **Problema:** Mal manejo de los recursos económicos y tecnológicos dentro de sus procesos operativos y administrativos, lo que disminuye el nivel de rentabilidad de la empresa.

Objetivo 3



Proyecto 1: Optimización del recurso económico.

Estrategias:

- Realizar un presupuesto para el control de gastos.
- Determinar los costos reales en base a la competencia.

Proyecto 2: Adquisición de tecnología de punta.

Estrategias

- Cotización en el mercado.
- Selección de la oferta mas atractiva en función de precio y calidad.

Cuadro 35: Presupuesto adquisición de tecnología

Presupuesto de este proyecto se toma en cuenta lo siguiente:	
Sistema de información integrada(contabilidad, ventas , producción, recursos humanos) y nuevos equipos	\$ 20.000,00
Sistema de calefacción para el cultivo (anti-heladas)	\$ 5.000,00
Riesgo computarizado	\$ 3.000,00
Sistema de inventario mediante código de barras en post cosecha	\$ 1.000,00
Maquina zunchadora eléctrica (empaquete)	\$ 750,00
Otros	\$ 1.200,00
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 30.950,00

Proyecto 3: Implementacion de documentos de control en los procesos de produccion.

Estrategias:

- Adaptar la documentación y procedimientos necesarios para tener un mejor registro y control de costos
- Mantener un registro de orden de compras, entradas y salidas de bodega.

Proyecto 4: Obtener costos reales que permitan evaluar los resultados

Estrategia

- Analizar los costos anteriores vs información obtenida.
- Analizar la rentabilidad.

RECURSOS

Recurso Humano

El Gerente de Compras debe tener formación profesional en áreas administrativas o ingenieriles, debe tener experiencia en el área de compras

Responsable

El departamento financiero es el responsable de este procedimiento

Infraestructura

Para el desarrollo efectivo de este procedimiento es necesario.

- * Equipo de Oficina
- * Papelería en general

3.8.4 Departamento R.R.H.H.

Problema: No se ha impulsado la capacitación del personal, faltando un plan de capacitación global de todo el personal.

Objetivo 4

Potenciar las competencias del Talento Humano de Exportcalas S.A.

Proyecto 1: Desarrollo del recurso humano.

Estrategias

- Realizar un análisis de puestos a través del método cuestionario, el cual permitirá evaluar las competencias del personal.
- Desarrollar el sistema que permita determinar las brechas entre las competencias definidas para el perfil del puesto y el de la persona que lo ocupa.

Cuadro 36: Objetivo 4/proyecto 1

Actividades	Descripción	Responsable	Registros relacionados.
Proceso de selección de personal propuesto	<p>Antes de iniciar el proceso de selección de personal operativo se debe hacer una planeación de cuantos candidatos se van a evaluar de acuerdo a los puestos vacantes a ocupar, en consecuencia con los siguientes puntos:</p> <p>Determinar el perfil sintetizado del puesto a ocupar.</p> <p>Verificar las áreas a investigar en cada técnica a adoptar.</p> <p>Revisar la información necesaria para definir los puntos a aclarar.</p> <p>Determinar la duración del proceso de selección especificando la fecha, hora y duración, llevando un control.</p>	Dpto.Talento Humano	
Responsable de que el proceso se cumpla	La persona encargada debe tener el conocimiento preciso y las características idóneas para permitirle realizar una evaluación objetiva, obteniendo la información correcta y requerida logrando así el objetivo que permite la selección de personal.	Dpto.Talento Humano	
Técnicas utilizar para la selección de personal	<p>Las técnicas deberán ser desarrolladas y elaboradas de acuerdo al puesto en el nivel jerárquico que se pretende cubrir, de esta manera obtener la selección de los mejores candidatos.</p> <p>La encuesta es la técnica que se aplicará para obtener información de aquellas características de personalidad y profesional del candidato.</p>	Dpto.Talento Humano	Encuesta para el análisis de selección de puestos (Anexo 3)
Investigación de referencias	<p>Comprobar lo mencionado por el candidato en las técnicas anteriormente aplicadas, principalmente su historia laboral, es de gran importancia obtener información por parte de quien haya sido su jefe inmediato, el mismo nos pueda dar información sobre las funciones que desempeñaba, tiempo de empleo, comportamiento y desempeño</p> <p>Las referencias que se investiguen, darán pauta sobre lo que piensan los demás del candidato preseleccionado y así completar la información obtenida anteriormente llegando a tomar una decisión objetiva.</p>	Dpto.Talento Humano	

Proyecto 2: Control de asistencia

Estrategias:

- Diseñar una matriz de ficha para registrar un control diario de asistencia, licencias, comisiones, certificaciones medicas de todas las funciones de Exportcalas S.A.; evitando descuentos impropios.
- Diseñar una matriz de registro de salida o permiso laboral que permita calcular, controlar e ingresar al sistema de licencias las horas a compensar y horas.

Cuadro 37: Objetivo 4/ proyecto 2

Actividades	Descripción	Responsable	Registros relacionados.
1	Controlar el registro de asistencia , licencias , comisiones, certificados médicos de todos los funcionarios de la empresa exportcalas s.a. evitando descuentos impropios en los haberes.	Dpto.Talento Humano	Matriz de ficha de control de asistencia. (Anexo 5) Matriz de registro de autorización. (Anexo 6)
2	Mantener actualizada la base de datos funcional en cuanto a horarios, licencias y saldos de licencia.	Dpto.Talento Humano	
3	Calcular, controlar e ingresar al sistema de licencias las horas a compensar y horas extras a pagar.	Dpto.Talento Humano	
4	Realizar los procesos necesarios que permitan efectuar los descuentos pertinentes a los empleados de la empresa.	Dpto.Talento Humano	

Proyecto 3: Evaluación del personal

Estrategia

- Diseñar una matriz de cumplimiento de funciones que permita calificar a un empleado en cuanto al grado de cumplimiento de aquellas funciones que le fueron encomendadas a la empresa
- Proponer una matriz de desempeño del personal que nos permita calificar al trabajador en cuanto a sus aptitudes y actitudes dentro de la empresa, desde el punto de vista organizacional, de eficiencia y de funcionamiento en equipo.

Cuadro 38: Objetivo 4/ proyecto 3

Actividades	Descripción	Responsable	Registros relacionados.
Establecimiento de objetivos	Analizar el grado de cumplimiento real de las funciones por parte de la persona contratada en relación a aquellas que fueron indicadas para el cargo. Analizar las causas que originan situaciones insatisfactorias en el cumplimiento de las funciones. Establecer las recomendaciones y medidas correctivas Establecer elementos de juicio en la cual se basaran eventuales medidas laborales y contractuales (beneficios del trabajador)	Dpto. Talento Humano	
Pre evaluación	Definir los objetivos y criterios a evaluar. Definir el personal que se va a evaluar Preparar los formatos de evaluación. Presentación del cronograma del proceso de evaluación. Presentación de la tabla de escalas de evaluación.	Dpto. Talento Humano	Modelo de matriz de cumplimiento o de funciones (Anexo 8) Modelo de matriz de desempeño (Anexo 9)
Evaluación	Clasificación del personal con el uso del formato de evaluación Consolidación final del resultado de evaluación.	Dpto. Talento Humano	

Proyecto 4: Motivación y Capacitación

Estrategias:

- Brindar oportunidades de desarrollo personal a todos los trabajadores para incrementar su potencial y así contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y colectiva.
- Mejorar el trabajo en equipo dentro de Exportcalas S.A

Cuadro 39: Objetivo 4/ proyecto 4

Actividades	Descripcion	Responsable	Registros relacionados
Buzón de Sugerencias	Se dispondrán 2 buzones en las áreas sociales de la empresa, en donde los empleados podrán sugerir temas de interés para capacitaciones o actividades de integración, para hacer una selección de temas y actividades y ser incluidas en los cronogramas anuales de capacitación y actividades.	Dpto. Talento Humano	
Programa empleado del mes	Se realizara reuniones con los Jefes de pos cosecha, el jefe de RRHH, y el jefe de producción, quienes decidirán según los resultados de las evaluaciones de rendimiento del personal, el empleado del mes.	Dpto. Talento Humano	
Sistema de recompensas	La empresa dará al empleado del mes tres opciones en recompensa por su destacada labor: 1. Un día libre 2. Un obsequio o 3. Recompensa monetaria	Dpto. Talento Humano	
Capacitaciones	Se realizara 12 capacitaciones al año, en las que se incluirán temas de interés para la empresa y para los empleados.	Dpto. Talento Humano	Registro de Capacitaciones Cronograma (Anexo 10) Capacitaciones Control de Asistencia

3.8.5 Departamento de Comercialización

Problema: Inexistencia de un proceso de comercialización, que describa el proceso a realizar para comercializar la flor en los mercados nacionales e internacionales.

Objetivo 5



Consolidar la imagen corporativa e incrementar la cultura de consumo del producto a nivel nacional e internacional.

Proyecto 1: Desarrollar alianzas

Estrategias

- Promover la confianza con proveedores y empresas.
- Aplicar distribución mediante contratos de exclusividad.

Cuadro 40: Objetivo 5/ proyecto 1

Actividades	Descripción	Responsable
Determinar los requisitos de los productos a comprar	Hacer lista de productos a comprar y sus requisitos	Dpto. comercialización
Información de compras.	Identificar y clasificar los productos solicitados.	Dpto.. comercialización
Cotización	En base al presupuesto y bajo los requerimientos presentados por el área de producción y pos cosecha, se procede a realizar las respectivas cotizaciones.	Jefe de compras
Selección del proveedor	Logística selecciona la mejor opción considerando los mejores productos, los mejores precios, sinceridad, cumplimiento, prontitud en la entrega y condiciones de pago.	Jefe de compras

Proyecto 2: Plan de comunicación**Estrategias:**

- Mantener una comunicación directa y efectiva con los clientes, proveedores y trabajadores de la empresa.
- Mejorar la comunicación entre jefes y subordinados.

Cuadro 41: Objetivo 5/ proyecto 2

Actividades	Descripción	Responsable
Reuniones departamentales	El gerente general conjuntamente con el gerente de cada área realizara una pequeña reunión trimestral con los empleados, el fin de dichas reuniones es tratar asuntos como felicitaciones, objetivos a cumplir, actividades a desarrollarse, pequeñas charlas motivacionales.	Departamento de Talento Humano y Gerencia General
Desayunos de trabajo con los gerentes departamentales.	Se lo realizara el primer lunes de cada mes. Se trataran temas importantes como el desempeño de los empleados, planificación de actividades, etc.	Departamento de comercialización. Gerente general
Publicación Institucional	Con el fin de mantener informado al personal acerca de temas de interés común, la empresa creara y difundirá un boletín informativo cada mes.	Gerente general
Cartelera	Se instalará una cartelera en el comedor de la empresa con el fin de publicar comunicados que se consideren urgentes y notas de revistas, periódicos o internet de temas interesantes, para que lean los empleados en sus horas de descanso.	Jefe de comercialización Todos los departamento

Proyecto 3: Comunicación y publicidad

Estrategia

- Realizar una comunicación masiva utilizando medios amplios como redes sociales.
- Impulsar una campaña de publicidad donde incluya: folletos, publicidad en stand, banner, etc.

Cuadro 42: Objetivo 5/ proyecto 3

Actividades	Descripción	Responsable
Redes sociales	La empresa creara un perfil en Facebook, donde se publicara noticias y asuntos importantes relacionados con la empresa, por este medio también se pretende enviar mensajes e imágenes de motivación para los empleados, clientes, proveedores, accionistas y demás seguidores.	Departamento de comercialización. Jefe de ventas
Llamadas telefónicas	Como una política interna de la empresa se establece que al momento de recibir un llamado telefónico los empleados deben seguir el siguiente formato: 1.- Nombre de la empresa. 2.- Saludo 3.- Nombre de la persona quien está recibiendo la llamada 4.- Preguntar en que puede ayudar 5.- Proporcionar la información requerida o comunicar con la persona solicitada, en el caso que deba esperar activar la música de fondo posteriormente agradecer por la espera 6.- Para finalizar despedirse de manera cordial.	Departamento de comercialización. Jefe de ventas
Contacto de cliente vía e-mail	Analizar informes de las ferias. Recopilar información de contactos va internet Redactar cartas de presentación y contenido de publicidad. Enviar e-mail a nuevos contactos Dar seguimiento vía telefónica	Departamento de comercialización. Jefe de ventas
Diseño y publicación de página web de la empresa	Recopilar información que se publicara, buscando diseñadores que presenten sus mejores ideas y posteriormente colocación en la web.	Departamento de comercialización. Jefe de ventas

Proyecto 4: Asegurar el envío a los clientes

Estrategias:

- Recibir la información referente al despacho de cajas del día y asegurar las especificaciones del pedido.

- Diseñar el empaque con escritura del país de origen y destino.

Cuadro 43: Objetivo 5/proyecto 4

Actividades	Descripción	Responsable
Recepción de información de despachos.	Por vía Internet, se recibirá la información del despacho del día siguiente del área de mercadeo de la empresa. Esta información se debe entregar al jefe de pos cosecha, para poder planear las actividades. La información contiene el número de tabacos o cuartos, las variedades, longitudes, comercializadora y surtidos.	Departamento de comercialización. Jefe de ventas
Etiquetas	Se hacen las etiquetas de cada tabaco o cuarto según especificaciones. Las cajas deberán ir acompañadas de dos etiquetas con las siguientes indicaciones: Etiqueta de identificación: * Identificación: Nombre del productor. * # S.O / P.O * Naturaleza del producto * Nombre Comercializadora * Cantidad Etiqueta de surtido: * Código * Surtido: Número de ramos por variedad. d * Total ramos	Departamento de comercialización. Jefe de ventas
Etiquetado	Las etiquetas deben ser pegadas en las cajas antes de ser empacados los ramos, para que el empacador se asegure del contenido de la caja.	Departamento de comercialización. Jefe de ventas
Retroalimentación del Cliente	Informe de quejas o reclamos e información de despacho.	Departamento de comercialización. Jefe de ventas

3.2.2 Matriz de estrategias/ líneas de acción.

Cuadro 44: Matriz de estrategias/ líneas de acción.

OBJETIVOS			
Institucional	Dirección	Estrategias Alcanzarlo	Para Relación con la problemática o necesidad detectadas
Incrementar las ventas mediante la monitorización de la demanda, sus necesidades y expectativas.	Establecer metas de ventas diarias, semanales y mensuales	Entrar en el mercado internacional.	No existe monitorización constante de los cambios en los gustos y preferencia de los consumidores, lo que ocasiona bajo nivel de ventas.
		Incrementar las ventas.	
		Ampliar la red de clientes directos	
		Mejorar la comunicación de los clientes actuales para tener un mayor nivel de satisfacción.	

OBJETIVOS			
Institucional	Dirección	Estrategias para alcanzarlo	Relación con la problemática o necesidad detectadas
Optimizar la producción de la planta	Optimizar la cadena de valor realizando controles rigurosos de tiempos y movimientos del proceso productivo de la empresa Exportcalas S.A.	Incrementar y garantizar la productividad de la empresa en los procesos productivos para que la empresa sea competitiva en el mercado nacional e internacional.	Falta de control en sus procesos de producción, lo que impide tener una flor con características diferenciadas.
		Generar una producción basada en la calidad para mantener a los clientes satisfechos	
		Reducir los costos de producción que permita aumentar el nivel de rentabilidad de la empresa	
		Mejorar los procesos de producción	

OBJETIVOS			
Institucional	Dirección	Estrategias para alcanzarlo	Relación con la problemática o necesidad detectadas
Incrementar la utilidad neta	Entregar productos de calidad cumpliendo con las necesidades del cliente siendo efectivos	Mantener e incrementar la utilidad sobre la inversión que le permita a la empresa solventarse económicamente sin tener problemas	Mal manejo de los recursos económicos y tecnológicos dentro de sus procesos operativos y administrativos, lo que impide que su volumen de producción sea bajo.
		Incorporar un sistema contable actualizado, ágil e integrado que facilite el proceso y manejo de contabilidad	
		Implementar tecnología sofisticada al proceso contable para dotar a la empresa de competitividad tecnológica frente a las demás entidades del sector.	
		Establecer un método de análisis de costos que permita determinar el gasto en el que incurre la empresa para producir cada tallo de flores de exportación y determinar su precio de venta.	

OBJETIVOS			
Institucional	Dirección	Estrategias Para Alcanzarlo	Relación con la problemática o necesidad detectadas
Potenciar las competencias del talento humano de Exportcalas S.A	Perfeccionar las competencias del talento humano para generar cambios y mejoras	Mantener un personal apto para las diferentes actividades que realiza.	No se ha impulsado la capacitación del personal, faltando un plan de capacitación global de todo el personal.
		Definir las características básicas que necesita el trabajador para un determinado puesto de trabajo dentro de la empresa.	
		Establecer un proceso de selección personal eficaz que permita ubicar a los candidatos idóneos en los puestos existentes.	
		Instruir un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa	

OBJETIVOS			
Institucional	Dirección	Estrategias Para Alcanzarlo	Relación con la problemática o necesidad detectadas
Consolidar la imagen corporativa e incrementar la cobertura a nivel nacional e internacional	Elaborar estudios proyectos a fin de mejorar la comunicación y promoción social de los proyectos.	Realizar una mayor promoción y publicidad de la empresa y sus productos a través de él internet y participación en ferias y exposiciones para obtener mayor número de clientes	Inexistencia de un proceso de comercialización, que describa el proceso a realizar para comercializar la flor en los mercados nacionales e internacionales.
		Conservar e incrementar el volumen de ventas captando nuevos clientes para tener mayores ingresos operacionales.	
		Mantener e incrementar los pedidos y órdenes fijas con el fin de tener ubicado el mayor porcentaje de producción.	
		Establecer relaciones comerciales solididad a largo plazo y rentables con clientes en todo el mundo	

3.2.3 Identificación de programas y proyectos.

Luego de haber definido estos objetivos conjuntamente con sus estrategias de acción, corresponde la identificación de las intervenciones (planes, programas y proyectos), que de acuerdo a las prioridades establecidas para el periodo 2017-2021.

TABLA: POA 2017 -2021

Cuadro 45: Matriz de POA 2017-2021.

Problema: No existe monitorización constante de los cambios en los gustos y preferencia de los consumidores, lo que ocasiona bajo nivel de ventas.					
Objetivo: Incrementar las ventas mediante la monitorización de la demanda, sus necesidades y expectativas.					
PROYECTO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS ANUALES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Precios accesibles frente a la competencia	Brindar descuentos a clientes de acuerdo al tiempo y al volumen de ventas.	Venta actual – anterior	Mantener un crecimiento en ventas promedio a	Departamento de ventas.	\$1000
	Enviar muestras a clientes potenciales	Total vtas anterior			
Ampliar la línea de productos	Investigar los nuevos gustos y preferencias del consumidor	Productos nuevas(año)/total de productos (año)	Ampliar la producción de flores exóticas en un 20%	Departamento de ventas	\$2000
	Establecer políticas comerciales para la incorporación y el mantenimiento de nuevos distribuidores actuales y potenciales.				
Satisfacción del cliente	Realizar una encuesta para conocer una satisfacción del cliente con relación al precio que paga por el producto que recibe.	Total de ventas-ventas con reclamo/total ventas	Identificar la calidad del producto ofertado.	Departamento de ventas.	\$500
	Hacer mejoras potenciales que se deberán introducir bajo perspectiva de los clientes.				
Conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y la competencia.	Diseñar un programa de servicio al cliente.	Horas laboradas/Clientes atendidos	Mejorar en un 20% la atención al cliente	Departamento de ventas.	\$1000
	Proponer un servicio de control de calidad post-venta				
TOTAL PRESUPUESTO			\$4.500		

Problema: Falta de control en sus procesos de producción, lo que impide tener una flor con características diferenciadas.					
Objetivo: Optimizar la producción de la planta					
PROYECTO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS ANUALES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Implementar un sistema de calidad total.	Mejorar la calidad de las flores mediante la aplicación de las normas.	Normas cumplidas/normas estándar ISO	Alcanzar estándares de calidad en un 50%	Departamento de producción/gerente administrativo	\$2000
	Establecer una referencia de calidad para la organización.				
Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos	Mantenimiento periódico a la maquinaria y equipo	Producción actual/Producción planificada	Incrementar la productividad en un 15%	Departamento de producción	\$500
	Establecer las normas y rutinas necesarias para el excelente funcionamiento del proceso de pos cosecha de la empresa.				
Efectividad en manejo de costos de producción.	Buscar los mejores precios con los proveedores	Gastos invertidos/Número de venta.	Optimizar los recursos de la empresa en un 25%	Gerente administrativo	\$300
	Eliminar el desperdicio en las distintas fases del proceso productivo				
Desarrollar un programa de incentivos.	Conformar equipos de trabajo en cada área de la empresa y en las diferentes fases del proceso	Número de empleados satisfechos/Número de empleados	Garantizar la calidad y productividad	Departamento administrativo supervisores	\$1500
	Los trabajadores impulsan la calidad en todos los niveles de la empresa				
TOTAL PRESUPUESTO			\$4.600		

Problema: Mal manejo de los recursos económicos y tecnológicos dentro de sus procesos operativos y administrativos, lo que impide que su volumen de producción sea bajo.					
Objetivo: Incrementar la utilidad neta					
PROYECTO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS ANUALES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Optimización del recurso económico	Realizar un presupuesto para el control de gastos	Unidades producidas/insumos empleados (recurso económico).	Optimizar los recursos económicos en un 90%	Jefe de ventas Departamento financiero.	\$50
	Determinar los costos reales en base a la competencia				
Adquisición de tecnología de punta	Cotización en el mercado	Cantidad de maquinaria adquirida	Innovar en un 80% la totalidad de sus procesos	Departamento financiero.	\$30,950
	Selección de la oferta más atractiva en función de precio y calidad				
Implementación de documentos de control en los procesos de producción.	Adaptar la documentación y procedimientos necesarios para tener un mejor registro y control de costos	Verificación del cumplimiento de las metas de los procesos	Revisar el cumplimiento de las metas en un 100% de todos los procesos	Departamento de recursos humanos.	\$200
	Mantener un registro de orden de compras, entradas y salidas de bodega.				
Obtener costos reales que permitan evaluar los resultados	Analizar los costos anteriores vs información obtenida.	Costos anteriores-costos actuales/total de costos	Disminuir los costos de producción .	Gerente administrativo. Departamento de ventas.	\$1800
	Analizar la rentabilidad				
TOTAL PRESUPUESTO \$33,000					

Problema: No se ha impulsado la capacitación del personal, faltando un plan de capacitación global de todo el personal.					
Objetivo: Potenciar las competencias del Talento Humano de Exportcalas S.A.					
PROYECTO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS ANUALES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Desarrollo del recurso humano	Realizar un cuestionario de análisis de puestos a través el cual se pretende evaluar las competencias del personal	Perfil de puestos obtenido/perfil del puesto proyectado	Mejorará las competencias en un 80%	Gerente administrativo	\$150
	Desarrollar el sistema que permita determinar las brechas entre las competencias definidas para el perfil del puesto y el de la persona que lo ocupa				
Control del personal	Diseñar un modelo de ficha para registrar un control diario de asistencia, licencias, comisiones, certificaciones medicas de todas las funciones de Exportcalas S.A.; evitando descuentos impropios.	Horas trabajadas/Horas estándar.	Incrementar el rendimiento de la M.O. en un 10%	Supervisor	\$100
	Diseñar un registro de salida o permiso laboral que permita calcular, controlar e ingresar al sistema de licencias las horas a compensar y horas extras a pagar.				
Evaluación del personal	Diseñar una matriz de cumplimiento de funciones que permita calificar a un empleado en cuanto al grado de cumplimiento de aquellas funciones que le fueron encomendadas a la empresa	Eficiencia de los trabajadores	Promedio de evaluación de todos los trabajadores (95/100)	Departamento de recursos humanos	\$100
	Proponer una matriz de desempeño del personal que nos permita calificar al trabajador en cuanto a sus aptitudes y actitudes dentro de la empresa, desde el punto de vista organizacional, de eficiencia y de funcionamiento en equipo.				
Motivación y Capacitación	Brindar oportunidades de desarrollo personal a todos los trabajadores para incrementar su potencial y así contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y colectiva.	# trabajadores capacitados/total de trabajadores	Capacitar a todos los trabajadores trimestralmente	Departamento de recursos humanos	\$20000
	Mejorar el trabajo en equipo dentro de Exportcalas S.A				
TOTAL PRESUPUESTO \$20,350					

Problema: Inexistencia de un proceso de comercialización, que describa el proceso a realizar para comercializar la flor en los mercados nacionales e internacionales.					
Objetivo: Consolidar la imagen corporativa e incrementar la cultura de consumo del producto a nivel nacional e internacional.					
PROYECTO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS ANUALES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Desarrollar alianzas	Promover la confianza con proveedores y empresas.	Número de contratos de exclusividad realizado/total de contratos (año)	Alcanzar el 30% de contratos de exclusividad	Departamento de ventas/gerente general	\$500
	Aplicar distribución mediante contratos de exclusividad				
Plan de comunicación	Mantener una comunicación directa y efectiva con los clientes, proveedores y trabajadores de la empresa.	# De empleados satisfechos/# de empleados	Mejorar el clima laboral.	Departamento de comercialización	\$1000
	Mejorar la comunicación entre jefes y subordinados.				
Comunicación y publicidad	Realizar una comunicación masiva utilizando medios amplios como redes sociales	$\frac{\text{Raiting obtenido}}{\text{Raiting proyectado}}$	Aumentar la publicidad en un 20%	Departamento de comercialización	\$3000
	Impulsar una campaña de publicidad donde incluya: folletos, publicidad en stand, banner, etc.				
Asegurar el envío a los clientes	Recibir la información referente al despacho de cajas del día y asegurar las especificaciones del pedido.	Despacho de entrega a tiempo/total de despacho	Disminuir las quejas o reclamos por despachos a destiempo	Departamento de comercialización	\$1500
	Diseñar el empaque con escritura del país de origen y destino				
TOTAL PRESUPUESTO			\$5500		

RESUMEN DEL PRESUPUESTO 2017-2021

Cuadro 46: Resumen del presupuesto 2017-2016

RESUMEN DEL PRESUPUESTO 2017-2021	
OBJETIVOS	Presupuesto
Incrementar las ventas mediante la monitorización de la demanda, sus necesidades y expectativas	\$ 4.500,00
Optimizar la producción de la planta	\$ 4.600,00
Incrementar la utilidad neta	\$ 33.000,00
Potenciar las competencias del talento humano de EXPORTCALAS S.A.	\$ 23.500,00
Consolidar la imagen corporativa e incrementar la cultura de consumo del producto a nivel nacional e internacional	\$5.500,00
TOTAL PRESUPUESTO	\$71.100,00

El presente cuadro detalla el resumen del presupuesto del año 2017 al 2021 de cada objetivo establecido, que será de beneficio para la empresa Exportcalas S.A., aplicando las estrategias desarrolladas en el proyecto, permitiendo permanecer y crecer dentro del competitivo mercado florícola a nivel nacional e internacional.

CAPÍTULO IV

4. Impactos

Es necesario efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de cada uno de los impactos que genera el proyecto en los siguientes aspectos:

4.1. Impacto Social.

4.2. Impacto Económico

4.3 Impacto Empresarial

4.4 Impacto General.

Para la evaluación se ha realizado una Matriz de Valoración considerando impactos positivos, aplicando la siguiente escala de evaluación.

Valoración Cualitativa	Valoración Cuantitativa
Muy Alto	5
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Muy Bajo	1
Indiferente	0

Para el respectivo cálculo se utilizara esta fórmula.

$$NI = \frac{\sum}{n}$$

NI = Nivel de Impacto

\sum = Sumatoria de la valoración cuantitativa

n = Número de indicadores.

4.1. Impacto social.

El presente proyecto tendrá un impacto social, ya que al realizar un plan estratégico, incrementamos la eficiencia a través de la capacitación de personal, lo cual mantendrá motivado al personal e incidiendo directamente en la atención al cliente y satisfacción del mismo.

Cuadro 47: Impacto social

CUANTITATIVA INDICADORES	VALORACIÓN						
	0	1	2	3	4	5	Total
Capacitación al Personal				X			
Motivación				X			
Mejor atención					X		
Satisfacción del cliente					X		
Total				6	8		14

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Los autores

$$NI = \frac{\sum NI}{n} = \frac{14}{4} = 3,5$$

Análisis

Capacitación al personal

Con una mejor capacitación se evitará retrocesos tanto en lo administrativo como productivo, desarrollando las competencias de los trabajadores, ya que se observa un impacto positivo.

Motivación

Al encontrarse con el personal motivado dentro de la empresa, se eliminará bajos rendimientos, y se aumentara incentivos al personal considerando un nivel medio positivo.

Mejor atención

Al conocer con claridad las actividades a realizar existirá una rápida atención a los clientes en todos los procesos, es decir este aspecto mejora notablemente por lo que se consideró un impacto alto positivo.

Satisfacción del cliente.

Es definitivo que el cliente siempre tiene la razón por tal motivo se pretende entregar productos y servicios de calidad, y así lograr tener una buena comunicación entre cliente y propietario por tal motivo se consideró un nivel alto positivo.

4.2 Impacto económico

El plan estratégico tendrá un impacto económico, ya que mediante la optimización de recursos, se obtendrá mayor rentabilidad lo cual permitirá a la empresa invertir en tecnología e innovar para ser más competitivos y generar mayor oferta de trabajo.

Cuadro 48: Impacto económico.

CUANTITATIVA INDICADORES	VALORACIÓN						
	0	1	2	3	4	5	Total
Optimización de recursos.					X		
Tecnología					X		
Innovación.				X			
Oferta de empleo				X			
Total				6	8		14

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Los autores

$$NI = \frac{\sum}{n} NI = \frac{14}{4} = 3,5$$

Análisis**Optimización de recursos**

Al tener una planificación detallada de cómo disminuir tiempos muertos y reducir costos de producción se efectivizará las acciones, evitando la pérdida de recursos, lo que significa ahorro, por lo que se asignó un impacto alto positivo.

Tecnología

Al implementar tecnología dentro de sus procesos operativos y administrativos, implica una mayor productividad, incrementando el volumen de producción y optimización de los recursos, por lo que se consideró un impacto alto positivo.

Innovación

El presente proyecto tiene un impacto Alto positivo, porque permitirá crear más oportunidades de trabajo y mejorar la calidad de vida de las familias que pertenecen a la empresa, misma que permitirá incrementar sus ingresos; además crear productos con estándares de calidad que el cliente exige, de esta manera mejorar la economía de las personas contribuyendo al desarrollo.

Oferta de empleo

El proyecto permitirá a la empresa posicionarse en el mercado tanto nacional e internacional, para lo cual se necesitará incrementar la productividad por ende existirá nuevas plazas de trabajo, por lo que se asignó un impacto medio positivo.

4.3 Impacto empresarial

Este proyecto refleja un impacto en el ámbito empresarial, mejorar las prácticas empresariales aquellas tradicionales que se han tomado como base para tener una administración más efectiva que permita tomar decisiones más acertadas en la gestión que pretenda realizar con el fin de tener una mejora continua en cada uno de los procesos tanto administrativos como los de producción.

Cuadro 49: Impacto empresarial.

CUANTITATIVA INDICADORES	VALORACIÓN						
	0	1	2	3	4	5	Total
Imagen de la empresa					X		
Trabajo en equipo.				X			
Eficiencia					X		
Mejora Continua						X	
Total				3	8	5	16

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Los autores

$$NI = \frac{\sum NI}{n} = \frac{16}{4} = 4$$

Análisis

Imagen de la empresa.

Desde un sentido estratégico y operativo la imagen guía el estilo y la conducta de la empresa, ya que es lo que diferencia una empresa de otras, por ende se le asignó un impacto alto positivo.

Trabajo en equipo

Con el proyecto será más fácil coordinar y llegar a cumplir con los objetivos y metas propuestas, distribuyendo de mejor manera la carga laboral, evitando duplicidades de funciones, por lo que se le ha dado un impacto medio positivo.

Eficiencia.

Es definitivo que la eficiencia permitirá reducir al mínimo la cantidad de recursos usados, logrando incrementar la cantidad de producción de flores de verano, por lo que se le asignó un puntaje alto positivo.

Mejora continua

A través de la mejora continua se pretende mejorar los productos, servicio y procesos, lo cual permite el crecimiento y desarrollo de la empresa.

4.4 Impacto general

Cuadro 50: Impacto general.

CUANTITATIVA INDICADORES	VALORACIÓN						
	0	1	2	3	4	5	Total
Social					X		
Económico					X		
Empresarial						X	
Total					8	5	13

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Los autores

$$NI = \frac{\sum NI}{n} = \frac{13}{3} = 4,33$$

Análisis general.

El desarrollo del plan estratégico tendrá un impacto alto positivo, generando un desarrollo sostenible tanto en lo social, económico y empresarial, incrementando los ingresos y disminuyendo los gastos. Al relacionar los valores de las matrices de los impactos, se establece que los impactos positivos tienen un puntaje de 13 que dividido al número de impactos equivale a 4,33.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo al análisis externo realizado se ha determinado que la empresa Exportcalas S.A. tiene importantes oportunidades dentro de sector florícola, en base a los indicadores económicos y el desarrollo del mercado potencial creciente.
- La empresa Exportcalas S.A. ante el aumento del comercio exterior, las empresas exportadoras necesitan un planteamiento cada vez más tecnificado y sistemático para determinar los métodos más idóneos de competir en los mercados exteriores.
- De las matrices propuestas se deduce que dentro del diseño y evaluación de estrategias la empresa Exportcalas S.A., no cuenta con un plan estratégico que garantice la participación en el mercado.
- Los impactos generados en este proyecto son positivos lo cual genera un desarrollo sostenible, garantizando la efectividad y calidad productiva.

Recomendaciones

- La Junta Directiva de la empresa Exportcalas S.A. podría apoyar su crecimiento en la lealtad y confianza de sus clientes basándose en su importante imagen empresarial que se basa en la alta calidad de las flores y tallos de verano que produce y comercializa, solo esto le permitirá permanecer y crecer dentro del competitivo mercado florícola a nivel mundial.
- Se recomienda a la empresa EXPORTCALAS S.A fortalecer sus operaciones de comercialización, en base a medios confiables que le permita conocer la información oportuna y veraz, mejorando así su producto en forma directa y oportuna con sus clientes.
- Se sugiere al Dpto. Técnico monitorear constantemente los cambios del mercado y las acciones de la competencia lo que permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas orientadas a mantener el liderazgo basado en su competitividad y productividad.
- Se recomienda al Gerente General tomar en cuenta los posibles impactos que se pueden generar en la florícola, con el fin de mitigarlos o buscar ciertas estrategias que ayuden a disminuir el impacto de los mismos tanto hacia la sociedad como a sus trabajadores.

Fuentes Bibliográficas.

- Aguilar, C. E. (2008). Guía práctica para la elaboración de tesis. Quito: CODEU.
- Amad, C. (2010). Administración por procesos un enfoque integrador. México: Mc Graw Hill.
- Andino, P. (1988). Investigación Social teorías, métodos y técnicas. Quito.
- Badal, M. (2012). Gestión por procesos. Barcelona: Iese.
- Bernal Torres, S. &. (2013). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Colombia: Pearson.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: PEARSON.
- Blanco, C. (2011). Encuesta y estadística. Córdoba: Brujas.
- Bohlander, G. (2010). Administración por procesos. México: Mc Gra Hill.
- Carvajal, L. (1992). Metodología de la investigación . En L. Carvajal, Metodología de la investigación (pág. 78). Barcelona, Herder .
- Carvajal, L. (2013). Metodología de la Investigación. 10 ma.
- Chiavenato, A. (2007). Introducción a la teoría general de la Administración. México: Séptima Edición.
- CHIAVENATO, I. ((2008)). Introducción la teoría general de la administración. 7ma ED.
- Chistopher, L. marketing de servicios. sexta.
- David, F. (2008). Conceptos de Administración estratégica. México: México.
- Duane, M. (2011). Administración Estratégica un herramienta para la competitividad . California: Segunda Edición.
- Ernest, M. (2010). Planeación Estratégica. México: Trillos.
- F, P. N. (2007). MARKETIGN ESTRATEGICO . Madrid: octava.
- H, J. (2012). Marketing de servicios conceptos estartegicos y caso.
- Harold, K. (2010). Elementos de la Administración. México: Mc Graw Hill.

- Henry, F. (2010). Administracion de Empresas. Paris.
- Hernandez Roberto, F. B. (2011). Metodologia de la Investigacion.
- Julian, H. (2005). Administracion gestion y Comercializacion en als pequeñas.
- KOONTZ, H., & WEIHRICH, H. ((2008)). Administración una perspectiva global. 12ava ED.
- Lema, A. &. (2012). Planeación estratégica por áreas funcionales. Mexico: Alfaomega.
- Mario, R. (2010). Planificación Estrategica en Recursos Humanos.
- Martha Hernandez, S. C. Metodo de investigacion. 2011: 3 Educaion Especial.
- Martínez Ruiz, H. A. (2010). Metodologia de la Investigacion . En H. A. Martínez Ruiz, Metodologia de la Investigacion (pág. 83).
- Martinez Ruiz, H., & Avila Reyes, E. (2010). Metodologia de la investigacion. CENGAGE.
- Munch, L., & Ángeles, E. (2009). Metodos y tecnicas de investigacion. Mexico: Trillas.
- Robbins, S. C. (2010). Administración. Mexico: Pearson.
- Roger, B. (2007). Marketing Estartegico. Mexico: cuarta.
- Rojas L, D. (2012). Sistemas de Control de Gestion. Bogota.
- Ruth Silva, G. E. Gestion del Talento humano. Quito: primera.
- Sainz, J. M. (2013). Plan estrategico. Madrid.
- Santos, A. C. (2010). Gestion del Talento Humano y del conocimiento. Bogota: primera edicion.
- Stephen Robbins, M. C. (2008). La Administración en el mercado de hoy. México: Prentice Hill.
- Stephen, R. (2008). Comportamiento Organizacional. Mexico: Octava Edición Prentice Hall.
- Stoner James, F. E. (2006). Admnistración. Mexico: Pretice Hall.

Linkografía

- Agroecuador. (s.f.). Recuperado el 12 de noviembre de 2015, de www.agroecuador.com
- Expoflores. (s.f.). Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de www.expoflores.com
- <http://ibarrablog.blogspot.com/>
- PROECUADOR. (s.f.). Recuperado el 22 de NOVIEMBRE de 2015, de www.proecuador.gob.ec/wp-
- www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo.shtml#defin. (s.f.).
- www.pastosaludese.gov.co/site/images/stories/.../estdirecc08.pd. (s.f.).

Anexos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EXPORTCALAS S.A.

Agradecemos la información y el tiempo prestado por usted al contestar la siguiente encuesta.

Objetivo: Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa EXPORTCALAS S.A.

Instrucciones

- ❖ El éxito del presente estudio depende de la objetividad y sinceridad de sus respuestas
- ❖ Marque con una X la respuesta que considere correcta
- ❖ Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva

Cuestionario

1. ¿Usted tiene clara las funciones y responsabilidades a su cargo?

SI

NO

2. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?

SI

NO

3. ¿Se cumple las Normas del reglamento interno de la empresa?

Siempre

a veces

nunca

4. ¿Qué tipo de motivación recibe usted por parte de la empresa?

- Económico
- Reconocimiento
- Asensos
- Premios
- Ninguno

5. ¿La empresa capacita al personal para el desempeño laboral?

- SI
- NO

6. ¿Cómo es la relación con sus proveedores y clientes?

- Muy buena
- Buena
- Regular

7. ¿Cree usted que la infraestructura de la empresa es?

- Muy Adecuada
- Adecuada
- Regular
- Pequeña
- Muy Pequeña

8. ¿La empresa cuenta con tecnología de punta dentro de sus procesos?

- SI
- NO

9. ¿Los equipos y maquinas reúnen las condiciones necesarias para su correctodesenvolvimiento en el trabajo?

SI

NO

10. ¿Qué hace falta en la empresa para mejorar la productividad en los trabajos?

Determinar responsabilidades muy bien estructuradas y delimitadas

Mayor productividad

Trabajar bajo metas

Entregar los trabajos en el tiempo establecido

Llevar un control adecuado de los trabajos



Modelo de encuesta que fue aplicada a los clientes fijos de la empresa Exportcalas S.A.

1. ¿Indique la actividad a la que se dedica su empresa?

Comercialización mayorista

Comercialización minorista

Otros

2. ¿Cuánto tiempo usted es cliente de Exportcalas S.A?

1 a 2 años

2 a 3 años

Más de 3 años

**3. ¿Indique el monto de compra de flores y tallos importados por su empresa
anualmente?**

5000 a 10.000

10.000 a 15.000

15.000 a 20.000

4. ¿Con que frecuencia realiza compras de flores y tallos en Exportcalas S.A?

Semanal

Mensual

Bimensual

5. ¿De acuerdo a las siguientes características porque prefiere adquirir flores y tallos ecuatorianas en Exportcalas S.A?

Puntualidad en la entrega

Calidad

Precios Competitivos

Otros

6¿Cuándo usted realiza una devolución, lo hace por?

Pedido erróneo

Mala calidad del producto

Llego a destiempo

7¿Usted cree que el Ecuador produce las mejores flores y tallos a nivel Mundial?

SI

NO

8¿Estaría usted interesado en adquirir flores de verano provenientes del Ecuador?

SI

NO

9¿Cómo obtuvo su empresa el contacto con sus actuales proveedores de flores?

Ferias Mundiales

Internet

Visita De Su Empresa A Países Productores

Visita De Proveedores A Su Empresa

10 ¿Señale las fechas específicas del año, en las cuales se incrementa significativamente el volumen de compra de flores en su país?

San Valentín

Mujer

Madres

Navidad



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EXPORTCALAS

S.A.

Objetivo: Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa EXPORTCALAS S.A.

1. ¿La empresa Exportcalas cuenta con una infraestructura adecuada para brindar mejor su servicio?
2. ¿Dispone La Empresa de un organigrama estructural y/o funcional?
3. ¿Tiene definida las funciones de personal por escrito?
4. ¿Trabaja la empresa en base a un plan estratégico?
5. ¿Cree usted que el personal que labora en la empresa Exportcalas esté dispuesto a trabajar bajo presión ante las exigencias de los clientes?
6. ¿Considera que sus empleados necesitan capacitarse en alguna área específica?
7. De qué manera cumple la empresa Exportcalas con los objetivos y las metas de la empresa
8. ¿Cómo es su relación con los proveedores?
9. ¿Con cuántos clientes fijos cuenta la empresa?
10. ¿Cómo su producto se diferencia de los demás?

Anexo 1: Formato quejas y reclamos

Formato quejas y reclamos				
Datos reclamante empresa domicilio teléfono fax interlocutor				
Descripción de la reclamación				
calidad tallo				
Torcidos	Deshidratación	Plagas	Enfermedades	Maltrato
Calidad empaque		Error surtido	en Error de etiqueta	otro
Especificación/anexo				
Rechazos				
Evaluación				
Causas:				
Proceso(s) responsable(s)				
Solución (es)				
Responsable			Fecha	
Preparo Fecha Firma		Reviso Fecha Firma		Autoriza Fecha Firma

Anexo 4: Modelo de un cuestionario de análisis de puestos

Planificación de recursos humanos cuestionario para el análisis del puesto					
Cargo	Área o departamento				
Información general	Unidad o sección				
	Jefe inmediato				
	Reporta además a:				
	Subordinados:				
	Jornada laboral				
Descripción general del cargo descripción específica	Actividades rutinarias				
	Actividades periódicas				
	Actividades eventuales				
Responsabilidad	de personas				
	de herramientas				
Requerimientos del cargo	Características físicas				
	Características personales				
Sexo laboral requerido					
	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante
Actividad emocional					
Aptitud positiva					
Honestidad					
Veracidad					
Madurez					
Paciencia					
Amabilidad					
Capacidad de dirigir					
Capacidad de organizar					
Capacidad de controlar					
Iniciativa					
Compañerismo					
Imparcialidad					

Fuente : Investigación documental

Elaborado por: Los Autores

Anexo 5: Matriz de ficha de control de asistencia.

CONTROL DIARIO DE ASISTENCIA					
Departamento			Turno		
Cargo			Fecha		
Nº orden	Apellidos y Nombres	Hora Ingreso	Firma	Hora Salida	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
	Firma sello y				

Anexo 6: Matriz de registro de autorización

Registro de Autorización de Salida					
Nombres y Apellidos					
Área					
Cargo					
Día	Mes	Año	Hora salida:		
			Hora retorno:		
Motivo					
Personal	Salud	Asuntos institucionales	Comisión	Capacitación	
Argumento					
-----		-----		-----	
Asistente Administrativo		Jefe Inmediato		Solicitante	

Anexo 7: Evaluación-reevaluación de proveedores activos

Nombre:		NIT
Dirección		E-Mail
Tel.	Fax	Ciudad
Productos/Servicios Suministros		
Evaluación		
Tópico	Puntaje	
	Rango	Calificación
Precio ¿La empresa trabaja con precios favorables y promedios del mercado?	0-20	
Calidad del servicio ¿la empresa entrega el producto en perfectas condiciones, cumpliendo los requisitos especificados?	0-30	
Efectividad en la atención de reclamos ¿la empresa atiende efectivamente los reclamos prestados?	0-20	
Tiempo de entrega de pedidos ¿los tiempos de entrega de productos han sido acordados?	0-30	
total	100	
Preparo	Reviso	Autorizo
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Anexo 8: Modelo de matriz de cumplimiento de funciones

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES						
Cargo:			Jefe inmediato:			
Periodo:						
N°	Descripción de la función	Grado de cumplimiento del desempeño				Recomendación
		E	B	R	I	
1	Mantener y ampliar relaciones empresariales con clientes (comunicación, asesoría seguimiento, resolución de insatisfacciones y quejas etc.)					
2	Desarrollar potenciales clientes (contacto, asesoría, promoción, venta)					
3	Manejar la cartera de clientes a cargo					
4	Mantener contacto con agencias de carga					
5	Participar en reuniones con gerencia general					
6	Elaborar reportes de ventas					
7	Ingresar pedidos al sistema de ventas					
8	Apertura de formularios de exportación y liquidación de de exportaciones					
9	Archivar documentación					
10	Verificar la compra de flor a proveedores					
nombre del calificador						firma:
E: excelente B: bueno R: regular I: insatisfactorio						

Fuente : Investigación documental

Elaborado por : Los Autore

Anexo 9: Modelo de matriz de desempeño

MATRIZ DE DESEMPEÑO						
Cargo:		Jefe inmediato:				
periodo:						
N°	Descripción de la función	Grado de cumplimiento del desempeño				Recomendación
		E	B	R	I	
1	Motivación, eficiencia y cumplimiento en la obtención de servicios y en la obtención de resultados					
2	Calidad y precisión en el trabajo realizado					
3	Planificación y ejecución del trabajo					
4	Capacidad analítica					
5	Conocimiento de las tareas de sus compañeros en la motivación					
6	Conocimiento eh involucramiento en la marcha global de la campaña					
7	Comunicación fluida y relación con los compañeros; capacidad de trabajo e equipo					
8	Capacidad de adaptación a la ejecución de tareas imprevistas					
9	Motivación, compromiso e iniciativa en el trabajo					
10	Confiabilidad con respecto al cumplimiento de tareas asignadas					
Nombre del calificador		firma:				
E: excelente B: bueno R: regular I: insatisfactorio						
Fuente : Investigación documental Elaborado por : Los Autores						

Anexo 12: Fotografías de algunas variedades del producto de la empresa

Anexo:Ruscus



Fecha: Noviembre del 2015

Fuente: EmpresaExportcalas S.A.

Elaborado: Los Autores

Anexo:Solidago



Fecha: Noviembre del 2015

Fuente: EmpresaExportcalas S.A.

Elaborado: Los Autores

Anexo: Registro de salidas del producto

CALAS LILY					
MEDIDA	SALDO DEL DIA ANTERIOR	TALLOS DE BAJAS	COSECHA DEL DIA	VENTA	SALDO PARA VENTAS
60CM					
70CM					
80CM					

SOLIDAGO					
MEDIDA	SALDO DEL DIA ANTERIOR	TALLOS DE BAJAS	COSECHA DEL DIA	VENTA	SALDO PARA VENTAS
60CM					
70CM					
80CM					

AGAPANTHUS					
MEDIDA	SALDO DEL DIA ANTERIOR	TALLOS DE BAJAS	COSECHA DEL DIA	VENTA	SALDO PARA VENTAS
70CM					

CALAS LILY					
MEDIDA	SALDO DEL DIA ANTERIOR	TALLOS DE BAJAS	COSECHA DEL DIA	VENTA 9-05-2016	SALDO PARA VENTAS
60CM					
70CM					
80CM					

SOLIDAGO					
MEDIDA	SALDO DEL DIA ANTERIOR	TALLOS DE BAJAS	COSECHA DEL DIA	VENTA	SALDO PARA VENTAS
60CM					
70CM					
80CM					

AGAPANTHUS					
MEDIDA	SALDO DEL DIA ANTERIOR	TALLOS DE BAJAS	COSECHA DEL DIA	VENTA	SALDO PARA VENTAS
70CM					

CALAS LILY					
MEDIDA	SALDO DEL DIA ANTERIOR	TALLOS DE BAJAS	COSECHA DEL DIA	VENTA 9-05-2016	SALDO PARA VENTAS
60CM					
70CM					
80CM					

SOLIDAGO					
MEDIDA	SALDO DEL DIA ANTERIOR	TALLOS DE BAJAS	COSECHA DEL DIA	VENTA	SALDO PARA VENTAS
60CM					
70CM					
80CM					

AGAPANTHUS					
MEDIDA	SALDO DEL DIA ANTERIOR	TALLOS DE BAJAS	COSECHA DEL DIA	VENTA	SALDO PARA VENTAS
70CM					

Fecha: Noviembre del 2015

Fuente: Dpto. Técnico

Elaborado: Los Autores