

CAPITULO II
DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO
ESTRATEGICO

2. Diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico.

El capítulo II está dedicado al análisis situacional del entorno de Ecoroses, a través del análisis interno y externo de los factores que afectan en el desenvolvimiento normal de la compañía, y cubrir las principales demandas que afectan el servicio de la compañía, para encontrar las estrategias adecuadas que minimicen el riesgo presente en el administración de la organización.

Adicionalmente se va a establecer una propuesta de direccionamiento estratégico para la compañía estableciendo la misión, visión, valores, políticas, estrategias y mapa estratégico con la finalidad de brindar a la compañía las herramientas que permitan establecer e implantar el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional basado en el modelo Ecuador.

Gráfico No.2.1: Análisis situacional de una organización



FUENTE: DOCUMENTO DR. GALO MORENO

2.1. Análisis externo:

Para efectuar el análisis externo se debe tomar en cuenta el macroambiente y el microambiente y de esta manera determinar y analizar las tendencias claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta la empresa.

2.1.1. Macro - Ambiente:

2.1.1.1. Factores económicos.

El menor ritmo de crecimiento de la economía a nivel mundial, junto con la reducción del precio del petróleo, ha generado una desaceleración de la economía en nuestro país que fundamentaba su presupuesto en los precios del petróleo; por lo cual consideramos importante realizar un análisis que nos permita plantear estrategias para minimizar la incertidumbre que sienten los actores en el mercado, especialmente debido a los nuevos marcos regulatorios y reglas que entrarán en vigencia.

Los artículos 283 y 284 de la nueva Constitución del Ecuador parte definiendo un sistema “social y solidario”, dando un giro conceptual en el cual coloca al ser humano y no a los negocios como eje de la economía ecuatoriana, por lo tanto los participantes deberán armonizar los elementos para un desarrollo económico justo orientado al “buen vivir” de la sociedad.

En Ecuador la economía se refleja en la inflación y crecimiento económico, resultando difícil realizar un análisis de la evolución de las cifras por la falta de información oficial que de acuerdo a los anuncios de los organismos competentes, se publicarían a partir del mes de octubre. De acuerdo a lo señalado por el FMI se prevé un crecimiento del PIB ecuatoriano del 2,9%.

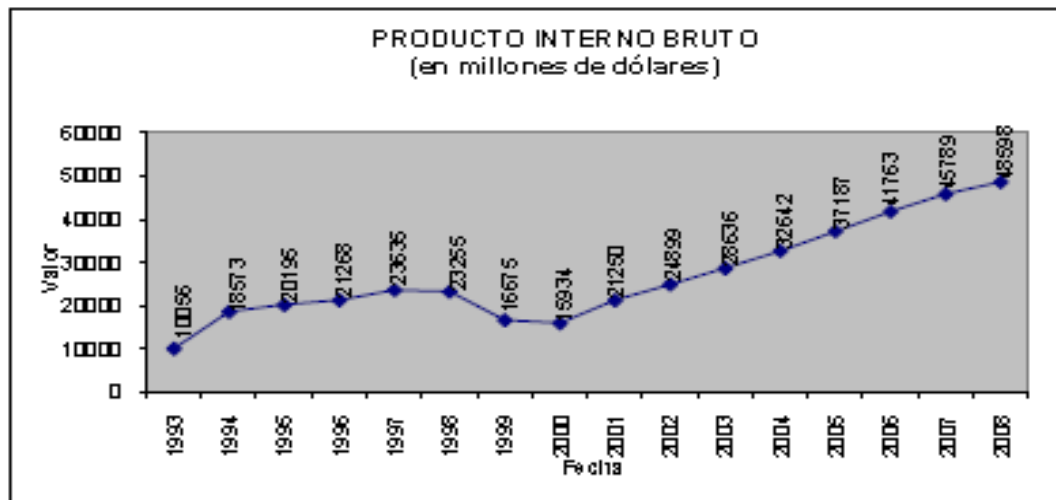
Adicionalmente debemos indicar que el riesgo país ha mantenido una tendencia al alza, lo que repercute en las inversiones que pueden realizar los extranjeros, en Ecuador y que ayuda al crecimiento de la economía.

Por lo señalado anteriormente es necesario analizar los indicadores del PIB, inflación, y tasas de interés.

Producto Interno Bruto.-

El PIB es la suma de todos los gastos realizados para la compra de bienes o servicios finales producidos dentro de una economía, se excluyen del PIB las compras de bienes o servicios intermediarios e importados, siendo uno de los indicadores más importantes para la estimación de la capacidad productiva de las economías. Durante las tres últimas décadas el PIB del Ecuador ha crecido en cuatro veces, sin embargo la economía sigue estancada y esto puede ser producto del crecimiento acelerado de la inflación, siendo este uno de los factores de mayor incidencia en el Producto Interno Bruto. A continuación se presenta un gráfico del PIB expresado en millones de dólares en los últimos quince años.

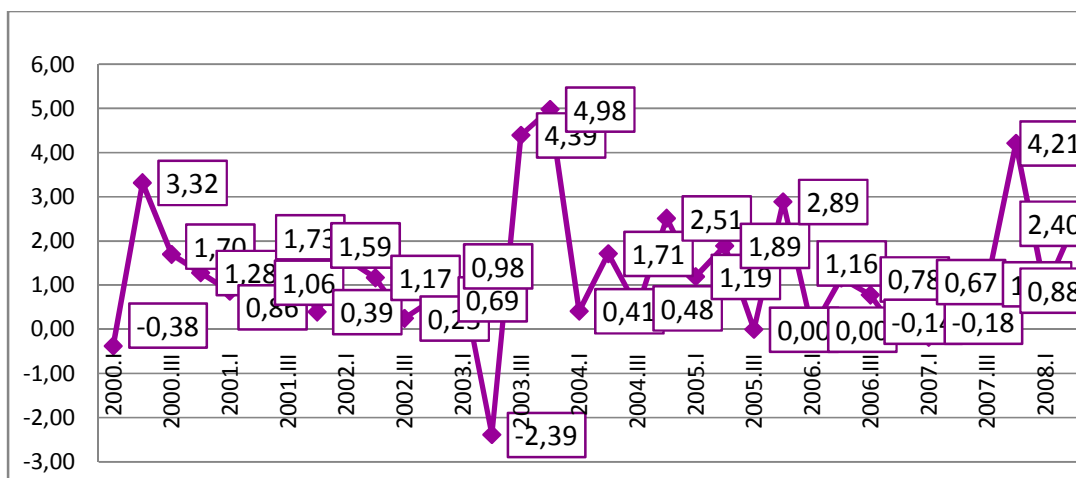
Gráfico No. 2.2: Evolución del Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el siguiente gráfico se analiza la variación trimestral del PIB desde el año 2000, como se puede apreciar el mayor porcentaje de variación ocurrió en el año 2004, eso nos indica que existió una bonanza en la economía ecuatoriana, en el I Trimestre del año 2008 el PIB tuvo una variación del 0.88%

Gráfico No. 2.3: PIB – Crecimiento Trimestral.



Fuente: Banco Central del Ecuador

El crecimiento económico del Ecuador se encuentra sustentado mayormente en las exportaciones petroleras o en materias primas agrícolas, ante la reducción del precio del petróleo, las prohibiciones o regulaciones a las exportaciones impuestas por el Gobierno este año, el volumen de las exportaciones disminuirá irremediamente; por lo tanto se deberán tomar las medidas adecuadas para que la economía ecuatoriana registre una reactivación.

En el primer semestre del 2008 el crecimiento del PIB fue considerable; mientras que para el segundo semestre por lo expuesto en el párrafo anterior se verá seriamente disminuido.

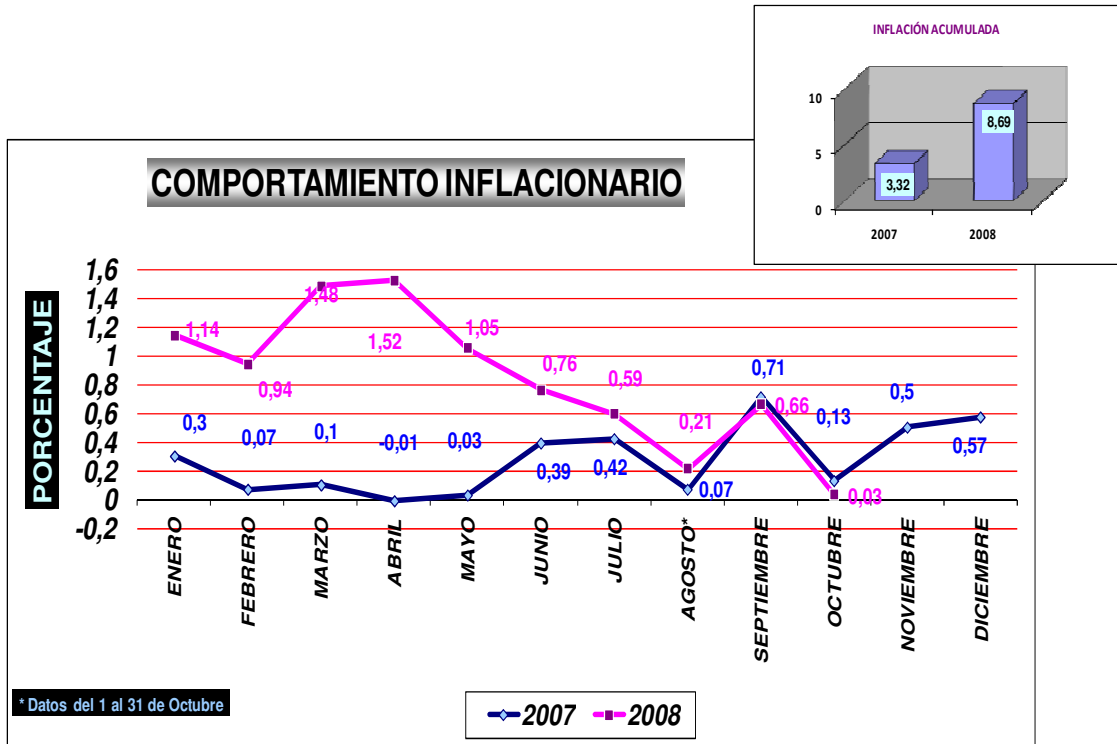
Conclusión: La desaceleración del crecimiento de la economía del país influye directamente en la disminución del PIB; por ser nuestro producto orientado al mercado externo considero que la amenaza del PIB es baja.

Inflación.-

En una economía dolarizada como la nuestra, los porcentajes de inflación elevados resultan perjudiciales para el mantenimiento del sistema económico, a

continuación se presenta una evolución de la inflación en los últimos dos años de manera mensual:

Gráfico No. 2.4: Comportamiento Inflacionario



Fuente: Banco Central del Ecuador

En la tabla 2.1. se puede observar el comportamiento de la inflación desde abril del 2007 hasta marzo del 2009 según estadísticas del Banco Central del Ecuador.

Tabla: 2.1: Tabla de variación de la inflación

FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %

Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Si se realiza una comparación con la inflación acumulada a octubre del 2007 versus marzo 2009 la variación porcentual es de 5.08% puntos, lo que en una economía dolarizada es un riesgo que podría quebrantar la economía del país.

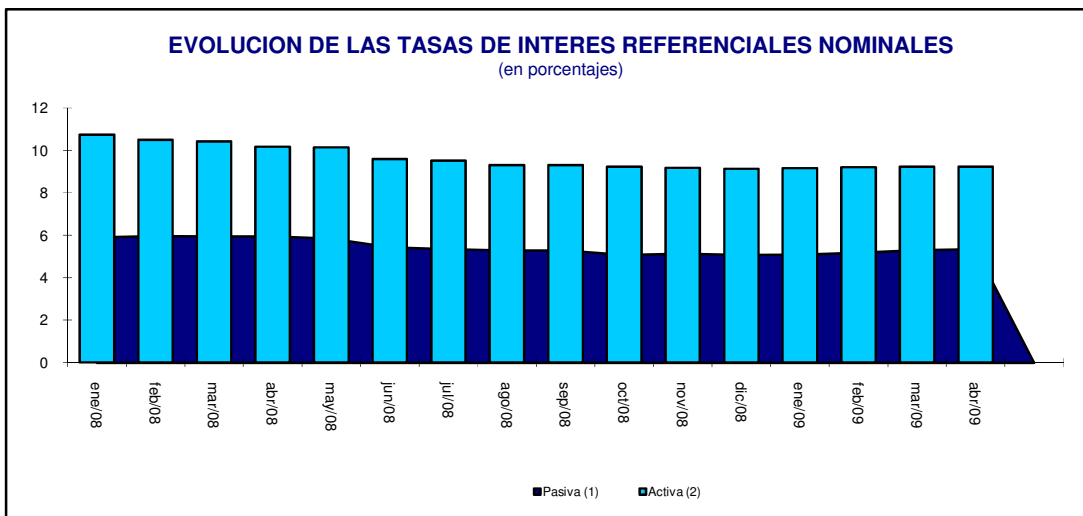
Conclusión: El tasa de inflación en el transcurso de los últimos dos años ha sufrido drásticas variaciones que han ocasionado un incremento en los precios y disminución de la calidad de vida de cada uno de los ecuatorianos, a pesar de este incremento para nuestra compañía este incremento tiene una amenaza media.

Tasa de Interés.-

La tasa de interés constituye una variable macroeconómica fundamental de la que dependen en gran parte el comportamiento general de la economía de un país, es importante indicar que no existe un solo tipo de tasa de interés, al contrario existen algunas tasas que regulan las diferentes actividades, el desempeño de estas tasas afecta a varias variables económicas como son la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda de recursos monetarios.

En el caso de nuestro país las tasas de interés resultan un absurdo frente a una economía dolarizada, la tasa activa en el Ecuador son las más altas de América Latina, estas tasas son las que el banco cobra por prestar dinero; mientras que las tasas que el sistema financiero paga a sus depositantes (tasas pasivas) son demasiadas bajas, la diferencia entre estas dos tasas se conoce como el spread bancario que es relativamente alto. Algo que se debe tomar en cuenta es que las tasas de interés activas tienen una relación directa con el riesgo país

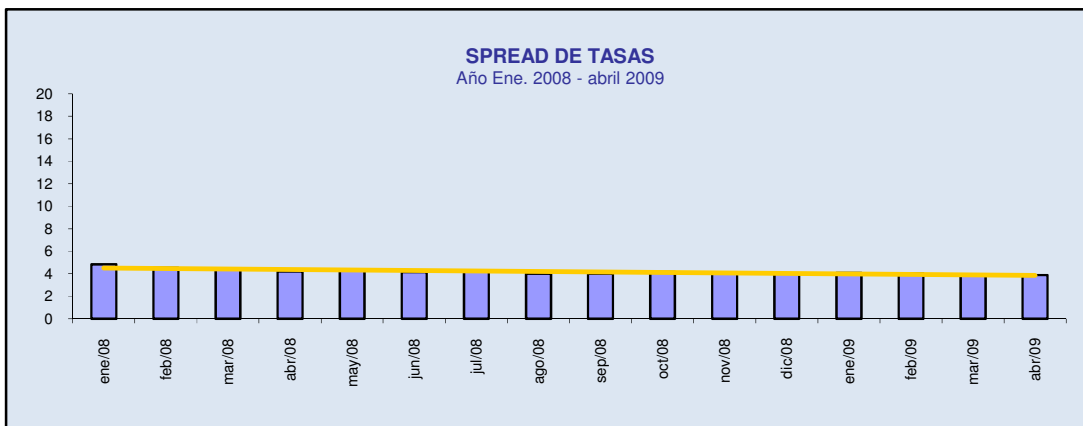
Gráfico No.2.5: Evolución de las tasas de interés.



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado: Rommel Rosero

Gráfico No.2.6: Spread de tasas



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado: Rommel Rosero

Conclusión: El incremento de las tasas de interés activas tienen una incidencia directa en los costos de operación y de financiamiento de la compañía, lo cual puede llegar en un momento dado a desestabilizar las finanzas de la empresa. Por lo indicado la amenaza es alta en la compañía.

En el siguiente cuadro resumen se puede apreciar un resumen de los principales indicadores macro económicos que tienen incidencia directa en el macro-ambiente de Ecoroses:

Tabla: 2.2: Indicadores Macroeconómicos

Variación PIB 2008	5.32 %
Variación PIB 2009 (Prev.)	3.15 %
Producto Interno Bruto 2008 (Prev.)	52.572 MDD
Producto Interno Bruto 2009 (Prev.)	51.106 MDD
PIB per Cápita 2008 (Prev)	3.808 USD
PIB per Canasta Básica 2009 (Prev)	3.649 USD
Canasta Básica (May 09)	519,9
Canasta Vital	367,07
Salario Unificado	218,00
Inflación mensual	7,44%
Inflación mensual (Mar 09)	1,09%
Tasa de Interés activa (Abr-09)	9,24%
Tasa de Interés pasiva (Abr-09)	5,35%
Tasa de desempleo (Mar 09)	8,60%
Subempleo (Mar 09)	51,90%
Ocupados Plenos (Mar 09)	38,80%
Índice de Riesgo País prom. ABR-09	3434,00
Barril de Petróleo WTI	54,45 USD
Oro (100 oz)	911,200 USD
Precio del Cacao	2363,00 USD
Fuente: INEC, Bloomberg, Superintendencia de Bancos y Seguros	

2.1.1.2. Factores Políticos

El Ecuador suele desenvolverse en medio de una crisis de gobernabilidad que afecta a todo el país y sacude el status quo, dando paso a nuevas tendencias que permiten mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos. El mapa político de los ecuatorianos está cambiado, el clamor social y la atención a las necesidades fundamentales ahora son el común denominador llegando a un

neopopulismo que cambia las perspectivas económicas del Ecuador y por ende de Ecoroses S.A.

La aprobación de la nueva Constitución del Ecuador, obliga a determinados sectores de la economía ajustar su manejo para asegurar la permanencia en el mercado, es por tanto importante realizar en análisis económico del impacto de las nuevas reglas en el Ecuador.

Actualmente existe una mala percepción del gobierno ante la pésima relación que tiene con nuestros socios comerciales, especialmente los Estados Unidos de Norteamérica, lo que ha originado que temas como el ATPDA corran el riesgo de no renovarse con consecuencias nefastas para el sector floricultor, ya que se perderían las preferencias arancelarias para nuestro producto, encareciéndose aún más y perdiendo competitividad con otros países, especialmente Colombia.

Adicionalmente se puede señalar que la injerencia política del Estado en el sistema financiero se ha convertido en una amenaza ya que se ha restringido los créditos, las tasas de interés están al alza y sobre todo la iliquidez que soporta el sistema.

Conclusión: La coyuntura política actual constituye una amenaza alta para el sector floricultor y por ende para Ecoroses.

2.1.1.3. Factores Legales.

Con la aprobación de la nueva Constitución del Ecuador, se han presentado varias modificaciones en las leyes ecuatorianas que han empezado afectar a los sectores productivos del país y el floricultor no es la excepción, a continuación se presenta varias consideraciones tanto en contra como a favor a ser tomadas en cuenta:

- a) La promulgación del Mandato 8, está afectando directamente a muchas personas que en nuestra actividad prestaban sus servicios como contratistas de mantenimiento de invernaderos, maquinaria, no decir del personal que da el servicio de alimentación y uno de los más afectados las empresas que brindan el servicio de guardianía a las fincas florícolas, muchas de estas empresas se han visto en la penosa realidad de cerrar sus puertas y dejar en la desocupación a un buen número de personas que laboraban en calidad de guardias, todas estas micro empresas, o industrias artesanales han dejado de prestar sus servicios por las restricciones o dicho de otra manera por el no cumplimiento del mandato 8.
- b) Otros aspectos legales que se deben analizar sus efectos son aquellos relacionados con el manejo de la política económica, los recursos naturales (agua), política exterior entre otros aspectos, mismos que están contemplados en la actual constitución. Todos estos puntos señalados tienen incidencia directa en el sector floricultor como son incremento de precios de materias primas ya que las mismas son importadas por ende incremento de costos de producción, políticas laborales no acordes con la realidad económica del sector, el resultado de estas políticas es la falta de competitividad de nuestra flor frente a nuestros vecinos
- c) El establecimiento del impuesto a la salida de las divisas estipulado en el Reglamento de régimen Tributario Interno, ha ocasionado que la inversión extranjera disminuya.
- d) En lo que tiene relación a la normativa legal de seguridad y salud, la constitución actual en su art. 33 que dice “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantiza a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

En su art. 326 indica que “El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.”

El Decreto Ejecutivo 2393 del 17 de noviembre de 1986, en su art. 15 que habla sobre la Unidad de Seguridad e Higiene del trabajo, literal 1 dice: “En las empresas permanentes que cuenten con más de cien trabajadores estables, se deberá contar con una unidad de Seguridad e Higiene, dirigido por un técnico en la materia que reportará a la más alta autoridad de la empresa o entidad. En las empresas o centros de trabajo calificados de alto riesgo por el Comité Interinstitucional, que tenga un número inferior a cien trabajadores, pero mayor de cincuenta, se deberá contar con un técnico en seguridad e higiene del trabajo. De acuerdo al grado de peligrosidad de la empresa, el Comité podrá exigir la conformación de una Unidad de Seguridad e Higiene. “

***Conclusión:* Los cambios legales que nacen con la nueva constitución y sus leyes conexas representan una amenaza alta para la industria florícola.**

2.1.1.4. Factores Sociales.

Principales efectos sociales del sector floricultor con la comunidad:

- La floricultura en el Ecuador es una actividad joven que nació en los años 80`s.
- A la fecha existen más de 5.000 hectáreas cultivadas en el país; el 60 % corresponde a rosas, si se considera que por cada hectárea de rosas se requiere en promedio 14 personas, lo que representa que las 3000 hectáreas de rosas cultivadas actualmente dan 42.000 plazas directas de empleo.
- Nuestra flor llega a más de 82 países.

- Junto con el desarrollo de la floricultura se desarrollaron, paralelamente, industrias de productos y servicios, entre los principales:
 - Agroquímicos
 - Sistemas de riego
 - Transporte de personal (RRHH)
 - Transporte y logística (carga)
 - Alimentación
 - Insumos varios (empaques plásticos, cartón, etc.)
 - Reciclaje (reciente)
- 70 mil plazas de trabajo directo.
- 60 mil personas indirectamente.
- 700 mil personas dependen de la floricultura.
- Cuarto rubro de exportación del Ecuador, después del petróleo, banano y camarón (a la par).

El mercado objetivo de la producción de flores en general es el externo, factores como un alto índice de desempleo, ni los índices de pobreza no inciden en la empresa Ecoroses.

***Conclusión:* Por ser una fuente de empleo tanto directo como indirectamente los factores sociales se consideran una oportunidad alta.**

2.1.1.5. Factores Tecnológicos.

El avance de la tecnología en el sector agropecuario y especialmente en el floricultor, la velocidad de las telecomunicaciones, el internet, han hecho que las empresas sean más competitivas en función de la inversión que destinen a este factor, Ecoroses no ha dejado pasar esta oportunidad por lo que

actualmente es una de las pocas empresas del sector que tiene instalado un sistema de calefacción totalmente automatizado.

El sistema de calefacción por agua caliente, permite monitorear y manejar individualmente el clima (temperatura y humedad relativa principalmente) de cada uno de los invernaderos; esto a su vez ayuda a prevenir el desarrollo de enfermedades y consecuentemente a reducir substancialmente la aplicación de agroquímicos, produciendo una flor más ecológica, **por lo tanto el factor tecnológico va a ser considerado una oportunidad alta.**



2.1.1.6. Factor Ambiental y de Seguridad y Salud Ocupacional

Un tema de los actuales momentos es el relacionado con el medio ambiente, su cuidado y preservación, con la finalidad de asegurar el futuro de las nuevas generaciones, la imagen que el sector floricultor tiene ante la comunidad es errada ya que se tiene un paradigma de que las flores constituyen una actividad contaminante al medio ambiente y a las personas, este paradigma

debe ser superado a través del uso de tecnología apropiada, implementación de procesos que garanticen el buen uso de prácticas agrícolas y sobre todo la concientización de la alta gerencia y de quienes conforman la empresa.

Ecoroses tiene en la actualidad tres sellos socio – ambientales que son, Flor Ecuador, FLP, Veriflora; los mismos que garantizan que el proceso de producción de rosas se apega a normativas ambientales internacionales así como el respeto y cuidado a sus trabajadores, una explicación en detalle de cada uno de estos sellos se encuentra en el capítulo I.

El otro factor que va ligado al ambiental es el de seguridad y salud ocupacional debido a que en los actuales momentos se ha convertido en obligatoriedad y mandatorio no solo para Ecoroses sino para todas aquellas empresas que tienen más de 100 empleados o que son consideradas de alto riesgo.

Ecoroses actualmente no cumple con este requisito legal por lo que tomó la decisión de formar a uno de sus ejecutivos en técnico en seguridad y salud con la finalidad de poder crear el departamento correspondiente y desarrollar el sistema de gestión en seguridad y salud basada en el Modelo Ecuador.

***Conclusión:* Este factor se considera una amenaza alta.**

2.1.2. Micro – Ambiente.

2.1.2.1. Proveedores.

Se ha considerado que los proveedores del sector floricultor principalmente son los obtentores y los propagadores. Se conoce como obtentor a la empresa que es dueña de una variedad de rosa, ésta está protegida por la Ley de Propiedad Intelectual, y el productor debe cancelar una regalía al obtentor por cada planta que tenga sembrada en su propiedad. Los propagadores son aquellas empresas que se dedican a cultivar masivamente una variedad, estas plantas son vendidas a los productores para su cultivo y explotación.

Al ser las rosas un producto de moda, los productores como es el caso de Ecoroses, eligen la variedad que ha su criterio es la mejor del momento y la de

mayor demanda por parte de los mercados hacia donde exporta las rosas, entonces una vez identificada la variedad corresponde elegir al propagador de la misma y negociar con el obtentor o propietario de la variedad.

Existen mercados como los Europeos que en determinadas épocas del año, especialmente en fechas especiales, como San Valentín; exigen la presentación de un certificado de cumplimiento de pago de regalías a los obtentores para poder desaduanizar las rosas en los aeropuertos, caso contrario esos embarques son quemados.

Conclusión: Ecoroses tiene todas las regalías de las casi 90 variedades sembradas debidamente legalizadas y canceladas con los obtentores de cada una de ellas, esto hace que este factor sea una oportunidad alta.

2.1.2.2. Clientes (Mercados)

En el caso de Ecoroses se entiende por clientes a los mercados de destino donde llega nuestro producto, así tenemos identificado a los principales mercados como son el Americano, Europeo y Ruso.

Con respecto al comportamiento de los clientes o mercados a los que Ecoroses exporta sus flores tenemos:

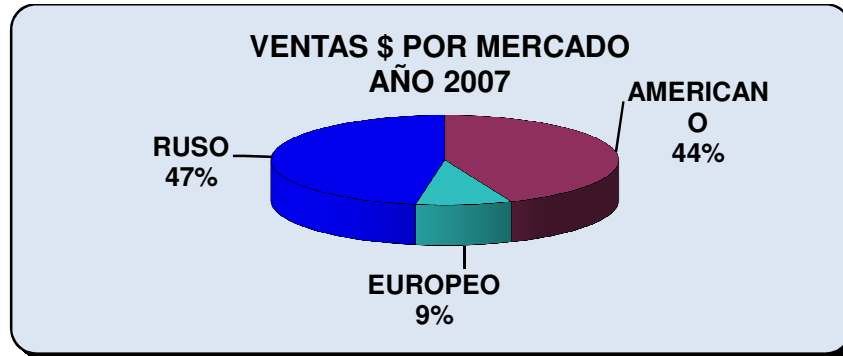
Gráfico No.2.7: Tallos por mercado 2007



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

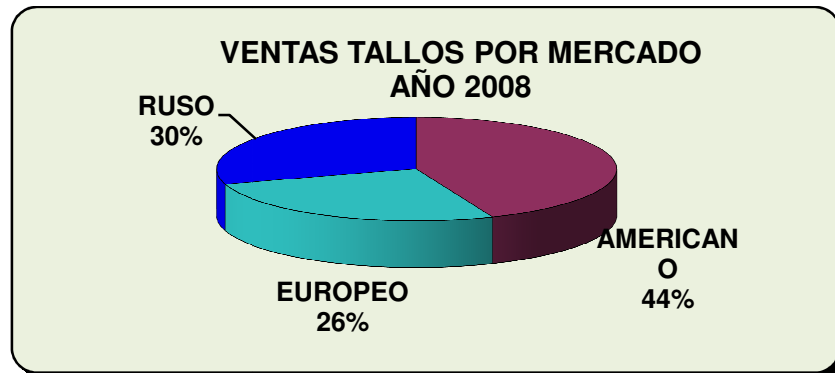
Gráfico No.2.8: Dólares por mercado 2007



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

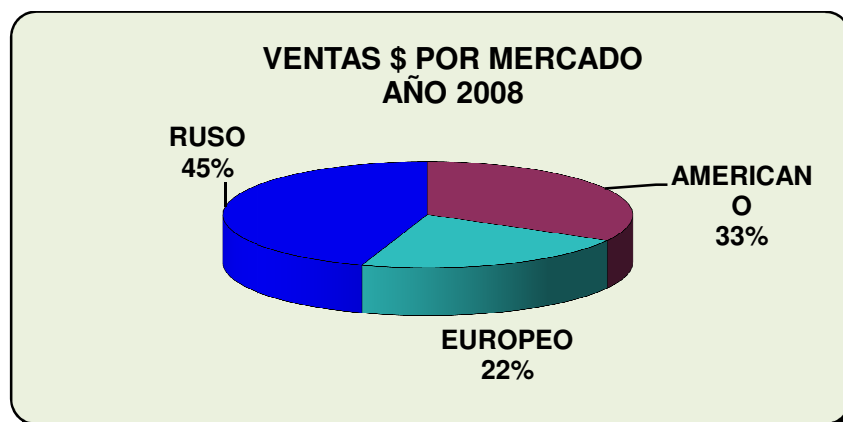
Gráfico No.2.9: Tallos por mercado 2008



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

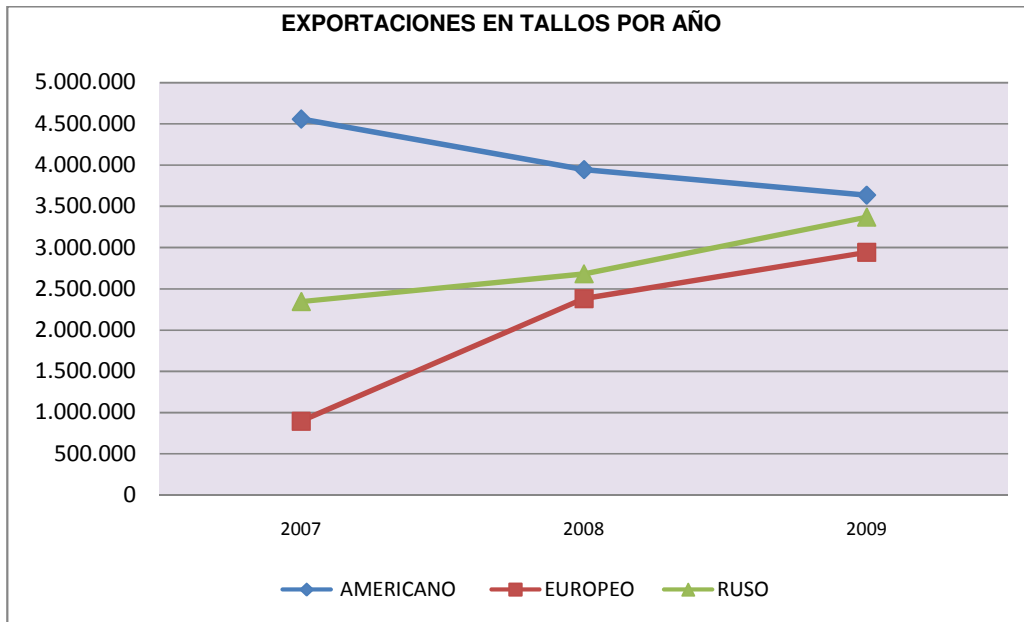
Gráfico No. 2.10: Dólares por mercado 2008



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

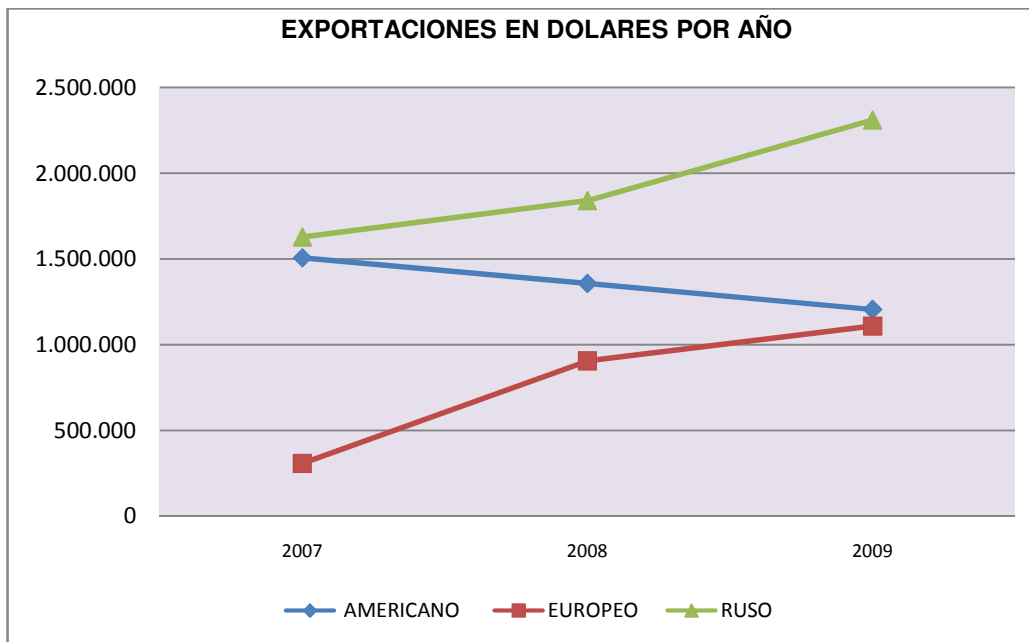
Gráfico No.2.11: Exportaciones de Tallos 2007 - 2009



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.12: Ingresos por año 2007 - 2009



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Tabla: 2.3: Exportaciones del 2007-2008-2009

	EXPORTACIONES 2007		EXPORTACIONES 2008		PROYECCION 2009	
MERCADO	TALLOS	VENTAS \$	TALLOS	U\$D DÓLARES	Tallos	Ventas \$
AMERICANO	4,558,429	1,506,353.28	3,944,438	1,357,051.05	3,634,276	1,205,368.21
EUROPEO	894,970	306,711.65	2,380,965	905,445.85	2,941,792	1,108,074.99
RUSO	2,343,971	1,628,751.80	2,680,936	1,841,018.18	3,369,132	2,310,663.03
Totales:	7,797,370	3,441,816.73	9,006,339	4,103,515.08	9,945,200	4,624,106.22

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Conclusión: Las exportaciones así como los ingresos del mercado americano están disminuyendo año a año debido a la crisis económica mundial, lo que ha originado un baja en el poder adquisitivo de la población americana, y al ser las rosas un producto suntuario las personas han dejado de comprar este producto. Esta disminución de los volúmenes de exportación al mercado de los USA ha obligado a la alta gerencia a buscar e incrementar las ventas en otros mercados como son el Europeo y el Ruso, tal cual como se aprecia en las gráficas anteriores.

En conclusión podemos determinar que este factor es una amenaza media.

2.1.2.3. Competencia.

La competencia del sector floricultor ecuatoriano está relacionada con la producción de flores de otros países, como son Colombia, Kenya, Holanda, principalmente. A continuación tenemos un análisis de la competencia que el sector floricultor ecuatoriano afronta.

Gráfico No.2.13: Importaciones de flores 2003

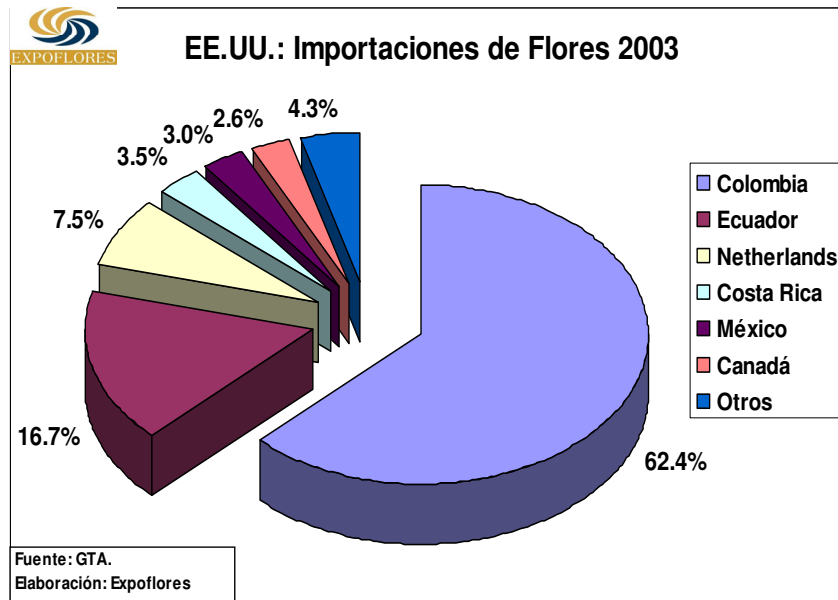
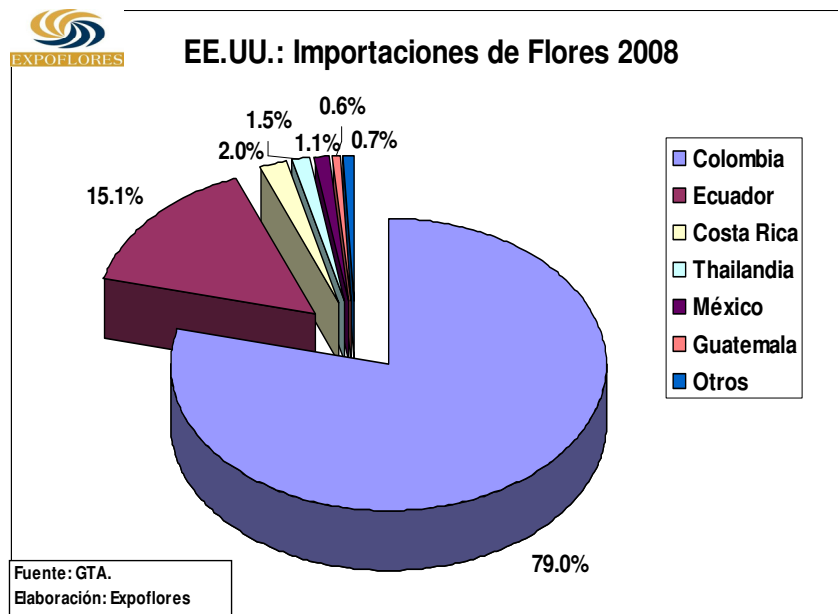


Gráfico No.2.14: Importaciones de flores 2008



En las gráficas anteriores se puede apreciar que el porcentaje de flores importadas por los Estados Unidos de América desde el Ecuador en el año 2003 representó el 16,7% y en el 2008 bajó al 15,1%.

La tendencia según estudios especializados indican que las importaciones de nuestro principal cliente como es el de los Estados Unidos seguirán bajando, a esto hay que añadir que la competitividad de nuestras flores depende de que si tenemos o no firmado el convenio de preferencias arancelarias ATPDA.

***Conclusión:* La falta de competitividad de las flores ecuatorianas frente a las producidas en otros países como por ejemplo Colombia, hacen de este factor una amenaza alta.**

2.1.2.4. Organismos de Control.

Los organismos de control están directamente relacionados con la naturaleza de la compañía y la actividad que realiza; por lo tanto podemos indicar que Ecoroses S.A. está controlada por la Superintendencia de Compañías, además está controlada y vigilada las actividades que realiza por el Servicio de Rentas Internas.

Con las nuevas regulaciones del gobierno, se han creado igual nuevas leyes y por ende los organismos de control también son diversos tales como:

Ministerio del Ambiente: Licencia Ambiental, Licencia de generador de desechos peligrosos.

Senagua – Secretaria Nacional del Agua: concesión de agua.

Ministerio de Trabajo: Ley de discapacitados, Código Laboral, Decreto Ejecutivo 2393 “Seguridad, Salud y Ambiente del trabajo”.

Dirección de Riesgos del Trabajo: Sistema de gestión de Seguridad y Salud del trabajo – Decreto 2393.

Ministerio de Agricultura - SESA . Protocolo de Trips.

***Conclusión:* El control del ejercicio de la empresa por los distintos organismos constituye una amenaza alta para la compañía.**

2.2. Análisis Interno:

Para el análisis de la situación interna se han considerado las áreas de la compañía que influyen directamente en el giro del negocio como tal, de esta manera se podrá determinar las fortalezas y debilidades que presenta Ecoroses S.A..

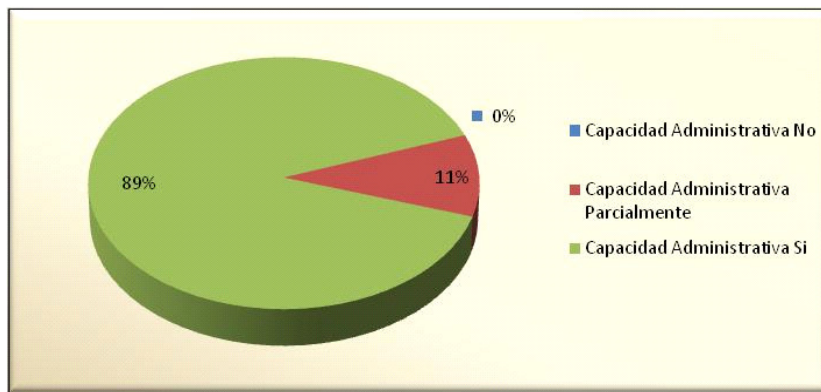
El personal de la empresa con el cargo de supervisores hasta la alta gerencia fue encuestado a través de formularios diseñados para cada una de las áreas en análisis como son: la administrativa, financiera, tecnológica, de recursos humanos y de comercialización.

2.2.1. Capacidad Administrativa.

Se realizó las encuestas a la muestra seleccionada del personal y los resultados fueron los siguientes:

Gráfico No.2.15: Pregunta 1 encuesta de Capacidad Administrativa

# pregunta	1.¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Empresa?	
encuesta	respuesta	Total Respuestas.
Capacidad Administrativa	No	0
	Parcialmente	2
	Si	17
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXXX		

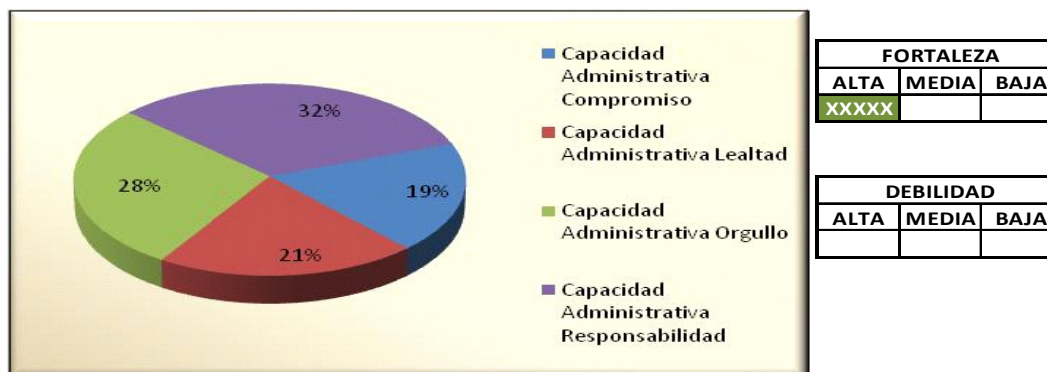
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.16: Pregunta 2 encuesta de Capacidad Administrativa

# pregunta	2.¿Que significa para usted trabajar en ecoroses?	
encuesta	respuesta	Total Respuestas.
Capacidad Administrativa	Compromiso	8
	Lealtad	9
	Orgullo	12
	Responsabilidad	14
Total general		43

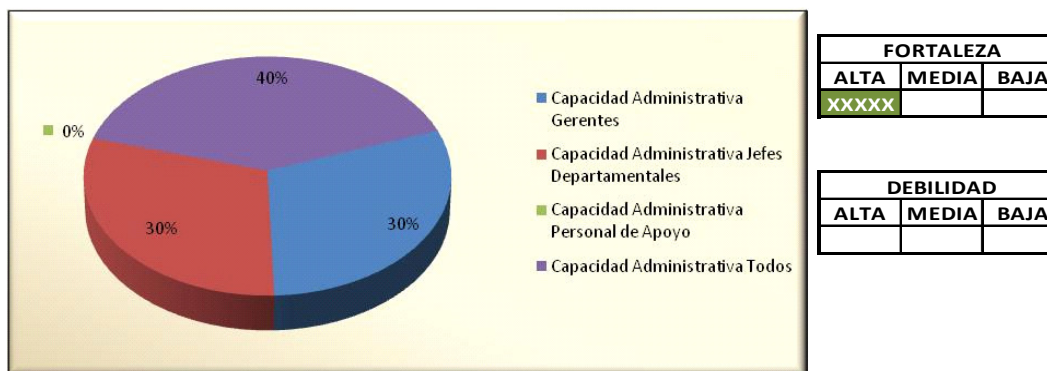


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.17: Pregunta 3 encuesta de Capacidad Administrativa

# pregunta	3.¿Quiénes paticipan en la elaboraci3n de los planificaci3n de Ecoroses?	
encuesta	respuesta	Total Respuestas.
Capacidad Administrativa	Gerentes	6
	Jefes Departamentales	6
	Personal de Apoyo	0
	Todos	8
Total general		20

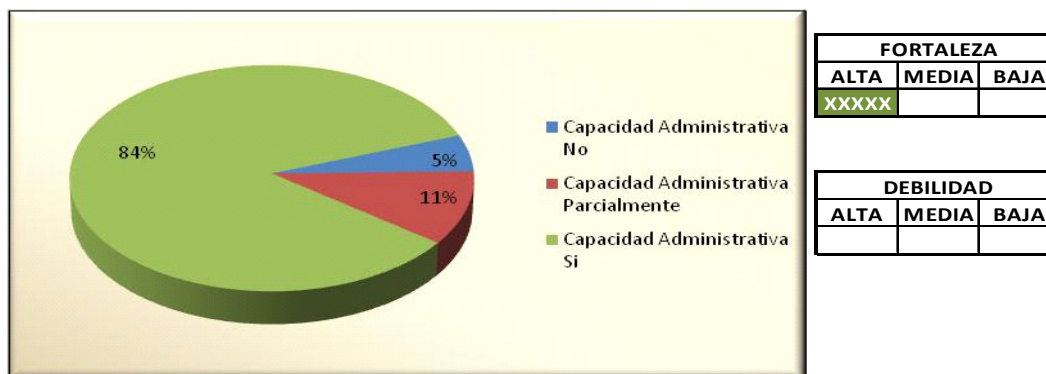


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.18: Pregunta 4 encuesta de Capacidad Administrativa

# pregunta	4.¿Considera que debe tener un departamento de Seguridad y Salud Ocupacional?	
encuesta	respuesta	Total Respuestas.
Capacidad Administrativa	No	1
	Parcialmente	2
	Si	16
Total general		19

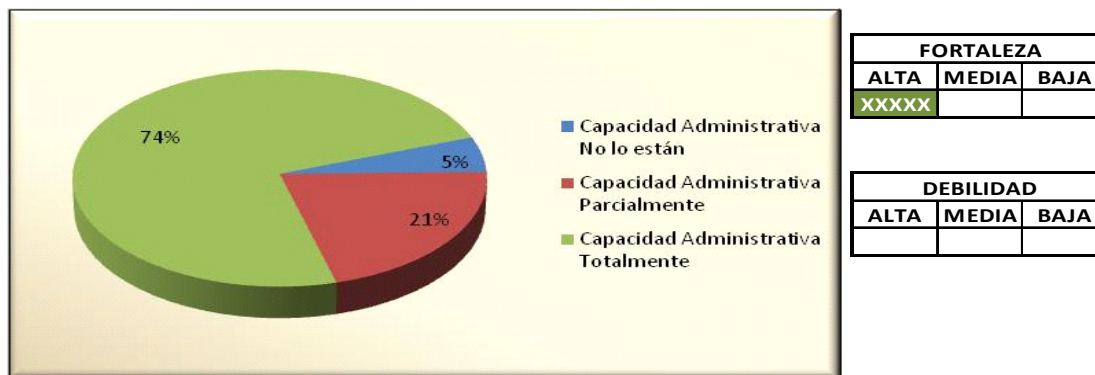


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.19: Pregunta 5 encuesta de Capacidad Administrativa

# pregunta	5. ¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	
encuesta	respuesta	Total Respuestas.
Capacidad Administrativa	No lo están	1
	Parcialmente	4
	Totalmente	14
Total general		19

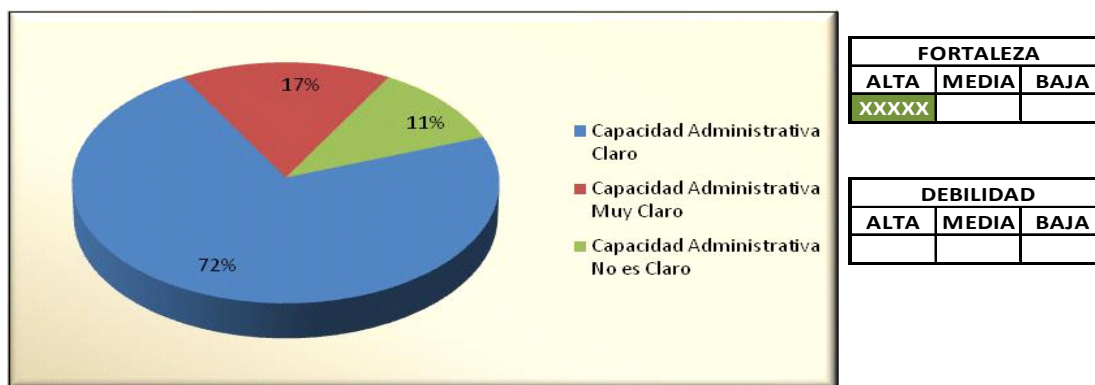


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.20: Pregunta 6 encuesta de Capacidad Administrativa

# pregunta	6.¿Está claramente establecido el flujo de información y comunicación entre áreas involucradas?	
encuesta	respuesta	Total Respuestas.
Capacidad Administrativa	Claro	13
	Muy Claro	3
	No es Claro	2
Total general		18

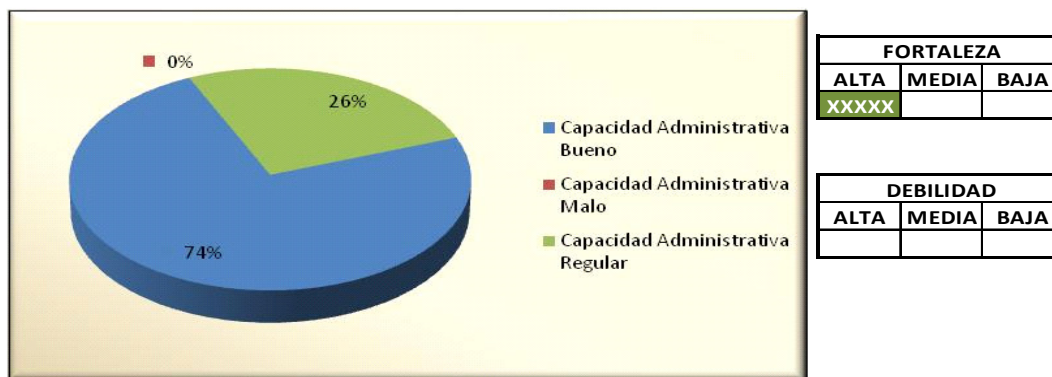


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.21: Pregunta 7 encuesta de Capacidad Administrativa

# pregunta	7.¿Cómo califica el servicio medico que brinda Ecoroses?	
encuesta	respuesta	Total Respuestas.
Capacidad Administrativa	Bueno	14
	Malo	0
	Regular	5
Total general		19

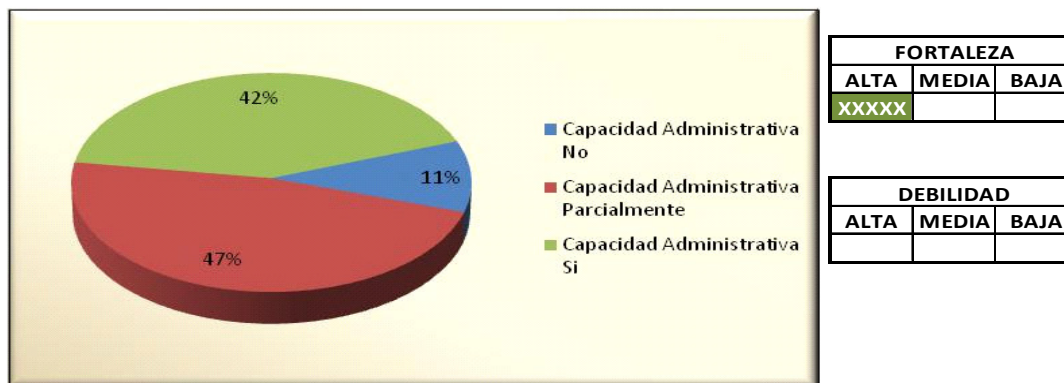


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.22: Pregunta 8 encuesta de Capacidad Administrativa

# pregunta	8.¿Que conoce sobre metodos y procedimientos de prevencion de riesgos laborales?	
encuesta	respuesta	Total Respuestas.
Capacidad Administrativa	No	2
	Parcialmente	9
	Si	8
Total general		19

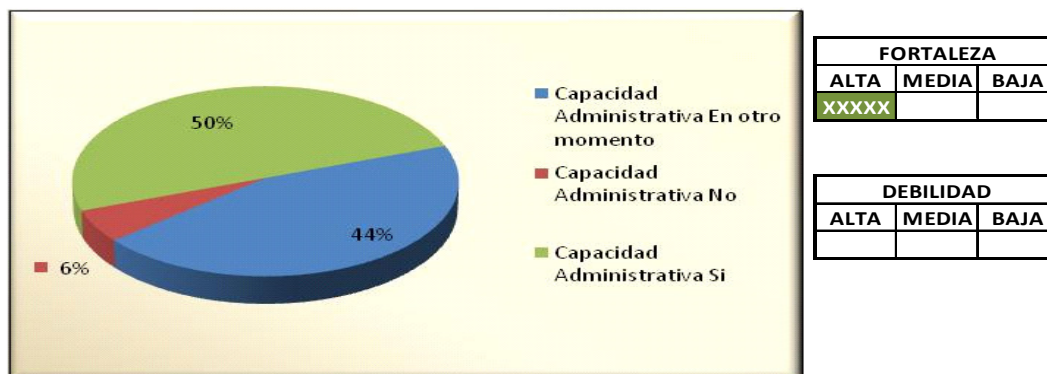


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.23: Pregunta 9 encuesta de Capacidad Administrativa

# pregunta	9.¿Estaria dispuesto a formar parte del comité paritario de seguridad y salud?	
encuesta	respuesta	Total Respuestas.
Capacidad Administrativa	En otro momento	8
	No	1
	Si	9
Total general		18



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

2.2.2. Capacidad Financiera.

Ecoroses tiene implementado el Balancescore Card desde hace 4 años y gracias a esta herramienta administrativa se tiene identificado algunos índices que están ligados a la capacidad financiera de la empresa, por esta razón no se realizó ninguna encuesta.

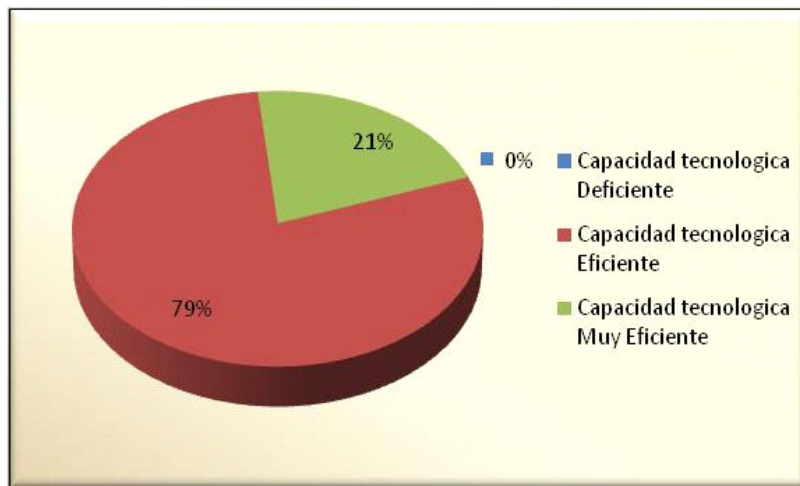
Por lo expuesto anteriormente el factor financiero es una fortaleza alta para nuestra organización.

2.2.3. Capacidad Tecnológica.

Los resultados de la encuesta sobre este factor fueron los siguientes:

Gráfico No.2.24: Pregunta 1 encuesta de Capacidad Tecnológica

# pregunta	1.¿Qué opina usted sobre los sistemas informáticos actuales (safi, sidecom,inflor, sipro, riego, calefacción)?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Capacidad tecnologica	Deficiente	0
	Eficiente	15
	Muy Eficiente	4
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXXX		

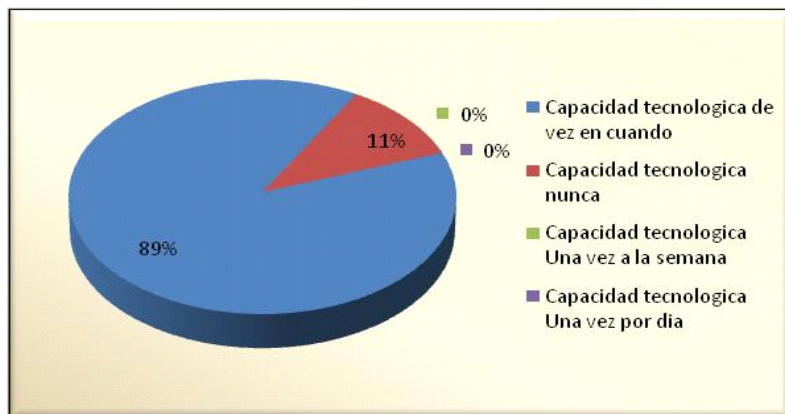
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.25: Pregunta 2 encuesta de Capacidad Tecnológica

# pregunta	2.¿Con qué frecuencia el sistema sufre interrupciones?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Capacidad tecnologica	de vez en cuando	16
	nunca	2
	Una vez a la semana	0
	Una vez por dia	0
Total general		18



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA

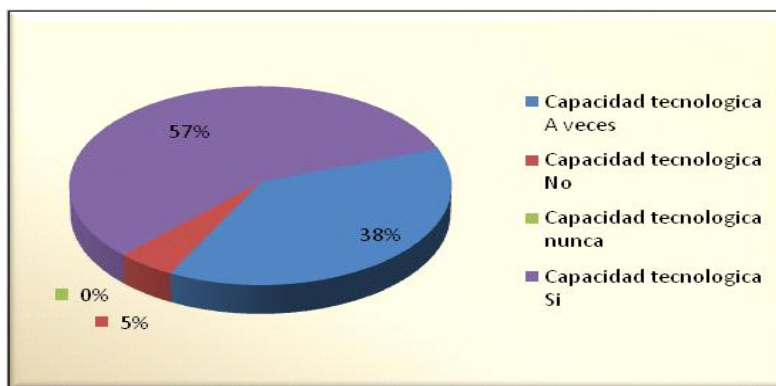
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA
	XXXXX	

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.26: Pregunta 3 encuesta de Capacidad Tecnológica

# pregunta	3.¿Cuando tiene interrupciones en el servicio,la asistencia técnica está pronta para solventar su problema?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Capacidad tecnologica	A veces	8
	No	1
	nunca	0
	Si	12
Total general		21



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXXX		

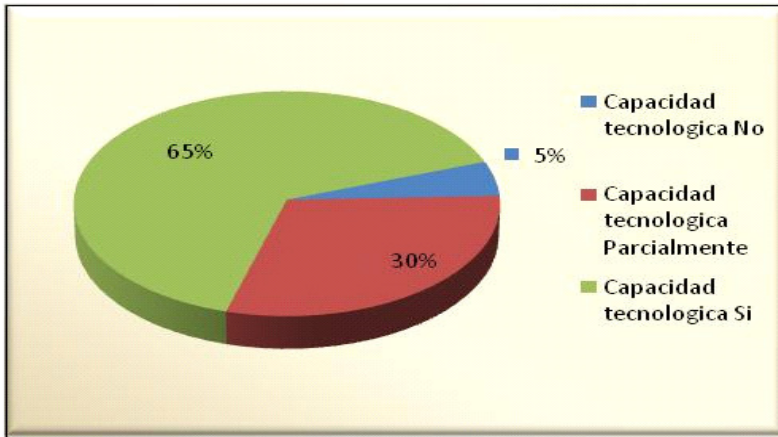
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.27: Pregunta 4 encuesta de Capacidad Tecnológica

# pregunta	4.¿Considera usted que la asistencia técnica atiende sus requerimientos y los soluciona acorde con sus necesidades	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Capacidad tecnologica	No	1
	Parcialmente	6
	Si	13
Total general		20



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXX		

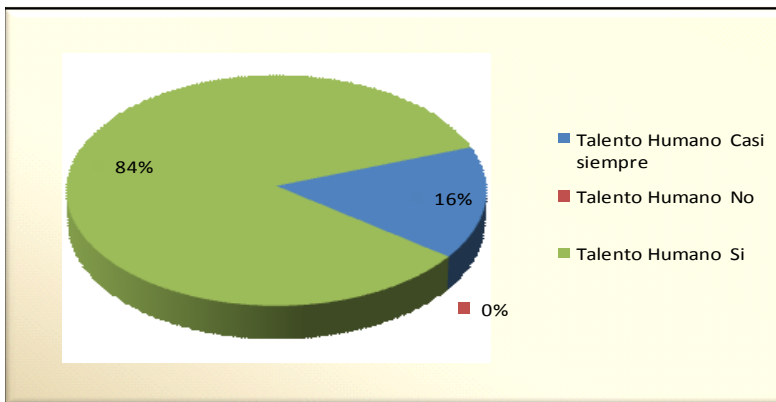
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.28: Pregunta 5 encuesta de Capacidad Tecnológica

# pregunta	5. ¿El Sistema Informático emite todos los reportes que usted requiere para ejecutar su trabajo?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Capacidad tecnologica	Algunos	6
	No todos	1
	Todos	12
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXXX		

DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

2.2.4. Capacidad Recursos Humanos.

Los resultados de las encuestas realizadas son:

Gráfico No.2.29: Pregunta 1 encuesta de Recursos Humanos

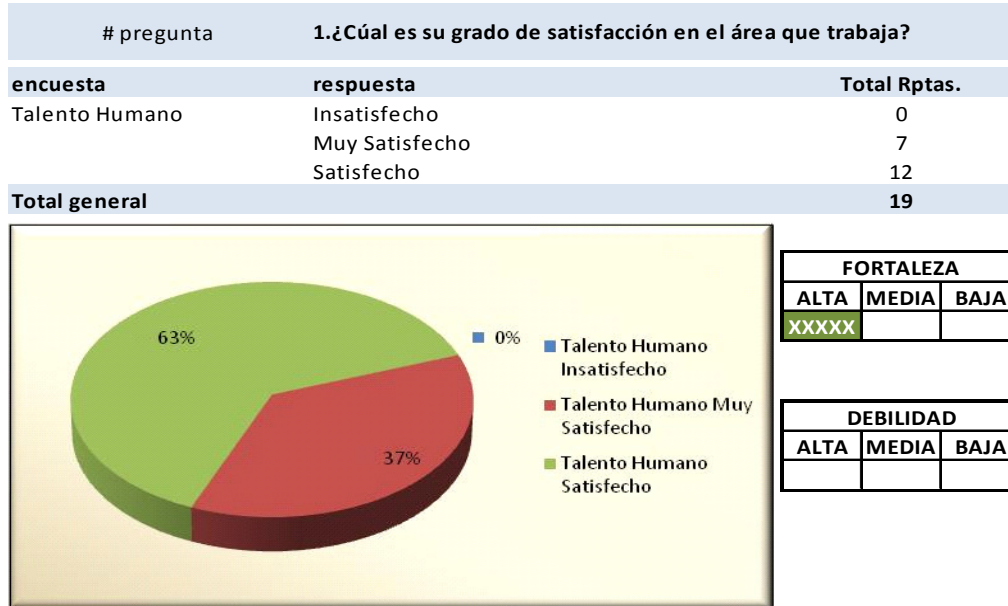


Gráfico No.2.30: Pregunta 2 encuesta de Recursos Humanos

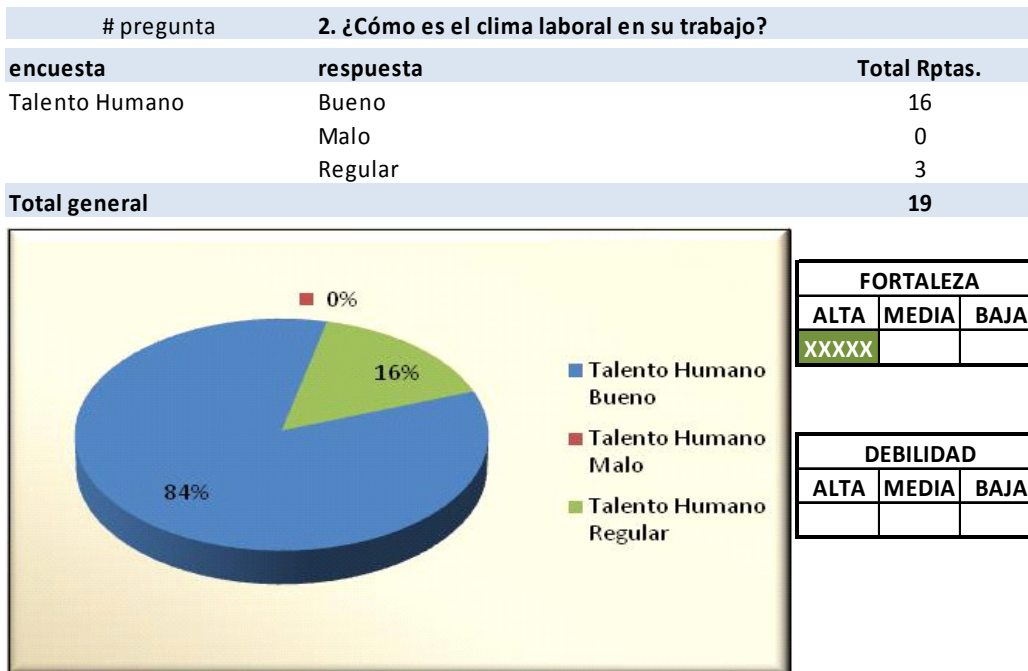
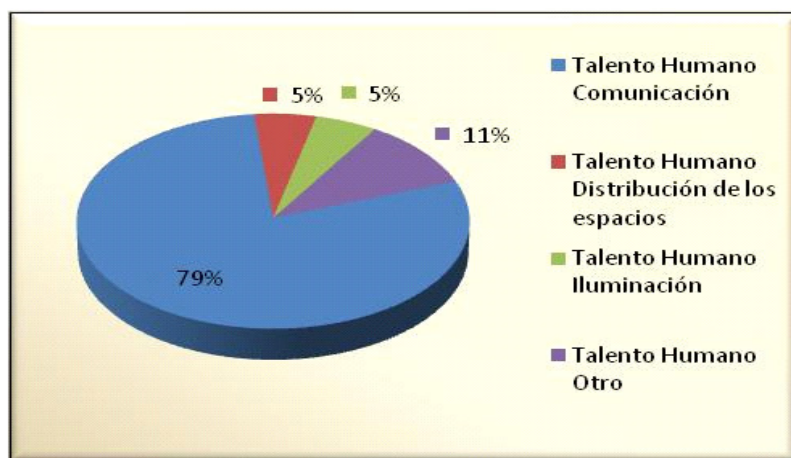


Gráfico No.2.31: Pregunta 3 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	3. ¿ Si pudiera mejorarlo, qué cambiaría?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	Comunicación	15
	Distribución de los espacios	1
	Iluminación	1
	Otro	2
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA

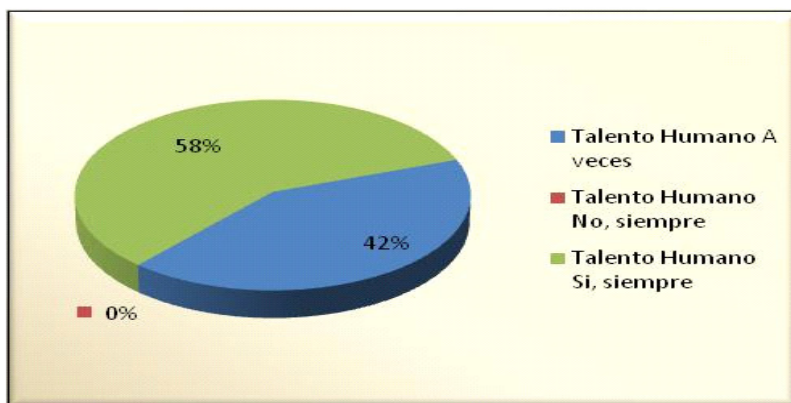
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXX		

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.32: Pregunta 4 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	4.¿Cuando hay actividades en su área, su participación es activa?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	A veces	8
	No, siempre	0
	Si, siempre	11
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXX		

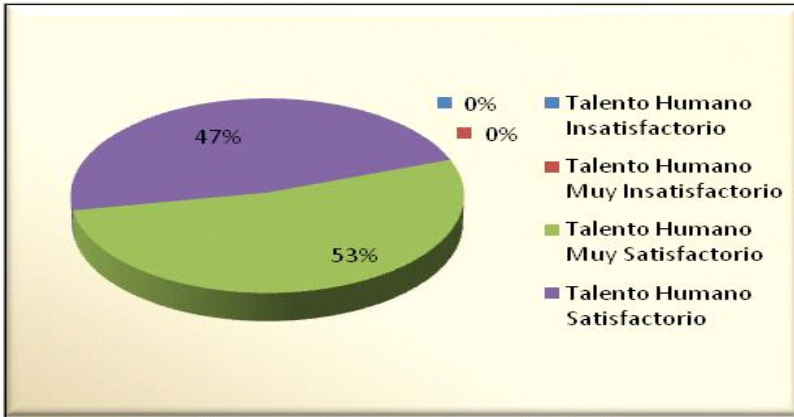
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.33: Pregunta 5.1 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	5.1. ¿A continuación, valore su grado de satisfacción con su jefe o supervisor inmediato? - Comunicación	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	Insatisfactorio	0
	Muy Insatisfactorio	0
	Muy Satisfactorio	10
	Satisfactorio	9
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXX		

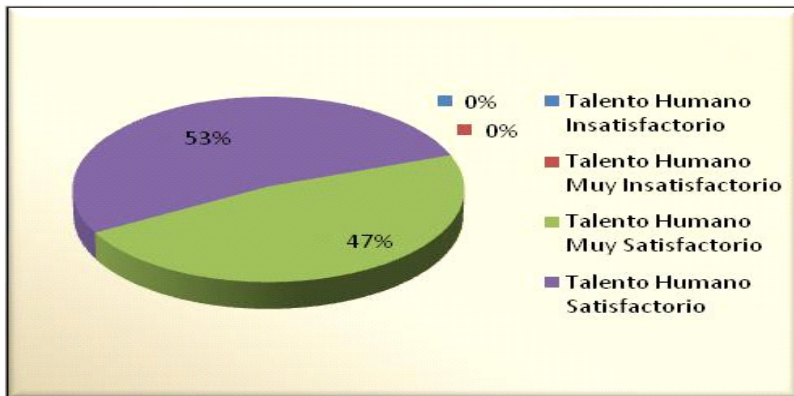
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.34: Pregunta 5.2 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	5. 2. ¿A continuación, valore su grado de satisfacción con su jefe o supervisor inmediato? Conocimientos y aptitudes	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	Insatisfactorio	0
	Muy Insatisfactorio	0
	Muy Satisfactorio	9
	Satisfactorio	10
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXXX		

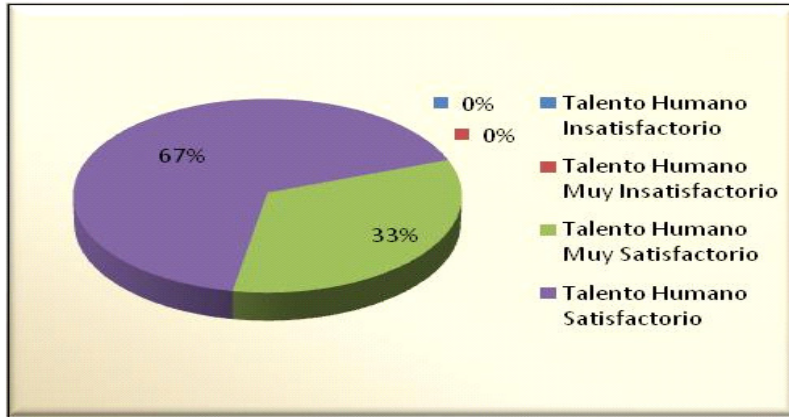
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.35: Pregunta 5.3 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	5.3. ¿A continuación, valore su grado de satisfacción con su jefe o supervisor inmediato? Reconocimiento recibido	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	Insatisfactorio	0
	Muy Insatisfactorio	0
	Muy Satisfactorio	6
	Satisfactorio	12
Total general		18



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXX		

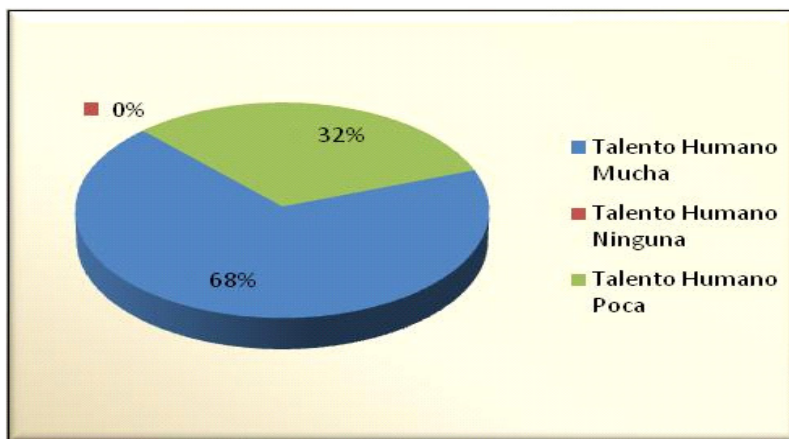
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.36: Pregunta 6 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	6. ¿ Se le da importancia a la capacitación del personal?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	Mucha	13
	Ninguna	0
	Poca	6
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXX		

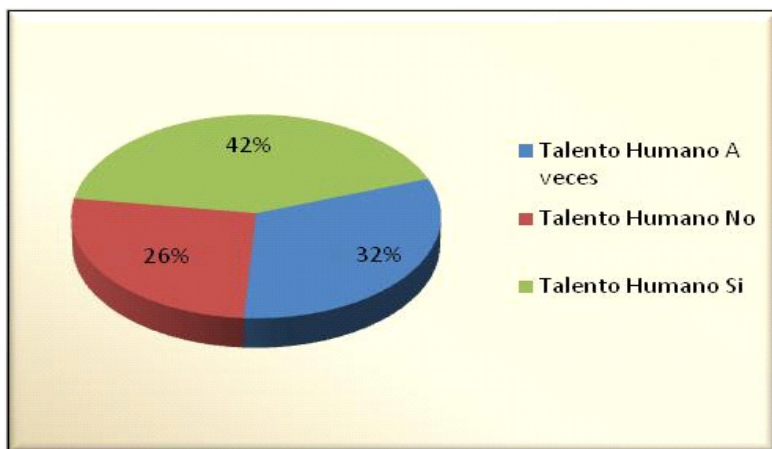
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.37: Pregunta 7 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	7.¿Recibe capacitación relacionada con la actividad que usted desempeña?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	A veces	6
	No	5
	Si	8
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
	XXXXX	

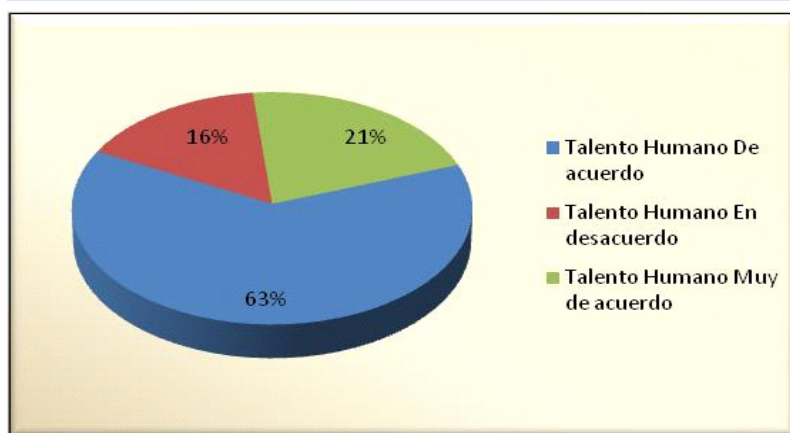
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.38: Pregunta 8 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	8.¿Está de acuerdo cómo es evaluado su trabajo?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	De acuerdo	12
	En desacuerdo	3
	Muy de acuerdo	4
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXX		

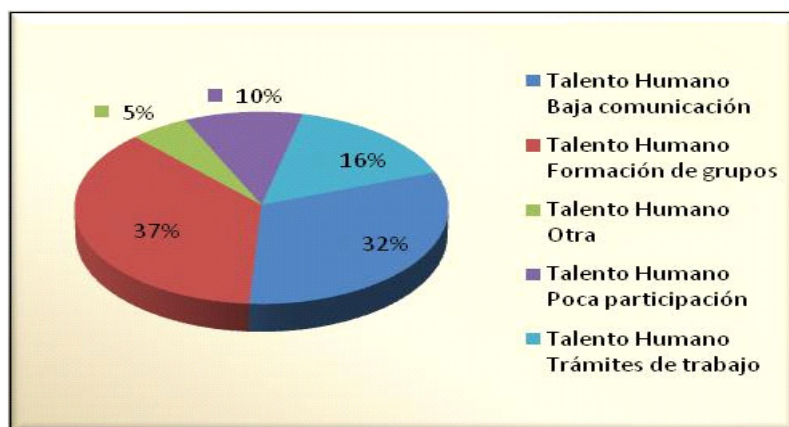
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.39: Pregunta 9 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	9.¿Cuál de las siguientes son los problemas más frecuentes que existen en la unidad a la que usted pertenece?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	Baja comunicación	6
	Formación de grupos	7
	Otra	1
	Poca participación	2
	Trámites de trabajo	3
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA

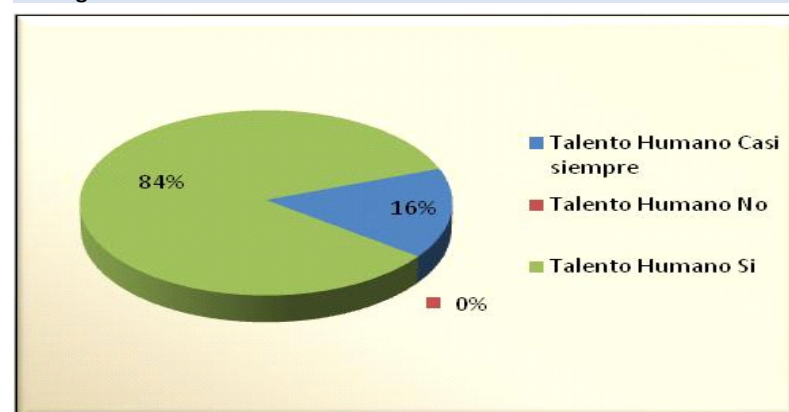
DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXX		

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Gráfico No.2.40: Pregunta 10 encuesta de Recursos Humanos

# pregunta	10.¿Dispone usted de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo eficientemente?	
encuesta	respuesta	Total Rptas.
Talento Humano	Casi siempre	3
	No	0
	Si	16
Total general		19



FORTALEZA		
ALTA	MEDIA	BAJA
XXXXX		

DEBILIDAD		
ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

2.2.5. Capacidad de Comercialización.

Este factor ha sido evaluado a través de encuestas realizadas a clientes de los tres mercados de destino donde llega nuestro producto, la calificación de la encuesta es sobre 5, los resultados de la misma son los que se muestran a continuación:

Tabla.2.4: Encuesta para los clientes

		RUSIA	USA	EU	
	PREGUNTA	NOTA PROM	NOTA PROM	NOTA PROM	PROMEDIO
CALIDAD PRODUCTO	Variedades	4.17	4.00	4.00	4.06
	Punto de Corte	4.17	4.29	4.00	4.15
	Tamaño de botón	4.00	4.29	3.60	3.96
	Follaje	4.17	4.29	3.60	4.02
	Frescura	4.00	4.71	3.80	4.17
	Vida en florero	4.00	4.43	3.60	4.01
	PROMEDIO:	4.08	4.33	3.77	4.06
CALIDAD DEL SERVICIO	Cumplimiento en la entrega	4.17	4.00	4.20	4.12
	Confirmación oportuna de pedidos	4.50	3.71	3.71	3.98
	Envío de documentación	4.67	4.00	4.00	4.22
	Atención personalizada	4.67	4.14	4.40	4.40
	Disponibilidad ejecutivo de ventas	4.67	3.86	3.80	4.11
	PROMEDIO	4.53	3.94	4.02	4.17
PRESENTACION	Presentación del ramo	4.00	4.43	4.00	4.14
	Calidad del empaque	4.17	4.71	4.20	4.36
	Identificación del ramo	4.00	4.43	4.20	4.21
	PROMEDIO	4.06	4.52	4.13	4.24

En resumen tenemos que:

Calidad del Producto = 4.06 / 5

Calidad del Servicio = 4.17 / 5

Presentación del producto = 4.24 / 5

Con estos resultados podemos concluir que el factor comercial es una fortaleza alta para Ecoroses.

2.3. ANALISIS FODA

2.3.1. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

La matriz de impacto externo nos permite analizar las oportunidades y amenazas que tiene Ecoroses:

Tabla: 2.5: Matriz de análisis de oportunidades y amenazas

Factores	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
							5	3	1
2.1.1. MACRO AMBIENTE									
2.1.1.1. Factor Económico									
PI B						X			1A
Inflación					X			3A	
Tasas de interés				X			5A		
2.1.1.2. Factores Políticos				X			5A		
2.1.1.3. Factores legales				X			5A		
2.1.1.4. Factores sociales	X						5O		
2.1.1.5. Factor tecnológico	X						5O		
2.1.1.6. Factor ambiental y de SSO				X			5A		
2.1.2. MICRO AMBIENTE									
2.1.2.1. Proveedores	X						5O		
2.1.2.2. Clientes (mercados)					X			3A	
2.1.2.3. Competencia				X			5A		
2.1.2.4. Organismos de control				X			5A		

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

2.3.2. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO.

Esta matriz nos permite conocer las fortalezas y debilidad que tiene la empresa, el resultado de esta matriz se presenta a la siguiente tabla:

Tabla: 2.6: Matriz de análisis de fortalezas y debilidades

Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
							5	3	1
2.2. ANALISIS INTERNO									
2.2.1 Capacidad Administrativa									
1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Empresa?	X						5F		
2. ¿Que significa para usted trabajar en ecoroses?	X						5F		
3. ¿Quiénes paticipan en la elaboración de los planificacion de Ecoroses?	X						5F		
4. ¿Considera que debe tener un departamento de Seguridad y Salud Ocupacional?				X			5D		
5. ¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	X						5F		
6. ¿Está claramente establecido el flujo de información y comunicación entre áreas involucradas?	X						5F		
7. ¿Cómo califica el servicio medico que brinda Ecoroses?	X						5F		
8. ¿Que conoce sobre metodos y procedimientos de prevencion de riesgos laborales?		X						3F	
9. ¿Estaria dispuesto a formar parte del comité paritario de seguridad y salud?						X			1D
2.2.2 Capacidad Financiera	X						5F		
2.2.3 Capacidad Tecnológica									
1. ¿Qué opina usted sobre el sistema informático actuales (safi, sidecom,inflor, sipro)?	X						5F		
2. ¿Con qué frecuencia el sistema sufre interrupciones?					X			3D	

3. ¿Cuando tiene interrupciones en el servicio, la asistencia técnica está pronta para solventar su problema?		X						3F	
4. ¿Considera usted que la asistencia técnica atiende sus requerimientos y los soluciona acorde con sus necesidades	X							5F	
5. ¿El Sistema Informático emite todos los reportes que usted requiere para ejecutar su trabajo?	X							5F	
2.2.3 Capacidad Recursos Humanos									
1. ¿Cuál es su grado de satisfacción en el área que trabaja?	X							5F	
2. ¿Cómo es el clima laboral en su trabajo?	X							5F	
3. ¿ Si pudiera mejorarlo, qué cambiaría?				X				5D	
4. ¿Cuando hay actividades en su área, su participación es activa?		X						3F	
5. ¿A continuación, valore su grado de satisfacción con su jefe o supervisor inmediato? Comunicación		X						3F	
5. ¿A continuación, valore su grado de satisfacción con su jefe o supervisor inmediato? Conocimientos y aptitudes	X							5F	
5. ¿A continuación, valore su grado de satisfacción con su jefe o supervisor inmediato? Reconocimiento recibido	X							5F	
6. ¿ Se le da importancia a la capacitación del personal?	X							5F	
7. ¿Recibe capacitación relacionada con la actividad que usted desempeña?		X						3F	
8. ¿Está de acuerdo cómo es evaluado su trabajo?	X							5F	
9. ¿Cuál de las siguientes son los problemas más frecuentes que existen en la unidad a la que usted pertenece?				X				5D	
10. ¿Dispone usted de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo eficientemente?	X							5F	
2.2.4 Capacidad de Comercialización									
	X							5F	

2.3.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD.

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto.

Tabla: 2.7: Matriz de vulnerabilidad.

DEBILIDADES	AMENAZAS	P	B	Inflación	Tasas de interés	Factores Políticos	Factores legales	Factor ambiental y de SSO	Cilientes (mercados)	Competencia	Organismos de control	TOTAL
		1	3	5	5	5	5	3	5	5	5	
4.Considera que debe tener un departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	5	1	5	5	5	5	5	5	1	1	5	33
9.Estaría dispuesto a formar parte del comité paritario de seguridad y salud	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	17
2.Con qué frecuencia el sistema sufre interrupciones	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	15
3. Si pudiera mejorarlo, qué cambiaría - Comunicación	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	17
9.Cuál de las siguientes son los problemas más frecuentes que existen en la unidad a la que usted pertenece - Comunicación	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	17
TOTAL		5	9	9	9	13	13	15	15	15	11	

4 4.1 2.1 2 1 1.1 3

2.3.4. HOJA DE TRABAJO FODA.

Tabla 2.8: Hoja de Trabajo - FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Conoce la misión, visión de Ecoroses.	1. Proveedores
2. Capacidad Financiera	2. Factores tecnológicos
3. Clima Laboral	3. Factores sociales
4. Capacitación al personal	
5. Se dispone de los recursos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de su trabajo	
6. Capacidad de comercialización	
7. Sistema informático actual	
8. Que significa trabajar en Ecoroses	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- Creación del Dpto. Seguridad y Salud	1. Clientes (mercados)
2. El clima laboral se ve afectado por la mala comunicación.	2. Competencia de otros países productores de flores
3. Falta de colaboración para integrar el comité paritario de Seguridad y Salud.	3. Factores ambientales y de SSO.
4. Eventuales paralizaciones o interrupciones de los sistemas informáticos	4. Factores legales
	5. Organismos de control
	6. Tasas de interés

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

2.3.5. MATRIZ DE ESTRATEGIA FODA.

Tabla 2.9: Matriz de Estrategia FODA

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Proveedores	1. Clientes (mercados)
	2. Factores tecnológicos	2. Competencia de otros países productores de flores
	3. Factores sociales	3. Factores ambientales y de SSO.
ANÁLISIS INTERNO		4. Factores legales
		5. Organismos de control
		6. Tasas de interés
	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.
1. Conocer la misión, visión de Ecoroses.	1F-1O: Fortalecer la imagen y posicionamiento a través de una campaña de marketing (diseño de página web)	1F-1A : Fortalecer la imagen y la marca Ecoroses a través de una campaña de marketing dirigida y orientada a cada tipo de mercado.
2. Capacidad Financiera	2F-1O: Mantener solidez financiera para poder establecer mejores términos de negociación y poder seleccionar proveedores de calidad	2F- 1A,6A : Mantener la solidez financiera, mejorar políticas de cobranzas, evitar costos financieros innecesarios.
3. Clima Laboral	F7-2O: Invertir en infraestructura y recursos tecnológicos de punta a través de un programa de actualizaciones tanto de software como de hardware y en comunicaciones	3F-3A: Desarrollar un sistema de SSO basado en el modelo Ecuador con la participación de la Alta Gerencia y el personal de la empresa
4. Capacitación al personal	3F-3O: Mantener equipo humano competente y comprometido con temas de Responsabilidad social	4F-5A: Establecer un plan de capacitación acorde con los requerimientos legales
5. Se dispone de los recursos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de su trabajo	4F-2O/1O: Fortalecer el programa de capacitación en lo que se refiere a temas de tecnología, software	5F-1A,2A,5A: Mantener sistemas y manuales de control interno que permitan generar oportunamente información de calidad a clientes interno y externos.
6. Capacidad de comercialización	6F-1O: Fortalecer la imagen de la empresa y posicionamiento con breeders	6F-1A,2A: Establecer alianzas estratégicas, mantener o incrementar órdenes fijas o standing order
7. Sistema informático actual	6F-1O: Optimizar alianzas comerciales	7F-5A,4A: Optimizar el uso y aplicación de los diferentes sistemas o software que dispone la Empresa.
8. Que significa trabajar en Ecoroses	8F-3O: Establecer estrategias de RS con la finalidad de estrechar la relación con la comunicación.	
DEBILIDADES		
1.- Creación del Dpto. Seguridad y Salud	1D-3O: Diseñar y establecer un sistema de gestión y seguridad ocupacional.	1D-5A.4A: Crear el dpto de SSO para cumplir con lo dispuesto en las leyes y reglamentos
2. El clima laboral se ve afectado por la mala comunicación.	2D-1O,2O,3O: Implementar programas de capacitación, mejorar la coordinación y comunicación interna	2D-1A: Implementar y diseñar cursos de relaciones humanas y de mercadeo para mejorar la comunicación interna
3. Falta de colaboración para integrar el comité paritario de Seguridad y Salud.	3D-1O,2O: Establecer programa de inducción en temas de SSO	
4. Eventuales paralizaciones o interrupciones de los sistemas informáticos	4D-2O: Diseñar un plan de mantenimiento de hardware y software preventivo de manera periódica para evitar las interrupciones de los sistemas	

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

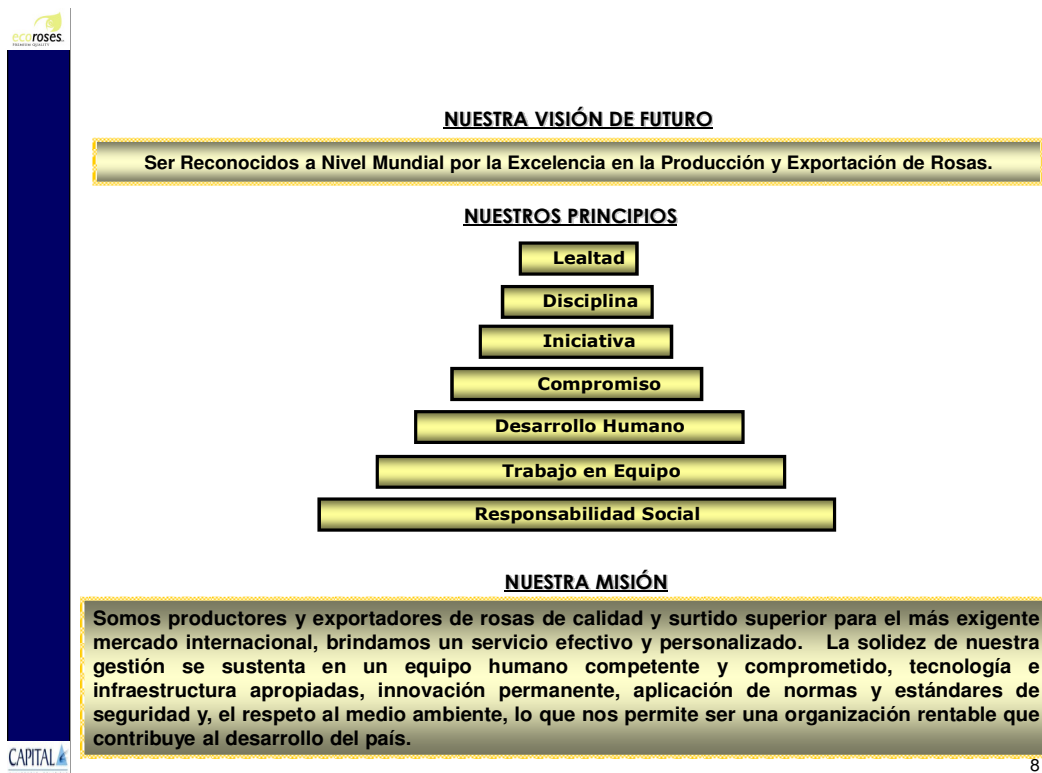
2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El objetivo principal del Direccionamiento Estratégico es determinar de manera clara la dirección que debe seguir la compañía a partir del análisis de la situación actual y misión; permitiendo unificar criterios y aprovechar las posibilidades futuras para alcanzar la visión de la compañía.

Ecoroses S.A. se encuentra en el mercado desde hace doce años, con un objetivo muy definido que es el de producir rosas de calidad, adicionalmente debemos indicar que la compañía cuenta con procesos y procedimientos que permiten realizar sus actividades de manera ordenada, cumpliendo estándares de calidad, buscando la satisfacción del cliente.

La misión, valores y visión de Ecoroses son:

Gráfico No.2.41: Misión, valores corporativos y visión



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Como el objetivo de esta tesis es realizar un mejoramiento de los procesos del área de seguridad y salud de la empresa, se procederá a diseñar el direccionamiento estratégico de este departamento, eso sí; teniendo como horizonte la misión y visión de Ecoroses.

2.4.1. Matriz Axiológica

2.4.2. Principios, valores y políticas

En la compañía existen principios y valores que se encuentran definidos y son comunicados al personal de manera periódica y que sirven de guía para la elaboración de la misión y visión de la compañía, a continuación se realizará un análisis del impacto:

Tabla No.2.10: Matriz de Principios

GRUPO PRINCIPIOS	ADMINISTRACION	TRABAJADOR FLORICULTOR	ORGANISMOS DE CONTROL	CLIENTES
Excelencia	x	X		
Liderazgo	x	X		
Trabajo en equipo	x	X		
Comunicación	x	X	X	x
Mejoramiento continuo	x	X		

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Excelencia.- Conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas, responsabilidad social.

Liderazgo.- Proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.

Trabajo en equipo.- Consolidar el trabajo del personal en la compañía a nivel de grupo, para que de manera conjunta se logre el cumplimiento de la misión y visión, generando el compañerismo y la cooperación de todos colaboradores.

Comunicación.- Mantener un sistema de comunicación, donde se transmita la información de manera adecuada y oportuna, para obtener los resultados óptimos.

Mejoramiento continuo.- La compañía permanentemente busca el mejoramiento de sus procesos para cumplir con las expectativas de los clientes internos, externos y los organismos de control.

2.4.3. Misión y visión

Misión.-

En una empresa o institución es la definición escrita a largo plazo relacionada con el resultado esperado. Es importante señalar que en la misión se debe incluir comportamientos y crear compromisos de todas las partes que intervienen.

Tabla No.2.11: Matriz de Elementos de Misión

Elementos claves	Definición
¿Qué hace el Dpto. de Seguridad y Salud?	Prevención de riesgos y enfermedades laborales.
¿Para qué existe?	Para dar cumplimiento con la normativa legal vigente.
¿Para quién trabaja?	Para la administración y trabajadores de la empresa Ecoroses S.A.
¿Cómo realiza su trabajo?	Bajo normas y procedimientos que están alineados en un sistema de gestión de seguridad y salud denominado Modelo Ecuador.
Filosofía	Respeto a todos y cada uno de los empleados de la empresa.

Misión del Área de Seguridad y Salud de Ecoroses S.A.

“Desarrollar y administrar un sistema de gestión en Seguridad y Salud conforme a normas éticas, legales y técnicas, que agreguen valor a las actividades y procesos de la Empresa así como prevenir riesgos y enfermedades laborales de cada trabajador”

Visión 2013.-

Es un enunciado que describe cómo la organización desea ser en el futuro. La visión es definida por la dirección de la compañía. Se debe indicar que la visión de una compañía es una guía en la formulación de las estrategias y debe estar basada en la misión. La visión será cumplida cuando se hayan realizado las metas y proyectos propuestos y sus resultados sean medibles y cuantificables en el tiempo. A continuación se presenta un cuadro, donde se identifican los elementos claves para plantear la visión del departamento de seguridad y salud:

Tabla No.2.12: Matriz de Elementos de Visión

Elementos claves	Definición
Horizonte en el tiempo	5 años
Ámbito de acción	En las instalaciones e infraestructura de Ecoroses S.A.
Principios y valores	Excelencia, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, mejoramiento continuo.
Filosofía	Respeto a todos y cada uno de los trabajadores de Ecoroses S.A.
Negocio	Producción y exportación de rosas.

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

La visión del departamento de seguridad y salud:

“Ser un área que disponga de personal altamente calificado y técnico, para poder brindar a los trabajadores de Ecoroses un sistema de prevención de riesgos y enfermedades profesionales altamente confiable

a través de la excelencia, el liderazgo, el trabajo en equipo, una excelente comunicación y mejoramiento continuo.”

Políticas.-

Las políticas de la organización constituyen los criterios para la selección de varias estrategias, que permitan el cumplimiento de los objetivos, para nuestro estudio las políticas a ser expuestas por la compañía se presentan acompañadas de los objetivos.

2.4.4. Objetivos y Políticas del Departamento de Seguridad y Salud

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar los requisitos del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud basado en el Modelo “Ecuador” en la empresa Ecoroses S.A., para facilitar su futura implementación, orientada a mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores.

POLÍTICAS

- Establecer talleres periódicos de capacitación en seguridad y salud.
- En coordinación con el comité de seguridad se determinará las tareas y actividades a ejecutar con la finalidad de difundir y dar a conocer el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud.

ESTRATEGIAS

- Establecer alianzas estratégicas con organismos e instituciones del área de SSO
- Fortalecer las relaciones con los trabajadores floricultores a fin de que manejen los conceptos elementales de prevención y seguridad ante los riesgos y enfermedades laborales.
- Liderar la ejecución de eventos especializados relacionados con aspectos coyunturales.

OBJETIVO 1

Realizar un diagnóstico inicial de la Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional en Ecoroses, a fin de determinar los aspectos más importantes que debe considerar el presente estudio.

POLÍTICAS

- Elaborar e implementar mecanismos que permitan determinar el nivel de cumplimiento del sistema de SSO.

ESTRATEGIAS

- Capacitar a miembros del comité paritario de seguridad y salud en instituciones y organismos oficiales con la finalidad de contar con personal de apoyo el momento de la implementación del sistema de seguridad y salud ocupacional de Ecoroses.
- Levantar, crear e implementar políticas y procedimientos no documentados.

OBJETIVO 2

Identificar, evaluar y proponer medidas adecuadas para prevenir accidentes y/o enfermedades ocupacionales y reducir los riesgos presentes en las instalaciones de Ecoroses.

POLÍTICAS

- Definir procedimientos para las diferentes tareas y actividades que cumplen los trabajadores de Ecoroses.

ESTRATEGIAS

- Hacer un levantamiento de procesos de cada actividad y tarea con el fin de identificar los riesgos a los que está expuesto un empleado.
- Realizar auditorías de cumplimiento de manera periódica para medir el nivel de cumplimiento del sistema de seguridad y salud ocupacional.

OBJETIVO 3

Proponer la formulación de procedimientos operativos que permitan estandarizar las actividades internas que puedan generar un riesgo sobre la salud de los trabajadores, complementados con la información, comunicación, capacitación y adiestramiento adecuados.

POLÍTICAS

- Difundir a todo nivel el sistema de gestión y seguridad ocupacional de Ecoroses.
- Realizar en la medida de lo posible benchmarking con sistemas de gestión y seguridad ocupacional de otras empresas florícolas.

ESTRATEGIAS

- Evaluar y analizar los resultados del benchmarking realizado con otras empresas florícolas.
- Implementar soluciones tecnológicas.

OBJETIVO 4

Establecer mecanismos para verificar de manera sistemática el desempeño de Ecoroses en relación con el cumplimiento de la legislación de seguridad y salud aplicable a sus actividades y con los requisitos del Modelo Ecuador.

POLÍTICAS

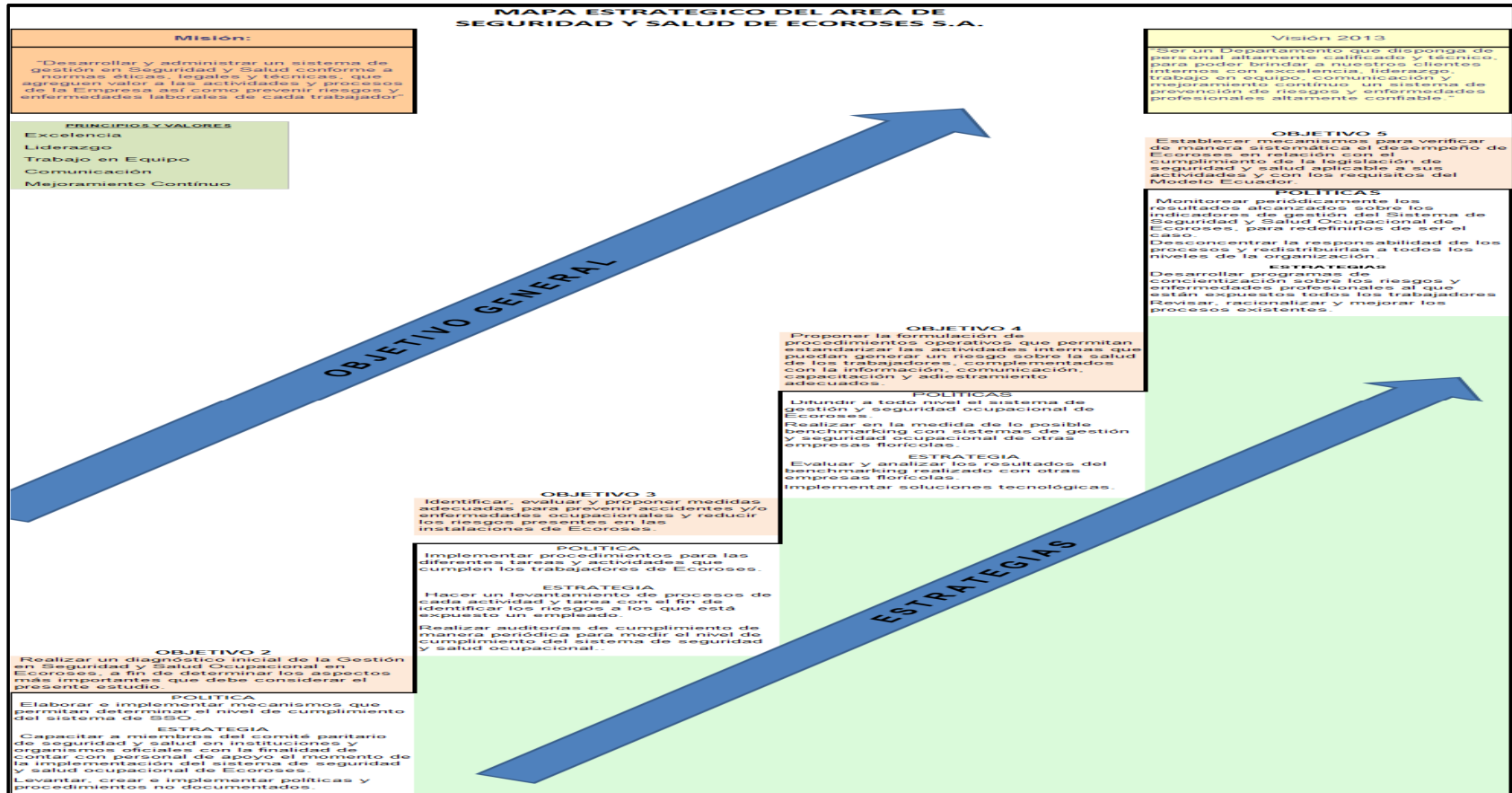
- Monitorear periódicamente los resultados alcanzados sobre los indicadores de gestión del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional de Ecoroses, para redefinirlos de ser el caso.
- Desconcentrar la responsabilidad de los procesos y redistribuirlas a todos los niveles de la organización.

ESTRATEGIAS

- Desarrollar programas de concientización sobre los riesgos y enfermedades profesionales al que están expuestos todos los trabajadores de Ecoroses.
- Revisar, racionalizar y mejorar los procesos existentes.

2.4.5. Mapa Estratégico del Área de Seguridad y Salud de Ecoroses.

Gráfico No.2.42: Mapa Estratégico del Área de Seguridad y Salud



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO