



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN  
BALANCED SCORECARD PARA FRESFLOR  
COMERCIAL CÍA. LTDA.”**

GEOVANNA PATRICIA JIMÉNEZ CORREA

Tesis presentada como requisito a la obtención del grado de:

Ingeniería Comercial

DIRECTORA: Ing. Graciela Baquero. MGE  
CODIRECTOR: Ing. Crnel. Cecil Aguirre C. MBA

AÑO 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

GEOVANNA PATRICIA JIMÉNEZ CORREA

### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Modelo de Gestión Estratégica Basado en Balanced Scorecard para Fresflor Comercial Cía. Ltda.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 14 de Abril del 2010.

---

GEOVANNA PATRICIA JIMÉNEZ CORREA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. Graciela Baquero

Ing. Cecil Aguirre C

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Modelo de Gestión Estratégica Basado en Balanced Scorecard para Fresflor Comercial Cía. Ltda.”, realizado por Geovanna Patricia Jiménez Correa, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados que garantiza su aplicación, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Geovanna Patricia Jiménez Correa, que lo entregue a Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 14 de Abril del 2010.

---

Ing. Graciela Baquero.  
DIRECTORA

---

Ing. Crnel. Cecil Aguirre C.  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, GEOVANNA PATRICIA JIMÉNEZ CORREA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “Modelo de Gestión Estratégica Basado en Balanced Scorecard para Fresflor Comercial Cía. Ltda.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 14 de Abril del 2010.

---

GEOVANNA PATRICIA JIMÉNEZ CORREA

## *Dedicatoria*

Dedico la presente Tesis a:

A Dios, quien con sus bendiciones me ha dado la salud, sabiduría, fortaleza y esperanza para culminar este trabajo y una de las etapas más importantes de mi vida.

A mis queridos padres Patricio Jiménez e Ivonne Correa por haberme entregado el maravilloso don de la vida, por inculcarme grandes valores en mi formación, los cuales me han permitido guiarme con responsabilidad, honestidad, respeto, humildad, por enseñarme que con esfuerzo, constancia, y dedicación puedo superar todos los obstáculos que se presentan en mi camino y por luchar junto a mí brindándome su apoyo. A mi Mamita Emmita quien me vio crecer y que con su diaria bendición está presente en todos mis actos, siendo el artífice para poder compartir mis triunfos con la familia.

A mis mayores ángeles guardianes mis abuelitos y uno muy especial a mi adorada hermanita Jessica Jiménez quienes por ahora ya no están a mi lado, pero sé que desde el cielo no dejan de protegerme y me han estado cuidándome, guiándome, apoyándome en cada uno de los momentos más difíciles de mi vida y al encomendarme a ellos me han dado fuerzas y fortalezas para seguir adelante.

A toda mi familia quienes siempre me han apoyado, impulsado y motivado para alcanzar todos mis objetivos.

Sinceramente  
Geovanna P. Jiménez C.

## *Agradecimiento*

Mis más sinceros agradecimientos:

A Dios por ser el maestro responsable de todo lo que soy y lo que tengo, quien con su inmensa sabiduría es mi incondicional apoyo de todos los días, mi guía a cada instante y sobre todo mi motivación para seguir adelante.

A la Escuela Politécnica del Ejército por abrirme sus puertas y acogerme como su alumna, guiándome por el camino de la superación, formándome hacia la vida profesional y a su vez por brindarme la oportunidad de conocer gente muy valiosa.

A todos mis maestros en la Carrera de Ingeniería Comercial, por compartirme a diario sus conocimientos con paciencia y comprensión, e impartirnos los valores profesionales inculcados durante el ciclo estudiantil, de manera muy especial a mi Directora de tesis Ing. Graciela Baquero, por brindarme su amistad, confianza, consejos y palabras alentadoras para no desmayar ante los tropiezos presentados, a mi Codirector Crnl. Cecil Aguirre por su apoyo y por ser quienes me guiaron en el desarrollo de la tesis, con sus conocimientos, ofreciéndome su tiempo y dedicación pero sobre todo con su valiosa amistad.

A Juan Carlos Tapia. MBA. (Gerente Financiero) de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, Sra. Irene Aguinaga (Gerente de Compras) y su esposo Sr. Patricio Enríquez quienes depositaron toda la confianza en mí y me brindaron todo el apoyo necesario e incondicional lo cual me ha permitido

cumplir con esta gran meta, un agradecimiento a los colaboradores de la compañía quienes también me ayudaron de una u otra forma.

A mi familia: padres, abuelita, tíos(as), primos (as) quienes han sido mis ejemplos, modelos de admiración y me han sabido brindar su cariño, comprensión, consejos y motivación para alcanzar mis metas, demostrándome que hay que ser constante y perseverante.

A mis buenos y leales amigos, personas muy especiales en mi vida como son: Edison, Freddy, Anita, por apoyarme en este gran paso y por sus sabios consejos y palabras cuando más he necesitado de ellos; también a Marigú, Jorge, Susy, quienes me han brindado su sincera amistad y su apoyo en las buenas y en las malas, con quienes he tenido la oportunidad de vivir gratos momentos compartidos. También doy gracias a Dios por haberlos puesto en mi camino y permitido conocer a este grupo de amigos y compañeros invaluable como: Sonita, Luis, Gaby, Juan Ca y Carly a quienes tuve la oportunidad de conocerlos y estoy inmensamente agradecida por brindarme su apoyo y amistad que desinteresadamente me brindaron cuando más lo necesité.

## **ÍNDICE GENERAL**

### **Contenido**

	RESÚMEN .....	1
	SUMMARY .....	4
1	GENERALIDADES .....	8
1.1	ANTECEDENTES .....	8
1.2	GIRO DE NEGOCIO .....	9
1.2.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	9
1.2.2	RECURSOS HUMANOS.....	10
1.2.3	PROVEEDORES.....	11
1.2.4	CLIENTES.....	12
1.2.5	UBICACIÓN Y DATOS GENERALES.....	13
1.2.6	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	15
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.3.1	DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO .....	22
1.4	OBJETIVOS .....	23
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	23
1.4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	23
1.5	MARCO REFERENCIAL.....	24
1.5.1	MARCO TEÓRICO.....	24
1.5.1.1	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	24
1.5.1.1.1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	25
1.5.1.1.2	ANÁLISIS FODA .....	25
1.5.1.2	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	26
1.5.1.2.1	DIAMANTE DE PORTER.....	26
1.5.1.2.2	EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	27
1.5.1.2.3	CADENA DE VALOR.....	29
1.5.1.3	MATRICES DE ANÁLISIS.....	31
1.5.1.3.1	MATRIZ FODA .....	31
1.5.1.3.2	MATRIZ SÍNTESIS .....	33
1.5.1.3.3	MATRICES DE PONDERACIÓN .....	34
1.5.1.3.4	MATRICES DE ACCIÓN.....	34
1.5.1.3.5	MATRIZ DE VALIDACIÓN.....	34
1.5.1.3.5.1	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP ( BCG) .....	35
1.5.1.3.5.2	MATRIZ GENERAL ELECTRIC .....	38
1.5.1.3.6	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	40
1.5.1.3.7	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD .....	41
1.5.1.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	42
1.5.1.4.1	¿QUÉ ES UN MAPA ESTRATÉGICO? .....	43
1.5.1.5	MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD – BSC) .....	43



1.5.1.5.1	¿QUÉ NO ES EL BALANCED SCORECARD?.....	44
1.5.1.5.2	¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?.....	44
1.5.1.5.3	INDICADORES DE GESTIÓN .....	45
1.5.1.5.3.1	INDICADORES KPI'S (KEY PERFORMANCE INDICATORS).....	46
1.5.1.5.3.2	Características de los KPI: .....	46
1.5.1.5.4	TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN O MEDIDAS .....	47
1.5.1.5.4.1	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO .....	47
1.5.1.5.4.2	INDICADORES DE CALIDAD .....	47
1.5.1.5.4.3	INDICADORES DE EVALUACIÓN .....	47
1.5.1.5.4.4	INDICADORES DE EFICIENCIA.....	47
1.5.1.5.4.5	INDICADORES DE EFICACIA.....	47
1.5.1.5.4.6	INDICADOR DE RESULTADOS.....	48
1.5.1.5.5	DEFINICIÓN DE 3 M'S .....	48
1.5.1.5.5.1	MEDIDAS .....	48
1.5.1.5.5.2	METAS .....	48
1.5.1.5.5.3	MEDIOS .....	48
1.5.1.6	ANÁLISIS FINANCIERO .....	49
1.5.1.6.1	FLUJO DE CAJA .....	49
1.5.1.6.2	¿QUÉ ES EL VAN?.....	49
1.5.1.6.3	¿QUÉ ES LA TIR? .....	49
1.5.1.6.4	¿QUÉ ES VALOR NETO PRESENTE (VPN)? .....	50
1.5.2	MARCO CONCEPTUAL .....	50
1.5.2.1	AMBIENTE EXTERNO .....	50
1.5.2.2	AMBIENTE INTERNO .....	50
1.5.2.3	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	50
1.5.2.4	BSC O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	50
1.5.2.5	CALIDAD.....	51
1.5.2.6	CADENA DE VALOR.....	51
1.5.2.7	CAUSAS Y EFECTOS.....	51
1.5.2.8	DEBILIDADES .....	51
1.5.2.9	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	51
1.5.2.10	EFICIENCIA Y EFICACIA .....	51
1.5.2.11	ESTRATEGIA.....	52
1.5.2.12	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	52
1.5.2.13	FILOSOFIA CORPORATIVA.....	52
1.5.2.14	FORTALEZAS .....	52
1.5.2.15	FRESFLOR.....	52
1.5.2.16	GESTIÓN .....	52
1.5.2.17	HABILIDADES.....	53
1.5.2.18	INFLACIÓN .....	53
1.5.2.19	INICIATIVAS .....	53
1.5.2.20	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	53

1.5.2.21	KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR) .....	53
1.5.2.22	MAPA ESTRATÉGICO DEL BALANCED SCORECARD .....	54
1.5.2.23	MAYORISTA .....	54
1.5.2.24	MERCADO.....	54
1.5.2.25	MERCADOTECNIA.....	54
1.5.2.26	METAS .....	54
1.5.2.27	MINORISTAS .....	54
1.5.2.28	MISIÓN DE LA EMPRESA .....	55
1.5.2.29	NIVEL BASE .....	55
1.5.2.30	ORGANIZACIÓN .....	55
1.5.2.31	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	55
1.5.2.32	POLÍTICAS .....	55
1.5.2.33	¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?.....	55
1.5.2.34	¿QUÉ ES UN PROYECTO? .....	56
1.5.2.35	RECURSOS HUMANOS.....	56
1.5.2.36	VALORES COMPARTIDOS .....	56
1.5.2.37	VISIÓN DE LA EMPRESA .....	56
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	58
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	58
2.1.1	MACRO AMBIENTE .....	59
2.1.1.1	FACTOR ECONÓMICO.....	59
2.1.1.2	FACTOR POLÍTICO.....	71
2.1.1.3	FACTOR LEGAL.....	74
2.1.1.4	FACTOR SOCIAL .....	83
2.1.1.5	FACTOR TECNOLÓGICO .....	89
2.1.1.6	FACTOR AMBIENTAL. ....	93
2.1.2	MICRO AMBIENTE.....	96
2.1.2.1	PROVEEDORES .....	97
2.1.2.2	CLIENTES.....	106
2.1.2.3	COMPETENCIA .....	119
2.1.2.4	PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	124
2.1.2.5	BARRERAS DE ENTRADA .....	127
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	127
2.2.1	PROCESO ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL .....	129
2.2.1.1	DIRECCIÓN.....	129
2.2.1.2	PLANIFICACIÓN .....	129
2.2.1.3	CONTROL.....	130
2.2.1.4	LIDERAZGO PARTICIPATIVO .....	130
2.2.1.5	RECURSO HUMANO .....	130
2.2.1.5.1	NIVEL ACADÉMICO .....	131
2.2.1.5.2	CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	131
2.2.1.5.3	AMBIENTE LABORAL .....	131

2.2.1.5.4	ROTACIÓN DE PERSONAL.....	131
2.2.2	PROCESOS GENERADORES DE VALOR.....	132
2.2.2.1	PROVISIÓN DE MATERIA PRIMA.....	133
2.2.2.2	PRODUCCIÓN.....	133
2.2.2.3	COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS.....	136
2.2.2.3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	136
2.2.2.3.2	PUBLICIDAD.....	137
2.2.2.3.3	SERVICIO AL CLIENTE.....	137
2.2.3	PROCESOS DE APOYO.....	138
2.2.3.1	PROCESO FINANCIERO.....	138
2.2.3.1.1	CONTABILIDAD.....	138
2.2.3.1.2	PRESUPUESTO.....	139
2.2.3.1.3	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	140
2.2.3.2	PROCESO DE TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA.....	140
2.2.3.2.1	TECNOLOGÍA.....	141
2.2.3.2.2	SOFTWARE.....	141
2.2.3.2.3	VEHÍCULOS.....	142
2.2.3.3	INFRAESTRUCTURA.....	142
2.2.3.3.1	UBICACIÓN Y SUCURSALES.....	143
2.2.3.3.2	EQUIPOS.....	143
2.2.3.3.3	MAQUINARIA.....	144
2.3	ANÁLISIS FODA.....	145
2.3.1	MATRIZ RESUMEN FODA.....	145
2.3.2	MATRICES DE EVALUACIÓN.....	148
2.3.2.1	MATRIZ DE IMPACTO.....	148
2.3.2.1.1	MATRIZ EXTERNA.....	148
2.3.2.1.2	MATRIZ INTERNA.....	151
2.3.2.2	MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	152
2.3.2.3	DIAMANTE FODA.....	153
2.3.3	MATRICES DE PRIORIZACIÓN.....	154
2.3.3.1	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	154
2.3.3.2	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS.....	156
2.3.3.3	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS.....	158
2.3.3.4	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES.....	158
2.3.4	MATRICES DE ACCIÓN.....	159
2.3.4.1	MATRIZ DE POTENCIALIDAD (FO).....	159
2.3.4.2	MATRIZ DE POTENCIALIDAD (FA).....	161
2.3.4.3	MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA).....	163
2.3.4.4	MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DO).....	165
2.3.5	MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	167
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	170
3.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	170

3.2	FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	172
3.2.1	PRINCIPIOS.....	172
3.2.2	VALORES.....	175
3.3	MISIÓN.....	177
3.4	VISIÓN.....	179
3.5	OBJETIVOS.....	180
3.5.1	OBJETIVO CORPORATIVO.....	181
3.5.1.1	PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA.....	181
3.5.1.1.1	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS.....	181
3.5.1.1.2	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES.....	182
3.5.1.1.3	PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS INTERNOS.....	183
3.5.1.1.4	PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE.....	183
3.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	184
3.5.2.1	OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD.....	184
3.5.2.2	OBJETIVOS DE CLIENTES.....	184
3.5.2.3	OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS.....	185
3.5.2.4	OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE.....	185
3.5.3	MATRIZ DE IMPACTO VS FACTIBILIDAD DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	186
3.5.3.1	GRÁFICO DE IMPACTO VS FACTIBILIDAD.....	188
3.5.4	TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ÉSTRATÉGICOS.....	189
3.5.4.1	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD.....	189
3.5.4.2	CLIENTES.....	189
3.5.4.3	PROCESOS INTERNOS.....	190
3.5.4.4	OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE.....	190
3.5.5	ACCIONES ÉSTRATÉGICAS.....	191
3.6	POLÍTICAS.....	192
3.7	ESTRATÉGIAS.....	193
3.7.1	ESTRATÉGIAS DE VALOR.....	195
3.7.1.1	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.....	195
3.7.1.2	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	196
3.7.1.3	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	196
3.7.2	ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	196
3.7.3	MAPA ESTRATÉGICO.....	197
3.7.3.1	MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO.....	199
4	TABLERO DE CONTROL (BSC).....	201
4.1	DEFINICIÓN DEL TABLERO DE CONTROL (BSC).....	201
4.1.1	PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE CONTROL (BSC).....	202
4.1.2	BENEFICIOS DEL TABLERO DE CONTROL (BSC).....	203
4.2	SISTEMAS DE MEDICIÓN.....	203
4.3	INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S.....	203
4.4	CARACTERÍSTICAS DE LOS KPI'S.....	204

4.5	DEFINICION DE LAS 3M'S MEDIDAS, METAS Y MEDIOS.....	204
4.5.1	MEDIDAS .....	204
4.6	METAS .....	206
4.7	MEDIOS .....	208
5	DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS .....	210
5.1	DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS .....	210
5.2	PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS .....	210
5.2.1	RESUMEN DE PROYECTOS.....	212
5.3	ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS .....	212
5.3.1	PROYECTOS A CORTO PLAZO .....	213
5.3.2	PROYECTOS A MEDIANO PLAZO.....	227
5.3.3	PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS .....	237
5.4	DESARROLLO DE LOS PROYECTOS .....	247
5.4.1	PLAN DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA. ....	247
5.4.2	PLAN PARA IMPLEMENTAR UNA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. ....	256
5.4.3	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA. ....	264
5.4.4	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE PEDIDOS.....	271
5.5	PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN EL PLAZO.....	275
6	EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS .....	278
6.1	PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES.....	278
6.2	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.....	279
6.2.1	FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTOS .....	279
6.2.2	FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTOS .....	281
6.3	CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS EN LOS DE FLUJOS DE EFECTIVO.....	282
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	289
7.1	CONCLUSIONES .....	289
7.2	RECOMENDACIONES.....	291
8	BIBLIOGRAFÍAS .....	294

## ÍNDICE DE TABLAS

### **CAPÍTULO I**

Tabla 1: Listado de Principales Proveedores de Plantas de Fresflor Comercial Cía. Ltda. ....	11
Tabla 2: Listado de Principales Clientes de Fresflor Comercial Cía. Ltda. ..	12
Tabla 3: Datos Generales de Fresflor Comercial Cía. Ltda. ....	14
Tabla 4: Productos y Servicios de Fresflor Comercial Cía. Ltda. ....	15
Tabla 5: Indicadores Claves de desempeño .....	46

### **CAPÍTULO II**

Tabla 6: Inflación del 2005 a Septiembre del 2009 .....	61
Tabla 7: PIB del 2005 al 2009.....	63
Tabla 8: Tasa de Interés Activa del 2005 al 2009 .....	65
Tabla 9: Balanza de Pagos Presentación Analítica USD Millones .....	67
Tabla 10: IPCU Anual.....	69
Tabla 11: Nivel de Ingresos en cada Gobierno .....	70
Tabla 12: Presidentes del Ecuador .....	73
Tabla 13: Pobreza en el Ecuador .....	84
Tabla 14: Desempleo en el Ecuador.....	86
Tabla 15: Características para Transportación Área.....	90
Tabla 16: Descripción de Proveedores.....	97
Tabla 17: Datos Informativos .....	109
Tabla 18: Perfil competitivo .....	122
Tabla 19: Comparación con la Competencia.....	123
Tabla 20: Productos Sustitutos dentro de la Competencia .....	124
Tabla 21: Ubicación y sucursales.....	143
Tabla 22: Matriz Resumen Fortalezas.....	145
Tabla 23: Matriz Resumen Oportunidades .....	146
Tabla 24: Matriz Resumen Debilidades.....	147
Tabla 25: Matriz Resumen Amenazas.....	147
Tabla 26: Matriz de Impacto de Oportunidades .....	149
Tabla 27: Matriz de Impacto de Amenazas .....	150
Tabla 28: Matriz de Impacto de Fortalezas y Debilidades.....	151
Tabla 29: Matriz de priorización de oportunidades.....	154
Tabla 30: Matriz de Priorización de Amenazas.....	156
Tabla 31: Matriz de Priorización de Fortalezas .....	158

Tabla 32: Matriz de Priorización de Debilidades.....	158
Tabla 33: Matriz de Áreas Ofensivas Estratégicas (FO) .....	159
Tabla 34: Matriz de Áreas de Respuesta Estratégicas (FA) .....	161
Tabla 35: Matriz de Áreas de Defensa Estratégica (DA).....	163
Tabla 36: Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégicas (DO) .....	165
Tabla 37: Matriz de síntesis estratégica 1.....	167
Tabla 38: Matriz de síntesis estratégica 2.....	168

### **CAPÍTULO III**

Tabla 39: Definición del Negocio .....	171
Tabla 40: Matriz de Principios .....	172
Tabla 41: Matriz de Principios Corporativos .....	173
Tabla 42: Matriz de Valores.....	175
Tabla 43: Matriz de Valores.....	176
Tabla 44: Elementos de la Misión .....	177
Tabla 45: Elementos de la Visión .....	179
Tabla 46: Propuesta de Valor P. Financiera .....	182
Tabla 47: Propuesta de Valor P. Clientes .....	182
Tabla 48: Propuesta de Valor P. Procesos Internos .....	183
Tabla 49: Propuesta de Valor P. Capital Intangible.....	183
Tabla 50: Objetivos P. Financiera .....	184
Tabla 51: Objetivos P. Clientes.....	184
Tabla 52: Objetivos P. Procesos Internos.....	185
Tabla 53: Objetivos P. Capital Intangible .....	185
Tabla 54: Matriz Impacto Vs Factibilidad de Objetivos Estratégicos .....	186
Tabla 55: Tiempos Objetivos Estratégicos P. Financiera .....	189
Tabla 56: Tiempos Objetivos Estratégicos P. Clientes .....	189
Tabla 57: Tiempos Objetivos Estratégicos P. Procesos Internos .....	190
Tabla 58: Tiempos Objetivos Estratégicos P. Capital Intangible.....	190
Tabla 59: Acciones Estratégicas .....	191
Tabla 60: Clasificación de Estrategias.....	194

### **CAPÍTULO IV**

Tabla 61: Medidas.....	205
Tabla 62: Metas .....	206
Tabla 63: Medios .....	208

### **CAPÍTULO V**

Tabla 64: Priorización de Proyectos .....	211
Tabla 65: Resumen de Proyectos .....	212
Tabla 66: Programación del Proyecto N. 1 .....	237
Tabla 67: Programación del Proyecto N. 2 .....	238
Tabla 68: Programación del Proyecto N. 3 .....	239
Tabla 69: Programación del Proyecto N. 4 .....	240
Tabla 70: Programación del Proyecto N. 5 .....	241
Tabla 71: Programación del Proyecto N. 6 .....	242
Tabla 72: Programación del Proyecto N. 7 .....	243
Tabla 73: Programación del Proyecto N. 8 .....	244
Tabla 74: Programación del Proyecto N. 9 .....	245
Tabla 75: Programación del Proyecto N. 10 .....	246
Tabla 76: Cronograma de Difusión y Capacitación del Modelo de Gestión Estratégica .....	250
Tabla 77: Presupuesto Total del Proyecto N. 1 .....	254
Tabla 78: Solicitud de Suministros y Materiales de Oficina .....	258
Tabla 79: Base de Datos del Personal .....	259
Tabla 80: Perfil y Descripción del Cargo .....	260
Tabla 81: Perfil y Descripción del Cargo .....	261
Tabla 82: Presupuesto Total del Proyecto N. 2 .....	263
Tabla 83: Requerimientos y Cursos de Capacitación .....	266
Tabla 84: Cronograma de Capacitación .....	268
Tabla 85: Presupuesto Total del Proyecto N. 3 .....	269
Tabla 86: Presupuesto Total del Proyecto .....	274
Tabla 87: Presupuesto de los Proyectos .....	275
Tabla 88: Presupuesto de Recursos por Proyectos .....	276

## **CAPÍTULO VI**

Tabla 89: Presupuesto de Recursos por Proyectos .....	278
Tabla 90: Ingresos Anuales Sin Proyectos .....	279
Tabla 91: Costos y Gastos Anuales Sin Proyectos .....	279
Tabla 92: Flujo de Efectivo Sin Proyectos .....	280
Tabla 93: Flujo de Efectivo Con Proyectos .....	281
Tabla 94: Flujo de Efectivo Con Proyectos .....	281
Tabla 95: Flujo de Efectivo con Proyectos .....	282
Tabla 96: Flujo Incremental .....	283
Tabla 97: Determinación de la TMAR .....	284
Tabla 98: Valoración del flujo .....	285
Tabla 99: Relación Costo Beneficio .....	286
Tabla 100: Recuperación de la Inversión .....	287



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### **CAPÍTULO I**

Gráfico 1: Organigrama Estructural .....	10
Gráfico 2: Diagrama de Causa-Efecto.....	22
Gráfico 3: Modelo de Gestión Estratégica .....	24
Gráfico 4: Análisis Situacional de una Empresa.....	25
Gráfico 5: Diamante de Porter .....	26
Gráfico 6: Fuerzas de Porter.....	28
Gráfico 7: Cadena De Valor .....	31
Gráfico 8: Foda: Sistematización de la Información .....	32
Gráfico 9: Matriz Foda.....	32
Gráfico 10: Matriz Síntesis.....	34
Gráfico 11: Matriz de Boston Consulting Group (BCG) .....	37
Gráfico 12: Matriz General Electric .....	38
Gráfico 13: Matriz 3 * 3.....	39
Gráfico 14: Crecimiento Rápido en el Mercado .....	41
Gráfico 15: Direccionamiento Estratégico.....	42
Gráfico 16: Cuadro del Mando Integral (BSC) .....	45

### **CAPÍTULO II**

Gráfico 17: Esquema del Diagnóstico Situacional.....	58
Gráfico 18: Factores del Macroambiente .....	59
Gráfico 19: Inflación del 2005 a Septiembre del 2009 .....	61
Gráfico 20: Pib del 2005 al 2009 .....	63
Gráfico 21: Tasa de Interés Activa del 2005 al 2009 .....	65
Gráfico 22: IPCU Anual.....	69
Gráfico 23: Nivel de Ingresos en cada Gobierno.....	71
Gráfico 24: Incidencia de Pobreza en el Ecuador .....	85
Gráfico 25: Comportamiento de Desempleo .....	87
Gráfico 26: Transporte Aéreo.....	90
Gráfico 27: Transporte Domestico .....	91
Gráfico 28: Riego por Microaspersión .....	95
Gráfico 29: Factores del Microambiente .....	96
Gráfico 30: Años de Relación .....	100
Gráfico 31: Créditos.....	100
Gráfico 32: Forma de Pago .....	101

Gráfico 33: Cumple con Obligaciones .....	102
Gráfico 34: Garantía .....	102
Gráfico 35: Pedidos .....	103
Gráfico 36: Medios de Comunicación.....	103
Gráfico 37: Certificación de Calidad.....	104
Gráfico 38: Ubicación .....	104
Gráfico 39: Exigencias y necesidades.....	105
Gráfico 40: Género .....	109
Gráfico 41: Edad .....	110
Gráfico 42: Uso del Producto .....	110
Gráfico 43: Adquisición del Producto.....	111
Gráfico 44: Tipo de Productos .....	111
Gráfico 45: Frecuencia de Visita.....	112
Gráfico 46: Precios .....	113
Gráfico 47: Expectativas y Agrado .....	113
Gráfico 48: Volvería a Adquirir .....	114
Gráfico 49: Medio publicitario.....	114
Gráfico 50: Atención de los Empleados .....	115
Gráfico 51: Atributos del Producto .....	116
Gráfico 52: Preferencia de Adquisición .....	116
Gráfico 53: Atributos de Productos de otras Empresas.....	117
Gráfico 54: Forma de pago.....	118
Gráfico 55: Participación en el Mercado .....	121
Gráfico 56: Cadena de Valor.....	128
Gráfico 57: Matriz General Electric .....	152
Gráfico 58: Matriz Diamante Foda .....	153

### **CAPÍTULO III**

Gráfico 59: Identificación del Negocio .....	170
Gráfico 60: Definición del Negocio .....	171
Gráfico 61: Principios Corporativos.....	174
Gráfico 62: Valores Corporativos .....	176
Gráfico 63: Misión .....	178
Gráfico 64: Visión .....	180
Gráfico 65: Objetivo Corporativo .....	181
Gráfico 66: Impacto Vs Factibilidad .....	188
Gráfico 67: Políticas de la Compañía .....	192
Gráfico 68: Políticas para el personal de Fresflor Comercial Cía. Ltda. ....	193
Gráfico 69: Estrategias de Fresflor Comercial Cía. Ltda. ....	195
Gráfico 70: Estrategia Corporativa.....	196
Gráfico 71: Mapa Estratégico.....	197

Gráfico 72: Mapa Estratégico por Perspectivas.....	198
Gráfico 73: Mapa Estratégico Corporativo.....	199

#### **CAPÍTULO IV**

Gráfico 74: Balanced Scorecard.....	201
Gráfico 75: Perspectivas del Tablero de Control (BSC).....	202

#### **CAPÍTULO VI**

Gráfico 76: Flujo de Efectivo Sin Proyectos .....	280
Gráfico 77: Flujo de Efectivo con Proyectos.....	282
Gráfico 78: Flujo Incremental .....	283

### **ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS**

#### **CAPÍTULO I**

Fotografía 1: Ubicación de Fresflor Comercial Cía. Ltda. ....	14
Fotografía 2: Arreglos florales para todo tipo de ceremonias, eventos y ocasionas especiales de Fresflor Comercial Cía. Ltda.....	17
Fotografía 3: Variedad de flores, plantas y accesorios de floristería de Fresflor Comercial Cía. Ltda. ....	18

#### **CAPÍTULO II**

Fotografía 4: Control de Stock de Materia Prima.....	134
Fotografía 5: Elaboración de Arreglos Florales.....	135
Fotografía 6: Comercialización de los Productos Terminados .....	135
Fotografía 7: Transporte de Fresflor Comercial Cía. Ltda.....	142
Fotografía 8: Equipos y dispositivos de Fresflor Comercial Cía. Ltda.....	144

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

#### **CAPÍTULO I**

Anexo A 1: Constitución de la Compañía.....	297
---	-----

Anexo A 2: Registro Único de Contribuyentes .....	305
---	-----

**CAPÍTULO V**

Anexo B 1: Flash Player.....	306
------------------------------	-----

Anexo B 2: Tríptico.....	307
--------------------------	-----

Anexo B 3: Boletín Electrónico.....	308
-------------------------------------	-----

Anexo B 4: Evaluación del Modelo de Gestión Estratégica .....	309
---	-----

Anexo C 1: Programa de Inducción al Cargo .....	310
---	-----

Anexo D 1: Encuesta para Medición del Efecto de la Capacitación Recibida .....	311
---	-----

## RESÚMEN

Todas las empresas en la actualidad enfrentan un riesgo muy latente, el aumento de la competencia que cada día es más fuerte y se encuentran muy bien preparadas para los cambios que se presenten en sus mercados, tratando de anticiparse a los mismos. Por tal motivo es donde surge la necesidad de un Modelo de Gestión Estratégica en vista de que el crecimiento de una organización se mide en las metas alcanzadas en un determinado de tiempo, siendo necesario contar con parámetros de medición que ayuden verificar si todos los esfuerzos que realiza la compañía para conseguir los objetivos corporativos están alineados con un modelo de gestión estratégica, permitiendo anticiparse al mercado y siendo más competitivas y productivas.

A partir del 17 de Agosto de 1993 “FLOR NACIONAL” es constituida como Compañía Limitada y toma la razón social de “FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA”, la cual está conformada por cuatro socios: Sra. Nancy Fabiola Vasco, Sra. Cecilia del Carmen Cordovez, Sr. Ramiro Fernando Vasco y Sr. Juan Carlos Tapia Dávalos, contando con un capital social de S/. 26` 400.000 sucres. La compañía desde su creación ha puesto a disposición de sus clientes productos de buena calidad e innovadores logrando un crecimiento favorable, el cual se ve reflejado en la gran acogida de sus clientes y el liderazgo que presenta en el desarrollo de sus actividades.

FRESFLOR COMERCIAL CIA LTDA es una compañía ecuatoriana cuya actividad es la comercialización y distribución de flores, artículos de floristería, también cuenta con la venta de plantas, arreglos y decoraciones florales, semillas, abonos agrícolas y todo lo que es referente a la buena conservación y mantenimiento de flores y plantas.

El siguiente documento está dividido por siete capítulos, los mismos que hacen referencia a la estructuración del modelo de gestión estratégica.

En el Capítulo I se realizó un análisis a nivel macro de la compañía dando a conocer su historia, la problemática por medio del diagrama de Ishikawa, giro del negocio y cartera de productos y servicios que ofrece la misma.

En referencia al Capítulo II se desarrolló el diagnóstico situacional, en el cual se analizó el Macroambiente y Microambiente, permitiendo identificar variables críticas de incidencia en la compañía, a manera de conocer sus fortalezas, las mismas por las cuales se diferencia la compañía en el mercado, oportunidades que se presentan para su aprovechamiento contribuyendo al crecimiento y desarrollo, debilidades, puntos en los cuales la compañía es vulnerable y amenazas que día a día son muy constantes y hay que tomar decisiones oportunas para hacerlas frente.

En el Capítulo III se realizó el direccionamiento estratégico, tratando de direccionar a la compañía hacia el cumplimiento de su misión y el alcance de su visión, además formulando principios y valores que ayuden a que su personal se identifique con los mismos para la consecución de metas y objetivos.

En el Capítulo IV se diseñó el Cuadro de Mando Integral, el cual contribuirá a la implementación del modelo de gestión estratégica a partir de medidas, resaltando cada una de las perspectivas y sus objetivos, así también los indicadores, metas y medios, con el fin de generar proyectos estratégicos en el corto y mediano plazo, teniendo una herramienta constante de monitoreo para alinear a la compañía con su estrategia.

En el Capítulo V se resumen cada uno de los proyectos estratégicos a implementarse, así como sus perfiles, cronograma de los mismos y se desarrolla las actividades de los proyectos que fueron obtenidos en la priorización, para que de esta forma la implementación en la compañía sea más viable.

En el Capítulo VI se desarrolla la evaluación financiera de los proyectos estratégicos para conocer su factibilidad, por medio del análisis de algunas herramientas financiera como la TMAR, VAN, TIR Y COSTO BENEFICIO para de esta manera implementar cada uno de los proyectos priorizados.

El Capítulo VII hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de cada uno de los capítulos desarrollados y antes mencionados.

FRESFLOR COMERCIAL CIA LTDA es una compañía conocida y posee un gran número de clientes, lo que le hace que tenga porcentajes de rentabilidad considerables y sea más productividad, para lo cual se pone a disposición de la compañía el siguiente Modelo de Gestión Estratégica.

## **SUMMARY**

All the companies at the present time face a very latent risk, the increase of the competition that every day is stronger and they are very well prepared for the changes that are presented in their markets, trying to be early to the same ones. For such a reason it is where the necessity of a Model of Strategic Administration arises in view of the fact that the growth of an organization is measured in the goals reached in a certain of time, being necessary to have mensuration parameters that help you verify if all the efforts that it's carries out the company to get the corporate objectives are aligned with a model of strategic administration, allowing to be early to the market and being more competitive and more productive.

Starting from August 17 of 1993 "FLOR NACIONAL" it is constituted as Limited Company and its takes the social reason of "FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA", which is conformed by four partners: Mrs. Nancy Fabiola Vasco, Mrs. Cecilia of the Carmen Cordovez, Mr. Ramiro Fernando Vasco and Mr. Juan Carlos Walls Dávalos, having a capital stock of S /. 26`400.000 sucres. The company from its creation has put its clients' products of good quality disposition and innovators achieving a favorable growth, which is reflected in the great welcome of its clients and the leadership that it presents in the development of its activities.

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA is an Ecuadorian company whose activity is the commercialization and distribution of flowers, florist articles, also bill with the sale of plants, arrangements and floral decorations, seeds, agricultural payments and all that is with respect to the good conservation and maintenance of flowers and plants.



The following document is divided by seven chapters, the same ones that make reference to the structuring of the pattern of strategic administration.

In the Chapter I one carries out an analysis at level macro of the company giving to know their history, the problem by means of the diagram of Ishikawa, line of business and wallet of products and services that its offers the same one.

In reference to the Chapter II you development the diagnose situational, in which was analyzed the Macroambiente and Microambiente, allowing to identify variables criticizes of incidence in the company, by way of knowing their strengths, the same ones for which the company differs in the market, opportunities that are presented for its use contributing to the growth and development, weaknesses, points in which the company is vulnerable and you threaten that day by day they are very constant and it is necessary to make oportune decisions to make them front.

In the Chapter III one carries out the strategic direccionamiento, trying to address to the company toward the execution of their mission and the reach of their vision, also formulating principles and securities that you/they help to that their personnel is identified with the same ones for the attainment of goals and objectives.

In the Chapter IV you design the Square of Integral Control, which will contribute to the implementation of the pattern of strategic administration starting from measures, standing out each one of the perspectives and their objectives, likewise the indicators, goals and means, with the purpose of generating strategic projects in the short and medium term, having a constant tool of monitoring to align to the company with their strategy.

In the Chapter V summary each one of the strategic projects to be implemented, as well as their profiles, chronogram of the same ones and it is developed the activities of the projects that were obtained in the prioritization, so that this way the implementation in the company is viable.

In the Chapter VI the financial evaluation of the strategic projects is developed to know its feasibility, by means of the analysis of some financial tools as the TMAR, VAN, TIR AND COST BENEFIT for this way to implement each one of the prioritized projects.

The Chapter VII make reference to the summations and recommendations of each one of the developed and before mentioned chapters.

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA is a well-known company and it possesses a great number of clients, what makes him that it has considerable percentages of profitability and be more productivity, for that which puts on to disposition of the company the following Model of Strategic Administration.



## CAPÍTULO I

### 1 GENERALIDADES.

#### 1.1 ANTECEDENTES

A inicios del año de 1988 en la ciudad de Quito-Ecuador; la Sra. Nancy Vasco, empieza con la venta y distribución de flores al por mayor. La idea de formar este tipo de negocio nace por la sugerencia de su vecino Miguel Ponce, quien le ofreció que vendiera flores; sin pensarlo dos



veces tomo tres baldes del producto y fue a vender al mercado Santa Clara y poco a poco fue incrementando sus ventas con pequeños comerciantes.

A pesar de que no tenía una idea muy clara del trabajo que estaba realizando se dedicaba por completo a esta actividad, con el mayor esfuerzo, motivación y espíritu ganador; todo esto lo hacía por la necesidad de ayudar a su hijo quien tenía una enfermedad muy complicada de tratar. Con el pasar del tiempo esta actividad fue creciendo significativamente, pero de forma particular y aceptable en el mercado; hasta que en el año de 1989 se conoce con Cecilia Cordovéz, su principal competidora en aquel año, con quien toman la decisión de unir fuerzas y crear una empresa para la venta y distribución de las flores, tomando el nombre de FLOR NACIONAL; con la cual inician sus actividades ubicándose en San Ignacio y Coruña; Edif. Moolingal.

A partir del 17 de Agosto de 1993 “FLOR NACIONAL” es constituida como Compañía Limitada y toma la razón social de “FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA”, la cual está conformada por cuatro socios: Sra. Nancy Fabiola Vasco, Sra. Cecilia del Carmen Cordovez, Sr. Ramiro Fernando Vasco y Sr. Juan Carlos Tapia Dávalos, contando con un capital social de S/. 26`400.000 sucres. La compañía desde su creación ha puesto a disposición de sus clientes productos de buena calidad e innovadores logrando un crecimiento favorable, el cual se ve reflejado en la gran acogida de sus clientes y el liderazgo que presenta en el desarrollo de sus actividades. **(Ver anexo A1)**.

## **1.2 GIRO DE NEGOCIO**

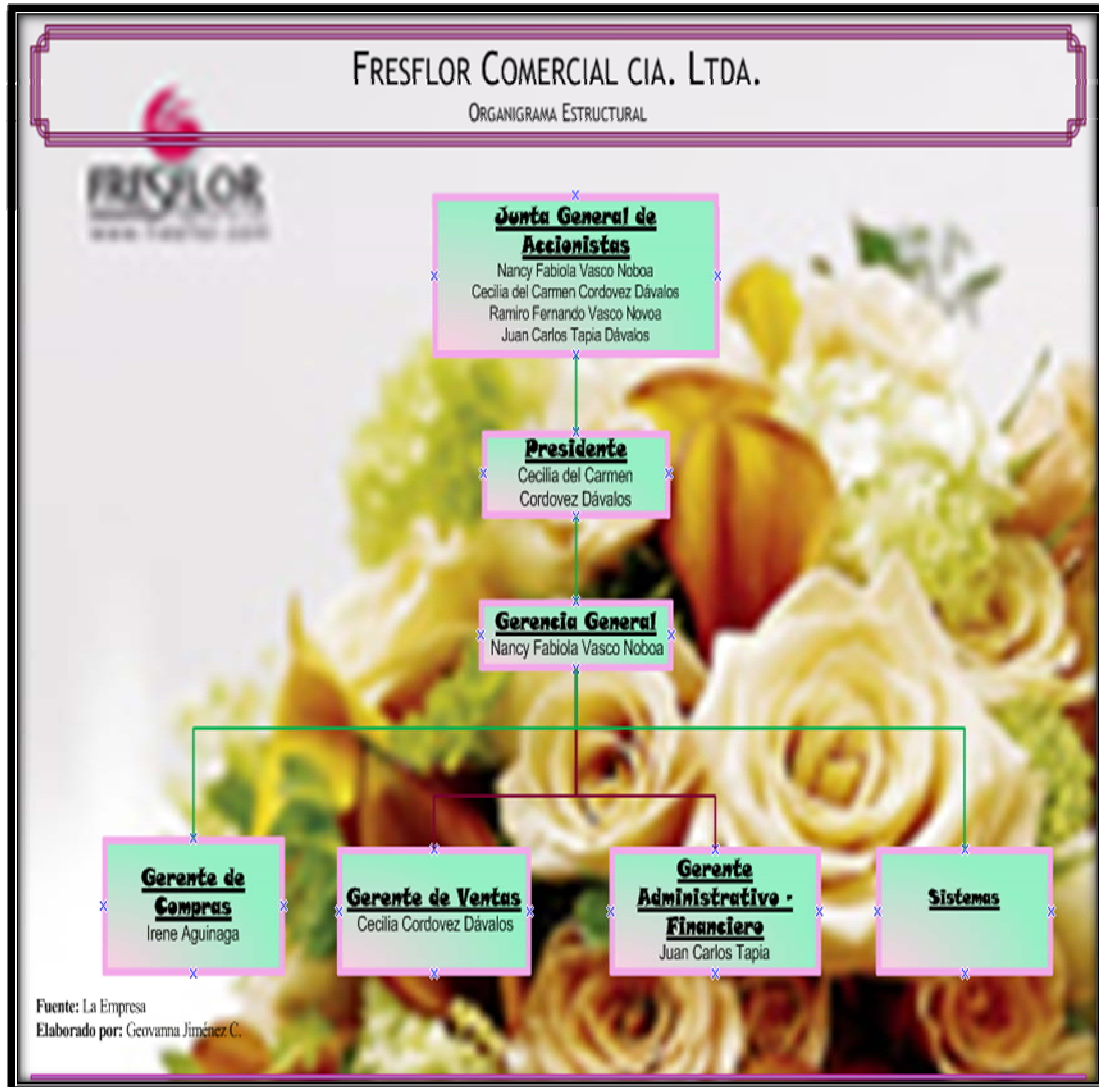
FRESFLOR COMERCIAL CIA LTDA es una compañía ecuatoriana cuya actividad es la comercialización y distribución de flores, artículos de floristería, también cuenta con la venta de plantas, arreglos y decoraciones florales, semillas, abonos agrícolas y todo lo que es referente a la buena conservación y mantenimiento de flores y plantas.

En la actualidad su mercado meta comprende: supermercados, hoteles y todo tipo de eventos.

### **1.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Debido a que la compañía no cuenta con una estructura establecida se ha propuesto un organigrama; el cual permita conocer las áreas que se manejan en la actividad, con el fin de proporcionar una orientación oportuna para el desarrollo y crecimiento.

Gráfico 1: Organigrama Estructural



Fuente: Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 1.2.2 RECURSOS HUMANOS

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA cuenta con 4 socios y 50 trabajadores entre Quito y Guayaquil.

### 1.2.3 PROVEEDORES

El número de proveedores de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA es de 200, siendo uno de los principales y de mayor relevancia: Pilonés La Victoria, además cuenta con otros proveedores como los que se mencionan a continuación:

**Tabla 1: Listado de Principales Proveedores de Plantas de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>TIEMPO DE SER PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTO VENDIDO</b>
<b>Pilonés La Victoria S.A.</b>	2005 (2-4 años)	<b>PLANTAS</b>
<b>Natuplant S.A.</b>	1994 (15 años)	
<b>Multiflor Cía. Ltda.</b>	1999 (10 años)	
<b>Ecuagenera Cía. Ltda.</b>	2005 (4 años)	
<b>Susana Serrano</b>	2000 (9 años)	<b>FLORES DE VERANO</b>
<b>Latin fresh</b>	1998 (11 años)	
<b>Arbusta</b>	1994 (15 años)	
<b>Agritab Cía. Ltda.</b>	1994 (15 años)	<b>FLORES</b>
<b>Galo Chiriboga Ron</b>	1990 (19 años)	
<b>José Rojas Peñafiel</b>	1994 (15 años)	
<b>Luis Rómulo Caicedo</b>	2003 (6 años)	
<b>Edgar Orjuela Mancera</b>	1990 (19 años)	
<b>Nellys flowers</b>	2000 (9 años)	
<b>Jumbo Roses</b>	2000 (9 años)	<b>ROSAS</b>
<b>Rose Conection</b>	2000 (9 años)	
<b>Agritab Cía. Ltda.</b>	1994 (15 años)	
<b>Agrícola Pazcor S.A.</b>	1994 (15 años)	
<b>Agroprim Farms</b>	2002 (7 años)	
<b>Denmar</b>	1994 (15 años)	
<b>Agritab Cía. Ltda.</b>	1994 (15 años)	<b>LILIUM</b>
<b>Neuflores</b>	2000 (9 años)	
<b>Miriam Fernanda Jácome</b>	1998 (11 años)	<b>ARTÍCULOS DE FLORISTERÍA</b>

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Para ser proveedor de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA se analizan los siguientes aspectos: materia prima de proveedores, lugar de origen, condiciones de ventas y costos-calidad.

#### 1.2.4 CLIENTES

Para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA; los clientes son el elemento más importante para la compañía, más aun cuando se trata de cumplir con sus exigencias y requerimientos, ofreciendo productos de alta calidad y excelencia. El número de clientes es de aproximadamente 800, clasificándolos en: corporativos, particulares y puntuales, de los que se menciona los más relevantes:

**Tabla 2: Listado de Principales Clientes de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**

CLIENTE	TIEMPO DE SER CLIENTE	PRODUCTO CONSUMIDO
<b><u>COORPORATIVOS</u></b>		
Supermaxi	1994 (15 años)	Rosa
Mi Comisariato	2006 (3 años)	Rosa y Bouquet
Mega Kiwi	2005 (4 años)	Plantas
Otecel S.A.	2006 (3 años)	Arreglos Florales
Yanbal Ecuador S.A.	2006 (3 años)	
Vicepresidencia de la República	2008 (1 año)	



**Tabla 2: Listado de Principales Clientes de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**

CLIENTE	TIEMPO DE SER CLIENTE	PRODUCTO CONSUMIDO
<b><u>COORPORATIVOS</u></b>		
Vatel Eventos y Servicios Cía. Ltda.	2006 (3 años)	Flores
<b><u>PARTICULARES</u></b>		
Cayetano Uribe	1994 (15 años)	Rosas y Flor de Verano
Gloria Rivadeneira	2000 (9 años)	Rosas y Flor de Verano
Cristian Muñoz	2008 (1 año)	Flor tropical

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 1.2.5 UBICACIÓN Y DATOS GENERALES

La matriz principal de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA; está ubicado en Quito Tennis; Calle Juan Galarza 118 entre Av. Brasil y la Prensa; además cuenta con sucursales en Cumbayá y Guayaquil.

**Fotografía 1: Ubicación de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**



Fuente y Elaborado por: [www.google.com/digitalglobe.geoeve](http://www.google.com/digitalglobe.geoeve).

**Tabla 3: Datos Generales de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**

<b>Razón Social:</b> "FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA"	
<b>Representante Legal / Agente de Retención:</b> Nancy Fabiola Vasco Noboa	
<b>Actividad Económica Principal</b>	Venta al por mayor y menor de flores.
<b>Clase de Contribuyente</b>	Especial
<b>Obligado a llevar Contabilidad</b>	SI
<b>Número RUC</b>	1791257693001

Fuente: La Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 1.2.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA; tiene en el mercado un gran número de productos entre flores, variedad de plantas y artículos de floristería que con el transcurrir del tiempo se han posicionado en el mercado nacional con una acogida aceptable por sus clientes. Adicionalmente a fin de mejorar el servicio prestado se ofrecen algunos productos adicionales, tales como: decoración, arreglos florales, venta de peluches, globos y similares.

Todos estos productos y servicios se pueden apreciar en las siguientes tablas:

**Tabla 4: Productos y Servicios de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**

<u>PRODUCTOS</u>	<u>SERVICIOS</u>
<p>Arreglos Florales en: (Macetas de plástico y porcelana; esferas de vidrio; bases, jarrones de colores brillantes, bouquet (arreglo o ramo) y canastillas).</p>	<p><b>Servicio a Domicilio</b></p> 
<p>Variedad de flores, bouquet en temporada, flor de verano, plantas ornamentales, plantas aromáticas como: orégano, menta, manzanilla y otras.</p>	<p><b>Compras por Internet</b></p> 

**Tabla 4: Productos y Servicios de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**

<u>PRODUCTOS</u>	<u>SERVICIOS</u>
<p>Semillas y abonos agrícolas.</p>	<p><b>Ventas por Catálogos</b></p>  
<p>Accesorios: (Floreros, peluches, tarjetas, velas decorativas, empaques para macetas de papel decorativo, hidrogel, accesorios para jardinería).</p>	<p><b>Ventas por Trípticos</b></p>  

Fuente: La Empresa  
 Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Fotografía 2: Arreglos florales para todo tipo de ceremonias, eventos y ocasiones especiales de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**



Fuente: La Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Fotografía 3: Variedad de flores, plantas y accesorios de floristería de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**



Fuente: La Empresa  
Elaborado por: Giovanna Jiménez C.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A nivel mundial el sector Florícola es uno de los de mayor participación en los mercados y a su vez es muy competitivo, pero debido a la crisis económica la cual afectó a gran parte de los productores y consumidores con los aranceles elevados, incremento de mano de obra, altos costos de materiales de producción, etc. Han llevado a que las flores se conviertan en productos suntuarios de modo que los objetivos, metas y propósitos de los comercializadores no se lleguen a concretar.

A pesar de la situación actual del mercado, “FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA”; ha percibido un crecimiento favorable; ya que las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo, ocupando así el tercer lugar por su situación geográfica, clima variado, durabilidad, esplendor y luminosidad que presentan; sin embargo en los últimos 4 años, una inadecuada planificación en sus operaciones y dirección, ha sido el obstáculo principal que no le ha permitido ser productiva y eficiente en su totalidad.

La falta de nuevas estrategias y lineamientos no permiten lograr un adecuado posicionamiento en el mercado, reduciendo la atracción del cliente por sus productos. Lo que se ve reflejado en las políticas de venta no establecidas, clima organizacional inadecuado y la falta de control en sus inventarios, siendo estos los problemas principales que tiene la compañía, mismos que han limitado su crecimiento y participación en el mercado.

Para tener un análisis general de los inconvenientes que se están suscitando en la Compañía, se utilizó la herramienta del Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto), identificando como principal problema “La inadecuada planificación y

participación en el mercado”, las causas que generan la problemática se mencionan a continuación:

#### ■ **ÁREA FINANCIERA.**

La compañía no cuenta con un presupuesto establecido que le permita programar los gastos y adquisiciones correspondientes, lo cual impide no contar con la mano de obra necesaria, y adquirir ciertos recursos indispensables para las operaciones diarias.

#### ■ **ÁREA ADMINISTRATIVA.**

La compañía no cuenta con una filosofía y estructura definida; los objetivos tanto internos como externos no pueden ser cumplidos en un determinado tiempo y la falta de lineamientos estratégicos limita la formulación de estrategias para un mejor desempeño y cobertura de mercado.

Además no se cuenta con un Área de Recursos Humanos, que brinde una capacitación adecuada y preselección idónea de personal; ya que ellos son el eje fundamental de la compañía.

#### ■ **ÁREA DE COMPRAS.**

La compañía no lleva un control en los inventarios, lo que dificulta tener un seguimiento de los productos que se comercializa y determinar con certeza el abastecimiento.



#### ■ **ÁREA DE VENTAS.**

Al no llevar a cabo un adecuado análisis de satisfacción de clientes y proveedores, no se puede conocer con exactitud, el desempeño y desarrollo que está teniendo la compañía ante estos y si los medios publicitarios que utiliza son los adecuados.

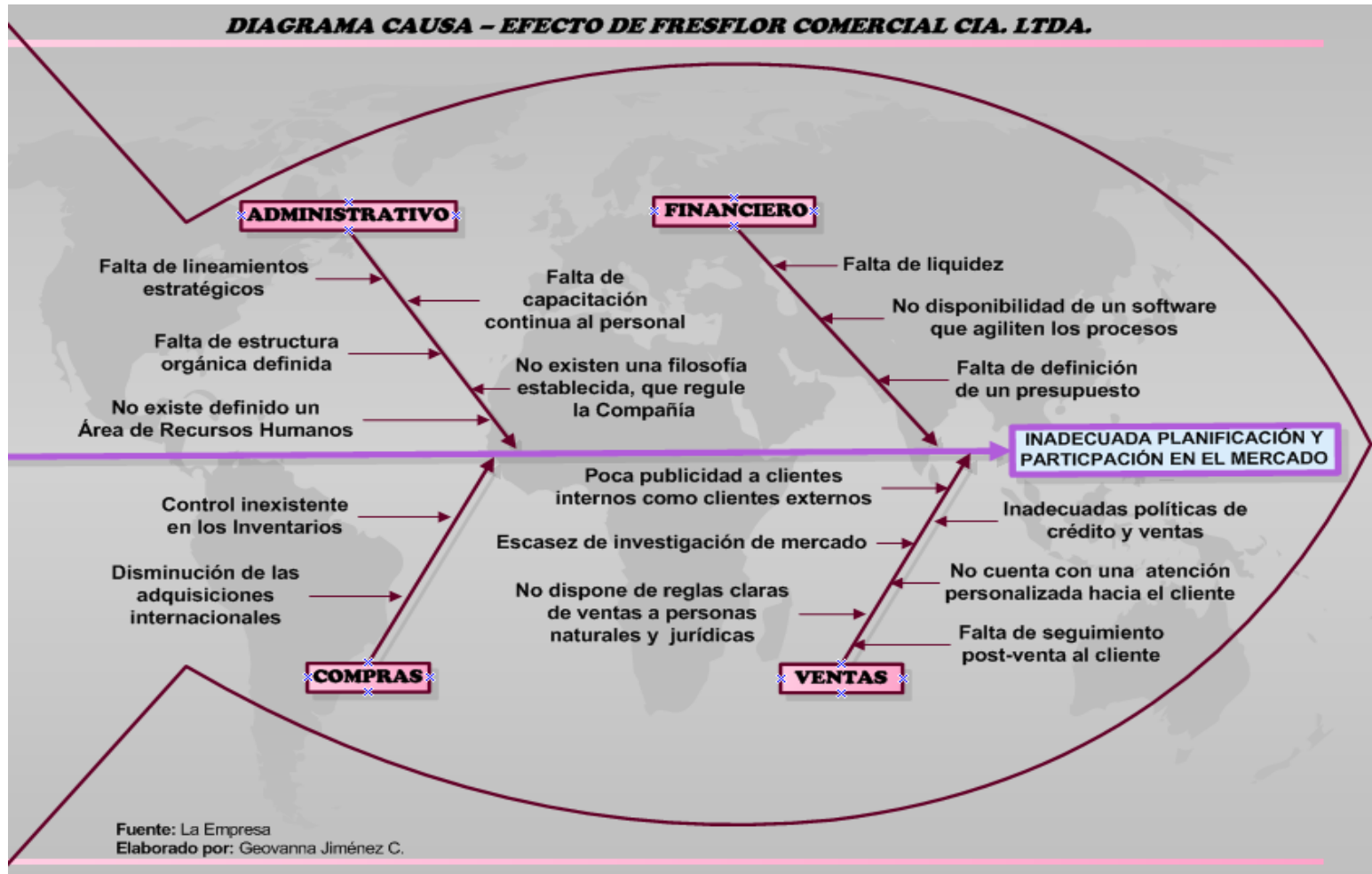
De igual manera el no disponer de políticas de ventas, perjudica el crédito a otorgar y el procesos de cobranza, lo cual se ve reflejado en la liquidez de la compañía influyendo en las decisiones de inversión a adoptar.

#### **CONCLUSIÓN.-**

Para que FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA se mantenga en auge de crecimiento y pueda ser competitiva es necesario realizar un Modelo de Gestión Estratégica; que oriente su gestión, el desarrollo de todas sus actividades y brinde lineamientos estratégicos para la toma de decisiones apropiadas. Esto permitirá a la Compañía contar con una planificación adecuada y mayor participación en el mercado, proyectando sus actividades hacia un futuro crecimiento, minimizando sus riesgos, manteniendo el posicionamiento y prestigio que ha ganado hasta el momento.

1.3.1 DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

Gráfico 2: Diagrama de Causa-Efecto



## **1.4 OBJETIVOS.**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA., a fin de definir directrices y lineamientos que le permitan un mejor posicionamiento en el mercado y el adecuado control de cumplimiento de objetivos utilizando la herramienta del Balanced Scorecard.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Realizar el diagnostico situacional de manera que se pueda determinar los factores positivos y negativos, que afectan la gestión institucional tanto interna como externamente a través del análisis FODA.
- ✓ Desarrollar un direccionamiento estratégico, para que la compañía tenga un horizonte más claro de hacia dónde se quiere llegar.
- ✓ Elaborar un análisis de satisfacción de clientes y proveedores para conocer si se está cumpliendo con sus expectativas y generando valor, a través de la aplicación de encuestas.
- ✓ Definir el Balanced Scorecard que ayude al control y evaluación del cumplimiento de objetivos, empleando indicadores de gestión.
- ✓ Diseñar proyectos sustentables a corto, mediano y largo plazo para que las estrategias formuladas se concreten.
- ✓ Realizar la evaluación financiera que permita conocer la factibilidad de implementación del Modelo de Gestión Estratégica.

## 1.5 MARCO REFERENCIAL.

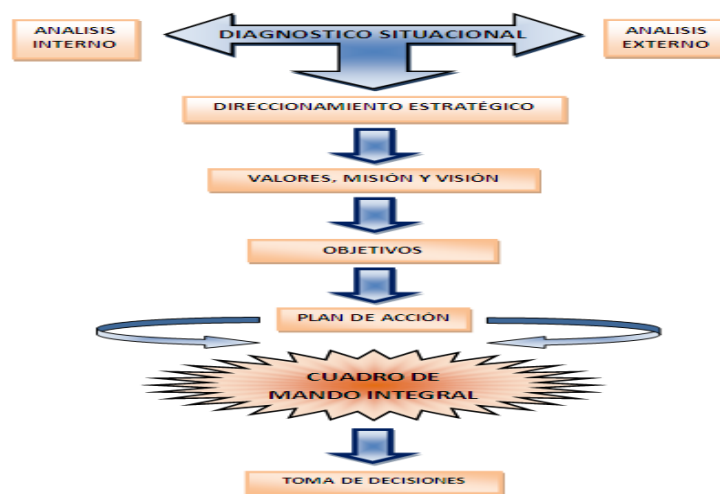
### 1.5.1 MARCO TEÓRICO.

#### 1.5.1.1 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

“Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.”<sup>1</sup>

El Modelo de Gestión Estratégica es una herramienta de administración que sirve para ayudar a la organización a hacer mejor su trabajo, quienes toman la decisión del cambio obtienen, procesan y analizan la información obtenida para interpretarlos de una manera pertinente y ponerlas en práctica tanto interna como externamente, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos planteados por la empresa.

**Gráfico 3 : Modelo de Gestión Estratégica**



Fuente y Elaborado por: [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

### 1.5.1.1.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional representa la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión.<sup>2</sup>

En el Diagnóstico Situacional se considera el Análisis Externo dentro de este el macro y micro ambiente y el Análisis Interno como se aprecia a continuación:

**Gráfico 4: Análisis Situacional de una Empresa**



Fuente y Elaborado por: Seminario ESPE, Dr. Galo Moreno

### 1.5.1.1.2 ANÁLISIS FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.

<sup>2</sup> CHAN, Kim W y Mauborgne R: La Estrategia del Océano Azul, 2005, Editorial Norma S.A.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio.

Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.<sup>3</sup>

### 1.5.1.2 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

#### 1.5.1.2.1 DIAMANTE DE PORTER

En el Diamante de Porter se trata de explicar por qué unos países son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras.

Se trata de explicar cómo influye la pertenencia a un país y a una determinada industria de ese país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países.

**Gráfico 5: Diamante de Porter**



Fuente y Elaborado por: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>3</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

### **1.5.1.2.2 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2. La rivalidad entre los competidores.-** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3. Poder de negociación de los proveedores.-** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. **Poder de negociación de los compradores.-** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
  
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.<sup>4</sup>

**Gráfico 6: Fuerzas de Porter**



**Fuente y Elaborado por:** FRANCES Antonio, "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral

<sup>4</sup> FRANCES, Antonio: Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, Primera Edición, 2006, México, Editorial Pearson, Pag.86



### **1.5.1.2.3 CADENA DE VALOR**

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

#### **Actividades primarias o de línea.**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

#### **Actividades de apoyo o de soporte.**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

En general, el objetivo posterior de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

Gráfico 7: Cadena De Valor



Fuente y Elaborado por: [www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/](http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/)

Esquema del modelo de la Cadena de valor empresarial. En la parte superior, las actividades de apoyo o auxiliares. En la parte inferior, las actividades primarias.

### 1.5.1.3 MATRICES DE ANÁLISIS

#### 1.5.1.3.1 MATRIZ FODA

La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar estrategias.

En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

Gráfico 8: Foda: Sistematización de la Información <sup>6</sup>

<b>Análisis Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Son los recursos que representan una auténtica ventaja diferencial para la organización y que hay que explotar al máximo.	Son los recursos y situaciones que representan una actual desventaja diferencial. Constituyen un obstáculo para el desarrollo de la organización y para alcanzar sus objetivos.
<b>Análisis Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Son los hechos o situaciones que están presentes en el medio y pueden favorecer el desarrollo de la organización.	Son riesgos, hechos y situaciones que están presentes en el medio y que pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad sustancial en su desarrollo.

Fuente y Elaborado por: Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando de Frances Antonio

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Gráfico 9: Matriz Foda

	<b>OPORTUNIDADES O</b> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	<b>AMENAZAS A</b> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.
<b>FORTALEZAS F</b> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	<b>ESTRATEGIAS FO</b>  Utilizar las fortalezas para Aprovechar las oportunidades <b>Estrategias ofensivas</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>  Utilizar las fortalezas para enfrentar O reducir el impacto de amenazas <b>Estrategias defensivas</b>
<b>DEBILIDADES D</b> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	<b>ESTRATEGIAS DO</b>  Suavizar las debilidades para aprovechar las oportunidades <b>Estrategias de adaptación</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>  Reducir al mínimo las debilidades Para enfrentar o evitar amenazas <b>Estrategias de supervivencia</b>

Fuente y Elaborado por: Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando de Frances Antonio

6 FRANCES, Antonio: Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, Primera Edición, 2006, México, Editorial Pearson, Pag.182

### **1.5.1.3.2 MATRIZ SÍNTESIS**

Trata de resumir de la manera más fácil los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.<sup>7</sup>

La construcción de una matriz consiste en los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de oportunidades externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de amenazas externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de fortalezas internas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de debilidades internas clave de la empresa.
- Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
- Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
- Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
- Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes

---

<sup>7</sup> SALAZAR, P., Francis: Gestión Estratégica de Negocios , 2007, Página: 84

Gráfico 10: Matriz Síntesis

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
F1	<b>1. Estrategia ofensiva.</b> Potenciar las Fortalezas, para aprovechar las Oportunidades. <i>Pregunta clave: ¿Si utilizamos esta Fortaleza podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?</i>					<b>2. Estrategia defensiva.</b> Potenciar las Fortalezas, para defendemos de los efectos de las Amenazas. <i>Pregunta clave: ¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos defendemos mejor de los efectos de esta Amenaza?</i>				
F2										
F3										
F4										
F5										
D1	<b>3. Estrategia de adaptación.</b> Superar las Debilidades, para aprovechar las Oportunidades. <i>Pregunta clave: ¿Si superamos esta Debilidad podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?</i>					<b>1. Estrategia de supervivencia.</b> Superar las Debilidades, para defendemos de los efectos de las Amenazas. <i>Pregunta clave: ¿Si superamos esta Debilidad podremos defendemos mejor de los efectos de esta Amenaza?</i>				
D2										
D3										
D4										
D5										

### 1.5.1.3.3 MATRICES DE PONDERACIÓN

Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

### 1.5.1.3.4 MATRICES DE ACCIÓN

Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

### 1.5.1.3.5 MATRIZ DE VALIDACIÓN

Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis”<sup>8</sup>

<sup>8</sup> SALAZAR, P., Francis: Gestión Estratégica de Negocios , 2007, Página: 63

#### 1.5.1.3.5.1 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP ( BCG)

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

La matriz del Boston Consulting Group. Este modelo clasifica las UEN conforme a dos factores: Su participación en mercados de relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes.

Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas, estos cuatro cuadrantes son:

##### **Estrella**

Grandes Participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN. Estas requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad.

Se necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.

- Participación relativa alta en el mercado y alta tasa de crecimiento industrial.
  - Representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y rentabilidad.

- Importante inversión para mantener o fortalecer su posición dominante
  - ❑ Estrategias de integración, intensivas, alianzas estratégicas.

### **Vacas de Efectivo**

Tienen una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Son importantes porque apoyan las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.

- Alta posición de la participación relativa en el mercado, compiten en industria de crecimiento lento.
  - ❑ Producen efectivo por arriba de sus necesidades.
  - ❑ Ordeñadas para otros propósitos.
- Deben ser dirigidas para mantener su posición sólida tanto como sea posible.
  - ❑ Desarrollo de producto, diversificación concéntrica.
  - ❑ Si se debilita—recorte de gastos, enajenación.

### **Interrogaciones (Niños problema)**

A ella pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Las estrategias buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes.

- Posición baja de la participación relativa en el mercado- compiten en industria de crecimiento rápido.
  - ❑ Altas necesidades de efectivo.
  - ❑ Baja generación de efectivo.



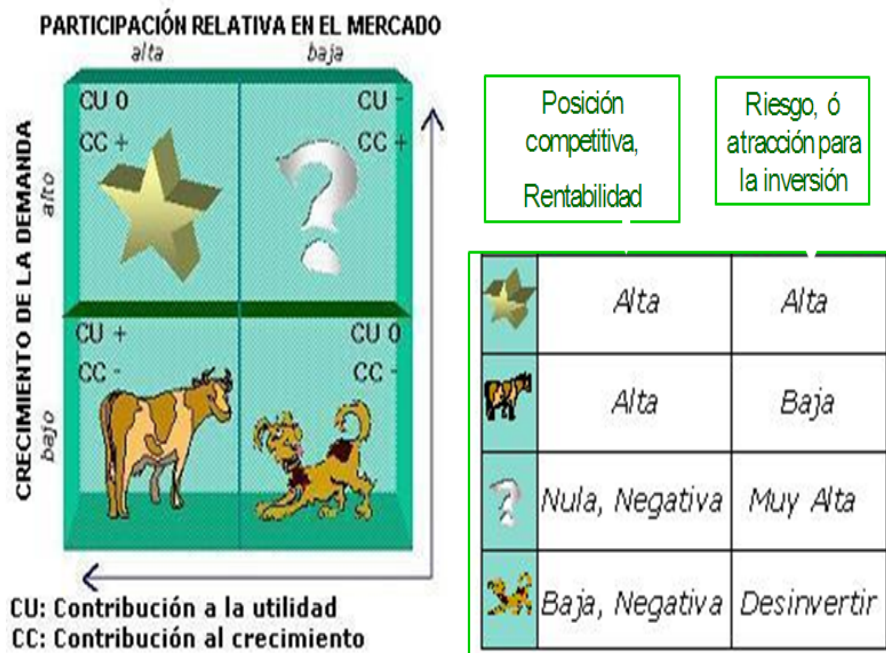
- Decisión de fortalecer usando estrategias intensivas (penetración, desarrollo de mercados, desarrollo de productos) o si las vende.

**Perros**

Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing buscan maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial. Otra opción es reducir la inversión o cancelarla.<sup>9</sup>

- Posición baja de la participación relativa en el mercado, compiten en una industria de crecimiento lento o nulo.
  - ❑ Posición interna y externa débil.
  - ❑ A menudo sufren Liquidación, recorte de gastos, enajenación.

**Gráfico 11: Matriz de Boston Consulting Group (BCG)**



Fuente y Elaborado por: Estrategia y Planes para la Empresa de Frances Antonio

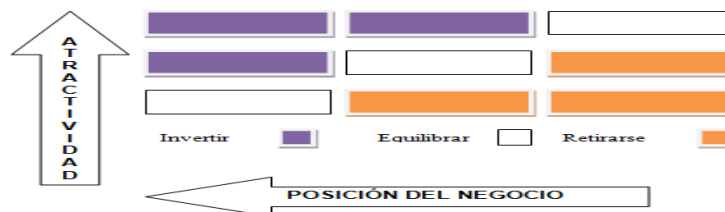
<sup>9</sup> JONES, Gareth y HILL, Charles: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Tercera Edición, McGraw Hill.

### 1.5.1.3.5.2 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque del General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

El método de General Electric, es una matriz para la planeación de negocios estratégicos. En este método se usa una matriz con dos dimensiones: una que representa el atractivo de la industria (el eje vertical) y otra que representa el peso de la empresa en la industria (el eje horizontal). El método de GE usa un índice del atractivo de la industria (compuesto por el tamaño del mercado, el porcentaje de crecimiento del mercado, el margen de utilidades de la industria, la cantidad de competencia, etc.); y un índice de la fortaleza del negocio (que incluye factores como la parte relativa del mercado que corresponde a la empresa, la calidad del producto, los conocimientos del mercado, etc.).<sup>10</sup> En esta matriz se necesita identificar los factores críticos a partir del análisis matricial en cada tipo de empresa, se reparte el peso ponderado entre todos los factores participantes y luego se califica la situación específica en la empresa analizada, obteniendo un ponderado final que permita situar a la decisión del negocio.

**Gráfico 12: Matriz General Electric**



<sup>10</sup> FRANCÉS, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, Primera Edición, 2006, México, Editorial Pearson, Pag.221.

**INVERTIR:** Es decir direccional recursos económicos a sustentar la estrategia puesto que el mercado responde.

**EQUILIBRAR:** Significa que hasta cierto punto resiste para verificar los movimientos del mercado en el medio plazo, es decir no tomar decisiones drásticas.

**RETIRARSE:** Significa salir con las inversiones del mercado actual y redireccionar el negocio o bien cambiar de negocio a otra industria más competitiva y de mejores perspectivas.

**Cómo ubicar la UEN en la matriz.**

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

**Gráfico 13: Matriz 3 \* 3**



Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar.

#### **1.5.1.3.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

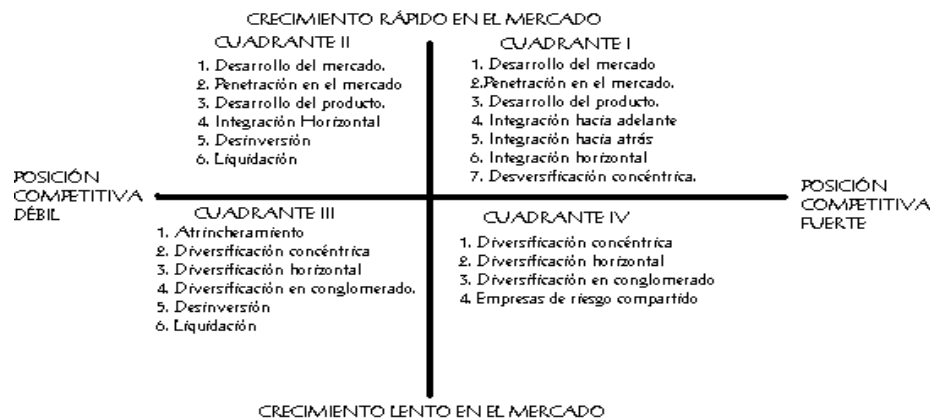
Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- Las empresas que se ubican en el **cuadrante I** de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.
- Las empresas ubicadas en el **cuadrante II** tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.
- Las organizaciones situadas en el **cuadrante III** compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

- Los negocios situados en el **cuadrante IV** tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

La matriz de la gran estrategia es la siguiente:

**Gráfico 14: Crecimiento Rápido en el Mercado**



Fuente y Elaborado por: Gestión Estratégica de Negocios de Francis Salazar Pico, (2007)

### 1.5.1.3.7 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Es una herramienta del análisis FODA que tiene como propósito realizar un balance del nivel de importancia o impacto para la empresa, de las diferentes oportunidades, nos ayuda a detectar cuál de ellas le favorece a la empresa en mayor escala.

La matriz de aprovechabilidad se construyó en base al siguiente proceso metodológico:

- ✓ Elaborar una tabla de cruce de variables entre oportunidades y fortalezas;
- ✓ Determinamos una escala de impactos con su respectiva valoración:

1. = Ninguno
2. = Bajo
3. = Medio Bajo
4. = Medio Alto

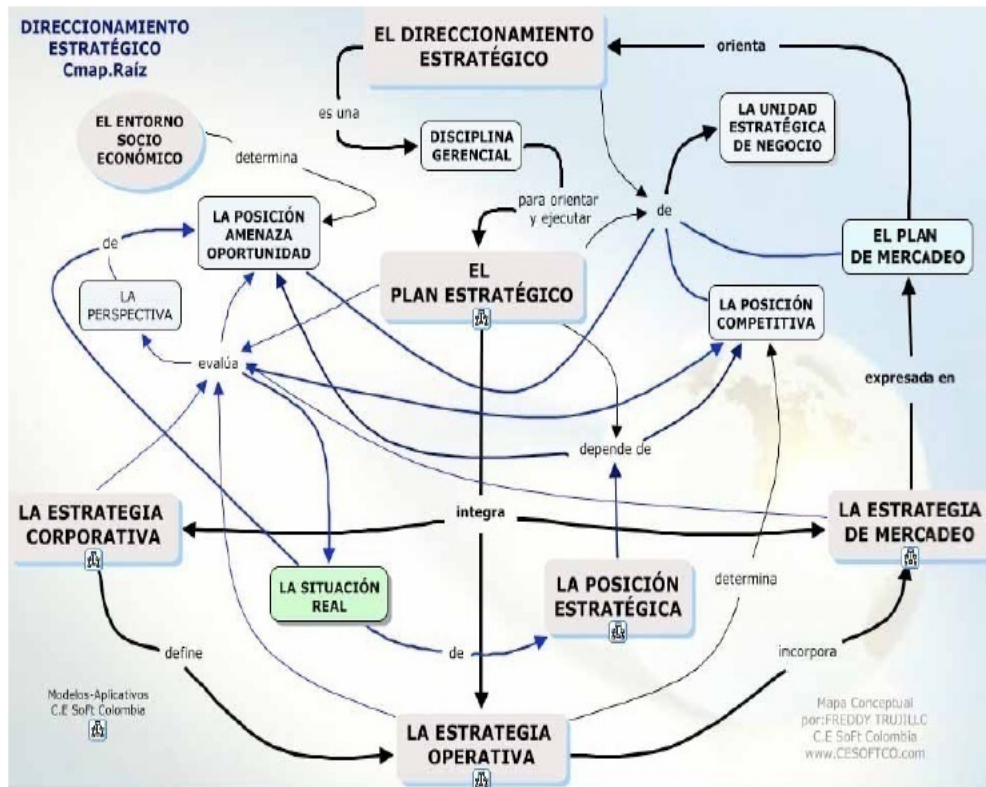
5. = Alto

### 1.5.1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico, es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas.

“El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.”<sup>11</sup>

Gráfico 15: Direccionamiento Estratégico



Fuente y Elaboración: <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

11 <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

#### **1.5.1.4.1 ¿QUÉ ES UN MAPA ESTRATÉGICO?**

El Mapa Estratégico es una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras. Además permite identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia, comunicar la estrategia y motivar al personal, Alineación y enfoque de toda la organización hacia la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa - efecto.

#### **1.5.1.5 MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD – BSC)**

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El Balanced Scorecard (BSC),] fue desarrollado por David Norton y Robert Kaplan a principios de los noventa. Desde entonces ha evolucionado desde un conjunto de indicadores que permiten reducir la excesiva dependencia de las empresas en los indicadores financieros hasta convertirse en un sistema de gestión estratégico que permite planear, diseñar y medir todas las actividades claves de las empresas en función de la visión y estrategias corporativas. El BSC permite traducir estos elementos de alto nivel (misión, visión, valores, objetivos

estratégicos) en una serie de objetivos concretos y relacionados en cuatro perspectivas, cuyo cumplimiento se mide a través de indicadores estratégicos.

#### 1.5.1.5.1 ¿QUÉ NO ES EL BALANCED SCORECARD?

- ◆ Un software especializado.
- ◆ Una nueva Teoría Científica.
- ◆ Un método de solución espontánea de los problemas organizacionales.

#### 1.5.1.5.2 ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

- ◆ Un método de control de la ejecución de la estrategia.
- ◆ Una efectiva técnica de control de los resultados organizacionales.
- ◆ La base de una cultura estratégica orientada al logro y a la efectividad organizacional.

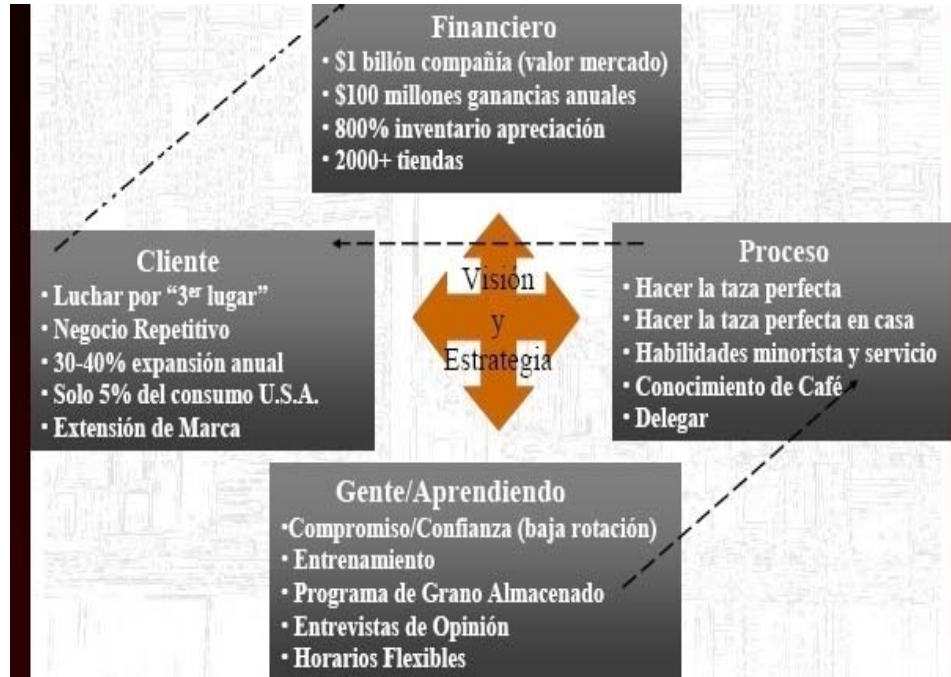
Las perspectivas más comunes del BSC son:

- **Perspectiva de financiera:** Define lo que se quiere lograr en términos de rendimientos económicos.
- **Perspectiva de clientes:** Se definen los segmentos de mercado y la propuesta de valor que se le entregará a los clientes seleccionados.
- **Perspectiva de procesos internos:** Se identifican los procesos internos (innovación, relaciones con los clientes y desarrollo de productos y servicios) más importantes.



- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se identifica la infraestructura necesaria para lograr los objetivos en las otras perspectivas.

**Gráfico 16: Cuadro del Mando Integral (BSC)**



Fuente y Elaborado por: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

### 1.5.1.5.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un proceso determinado.<sup>12</sup>

Los indicadores de gestión sirven como herramienta a los dueños de un proceso para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio que resulta de este proceso.

<sup>12</sup> [web.jet.es/amoazarraingestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amoazarraingestion_indicadores.htm)

La información sobre el resultado o el comportamiento de un proceso, dentro del propio proceso de administración de este, se traduce en el poder administrar con datos y hechos el proceso, lo cual se alinea perfectamente con el viejo adagio que dice: “Proceso que no se mide no puede ser mejorado”.

### 1.5.1.5.3.1 INDICADORES KPI'S (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Los indicadores nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo. Un KPI es un indicador inteligente que mide el desempeño de la estrategia.

**Tabla 5: Indicadores Claves de desempeño**

Key	Performance	Indicator
↕	↕	↗
<b>Clave</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Indicador</b>
- Fundamental	- Impacto crítico:	- Medidor
- Estratégico	- Rentabilidad	- Meta
- Enfocar el desempeño	- Satisfacción	- Frecuencia
- Garantizar Impacto	- Calidad	- Fuente de captura
	- Productividad	

Fuente y Elaboración por: REYNOSO, Álvaro: Taller, Alineando la estrategia a los procesos, Pág. 23.

### 1.5.1.5.3.2 Características de los KPI:

- ☆ **Specific.** Dirigido a su área. (Al objeto que se busca)
- ☆ **Measurable** Precisa y completa (Datos confiables y completos)
- ☆ **Actionable** Indica cómo actuar. (Orientada a la acción)
- ☆ **Relevance** Resultados significativos (Información sobre lo que es Importante)
- ☆ **Timely** Oportunos (En el momento que los necesita)<sup>13</sup>

<sup>13</sup> [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)

#### **1.5.1.5.4 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN O MEDIDAS**

Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Existen algunos tipos de Indicadores de Gestión siendo los siguientes:

##### **1.5.1.5.4.1 INDICADORES DE CUMPLIMIENTO**

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

##### **1.5.1.5.4.2 INDICADORES DE CALIDAD**

Es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos.

##### **1.5.1.5.4.3 INDICADORES DE EVALUACIÓN**

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso.

##### **1.5.1.5.4.4 INDICADORES DE EFICIENCIA**

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo.

##### **1.5.1.5.4.5 INDICADORES DE EFICACIA**

Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

#### **1.5.1.5.4.6 INDICADOR DE RESULTADOS**

Permite medir los resultados finales de un proyecto.

#### **1.5.1.5.5 DEFINICIÓN DE 3 M´S**

Para medir los objetivos estratégicos antes planteados, se aplicará como herramienta de Medición las 3 M´s que son:

##### **1.5.1.5.5.1 MEDIDAS**

Los objetivos que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

##### **1.5.1.5.5.2 METAS**

Son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación.

Las metas siempre se gestionan desde el futuro hacia el presente.

Esto quiere decir que primero se tiene que desarrollar una visión de lo que se quiere en un determinado espacio de tiempo y luego dividir el espacio de tiempo fijado en espacios menores, a los cuales se agrega metas intermedias que nos ayudaran a lograr la meta final. <sup>14</sup>

##### **1.5.1.5.5.3 MEDIOS**

Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para

---

<sup>14</sup> <http://www.dimensionempresarial.com/etiqueta/definicion-de-metas/>

alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”<sup>15</sup>

### **1.5.1.6 ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **1.5.1.6.1 FLUJO DE CAJA**

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que es la evaluación del mismo se efectuara sobre los resultados que en ella se determinen. La información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional. Al proyectar el flujo de caja, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

#### **1.5.1.6.2 ¿QUÉ ES EL VAN?**

**VAN (valor actual neto).**- Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

#### **1.5.1.6.3 ¿QUÉ ES LA TIR?**

**TIR (tasa interna de retorno).**- Se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. La TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión

---

15 NIVEN, Paul: El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso.

utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida.

#### **1.5.1.6.4 ¿QUÉ ES VALOR NETO PRESENTE (VPN)?**

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

### **1.5.2 MARCO CONCEPTUAL.**

#### **1.5.2.1 AMBIENTE EXTERNO**

Al estudiar el ambiente externo las empresas identifican lo que podrían hacer. El objetivo del análisis externo es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización.

#### **1.5.2.2 AMBIENTE INTERNO**

Al estudiar el ambiente interno las empresas determinan lo que pueden hacer. El análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

#### **1.5.2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL**

Proceso de seguimiento de los ambientes de una organización para identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

#### **1.5.2.4 BSC O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Se expresa como un método, el cual sirve para medir las actividades diarias de una organización con lo referente a su visión y estrategia empresarial.

#### **1.5.2.5 CALIDAD**

La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.

#### **1.5.2.6 CADENA DE VALOR**

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización.

#### **1.5.2.7 CAUSAS Y EFECTOS**

Tener información que algo se alejó de lo esperado no es muy útil sino indagamos sobre las causas y efectos que tal situación tiene. Dichas causas o efectos generalmente no son las inmediatas.

#### **1.5.2.8 DEBILIDADES**

Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, puede y deben eliminarse.

#### **1.5.2.9 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Es un proceso encaminado a buscar y plasmar una ventaja competitiva para permanecer en el mercado y evolucionándola según el ambiente.

#### **1.5.2.10 EFICIENCIA Y EFICACIA**

La administración persigue el cumplimiento de objetivos; pero estos deben ser conseguidos de la mejor manera (EFICIENCIA) y con la menor cantidad de recursos (EFICACIA).

#### **1.5.2.11 ESTRATEGIA**

Es un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

#### **1.5.2.12 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

Define el sistema de valores y creencias de una organización, está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; además que establece el marco de relaciones entre la empresa y empleados, clientes, proveedores, entre otros.

#### **1.5.2.13 FILOSOFIA CORPORATIVA**

Es la relación de trabajar con ética y valores que son de suma importancia en la microempresa. Buscando siempre un beneficio interno de la empresa y de su entorno.

#### **1.5.2.14 FORTALEZAS**

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

#### **1.5.2.15 FRESFLOR**

Se le denomina con este nombre con el fin de que conozca todo el público en general y que adquiera una mayor identificación de flores frescas.

#### **1.5.2.16 GESTIÓN**

Es llevar a cabo la dirección o administración de una empresa o de un negocio. Se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención



de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.

#### **1.5.2.17 HABILIDADES**

Son las facultades, habilidades, capacidades y competencias que distinguen a la organización.

#### **1.5.2.18 INFLACIÓN**

Crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios a lo largo del tiempo.

#### **1.5.2.19 INICIATIVAS**

Son la acción o conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar las metas que nos hemos planteado para los distintos objetivos y, por ende, la creación de valor de la organización.

#### **1.5.2.20 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Es una herramienta administrativa que utiliza medios científicos y prácticos, aprovechando la estadística y el análisis para suministrar información para tomar mejores decisiones en la elaboración del proyecto.

#### **1.5.2.21 KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)**

El Indicador clave de desempeño (KPI) es un calibrador cuantificable que una organización puede utilizar para medir su desempeño en términos de alcanzar sus factores críticos de éxito (CSF – Critical Success Factor).<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> [http://www.12manage.com/methods\\_rockart\\_csfs\\_kpis\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_es.html)

#### **1.5.2.22 MAPA ESTRATÉGICO DEL BALANCED SCORECARD**

Consiste en representar gráficamente todos los temas y objetivos estratégicos y su interrelación, con la visualización de la estrategia se vuelven efectivos.

#### **1.5.2.23 MAYORISTA**

Distribuyen a usuarios, comerciantes, minoristas, o a empresas del gobierno.

#### **1.5.2.24 MERCADO**

Sistema de fuerzas (oferta y demanda) y condiciones que entran en juego en la determinación de los precios.

#### **1.5.2.25 MERCADOTECNIA**

Su fin es unir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

#### **1.5.2.26 METAS**

Son fines cuantificados que se esperan alcanzar dentro del periodo cubierto de la planeación.

#### **1.5.2.27 MINORISTAS**

Venden la producción al consumidor.

#### **1.5.2.28 MISIÓN DE LA EMPRESA**

Es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

#### **1.5.2.29 NIVEL BASE**

Se refiere a la medición o nivel estándar que toma el indicador y representa el desempeño logrado antes del efecto de la mejora de las iniciativas estratégicas

#### **1.5.2.30 ORGANIZACIÓN**

Nos permite Identificar el organigrama formal, si está definido formalmente y actualizado, así como determinar si se cuenta con un manual de organización donde se describan y especifiquen los puestos o cargos del personal.

#### **1.5.2.31 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Es una herramienta que permite tener un enfoque sistemático y así adaptar correctamente sus recursos.

#### **1.5.2.32 POLÍTICAS**

Son directrices formales e informales por las que la administración dirige la ejecución de la estrategia.

#### **1.5.2.33 ¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?**

Es un elemento indispensable al planear, su fin es el determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos a la vez que controla las actividades de la organización en términos financieros.

#### **1.5.2.34 ¿QUÉ ES UN PROYECTO?**

Es un conjunto especial de actividades que deben de efectuarse dentro de un periodo especificado generalmente en el lugar de trabajo.

#### **1.5.2.35 RECURSOS HUMANOS**

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

#### **1.5.2.36 VALORES COMPARTIDOS**

Es el centro donde se interconecta el modelo, constituyen las ideas fundamentales sobre las cuales se construye la organización, permite que todos los miembros de la organización trabajen para el logro de los objetivos comunes, está asociado con la misión, la razón de ser, la filosofía empresarial.

#### **1.5.2.37 VISIÓN DE LA EMPRESA**

Es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.



## CAPÍTULO II

### 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional es tener una mirada sistémica y contextual, prospectiva, descriptiva y evaluativa de todos los factores externos e internos que afectan a la compañía. El llevar a cabo este diagnóstico situacional en la compañía, permitirá conocer su realidad tanto en el ambiente interno como en el externo, de manera que posibilite valorar, evaluar y analizar variables y factores que se hayan suscitado en el pasado, presente, y sobre todo reconocer las tendencias del futuro.

#### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El objeto de este análisis consiste en identificar las oportunidades y amenazas que giran en entorno a la compañía, con el fin de formular estrategias para aprovechar y utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Este análisis es muy importante y crítico realizar, ya que permite escoger las variables más importantes del entorno, de tal manera que se pueda analizar la interacción de las mismas y pronosticar el comportamiento o la tendencia de cada una de estas. Para lo cual se divide en 2 aspectos claves como son: el Macroambiente y el Microambiente:

**Gráfico 17: Esquema del Diagnóstico Situacional**



Fuente: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

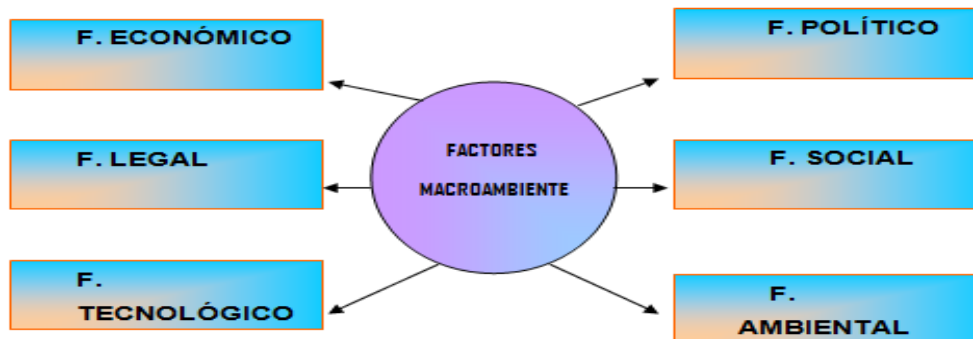
### 2.1.1 MACRO AMBIENTE

El macro ambiente está constituido por factores externos que influyen de una u otra forma en el retroceso y/o desarrollo de la compañía, y usualmente son fuerzas incontrolables.

El propósito de la evaluación del macro ambiente es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial para la compañía.

Para el análisis del macro ambiente de la compañía “FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA” se considerará los siguientes factores:

**Gráfico 18: Factores del Macroambiente**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

#### 2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma la marcha de la economía. Si la condición económica en el país es estable, incrementa la confianza para invertir más en la empresa ecuatoriana por ende generan riqueza. De igual forma tiene que ver con la dinámica del comercio y los mercados que rodean a la organización, también incluye los recursos disponibles, precios, costos, economía local o global y otros aspectos que pudieran ser relevantes para la empresa.

La economía ecuatoriana se está recuperando de la crisis, pero permanece frágil. La adopción del dólar, conlleva a favorables precios del petróleo, dinámicas remesas familiares y una gestión macroeconómica con resultados mixtos, han contribuido a estabilizar gradualmente la hiperinflación, iniciar el saneamiento y restablecimiento del sistema bancario, arrancar una frágil recuperación económica y revertir el aumento del desempleo y de los niveles de pobreza.

Las variables que serán sujeto de estudio dentro del factor económico serán las siguientes:

- ✓ Inflación
- ✓ PIB (producto interno bruto)
- ✓ Tasas de interés activa
- ✓ Balanza comercial
- ✓ IPCU ( Índice de Precios al Consumidor Urbano )
- ✓ Nivel de Ingresos

#### **a) Inflación**

Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.

Además se puede mencionar que es un fenómeno el cual se produce cuando las presiones económicas actuales y la anticipación de los acontecimientos futuros hacen que la demanda de bienes y servicios sea superior a la oferta disponible de dichos bienes y servicios a los precios actuales.

La tendencia que ha presentado la inflación en el Ecuador se muestra en la tabla 5, como se puede apreciar del año 2006 al 2007 se tenía un porcentaje de inflación baja que fluctúa entre el 3% y 3.5%, mientras que



en el 2008 se presentó una elevación en el porcentaje equivalente al 8,83%, incremento que se ha dado por el comportamiento de los mercados internacionales y a la oferta del mismo. Para el 2009 se presenta un porcentaje del 3.29% con lo cual se observa que los precios de los productos, materias primas no han tenido elevaciones considerables.

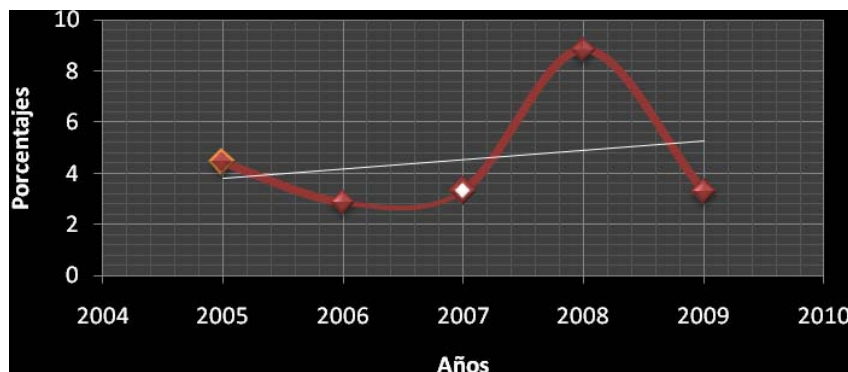
**Tabla 6: Inflación del 2005 a Septiembre del 2009**

PERÍODO	INFLACIÓN EN %
2005	4.44%
2006	2.87%
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	3.29%

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 19: Inflación del 2005 a Septiembre del 2009**



Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

La tendencia a la baja que ha presentado la inflación en el último año con referencia al 2008 es positiva; ya que los precios de productos y/o servicios no se han elevado considerablemente favoreciendo de alguna forma a empresas y consumidores fomentando el consumo interno y propiciando un crecimiento del sector florícola.

Esta tendencia, representa una ventaja para las empresas del sector y especialmente para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, ya que podrá tener un control adecuado de los precios, comprar materia prima en base a necesidades y requerimientos sin un excesivo costo logrando que la preferencia de sus productos en el mercado se incremente.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES	
<input type="checkbox"/>	Crecimiento del mercado y control adecuado de precios.
<input type="checkbox"/>	Alto poder adquisitivo del producto.
<input type="checkbox"/>	Costos de materias primas estables.

#### b) PIB (producto interno bruto)

“Es un indicador que manifiesta el desenvolvimiento de la producción total de bienes y/o servicios de una población económicamente activa. El PIB es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones.

Esta variable se puede obtener también en términos netos al deducirle al PIB el valor agregado y el consumo de capital fijo de los bienes de capital utilizados en la producción.”<sup>17</sup>

Según se muestra en el gráfico 20, el PIB del Ecuador en los últimos años presenta una tendencia a la baja, pasando del 9% en el 2005 al 3.29 en el 2009. En los años 2005 y 2006, los resultados del PIB son considerablemente altos en relación a años posteriores, en estos 2 años el país presentaba un crecimiento económicamente favorable para la comercialización de flores y se tenía expectativas de desarrollo continuo,

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/econoglos/econoglos.shtml>

mientras que para el 2007 y 2008 decae la crisis económica financiera que se presento a nivel mundial, influyendo en la producción de bienes y servicios en el Ecuador.

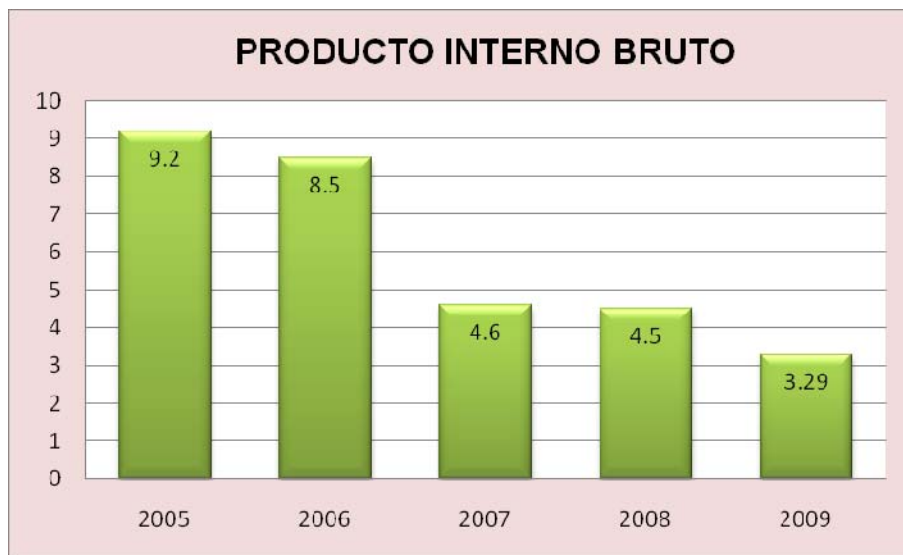
En el 2009 la tendencia permanece a la baja con un 3,29%, debido a la poca participación de las empresas en la producción interna del país, ya que no han tenido el apoyo necesario para que la demanda de sus productos cubra totalmente el mercado nacional.

**Tabla 7: PIB del 2005 al 2009**

PERÍODO	PIB EN %
2005	9,20
2006	8,50
2007	4,60
2008	4,50
2009	3.29

**Fuente:** www.bce.fin.ec y Cámara de Industrias de Guayaquil (www.cig.ec/uploads/pdf/documentos/369.pdf)  
**Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 20: Pib del 2005 al 2009**



**Fuente:** www.bce.fin.ec y Cámara de Industrias de Guayaquil (www.cig.ec/uploads/pdf/documentos/369.pdf)  
**Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

Esta tendencia indica una contracción en el sector productivo del país y de forma directa en el sector florícola que aporta el 1.5% al PIB, si se mantiene esta tendencia las empresas producirán menos provocando que las flores, insumos y artículos varios no lleguen a las empresas comercializadoras interrumpiendo el abastecimiento de estos productos en el mercado.

Siendo FRESFLOR una compañía comercializadora se verá afectada de manera directa en cuanto al abastecimiento de (flores y plantas), ya que no será el mismo que se acostumbraba a realizar para cubrir la demanda del mercado por la baja producción de los proveedores.

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL.

AMENAZAS	
<input type="checkbox"/>	Poco abastecimiento de materia prima (flores).
<input type="checkbox"/>	Disminución en la comercialización de los productos y artículos de floristería.

#### c) Tasa de Interés Activa o de Colocación



Es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta. De igual forma se puede mencionar que la tasa de interés activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

En el Ecuador en los últimos 4 años la tasa activa se ha mantenido constante, con leves incrementos como muestran los datos del gráfico 21, puesto que en el lapso del 2006 al 2007 la tasa incrementó considerablemente de 9,86% al 10.72%, volviendo a estabilizarse en el 2008 con el 9,24% esto refleja condiciones de estabilidad a la economía ecuatoriana, brindando mejores oportunidades para adquirir créditos,

dato que los costos de financiamiento especialmente a largo plazo son favorables para las empresa.

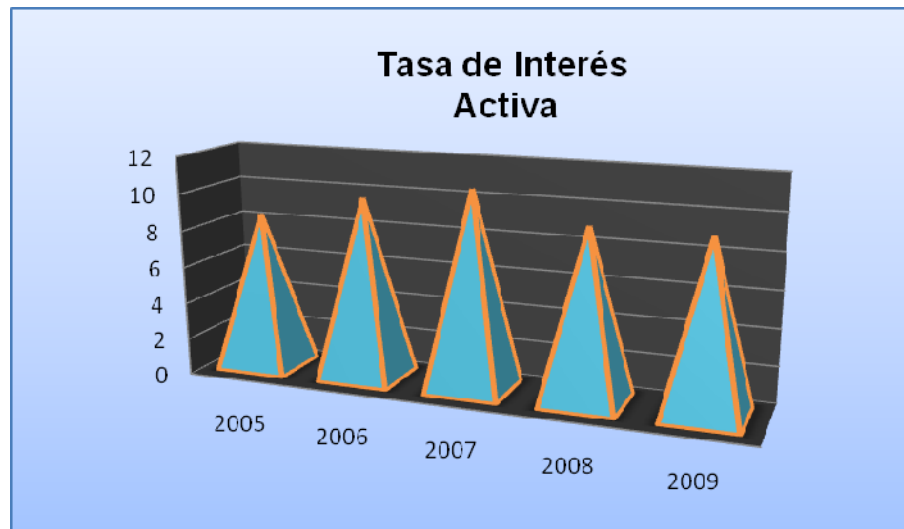
**Tabla 8: Tasa de Interés Activa del 2005 al 2009**

PERÍODO	TASA DE I.A EN %
2005	8.6
2006	9.86
2007	10.72
2008	9.24
2009	9.19

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 21: Tasa de Interés Activa del 2005 al 2009**




Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Considerando el comportamiento estable de la tasa de interés activa en el mercado, se observa que facilita la apertura de créditos; ya que los consumidores de las instituciones financieras accederán a préstamos los cuales fomentarán la productividad en el país y el desarrollo normal de las actividades empresariales.

Para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA la tendencia estable de la tasa de interés activa representa una oportunidad; ya que la accesibilidad que ofrecen las instituciones financieras en la dotación de créditos facilita que la compañía pueda obtener préstamos para inversión a costos bajos.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL.

OPORTUNIDAD	
	Apertura de créditos con costos financieros bajos.

#### d) Balanza Comercial

Es la cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; es el saldo producto de la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año.

Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.<sup>18</sup>

“Por su parte, la balanza comercial no petrolera del 2008 como se presenta en el tabla 8 presenta un déficit de USD 7,545 millones, superior en 74% al déficit observado en igual periodo de 2007 (USD 4,336 millones). A diciembre de 2008, esta balanza amplió sus resultados deficitarios observados en los dos años previos. Si bien la coyuntura internacional configuró un escenario favorable para las exportaciones no petroleras tradicionales y no tradicionales, que en su conjunto crecieron en 14.1%, se registró un dinamismo más acelerado de las importaciones no petroleras (39.3%), vinculado al crecimiento de la economía y a la política comercial del Gobierno Nacional para impulsar la competitividad

<sup>18</sup> Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

del sector productivo ecuatoriano, a través del diferimiento arancelario a partidas para la importación de materias primas y bienes de capital<sup>19</sup>

**Tabla 9: Balanza de Pagos Presentación Analítica USD Millones**

<b>CUENTA CORRIENTE</b>	<b>1662</b>	<b>1194</b>
<b>BALANZA COMERCIAL</b>	<b>1835</b>	<b>1372</b>
Balanza Comercial (Comercio Registrado)	1415	910
Exportaciones	14321	18511
Petróleo y Derivados	8329	11673
No petroleras	5993	6838
Importaciones	12906	17600
Petroleras	2578	3217
No petroleras	10328	14383
Balanza Comercial (Comercio No Registrado y otros)	419	461
Exportaciones	549	636
Importaciones	-130	-175
<b>BALANZA DE SERVICIOS Y RENTA</b>	<b>-3418</b>	<b>-3166</b>
Créditos	1459	1587
Débitos	-4877	-4753
<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>3246</b>	<b>2989</b>
d/c remesas	3088	2822
<b>CUENTA DE CAPITALES</b>	<b>-164</b>	<b>-242</b>
<b>INVERSION DIRECTA EXTRANJERA</b>	<b>194</b>	<b>974</b>
<b>DEUDA EXTERNA PUBLICA</b>	<b>337</b>	<b>-582</b>
Desembolsos	1357	355
Amortizaciones	-1060	-938
Normal	-1020	-938
Amortización Diferida	-40	-1
<b>DEUDA PRIVADA REGISTRADA NETA</b>	<b>45</b>	<b>-188</b>
<b>OTROS CAPITALES 1/</b>	<b>70</b>	<b>75</b>
<b>FLUJO NETO DE ACT. Y PAS. CON EL EXTERIOR 2/</b>	<b>-811</b>	<b>-520</b>
<b>RESERVA INTERNACIONAL LIBRE DISPONIBIL</b>	<b>-1498</b>	<b>-952</b>

Fuente y elaborado por: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

El sector no petrolero presenta un mayor nivel de intercambio comercial de recursos; sin embargo, debido al alto consumo interno y bajo nivel productivo existente en el país, las medidas tomadas como el incremento de aranceles y restricción en el ingreso de productos, han llevado a que las empresas no puedan cubrir la demanda existente en el mercado, por lo cual muchas de estas, a pesar de los aranceles altos y restricciones siguen importando ciertos productos, como en el caso de FRESFLOR

19 Conforme a las Resoluciones de 2007 No. 377, 378, 384, 385, 389, 393, 396 y 404 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI)

COMERCIAL CÍA. LTDA, que importa productos para venderlos directamente y como complemento para las líneas de productos que ofrece en el mercado.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

<b>AMENAZAS</b>	
<input type="checkbox"/>	Importaciones de los productos representan costos elevados.
<input type="checkbox"/>	Dificultad en las importaciones por las restricciones que presenta el mercado.

**e) IPCU ( Índice de Precios al Consumidor Urbano )**

“Es un número que resume las variaciones de los precios de una canasta de bienes, la cual es representativa del consumo de una familia promedio. El índice es un promedio ponderado de los precios de todos los bienes que componen la canasta básica. En el Ecuador es el principal instrumento para la cuantificación de la inflación y el consumo adquirido por los hogares del área urbana del país”<sup>20</sup>.

El comportamiento del IPCU como se aprecia en el gráfico 22 ha mantenido una variación que oscila entre el 2% y 9%. En el año 2006 se contaba con un porcentaje del 2,87%, año en el cual la variación de los precios no era alta a comparación del 2007 en donde el índice es de 3,32%. Para el 2008 se observa un incremento considerable del 5%, ubicándose con 8.83% lo que indica que los insumos de la canasta básica se dispararon, para el 2009 el IPCU disminuye considerablemente al 5,41% lo que demuestra una mejor condición para el consumo de las familias ecuatorianas.

---

<sup>20</sup> www.bce.fin.ec



**Tabla 10: IPCU Anual**

PERÍODO	% de IPCU
2006	2.87
2007	3.32
2008	8.83
2009	5.41

Fuente: [www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=142&vp\\_tip=2](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=142&vp_tip=2)  
 Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 22: IPCU Anual**



Fuente: [www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=142&vp\\_tip=2](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=142&vp_tip=2)  
 Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Como se ha evidenciado el IPCU en el presente año se ha manteniendo en una proporción considerable, lo que significa que los precios en el mercado de bienes no presentan una expectativa de elevación drástica, lo cual afectará de forma positiva tanto a las familias ecuatorianas como a las compañías.

En el caso de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA; ya que el producto que se ofrece tiene precios medios altos, la estabilidad en los precios de los productos y servicios permite tener un menor costo del producto final y mejorar las ventas en el mercado, considerando el incremento del poder adquisitivo.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

OPORTUNIDADES	
☐	Incremento del poder adquisitivo de los clientes.
☐	Apertura y mayor demanda del mercado.

**f) Nivel de Ingresos**

El nivel de ingreso de las personas y familias se vio afectada durante el período presidencial de Rodrigo Borja como se muestra en la tabla 10, en el que se estableció un ingreso familiar promedio de \$97 USD, mientras la Canasta se mantenía por los \$224 USD; desde ese período presidencial, el nivel de ingresos se ha mantenido por debajo del nivel de la canasta básica.

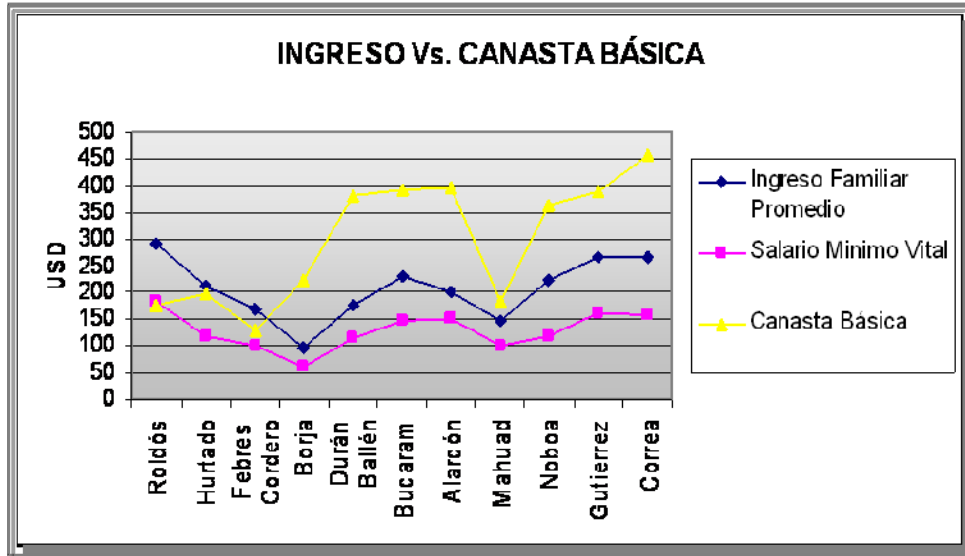
De igual forma en el actual gobierno se observa la misma relación, el nivel de ingreso no supera al de la canasta básica, con lo cual las familias ecuatorianas se ven afectadas; ya que lo que ganan por concepto de ingresos no alcanza para el mantenimiento adecuado de los miembros de la familia.

**Tabla 11: Nivel de Ingresos en cada Gobierno**

Periodo Presidencial	Ingreso Familiar Promedio	Salario Mínimo Vital	Canasta Básica
Roldós	292	182	177
Hurtado	211	119	197
Febres Cordero	169	102	126
Borja	97	61	224
Durán Ballén	176	114	362
Bucaram	230	149	393
Alarcón	201	152	394
Mahud	149	101	182
Noboa	223	117	362
Gutierrez	266	162	399
Correa	266	240	457

Fuente: www.cedatos.com.ec  
 Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 23: Nivel de Ingresos en cada Gobierno**



Fuente: www.cedatos.com.ec  
 Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

La desigualdad de ingresos influye de forma significativa en las decisiones de compra de los clientes hacia la compañía; ya que las personas al no contar con suficiente dinero, adquieren productos sustitutos y en ocasiones los productos de la compañía no tiene la preferencia que se desea debido a sus costos altos.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL.**

AMENAZA	
❑	Disminución de la capacidad de compra de los consumidores por un bajo nivel de ingresos.

**2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO**

El entorno político está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada.

La situación actual del país no permite que tengamos una estabilidad política ni tributaria, ya que con la nueva reforma (equidad tributaria) la mayoría de impuestos han cambiado. Por tal motivo las empresas se sienten inseguras de seguir invirtiendo en el país afectando de gran manera a posibles alianzas que pueda tener la empresa con inversionistas nacionales.

La variable que se estudiara dentro del factor político será la siguiente:

✓ Gobernabilidad

**a) Gobernabilidad.**

“La Gobernabilidad es la cualidad propia de una comunidad política según la cual sus instituciones de gobierno actúan eficazmente dentro de su espacio de un modo considerado legítimo por la ciudadanía, permitiendo así el libre ejercicio de la voluntad política del poder ejecutivo mediante la obediencia cívica del pueblo.

Esta voluntad se expresa, esencialmente, en un proceso continuo de gobierno que obtiene un grado mínimo de obediencia ciudadana, una medida suficiente de aceptación popular, así como de las diversas situaciones para que dicho proceso no tenga una existencia momentánea”<sup>21</sup>

La gobernabilidad implica una construcción permanente de relaciones entre las y los ciudadanos y el Estado, la estructuración de órganos democráticos de poder, la gestión racional y sustentable de recursos sin afectar el derecho que tienen las generaciones futuras.

---

<sup>21</sup> [asambleanacional.gov.ec./gobernabilidad.ppt](http://asambleanacional.gov.ec./gobernabilidad.ppt)

Desde la dolarización, el Ecuador se ha estabilizado tanto económicamente como socialmente, pero el factor que hace estancar al país es la inestabilidad política, la cual desequilibra constantemente al país en cada cambio de mandatario, con los constantes desacuerdos entre los poderes del Estado, ya que los gobiernos de años anteriores no han sabido llevar a cabo una adecuada planificación, control y administración de las diferentes dependencias, a más de eso que los gobernantes desempeñaban sus funciones dentro del poder por un lapso de no más de dos años como se muestra en la tabla 11.

**Tabla 12: Presidentes del Ecuador**



PERÍODO	PRESIDENTE	NOMBRAMIENTO
1996-1997	Ab. Abdalá Bucaram	Democrático
1997-1998	Dr. Fabián Alarcón	Interino
1998-2000	Dr. Jamil Mahuad	Democrático
2000-2002	Dr. Gustavo Noboa	Interino
2003-2005	Ing. Lucio Gutiérrez	Democrático
2005-2006	Dr. Alfredo Palacio	Interino
2007-2008	Econ. Rafael Correa	Democrático
2008-2012	Econ. Rafael Correa	Democrático

Fuente: Cedatos-www.cedatos.com.ec  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Debido a que en el último mandato del Eco. Rafael Correa, se realizó algunos cambios en la Constitución y en la Asamblea, este optó por dejar el mandato para volver a ser reelegido por el pueblo ecuatoriano, logrando en elecciones del 2008 resultados positivos siendo reelegido por 4 años más. Sin embargo las constantes pugnas que existen en los diversos grupos de poder han generado una mayor incertidumbre impidiendo esto continuar con las propuestas planteadas, lo que perjudica

el sector productivo e industrial, debido a que muchas de las veces no concretan y no acuerdan medidas claras que establezcan al sector y que regulen el mercado tanto nacional como internacional, lo que representa una amenaza constante por la incertidumbre que se tiene; ya que no se sabe en qué momento se dictaran leyes o mandatos que pueden perjudicar o ayudar a las empresas.

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA	
<input type="checkbox"/>	Desacuerdos entre poderes del Estado, afectan el desarrollo productivo.

#### 2.1.1.3 FACTOR LEGAL

“Hacen referencia a todas las normas que las empresas nacionales como las internacionales tienen que considerar para entrar en operaciones en un país. Cabe mencionar que son distintos los mecanismos de normatividad en cada país ya que son influenciados por el tipo de gobierno que prevalece en ese momento.”<sup>22</sup>

El factor legal en el Ecuador ha sido algo deficiente, pues existen en el País un sinnúmero de leyes, reglamentos, ordenanzas que además de que no se cumplen a cabalidad algunas ya son caducadas.

Actualmente existe una variedad de reformas que paulatinamente se las han ido modificando en los últimos períodos, mismas que son aplicadas en todo ámbito, representando esto para el sector productivo, una incertidumbre que la deben afrontar con una toma de decisiones adecuadas que no afecte de lleno a la producción, puesto que de todas maneras se debe cumplir con las leyes, ordenanzas y demás que designen la ley en su debido momento.

---

<sup>22</sup> <http://factoreslegales.blogspot.com/>

Para el caso de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA se analizarán los siguientes aspectos:

- ✓ Tributario
- ✓ Laboral
- ✓ Societario
- ✓ Ordenanza Municipal
- ✓ Reglamento General a la Ley de Comercio Electrónico; y
- ✓ Cámara de Comercio

**a) Tributario.**

**CÓDIGO TRIBUTARIO**



Este Código Tributario en la actualidad es muy aplicativo para todas las empresas, debido a que indica las pautas en todo lo concerniente a pago de impuestos, mismos que influyen para un adecuado control y manejo de las operaciones de todas las empresas; algunos de los puntos principales que contempla dicho Código son:

- En cuanto a Sujeto Pasivo, toda aquella persona natural o jurídica, según la Ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o responsable. (Art. 24 respectivamente de la Codificación del Código Tributario).
- Los impuestos que son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma.

Los impuestos son el precio de vivir en una sociedad civilizada, estos son:

**Impuesto al Valor Agregado (IVA)**, el cual se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios.

Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa. (Art. 52 L.O.R.T.I. - Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno).

**Impuesto a la Renta**, este impuesto se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas. (Art. 1 L.O.R.T.I. - Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno).

Estos impuestos se los debe pagar a fin de que las empresas cumplan para con el Estado, esto implica que las empresas deben cobrar el IVA en sus productos correspondientes al 12% y devolverlo al estado, además deben retener el 25% de impuesto a la renta de los sueldos de sus empleados que superan los 714 dólares mensuales.

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD
<input type="checkbox"/> Leyes y normas que regulan el funcionamiento de las operaciones en cada una de las empresas.



**b) Laboral.****CÓDIGO DEL TRABAJO**

La forma de Contratación de acuerdo CÓDIGO DEL TRABAJO, Previstos en el numeral 12 del Art.42,literal e, del Art.45y numeral 2 del Art. 172 del C.T, se refiere a que las empresas deben considerar ciertos puntos importantes como: al contratar a nuevo personal inicialmente se debe realizar un contrato bajo prueba por 3 meses, posteriormente observando el desenvolvimiento y trayectoria que ha demostrado se le hace un contrato para un año y si supera las expectativas y cumple con el trabajo pasara a ser contratado de forma definitiva.

**JORNADA LABORAL**

Según el RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO Art. 47 y Art. 58 del CT., define que las empresas deben cumplir con las jornadas de trabajo estipuladas por la ley que es de 40 horas semanales, concediendo el tiempo necesario para la hora del almuerzo.

**NUEVA CONSTITUCIÓN**

Para este factor es necesario recalcar que la Nueva Constitución establece algunas reformas que influyen y que actualmente son considerados y aplicados para el desarrollo tanto del sector comercial - empresarial, como es el caso: el derecho al trabajo digno con un salario que satisface a las necesidades de las familias. De igual manera contempla la protección de la mujer de que ésta no puede ser despedida ni desahuciar al trabajo cuando se encuentre en estado de embarazo o gravidez. Igual situación protege a las personas con discapacidad ya que las empresas deben emplear como mínimo el 4% de su nómina.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

OPORTUNIDADES	
<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de la ley que permite un mayor amparo y aplicación de derechos ciudadanos.
<input type="checkbox"/>	Reformas que brindan mayor amplitud y desarrollo a personas que poseen alguna discapacidad.

**c) Societario****SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

La administración legal la establece “la Superintendencia de Compañías que es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley”.<sup>23</sup>

El marco legal que rige para la constitución de una empresa se establece en la Ley de Compañías, publicada en el Registro Oficial 326 del 25 de noviembre de 1999.

Las disposiciones legales se establecen en la Ley de Compañías, SECCIÓN V, DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, Art. 92 hasta el Art. 142. ”<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Ley de Compañías, publicada en el RO 326 del 25 de Noviembre de 1999, Sección XVI de la Superintendencia de Compañías y de su funcionamiento, Art. 430

<sup>24</sup> Instructivo Societario para la constitución, aumento de capital y más actos de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías. Enero 2008.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD	
<input type="checkbox"/>	Control y supervisión de las empresas para su constitución legal.

- d) Ordenanza Metropolitana N. 0213 Distrito Metropolitano de Quito: sustitutiva del Título V, “Del medio ambiente”, libro segundo, del código municipal”.



**ORDENANZA N° 0213; EL CONCEJO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**GESTIÓN DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS, DOMÉSTICOS, COMERCIALES, INDUSTRIALES Y BIOLÓGICOS POTENCIALMENTE INFECCIOSOS.**

Aquí se establecen normas de aseo a las que están sometidos todos los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito y quienes lo visitan.

Por lo cual toda persona domiciliada o de tránsito en el Distrito Metropolitano de Quito, tiene la responsabilidad y obligación de conservar limpios los espacios y vías públicas. Así mismo, debe realizar la separación en la fuente de los residuos biodegradables (orgánicos) de los no biodegradables (inorgánicos), evitando así la contaminación al medio ambiente y en especial a la salud de los seres humanos.

Por otro lado El Concejo Metropolitano de Quito, son los encargados de establecer políticas que promuevan la gestión integral de los residuos sólidos, es decir la reducción, reutilización y reciclaje de dichos residuos

en domicilios, comercios e industrias, y su recolección, transporte, transferencia, industrialización y disposición final ecológica y económicamente sustentables.

La Dirección Metropolitana de Medio Ambiente en su calidad de autoridad ambiental, será la responsable de regular, coordinar, normar, controlar y fiscalizar la gestión ambiental de los residuos sólidos y, por lo tanto, las concesionarias estarán sujetas a sanciones por incumplimientos de su responsabilidad ambiental, según lo que dispone el Código Municipal y en los reglamentos respectivos.

### **CONTAMINACIÓN VEHICULAR**

Las disposiciones establecidas son de orden público e interés social, así como de observancia obligatoria para todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que sean propietarias o tenedoras de vehículos automotores que circulan en el Distrito Metropolitano de Quito.

De tal modo que dichas personas deberán atenerse a las normas relativas a la Revisión Técnica Vehicular, siendo estas el conjunto de procedimientos técnicos normalizados, utilizados para determinar la aptitud de circulación de vehículos motorizados terrestres y unidades de carga, que circulen dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Su objetivo fundamental es el de comprobar la legalidad de la propiedad o tenencia, el buen funcionamiento, el nivel de emisiones de gases contaminantes, ruido que ocasionan éstos; para de esta manera poder garantizar la vida humana teniendo un ambiente sano y saludable, proteger la propiedad, y minimizar las fallas mecánicas de los vehículos.

El buen funcionamiento y supervisión para el desarrollo de las actividades de estos vehículos está a cargo de la Corporación para el Mejoramiento del Aire de Quito, CORPAIRE, entidad de cuyo Directorio, la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito quien es el miembro principal.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

AMANAZAS	
<input type="checkbox"/>	Obligación en la gestión para la recolección de residuos y desechos orgánicos, generando costos adicionales.
<input type="checkbox"/>	Obligatoriedad de disminuir los gases emitidos por los vehículos.

**e) Reglamento General a la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos (art. 1, 6, 8).**

Este reglamento conlleva al sector comercial a realizar ventas de sus productos vía internet de manera certera y de absoluta confidencialidad, lo cual permite tener una alternativa de negociación más rápida y eficiente optimizando tiempo, recursos, y sobre todo obteniendo mayor fidelidad por parte de los clientes y proveedores.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

OPORTUNIDADES	
<input type="checkbox"/>	Mayor acceso de información veraz y eficiente al momento de negociar
<input type="checkbox"/>	Mayor apertura para el acceso transaccional.
<input type="checkbox"/>	Regulación que favorece la relación comercial vía internet

**f) CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO – CCQ**

Institución sin fines de lucro dedicada totalmente a enfatizar el esfuerzo laboral al desarrollo del comercio de Quito de manera particular, y del Ecuador de manera general.

La Cámara de Comercio de Quito apoya las iniciativas de la comunidad o de grupos sociales representativos del área de influencia de la misma, orientadas al desarrollo social, cultural, tecnológico, comercial o deportivo, también colabora con entidades privadas, organismos no gubernamentales nacionales e internacionales y organismos del Estado, a la vez brinda apoyo empresarial en el diseño, promoción, ejecución y evaluación de proyectos y programas de desarrollo.

También esta Institución promueve el comercio de manera que se agrupa a los comerciantes (sean importadores, exportadores, industriales, mayorista, minoristas, etc.) con el objeto de proteger sus intereses, mejorar sus actividades comerciales sobre la base de la mutua cooperación, desarrollando propuestas y acciones, por medio de ferias, eventos, seminarios, publicidad en los que se den a conocer de mejor manera con los productos que ofrecen a través de un buen servicios de calidad que beneficien a sus socios y a la comunidad; apoyados en un adecuado equipo humano comprometido, que este a su vez le permita tener acceso en cuanto a la información empresarial con la cual se pueda a futuro realizar alianzas para el desarrollo e integración de las diferentes cámaras de comercio tanto nacionales como internaciones, mejorando permanentemente sus servicios e intercambiando experiencias para lograr la calidad total.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Apoyo empresarial para la promoción de las empresas.</li> <li><input type="checkbox"/> Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc.</li> <li><input type="checkbox"/> Acceso a información empresarial.</li> </ul>

**2.1.1.4 FACTOR SOCIAL**

Este factor permite analizar variables como: la organización de la población, su participación y agrupaciones sociales y culturales. Las variables a analizar son:

- ✓ Pobreza
- ✓ Desempleo
- ✓ Costumbres, culturas y tradiciones



**a) Pobreza**

“Es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable.”<sup>25</sup>

La Pobreza parte de la determinación de una canasta de bienes y servicios que permite, a un costo mínimo la satisfacción de las necesidades básicas, y define como pobres a los hogares cuyos ingresos o consumo se ubique por debajo del costo de esta canasta básica.

<sup>25</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Pobreza>

La pobreza viene siendo el principal problema social del país, la causa se debe a que los gobiernos no han distribuido adecuadamente los recursos para los sectores más necesitados como son los de salud, educación y vivienda.

Los indicadores de pobreza constituyen una herramienta básica en la planificación, evaluación, seguimiento y diseño de políticas sociales que ayuden a combatir la delincuencia y la corrupción.

En base al gráfico 24, se puede determinar que en el año 2006 se presentó un porcentaje de pobreza del 25,92%, tendencia que en referencia al 2007 y 2008 no ha representado mucha variación, manteniendo niveles de entre el 24% y 22%, mismos que reflejan que la pobreza es uno de los factores más relevantes en el país, para lo cual es necesario tomar acciones correctivas y oportunas por parte del gobierno y sus involucrados.

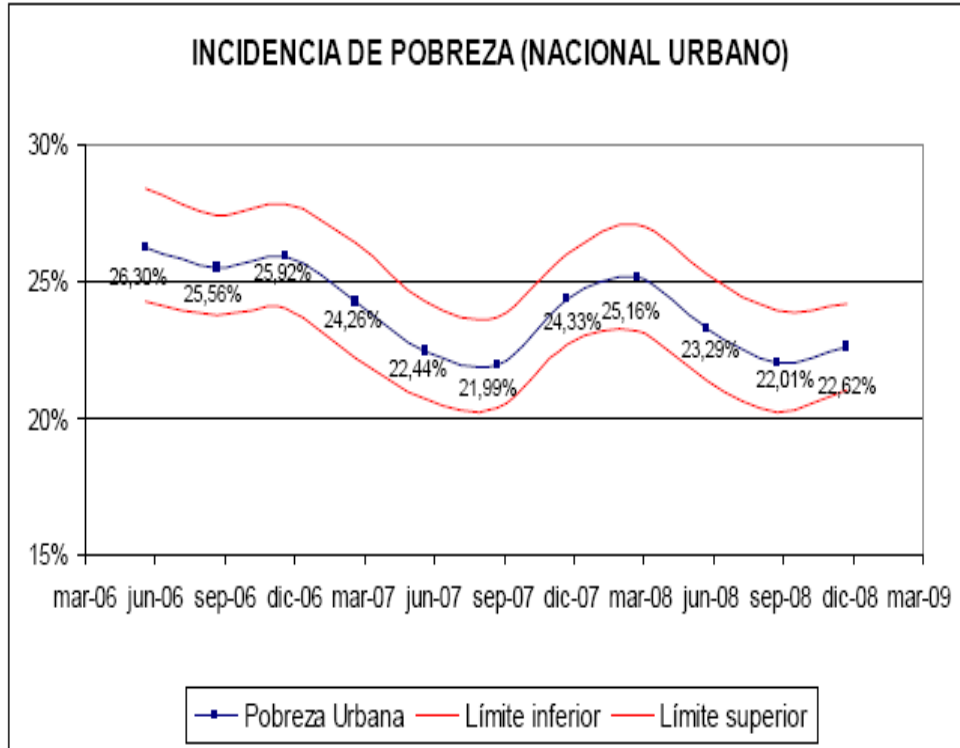
**Tabla 13: Pobreza en el Ecuador**

INDICADOR DE POBREZA NACIONAL URBANO				
Trimestres	Incidencia de pobreza	Error estándar	Límite inferior	Límite superior
jun-06	26,30%	1,06%	24,27%	28,44%
sep-06	25,56%	0,93%	23,77%	27,44%
dic-06	25,92%	0,97%	24,07%	27,87%
mar-07	24,26%	1,08%	22,19%	26,45%
jun-07	22,44%	0,92%	20,69%	24,30%
sep-07	21,99%	0,83%	20,39%	23,67%
dic-07	24,33%	0,83%	22,73%	26,00%
mar-08	25,16%	0,99%	23,22%	27,10%
jun-08	23,29%	0,99%	21,40%	25,28%
sep-08	22,01%	0,95%	20,20%	23,93%
dic-08	22,62%	0,80%	21,09%	24,23%

Fuente: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)  
Elaborado por: **Geovanna Jiménez C.**




**Gráfico 24: Incidencia de Pobreza en el Ecuador**



Fuente: www.inec.gov.ec  
 Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

La pobreza de un país influye en las decisiones empresariales como es el caso de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA; ya que en ocasiones los productos y/o servicios que se presentan en el mercado tiene precios muy elevados y las personas no disponen de recursos necesarios para adquirirlos, dificultando el crecimiento y participación, teniendo que realizar estudios de mercado para determinar precios, preferencias y gustos de los clientes, representando costos elevados.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

<b>AMENAZA</b>
 Alto nivel de pobreza limita la capacidad del mercado.

## b) Desempleo

Desempleo es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva, constituyendo un paro forzoso o desocupación de las personas asalariadas que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

“Situación de uno o varios individuos que forman parte de la población en edad de trabajar y con disposición de hacerlo, pero que no tienen una ocupación remunerada; es decir, no desempeñan actividad económica alguna”<sup>26</sup>

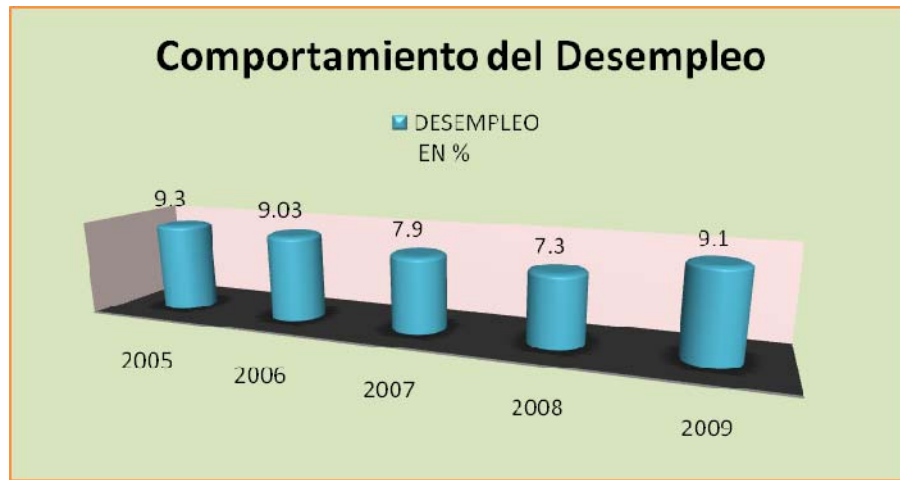
En las sociedades en que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un problema muy grave. Como se puede observar en el gráfico 25 los niveles de desempleo entre el 2005 y 2006 representaban un 9%, mientras que en el 2007 y 2008 esta cifra disminuyó entre el 7% y 8%, y para el 2009 se incrementó en un 9,1% en relación a los años anteriores debido a la escasez de plazas de trabajo y a la falta de apoyo del gobierno, lo que ha impactado en los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal.

**Tabla 14: Desempleo en el Ecuador**

PERÍODO	DESEMPLEO EN %
2005	9.3%
2006	9.03%
2007	7.9%
2008	7.3%
2009	9.1%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), Cepalstat  
**Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

<sup>26</sup> <http://www.definicion.org/desempleo>


**Gráfico 25: Comportamiento de Desempleo**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), Cepalstat  
**Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

En la actualidad el desempleo está siendo afectado a nivel mundial, debido a la crisis económica que se está atravesando, situación indeseable en la economía en la que un individuo en edad, capacidad y condiciones para trabajar busca activamente un empleo sin éxito, por lo cual muchas de las empresas o personas se inclinan por buscar otras alternativas como fuentes de trabajo para poder sobresalir.

Desde el punto de vista del Sector Florícola y de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, se puede observar que el incremento de la tasa de desempleo se debe a la baja capacidad del mercado formal para generar mayores fuentes de trabajo, además del aumento de la población, lo que se ve reflejado en efectos desfavorables que están experimentando las familias ecuatorianas ante la crisis mundial. Por tal motivo se considera necesario fomentar el emprendimiento familiar, privado, microempresarial, ya que es una alternativa de sobrevivencia frente a la limitada generación de empleo formal ante la economía.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

AMENAZA	
	Incremento del mercado informal, que resta capacidad competitiva.

**c) Costumbres, culturas y tradiciones**

Un país conformado por diversas regiones como son, Costa, Sierra, Oriente y Galápagos; cuya historia se ve reflejada en una serie de conquistas y cruces de etnias. Sin embargo tenemos mucha diversidad, la cual se puede observar claramente en la alimentación, vestimenta y dialecto de cada una de las regiones.

Toda esta diversidad debe ser aprovechada para explotar las fortalezas y bondades que existen, y convertirlas en una fuente importante de ingresos para el Ecuador. La sociedad ecuatoriana, marcada por la falta de educación, tiene gran deficiencia en aspectos culturales y sociales a nivel internacional.

En nuestra sociedad es costumbre en fiestas, festejos y cumpleaños, adquirir flores, rosas, plantas, arreglos florales como obsequios; representando una oportunidad en el sector florícola por el incremento de ventas en meses especiales tales como: (Febrero, Mayo, Noviembre y Diciembre), siendo más importante definitivamente el Día de las Madres; ya que las compañías aprovechan al máximo la comercialización de flores y rosas, adicionalmente en esta fecha, el precio de la flor en el mercado externo es muy atractivo, y sus costos se ven reducidos; ya que realizan una economía de escala, al lograr la máxima comercialización posible, y esto a su vez sirve para compensar los meses de verano que es cuando los precios de la flor va casi de la mano con los costos de producción.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

□ Gran demanda del producto en los días festivos.

#### 2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO



Los adelantos acelerados y exigencias de la tecnología moderna se han introducido en la actividad del sector florícola, obligando así al sector a trabajar en tipos de cultivos con abonos orgánicos y productos tecnológicos, debido a esto se utiliza una nueva metodología un poco complicada y con riesgos, pero teniendo un adecuado control se pueden obtener excelentes resultados, además de la reducción de los costos de producción, sin tener que afectar la calidad y producción innovadora de la flor.

Para un estudio más claro de esta variable se considera necesario analizar las siguientes metodologías que se están llevando a cabo gracias a las tecnologías actuales:

- ✓ Sistemas de transportación

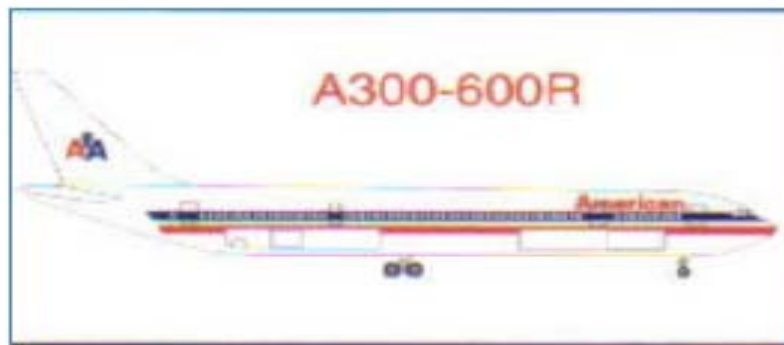
### TRANSPORTE AÉREO

Los productos florícolas son principalmente enviados por vía aérea en caso de exportación, teniendo en cuenta el límite de duración de los mismos; además que este es un medio de transportación más rápido y seguro, teniendo como particularidad la poca necesidad de embalaje, así como también del poco capital asociado a la mercancía; sin embargo pese a estas ventajas hoy en día se ha convertido en el medio de transporte más costoso.

No obstante puede ser muy rentable en lo que respecta a la transportación de mercancías que posean poco volumen y mucho valor.

Según información de la aerolínea American Airlines Cargo, el tipo de avión de carga acorde para la transportación de productos perecederos es un tipo A300-600R,

**Gráfico 26: Transporte Aéreo**



Fuente y Elaborado por: American Airlines Cargo

El mismo que posee las siguientes características detalladas a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 15: Características para Transportación Área**

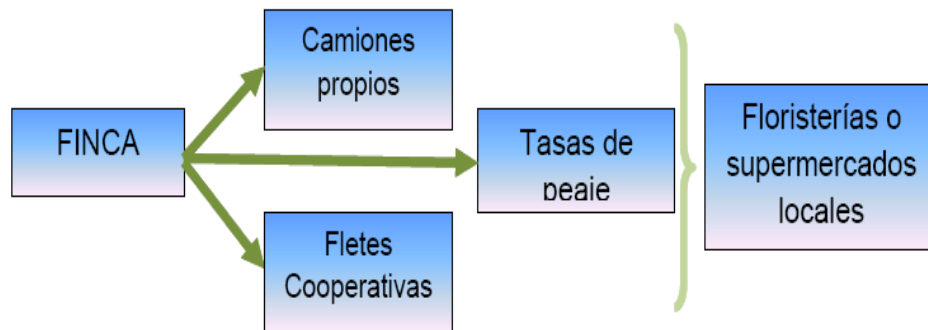
Código de Avión	Compartimiento de la Carga	Medida de Compartimiento	Capacidad de peso del Compartimiento	Capacidad Volumen del Compartimiento	Contenedor Compatible	Capacidad de Contenedores
AB3	Bodega Delantera	70" x 126" (177cmx320cm)	34,000lbs. (15,422 kgs.)	1,134cu. ft. (32,0 cu. m.)	EO, EH, E LD3, LD5, LD7	12-LD3, LD5, 4-LD7
	Bodega Trasera	67" x 71" (170cmx180cm)	36,000lbs. (16,329 kgs.)	1,134cu. ft. (32,0 cu. m.)		10-LD3,LD5
	Bodega Carga Suelta	35" x 37" (88cmx93cm)	34,000lbs. (15,422 kgs.)	611cu. ft. (17,2 cu. m.)		

FUENTE: American Airlines Cargo

### El Transporte Doméstico

La comercialización del producto final localmente solo pasa por una fase que es la de transportación; este proceso consiste en que una vez empacadas las flores en las fincas son trasladadas hasta su destino final, en este caso las floristerías, comercializadora o supermercados locales. Los costos que incurren en esta fase dependen de factores como el tipo de transporte sea este camiones o a través de cooperativas, los mismos que pueden ser propios o fletados, además también interviene la capacidad y modalidad de transportación y por último las tasas de peaje que se paguen en las carreteras concesionadas para el ingreso hacia los diferentes cantones o provincias del país.

**Gráfico 27: Transporte Domestico**



Cualquiera que sea la modalidad o canal de comercialización utilizado para el caso de las flores se usan alternativamente ya sea el transporte aéreo y/o terrestre, motivo por el cual a las flores se las mantiene constantemente en ambientes de temperatura controladas, a través de todo el proceso en camiones refrigerados; a pesar que los daños mecánicos en los productos pueden ser causados por la manipulación de las cajas de cartón y las vibraciones durante el traslado al lugar de distribución. Por tal motivo existen técnicas para prevenir pérdidas, siendo la más efectiva el empaque compacto.

Este consiste en una envoltura ajustada de las flores, es decir, en su interior debe ser presionada entre sí con un relleno ya sea de madera, espuma flex u otros, puesto que así se evitará el movimiento durante la distribución, considerando la sensibilidad de algunas flores que deben ser separadas con pedazos de cartón para su mayor protección y conservación.

### **b) Contenedores refrigerados**

Debido a que son productos perecederos, en la mayoría de los casos es necesario contratar o tener un contenedor refrigerado para su traslado y distribución, indicando claramente la temperatura correcta, así como establecer los horarios adecuados para evitar algún daño al producto final. Es decir la logística para el manejo de estos tipos de productos a través de esta vía debe ser muy exacta y bien planificada conjuntamente con la empresa de transporte que se contrate o se posee.

### **c) Cuartos Fríos**

Este un sistema avanzado el cual se encuentra a una temperatura de 2 a 4 grados bajo cero para mantener y conservar la calidad de las flores.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<input type="checkbox"/>	Avance acelerado de tecnología que permiten una mejor conservación de los productos.
<input type="checkbox"/>	Sistemas tecnológicos que ayudan a la protección y durabilidad de los productos.



### **2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL.**

Este factor a nivel mundial ha estado cambiando en grandes proporciones, lo que no solamente afecta a una parte del mundo, sino al calentamiento global el cual ha generado cambios inesperados en la marcación de estaciones.

Este problema ambiental es uno de los temas que se debe considerar en toda empresa debido a que las diferentes operaciones que realizan ocasionan problemas ambientales en las variables como:

- ✓ Cambios Climáticos
- ✓ Uso de Productos Químicos
- ✓ Contaminación del ambiente por uso de generadores

#### **a) Cambios Climáticos**

La variedad del clima es un factor sumamente importante para el desarrollo normal de la actividad florícola, ya que esta impide el crecimiento y cultivo de plantas y flores lo que provoca que no se pueda producir en cantidades deseadas.

A esto se puede acotar por una lado; que en épocas de invierno en los meses de Enero y Febrero en especial Sector Costa se tenía gran cantidad de lluvias muchas de las veces incontrolables, causando inclusive inundaciones que afectan a los sectores productivos, agrícolas, florícolas, entre otros; lo que perjudica también la distribución de la materia prima en el tiempo requerido, a los diversos lugares de destino provocando pérdidas y desabastecimiento de los productos para el mercado. Por otro lado en épocas de verano la poca cantidad de agua quema y destruye las producciones florícolas y cualquier producto, afectando a los productores, ya que las plantaciones se marchitan y se secan lo que influye en el desabastecimiento del mercado.

**b) Uso de productos químicos**

Debido al grave daño ecológico que produce la utilización de químicos, pesticidas, fertilizantes y demás, las empresas florícolas deben incurrir en costos de protección del medio ambiente, por lo que cuentan con programas de instalación de jardines, además de la construcción de fosas y pozos sépticos para la purificación del agua antes de ser enviada a los ríos o fuentes naturales. Todo esto podría considerarse en un proceso de protección ambiental.

Aunque las flores (rosas, claveles, crisantemos) cuentan con avanzada tecnología, estas son muy susceptibles al ataque de hongos, bacterias, virus, insectos, plagas, los mismos que deben ser controlados con productos biológicos y algo de químicos, ya que la flor necesita trasladarse en perfectas condiciones porque el mercado exige una flor durable, libre de hongos y de cualquier enfermedad o plaga. Hay enfermedades que si no se las domina a tiempo pueden acabar con la plantación en 48 horas, como también la mala aplicación de un producto dosificado puede quemar toda la producción.

En la actualidad se han creado nuevos productos tecnológicos para diversas formas de cultivos debido a las plagas, el medio ambiente y el grado de afectaciones a cualquier enfermedad, principalmente se encuentran realizando investigaciones tecnológicas para poder cultivar los productos por medio de invernaderos, evitando la utilización de fertilizantes y químicos contaminantes; los mismos que se los está reemplazando con abonos orgánicos, y el riego por microaspersión.

**Gráfico 28: Riego por Microaspersión**

Fuente y Elaborado por: CORPEI

### **c) Contaminación del ambiente por uso de generadores**

Actualmente este es uno de los problemas más latentes; ya que debido a la sequía de lluvias el país en general se encuentra en crisis parcial de escases de energía eléctrica; motivo por el cual gran parte de las empresas tanto del sector florícola, industrial y comercial se ven en la necesidad y están obligados hacer uso de los generadores de energía, estos lastimosamente son operados con combustible diesel provocando en mayor magnitud la contaminación al medio ambiente.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

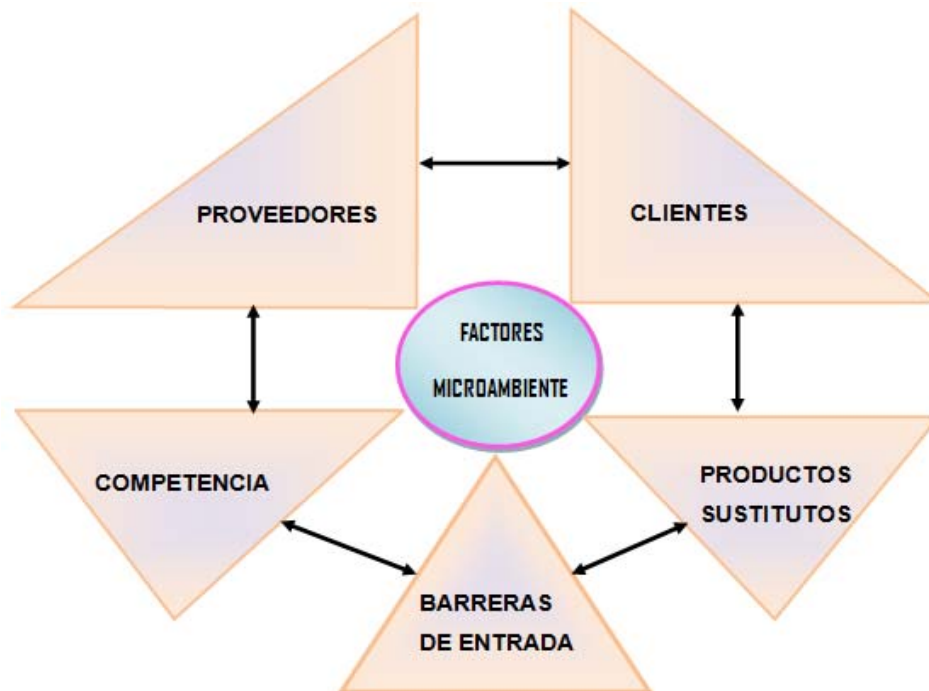
<b>AMENAZAS</b>	
<input type="checkbox"/>	Desabastecimiento de materia prima debido a los cambios climáticos.
<input type="checkbox"/>	Contaminación al medio ambiente por el mal uso de productos químicos.
<input type="checkbox"/>	Poca producción a causa de las sequías.

### 2.1.2 MICRO AMBIENTE

Es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que generalmente tienen consecuencias concretas en los factores que rodean a la compañía como clientes, proveedores, competencia, barreras de entrada productos sustitutos, de tal modo que para conocer el estado de competencia de la compañía, se hará énfasis en las cinco fuerzas competitivas básicas de Michael Porter, ya que la acción conjunta de estas fuerzas, determinan la intensidad de la competencia así como su rentabilidad. Si la acción conjunta de estas fuerzas es alta, la rentabilidad baja; si es débil su rentabilidad aumenta.

Cada una de estas fuerzas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la compañía durante la interacción con el medio ambiente.

**Gráfico 29: Factores del Microambiente**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 2.1.2.1 PROVEEDORES

“Persona o sociedad que vende la materia prima utilizada para producir los artículos que se fabriquen”<sup>27</sup>

Los proveedores de materia prima son diferentes; ya que cada proveedor demuestra su calidad y sus precios en el momento de la venta. Siendo estos un aliado estratégico para las empresas; ya que son el pilar fundamental de las operaciones que estas realicen. A fin de conocer el nivel de proveedores con los que cuenta FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA se realizó una breve descripción de los proveedores de mayor relevancia para la compañía, como se muestra en la tabla 15:

**Tabla 16: Descripción de Proveedores**

<u>Nombre del Proveedor</u>	<u>Giro de negocio (a lo que se dedica)</u>	<u>Ubicación (ciudad, cantón, parroquia, barrio, calle)</u>	<u>Origen del negocio</u>	<u>Ruc</u>	<u>Producto que provee</u>
Pilones La Victoria S.A.	Se dedica a la propagación de Pilones y Producción de plantas	Latacunga km 78 Rumipamba vía a Latacunga	Latacunga	0590060895001	PLANTAS
Natuplant S.A.	Producción de plantas	Panamericana Sur 41 y la Pradera Quito, Av. De la prensa y Telégrafo 1	Finca en Machachi	1791396545001	
Latin fresh	Comercializadora de flores al por mayor y menos	José Erbozo OE3-86 y Prensa	Quito	1791850130001	FLORES DE VERANO

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

<sup>27</sup> <http://es.wiktionary.org/wiki/proveedor>

**Tabla 15: Descripción de Proveedores**

<u>Nombre del Proveedor</u>	<u>Giro de negocio (a lo que se dedica)</u>	<u>Ubicación (ciudad, cantón, parroquia, barrio, calle)</u>	<u>Origen del negocio</u>	<u>Ruc</u>	<u>Producto que provee</u>
Luis Rómulo Caicedo	Venta de Flores y Crisantemos	Checa A. Quito S25 y 3 de Mayo	Checa	1708332547001	<b>FLORES</b>
Rose Connection	Comercializadora de Rosas	Vía Tabacando y cajas Km 3 ½	Tabacundo	1791801350001	<b>ROSAS</b>
Denmar	Comercializadora de Rosas	Pasaje 341 y Av. de los Granados	Quito	1791070380001	<b>ROSAS Y MINIROsas</b>
Neuflowers	Se dedica a la comercialización de Liliums	Panam. Norte Km. 40	Quito	1791742346001	<b>LILIUM</b>

**Fuente:** La Empresa  
**Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

Siendo que la compañía considera a sus proveedores como parte principal de sus operaciones, desea conocer el nivel de relación que está manteniendo con estos, para lo cual decidió aplicar una encuesta a una muestra de 20 proveedores de los 200 con los que cuenta, lo que le ayuda a la toma de decisiones para mejorar las relaciones existentes con los proveedores.

**A continuación se presenta el esquema de la encuesta:**



**ENCUESTA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y RELACIÓN DE LOS PROVEEDORES CON FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA.**

**OBJETIVO:** DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y RELACIÓN QUE TIENE LA COMPAÑÍA CON SUS ACTUALES PROVEEDORES.

**INSTRUCCIONES:**

- 1.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERÁN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA
- 2.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

**DATOS INFORMATIVOS.**

1. ¿Qué tiempo esta relacionado Ud. con FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA?  
0 a 11 meses       1 a 5 años       6 a 10 años       11 años en adelante
2. ¿Su empresa otorga créditos a FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA?  
Sí       No
3. ¿Cuál es la forma de pago que realiza FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA con su empresa?  
Efectivo       30 días       60 días       más de 60 días
4. ¿Su empresa proporciona garantía en los productos o servicios entregados a FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA?  
Sí       No       Cuáles \_\_\_\_\_?
5. ¿Los pedidos de productos o servicios que realiza FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA son?  
A tiempo       Con retraso       Número de días (retraso) \_\_\_\_\_
6. ¿FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA cumple a tiempo con sus obligaciones?  
Sí       No
7. ¿Considera que los medios de comunicación para realizar los pedidos son los adecuados?  
Sí       No       Tal vez
8. ¿Sus productos o servicios cuentan con alguna certificación de calidad?  
Sí       No       Cuáles \_\_\_\_\_?
9. ¿La ubicación de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA considera que es la adecuada?  
Sí       No
10. ¿Ud. Como proveedor cumple con las exigencias y necesidades que requiere FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA?  
Sí       No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

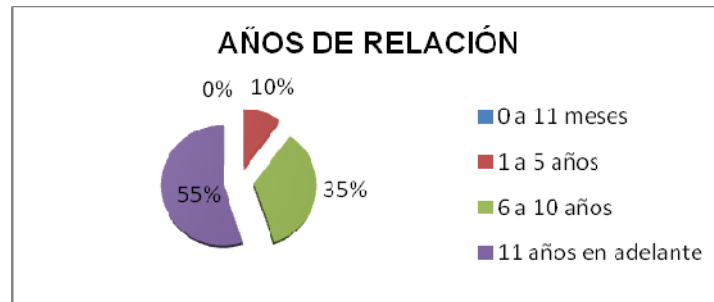


**Fuente y Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

De la aplicación de la encuesta a proveedores se puede indicar los siguientes resultados:

**PREGUNTA 1. ¿Qué tiempo está relacionado Ud. con FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA?**

**Gráfico 30: Años de Relación**

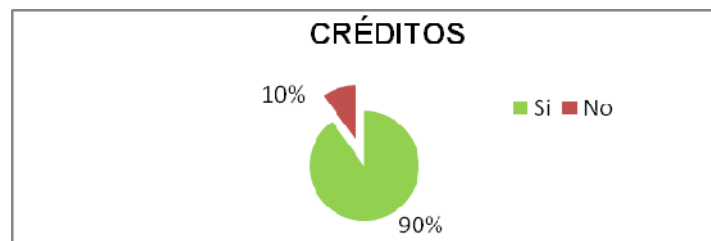


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Por medio del gráfico se aprecia que la compañía mantiene una relación bastante amplia con sus proveedores que en la mayoría es de 11 años en adelante; ya que representa el 55%, mientras que otra parte de los mismos representa el 35%, con una relación de 6 a 10 años, lo cual refleja que la compañía mantiene proveedores fijos, facilitando la negociación en referencia a precios con mayor plazo ganando, confianza y prestigio en el mercado.

**PREGUNTA 2. Su empresa otorga créditos a FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA.**

**Gráfico 31: Créditos**



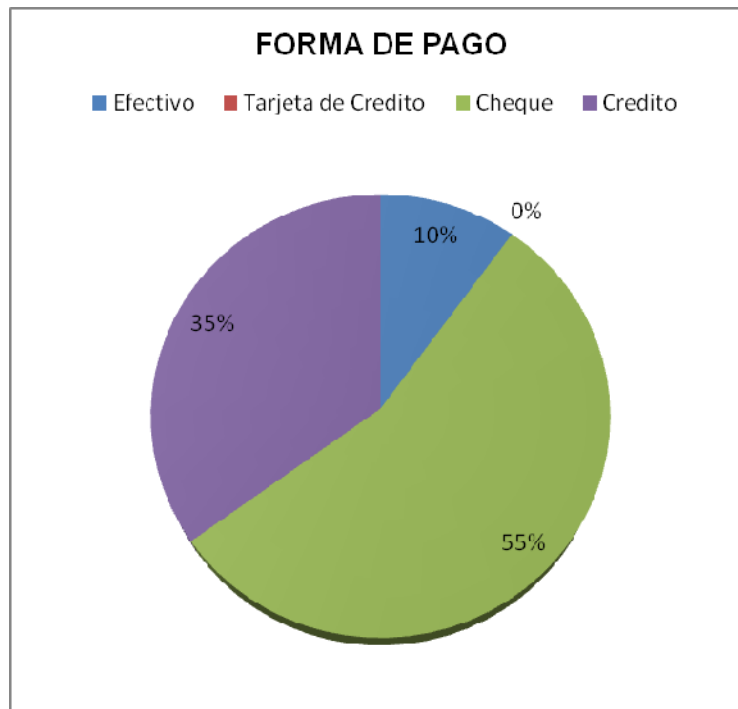
Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



Se puede mencionar que los proveedores otorgan crédito en un 90% a la compañía lo que quiere decir que la mayor parte de las compras lo realizan de esta forma, con un crédito de 30 días hábiles, permitiendo que la empresa pueda tener un determinado tiempo para cumplir con sus obligaciones ya que muchas de las veces no se dispone de dinero en esos momentos o se emplea para cubrir otros gastos.

**PREGUNTA 3. ¿Cuál es la forma de pago que realiza FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA con su empresa?**

**Gráfico 32: Forma de Pago**



**Fuente y Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

Se observa que la compañía en referencia al pago de sus proveedores realiza mediante cheque ya que representa el 55%, mientras que el 35% señala que le proporcionan crédito a la compañía, siendo la forma habitual de adquirir los productos a estos.

**PREGUNTA 4. FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA cumple a tiempo con sus obligaciones.**

**Gráfico 33: Cumple con Obligaciones**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Según los proveedores encuestados el 100% manifiesta que la compañía cumple a tiempo con sus obligaciones, fomentando la confianza y dando un mayor tiempo en referencia a crédito o con el abastecimiento del producto.

**PREGUNTA 5. Su empresa proporciona garantía en los productos o servicios entregados a FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA.**

**Gráfico 34: Garantía**

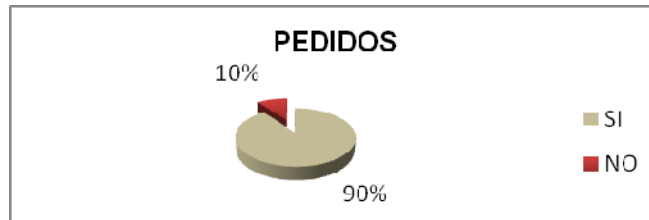


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Como se evidencia en el gráfico, el 100% de los proveedores no ofrecen ningún tipo de garantía a la compañía; ya que una vez que entrega el proveedor el producto no se responsabiliza por daño alguno ni estado de los mismos, solamente da ciertas recomendaciones para su conservación y durabilidad.

**PREGUNTA 6. Usted ha cumplido a tiempo con los pedidos que realiza FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA.**

**Gráfico 35: Pedidos**

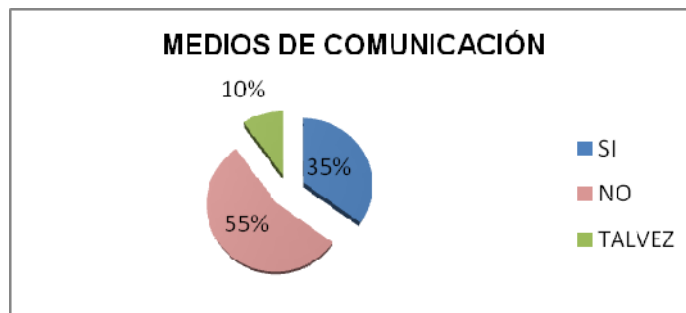


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

El 90% de los proveedores cumple con la entrega de los pedidos de los diferentes productos, artículos y demás insumos en los tiempos acordados, permitiendo cumplir con la demanda del mercado sin interrumpir el trabajo diario ni retrasos en la elaboración de arreglos, además el personal no pasa por tiempos improductivos.

**PREGUNTA 7. Considera que los medios de comunicación para realizar los pedidos son los adecuados.**

**Gráfico 36: Medios de Comunicación**



A través del gráfico de la pregunta 7 el 55% de los proveedores determina que los medios que utiliza la compañía para realizar los pedidos no son los adecuados, pero a pesar de esto los proveedores cumplen con la entrega respectiva, mientras que un 35% señala que están de acuerdo, dando la conclusión que no todos están satisfechos porque los medios que se emplean no son los de mayor preferencia para los proveedores.

**PREGUNTA 8. Sus productos o servicios cuentan con alguna certificación de calidad.**

**Gráfico 37: Certificación de Calidad**

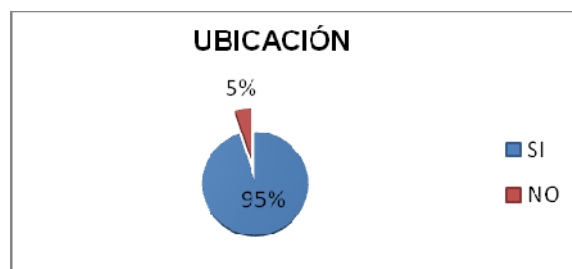


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

En base al gráfico, los productos especialmente las flores no cuentan con ninguna certificación de calidad por parte de los proveedores, lo que minimiza el poder adquisitivo de los clientes, influyendo en la producción que realiza la compañía.

**PREGUNTA 9. La ubicación de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA considera que es la adecuada.**

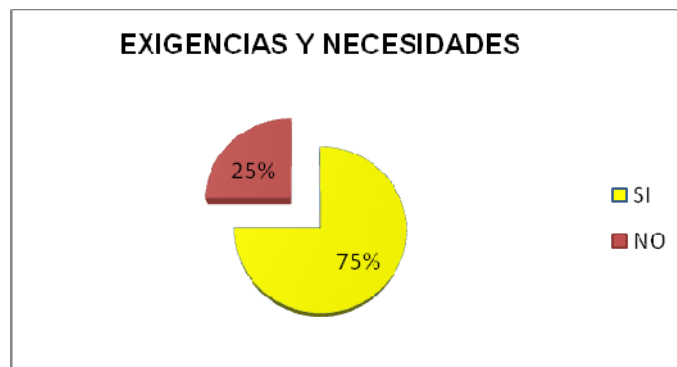
**Gráfico 38: Ubicación**



Para los proveedores la ubicación de la compañía es la adecuada, facilitando el traslado y abastecimiento del producto, ya que el 95% de estos determinan su conformidad, con lo cual la compañía considera una ventaja porque sus costos de transporte no son elevados considerablemente.

**PREGUNTA 10. Ud. Como proveedor cumple con las exigencias y necesidades que requiere FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA.**

**Gráfico 39: Exigencias y necesidades**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

El 75% de los proveedores cumple con las exigencias y necesidades de la compañía, mientras un 25% no lo hace especialmente en garantías y certificaciones de calidad, lo que dificulta la introducción del producto en el mercado y hace que los proveedores cumplan solamente con ciertos requisitos que demanda la compañía.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL DE PROVEEDORES.**

OPORTUNIDADES	
<input type="checkbox"/>	Los proveedores fijos facilitan plazos de pago.
<input type="checkbox"/>	Alta accesibilidad al crédito para la compra de materia prima.
<input type="checkbox"/>	Confianza del proveedor para negociar a crédito.
<input type="checkbox"/>	Cumplimiento por parte de los proveedores en los pedidos solicitados por FRESFLOR.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL DE PROVEEDORES.**

AMENAZAS	
<input type="checkbox"/>	El proveedor no garantiza el estado del producto.
<input type="checkbox"/>	Incumplimiento en ciertos pedidos por los proveedores, debido a los inadecuados medios de comunicación.
<input type="checkbox"/>	Incumplimiento en normas técnicas de calidad del producto.
<input type="checkbox"/>	Los proveedores solo cumplen con requisitos básicos de los productos

**2.1.2.2 CLIENTES**

El cliente es aquel hacia quien va dirigida la comercialización y con quien se genera un vínculo que hay que mantener a través de un buen servicio y una atención personalizada. El cliente viene a convertirse en el comprador de nuestro producto o servicio que se ofrece, atendiendo todas sus necesidades y expectativas que permitan lograr su plena satisfacción al momento de la adquisición, ganándonos su confianza y lealtad.

Escuchar sus preferencias y necesidades, permitirá orientarla hacia la mejora del producto. De esta forma se logrará:

- ✓ Tener clientes fieles al producto y a su emprendimiento.
- ✓ Crear valor a partir del servicio.
- ✓ Brindar calidad, en las materias primas que utiliza en las etapas de producción.

Es necesario analizar los mercados de los clientes, porque cada tipo tiene características especiales. Estos se podrían dividir en cuatro:

- 1. Mercados de Consumidores:** Compra para su propio consumo.
- 2. Mercados Industriales:** Compran para procesar o utilizarlos en su producción.
- 3. Mercados de Revendedores:** Compran para revender.

#### 4. Mercados Gubernamentales:

Compran para producir servicios públicos o transferir los productos a quienes lo necesitan

Los clientes con los que cuenta FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA son aproximadamente 800, y a fin de lograr la fidelidad de los mismos y su plena satisfacción, la compañía busca cumplir sus exigencias y preferencias.

Para confirmar lo antes mencionado, la compañía decidió aplicar una encuesta a una muestra de 200; con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción y preferencia de sus clientes la misma que se puede apreciar a través del:

#### Análisis de percepción de Clientes:

#### Aplicación de la fórmula universal

Se utilizo esta fórmula; ya que permite conocer el tamaño de una muestra en una población finita y pequeña, siendo aplicable ya que el número de clientes de la compañía es 800.

$N = 800$	Número de clientes
$z = 1.96$	Nivel de confianza 95%
$p := 0.5$	Porcentaje de probabilidad que ocurra el evento
$q := 0.5$	Porcentaje de probabilidad que no ocurra el evento
$e = 0.06$	Error
$n := \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot N + z^2 \cdot p \cdot q}$	Formula universal para determinar el tamaño de la muestra en población finita
$n = 200$	Muestra de clientes para la encuesta
Entonces,	

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 800}{(0.06)^2 * (800 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{768.32}{2.8764+0.9604}$$

$$n = 200.25 \approx 200 \text{ clientes}$$

**Esquema de Encuestas:**



**ENCUESTA DEL NIVEL DE SERVICIO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA.**

**OBJETIVO:** DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y PREFERENCIA DE CLIENTES DE FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, EN LA CIUDAD DE QUITO.

**INSTRUCCIONES:**

- 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN
- 2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA
- 3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

**DATOS INFORMATIVOS.**

**Género:** Femenino  Masculino   
**Edad:** 24 a 30 Años  31 a 40 Años  40 Años en adelante

1. ¿Qué tipo de cliente es usted?  
 Empresa  Restaurant  Con Relación de dependencia   
 Ama de Casa  Hoteles  Ninguna
2. ¿Usted ha adquirido productos de Fresflor Comercial Cía. Ltda?  
 Si  No  (continúe con la pregunta 8)
3. ¿Que tipo de productos ha adquirido usted?  
 Flores  Plantas  Rosas   
 Arreglos Florales  Artículos de Floristería  Otros
4. ¿Con que frecuencia adquiere los productos de Fresflor Comercial Cía. Ltda?  
 Siempre  En Ocasiones  Casi Nunca  Nunca
5. ¿Considera que nuestros precios con referencia a los de la competencia son?  
 Altos  Iguales  Bajos
6. ¿Los productos proporcionados por Fresflor Comercial Cía. Ltda cumplieron con sus expectativas y fueron de su agrado?  
 Si  No
7. ¿Volvería a adquirir nuestros productos?  
 Si  No
8. ¿Por qué medio publicitario se entero de nuestros productos?  
 Internet  Catálogos  Supermercados  Amigos
9. ¿Como considera la atención prestada por los empleados en nuestras instalaciones?  
 Mala  Buena  Muy Buena  Excelente
10. ¿Qué considera realmente usted para comprar nuestros productos?  
 Variedad  Precio  Calidad  Diseño  Agilidad en Atención
11. ¿Cómo es la forma de pago cuando adquiere nuestros productos?  
 Efectivo  Tarjeta de Crédito
12. ¿La variedad de productos que le ofrece Fresflor Comercial Cía. Ltda ha encontrado en otras empresas?  
 Si  No  En cuáles \_\_\_\_\_?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



Una que se realizó la aplicación de la encuesta se obtuvo los siguientes resultados:

**DATOS INFORMATIVOS.**

**Tabla 17: Datos Informativos**

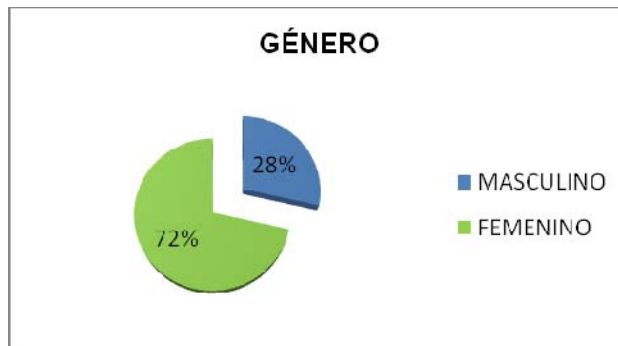
GÉNERO		EDAD		TIPO DE USO DEL PRODUCTO	
72%	Femenino	55%	entre (31 a 40 años)	33%	Decoración de Hogar
28%	Masculino	30%	entre (40 años en adelante)	25%	Eventos
		15%	entre (24 a 30 años)	18%	Otros
				10%	Empresas
				7%	Hoteles
				7%	Restaurantes

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Género**

El 72% de los encuestados representa al género Femenino en la compra de los productos, mientras que el 28% corresponde al género masculino.

**Gráfico 40: Género**

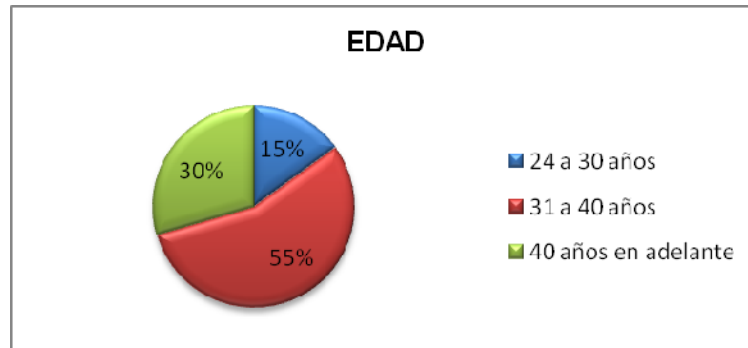


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Edad**

El 55% de los encuestados se encuentra en una edad de 31 a 40 años, el 30% de 40 años en adelante y el 15% restante están en un rango de 24 a 30 años.

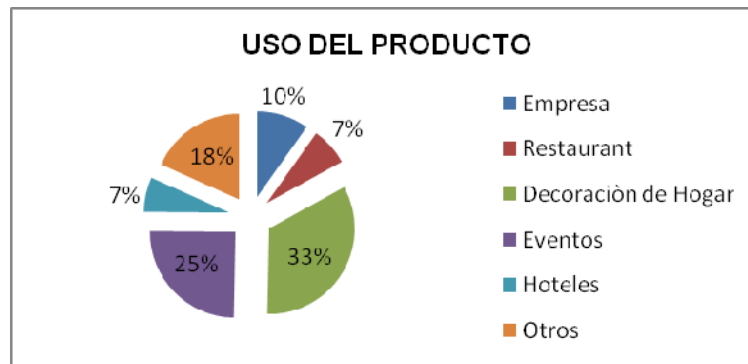
**Gráfico 41: Edad**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**PREGUNTA 1. ¿Qué tipo de uso le da a nuestros productos?**

**Gráfico 42: Uso del Producto**

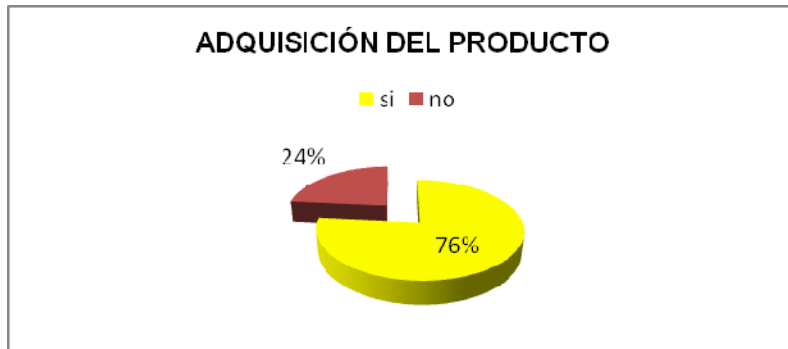


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Según los resultados obtenidos, los productos de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA tienen una mayor demanda para lo que es decoración de hogar con un porcentaje del 33%, por lo cual los principales clientes aquí son las amas de casa y con un nivel de demanda medio, tenemos que adquieren para eventos con un porcentaje del 25%, permitiendo incrementar la participación en el mercado; ya que los productos para estos principales clientes tiene que ser originales e innovadores.

**PREGUNTA 2. Usted ha adquirido productos de FRESFLOR CIA LTDA.**

**Gráfico 43: Adquisición del Producto**

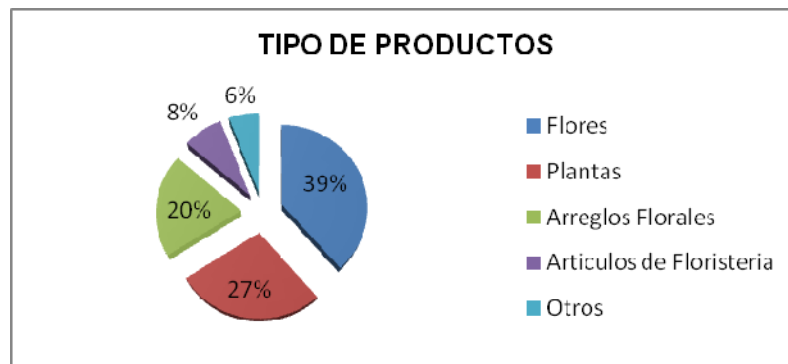


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Se aprecia que en una cantidad significativa de clientes representada por el 76%, tienen gran acogida hacia la variedad de productos de la compañía, lo que refleja que se está cumpliendo con los requerimientos y expectativas de los mismos, propiciando el crecimiento; mientras que una parte menos representativa del 24% no han adquirido los productos, lo que ayuda a tener clientes potenciales a un corto plazo.

**PREGUNTA 3. ¿Qué tipo de productos ha adquirido usted?**

**Gráfico 44: Tipo de Productos**

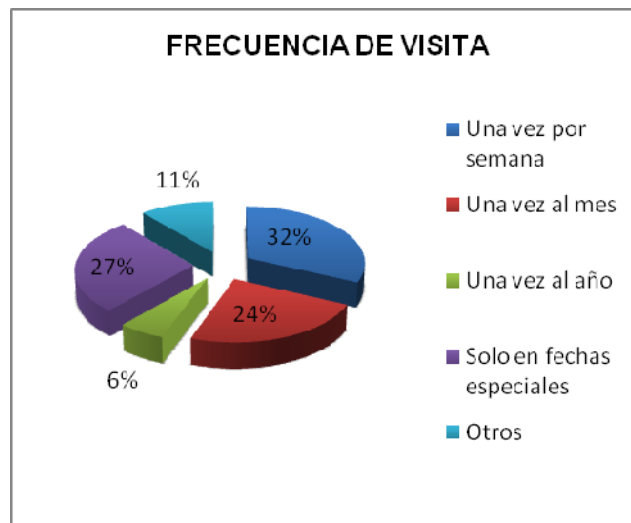


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Los productos que mayor demanda tienen en el mercado por parte de los clientes y de mayor relevancia son las Flores representando un 39% , las Palntas con un 27% y los Arreglos Florales con un 20%, cifras que ayudan a la compañía a determinar de que tipo de producto tienen que abastecerse o elaborar, facilitando cubrir la demanda del mercado.

**PREGUNTA 4. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de Fresflor Comercial Cía. Ltda.?**

**Gráfico 45: Frecuencia de Visita**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Como se puede observar, la frecuencia con la que los clientes acuden a las sucursales de la compañía por los productos es una vez por semana; ya que representa el 32% de los clientes encuestados, en cambio el 24% menciona que acude una vez al mes y el 27% solo en fechas especiales, llevando a la conclusión de que la compra del producto en la mayoría de clientes es frecuente cumpliendo con los pronósticos de demanda establecidos.

**PREGUNTA 5. Considera que nuestros precios con referencia a los de la competencia son:**

**Gráfico 46: Precios**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Los clientes encuestados manifiestan que los precios de la compañía son altos en referencia a los de la competencia representando un 56% lo que dificulta mantener la fidelidad de los clientes porque los competidores pueden manejar precios más bajos y los productos de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA ya no tendrán la acogida que se presenta en la actualidad.

**PREGUNTA 6. Los productos proporcionados por Fresflor Comercial Cía. Ltda. cumplieron con sus expectativas y fueron de su agrado.**

**Gráfico 47: Expectativas y Agrado**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Un alto porcentaje de encuestados manifiestan que los productos entregados por la compañía han cubierto sus necesidades. Solo un 20% señala que no han cubierto sus expectativas a cabalidad, lo que indica que los clientes en su mayoría están satisfechos con el producto y servicio recibido.

**PREGUNTA 7. Volvería a adquirir nuestros productos.**

**Gráfico 48: Volvería a Adquirir**

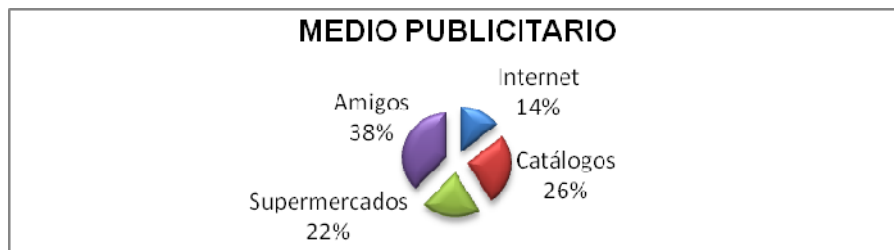


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Se aprecia que los clientes tienen una preferencia alta por los productos de la compañía; ya que el 93% señala que está dispuesto a adquirir nuevamente los productos, mientras que un 7% que no es un porcentaje significativo señala que no lo haría, con lo cual la compañía está logrando una buena imagen ante el mercado y sus clientes, mostrándose como una compañía fuerte para sus competidores.

**PREGUNTA 8. Por qué medio publicitario se entero de nuestros productos.**

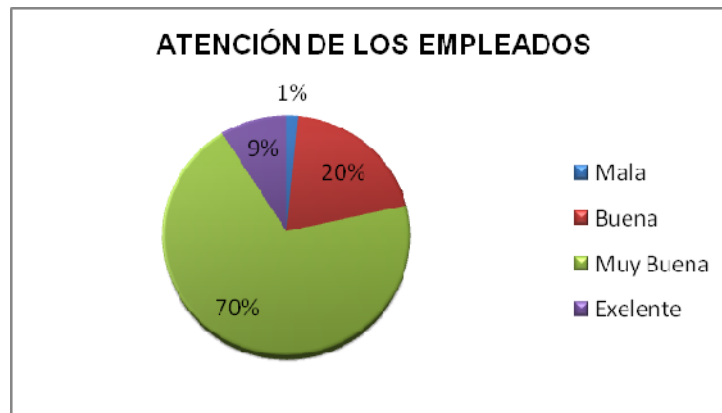
**Gráfico 49: Medio publicitario**



Los clientes señalan que el medio publicitario por el cual conocen de la existencia de los productos de la compañía es por parte de amigos ya que representa un 38%, el 26% conoce por medio de catálogos y el 22% por los supermercados, evidenciando que las personas que compran los productos entregan un medio publicitario prácticamente gratis a la compañía que es de boca a boca, es por eso necesario tratar al cliente de la mejor manera y la publicidad a través de catálogos también funciona pero no es muy representativo.

**PREGUNTA 9. ¿Cómo considera la atención prestada por los empleados en nuestras instalaciones?**

**Gráfico 50: Atención de los Empleados**

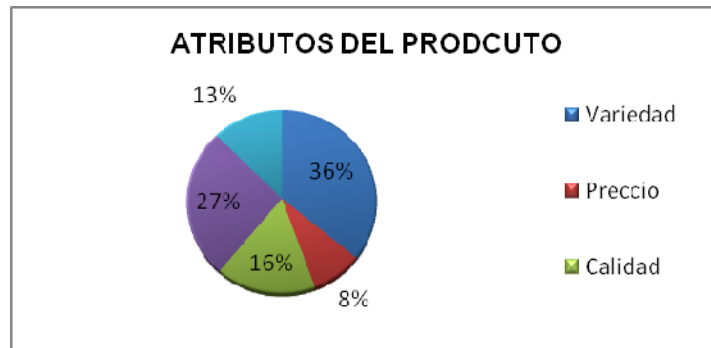


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

En base al gráfico de la pregunta 9 los empleados de la compañía están cumpliendo con el trato amable y cordial hacia el cliente; ya que la atención brindada en un rango de muy buena representa el 70%, de esta forma los empleados cumplen con su trabajo y aportan de forma significativa a la imagen que la compañía posicionándola en el mente del cliente.

**PREGUNTA 10. Coloque una X en los principales atributos de los productos de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**

**Gráfico 51: Atributos del Producto**

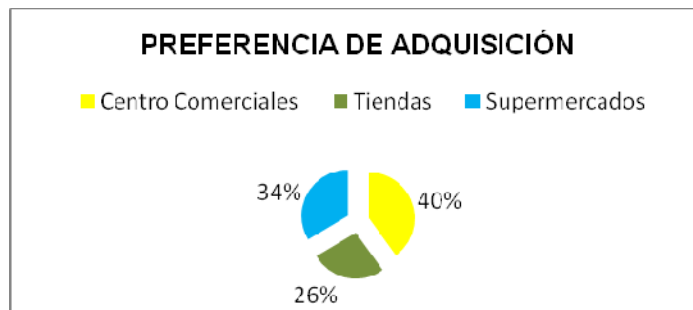


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Los encuestados señalan que el atributo que más les agrada de los diferentes productos es la variedad con la que trabaja la compañía reflejando un 36%, como un segundo atributo que prefieren los clientes, luego el diseño con un 27%, lo que permite concluir que en estos dos atributos la compañía tiene que poner énfasis, en variedad dotarse de mayores modelos de flores, plantas y en diseño, nuevas tendencias y gustos de clientes.

**PREGUNTA 11. En qué lugares o establecimientos le gustaría adquirir nuestros productos, menciónelos.**

**Gráfico 52: Preferencia de Adquisición**



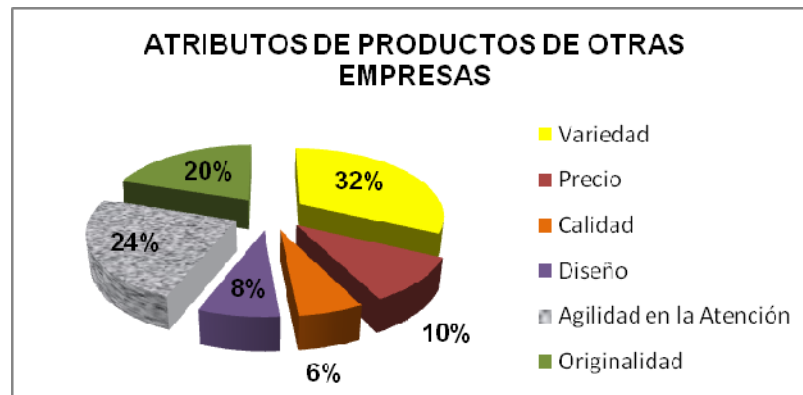
Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



Como se puede apreciar el 40% de los encuestados les agrada que el producto se lo comercialice en centros comerciales, mientras que el 34% prefiere en supermercados y el 26% en tiendas, para lo cual es necesario que la compañía centre la distribución del producto hacia estos establecimientos, facilitando la adquisición e incrementando la demanda del producto.

**PREGUNTA 12. Puntué en una escala de 1 a 5 valorando los principales atributos de los productos que comercializan otras empresas como Fresflor Comercial Cía. Ltda., siendo 1 el más alto y 5 el más bajo.**

**Gráfico 53: Atributos de Productos de otras Empresas**

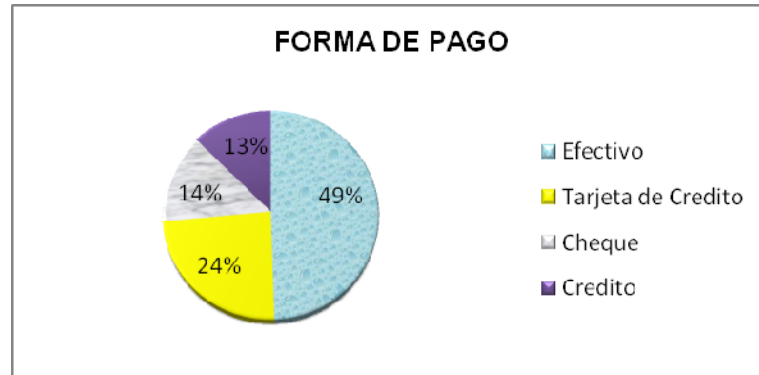


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

A través del gráfico se aprecia que el 32% de los encuestados manifiestan que el atributo principal de los productos de otras empresas que ellos consideran es la variedad que les pueden ofrecer; y en un porcentaje no tan alto del 24% califican la agilidad que les pueden brindar y el 20% manifiestan que les agrada la originalidad de cada empresa en la presentación de sus productos para lo que es necesario que la compañía tome en consideración estos atributos para una mejor presentación de los productos en el mercado.

**PREGUNTA 13. Cómo es la forma de pago cuando adquiere nuestros productos.**

**Gráfico 54: Forma de pago**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Por medio del gráfico de la pregunta 13 se puede mencionar que la preferencia de los clientes al momento de cancelar por los productos es en efectivo; ya que representa el 49%, mientras que el 24% cancela con tarjeta de crédito, con lo que permite que la compañía pueda tener a tiempo el dinero por concepto de ventas y emplearlo para pago de proveedores, mantenimiento y mejoramiento de infraestructura entre otros.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL DE CLIENTES.**

OPORTUNIDADES	
<input type="checkbox"/>	Alta fidelidad de los clientes con la compra.
<input type="checkbox"/>	El cliente realiza una publicidad fuerte de los productos.
<input type="checkbox"/>	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente.
AMENAZA	
<input type="checkbox"/>	Poca acogida del producto en el mercado debido a los costos elevados.

### 2.1.2.3 COMPETENCIA

Se refiere a las destrezas y habilidades usadas por las empresas para proporcionar el más elevado valor agregado a los clientes que cada vez son más exigentes. Generalmente la competencia entre empresas de un mismo sector consiste en lograr una diferencia significativa para obtener rendimientos superiores los cuales se consiguen mediante el precio, la innovación del producto y otras acciones tales como la diferenciación del mismo.

Para una empresa es más difícil competir en un mercado o en un segmento donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentadas a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Dentro del mercado nacional como competidores principales para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA se enfatizan los siguientes:

- ➡ LATINFRESH
- ➡ ECUABOUQUET
- ➡ MELFLOR
- ➡ LA ORQUIDEA

A fin de tener ideas claras de los competidores actuales para la compañía es necesario analizar el nivel en el que se encuentran la misma frente a éstos, motivo por el cual se realizará un análisis previo a las características que poseen cada uno de estos competidores.

## **ATRIBUTOS QUE TIENEN LAS EMPRESAS COMPETIDORAS**

Los atributos que llevan a cabo estas empresas en sus locales comerciales son de gran ayuda al momento de la elección de compra los mismos que son:

**PRECIO.-** Se tiene la percepción de que por lo general la mujer ecuatoriana no le importa gastar lo que sea a fin de llevar a casa, hogar u oficina un hermoso recuerdo, adorno o arreglo floral, mientras se sienta conforme con el diseño, pero de acuerdo a las encuestas se pudo notar lo contrario, existe tendencia a un ahorro y a comprar buenos diseños pero con precios bajos, siendo este uno de los principales factores en los que las mujeres se fijan al momento de adquirir los productos.

**DISEÑO.-** Debe ser innovador y llamativo factor principal que los clientes buscan para comprarlos.

**CALIDAD.-** En cuanto al material que las empresas ofrecen sean de buena calidad y sobre todo duradera.

**PUBLICIDAD, PROMOCIÓN DE VENTAS Y PROPAGANDA.-** los competidores para poderse mantener en el mercado, realizan cada cierto tiempo actividades publicitarias para una mejor acogida de los clientes.

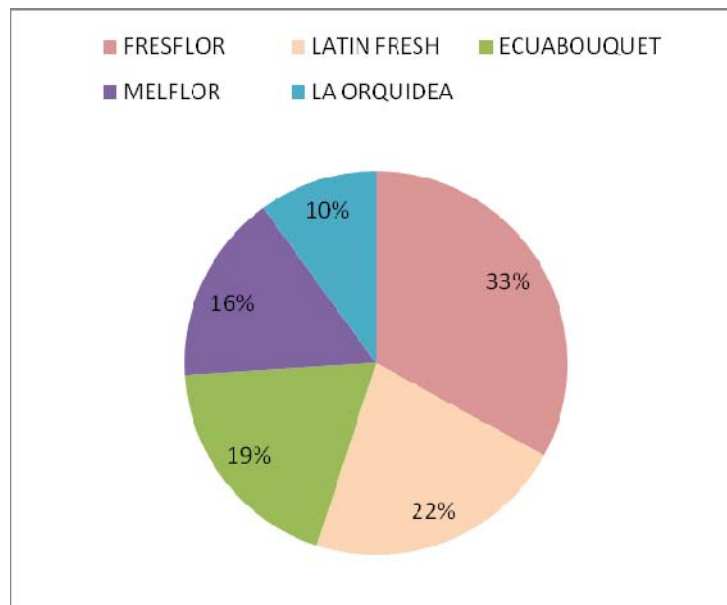
Un claro ejemplo se puede mencionar a la floristería La Orquídea, que ha modernizado su sistema de entregas más rápido y eficiente. Carlos Muzo, gerente de La Orquídea, asegura que la Internet dio a la florería un gran impulso. Él lo atribuye a la falta de tiempo de las personas para ir al local a escoger un arreglo.

Todas las florerías antes mencionadas operan de la misma manera, es decir realizan pedidos a través de Internet. Allí se reciben todos los datos del solicitante, del destinatario, número de tarjeta de crédito o el lugar donde se hará el cobro del arreglo. Una vez confirmado el pago se hace la entrega del pedido.

La incursión de las florerías a la Internet no ha sido el único cambio operado. Algunas, además, han ampliado su oferta a la venta de arreglos con chocolates, frutas, regalos (peluches, globos, etc.) y plantas.

Estos competidores tienen una buena posición en el mercado, lo que hace difícil el desarrollo y la entrada de los productos de la compañía; ya que la mayoría de estos se encuentran con una buena posición, como se muestra en el gráfico 55.

**Gráfico 55: Participación en el Mercado**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Como principal punto se debe tomar en cuenta que para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA con referencia a las empresas de la competencia tienen diferencias notables en calidad, precios, modelos, diseños originales que están acordes a las preferencias, exigencias para todo tipo de evento, obsequios, variedad de productos en flores, artículos de floristería, plantas, arreglos florales, acabados que influye en la compra y distingue la preferencia de los cliente. Los atributos antes mencionados son los que más valora el cliente al momento de la elección es por esta razón que tomamos a los mismos como una estrategia para diferenciarnos. Mientras que los competidores como son MELFLOR y LA ORQUÍDEA ofrecen tan solamente flores y arreglos florales a bajos costos en el mercado, otros rivales considerables son las empresas LATINFRESH Y ECUABOUQUET; ya que los productos que ofrecen son similares en calidad y precios, otro aspecto importante es que estas dos empresas manejan políticas de publicidad más agresivas que FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, lo que atrae mayor cantidad de clientes.

Para realizar el análisis de la competencia se diseñó una tabla de Perfil Competitivo en la cual se aprecia los factores de éxito de los 4 principales competidores, los mismos que se muestran en la tabla 17.



































**Tabla 18: Perfil competitivo**

FACTORES DE ÉXITO	COMPETIDORES																								
	LATIN FRESH					ECUABOUQUET					MELFLOR					LA ORQUÍDEA					FRES FLOR				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
VARIEDAD				X				X					X						X						X
PRECIO		X					X						X					X					X		
CALIDAD			X					X				X						X							X
DEISEÑO			X					X				X						X							X
AGILIDAD EN LA ATENCION			X					X					X				X						X		
ORIGINALIDAD		X					X				X						X								X

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

A través de la Tabla de Perfil Competitivo se procedió a realizar una comparación entre los competidores de mayor participación en el mercado como se puede observar en la tabla 18:

**Tabla 19: Comparación con la Competencia**

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACION				
	1	2	3	4	5
VARIEDAD				   	
PRECIO			 	  	
CALIDAD				  	
DEISEÑO			 	 	
AGILIDAD EN LA ATENCION				  	
ORIGINALIDAD			  	  	

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

LATIN FRESH	
ECUABOUQUET	
MELFLOR	
LA ORQUIDEA	
FRES FLOR	

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Según los resultados arrojados se puede concluir que la compañía compite con empresas muy fuertes en el mercado; ya que los competidores poseen ciertos productos similares a los de la compañía y a precios bajos, causas que han generado que los competidores estén tomando una tendencia a la imitación constante de los productos que ofrece FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA. Sin embargo la compañía mantiene el liderazgo en el mercado por su diseño, calidad y originalidad.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL**

AMENAZA
<input type="checkbox"/> Los clientes consideran más importante el precio que la calidad en los productos.

**2.1.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Para identificar sustitutos basta con buscar productos alternativos que puedan tener un uso similar a los productos como los que ofrece la compañía.

Los productos sustitutos que se consideran para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA son los que se mencionan a continuación:

**Tabla 20: Productos Sustitutos dentro de la Competencia**

PRODUCTO SUSTITUTO	EMPRESAS QUE OFRECEN EL PRODUCTO.	
	NOMBRE	DIRECCIÓN
Adornos con Chocolates	<b>Estatus Floristería</b>  	Calle Roca 201 y Tamayo, sector Universidad Católica - cerca del Hospital Militar y Hospital IESS. Teléfonos (+593) 2.223-538   (+593) 2.234-781   (+593) 2.546-503   (+593) 2.501-213
	<b>Fresa Chocolate</b>  	Eloy Alfaro N33-27 y Rusia Esquina, local N°7 (frente a la Alianza Francesa)

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



**Tabla 20 Productos Sustitutos dentro de la Competencia**

PRODUCTO SUSTITUTO	EMPRESAS QUE OFRECEN EL PRODUCTO.	
	NOMBRE	DIRECCIÓN
Adornos con Chocolates	<p>J&amp;M Flowers</p>  	<p>Alonso de Torres N43-64 y Edmundo Carvajal, Edf. Ventura, Oficina Nro. 1</p>
	<p><b>La Dolce Futta</b></p>  	<p>Norte de Quito en el Sector de California Alta, en la Calle Antonio Arcos E7-84 y Carlos Bustamante. Teléfonos: 241-9987</p>
Adornos en base a frutas	<p><b>Florería el Racimo</b></p>  	<p>Av. 6 de Diciembre N32-437 y Diego de Almagro PBX: 2907898 FAX: 2544928 - Telf. 2500508 - 6009133 Cel: 099479925</p>
	<p><b>Floristería Amazona</b></p>  	<p>Av.6 de Diciembre N.28-06 y Av. Francisco Orellana</p>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Tabla 20** Productos Sustitutos dentro de la Competencia

PRODUCTO SUSTITUTO	EMPRESAS QUE OFRECEN EL PRODUCTO.	
	NOMBRE	DIRECCIÓN
Flores artificiales y secas	<p><b>Di Fiori</b></p>  	<p>Circunvalación Sur 709 y Ficus Urdesa Central</p>
	<p><b>Floristería Santabárbara</b></p>  	<p>Av. 6 de Diciembre y Paul Rivet</p>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Como se observa en los productos sustitutos existe una gama muy amplia de empresas que proporciona estos, los mismos que día a día tratan de sustituir a los productos de la compañía y ganar mayor atracción en el mercado.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL**

AMENAZAS
<p><input type="checkbox"/> Cantidad extensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor atracción por productos más innovadores.</p>

### 2.1.2.5 BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de ingreso implican que existen costos significativos para entrar en una industria. Cuanto mayor sean los costos por ingresar, mayores serán las barreras de ingresos para los competidores potenciales.

Existen algunas fuentes importantes de barreras de ingreso, que para el caso de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA se ha tomado en consideración la siguiente:

#### ➡ **Diferenciación del producto.**

Las empresas que deseen competir en este tipo de actividad tienen que tener diseños y decoraciones originales; porque los gustos de los clientes son muy exigentes, mientras que las compañías líderes como FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA han logrado la captación y fidelidad de la mayor parte de estos los mismos que se han inclinado por los atributos de diseño y decoración.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD	
<input type="checkbox"/>	Limitaciones en el ingreso a competidores por diseños y decoración de productos.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

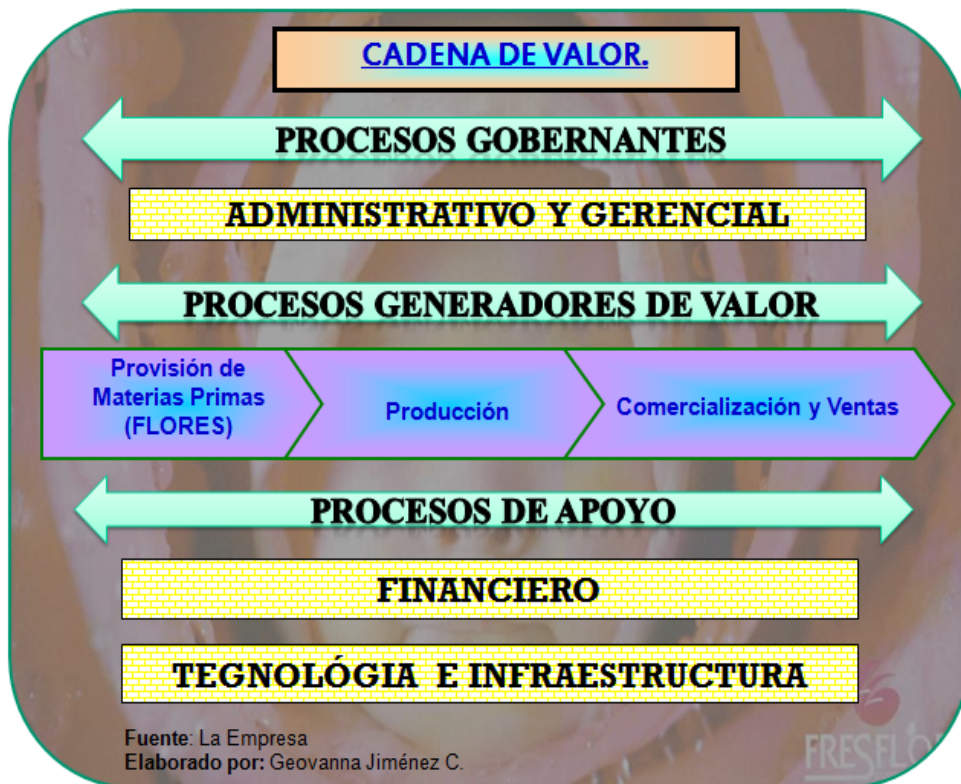
Es aquel que se compone de los factores controlables los cuales permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

Debido a que el Análisis Interno nos permite conocer el manejo que está llevando a cabo internamente en las empresas, se ha considerado

indispensable el uso de la herramienta de la Cadena de Valor; a fin de conocer a través de la misma las diversas actividades, operaciones y procesos que se manejan en toda organización.

Actualmente FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA no cuenta con una Cadena de Valor, sin embargo se ha establecido una en base a su estructura y funcionamiento que permita conocer y analizar las actividades que se realizan en la Compañía.

**Gráfico 56: Cadena de Valor**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Para poder tener una retroalimentación adecuada conforme a las áreas que integran la compañía es necesario dar una descripción breve del desempeño de estas:

## 2.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA por 20 años ha sabido mantenerse en el mercado, siendo la cabeza principal la Sra. Nancy Vasco, quien es una de las fundadoras y actualmente la Gerente General, quien ha sabido desempeñar de una manera adecuada cada una de sus funciones conjuntamente con la ayuda de las otras Áreas como se manifiesta en el gráfico 1 Organigrama Estructural, que fue formulado con el propósito de conocer las áreas que integran la compañía y personas que la conforman, ya que son el eje principal para cualquier paso a realizar, por tal motivo se analiza las funciones y operaciones que llevan a cabo cada una de estas:

### 2.2.1.1 DIRECCIÓN

Aquí interviene la Gerente quien es la encargada y responsable de direccionar cada una de las funciones del personal, ya que realiza un trabajo arduo y en equipo dentro de cada una de las áreas, con el fin de poder liderar con éxito a la compañía, dichas áreas están interrelacionadas entre sí, en las que se mantienen una buena comunicación logrando alcanzar los objetivos y metas que han conseguido hasta el momento.



### 2.2.1.2 PLANIFICACIÓN

La compañía no cuenta con una planificación que le permita orientarse hacia mejores perspectivas y anticiparse al mercado, debido a que no tienen definido misión, visión, políticas que ayuden al personal administrativo y gerencial a identificarse de mejor manera con la compañía; lo cual genera muchas de las veces problemas entre estos ya que no cumplen a cabalidad sus funciones por desconocimiento de las mismas.

### **2.2.1.3 CONTROL**

No se desempeña un adecuado control de los diferentes procesos que realiza la compañía y a mas de eso en los inventarios que maneja, perjudicando el abastecimiento de sus productos lo que afecta a la cadena de valor y a su vez esto impide el conocer si los empleados cumplen con sus actividades y tareas y si aplican la debida logística, brindan seguridad y dan un buen servicio al cliente.

### **2.2.1.4 LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

En la compañía se maneja un liderazgo participativo por parte de la alta gerencia, de manera que da la oportunidad a gran parte de sus colaboradores que den su punto de vista y criterio a fin de poder tomar decisiones adecuadas y aplicación de las mismas en diferentes situaciones que afronta la compañía; ya que como gerente es el responsable del buen funcionamiento de la misma.

### **2.2.1.5 RECURSO HUMANO**

Para analizar esta capacidad se da a conocer que actualmente FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA cuenta con 4 socios y 50 trabajadores entre Quito y Guayaquil.

La compañía no cuenta con una Área de Recursos Humanos establecida, sin embargo los encargados de designar los cargos en base a las funciones que cada trabajador va a desempeñar dentro de la compañía son el Área Administrativa y Gerencial; además de cumplir con el proceso de selección, inducción y capacitación del personal nuevo, también son los encargados de controlar el nivel de ausentismo y ambiente laboral de la empresa. Esto a su vez puede ser perjudicial para la compañía el no contar con dicha Área como lo detallo a continuación:

#### **2.2.1.5.1 NIVEL ACADÉMICO**

El personal que labora en la compañía no tiene estudios superiores, influyendo de cierto modo en el servicio que se ofrece al cliente, la compañía contrata al personal más bien dependiendo de las habilidades manuales puesto que para este trabajo se requiere de tiempo y los profesionales no están dispuestos a realizar esta actividad, por lo que presenta un problema.

#### **2.2.1.5.2 CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

La compañía no brinda capacitación continua a sus empleados lo que impide un adecuado desenvolvimiento del trabajador, solamente se realiza una capacitación al año referente a la comercialización, manejo y conservación de los productos, lo que no permite explotar al máximo las habilidades y capacidades con las que el personal pueda destacarse al momento de relacionarse con los clientes.

#### **2.2.1.5.3 AMBIENTE LABORAL**

El ambiente de trabajo de la compañía que se tiene es moderado y armonioso; debido a las diferentes actividades que se realizan día a día, en las que se involucran todas las áreas y el personal para el desarrollo productivo y comercial de los productos, predominando el trabajo en equipo que ha sido el eje para poder sacar adelante a la compañía conjuntamente con el apoyo de los superiores.

#### **2.2.1.5.4 ROTACIÓN DE PERSONAL**

El nivel de rotación que se maneja dentro de la compañía es alto, debido a que muchas de las veces el personal no se siente a gusto con las funciones que realiza, no tiene experiencia suficiente, el horario no le conviene, lo cual afecta en varias ocasiones el cumplimiento de los

pedidos a su debido tiempo, y los trabajadores tienen que duplicar su jornada laboral en ciertas fechas especiales para poder cumplir con las actividades internas que realiza la compañía.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>☼ Existe un liderazgo participativo en el cual las opiniones son bienvenidas para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☼ No cuenta con una planificación adecuada, ni lineamientos estratégicos para la toma de decisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☼ Clima laboral armonioso y agradable para desarrollar el trabajo diario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☼ Bajos niveles académicos del personal, influyendo en el servicio que se presta a los clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>☼ No se imparte capacitación al personal, siendo el limitante para explotar al máximo sus habilidades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>☼ No dispone de un Área de Recursos Humanos.</li> </ul>

**2.2.2 PROCESOS GENERADORES DE VALOR**

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA., se dedica fundamentalmente a la comercialización de flores, actividad que demanda mucha mano de obra la misma que debe encargarse del almacenamiento y clasificación de los productos que vende la compañía, elaborar el producto terminado a disponibilidad de las exigencias y necesidades de los clientes.



Dentro de esta actividad se ha considerado básicos los siguientes procesos:

### **2.2.2.1 PROVISIÓN DE MATERIA PRIMA**

Las fincas son quienes proporcionan gran parte de la materia prima que utiliza la compañía y si las mismas no cuentan con las cantidades requeridas por algún imprevisto que se haya presentado, esto perjudica a la compañía en gran magnitud, ya que sin esa herramienta no se puede proceder a la elaboración de los arreglos florales, cumplir con los productos terminados y ofrecer al mercado en el tiempo requerido.

Por tal motivo la compañía se enfoca dentro de sus actividades en prever este tipo de acontecimientos y la mejor forma es la de tener una provisión frecuente de la materia prima, siendo que está se la utiliza a menudo por lo que se debe tener un adecuado almacenamiento, el mismo que permite realizar a tiempo la reclasificación de la materia prima que esté disponible en ese momento.

### **2.2.2.2 PRODUCCIÓN**

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA., es una de las empresas pioneras en la actividad exclusivamente dedicada a la comercialización y distribución, ya que se dedica a la elaboración de arreglos florales para todo tipo de gustos, preferencias y decoración de eventos; además a la comercialización de plantas, artículos de floristería, artículos de jardinería, rosas y minirosas, plantas medicinales y ornamentales, lo cual le ha permitido posicionarse de mejor manera en el mercado. Paulatinamente ha venido creciendo y teniendo mayor producción la misma que sirve para abastecer su producción de flores, plantas, arreglos florales y poder realizar sus respectivas ventas de manera que cada vez capta un gran porcentaje de nuevos clientes.

Actualmente FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA cuenta con gran variedad de productos lo cual le ayuda a tener un alto stock de: 80 variedades entre flores, plantas, rosas, minirosas; producir alrededor de 100 diseños de arreglos florales, tener un gran abastecimiento de 200 artículos de floristería y de jardinería.

El Área de Producción se la considera como una de las Áreas más importantes; ya que aquí se formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, materia prima, equipo, materiales y todas aquellas herramientas requeridas. La compañía al abastecerse de la materia prima necesaria se dedica principalmente a la elaboración de arreglos florales, a fin de que una vez culminados y teniendo ya listo el producto terminado se los pueda comercializar a nivel nacional, cadenas de supermercados y ventas locales a través de la gran diversidad de productos que se ofrece en perchas con su debida distribución.

Para llevar a cabo el proceso productivo se lo enfatiza en los siguientes aspectos:

**Fotografía 4: Control de Stock de Materia Prima**



Fuente: La Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Fotografía 5: Elaboración de Arreglos Florales**



Fuente: La Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Fotografía 6: Comercialización de los Productos Terminados**



Fuente: La Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### **2.2.2.3 COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

En lo referente a al Área de Comercialización, se encarga de tomar los pedidos de los clientes ya sea mediante cotizaciones, vía telefónica e internet y hacerle llegar en la brevedad posible de acuerdo a las características del producto que haya solicitado con los colores, diseños y modelos innovadores que se los realiza en ese momento.

Además se encarga de hacer los contactos con los proveedores y clientes con el objetivo de controlar los niveles de venta y aceptación del producto por los consumidores, mejorando los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes, lo que facilita la gestión y configuración del los pedidos. Si bien es cierto que el Área de Ventas se dedica a persuadir a un mercado de la existencia de sus productos a través de promocionar, publicitar y vender los productos y servicios, conservando las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra, los diferentes canales de distribución, de manera que se pueda tener gran acogida en fechas especiales, todo tipo de eventos, motivos y en el momento deseado por el cliente, también es importante mencionar que la compañía carece de políticas claras de crédito para poder tener un mayor control en el cobro de sus clientes. Siendo pocos los clientes que cumplen con los plazos de crédito, provocando que para cubrir las deudas de clientes morosos la compañía acuda a realizar préstamos bancarios.

#### **2.2.2.3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La compañía no lleva a cabo una investigación de mercados paulatina, que le permita conocer a fondo las necesidades, preferencias y expectativas de sus clientes, en este aspecto la compañía no ha hecho hincapié debido a que ésta se enfoca en que sus productos están dirigidos a la clase social media alta y alta, y la ubicación en la que se encuentra la Matriz principal, es una área céntrica, la misma que a raíz de

su creación ha tenido gran acogida, y con el transcurrir de los años le ha permitido seguir expandiendo su mercado.

### 2.2.2.3.2 PUBLICIDAD

En cuanto a la publicidad, la compañía realiza canjes publicitarios en especial con agencias de viajes o en ferias de exposición para promocionar en cierta forma los productos, fomentando mayor atracción, posicionamiento en la mente de los consumidores, incrementando así la participación en el mercado, sin embargo la compañía no cuenta con un plan de difusión bien definido que le permita una mejor difusión de sus productos y servicios, actualmente la compañía maneja publicidad por medios de los catálogos y vía internet.

### 2.2.2.3.3 SERVICIO AL CLIENTE

La compañía brinda un buen servicio y atención al cliente a través del personal con el que se cuenta, siendo el objetivo de todos, el cumplir con las necesidades y expectativas que el cliente requiere al adquirir los productos que se ofrece en perchas.

El producto que se oferta siempre está elaborado con materia prima de calidad, con diseños innovadores y modernos atendiendo así los requerimientos del consumidor.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>☪ Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes.</p>	<p>☪ La compañía no realiza investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes.</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer diseños nuevos y productos innovadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de venta no definidas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de adecuados planes de difusión.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control deficiente en la Provisión de Materia Prima y Productos Terminados.</li> </ul>

## 2.2.3 PROCESOS DE APOYO

### 2.2.3.1 PROCESO FINANCIERO

El Área Financiera tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros a través de planes para aplicaciones de capital, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones; además de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la compañía, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos.

#### 2.2.3.1.1 CONTABILIDAD

La contabilidad que realiza la compañía se puede mencionar que es extensa por el giro de negocio que posee y la permanencia en el mercado por alrededor de 20 años, además que superan los montos permitidos por la ley para llevar la contabilidad, la misma que es veraz y concisa, ya que se declara sus valores respectivos por conceptos de impuestos,

generando estados financieros los mismos que son entregados a la junta general de accionistas para la toma de decisiones.

A través de una contabilidad clara, el área financiera realiza funciones que se encuentran relacionadas con:

- Contabilización de las operaciones de la compañía.
- Elaboración de los balances y de la cuenta de resultados.
- Elaboración de presupuestos y generación de informes.
- Apertura de crédito y de depósitos.
- Gestión de Activos.
- Facturación.
- Liquidación de Impuestos.
- Gestión de Cobros.

La compañía al 2008 cuenta con un total de Activos equivalente a \$ 727.667,77, el total de Pasivos es de \$ 654.220,67; mientras que el total del Patrimonio es de 73.447,10, reflejando que la capacidad financiera de la compañía se encuentra en un nivel estable, ya que maneja correctamente las cuentas de cada transacción y presenta una buena liquidez, para poder reinvertir o ser buen sujeto de crédito.

#### **2.2.3.1.2 PRESUPUESTO**

No se cuenta con un presupuesto debidamente establecido, el mismo que permita tener un mejor control de gastos e ingresos, en la actualidad se maneja bajo la figura de un presupuesto histórico, el cual se lo pronostica en referencia a meses anteriores.

### 2.2.3.1.3 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

La compañía cuenta con capitales propios formados por la contribución de los cuatro socios, cuyos montos y valores señalan o se ajustan a las necesidades de tal o cual proyecto, que respaldan al desenvolvimiento normal de cada una de las áreas.

No se considera el financiamiento con terceros lo que hace más difícil el invertir en grandes montos de activos fijos o equipamiento necesario para crecer.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES:
<p>☾ Contabilidad clara permite tener ventajas como: ser sujeto de crédito fácilmente y no ser susceptible al control de auditorías.</p>	<p>☾ No disponer de un presupuesto bien estructurado.</p>

### 2.2.3.2 PROCESO DE TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA



FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA cuenta con equipos tecnológicos necesarios, los mismos que se encuentra en buen estado, ya que para la compañía no se requiere de mucha tecnología avanzada, pero es necesario implementar nuevos sistemas para tener una mayor agilidad en los procesos acortando el tiempo de los mismos.

Los equipos existentes ayudan al normal desenvolvimiento de los procesos de manera eficiente y efectiva.



#### **2.2.3.2.1 TECNOLOGÍA**

Hoy en día las exigencias del mercado obligan a que una organización u empresa actualice de manera constante los hardwares que maneja; así como la necesidad de invertir en modernos equipos con softwares avanzados, lo que significa que el mundo se desarrolla en un tiempo tan cambiante lleno de tecnología de punta, ya que en el momento en que se desee implementar e innovar un nuevo sistema, ya será muy tarde porque otros cambios estarán presentes para ese entonces.

A continuación se da a conocer de manera generalizada la tecnología e infraestructura disponible por la compañía para el desarrollo de sus actividades:

#### **2.2.3.2.2 SOFTWARE**

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA cuenta con un programa básico de contabilidad, creado por el personal administrativo de la compañía el mismo que le ha permitido manejar cada una de sus operaciones y procesos contables como cuentas por pagar y cuentas por cobrar, tesorería, roles de pago, trámites tributarios, permitiendo estar siempre al día con el SRI, y con cada uno de sus proveedores y clientes, a su vez ayuda a tener la facilidad de generar reportes de libros diarios, mayores, estados financieros, entre otros, facilitando una información ágil y oportuna para la toma de decisiones.

Además la compañía tiene a disponibilidad el internet que es una herramienta de negociación virtual con la que actualmente se está destacando a través de los pedidos que receptan vía mail o página web.

### 2.2.3.2.3 VEHÍCULOS

Las características de los vehículos usados para la transportación del producto final se realizan a través de camiones tipo furgones que son propios, con los que realizan la compra y adquisición de la materia prima del depósito del vendedor en este caso las fincas al comprador- compañía. Estos medios son los más utilizados para la transferencia y distribución del producto dentro del territorio tanto local y nacional, además que tiene como característica ser bastante rápido y seguro, los cuales son de gran ayuda para la comercialización del producto final al momento de su transportación.

Para realizar y hacer la entrega respectiva de los pedidos que se generan en el transcurso de día se cuenta con:

- 🚚 7 camionetas entre Quito y Guayaquil
- 🚚 1 furgoneta

**Fotografía 7: Transporte de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**



Fuente: Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 2.2.3.3 INFRAESTRUCTURA

La compañía cuenta con una infraestructura en una extensión aproximada de 700 metros cuadrados, con instalaciones amplias e innovadoras para cada una de sus áreas, las mismas que se encuentran muy bien distribuidas y están acopladas de acuerdo a las secciones que proveen los insumos necesarios para los procesos de comercialización.

### 2.2.3.3.1 UBICACIÓN Y SUCURSALES

**Tabla 21: Ubicación y sucursales**

SUCURSALES	DIRECCIÓN
<b>Matriz Principal</b>	<b>Quito Tennis</b> Calle Juan Galarza 118 entre Av. Brasil y la Prensa, QUITO – Ecuador.
<b>Sucursal San Ignacio</b>	<b>Av. LA Coruña</b> Intersección San Ignacio, Edif. Mooligan, Referencia: Frente a Farmacia Fybeca de la Coruña.
<b>Sucursal Cumbayá</b>	<b>Av. Interoceánica Km 4 ½</b> Camino a Tanda, atrás de la gasolinera Móvil de Miravalle.
<b>Sucursal en Guayaquil</b>	

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 2.2.3.3.2 EQUIPOS

La compañía dispone de equipos que permiten conseguir toda la información necesaria, los mismos que se mencionan:

- 📁 15 computadoras entre Quito y Guayaquil
- 📁 7 Impresoras
- 📁 12 Teléfonos convencionales
- 📁 9 Cámaras de seguridad entre Quito y Guayaquil
- 📁 4 Televisores
- 📁 3 Lectores de Códigos de Barra

### 2.2.3.3.3 MAQUINARIA

- ✿ 1 Pequeño cuarto frío para la conservación de las flores y plantas
- ✿ 2 Refrigeradoras
- ✿ 1 Congelador

**Fotografía 8: Equipos y dispositivos de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**



Fuente: Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>☼ Vehículos propios para el transporte del producto.</li> <li>☼ Innovación en equipos, mejorando el desarrollo de las actividades de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☼ Falta de software actualizado adecuado a las necesidades específicas de la compañía que permitan agilizar los procesos.</li> </ul>

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<p>★ Infraestructura acorde a las exigencias del cliente y al tipo de negocio.</p>	

## 2.3 ANÁLISIS FODA

### 2.3.1 MATRIZ RESUMEN FODA

La Matriz Resumen Foda nos ayuda a identificar tanto las Oportunidades y Amenazas externas como las Fortalezas y Debilidades internas, con las que se va a trabajar para analizar la incidencia en la compañía.

**Tabla 22: Matriz Resumen Fortalezas**

Nº	FORTALEZAS
	<b>PROCESO ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL</b>
F1	Existe un liderazgo participativo en el cual las opiniones son bienvenidas para la toma de decisiones
F2	Clima laboral armonioso y agradable para desarrollar el trabajo diario
	<b>PROCESOS GENERADORES DE VALOR</b>
F3	Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes
F4	Ofrecer diseños nuevos y productos innovadores
	<b>PROCESO DE APOYO</b>
F5	Contabilidad clara permite tener ventajas como: ser sujeto de crédito fácilmente y no ser susceptible al control de auditorías
F6	Vehículos propios para el transporte del producto
F7	Innovación en equipos, mejorando el desarrollo de las actividades de la compañía
F8	Infraestructura acorde a las exigencias del cliente y al tipo de negocio

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Tabla 23: Matriz Resumen Oportunidades**

N°	OPORTUNIDADES
	<b>FACTOR ECONOMICO</b>
O1	Crecimiento del mercado y control adecuado de precios
O2	Alto poder adquisitivo del producto
O3	Costos de materias primas estables
O4	Apertura de créditos con costos financieros bajos
O5	Incremento del poder adquisitivo de los clientes
O6	Apertura y mayor demanda del mercado
	<b>FACTOR LEGAL</b>
O7	Leyes y normas que regulan el funcionamiento de las operaciones en cada una de las empresas
O8	Cumplimiento de la ley que permite un mayor amparo y aplicación de derechos ciudadanos
O9	Reformas que brindan mayor amplitud y desarrollo a personas que poseen alguna discapacidad
O10	Control y supervisión de las empresas para su constitución legal
O11	Mayor acceso de información veraz y eficiente al momento de negociar
O12	Mayor apertura para el acceso transaccional
O13	Regulación que favorece la relación comercial vía internet
O14	Apoyo empresarial para la promoción de las empresas
O15	Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc
O16	Acceso a información empresarial
	<b>FACTOR SOCIAL</b>
O17	Gran demanda del producto en días festivos
	<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>
O18	Avance acelerado de tecnología que permiten una mejor conservación de los productos
O19	Sistemas tecnológicos que ayudan a la protección y durabilidad de los productos
	<b>PROVEEDORES</b>
O20	Los proveedores fijos facilitan plazos de pago
O21	Alta accesibilidad al crédito para la compra de materia prima
O22	Confianza del proveedor para negociar a crédito
O23	Cumplimiento por parte de los proveedores en los pedidos solicitados por FRESFLOR
	<b>CLIENTES</b>
O24	Alta fidelidad de los clientes con la compra
O25	El Cliente realiza una publicidad fuerte de los productos
O26	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente
	<b>BARRERAS DE ENTRADAS</b>
O27	Limitaciones en el ingreso a competidores por diseños y decoración de productos

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Tabla 24: Matriz Resumen Debilidades**

N°	DEBILIDADES
	<b>PROCESO ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL</b>
D1	No cuenta con una planificación adecuada, ni lineamientos estratégicos para la toma de decisiones
D2	Bajos niveles académicos del personal, influyendo en el servicio que se presta a los clientes
D3	No se imparte capacitación al personal, siendo el limitante para explotar al máximo sus habilidades
D4	No dispone de un Área de Recursos Humanos
	<b>PROCESOS GENERADORES DE VALOR</b>
D5	La compañía no realiza investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes
D6	Políticas de venta no definidas
D7	Falta de adecuados planes de difusión
D8	Control deficiente en la provisión de materia prima y productos terminados
	<b>PROCESO DE APOYO</b>
D9	No disponer de un presupuesto bien estructurado
D10	Falta de software actualizado adecuado a las necesidades específicas de la compañía que permitan agilizar los procesos

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Tabla 25: Matriz Resumen Amenazas**

N°	AMENAZAS
	<b>FACTOR ECONOMICO</b>
A1	Poco abastecimiento de materia prima (flores)
A2	Disminución en la comercialización de los productos y artículos de floristería
A3	Importaciones de los productos representan costos elevados
A4	Dificultad en las importaciones por las restricciones que presenta el mercado
A5	Disminución de la capacidad de compra de los consumidores por un bajo nivel de ingresos
	<b>FACTOR POLITICO</b>
A6	Desacuerdos entre poderes del Estado, afectan el desarrollo productivo

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Tabla 25: Matriz Resumen Amenazas**

Nº	AMENAZAS
	<b>FACTOR LEGAL</b>
A7	Obligación en la gestión para la recolección de residuos y desechos orgánicos, generando costos adicionales
A8	Obligatoriedad de disminuir los gases emitidos por los vehículos
	<b>FACTOR SOCIAL</b>
A9	Alto nivel de pobreza limita la capacidad del mercado
A10	Incremento del mercado informal, que resta capacidad competitiva
	<b>FACTOR AMBIENTAL</b>
A11	Desabastecimiento de materia prima debido a los cambios climáticos
A12	Contaminación al medio ambiente por el mal uso de productos químicos
A13	Poca producción a causa de las sequías
	<b>PROVEEDORES</b>
A14	El proveedor no garantiza el estado del producto
A15	Incumplimiento en ciertos pedidos por los proveedores, debido a los inadecuados medios de comunicación
A16	Incumplimiento del proveedor en normas técnicas de calidad del producto
A17	Los proveedores solo cumplen con requisitos básicos de los productos
	<b>CLIENTES</b>
A18	Poca acogida del producto en el mercado por costos elevados
	<b>COMPETENCIA</b>
A19	Los clientes consideran más importante el precio que la calidad en los productos
	<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>
A20	Cantidad extensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado
A21	Mayor atracción por productos más innovadores

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

## 2.3.2 MATRICES DE EVALUACIÓN

A través de las siguientes matrices se analizará tanto impacto como las priorizaciones que tienen cada una de estas:

### 2.3.2.1 MATRIZ DE IMPACTO

#### 2.3.2.1.1 MATRIZ EXTERNA

Mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, ayudando a identificar prioridades externas; las mismas que sean por urgencia o factibilidad de gestión.



Tabla 26: Matriz de Impacto de Oportunidades

MATRIZ EXTERNA						
	FACTORES	PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>OPORTUNIDADES</b>						
<b>FACTOR ECONOMICO</b>						
O1	Crecimiento del mercado y control adecuado de precios	0.02	5			0.1
O2	Alto poder adquisitivo del producto	0.02	5			0.1
O3	Costos de materias primas estables	0.0003		3		0.0009
O4	Apertura de créditos con costos financieros bajos	0.02	5			0.1
O5	Incremento del poder adquisitivo de los clientes	0.002	5			0.01
O6	Apertura y mayor demanda del mercado	0.0002	5			0.001
<b>FACTOR LEGAL</b>						
O7	Leyes y normas que regulan el funcionamiento de las operaciones en cada una de las empresas	0.001	5			0.005
O8	Cumplimiento de la ley que permite un mayor amparo y aplicación de derechos ciudadanos	0.001		3		0.003
O9	Reformas que brindan mayor amplitud y desarrollo a personas que poseen alguna discapacidad	0.00001	5			0.00005
O10	Control y supervisión de las empresas para su constitución legal	0.001	5			0.005
O11	Mayor acceso de información veraz y eficiente al momento de negociar	0.002	5			0.01
O12	Mayor apertura para el acceso transaccional	0.01			1	0.01
O13	Regulación que favorece la relación comercial vía internet	0.002	5			0.01
O14	Apoyo empresarial para la promoción de las empresas	0.001		3		0.003
O15	Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc	0.01	5			0.05
O16	Acceso a información empresarial	0.0001			1	0.0001
<b>FACTOR SOCIAL</b>						
O17	Gran demanda del producto en días festivos	0.02	5			0.1
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>						
O18	Avance acelerado de tecnología que permiten una mejor conservación de los productos	0.0001	5			
O19	Sistemas tecnológicos que ayudan a la protección y durabilidad de los productos	0.001	5			0.005
<b>PROVEEDORES</b>						
O20	Los proveedores fijos facilitan plazos de pago	0.02	5			0.1
O21	Alta accesibilidad al crédito para la compra de materia prima	0.0001			1	0.0001
O22	Confianza del proveedor para negociar a crédito	0.01	5			0.05
O23	Cumplimiento por parte de los proveedores en los pedidos solicitados por FRESFLOR	0.03		3		0.09
<b>CLIENTES</b>						
O24	Alta fidelidad de los clientes con la compra	0.03	5			0.15
O25	El Cliente realiza una publicidad fuerte de los productos	0.001		3		0.003
O26	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente	0.03	5			0.15
<b>BARRERAS DE ENTRADAS</b>						
O27	Limitaciones en el ingreso a competidores por diseños y decoración de productos	0.02	5			0.1
<b>SUB TOTAL</b>		<b>0.25</b>				<b>1.2</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Tabla 27: Matriz de Impacto de Amenazas

MATRIZ EXTERNA						
	FACTORES	PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>AMENAZAS</b>						
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>						
A1	Poco abastecimiento de materia prima (flores).	0.03	5			0.15
A2	Disminución en la comercialización de los productos y artículos de floristería.	0.001		3		0.003
A3	Importaciones de los productos representan costos elevados.	0.001			1	0.001
A4	Dificultad en las importaciones por las restricciones que presenta el mercado.	0.001			1	0.001
A5	Disminución de la capacidad de compra de los consumidores por un bajo nivel de ingresos.	0.03	5			0.15
<b>FACTOR POLÍTICO</b>						
A6	Desacuerdos entre poderes del Estado, afectan el desarrollo productivo.	0.001			3	0.003
<b>FACTOR LEGAL</b>						
A7	Obligación en la gestión para la recolección de residuos y desechos orgánicos, generando costos adicionales	0.002	5			0.01
A8	Obligatoriedad de disminuir los gases emitidos por los vehículos	0.001		3		0.003
<b>FACTOR SOCIAL</b>						
A9	Alto nivel de pobreza limita la capacidad del mercado	0.02		3		0.06
A10	Incremento del mercado informal, que resta capacidad competitiva	0.04	5			0.2
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>						
A11	Desabastecimiento de materia prima debido a los cambios climáticos	0.04	5			0.2
A12	Contaminación al medio ambiente por el mal uso de productos químicos.	0.001		3		0.003
A13	Poca producción a causa de las sequías	0.001			2	0.002
<b>PROVEEDORES</b>						
A14	El proveedor no garantiza el estado del producto.	0.001		3		0.003
A15	Incumplimiento en ciertos pedidos por los proveedores, debido a los inadecuados medios de comunicación.	0.02	5			0.1
A16	Incumplimiento del proveedor en normas técnicas de calidad del producto	0.0001		3		0.0003
A17	Los proveedores solo cumplen con requisitos básicos de los productos	0.01			1	0.01
<b>CLIENTES</b>						
A18	Poca acogida del producto en el mercado por costos elevados	0.02		3		0.06
<b>COMPETENCIA</b>						
A19	Los clientes consideran mas importante el precio que la calidad en los productos	0.001		3		0.003
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>						
A20	Cantidad extensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado	0.001		3		0.003
A21	Mayor atracción por productos mas innovadores	0.04			5	0.2
<b>SUB TOTAL</b>		<b>0.25</b>				<b>1.3</b>
<b>RESULTADO TOTAL</b>		<b>0.5</b>				<b>2.5</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**2.3.2.1.2 MATRIZ INTERNA**

Mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, permitiendo identificar las prioridades internas de la compañía.

**Tabla 28: Matriz de Impacto de Fortalezas y Debilidades**

MATRIZ INTERNA						
FACTORES	PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL	
		ALTO	MEDIO	BAJO		
<b>FORTALEZAS</b>						
<b>CAPACIDADES ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL</b>						
F1	Existe un liderazgo participativo en el cual las opiniones son bienvenidas para la toma de decisiones	0.0001		3		0.0003
F2	Clima laboral armonioso y agradable para desarrollar el trabajo diario	0.02			1	0.02
<b>CAPACIDADES GENERADORAS DE VALOR</b>						
F3	Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes	0.04			3	0.12
F4	Ofrecer diseños nuevos y productos innovadores	0.05	5			0.25
<b>CAPACIDADES DE APOYO</b>						
F5	Contabilidad clara permite tener ventajas como: ser sujeto de crédito fácilmente y no ser susceptible al control de auditorías	0.05			3	0.15
F6	Vehículos propios para el transporte del producto	0.03			1	0.03
F7	Innovación en equipos, mejorando el desarrollo de las actividades de la compañía	0.0001			3	0.0003
F8	Infraestructura acorde a las exigencias del cliente y al tipo de negocio	0.06			2	0.18
<b>SUB TOTAL</b>		<b>0.25</b>				<b>0.7506</b>
<b>DEBILIDADES</b>						
<b>CAPACIDADES ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL</b>						
D1	No cuenta con una planificación adecuada, ni lineamientos estratégicos para la toma de decisiones	0.04			3	0.12
D2	Bajos niveles académicos del personal, influyendo en el servicio que se presta a los clientes	0.02			1	0.02
D3	No se imparte capacitación al personal, siendo el limitante para explotar al máximo sus habilidades	0.03			3	0.09
D4	No dispone de un Area de Recursos Humanos	0.02			1	0.02
<b>CAPACIDADES GENERADORAS DE VALOR</b>						
D5	La compañía no realiza investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes	0.03			1	0.03
D6	Políticas de venta no definidas	0.002			3	0.006
D7	Falta de adecuados planes de difusión	0.01			1	0.01
D8	Control deficiente en la provisión de materia prima y productos terminados	0.04	5			0.2
<b>CAPACIDADES DE APOYO</b>						
D9	No disponer de un presupuesto bien estructurado	0.03			3	0.09
D10	Falta de software actualizado adecuado a las necesidades específicas de la compañía que permitan agilizar los procesos	0.03			3	0.09
<b>SUB TOTAL</b>		<b>0.25</b>				<b>2.1722</b>
<b>RESUMIDO TOTAL</b>		<b>0.5</b>				<b>2.9</b>

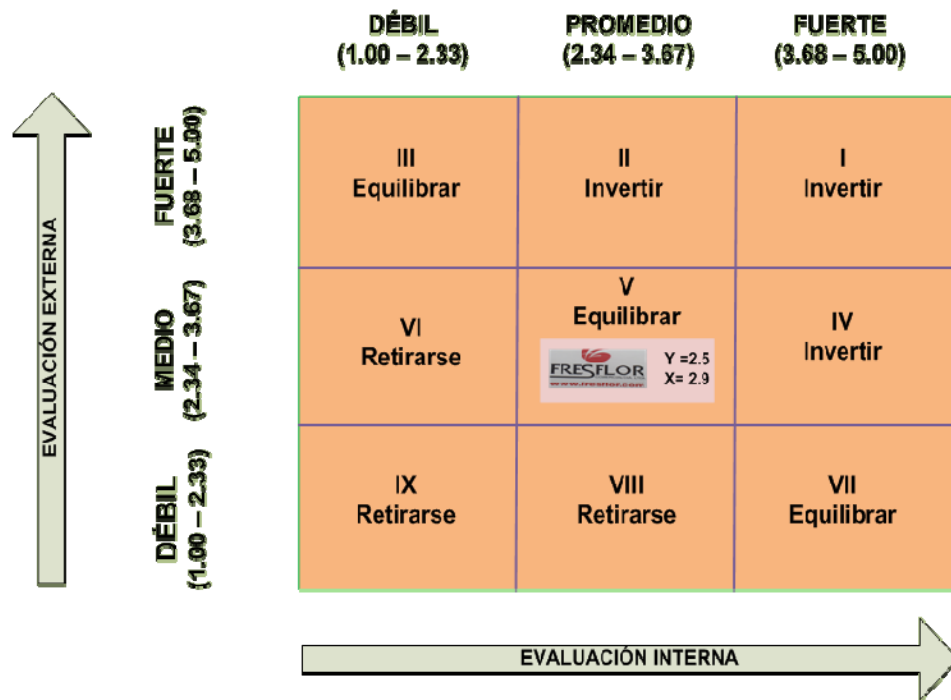
Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**2.3.2.2 MATRIZ GENERAL ELECTRIC.**

Para realizar la matriz General Electric se tomó en cuenta los valores de la matriz de impacto tanto interna como externa, siendo los siguientes:

Matriz Externa "Y"	2.5
Matriz Interna "X"	2.9

**Gráfico 57: Matriz General Electric**



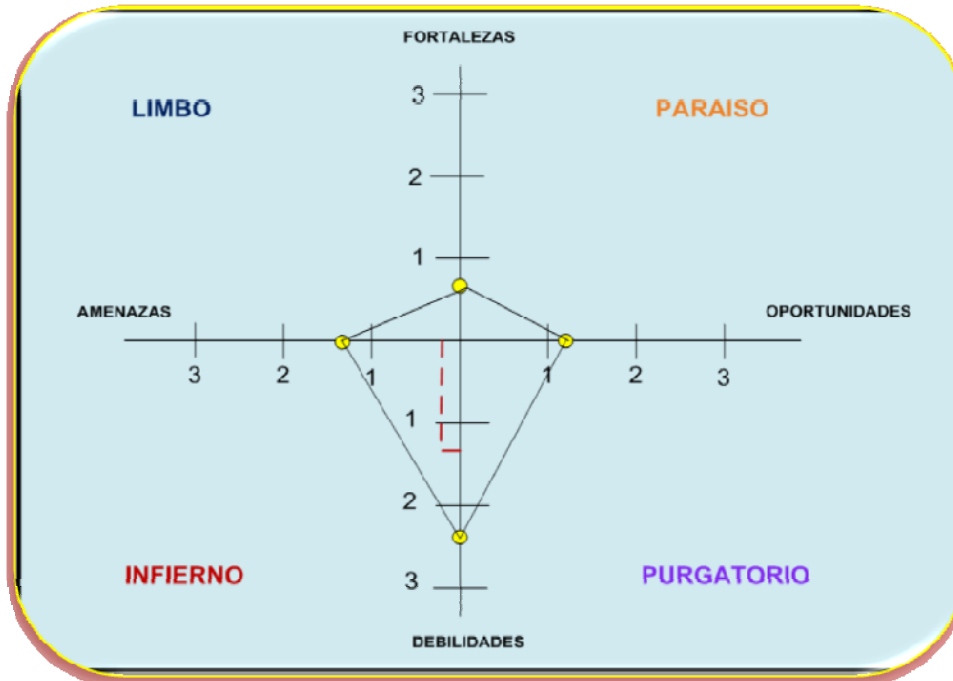
Fuente: Administración Estratégica FRED, David  
 Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

De acuerdo a los resultados generados se puede notar que la compañía se encuentra en el quinto cuadrante donde se aprecia que tiene una posición de EQUILIBRIO, lo que quiere decir que debe analizar bien las decisiones antes de tomarlas, considerando al mercado de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA con un movimiento moderado dentro del mismo, sacando ventajas de los nuevos productos y servicios a ofrecer.

2.3.2.3 DIAMANTE FODA.

Fortalezas	0,75	Oportunidades	1,2
Debilidades	2,17	Amenazas	1,3
<b>Valor de la Balanza</b>	<b>-1,42</b>	<b>Valor de la Balanza</b>	<b>-0.1</b>

Gráfico 58: Matriz Diamante Foda



Fuente: Red para la atención de mujeres afectadas por el fenómeno migratorio, Jalisco (Avances) Guadalajara, Jalisco. 28-29 de febrero 2008.  
 Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Como se puede apreciar en el gráfico 58 la posición de la compañía se refleja en el punto denominado INFIERNO sin embargo con el trabajo en conjunto y el compromiso de toda la compañía, esta puede llegar a un crecimiento sostenible, lo cual dará oportunidad de tener un mejor posicionamiento y mantenerse en los mercados en los cuales ofrece sus productos. Ayudando a cumplir con los objetivos y metas, minimizando el riesgo de cerrar sus operaciones.

### 2.3.3 MATRICES DE PRIORIZACIÓN

#### 2.3.3.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

Tabla 29: Matriz de priorización de oportunidades

N°	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	S	Pr	%	
O1	Crecimiento del mercado y control adecuado de precios	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.5	0.0	1.0	0.0	1.0	0.5	13.0	0.04	4.1	
O2	Alto poder adquisitivo del producto	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	10.0	0.03	3.1	
O3	Costos de materias primas estables	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.0	1.0	0.0	13.0	0.04	4.1	
O4	Apertura de créditos con costos financieros bajos	1.0	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	1.0	0.0	0.5	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	11.5	0.04	3.6	
O5	Incremento del poder adquisitivo de los clientes	1.0	0.5	0.5	5.0	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	18.5	0.06	5.8	
O6	Apertura y mayor demanda del mercado	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	0.5	0.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.5	0.5	15.5	0.05	4.9	
O7	Leyes y normas que regulan el funcionamiento de las operaciones en cada una de las empresas	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	0.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	1.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.5	0.03	2.7	
O8	Cumplimiento de la ley que permite un mayor amparo y aplicación de derechos ciudadanos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.5	0.02	1.7	
O9	Reformas que brindan mayor amplitud y desarrollo a personas que poseen alguna discapacidad	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	1.0	5.0	0.02	1.6	
O10	Control y supervisión de las empresas para su constitución legal	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	10.0	0.03	3.1
O11	Mayor acceso de información veraz y eficiente al momento de negociar	0.5	0.5	1.0	0.0	0.0	1.0	0.5	0.5	0.0	0.5	1.0	0.5	0.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	1.0	0.0	0.5	1.0	12.5	0.04	3.9	
O12	Mayor apertura para el acceso transaccional	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	1.0	0.5	0.0	0.5	0.5	13.0	0.04	4.1	
O13	Regulación que favorece la relación comercial vía internet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	0.0	1.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	10.0	0.03	3.1	
O14	Apoyo empresarial para la promoción de las empresas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	1.0	13.0	0.04	4.1	

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Tabla 29: Matriz de Priorización de Oportunidades

N°	OPORTUNIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	S	Pr	%	
O15	Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc	0.5	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0	19.5	0.06	6.1	
O16	Acceso a información empresarial	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	1.0	0.5	0.5	0.0	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	6.5	0.02	2.0	
O17	Gran demanda del producto en días festivos	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	1.0	15.5	0.05	4.9	
O18	Avance acelerado de tecnología que permiten una mejor conservación de los productos	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	5.0	0.02	1.6	
O19	Sistemas tecnológicos que ayudan a la protección y durabilidad de los productos	0.0	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	5.0	0.02	1.6	
O20	Los proveedores fijos facilitan plazos de pago	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.0	1.0	0.5	0.0	1.0	0.5	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	14.5	0.05	4.5	
O21	Alta accesibilidad al crédito para la compra de materia prima	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.5	1.0	15.5	0.05	4.9
O22	Confianza del proveedor para negociar a crédito	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	1.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	16.0	0.05	5.0	
O23	Cumplimiento por parte de los proveedores en los pedidos solicitados por FRESFLOR	0.0	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	17.5	0.05	5.5	
O24	Alta fidelidad de los clientes con la compra	1.0	0.0	1.0	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	9.0	0.03	2.8
O25	El Cliente realiza una publicidad fuerte de los productos	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	1.0	0.5	5.5	0.02	1.7	
O26	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	15.0	0.05	4.7	
O27	Limitaciones en el ingreso a competidores por diseños y decoración de productos	0.5	0.5	0.0	0.0	1.0	0.5	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	15.5	0.05	4.9	
<b>TOTAL</b>																													<b>319.0</b>	<b>1.00</b>	<b>100.0</b>	

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

2.3.3.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS.

Tabla 30: Matriz de Priorización de Amenazas

N°	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	S	Pr	%
A1	Poco abastecimiento de materia prima (flores)	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	0.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	1.0	11.0	0.06	6.3
A2	Disminución en la comercialización de los productos y artículos de floristería	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	14.0	0.08	8.0
A3	Importaciones de los productos representan costos elevados	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	0.0	1.0	1.0	9.0	0.05	5.2
A4	Dificultad en las importaciones por las restricciones que presenta el mercado	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	1.0	7.5	0.04	4.3
A5	Disminución de la capacidad de compra de los consumidores por un bajo nivel de ingresos	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	7.0	0.04	4.0
A6	Desacuerdos entre poderes del Estado, afectan el desarrollo productivo	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	7.5	0.04	4.3
A7	Obligación en la gestión para la recolección de residuos y desechos orgánicos, generando costos adicionales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	4.0	0.02	2.3
A8	Obligatoriedad de disminuir los gases emitidos por los vehículos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.02	1.7
A9	Alto nivel de pobreza limita la capacidad del mercado	0.5	0.5	0.0	0.0	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.5	0.0	5.5	0.03	3.2
A10	Incremento del mercado informal, que resta capacidad competitiva	1.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.0	6.0	0.03	3.4
A11	Desabastecimiento de materia prima debido a los cambios climáticos	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	1.0	9.5	0.05	5.4
A12	Contaminación al medio ambiente por el mal uso de productos químicos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	3.5	0.02	2.0

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



**Tabla 30: Matriz de Priorización de Amenazas**

N°	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	S	Pr	%
A13	Poca producción a causa de las sequías	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	1.0	1.0	9.0	0.05	5.2
A14	El proveedor no garantiza el estado del producto	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.5	1.0	0.0	0.5	0.0	7.0	0.04	4.0
A15	Incumplimiento en ciertos pedidos por los proveedores, debido a los inadecuados medios de comunicación	1.0	1.0	0.0	0.5	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	0.0	1.0	1.0	9.0	0.05	5.2	
A16	Incumplimiento del proveedor en normas técnicas de calidad del producto	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.5	1.0	0.5	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	11.0	0.06	6.3
A17	Los proveedores solo cumplen con requisitos básicos de los productos	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	6.5	0.04	3.7
A18	Poca acogida del producto en el mercado por costos elevados	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	15.0	0.09	8.6
A19	Los clientes consideran más importante el precio que la calidad en los productos	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	1.0	1.0	0.5	3.0	0.02	1.7
A20	Cantidad extensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	16.0	0.09	9.2
A21	Mayor atracción por productos más innovadores	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	0.0	1.0	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	10.5	0.06	6.0
<b>TOTAL</b>																						<b>174.5</b>	<b>1.00</b>	<b>100.0</b>	

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

2.3.3.3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS.

Tabla 31: Matriz de Priorización de Fortalezas

N°	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	S	Pr	%
F1	Existe un liderazgo participativo en el cual las opiniones son bienvenidas para la toma de decisiones	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	3.0	0.1	9.4
F2	Clima laboral armonioso y agradable para desarrollar el trabajo diario	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	0.0	4.0	0.1	13
F3	Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	1.0	5.0	0.2	16
F4	Ofrecer diseños nuevos y productos innovadores	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	1.0	5.5	0.2	17
F5	Contabilidad clara permite tener ventajas como: ser sujeto de crédito fácilmente y no ser susceptible al control de auditorías	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	5.0	0.2	16
F6	Vehículos propios para el transporte del producto	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	3.0	0.1	9.4
F7	Innovación en equipos, mejorando el desarrollo de las actividades de la compañía	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	2.5	0.1	7.8
F8	Infraestructura acorde a las exigencias del cliente y al tipo de negocio	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	4.0	0.1	13
<b>TOTAL</b>										<b>32.0</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

2.3.3.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES.

Tabla 32: Matriz de Priorización de Debilidades

N°	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	S	Pr	%
D1	No cuenta con una planificación adecuada, ni lineamientos estratégicos para la toma de decisiones	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	7.0	0.2	16
D2	Bajos niveles académicos del personal, influyendo en el servicio que se presta a los clientes	0.5	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	2.5	0.1	5.8
D3	No se imparte capacitación al personal, siendo el limitante para explotar al máximo sus habilidades	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	3.0	0.1	7
D4	No dispone de un Area de Recursos Humanos	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	4.5	0.1	10
D5	La compañía no realiza investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	0.0	5.0	0.1	12
D6	Políticas de venta no definidas	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.0	3.5	0.1	8.1
D7	Falta de adecuados planes de difusión	1.0	0.0	0.5	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	5.0	0.1	12
D8	Control deficiente en la provisión de materia prima y productos terminados	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	7.0	0.2	16
D9	No disponer de un presupuesto bien estructurado	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	3.0	0.1	7
D10	Falta de software actualizado adecuado a las necesidades específicas de la compañía que permitan agilizar los procesos	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	2.5	0.1	5.8
<b>TOTAL</b>												<b>43.0</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

2.3.4 MATRICES DE ACCIÓN.

2.3.4.1 MATRIZ DE POTENCIALIDAD (FO).

Tabla 33: Matriz de Áreas Ofensivas Estratégicas (FO)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica</b> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>INCIDENCIA</b>                      ALTA = 5                      MEDIA = 3                      BAJA = 1                 </div> <b>FORTALEZAS</b>		<b>O P O R T U N I D A D E S</b>															<b>TOTAL</b> <b>POSICION</b>	
		Crecimiento del mercado y control adecuado de precios	Costos de materias primas estables	Incremento del poder adquisitivo de los clientes	Apertura y mayor demanda del mercado	Mayor acceso de información veraz y eficiente al momento de negociar	Mayor apertura para el acceso transaccional	Apoyo empresarial para la promoción de las empresas	Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc	Gran demanda del producto en días festivos	Los proveedores fijos facilitan plazos de pago	Alta accesibilidad al crédito para la compra de materia prima	Confianza del proveedor para negociar a crédito	Cumplimiento por parte de los proveedores en los pedidos solicitados por FRESFLOR	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente	Limitaciones en el ingreso a competidores por diseños y decoración de productos		
		O1	O3	O5	O6	O11	O12	O14	O15	O17	O20	O21	O22	O23	O26	O27		
F2	Clima laboral armonioso y agradable para desarrollar el trabajo diario	3	1	5	1	1	3	5	3	5	3	3	3	3	5	3	47	5
F3	Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	57	1
F4	Ofrecer diseños nuevos y productos innovadores	3	1	5	5	1	3	5	5	5	1	3	3	1	5	5	51	3
F5	Contabilidad clara permite tener ventajas como: ser sujeto de crédito fácilmente y no ser susceptible al control de auditorías	3	1	5	5	1	3	5	5	5	5	3	3	1	3	1	49	4
F8	Infraestructura acorde a las exigencias del cliente y al tipo de negocio	5	1	5	3	3	1	5	5	5	1	3	3	3	5	5	53	2
<b>TOTAL</b>		19	5	25	17	9	15	25	23	25	13	15	17	9	23	17	257	
<b>POSICION</b>		6	15	1	9	14	10	3	5	2	12	11	8	13	4	7		

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Matriz de áreas ofensivas estratégicas FO.**

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{257}{5 * 5 * 15} = 68.53\%$$

Las fortalezas con las que cuenta FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, tienen un 68.53% de peso, que colaborarán en el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado.

Las fortalezas que posee la compañía son las siguientes:

<b>N°</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>POSICIÓN</b>
<b>F3</b>	Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes.	<b>1</b>
<b>F8</b>	Infraestructura acorde a las exigencias del cliente y al tipo de negocio.	<b>2</b>
<b>F4</b>	Ofrecer diseños nuevos y productos innovadores.	<b>3</b>
<b>F5</b>	Contabilidad clara permite tener ventajas como: ser sujeto de crédito fácilmente y no ser susceptible al control de auditorías.	<b>4</b>
<b>F2</b>	Clima laboral armonioso y agradable para desarrollar el trabajo diario.	<b>5</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Las oportunidades que posee la compañía son las siguientes:

<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>POSICIÓN</b>
<b>O5</b>	Incremento del poder adquisitivo de los clientes.	<b>1</b>
<b>O17</b>	Gran demanda del producto en días festivos.	<b>2</b>
<b>O14</b>	Apoyo empresarial para la promoción de las empresas.	<b>3</b>
<b>O26</b>	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente.	<b>4</b>
<b>O15</b>	Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc.	<b>5</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

2.3.4.2 MATRIZ DE POTENCIALIDAD (FA).

Tabla 34: Matriz de Áreas de Respuesta Estratégicas (FA)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p><b>Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica</b></p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>INCIDENCIA ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1</p> </div> <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>		<b>A M E N A Z A S</b>										<b>TOTAL</b>	<b>POSICIÓN</b>
		Poco abastecimiento de materia prima (flores)	Disminución en la comercialización de los productos y artículos de floristería	Importaciones de los productos representan costos elevados	Desabastecimiento de materia prima debido a los cambios climáticos	Poca producción a causa de las sequías	Incumplimiento en ciertos pedidos por los proveedores, debido a los inadecuados medios de comunicación	Incumplimiento del proveedor en normas técnicas de calidad del producto	Poca acogida del producto en el mercado por costos elevados	Cantidad exlensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado	Mayor atracción por productos más innovadores		
		A1	A2	A3	A11	A13	A15	A16	A18	A20	A21		
F2	Clima laboral amonioso y agradable para desarrollar el trabajo diario	1	3	1	3	1	1	3	1	5	1	20	4
F3	Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes	3	3	1	5	1	3	3	3	5	5	32	2
F4	Ofrecer diseños nuevos y productos innovadores	1	5	5	5	1	3	5	3	5	5	38	1
F5	Contabilidad clara permite tener ventajas como: ser sujeto de crédito fácilmente y no ser susceptible al control de auditorías	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	18	5
F8	Infraestructura acorde a las exigencias del cliente y al tipo de negocio	5	1	1	3	3	3	5	1	5	3	30	3
<b>TOTAL</b>		13	13	11	17	7	11	17	9	23	17	138	
<b>POSICIÓN</b>		5	6	7	2	10	8	3	9	1	4		

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Matriz de áreas de respuesta estratégicas FA.

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{138}{8 * 8 * 10} = 55.2\%$$

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, está utilizando el 55,2% de sus fortalezas para minimizar el efecto que puedan causar las amenazas.

Las fortalezas que posee la compañía son las siguientes:

N°	FORTALEZA	POSICIÓN
F4	Ofrecer diseños nuevos y productos innovadores.	1
F3	Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes.	2
F8	Infraestructura acorde a las exigencias del cliente y al tipo de negocio.	3
F2	Clima laboral armonioso y agradable para desarrollar el trabajo diario.	4
F5	Contabilidad clara permite tener ventajas como: ser sujeto de crédito fácilmente y no ser susceptible al control de auditorías.	5

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Las amenazas que posee la compañía son las siguientes:

N°	AMENAZAS	POSICIÓN
A20	Cantidad extensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado.	1
A11	Desabastecimiento de materia prima debido a los cambios climáticos.	2
A16	Incumplimiento del proveedor en normas técnicas de calidad del producto.	3
A21	Mayor atracción por productos más innovadores.	4
A1	Poco abastecimiento de materia prima (flores).	5

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

2.3.4.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA).

Tabla 35: Matriz de Áreas de Defensa Estratégica (DA)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Matriz de Defensa Estratégica</div>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">INCIDENCIA ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1</div>		AMENAZAS											TOTAL	POSICIÓN
		Poco abastecimiento de materia prima (flores)	Disminución en la comercialización de los productos y artículos de floristería	Importaciones de los productos representan costos elevados	Desabastecimiento de materia prima debido a los cambios climáticos	Poca producción a causa de las sequías	Incumplimiento en ciertos pedidos por los proveedores, debido a los inadecuados medios de comunicación	Incumplimiento del proveedor en normas técnicas de calidad del producto	Poca acogida del producto en el mercado por costos elevados	Cantidad extensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado	Mayor atracción por productos más innovadores			
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A11	A13	A15	A16	A18	A20	A21			
D1	No cuenta con una planificación adecuada, ni lineamientos estratégicos para la toma de decisiones	5	5	1	3	3	5	3	5	3	3	36	1	
D4	No dispone de un Área de Recursos Humanos	1	1	1	1	1	1	5	3	5	5	24	5	
D5	La compañía no realiza investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes	5	3	1	3	3	1	5	5	5	5	36	2	
D7	Falta de adecuados planes de difusión	5	1	1	5	1	3	3	5	3	5	32	3	
D8	Control deficiente en la provisión de materia prima y productos terminados	5	5	1	3	3	5	5	1	1	1	30	4	
<b>TOTAL</b>		21	15	5	15	11	15	21	19	17	19	158		
<b>POSICIÓN</b>		1	6	10	7	9	8	2	3	5	4			

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Matriz de áreas de defensa estratégica DA.

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{158}{5 * 5 * 10} = 63.2\%$$

El 63.2% de las debilidades de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA crean una dificultad en el momento de hacer frente a las amenazas presentes.

Las debilidades que posee la compañía son las siguientes:

<b>N°</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>POSICIÓN</b>
<b>D1</b>	No cuenta con una planificación adecuada, ni lineamientos estratégicos para la toma de decisiones.	<b>1</b>
<b>D5</b>	La compañía no realiza investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes.	<b>2</b>
<b>D7</b>	Falta de adecuados planes de difusión.	<b>3</b>
<b>D8</b>	Control deficiente en la provisión de materia prima y productos terminados.	<b>4</b>
<b>D4</b>	No dispone de un Área de Recursos Humanos.	<b>5</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Las amenazas que posee la compañía son las siguientes:

<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>POSICIÓN</b>
<b>A1</b>	Poco abastecimiento de materia prima (flores).	<b>1</b>
<b>A16</b>	Incumplimiento del proveedor en normas técnicas de calidad del producto.	<b>2</b>
<b>A18</b>	Poca acogida del producto en el mercado por costos elevados.	<b>3</b>
<b>A21</b>	Mayor atracción por productos más innovadores.	<b>4</b>
<b>A20</b>	Cantidad extensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado.	<b>5</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



2.3.4.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DO).

Tabla 36: Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégicas (DO)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico</b> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>INCIDENCIA</b>                      ALTA = 5                      MEDIA = 3                      BAJA = 1                 </div> <div style="color: green; text-align: center;"> <b>DEBILIDADES</b> </div>		<b>O P O R T U N I D A D E S</b>															<b>TOTAL</b> <b>POSICIÓN</b>	
		Crecimiento del mercado y control adecuado de precios	Costos de materias primas estables	Incremento del poder adquisitivo de los clientes	Apertura y mayor demanda del mercado	Mayor acceso de información veraz y eficiente al momento de negociar	Mayor apertura para el acceso transaccional	Apoyo empresarial para la promoción de las empresas	Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc	Gran demanda del producto en días festivos	Los proveedores fijos facilitan plazos de pago	Alta accesibilidad al crédito para la compra de materia prima	Confianza del proveedor para negociar a crédito	Cumplimiento por parte de los proveedores en los pedidos solicitados por FRESFLOR	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente	Limitaciones en el ingreso a competidores por diseños y decoración de productos		
		O1	O3	O5	O6	O11	O12	O14	O15	O17	O20	O21	O22	O23	O26	O27		
D1	No cuenta con una planificación adecuada, ni lineamientos estratégicos para la toma de decisiones	5	3	5	3	1	3	5	5	5	3	1	1	3	5	3	51	1
D4	No dispone de un Área de Recursos Humanos	5	5	3	3	1	1	5	5	5	3	1	1	3	3	3	47	3
D5	La compañía no realiza investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes	1	1	5	3	5	5	5	5	5	3	3	1	1	5	1	49	2
D7	Falta de adecuados planes de difusión	3	1	5	1	5	5	3	3	5	1	1	1	3	5	3	45	4
D8	Control deficiente en la provisión de materia prima y productos terminados	5	3	1	5	1	1	3	5	5	1	1	1	3	3	3	41	5
<b>TOTAL</b>		19	13	19	15	13	15	21	23	25	11	7	5	13	21	13	220	
<b>POSICIÓN</b>		5	9	6	7	10	8	3	2	1	13	14	15	11	4	12		

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Matriz de áreas de mejoramiento estratégicas DO.**

$$\text{Indice de Vulnerabilidad} = \frac{220}{5 * 5 * 15} = 58.67\%$$

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA tienen debilidades que en un 58.67% limitan la capacidad de aprovechar las oportunidades del entorno.

Las debilidades que posee la compañía son las siguientes:

<b>N°</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>POSICIÓN</b>
<b>D1</b>	No cuenta con una planificación adecuada, ni lineamientos estratégicos para la toma de decisiones.	<b>1</b>
<b>D5</b>	La compañía no realiza investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes.	<b>2</b>
<b>D4</b>	No dispone de un Área de Recursos Humanos.	<b>3</b>
<b>D7</b>	Falta de adecuados planes de difusión.	<b>4</b>
<b>D8</b>	Control deficiente en la provisión de materia prima y productos terminados.	<b>5</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Las oportunidades que posee la compañía son las siguientes:

<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>POSICIÓN</b>
<b>O17</b>	Gran demanda del producto en días festivos.	<b>1</b>
<b>O15</b>	Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc.	<b>2</b>
<b>O14</b>	Apoyo empresarial para la promoción de las empresas.	<b>3</b>
<b>O26</b>	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente.	<b>4</b>
<b>O1</b>	Crecimiento del mercado y control adecuado de precios.	<b>5</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 2.3.5 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.

Aquí en esta matriz se resume todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que son claves para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo. Los resultados generados a través de las matrices de acción, determinan las fortalezas que deben ser maximizadas, las principales oportunidades a ser aprovechadas, las debilidades que deben ser corregidas y finalmente las amenazas que deben ser minimizadas, considerando iniciativas estratégicas así:

**Tabla 37: Matriz de síntesis estratégica 1**



		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		Oportunidad	Impacto	Amenaza	Impacto
 <p>ANÁLISIS EXTERNO</p> <p>ANÁLISIS INTERNO</p>		O1	Crecimiento del mercado y control adecuado de precios	A1	Poco abastecimiento de materia prima (flores)
		O3	Costos de materias primas estables	A2	Disminución en la comercialización de los productos y artículos de floristería
		O5	Incremento del poder adquisitivo de los clientes	A3	Importaciones de los productos representan costos elevados
		O6	Apertura y mayor demanda del mercado	A11	Desabastecimiento de materia prima debido a los cambios climáticos
		O11	Mayor acceso de información veraz y eficiente al momento de negociar	A13	Poca producción a causa de las sequías
		O12	Mayor apertura para el acceso transaccional	A15	Incumplimiento en ciertos pedidos por los proveedores, debido a los inadecuados medios de comunicación
		O14	Apoyo empresarial para la promoción de las empresas	A16	Incumplimiento del proveedor en normas técnicas de calidad del producto
		O15	Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc	A18	Poca acogida del producto en el mercado por costos elevados
		O17	Gran demanda del producto en días festivos	A20	Cantidad extensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado
		O20	Los proveedores fijos facilitan plazos de pago	A21	Mayor atracción por productos más innovadores
		O21	Alta accesibilidad al crédito para la compra de materia prima		
		O22	Confianza del proveedor para negociar a crédito		
		O23	Cumplimiento por parte de los proveedores en los pedidos solicitados por FRESFLOR		
		O26	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente		
O27	Limitaciones en el ingreso a competidores por diseños y decoración de productos				
DEBILIDADES		DO		DA	
D1	No cuenta con una planificación adecuada, ni lineamientos estratégicos para la toma de decisiones	1	(D1 con O1,O5,O6,O12, O21, O27) Desarrollar un modelo de gestión estratégico que permita mejorar su gestión.	2	(D4 con A1,A2,A20) Capacitar al personal de manera que pueda contribuir al desarrollo de la compañía.
D4	No dispone de un Área de Recursos Humanos	3	(D4 con O12,O14) Implementar una Área de Recursos Humanos, que permita controlar la gestión del personal.	4	(D5 con A2,A3,A16,A18,A20,A21) Innovar los productos y servicios que ofrece la compañía.
D5	La compañía no realiza investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes	5	(D5 con O1,O5,O6, O17,O27 ) Realizar investigaciones de mercado para conocer con certeza gustos y preferencias de los clientes.	6	( D8,D5 con A1,A3,A11,A13,A15) Realizar alianzas estratégicas con proveedores a fin de asegurar provisión de materias primas y costos bajos.
D7	Falta de adecuados planes de difusión	7	(D7 con O1,O6,O17,O26,O27) Establecer un plan de promoción y difusión acorde a la compañía para incrementar la demanda del producto.	8	( D5 con A2,A20,A21) Investigación de mercados que permita un control adecuado de ventas.
D8	Control deficiente en la provisión de materia prima y productos terminados	9	(D8,D1 con O3,O17,O20,O21,O22,O23) Establecer un sistema de control y supervisión de inventarios.	10	( D7 con A2,A18,A20,A21) Incentivar una publicidad fuerte de los productos y servicios ofertados.
		11	(D1,D5 con O1, O5,O12,O17,O20,O22,O23) Establecer un sistema de control del presupuesto que permita aprovechar al máximo los recursos de la compañía.	12	(D5,D8 con A1,A11,A13,A15 ) Establecer un plan de contingencia que le permita abastecerse y anticiparse a las necesidades del mercado.

Tabla 38: Matriz de síntesis estratégica 2

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
 <p>ANÁLISIS EXTERNO</p> <p>ANÁLISIS INTERNO</p>		O1	Crecimiento del mercado y control adecuado de precios	A1	Poco abastecimiento de materia prima (flores)
		O3	Costos de materias primas estables	A2	Disminución en la comercialización de los productos y artículos de floristería
		O5	Incremento del poder adquisitivo de los clientes	A3	Importaciones de los productos representan costos elevados
		O6	Apertura y mayor demanda del mercado	A11	Desabastecimiento de materia prima debido a los cambios climáticos
		O11	Mayor acceso de información veraz y eficiente al momento de negociar	A13	Poca producción a causa de las sequías
		O12	Mayor apertura para el acceso transaccional	A15	Incumplimiento en ciertos pedidos por los proveedores, debido a los inadecuados medios de comunicación
		O14	Apoyo empresarial para la promoción de las empresas	A16	Incumplimiento del proveedor en normas técnicas de calidad del producto
		O15	Apertura para la participación de eventos promocionales, ferias, etc	A18	Poca acogida del producto en el mercado por costos elevados
		O17	Gran demanda del producto en días festivos	A20	Cantidad extensa de empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado
		O20	Los proveedores fijos facilitan plazos de pago	A21	Mayor atracción por productos más innovadores
		O21	Alta accesibilidad al crédito para la compra de materia prima		
		O22	Confianza del proveedor para negociar a crédito		
		O23	Cumplimiento por parte de los proveedores en los pedidos solicitados por FRESFLOR		
		O26	Buen posicionamiento del servicio en la mente del cliente		
		O27	Limitaciones en el ingreso a competidores por diseños y decoración de productos		
<b>FORTALEZAS</b>		<b>FO</b>		<b>FA</b>	
F2	Clima laboral armonioso y agradable para desarrollar el trabajo diario	13	( F2 con O12,O14,O15,O17) Incentivar al personal implantando un sistema de reconocimiento al alto desempeño.	14	(F3,F4 con A20,A21 ) Buscar alianzas para la innovación de productos y servicio.
F3	Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes	15	(F3 con O11,O12) Implantar un sistema para ventas por internet.	16	(F2,F5,F8 con A1,A2,A11,A13,A20,A21) Mejorar, innovar y ampliar líneas de productos.
F4	Ofrecer diseños nuevos y productos innovadores	17	(F5 con O1,O5,O6,O17,O23,O26) Incrementar nuevas sucursales.	18	(F3,F4 con A1,A3,A15,A16,A18,A11) Poner en marcha un plan de selección y calificación de proveedores.
F5	Contabilidad clara permite tener ventajas como: ser sujeto de crédito fácilmente y no ser susceptible al control de auditorías	19	(F4,F3 con O12,O23, O26,O27) Generar nuevas líneas de productos para diferenciarnos de la competencia.	20	(F8 con A2,A11,A13) Ampliar el giro del negocio a fin de aprovechar la infraestructura con la que se cuenta.
F8	Infraestructura acorde a las exigencias del cliente y al tipo de negocio	21	(F3,F5 con O3,O20,O21,O22,O23) Integración con los proveedores para optimizar la cadena de suministros.		
		22	(F3,F4,F5,F8 con O1,O5,O11,O12,O17,O23,O26) Minimizar tiempos improductivos y agilizar cada uno de los procesos que realiza la compañía.		
		23	(F3 con O26,O27) Crear un Sistema de Post - Venta.		

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



## CAPÍTULO III

### 3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas”.<sup>28</sup>

#### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

“El primer componente de una misión es establecer con claridad el negocio de la organización, definir su actividad involucra responder las siguientes preguntas”<sup>29</sup>:

**Gráfico 59: Identificación del Negocio**



**Fuente y Elaboración:** Presentación de Power Point. Planeación y gestión estratégica de procesos.

<sup>28</sup> LIC. OSVALDO ELÍAS GUTIÉRREZ ORTIZ; Contralor General de la República Presidente de la Comisión. Comisión Técnica Especial De Evaluación Del Desempeño De Las EFS E Indicadores De Rendimiento (CEDEIR).

<sup>29</sup> SERNA Gómez, Humberto: Planeación y Gestión Estratégica, 1996, Colombia, Fondo Editorial RAM Editores Cía. Ltda.

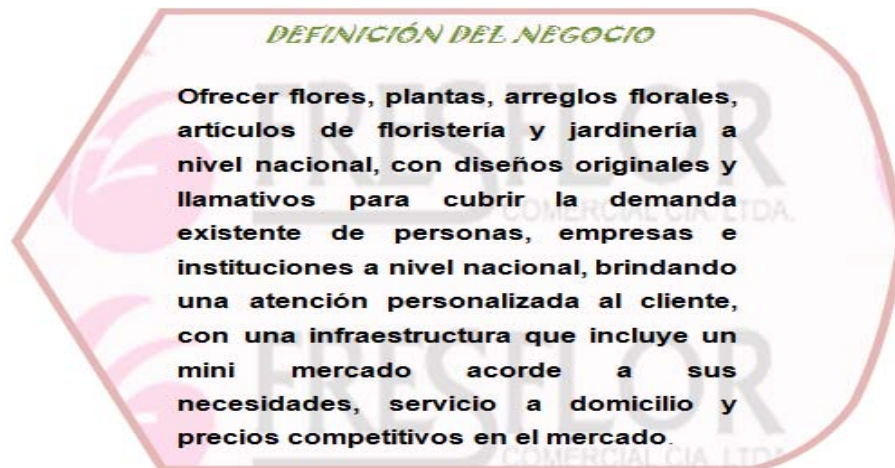
La definición del negocio debe estar orientada al consumidor en vez de establecer una definición orientada al producto.

**Tabla 39: Definición del Negocio**

Interrogantes Básicas	Factores de Definición	Respuestas
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Satisfacer la demanda de flores, plantas, arreglos florales, artículos de floristería y jardinería de las personas, empresas e instituciones por medio de una buena atención al cliente, diseños originales y precios competitivos.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Todas aquellas personas, empresas (restaurantes, eventos) e instituciones que requieran flores, plantas, artículos de floristería y jardinería a nivel nacional.
¿Cuál deberá ser nuestro Negocio?	¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	Atención personalizada al cliente, diseños originales y llamativo, servicio a domicilio y un mini mercado que permite ofrecer productos adicionales como: confitería, peluches y frutas a los clientes.

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 60: Definición del Negocio**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Se puede definir a la filosofía corporativa como aquella que plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios, reflejando el reconocimiento de su responsabilidad social y ética.

La filosofía corporativa incluye: principios, valores, aspiraciones, prioridades filosóficas, fundamentales e ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. En otras palabras la filosofía corporativa constituye el marco moral y de valores de la empresa.

#### 3.2.1 PRINCIPIOS

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de un organización. Éstos definen aspectos importantes para la misma y que deben ser comprometidos por todos. Por lo tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”.<sup>30</sup>

La compañía no tiene definido sus principios corporativos, por lo cual es necesario el apoyo de sus empleados y gerencia para poder determinar en su debido momento como se puede mencionar:

**Tabla 40: Matriz de Principios**

Principios	Descripción
<b>Trabajo en Equipo</b>	Colaboración en el desempeño de las actividades (entrega de pedidos) para cumplir con los clientes.
<b>Puntualidad en la entrega del producto</b>	Cumplir con el tiempo acordado de entrega del producto, ya sea a clientes en los propios establecimientos o a domicilio.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

<sup>30</sup> Serna GOMEZ, Humberto: Gestión Estratégica, Julio 2009, Bogotá D.C., Colombia, Editorial 3R Editores.



**Tabla 40: Matriz de Principios**

Principios	Descripción
<b>Compromiso</b>	Colaboración y apoyo para el cumplimiento de metas.
<b>Mejoramiento Continuo</b>	Ampliación e incursión en nuevas formas de negocios (mini mercado).
<b>Ética</b>	En el proceder de los miembros de la compañía y en el desarrollo de sus funciones.
<b>Liderazgo</b>	Toma de decisiones para crecimiento y dirección del personal de la compañía.
<b>Confianza</b>	En la ejecución de tareas para designar responsabilidades.
<b>Creatividad</b>	Diseños de productos originales y llamativos para tener la preferencia de los clientes.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**❑ MATRIZ AXIOLÓGICA**

A través de la matriz axiológica se determinó los principios corporativos de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, los cuales servirán de base para la cultura corporativa de la compañía.

**Tabla 41: Matriz de Principios Corporativos**

GRUPO DE INTERÉS	Directivos	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
<b>PRINCIPIOS</b>					
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X
Puntualidad en la entrega del producto	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	—
Mejoramiento Continuo	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	—
Liderazgo	X	X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X	—
Creatividad	X	X	X	X	X

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 61: Principios Corporativos**

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

- ✧ **Trabajo en Equipo.-** Colaboración en el desempeño de las actividades (entrega de pedidos) para cumplir con los clientes.
- ✧ **Puntualidad en la entrega del producto.-** Cumplir con el tiempo acordado de entrega del producto, ya sea a clientes en los propios establecimientos o a domicilio.
- ✧ **Mejoramiento Continuo.-** Ampliación e incursión en nuevas formas de negocios (mini mercado).
- ✧ **Liderazgo** Toma de decisiones para crecimiento y dirección del personal de la compañía
- ✧ **Creatividad** Diseños de productos originales y llamativos para tener la preferencia de los clientes

### 3.2.2 VALORES

“Los valores corporativos son el lema de la cultura organizacional, son los que revitalizan y la ponen operativa y nos llevan de la misión a la realización de la visión. De esta manera, la actitud institucional se rige bajo los valores que son todo lo que favorece al desarrollo, realización y excelencia de toda persona, empresa y/o sociedad”<sup>31</sup>

De igual forma FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA no tiene definido sus valores, por lo cual es necesario el apoyo de sus empleados y gerencia para determinar los mismos, siendo los siguientes:

**Tabla 42: Matriz de Valores**

Valores	Descripción
<b>Honestidad</b>	Transparencia en cada una de las acciones que realizan directivos para con sus clientes.
<b>Disciplina</b>	Seriedad en la entrega de productos a los clientes en los tiempos acordados y con el producto acordado.
<b>Lealtad</b>	Cumplimiento con clientes internos como externos.
<b>Transparencia</b>	En el cumplimiento de impuestos con el estado y desarrollo de una contabilidad clara.
<b>Respeto</b>	Con los miembros de la organización, proveedores y clientes.
<b>Compañerismo</b>	Apoyo mutuo entre empleados en todas las circunstancias.
<b>Eficiencia</b>	En el desarrollo de las actividades con la menor cantidad de recursos para logara las metas propuestas.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

31 GÓMEZ S., Humberto: Gerencia Estratégica, Sexta Edición, 1.999, Bogotá, 3R Editores.

**❑ MATRIZ AXIOLÓGICA**

Por medio de esta matriz se podrá determinar los valores que guiaran el desarrollo de las actividades de la compañía.

**Tabla 43: Matriz de Valores**

GRUPO DE INTERÉS VALORES	Administración	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
Honestidad	X	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X	—
Lealtad	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Compañerismo	X	X	—	X	—
Eficiencia	X	X	X	X	X

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 62: Valores Corporativos**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

- ☆ **Honestidad.-** Transparencia en cada una de las acciones que realizan directivos para con sus clientes
- ☆ **Lealtad.-** Cumplimiento con clientes internos como externos
- ☆ **Trasparencia.-** En el cumplimiento de impuestos con el estado y desarrollo de una contabilidad clara
- ☆ **Respeto.-** Con los miembros de la organización, proveedores y clientes
- ☆ **Eficiencia.-** En el desarrollo de las actividades con la menor cantidad de recursos para logara las metas propuestas.



### 3.3 MISIÓN

“Es la razón de ser o en otras palabras es la filosofía de la empresa. La Misión es la formulación de un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto, mercado y finanzas”.<sup>32</sup>

Dado que FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, no ha definido una Misión que se lleve a cabo se ha analizado ciertos elementos:

**Tabla 44: Elementos de la Misión**

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	
<b>Naturaleza del Negocio</b>	Distribución y comercialización de flores, plantas, arreglos florales, artículos de floristería y jardinería.
<b>Razón para existir</b>	Facilitar la decoración de eventos, hogar, establecimientos y entrega de obsequios por medio de los diferentes productos de la compañía.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

<sup>32</sup> Ing. Milton Villegas, MBA

**Tabla 44: Elementos de la Misión**

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	
<b>Mercado al que sirve</b>	Personas, empresas e instituciones de toda clase sin distinción alguna a nivel nacional.
<b>Características del producto</b>	Diseños originales y llamativos, atención personalizada al cliente y servicio a domicilio.
<b>Posición deseada en el mercado</b>	Competir en servicio, precios, diseños y variedad, para incrementar la participación en el mercado, mejorando la calidad y el tiempo de entrega.
<b>Principios y valores</b>	Trabajo en equipo, mejoramiento continuo, creatividad y honestidad, transparencia y respeto.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 63: Misión**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.4 VISIÓN



“Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro. No se la debe expresar en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización”<sup>33</sup>

De acuerdo a su permanencia que tiene FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA dentro del mercado se ha establecido para poder definir su visión los siguientes elementos:

**Tabla 45: Elementos de la Visión**

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	
<b>Posición del Mercado</b>	Líder
<b>Tiempo</b>	3 años
<b>Ámbito del Mercado</b>	Nacional
<b>Cliente</b>	Personas, empresas e instituciones de toda clase sin distinción alguna.
<b>Productos o servicios</b>	Flores, plantas, arreglos florales, artículos de floristería y jardinería de calidad, variedad y precios competitivos.
<b>Valores</b>	Creatividad, honestidad, transparencia y respeto
<b>Principio Organizacional</b>	Eficiencia y mejoramiento continuo.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

33 SERNA G, Humberto: Gestión Estratégica, Julio 2009, Bogotá D.C, Colombia, Editorial 3R Editores.

### Gráfico 64: Visión



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.5 OBJETIVOS

“Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión. Los objetivos deben de ser SMART”:<sup>34</sup>

- Específicos.
- Medibles y motivadores
- Alcanzables.
- Retadores, realistas y relevantes.
- Formulados para un tiempo definido.

<sup>34</sup> ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional, octava Edición, 1.999, México, Prentice Hall.



### 3.5.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Gráfico 65: Objetivo Corporativo



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

#### 3.5.1.1 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos, del negocio, establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia.

**A continuación se presentan las siguientes propuestas de valor:**

##### 3.5.1.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

**Tabla 46: Propuesta de Valor P. Financiera**

Perspectiva Financiera	Propuesta de Valor
<b>Crecimiento</b>	Ampliar el nivel de participación en el mercado.
<b>Productividad</b>	Asegurar adecuados niveles de rentabilidad.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.5.1.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

**Tabla 47: Propuesta de Valor P. Clientes**

Perspectiva Clientes	Propuesta de Valor
<b>Tiempo</b>	Cumplir con sus expectativas.
<b>Calidad</b>	Asegurar la calidad de los productos.
<b>Diseño</b>	Mantener diseños innovadores de acuerdo a las necesidades del mercado.
<b>Servicio</b>	Brindar un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.5.1.1.3 PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS INTERNOS

**Tabla 48: Propuesta de Valor P. Procesos Internos**

Perspectiva por Procesos	Propuesta de Valor
<b>Innovación</b>	Innovar y mejorar los procesos de Ventas.
<b>Proceso Administrativo</b>	Establecer lineamientos de gestión que permita mejorar cada una de las áreas de la compañía.
<b>Proceso Productivo</b>	Aprovechar materia prima desperdiciada.
<b>Redes de Cooperación</b>	Mejorar la relación con proveedores.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.5.1.1.4 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE

**Tabla 49: Propuesta de Valor P. Capital Intangible**

Perspectiva Capital Intangible	Propuesta de Valor
<b>Capacitación</b>	Mantener personal altamente capacitado.
<b>Cultura</b>	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la compañía.

**Tabla 49: Propuesta de Valor P. Capital Intangible**

Perspectiva Capital Intangible	Propuesta de Valor
<b>Ambiente de Trabajo</b>	Asegurar un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo del personal.
<b>Tecnología e Información</b>	Poseer información estratégica oportuna y confiable.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### 3.5.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

**Tabla 50: Objetivos P. Financiera**

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Ampliar el nivel de participación en el mercado.	Incrementar el volumen de ventas.
	PRODUCTIVIDAD	Asegurar adecuados niveles de rentabilidad.	Incrementar la rentabilidad en ventas.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

#### 3.5.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTES

**Tabla 51: Objetivos P. Clientes**

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CLIENTE	TIEMPO	Cumplir con sus expectativas.	Disminuir el tiempo de entrega de los diversos productos y servicios.
	CALIDAD	Asegurar la calidad de los productos.	Aumentar la Satisfacción de los Clientes.
	DISEÑO	Mantener diseños innovadores de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar las líneas de producto.
	SERVICIO	Brindar un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.	Incrementar fidelidad de los clientes.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.5.2.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS

**Tabla 52: Objetivos P. Procesos Internos**

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN	Innovar y mejorar los procesos de Ventas.	Incrementar y mejorar relaciones con los canales de distribución.
	PROCESO ADMINISTRATIVO	Establecer lineamientos de gestión que permita mejorar cada una de las áreas de la compañía.	Implantar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su gestión.
	PROCESO PRODUCCIÓN	Aprovechar materia prima desperdiciada	Incrementar el nivel de reutilización para nuevos productos.
	REDES DE COOPERACIÓN	Mejorar la relación con proveedores.	Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.5.2.4 OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE


**Tabla 53: Objetivos P. Capital Intangible**

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CAPITAL INTANGIBLE	CAPACITACIÓN	Mantener personal altamente capacitado.	Maximizar el número de empleados que estén altamente capacitados.
	CULTURA	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la compañía.	Incrementar el índice de ambiente laboral
	AMBIENTE DE TRABAJO	Asegurar un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo del personal.	
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Poseer información estratégica oportuna y confiable.	Incrementar el nivel de uso y acceso a la página web de la compañía.

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C


### 3.5.3 MATRIZ DE IMPACTO VS FACTIBILIDAD DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 54: Matriz Impacto Vs Factibilidad de Objetivos Estratégicos

 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>                      ALTA = 10                      MEDIA = 5                      BAJA = 1                 </div>				FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD DE TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Ampliar el nivel de participación en el mercado.	Incrementar el volumen de ventas.	9	7	5	7.2	5	3	4
	PRODUCTIVIDAD	Asegurar adecuados niveles de rentabilidad.	Incrementar la rentabilidad en ventas.	9	9	7	8.4	9	5	7
CLIENTE	TIEMPO	Cumplir con sus expectativas.	Disminuir el tiempo de entrega de los diversos productos y servicios.	9	8	4	7.2	10	8	9
	CALIDAD	Asegurar la calidad de los productos.	Aumentar la Satisfacción de los Clientes.	8	7	6	7.1	8	4	6
	DISEÑO	Mantener diseños innovadores de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar las líneas de producto.	8	8	7	7.7	9	8	8.5
	SERVICIO	Brindar un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.	Incrementar fidelidad de los clientes.	9	7	5	7.2	7	6	6.5

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

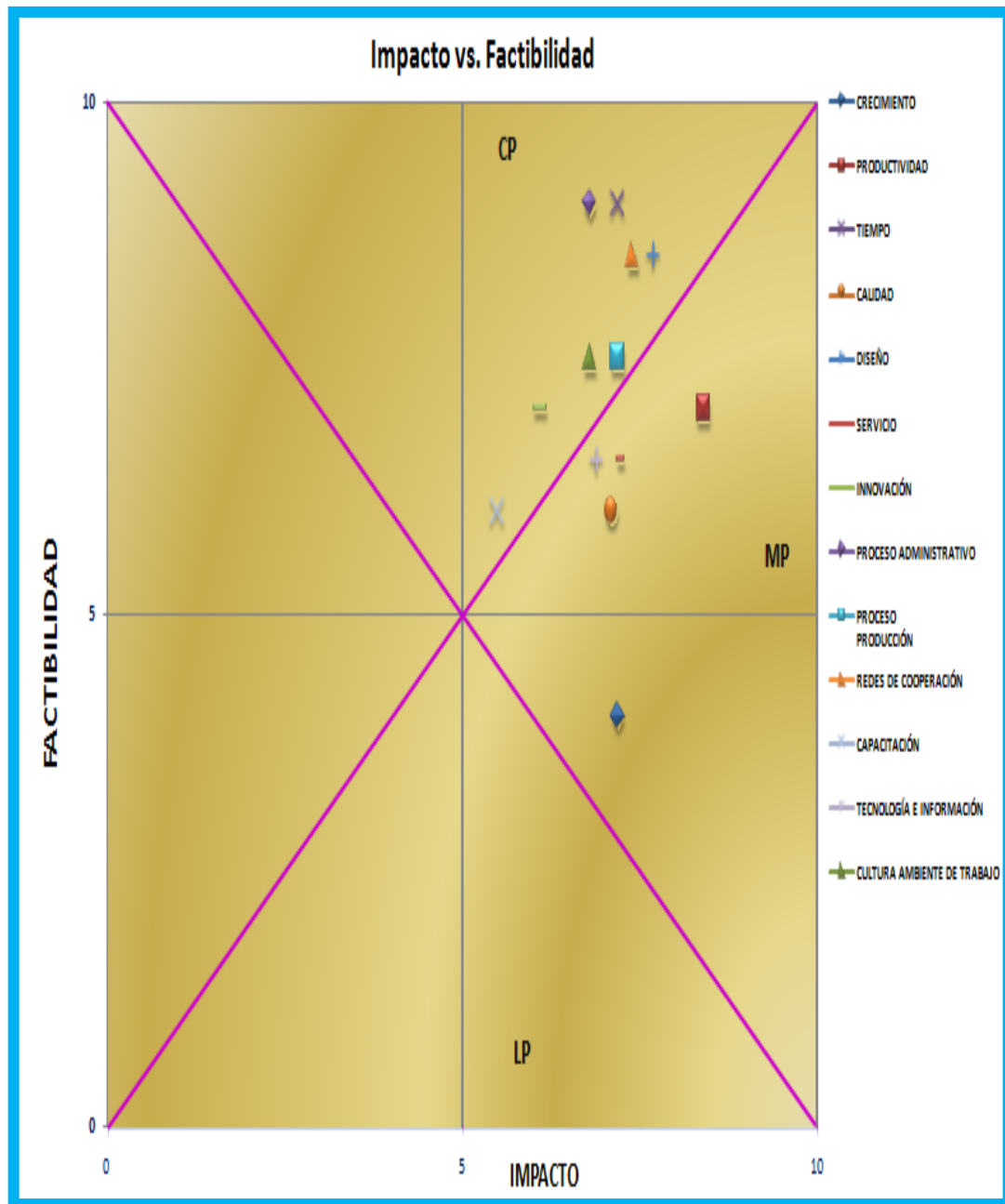
Tabla 54: Matriz Impacto Vs Factibilidad de Objetivos Estratégicos

		<b>PONDERACIÓN</b> ALTA = 10 MEDIA = 5 BAJA = 1		FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD DE TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN	Innovar y mejorar los procesos de Ventas.	Incrementar y mejorar relaciones con los canales de distribución.	7	6	5	6.1	8	6	7
	PROCESO ADMINISTRATIVO	Establecer lineamientos de gestión que permita mejorar cada una de las áreas de la compañía.	Implantar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su gestión.	8	7	5	6.8	9	9	9
	PROCESO PRODUCCIÓN	Aprovechar materia prima desperdiciada.	Incrementar el nivel de reutilización para nuevos productos.	9	7	5	7.2	10	5	7.5
	REDES DE COOPERACIÓN	Mejorar la relación con proveedores.	Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.	8	7	7	7.4	9	8	8.5
CAPITAL INTANGIBLE	CAPACITACIÓN	Mantener personal altamente capacitado.	Maximizar el número de empleados que estén altamente capacitados.	7	6	3	5.5	8	4	6
	CULTURA	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la compañía.	Incrementar el índice de ambiente laboral	8	7	5	6.8	9	6	7.5
	AMBIENTE DE TRABAJO	Asegurar un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo del personal.		9	6	5	6.9	9	4	6.5
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Poseer información estratégica oportuna y confiable.	Incrementar el nivel de uso y acceso a la página web de la compañía.	9	6	5	6.9	9	4	6.5

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.5.3.1 GRÁFICO DE IMPACTO VS FACTIBILIDAD

Gráfico 66: Impacto Vs Factibilidad



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



### 3.5.4 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ÉSTRATÉGICOS

#### 3.5.4.1 CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

**Tabla 55: Tiempos Objetivos Estratégicos P. Financiera**

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO	
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Ampliar el nivel de participación en el mercado.	Incrementar el volumen de ventas.		X
	PRODUCTIVIDAD	Asegurar adecuados niveles de rentabilidad.	Incrementar la rentabilidad en ventas.		X

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

#### 3.5.4.2 CLIENTES

**Tabla 56: Tiempos Objetivos Estratégicos P. Clientes**

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO	
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO
CLIENTE	TIEMPO	Cumplir con sus expectativas.	Disminuir el tiempo de entrega de los diversos productos y servicios.	X	
	CALIDAD	Asegurar la calidad de los productos.	Aumentar la Satisfacción de los Clientes.		X
	DISEÑO	Mantener diseños innovadores de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar las líneas de producto.	X	
	SERVICIO	Brindar un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.	Incrementar fidelidad de los clientes.		X

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**3.5.4.3 PROCESOS INTERNOS**
**Tabla 57: Tiempos Objetivos Estratégicos P. Procesos Internos**

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO	
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN	Innovar y mejorar los procesos de Ventas.	Incrementar y mejorar relaciones con los canales de distribución.	X	
	PROCESO ADMINISTRATIVO	Establecer lineamientos de gestión que permita mejorar cada una de las áreas de la compañía.	Implantar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su gestión.	X	
	PROCESO PRODUCCIÓN	Aprovechar materia prima desperdiciada	Incrementar el nivel de reutilización para nuevos productos.	X	
	REDES DE COOPERACIÓN	Mejorar la relación con proveedores.	Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.	X	

Fuente y Elaborado por: Giovanna Jiménez C.

**3.5.4.4 OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE.**
**Tabla 58: Tiempos Objetivos Estratégicos P. Capital Intangible**

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO	
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO
CAPITAL INTANGIBLE	CAPACITACIÓN	Mantener personal altamente capacitado.	Maximizar el número de empleados que estén altamente capacitados.	X	
	CULTURA	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la compañía.	Incrementar el índice de ambiente laboral	X	
	AMBIENTE DE TRABAJO	Asegurar un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo del personal.			
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Poseer información estratégica oportuna y confiable.	Incrementar el nivel de uso y acceso a la página web de la compañía.		X

Fuente y Elaborado por: Giovanna Jiménez C.

### 3.5.5 ACCIONES ESTRATÉGICAS

**Tabla 59: Acciones Estratégicas**

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		ACCIONES ESTRATÉGICAS
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Ampliar el nivel de participación en el mercado.	Incrementar el volumen de ventas.		X	Tener nuevos segmentos de mercados
	PRODUCTIVIDAD	Asegurar adecuados niveles de rentabilidad.	Incrementar la rentabilidad en ventas.		X	Implementar control de costos
						Reducir los niveles de cartera vencida y cuentas por cobrar.
CLIENTE	TIEMPO	Cumplir con sus expectativas.	Disminuir el tiempo de entrega de los diversos productos y servicios.	X		Crear un control en el tiempo del pedido y entrega del producto y/o servicio.
	CALIDAD	Asegurar la calidad de los productos.	Aumentar la Satisfacción de los Clientes.		X	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción.
	DISEÑO	Mantener diseños innovadores de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar las líneas de producto.	X		Elaborar nuevos diseños en los productos que sean innovadores y atractivos para los clientes.
	SERVICIO	Brindar un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.	Incrementar fidelidad de los clientes.		X	Establecer servicio post-venta en cada sucursal, y fortalecer la relación con el cliente.
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN	Innovar y mejorar los procesos de Ventas.	Incrementar y mejorar relaciones con los canales de distribución.	X		Desarrollar canales de distribución.
	PROCESO ADMINISTRATIVO	Establecer lineamientos de gestión que permita mejorar cada una de las áreas de la compañía.	Implantar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su gestión.	X		Difusión del Modelo de gestión estratégica basado en BSC.
	PROCESO PRODUCCIÓN	Aprovechar materia prima desperdiciada	Incrementar el nivel de reutilización para nuevos productos.	X		Reutilización de materia prima desperdiciada.
	REDES DE COOPERACIÓN	Mejorar la relación con proveedores.	Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.	X		Realizar alianzas estratégicas con proveedores.
						Mantener políticas de crédito con los proveedores.
CAPITAL INTANGIBLE	CAPACITACIÓN	Mantener personal altamente capacitado.	Maximizar el número de empleados que estén altamente capacitados.	X		Plan de capacitación al personal.
	CULTURA	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la compañía.	Incrementar el índice de ambiente laboral	X		Implementación del Área de Recursos Humanos.
	AMBIENTE DE TRABAJO	Asegurar un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo del personal.				Implementar un Sistema de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal.
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Poseer información estratégica oportuna y confiable.	Incrementar el nivel de uso y acceso a la página web de la compañía.		X	Realizar investigaciones continuas y enfocadas hacia la determinación del clima laboral. Rediseñar la página web de la compañía para promover el uso de la misma por parte de los clientes.

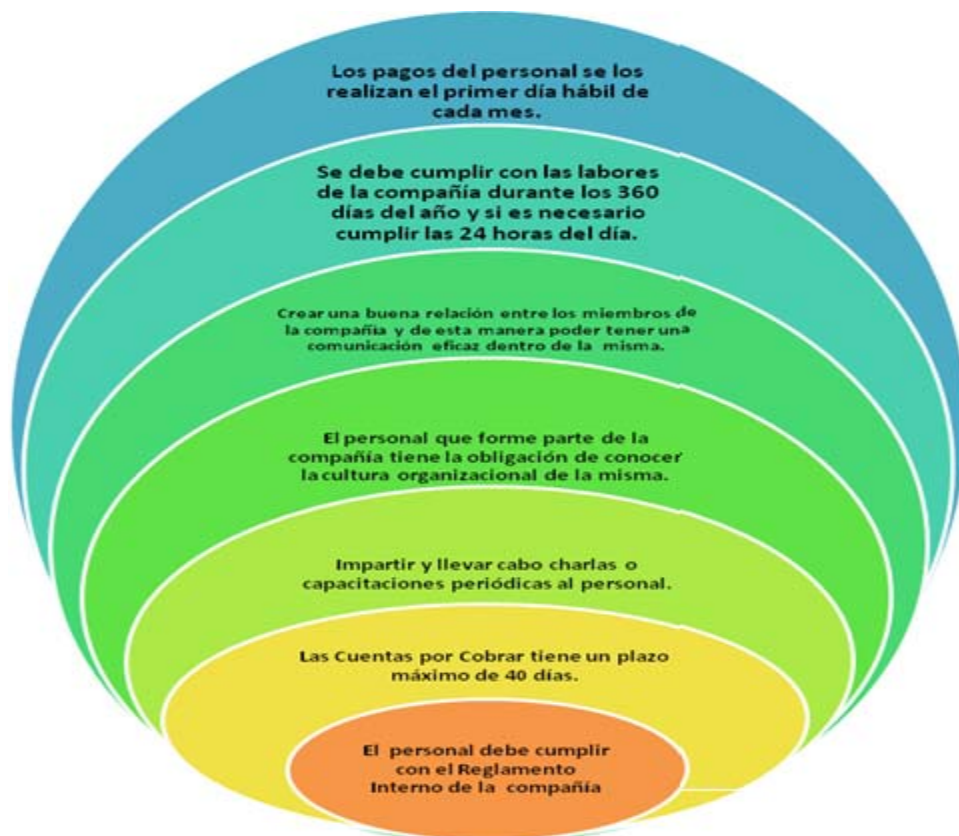
Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.6 POLÍTICAS.

Son directrices generales, que tienen por objeto facilitar el cumplimiento de objetivos y estrategias, las políticas fijan límites y/o restricciones a las acciones administrativas, especificando lo que se puede hacer o lo que no se puede hacer. Las políticas conforman el conjunto de acciones a seguir frente a determinadas circunstancias.

En el caso de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, asumirá como políticas las siguientes:

**Gráfico 67: Políticas de la Compañía**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 68: Políticas para el personal de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.7 ESTRATEGIAS.

“Es la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de la empresa, junto con la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos para alcanzarlos.”<sup>35</sup>

Las estrategias son modos, caminos o maneras de hacer algo para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Generalmente, esta estrategia incluye los siguientes aspectos fundamentales:

35 KOONTZ, Harold Wehrich Heinz: Administración de una Perspectiva Global, 2000, Mc Graw Hill, , Pag.130

1. Está definida por el nivel institucional de la organización.
2. Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización.
3. Incluye la empresa como una totalidad, para obtener objetivos sinérgicos.
4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales.

Dentro de las estrategias se citan la siguiente clasificación:

**Tabla 60: Clasificación de Estrategias**

<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO</b>	<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>		Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
	<b>DIFERENCIACION</b>		Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia
	<b>CONCENTRACION</b>		Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>	<b>CRECIMIENTO INTENSIVO</b>	<b>PENETRACION</b>	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales
		<b>DESARROLLO DEL MERCADO</b>	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados
		<b>DESARROLLO DEL PRODUCTO</b>	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
	<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	<b>INTEGRACION HACIA ARRIBA</b>	Guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
		<b>INTEGRACION HACIA ABAJO</b>	Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada
		<b>INTEGRACION HORIZONTAL</b>	Se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores
	<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	<b>DIVERSIFICACION CONCENTRICA</b>	En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial
<b>DIVERSIFICACION PURA</b>		En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales	
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	<b>DEL LIDER</b>		La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores
	<b>DEL RETADOR</b>		Se considera como retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante
	<b>DEL SEGUIDOR</b>		El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia
	<b>DEL ESPECIALISTA</b>		La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Gráfico 69: Estrategias de Fresflor Comercial Cía. Ltda.**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.7.1 ESTRATEGIAS DE VALOR

#### 3.7.1.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

##### DIFERENCIACIÓN

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA ofrece productos de calidad que los hacen diferentes ante la competencia con diseños llamativos e innovadores, los mismos que son cualidades que consideran los clientes al momento de realizar su compra.

### 3.7.1.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

#### **INTENSIVO: Desarrollo del Producto**

Esta estrategia orienta a la compañía ha aumentar sus ventas dentro del mercado con productos nuevos, innovadores y mejorados, contando además con una infraestructura que aporta con el progreso y desarrollo de dichos productos, satisfaciendo de esta manera las expectativas de sus clientes, así como también permite descubrir usos y alternativas de los ya existentes.

### 3.7.1.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

#### **LÍDER**

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA ocupa una posición dominante por aproximadamente 20 años en el mercado, con un alto reconocimiento por sus consumidores y con una participación significativa dentro del mercado, siempre a la vanguardia con variedad de productos, y procurando la excelencia en el servicio y la mejora constante.

### 3.7.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA.

#### **Gráfico 70: Estrategia Corporativa.**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



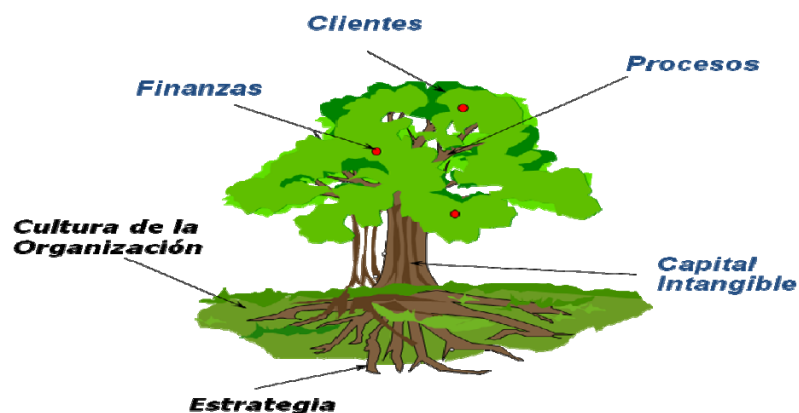
### 3.7.3 MAPA ESTRATÉGICO

Un Mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la Estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores; proporcionando así el eslabón crítico necesario entre la formulación de la estrategia y su ejecución. Este mapa estratégico muestran las metas organizacionales, y cada uno de los objetivo dentro de la perspectiva a la cual pertenecen.

“Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas elegidas para describir la estrategia”<sup>36</sup>.

Un Mapa estratégico es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor y la integración del sistema de Valor Organizacional<sup>37</sup>. Para detallar lo anteriormente mencionada se muestra el siguiente grafico 71:

**Gráfico 71: Mapa Estratégico**



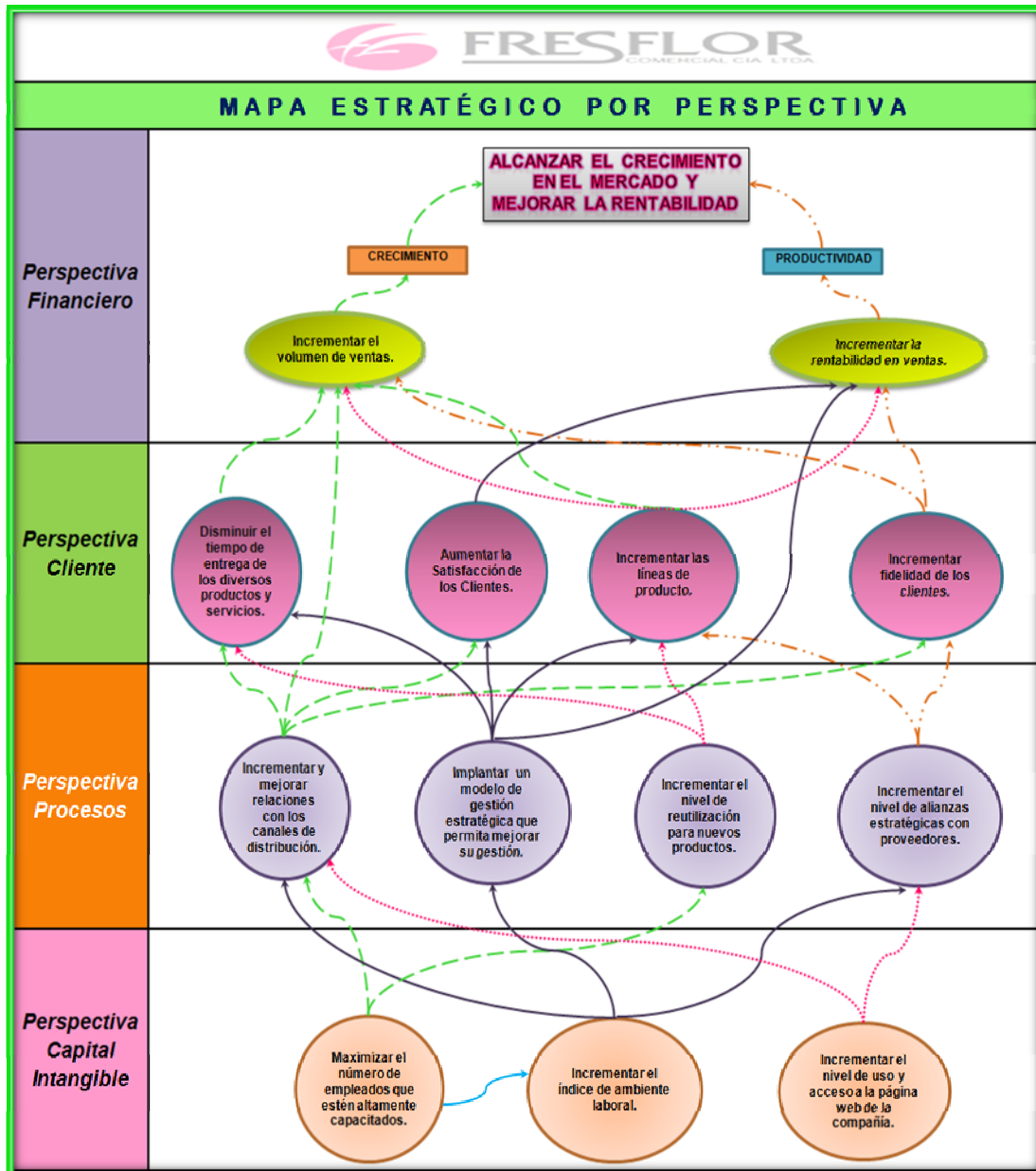
Fuente y Elaboración por: Taller de Alineamiento Corporativo Prof. Álvaro Reynoso

36 NORTON, David, KAPLAN, Robert: Mapas Estratégicos, Gestión 2000, 2004, Pág. 85.

37 Taller Directrices y BSC, módulo Diplomado Gestión Directiva

A continuación se especifica que objetivos aportan a cada meta de la compañía:

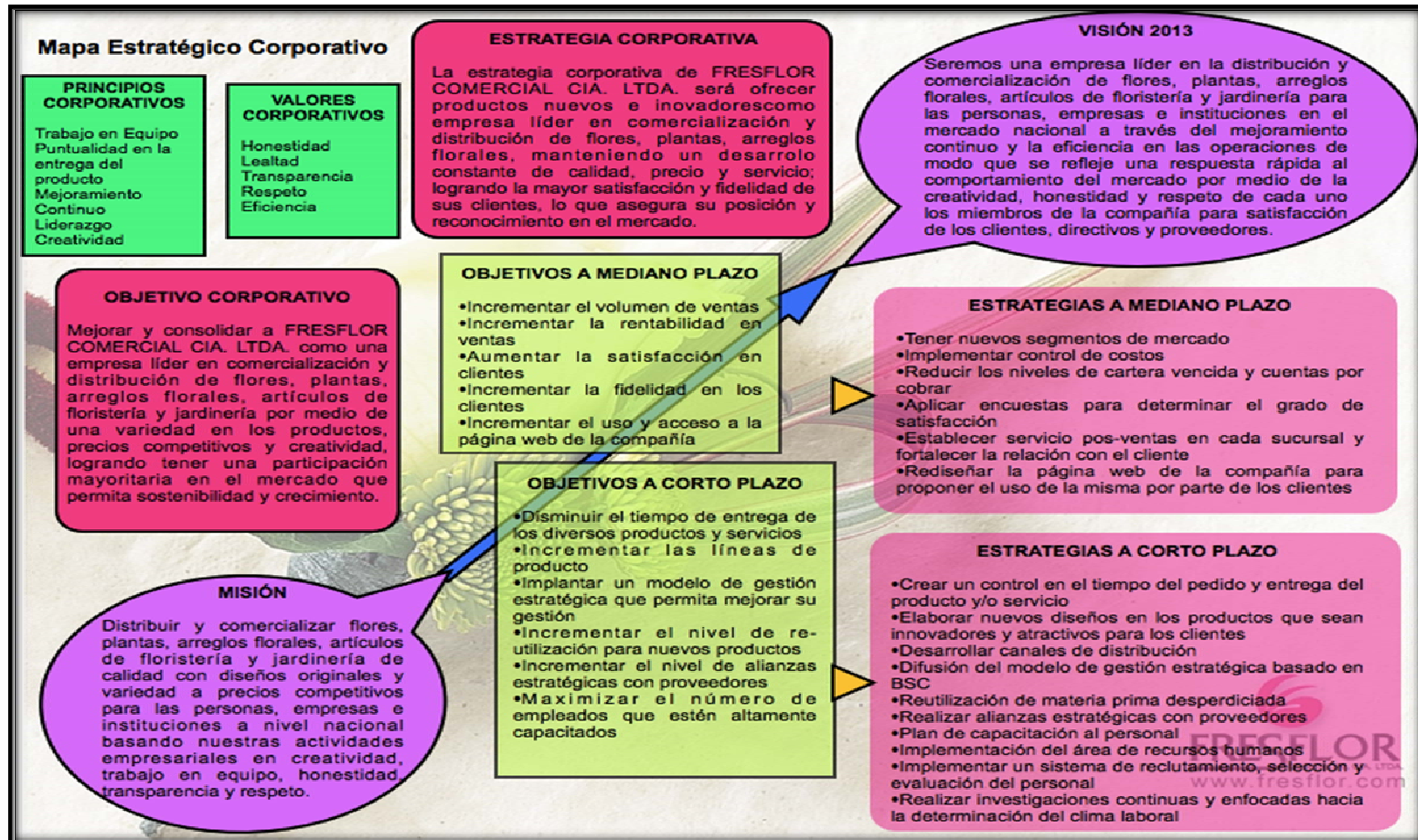
**Gráfico 72: Mapa Estratégico por Perspectivas**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 3.7.3.1 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Gráfico 73: Mapa Estratégico Corporativo



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



## CAPÍTULO IV

### 4 TABLERO DE CONTROL (BSC)

#### 4.1 DEFINICIÓN DEL TABLERO DE CONTROL (BSC)

El tablero de control es una herramienta, del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.<sup>38</sup>

**Gráfico 74: Balanced Scorecard**



BALANCED= Equilibrado.

SCORECARD= Tarjeta de Resultados, Registro de logros / avances.

<sup>38</sup> SALAZAR, Pico Francis: Gestión Estratégica de Negocios, Edición 2007

#### 4.1.1 PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE CONTROL (BSC)

- ◆ La perspectiva del Accionista es expresada como metas financieras (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, y otros).
- ◆ La perspectiva del Cliente, es expresada como metas del cliente (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, y otros).
- ◆ La perspectiva Interna de la Organización o de Procesos Internos, es expresada como metas operacionales del proceso (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, y otros).
- ◆ La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, es expresada como metas de aprendizaje e innovación (número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados desde dentro, período entre rotaciones de trabajo, número de innovaciones en productos o procesos al año, y otros).

**Gráfico 75: Perspectivas del Tablero de Control (BSC)**



#### 4.1.2 BENEFICIOS DEL TABLERO DE CONTROL ( BSC)

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos: <sup>39</sup>

- ◆ El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- ◆ El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- ◆ La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- ◆ El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- ◆ El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

#### 4.2 SISTEMAS DE MEDICIÓN

#### 4.3 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S

KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

---

<sup>39</sup> [http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced\\_scorecard\\_intro\\_spa.html](http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro_spa.html)

#### **4.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS KPI'S**

Para una organización es necesario al menos que pueda identificar sus propios KPI's. La clave para esto es:

- ✧ Tener predefinido de antemano un **proceso de negocio**.
- ✧ Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.
- ✧ Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.
- ✧ Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo.

#### **4.5 DEFINICION DE LAS 3M'S MEDIDAS, METAS Y MEDIOS**

##### **4.5.1 MEDIDAS**

Es la forma como se va a medir los objetivos:

- Deben ser lo más cuantitativo o numérico posible.
- Consistentes con la estrategia.
- Simples.
- Pueden ser uno o más indicadores.
- Pensados como un sistema de gestión

Como se puede apreciar en la tabla 61, las Medidas que se consideraron para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA son:



**Tabla 61: Medidas**

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medidas				
			KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base
FINANCIERO	Ampliar el nivel de participación en el mercado.	Incrementar el volumen de ventas.	Crecimiento de ventas	$[(\text{Ventas Actual} / \text{Ventas Anteriores}) - 1] * 100$	Mensual	Contabilidad	3.80%
	Asegurar adecuados niveles de rentabilidad.	Incrementar la rentabilidad en ventas.	Margen Neto	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) * 100$	Semestral	Estados Financieros	5%
CLIENTE	Cumplir con sus expectativas.	Disminuir el tiempo de entrega de los diversos productos y servicios.	Tiempo de entrega	$[(\text{Tiempo real de entrega} / \text{Tiempo programado para la entrega})] * 100$	Trimestral	Registro de Ventas	55%
	Asegurar la calidad de los productos.	Aumentar la Satisfacción de los Clientes.	Índice de satisfacción al cliente	Cientes satisfechos / total clientes	Anual	Encuestas de Satisfacción	25%
	Mantener diseños innovadores de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar las líneas de producto.	Porcentaje de innovación	$[(\text{Productos Nuevos} / \text{Productos disponibles a la venta})] * 100$	Semestral	Registro de Compras e Inventarios	0%
	Brindar un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.	Incrementar fidelidad de los clientes.	Fidelidad de los Clientes	Cientes frecuentes / total clientes	Mensual	Registro de Ventas	30%
PROCESO INTERNO	Innovar y mejorar los procesos de Ventas.	Incrementar y mejorar relaciones con los canales de distribución.	Incrementar el porcentaje de canales de distribución	$[(\text{Nuevo Canal de Distribución} / \text{Total de Canales Existentes})] * 100$	Semestral	Área Administrativa	30%
	Establecer lineamientos de gestión que permita mejorar cada una de las áreas de la compañía.	Implantar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su gestión.	% de estrategias ejecutadas	$[(\text{Programas y proyectos ejecutados} / \text{Total de programas propuestos})] * 100$	Semestral	Área Administrativa	0%
	Aprovechar materia prima desperdiciada	Incrementar el nivel de reutilización para nuevos productos.	Nivel de reutilización	$\text{Total de materia prima reutilizada} / \text{Total materia prima}$	Semanal	Área Producción	30%
	Mejorar la relación con proveedores.	Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.	Alianzas estratégicas	$\# \text{ Alianzas estratégicas efectivas} / \text{total alianzas estratégicas}$	Semestral	Área Administrativa	0%
CAPITALE INTANGIBLE	Mantener personal altamente capacitado.	Maximizar el número de empleados que estén altamente capacitados.	Efectividad de capacitación	$\# \text{ de Horas efectivas de capacitación} / \# \text{ total de horas programadas}$	Trimestral	Registros de capacitación	25%
	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la compañía.	Incrementar el índice de ambiente laboral	Satisfacción del cliente interno.	$\text{Total empleados satisfechos} / \text{Total de empleados}$	Anual	Encuestas de clima laboral	30%
	Asegurar un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo del personal.						
	Poseer información estratégica oportuna y confiable.	Incrementar el nivel de uso y acceso a la página web de la compañía.	Visitas página web	$\text{Total visitas al mes} / \text{total visitas al año}$	Mensual	Incremento de pedidos vía página web	40%

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

#### 4.6 METAS

Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora<sup>40</sup>. Por tal motivo se define las siguientes metas para FRESFLOR CÍA. LTDA:

Tabla 62: Metas

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Metas												Responsable de la Meta
			Meta Dic. 2010	≤	ENTRE	≥	Meta Dic. 2011	≤	ENTRE	≥	Meta Dic. 2012	≤	ENTRE	≥	
FINANCIERO	Ampliar el nivel de participación en el mercado.	Incrementar el volumen de ventas.	5.00%	≤3.80%	>3.80%<5%	≥5%	8%	≤5%	>5%<8%	≥8%	11%	≤8%	>8%<11%	≥11%	Gerente de Ventas
	Asegurar adecuados niveles de rentabilidad.	Incrementar la rentabilidad en ventas.	7%	≤5%	>5%<7%	≥7%	10%	≤7%	>7%<10%	≥10%	13%	≤10%	>10%<13%	≥13%	Gerente Administrativo - Financiero
CLIENTE	Cumplir con sus expectativas.	Disminuir el tiempo de entrega de los diversos productos y servicios.	65.00%	≤55%	>55%<65%	≥65%	80%	≤65%	>65%<80%	≥80%	100%	≤80%	>80%<100%	≥100%	Gerente de Ventas y Gerente de Compras
	Asegurar la calidad de los productos .	Aumentar la Satisfacción de los Clientes.	30.00%	≤25%	>25%<30%	≥30%	60%	≤30%	>30%<60%	≥60%	80%	≤60%	>60%<80%	≥80%	Gerente de Ventas
	Mantener diseños innovadores de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar las líneas de producto.	10.00%	≥0%	0%>10%	≤10%	15%	≤10%	>10%<15%	≥15%	20%	≤15%	>15%<20%	≥20%	Gerente General
	Brindar un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.	Incrementar fidelidad de los clientes.	35.00%	≤30%	>30%<35%	≥35%	37%	≤35%	>35%<37%	≥37%	40%	≤37%	>37%<40%	≥40%	Gerente de Ventas

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

40 DESS, Gregory: Dirección Estratégica, 2003, España, Mc Graw Hill, Pág.257.

Tabla 62: Metas

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Metas												Responsable de la Meta
			Meta Dic. 2010	≤30%	>30%<45%	≥45%	Meta Dic. 2011	≤45%	>45%<50%	≥50%	Meta Dic. 2012	≤50%	>50%<70%	≥70%	
P R O C E S O  I N T E R N O	Innovar y mejorar los procesos de Ventas.	Incrementar y mejorar relaciones con los canales de distribución.	45%	≤30%	>30%<45%	≥45%	50%	≤45%	>45%<50%	≥50%	70%	≤50%	>50%<70%	≥70%	Gerente Administrativo - Financiero
	Establecer lineamientos de gestión que permita mejorar cada una de las áreas de la compañía.	Implantar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su gestión.	30.00%	≥0%	0%>30%	≤30%	60%	≤30%	>30%<60%	≥60%	100%	≤60%	>60%<100%	≥100%	Gerente General
	Aprovechar materia prima desperdiciada	Incrementar el nivel de reutilización para nuevos productos.	20.00%	≥30%	<30%>20%	≤20%	13%	≥20%	<20%>13%	≤13%	5%	≥13%	<13%>5%	≤5%	Gerente General
	Mejorar la relación con proveedores.	Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.	2.00%	≥0%	0%>2%	≥2%	4.00%	≤2%	>2%<4%	≥4%	6%	≤4%	>4%<6%	≥6%	Gerente de compras
C A P I T A L  I N T A N G I B L E	Mantener personal altamente capacitado.	Maximizar el número de empleados que estén altamente capacitados.	35.00%	≤25%	>25%<35%	≥35%	65%	≤35%	>35%<65%	≥65%	100%	≤65%	>65%<100%	≥100%	Gerente Administrativo - Financiero
	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la compañía.	Incrementar el índice de ambiente laboral	35.00%	≤30%	>30%<35%	≥35%	55%	≤35%	>35%<55%	≥55%	90%	≤55%	>55%<90%	≥90%	Gerente General y Gerente Administrativo - Financiero
	Asegurar un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo del personal.														Gerente de Ventas
Poseer información estratégica oportuna y confiable.	Incrementar el nivel de uso y acceso a la página web de la compañía.	55%	≤40%	>40%<55%	≥55%	70%	≤55%	>55%<70%	≥70%	100%	≤70%	>70%<100%	≥100%	Gerente de Ventas	

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

#### 4.7 MEDIOS

Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. Por lo cual los medios que se llevarán a cabo para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA son:

Tabla 63: Medios

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medios		
			Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Lider de Implementación	Plazo
FINANCIERO	Ampliar el nivel de participación en el mercado.	Incrementar el volumen de ventas.	Implementación de nuevas sucursales	Gerente de Ventas	M/P
	Asegurar adecuados niveles de rentabilidad.	Incrementar la rentabilidad en ventas.	Implementación del sistema para control presupuestario	Gerente Administrativo - Financiero	M/P
CLIENTE	Cumplir con sus expectativas.	Disminuir el tiempo de entrega de los diversos productos y servicios.	Plan de mejoramiento de los tiempos de entrega de pedidos	Gerente de Compras	C/P
	Asegurar la calidad de los productos.	Aumentar la Satisfacción de los Clientes.	Implementar CRM	Gerente de Compras	M/P
	Mantener diseños innovadores de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar las líneas de producto.	Plan de innovación de líneas de productos	Gerente General	C/P
	Brindar un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.	Incrementar fidelidad de los clientes.	Implementación del servicio post-venta	Gerente de Ventas	M/P
PROCESO INTERNO	Innovar y mejorar los procesos de Ventas.	Incrementar y mejorar relaciones con los canales de distribución.	Alianzas estratégicas con distribuidores masivos	Gerente de Ventas	C/P
	Establecer lineamientos de gestión que permita mejorar cada una de las áreas de la compañía.	Implantar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su gestión.	Plan de difusión del modelo de gestión estratégica	Gerente General	C/P
	Aprovechar materia prima desperdiciada	Incrementar el nivel de reutilización para nuevos productos.	Plan de control de inventarios	Gerente de Compras	C/P
	Mejorar la relación con proveedores.	Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.	Plan de alianzas estratégicas con proveedores	Sra. Irene Aguinaga	C/P
CAPITALE INTANGIBLE	Mantener personal altamente capacitado.	Maximizar el número de empleados que estén altamente capacitados.	Plan de Capacitación para el Personal de la Compañía	Gerente Administrativo - Financiero	C/P
	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la compañía.	Incrementar el índice de ambiente laboral	Implementación del Área de Recursos Humanos	Gerente Administrativo - Financiero	C/P
	Asegurar un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo del personal.				
	Poseer información estratégica oportuna y confiable.	Incrementar el nivel de uso y acceso a la página web de la compañía.	Rediseñar la página web actual	Gerente de Ventas	M/P

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



## CAPÍTULO V

### 5 DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS<sup>41</sup>

Un proyecto es el deseo de hacer algo, es la transformación de una voluntad o deseo en un plan concreto y definido en todos sus detalles, entre los que se encuentran los siguientes:

1. ¿Qué se va a hacer? Definición -identificación - producto
2. ¿Por qué? Fundamentación - propósito
3. ¿Para qué? Objetivos - fin
4. ¿Cuánto? Metas
5. ¿Dónde? Localización
6. ¿Cómo? Actividades
7. ¿Cuándo? Cronograma
8. ¿Con qué y con quienes? Recursos - responsabilidades

Por tal motivo, un proyecto es la recopilación de información necesaria para implementar una actividad productiva que permita a sus promotores obtener utilidades (rentabilidad).

#### 5.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

Para desarrollar e implementar exitosamente el Cuadro de Mando Integral, es necesario que se realice la priorización de proyectos estratégicos, tomados de las iniciativas y requerimientos urgentes de la Compañía.

#### 5.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

Las iniciativas o medios estratégicos, se priorizan, calculando el impacto que tendrá el proyecto en cada uno de los objetivos estratégicos.

---

<sup>41</sup> <http://riie.com.pe/?a=32610>

El grado de impacto se le considera entre la escala de 1 a 5, en donde 1 corresponde a un impacto bajo y 5 corresponde a un impacto alto.

PARAMETROS DE IMPACTO		
ALTO	=	5
MEDIO	=	3
BAJO	=	1

Los objetivos estratégicos deben ser asignados con pesos ponderados, se multiplica el valor de los objetivos por el impacto de los proyectos y se procede a realizar la sumatoria de los valores asignados por columna y aquellos que tengan puntajes más altos, son los proyectos a realizar en un corto plazo, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 64: Priorización de Proyectos**

 <b>PONDERACIÓN</b> ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1		<b>PROYECTOS</b> Implementación de nuevas sucursales Implementación del sistema para control presupuestario Plan de mejoramiento de los tiempos de entrega de pedidos Implementar CRM Plan de innovación de líneas de productos Implementación del servicio post-venta Alianzas estratégicas con distribuidores masivos Plan de difusión del modelo de gestión estratégica Plan de control de inventarios Plan de alianzas estratégicas con proveedores Plan de Capacitación para el Personal de la Compañía Implementación del Área de Recursos Humanos Rediseñar la página web actual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Incrementar el volumen de ventas.	8	5	5	5	1	3	1	3	5	5	1	5	5	1
2	Incrementar la rentabilidad en ventas.	8	5	3	3	3	1	1	3	5	3	3	3	3	3
3	Disminuir el tiempo de entrega de los diversos productos y servicios.	7	1	1	5	1	1	3	1	5	5	1	5	5	1
4	Aumentar la Satisfacción de los Clientes.	8	1	1	5	3	3	5	3	3	1	3	3	3	3
5	Incrementar las líneas de producto.	8	5	3	1	1	5	1	3	3	3	3	5	3	3
6	Incrementar fidelidad de los clientes.	8	1	1	5	3	1	5	3	5	1	3	3	5	3
7	Incrementar y mejorar relaciones con los canales de distribución.	7	1	3	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	1
8	Implantar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su gestión.	8	5	3	5	3	1	1	3	5	5	3	5	5	5
9	Incrementar el nivel de reutilización para nuevos productos.	7	1	1	1	1	3	3	1	5	3	1	3	1	1
10	Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.	8	1	3	3	5	3	1	3	3	3	5	3	5	3
11	Maximizar el número de empleados que estén altamente capacitados.	7	1	1	3	5	1	3	1	3	3	1	5	3	3
12	Incrementar la satisfacción del personal.	8	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	5	1
13	Incrementar el nivel de uso y acceso a la página web de la compañía.	8	1	1	3	3	1	5	1	3	3	3	3	3	3
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>		100	228	226	348	254	194	238	226	392	284	258	362	380	242
<b>PRIORIDAD</b>			10	11	4	7	13	9	12	1	5	6	3	2	8

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Se ha definido 10 proyectos estratégicos, los cuales se los detalla a continuación y con el respectivo tiempo para su realización:

### 5.2.1 RESUMEN DE PROYECTOS

**Tabla 65: Resumen de Proyectos**

RESUMEN DE PROYECTOS		
PLAZO	NÚMERO	PROYECTO
CORTO PLAZO	PROYECTO # 1	Plan de difusión del modelo de gestión estratégica
	PROYECTO # 2	Implementación del Área de Recursos Humanos
	PROYECTO # 3	Plan de Capacitación para el Personal de la Compañía
	PROYECTO # 4	Plan de mejoramiento de los tiempos de entrega de pedidos
	PROYECTO # 5	Plan de control de inventarios
	PROYECTO # 6	Plan de alianzas estratégicas con proveedores
MADIANO PLAZO	PROYECTO # 7	Implementar CRM
	PROYECTO # 8	Rediseñar la página web actual
	PROYECTO # 9	Implementación del servicio post - venta
	PROYECTO # 10	Implementación de nuevas sucursales

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### 5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

Presentamos a continuación el perfil de cada uno de los proyectos a corto y mediano plazo.



### **5.3.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO**

#### **PROYECTO 1: PLAN DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

##### **Antecedentes:**

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA hoy por hoy no cuenta con un modelo de gestión estratégica, lo cual dificulta al momento de alcanzar y cristalizar los objetivos planteados por la compañía, por lo que a los empleados se los debe inducir para que se sientan parte de la misma, y conozcan a fondo a cerca de la compañía y de sus prioridades para un mayor crecimiento de la compañía.

##### **Alcance:**

Desarrollar una propuesta para la difusión del modelo de gestión estratégica, el mismo que permitirá generar conciencia en los empleados y los comprometa con la compañía, creando una cultura de cambio en beneficio de la misma, a fin de que permita alcanzar los objetivos propuestos.

##### **Objetivo del Proyecto:**

Difundir el Modelo de Gestión Estratégica, que permita mantener una cultura corporativa de cambio a través del BSC, a fin de mejorar la gestión interna de la compañía logrando un mejor posicionamiento en el mercado y la consecución de los objetivos.

##### **Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégico.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Implementación del Modelo de Gestión} = \frac{\text{Programas ejecutados}}{\text{Total de programas propuestos}} * 100$$

**Actividades del proyecto:**

1. Presentación a nivel directivo del modelo de gestión estratégica.
2. Establecer un cronograma para la difusión y capacitación.
3. Selección de medios de difusión.
4. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la compañía.
5. Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.
6. Evaluación al personal de la compañía con referencia al modelo de gestión.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación y monitoreo del proyecto.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 01 de Abril del 2010.

**Fecha de terminación:** 29 de Diciembre del 2010.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

**Responsable:**

Gerente General (Lcda. Nancy de Maldonado).

**Costo estimado del proyecto:**

US \$ 6.345, 00

**PROYECTO 2: IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.****Antecedentes:**

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA., no cuenta con un Área de Recursos Humanos, motivo por el cual es necesario la implantación de esta área para una mejor selección de personal, ya que actualmente no se cuenta con personal calificado, gran parte de los empleados no han terminado su instrucción secundaria, sus conocimientos adquiridos han sido por herencia de personal antiguo, esto genera una gran resistencia al cambio, y afecta a la compañía respecto de la competencia, por ello se debe tener personal idóneo y capacitado para un mejor desempeño y ambiente laboral, generando satisfacción y crecimiento entre las partes.

**Alcance:**

Realizar una propuesta de implementación de una Área de Recursos Humanos con una adecuada selección del personal, de manera que minimice el tiempo de los procesos, su ejecución y definir funciones claras para el personal, siendo un vínculo para crecimiento y progreso de la compañía a través de un buen nivel de desempeño y compromiso para la consecución de metas y objetivos propuestos.

**Objetivo del Proyecto:**

Implementar una Área de Recursos Humanos la cual permita una mejora continua, promulgando un compromiso bilateral obteniendo beneficios a corto plazo.

**Estrategia del Proyecto:**

Implementación del Área de Recursos para incrementar el índice de ambiente laboral.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Satisfacción del cliente interno} = \frac{\text{Total empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}}$$

**Actividades del proyecto:**

1. Determinar la ubicación de esta área dentro de la compañía.
2. Realizar un análisis de las necesidades que requiere el área de Recursos humanos.
3. Seleccionar personal idóneo para dicha área
4. Elaborar un programa de Inducción al cargo.
5. Capacitación y entrenamiento al personal.
6. Desarrollar un presupuesto para la implementación del Área.
7. Aprobar el plan de implementación.
8. Implementación del Área.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 10 de Mayo del 2010.

**Fecha de terminación:** 10 de Septiembre del 2010.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

**Responsable:**

Gerente Administrativo y Financiero (MBA. Juan Carlos Tapia).

**Costo estimado del proyecto:**

US \$ 5.130, 00

**PROYECTO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA**

**Antecedentes:**

Infelizmente, FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, no realiza capacitación al personal de manera frecuente, causando desconocimiento de algunos requerimientos; el personal por motivación propia realiza cursos de capacitación, siempre y cuando esté al acceso de los interesados. El personal requiere de capacitaciones especialmente en lo relacionado en servicio al cliente y diseño y decoración de arreglos florales, para lo cual es necesario realizar un programa de capacitación con el propósito de brindar al personal las herramientas necesarias para que se pueda optimizar la utilización de recursos, generando así procesos productivos más eficientes.

**Alcance:**

Capacitar al personal tanto administrativo como operativo de la compañía, mediante distintos cursos de capacitación de acuerdo al requerimiento de sus funciones. Lo cual permitirá a la compañía contar con un valor agregado a su personal, reflejándose en la correcta consecución de las actividades y la satisfacción, de manera que le contribuya a incrementar la productividad y mantener a su personal motivado.

**Objetivo del Proyecto:**

Capacitar al personal administrativo y operativo de la compañía, brindándoles los conocimientos necesarios para optimizar los procesos productivos y comerciales en los que estos incurren, a modo que se mejore la calidad del talento humano con el que cuenta.

**Estrategia del Proyecto:**

Desarrollar un plan de capacitación al personal para mejorar el nivel productivo de la compañía y evaluar los conocimientos adquiridos por el personal durante los cursos prácticos de capacitaciones.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Efectividad de capacitación} = \frac{\# \text{ de Horas efectivas de capacitación}}{\# \text{ total de horas programadas}}$$

**Actividades del proyecto:**

1. Análisis de la Situación Actual de FRESFLOR CÍA. LTDA.
2. Definir la capacitación a implementar.

3. Búsqueda y selección de empresa responsable de la capacitación.
4. Contratar al Capacitador.
5. Coordinar con la empresa seleccionada los planes de capacitación.
6. Programar el plan de capacitación.
7. Evaluar al personal capacitado.
8. Elaboración del Presupuesto.
9. Aprobación del Proyecto.
10. Implementación y monitoreo del proyecto.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 26 de Mayo del 2010.

**Fecha de terminación:** 29 de Octubre del 2010.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Gerente Administrativo y Financiero (MBA. Juan Carlos Tapia).

**Costo estimado del proyecto:**

US \$ 4.550, 00

**PROYECTO 4: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE PEDIDOS.****Antecedentes:**

Debido a que FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, cuenta con un gran número de pedidos al día, el no llevar un control de tiempos puede provocar la insatisfacción por parte de los clientes en cuanto al servicio ofertado, por lo que se deberá planificar de manera precisa la entrega de pedidos.

**Alcance:**

Definir una propuesta de tiempos de entrega desde la toma del pedido hasta la entrega del producto y/o servicio, enfocándose a cumplimiento de la solicitud del cliente con excelencia y en el menor tiempo.

**Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan que permita minimizar los tiempos de entrega, respetando los plazos establecidos al momento de la toma del pedido, lo cual permita mejorar la percepción del cliente y controlar los tiempos en cada uno de los procesos.

**Estrategia del Proyecto:**

Establecer límites de tiempo para toma de pedidos y entregas, a fin de minimizar los tiempos y ofrecer un servicio de calidad.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Tiempo de entrega} = \frac{\text{Tiempo real de entrega}}{\text{Tiempo programado para la entrega}} * 100$$



**Actividades del proyecto:**

1. Análisis de los tiempos de entrega actuales.
2. Analizar y determinar las razones y causas de los retrasos.
3. Establecer un tiempo adecuado para el cliente.
4. Implementar mejoras al servicio de entrega tomando en cuenta las urgencias de los clientes.
5. Realizar el presupuesto del proyecto.
6. Aprobación del proyecto.
7. Implementación del proyecto.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 10 de Enero del 2011

**Fecha de terminación:** 11 de Julio del 2011

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

**Responsables:**

Gerente de Compras (Sra. Irene Aguinaga).

**Costo estimado del Proyecto:**

US \$ 2.930, 00

**PROYECTO 5: PLAN DE CONTROL DE INVENTARIOS****Antecedentes:**

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA., no registra un eficiente control de inventarios, conllevando a una considerable cantidad de desperdicios, generando el desconocimiento con exactitud de lo que ingresa y sale de bodega, ni su óptimo abastecimiento existiendo déficits que retrasan en cierta manera a la producción, con dicho control se podría reutilizar aquella materia prima que ha sido desechada sin haberla dado mayor uso.

**Alcance:**

Ejecutar un sistema de control de inventarios para fortalecer a la compañía a fin de disminuir la cantidad de desperdicios y mantener un control adecuado de los ingresos y egresos de bodega, optimizando costos de producción, de manera que aquella materia prima que fue desechada se la pueda adaptar y realizar otros productos, convirtiéndose en un ingreso más para la compañía.

**Objetivo del Proyecto:**

Disponer de un sistema de control de inventarios que permita mantener un adecuado control de materia prima, minimizando los tiempos, costos, gastos y evitar retrasos en la producción de manera eficiente y oportuna, reutilizando la materia prima a fin de contar con otras alternativas de producción para los clientes siendo que esto beneficiará a un mejor control de los recursos de la compañía.

**Estrategia del Proyecto:**

Contar con un adecuado sistema de control de inventarios que nos permita mantener un control óptimo de materia prima de manera ágil y oportuna, para que luego esta materia prima sea utilizada y reutilizada en la elaboración y distribución de los productos que ofrece FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Nivel de reutilización} = \frac{\text{Total de materia prima reutilizada}}{\text{Total materia prima}}$$

**Actividades del proyecto:**

1. Solicitar reporte de inventarios.
2. Análisis del sistema actual de inventarios.
3. Planificar el control de inventarios.
4. Buscar software para el control de inventarios.
5. Cotizar software para el control de inventarios.
6. Determinar el Presupuesto.
7. Aprobar el presupuesto.
8. Implementación y control del proyecto.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 01 de Julio del 2011.

**Fecha de terminación:** 12 de Diciembre del 2011.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

**Responsable:**

Gerente General (Lcda. Nancy de Maldonado).

**Costo estimado del proyecto:**

US \$ 925, 00

**PROYECTO 6: PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON  
PROVEEDORES****Antecedentes:**

Fresflor Cía. Ltda, no posee un procedimiento estratégico bien definido con los proveedores; sin embargo, la compañía actualmente trabaja con NATUPLANT S.A, (Plantas); LATIN FRESH (Flores de Verano); AGRITAB CIA. LTDA. (Flores); JUMBO ROSES (Rosas); MARIA FERNANDA JACOME (Artículos de Floristería) quienes a través de una base de datos nos proveen los requerimientos del momento.

Los sistemas que posee la compañía, no satisfacen mayormente las necesidades, se enfocan en la disponibilidad del proveedor, restándole con esto competitividad a la compañía en el mercado. Es por ello que se hace

necesario que la compañía disponga de alianzas estratégicas a fin de que se pueda incrementar la productividad, disminuir costos e incrementar la satisfacción del cliente.

**Alcance:**

Desarrollar un plan de alianzas estratégicas con los proveedores, para que la compañía mantenga precios competitivos y mejore la calidad de su producto, aprovechando de mejor manera las oportunidades del mercado y a su vez poder definir políticas claras de créditos con los proveedores.

**Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores, a fin de mantener precios competitivos, elevar la calidad de nuestros productos con la mejor materia prima que nos proporcionan y de esta manera evitar retrasos en los tiempos de entrega de los productos y servicios.

**Estrategia del Proyecto:**

Impartir mejores condiciones de negociación, que sea beneficioso para ambas partes, creando incentivos de compras a proveedores que tengan certificación de calidad y este a su vez permita a la compañía cumplir con los requerimientos de los clientes.

Definir políticas estratégica de cumplimiento e inclusive donde se establezcan sanciones a los proveedores que incumplan con lo acordado.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Alianzas estratégicas} = \frac{\# \text{Alianzas estratégicas efectivas}}{\text{total alianzas estratégicas}}$$

**Actividades del proyecto:**

1. Establecer un equipo de trabajo encargado.
2. Evaluar el sistema actual de cada uno de los proveedores.
3. Identificar los problemas que han venido generando los proveedores el último año.
4. Análisis de proveedores existentes en el mercado.
5. Selección de proveedores más idóneos.
6. Establecer convenios con los proveedores seleccionados.
7. Elaborar una propuesta para mejorar la relación con los proveedores.
8. Realizar una revisión conjunta con los proveedores seleccionados.
9. Implementar un sistema de control para los proveedores.
10. Elaborar el presupuesto del proyecto.
11. Aprobación del proyecto.
12. Implementación y monitoreo del proyecto.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 18 de Abril del 2011.

**Fecha de terminación:** 30 de Noviembre del 2011.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

**Responsable:**

Gerente de Compras (Sra. Irene Aguinaga).

**Costo estimado del proyecto:**

US \$ 2.850, 00

### **5.3.2 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO**

#### **PROYECTO 7: IMPLEMENTAR CRM**

**Antecedentes:**

El contar con un CRM ayudará a incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas además de generar una mayor lealtad hacia el cliente, tener un marketing más efectivo con la apertura de nuevos mercados.

**Alcance:**

Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única independientemente como canal de contacto con ellos: ya sea vía telefónica, sitio web, visita personal, permitiendo una correcta implementación a través de este modelo que brinde resultados efectivos, mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

**Objetivo del Proyecto:**

Implementar efectivamente el sistema CRM que permitirá mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, de una manera significativa con mayores ventas y mayor rentabilidad para la compañía.

**Estrategia del Proyecto:**

Anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, facilitando su aplicación, desarrollo y aprovechamiento, para una mejor comunicación directa con el cliente.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Índice de satisfacción al cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$$

**Actividades del proyecto:**

1. Evaluación de las necesidades y requerimientos de la compañía.
2. Diseño de la estrategia y agilidad organizacional.
  - Asegurarse que todos los integrantes del grupo entienden y aceptan la estrategia de CRM.
  - Crear una cultura organizacional, que acepte los cambios y pueda adaptarse a los nuevos procesos.
  - Asegurar que el marketing y la tecnología trabajen juntos en el desarrollo de las bases de datos de los clientes que proveen una vista completa de las interacciones de todos los clientes.
3. Identificar las empresas que ofrecen el sistema CRM.



4. Selección de la empresa que va a proveer el sistema.
5. Planeación y Análisis para la ejecución de CRM.
  - Disponibilidad de datos.
  - Identificación de clientes.
  - Ejecución de las interacciones con los clientes.
6. Establecer características del sistema con la empresa seleccionada.
7. Realizar pruebas pilotos del sistema.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación y monitoreo del proyecto.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 14 de Marzo del 2011.

**Fecha de terminación:** 16 de Julio 2012.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

**Responsables:**

Gerente de Ventas (Tecnóloga Cecilia Vega).

**Costo estimado del proyecto:**

US \$ 3.170, 00

**PROYECTO 8: REDISEÑAR DE LA PÁGINA WEB ACTUAL****Antecedentes:**

La página web con la que cuenta actualmente FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA es un medio importante que proporciona información de la compañía referente a los productos, servicios y artículos complementarios que ofrece la mismas, además de poder realizar ventas on-line a fin de que el cliente se evite el ir hasta las sucursales y optimizarles su tiempo.

**Alcance:**

Promover la imagen de la compañía a nivel nacional, dando a conocer su historia, productos y servicios; a que se dedica la compañía, de manera que se pueda mejorar la imagen de la misma a través del rediseño de la página web, a su vez incrementar la recepción de opinión de los clientes y de quienes visiten la página web.

**Objetivo del Proyecto:**

Redefinir la página web de la compañía a fin de poder tener un mayor acceso de información relacionada con la compañía y que sus clientes conozcan más a fondo la trayectoria de la misma, a que se dedican, sus productos, artículos de floristería, completos y servicios adicionales que ofrece la compañía que de igual forma pueden ser adquiridos por los clientes.

**Estrategia del Proyecto:**

Dar a conocer la diversidad de productos y artículos con lo que cuenta la compañía.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Visitas página web} = \frac{\text{Total visitas al mes}}{\text{Total visitas al año}}$$

**Actividades del proyecto:**

1. Establecer las necesidades para rediseñar la página web.
2. Elaborar una propuesta para el rediseño de la página web.
3. Personal encargado buscar un consultor para su rediseño.
4. Seleccionar al consultor idóneo.
5. Plantear los puntos claves que se deben considerarse dentro de rediseño.
6. Implementar un sistema innovador para el desarrollo del rediseño de manera que sea más informativo para los clientes.
7. Buscar medios publicitarios para su difusión.
8. Elaborar el presupuesto del proyecto.
9. Aprobación del proyecto.
10. Implementación del proyecto.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 09 de Mayo del 2011.

**Fecha de terminación:** 11 de Junio del 2012.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

**Responsables:**

Gerente de Ventas (Tecnóloga Cecilia Vega).

**Costo estimado del proyecto:**

USD: \$ 3.220, 00

**PROYECTO 9: IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO POST - VENTA**

**Antecedentes:**

Como en toda empresa, los clientes son lo más importante para FRESFLOR CÍA. LTDA., por esta razón se los debe cuidar como al activo máspreciado de la compañía. La mejor manera de fidelizar a los clientes consiste en crear una magnífica relación entre clientes y compañía, la misma que se consigue ofreciendo un excelente producto y servicio de calidad que brinde seguridad a sus clientes.

Actualmente la empresa mantiene buenas relaciones con clientes y proveedores, pero en ocasiones el servicio post-venta y el cumplimiento de pedidos sobre medidas tardan en llegar al cliente, lo que desfavorece en cierta parte la imagen de la compañía, por otro lado aunque se producen productos de buena calidad, es necesario elevar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a diseños e innovación, los mismos que deben ir mejorándose para poder enfrentar a la competencia que nos rodea y alcanzar una mayor parte del mercado.

**Alcance:**

Definir una propuesta de mejora de servicio al cliente y de un sistema de captación y gestión de reclamos, estableciendo una cultura orientada al cliente con el objeto de mejorar la calidad de los productos y establecer un servicio post-venta.

**Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan que permita mejorar la atención del cliente, especialmente en el servicio post-venta y gestión de reclamos, a través de un sistema de quejas y obtener sugerencias de los clientes para mejorar el servicio y la calidad de sus productos, esto debe ir encaminado a atender las necesidades de los clientes de manera rápida, eficaz y un servicio post venta que brinde garantía, seguridad a los clientes, con el fin de incrementar su percepción hacia la marca.

**Estrategia del Proyecto:**

Implementar un servicio post-venta el cual permita consolidar la relación de la compañía con el cliente. Además de crear un sistema de quejas que ayude a conocer lo que piensa el cliente de nuestros productos y servicios de manera que se mejore la calidad de los mismos.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Fidelidad de los Clientes = Clientes frecuentes / total clientes

$$\text{Fidelidad de los Clientes} = \frac{\text{Clientes Frecuentes}}{\text{Total clientes}}$$

**Actividades del proyecto:**

1. Evaluar los requerimientos y expectativas de los clientes, mediante encuestas.
2. Análisis del proceso del servicio post-venta actual.
3. Analizar los resultados obtenidos.
4. Determinar el tipo de servicio post venta más adecuado para la compañía.
5. Definir el proceso de servicio post venta que va a ser implementado.
6. Aprobación del proyecto.
7. Implementación y monitoreo del proyecto.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 01 de Junio del 2011.

**Fecha de terminación:** 28 de Septiembre del 2012.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

**Responsable:**

Gerente Ventas (Tecnóloga Cecilia Vega).

**Costo estimado del proyecto:**

US 2.200, 00

**PROYECTO 10: IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS SUCURSALES****Antecedentes:**

La necesidad de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA de ampliar su mercado se va incrementando con el transcurrir, lo mismo ocurre con la gran mayoría de empresas, y debido a las actuales condiciones económicas del país, la demanda se contrae continuamente. Por tal motivo la compañía debe aprovechar su ventaja de tener un alto porcentaje de posicionamiento en el mercado y para incrementar sus ventas debe incursionar hacia nuevas regiones.

**Alcance:**

Establecer una propuesta para incursionar en nuevas regiones a nivel nacional de manera que se pueda incrementar la participación del mercado y poder satisfacer las necesidades del cliente con productos y servicios de calidad.

**Objetivo del Proyecto:**

Incrementar los niveles de ventas de la compañía, a través de la implementación de nuevas sucursales y nichos potenciales.

**Estrategia del Proyecto:**

Incursionar en mercados emergentes a través de las diferentes sucursales e incrementarlas a nivel nacional, las mismas que sirvan de enlace entre los clientes y la compañía.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Crecimiento de ventas} = \left( \frac{\text{Ventas Actual}}{\text{Ventas Anteriores}} \right) - 1 * 100$$

**Actividades del proyecto:**

1. Realizar un estudio para ampliar nuevas sucursales.
2. Determinar cuál de las sucursales se presenta como la más atractiva para la compañía.
3. Atraer a clientes meta hacia las nuevas sucursales mediante publicidad de los productos que Fresflor Cía. Ltda comercializa y elabora.
4. Determinar políticas comerciales y de venta.
5. Análisis de factibilidad.
6. Elaboración del Presupuesto del proyecto.
7. Aprobación del Presupuesto.
8. Designación de responsables.
9. Implementación del proyecto.

**Tiempo:**

**Fecha de inicio:** 01 de Febrero del 2011.

**Fecha de terminación:** 29 de Octubre del 2012.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.




**Responsable:**

Gerente Ventas (Tecnóloga Cecilia Vega).

**Costo estimado del proyecto:**


US \$ 7.450, 00

**5.3.3 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS**
**Tabla 66: Programación del Proyecto N. 1**

 <b>PROYECTO N. 1</b>																
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Administrativo - Financiero														
PROGRAMA:		PROCESO INTERNO - Proceso Administrativo														
PROYECTO:		Plan de difusión del modelo de gestión estratégica														
RESPONSABLE:		Gerencia General														
<b>II. OBJETIVOS</b>																
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Difundir el Modelo de Gestión Estratégica, que permita mantener una cultura corporativa de cambio a través del BSC, a fin de mejorar la gestión interna de la compañía logrando un mejor posicionamiento en el mercado y la consecución de los objetivos.														
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégico.														
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN</b>																
a.- Planificación de Estudio																
TIEMPO		2010										PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO
No.	ACTIVIDAD	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	RH	RF	RT	RM		
1	Presentación a nivel directivo del modelo de gestión estratégica.										300			30	330	
2	Establecer un cronograma para la difusión y capacitación.										80		20		100	
3	Selección de medios de difusión.										450			150	600	
4	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la compañía.										250		40	120	410	
5	Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.											700	200	100	1000	
6	Evaluación al personal de la compañía con referencia al modelo de gestión.										170		100	60	330	
7	Elaboración del presupuesto.										350		50	25	425	
8	Aprobación del proyecto.										140		30	30	200	
9	Implementación y monitoreo del proyecto.										500	2100	200	150	2950	
<b>TOTAL</b>											<b>2240</b>	<b>2800</b>	<b>640</b>	<b>665</b>	<b>6345</b>	
FECHA DE INICIO:											01 de Abril del 2010.					
FECHA DE CULMINACIÓN:											29 de Diciembre del 2010.					
UNIDAD DE MEDIDA:											% de estrategias ejecutadas					


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Tabla 67: Programación del Proyecto N. 2**

 <span style="float: right;">PROYECTO N. 2</span>														
I. INFORMACIÓN GENERAL														
UNIDAD DE NEGOCIO:		Administrativo - Financiero												
PROGRAMA:		CAPITAL INTANGIBLE - Capacitación												
PROYECTO:		Implementación del Área de Recursos Humanos												
RESPONSABLE:		Gerente Administrativo - Financiero												
II. OBJETIVOS														
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Implementar una Área de Recursos Humanos la cual permita mejora continua, promulgando un compromiso bilateral obteniendo beneficios a corto plazo.												
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Implementación del Área de Recursos para incrementar el índice de ambiente laboral.												
III. CURSOS DE ACCIÓN														
a.- Planificación de Estudio														
TIEMPO		2010						PRESUPUESTO				TOTAL		
No.	ACTIVIDAD	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	RH	RF	RT	RM	PRESUPUESTO	
1	Determinar la ubicación de esta área dentro de la compañía.								240			100	340	
2	Realizar un análisis de las necesidades que requiere el área de Recursos humanos.								200		80	50	330	
3	Seleccionar personal idóneo para dicha área								300		130	90	520	
4	Elaborar un programa de Inducción al cargo.								350		70	60	480	
5	Capacitación y entrenamiento al personal.								400		150	80	630	
6	Desarrollar un presupuesto para la implementación del Área.								360		50		410	
7	Aprobar el plan de implementación.								120		50	50	220	
8	Implementación del Área.								450	1500	200	50	2200	
<b>TOTAL</b>									<b>2420</b>	<b>1500</b>	<b>730</b>	<b>480</b>	<b>5130</b>	
FECHA DE INICIO:									10 de Mayo del 2010.					
FECHA DE CULMINACIÓN:									10 de Septiembre del 2010.					
UNIDAD DE MEDIDA:									Satisfacción del cliente interno.					


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Tabla 68: Programación del Proyecto N. 3**

														
PROYECTO N. 3														
I. INFORMACIÓN GENERAL														
UNIDAD DE NEGOCIO:	Administrativo - Financiero													
PROGRAMA:	CAPITAL INTANGIBLE - Capacitación													
PROYECTO:	Plan de Capacitación para el Personal de la Compañía													
RESPONSABLE:	Gerente Administrativo - Financiero													
II. OBJETIVOS														
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Capacitar al personal administrativo y operativo de la compañía, brindándoles los conocimientos necesarios para optimizar los procesos productivos y comerciales en los que estos incurrirán, a modo que se mejore la calidad del talento humano con el que cuenta.													
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Desarrollar un plan de capacitación al personal para mejorar el nivel productivo de la compañía y evaluar los conocimientos adquiridos por el personal durante los cursos prácticos de capacitaciones.													
III. CURSOS DE ACCIÓN														
a.- Planificación de Estudio														
TIEMPO		2010								PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO
		May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	RH	RF	RT	RM	
No.	ACTIVIDAD													
1	Análisis de la Situación Actual de FRESFLOR CÍA. LTDA.									240		60	40	340
2	Definir la capacitación a implementar									120			50	170
3	Búsqueda y selección de empresa responsable de la capacitación.									350		70		420
4	Contratar al Capacitador									150	840		60	1050
5	Coordinar con la empresa seleccionada los planes de capacitación									120		100	100	320
6	Programar el plan de capacitación									200		80	50	330
7	Evaluar al personal capacitado									250		70	120	440
8	Elaboración del Presupuesto.									120		40	40	200
9	Aprobación del Proyecto.									200		50	50	300
10	Implementación y monitoreo del proyecto									300	600		80	980
<b>TOTAL</b>										<b>2050</b>	<b>1440</b>	<b>470</b>	<b>590</b>	<b>4550</b>
FECHA DE INICIO: 26 de Mayo del 2010.														
FECHA DE CULMINACIÓN: 29 de Octubre del 2010.														
UNIDAD DE MEDIDA: Efectividad de capacitación														


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**Tabla 69: Programación del Proyecto N. 4**

 <b>PROYECTO N. 4</b>														
I. INFORMACIÓN GENERAL														
UNIDAD DE NEGOCIO:		Compras												
PROGRAMA:		CLIENTE - Tiempo												
PROYECTO:		Plan de mejoramiento de los tiempos de entrega de pedidos												
RESPONSABLES:		Gerente de Compras												
II. OBJETIVOS														
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Desarrollar un plan que permita minimizar los tiempos de entrega, respetando los plazos establecidos al momento de la toma del pedido, lo cual permita mejorar la percepción del cliente y controlar los tiempos en cada uno de los procesos.												
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Establecer límites de tiempo para toma de pedidos y entregas, a fin de minimizar los tiempos y ofrecer un servicio de calidad.												
III. CURSOS DE ACCIÓN														
a.- Planificación de Estudio														
TIEMPO		2011								PRESUPUESTO				TOTAL
No.	ACTIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	RH	RF	RT	RM	PRESUPUESTO
1	Análisis de los tiempos de entrega actuales.									350		160	120	630
2	Analizar y determinar las razones y causas de los retrasos.									200		70	70	340
3	Establecer un tiempo adecuado para el cliente.									120		30	50	200
4	Implementar mejoras al servicio de entrega tomando en cuenta las urgencias de los clientes.									500		150	60	710
6	Realizar el presupuesto del proyecto.									240		80		320
7	Aprobación del proyecto.									120			50	170
8	Implementación del proyecto.									360	200			560
<b>TOTAL</b>										<b>1890</b>	<b>200</b>	<b>490</b>	<b>350</b>	<b>2930</b>
FECHA DE INICIO:										10 de Enero del 2011				
FECHA DE CULMINACIÓN:										11 de Julio del 2011				
UNIDAD DE MEDIDA:										Tiempo de entrega				


**Fuente y Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

**Tabla 70: Programación del Proyecto N. 5**

 <span style="float: right;">PROYECTO N. 5</span>																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Compras														
PROGRAMA:		PROCESO INTERNO - Proceso de Producción														
PROYECTO:		Plan de control de inventarios														
RESPONSABLE:		Gerente General														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Disponer de un sistema de control de inventarios que permita mantener un adecuado control de materia prima, minimizando los tiempos, costos, gastos y evitar retrasos en la producción de manera eficiente y oportuna, reutilizando la materia prima a fin de contar con otras alternativas de producción para los clientes siendo que esto beneficiará a un mejor control de los recursos de la compañía.														
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Contar con un adecuado sistema de control de inventarios que nos permita mantener un control óptimo de materia prima de manera ágil y oportuna, para que luego esta materia prima sea utilizada y reutilizada en la elaboración y distribución de los productos que ofrece FRESFLOR CIA. LTDA.														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a.- Planificación de Estudio																
TIEMPO		2011										PRESUPUESTO				TOTAL
No.	ACTIVIDAD	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	RH	RF	RT	RM	PRESUPUESTO	
1	Solicitar reporte de inventarios.										10			10	20	
2	Análisis del sistema actual de inventarios.										30				30	
3	Planificar el control de inventarios.										150		30		180	
4	Buscar software para el control de inventarios.										20		30		50	
5	Cotizar software para el control de inventarios.										15				15	
6	Determinar el Presupuesto.										30	100	30		160	
7	Aprobar el presupuesto.										30				30	
8	Implementación y control del proyecto.										150		70		220	
<b>TOTAL</b>											<b>585</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	<b>10</b>	<b>925</b>	
FECHA DE INICIO:											01 de Julio del 2011.					
FECHA DE CULMINACIÓN:											12 de Diciembre del 2011.					
UNIDAD DE MEDIDA:											Nivel de reutilización					

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.


Tabla 71: Programación del Proyecto N. 6

													PROYECTO N. 6					
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
UNIDAD DE NEGOCIO:		Compras																
PROGRAMA:		PROCESO INTERNO - Redes de Cooperación																
PROYECTO:		Plan de alianzas estratégicas con proveedores																
RESPONSABLE:		Gerente de compras																
II. OBJETIVOS																		
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores, a fin de mantener precios competitivos, elevar la calidad de nuestros productos con la mejor materia prima que nos proporcionan y de esta manera evitar retrasos en los tiempos de entrega de los productos y servicios.																
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Impartir mejores condiciones de negociación, que sea beneficioso para ambas partes, creando incentivos de compras a proveedores que tengan certificación de calidad y este a su vez permita a la compañía cumplir con los requerimientos de los clientes.																
III. CURSOS DE ACCIÓN																		
a.- Planificación de Estudio																		
TIEMPO		2011											PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO	
No.	ACTIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	RH	RF	RT	RM	
1	Establecer un equipo de trabajo encargado.													100				100
2	Evaluar el sistema actual de cada uno de los proveedores.													220		90	10	320
3	Identificar los problemas que han venido generando los proveedores el último año.													150			30	180
4	Análisis de proveedores existentes en el mercado.													90		50		140
5	Selección de proveedores más idóneos.													100		120		220
6	Establecer convenios con los proveedores seleccionados.													200		40	20	260
7	Elaborar una propuesta para mejorar la relación con los proveedores.													150				150
8	Realizar una revisión conjunta con los proveedores seleccionados.													200		80		280
9	Implementar un sistema de control para los proveedores.													150	350			500
10	Elaborar el presupuesto del proyecto.													120				120
11	Aprobación del proyecto.													120		60	30	210
12	Implementación y monitoreo del proyecto.													120	250			370
<b>TOTAL</b>													<b>1720</b>	<b>600</b>	<b>440</b>	<b>90</b>	<b>2850</b>	
FECHA DE INICIO:													18 de Abril del 2011.					
FECHA DE CULMINACIÓN:													30 de Noviembre del 2011.					
UNIDAD DE MEDIDA:													Alianzas estratégicas					

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.




**Tabla 73: Programación del Proyecto N. 8**

		PROYECTO N. 8																			
I. INFORMACIÓN GENERAL																					
UNIDAD DE NEGOCIO:	Ventas																				
PROGRAMA:	CAPITAL INTANGIBLE - Tecnología e información																				
PROYECTO:	Rediseñar la página web actual																				
RESPONSABLE:	Gerente de Ventas																				
II. OBJETIVOS																					
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Redefinir la página web de la compañía a fin de poder tener un mayor acceso de información relacionada con la compañía y que sus clientes conozcan más a fondo la trayectoria de la misma, a que se dedican, sus productos, artículos de floristería, completos y servicios adicionales que ofrece la compañía que de igual forma pueden ser adquiridos por los clientes.																				
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Dar a conocer la diversidad de productos y artículos con lo que cuenta la compañía.																				
III. CURSOS DE ACCIÓN																					
a.- Planificación de Estudio																					
TIEMPO		2011										2012					PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO
		Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	RH	RF	RT	
No.	ACTIVIDAD																120			20	140
1	Establecer las necesidades para rediseñar la página web.																250		40		290
2	Elaborar una propuesta para el rediseño de la página web.																120		60		180
3	Personal encargado buscar un consultor para su rediseño.																100	400			500
4	Seleccionar al consultor idóneo.																90				90
5	Plantear los puntos claves que se deben considerarse dentro de rediseño.																220		150	20	390
6	Implementar un sistema innovador para el desarrollo del rediseño de manera que sea más informativo para los clientes.																150		60	200	410
7	Buscar medios publicitarios para su difusión.																120		100		220
8	Elaborar el presupuesto del proyecto.																200				200
9	Aprobación del proyecto.																200	600			800
10	Implementación del proyecto.																				
<b>TOTAL</b>																	<b>1570</b>	<b>1000</b>	<b>410</b>	<b>240</b>	<b>3220</b>
FECHA DE INICIO: 09 de Mayo del 2011.																					
FECHA DE CULMINACIÓN: 11 de Junio del 2012.																					
UNIDAD DE MEDIDA: Visitas página web																					

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.




**Tabla 74: Programación del Proyecto N. 9**

		PROYECTO N. 9																						
I. INFORMACIÓN GENERAL																								
UNIDAD DE NEGOCIO:	Ventas																							
PROGRAMA:	CLIENTE - Tiempo																							
PROYECTO:	Implementación del servicio post - venta																							
RESPONSABLE:	Gerente de Ventas																							
II. OBJETIVOS																								
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Desarrollar un plan que permita mejorar el servicio post-venta y gestión de reclamos, a través de un sistema de quejas y obtener sugerencias de los clientes para mejorar el servicio y la calidad de sus productos.																							
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Implementar un servicio post-venta el cual permita consolidar la relación de la compañía con el cliente. Además de crear un sistema de quejas que ayude a conocer lo que piensa el cliente de nuestros productos y servicios de manera que se mejore la calidad de los mismos.																							
III. CURSOS DE ACCIÓN																								
a.- Planificación de Estudio																								
TIEMPO		2011				2012				PRESUPUESTO				TOTAL										
No.	ACTIVIDAD	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	RH	RF	RT	RM	PRESUPUESTO
1	Evaluar los requerimientos y expectativas de los clientes, mediante encuestas.																			100			80	180
2	Análisis del proceso del servicio post-venta actual.																			200		60	30	290
3	Analizar los resultados obtenidos.																			120				120
4	Determinar el tipo de servicio post-venta más adecuado para la compañía.																			150		50		200
5	Definir el proceso de servicio post-venta que va a ser implementado.																			250		100		350
6	Aprobación del proyecto.																			300				300
7	Implementación y monitoreo del proyecto.																		200	400	80	80	760	
<b>TOTAL</b>																				1320	400	290	190	2200
																	FECHA DE INICIO:	01 de Junio del 2011.						
																	FECHA DE CULMINACIÓN:	28 de Septiembre del 2012.						
																	UNIDAD DE MEDIDA:	Fidelidad de los Clientes						

**Fuente y Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

**Tabla 75: Programación del Proyecto N. 10**

		PROYECTO N. 10																						
I. INFORMACIÓN GENERAL																								
UNIDAD DE NEGOCIO:	Ventas																							
PROGRAMA:	FINANCERO - Crecimiento de ventas																							
PROYECTO:	Implementación de nuevas sucursales																							
RESPONSABLE:	Gerente de Ventas																							
II. OBJETIVOS																								
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Incrementar los niveles de ventas de la compañía, a través de la implementación de nuevas sucursales y nichos potenciales.																							
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Incurcionar en mercados emergentes a través de las diferentes sucursales e incrementarlas a nivel nacional, las mismas que sirvan de enlace entre los clientes y la compañía.																							
III. CURSOS DE ACCIÓN																								
a.- Planificación de Estudio																								
TIEMPO		2011					2012					PRESUPUESTO				TOTAL								
No.	ACTIVIDAD	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	RH	RF	RT	RM	PRESUPUESTO	
1	Realizar un estudio para ampliar nuevas sucursales.																		500	300			800	
2	Determinar cuál de las sucursales se presenta como la más atractiva para la compañía.																		200			70	270	
3	Atraer a clientes meta hacia las nuevas sucursales mediante publicidad de los productos que Fresflor Cia. Ltda comercializa y elabora.																		120		100	600	820	
4	Determinar políticas comerciales y de venta.																		300		150		450	
5	Análisis de factibilidad.																		200		100		300	
6	Elaboración del Presupuesto del proyecto.																		120				120	
7	Aprobación del Presupuesto.																			100				100
8	Designación de responsables.																			200			40	240
9	Implementación del proyecto.																			800	3000	350	200	4350
<b>TOTAL</b>																		<b>2540</b>	<b>3300</b>	<b>700</b>	<b>910</b>	<b>7450</b>		
FECHA DE INICIO:																		01 de Febrero del 2011.						
FECHA DE CULMINACIÓN:																		29 de Octubre del 2012.						
UNIDAD DE MEDIDA:																		Crecimiento de ventas						

**Fuente y Elaborado por:** Geovanna Jiménez C.

## **5.4 DESARROLLO DE LOS PROYECTOS**

Para el desarrollo de proyectos se tomará en cuenta los de corto plazo debido a que generan cambios más efectivos para sus debidas mejoras, lo que conlleva al beneficio de la compañía.

De acuerdo a la priorización de proyectos se determinaron para su desarrollo los siguientes proyectos a corto plazo, los mismos que se detallan a continuación:

1. Plan de Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.
2. Implementación del Área de Recursos Humanos.
3. Plan de Capacitación para el Personal de la Compañía.
4. Plan de Mejoramiento de los Tiempos de Entrega de Pedidos.

### **5.4.1 PLAN DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **ANTECEDENTES**

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, hoy por hoy no cuenta con un modelo de gestión estratégica, lo cual dificultad al momento de alcanzar y cristalizar los objetivos planteados por la compañía, por lo que a los empleados se los debe inducir para que se sientan parte de la misma, y conozcan a fondo a cerca de la compañía y de sus prioridades para un mayor crecimiento de la compañía.

#### **ALCANCE**

Desarrollar una propuesta para la difusión del modelo de gestión estratégica, el mismo que permitirá generar conciencia en los empleados y los

comprometa con la compañía, creando una cultura de cambio en beneficio de la misma, a fin de que permita alcanzar los objetivos propuestos.

### **OBJETIVO GENERAL**

Difundir el Modelo de Gestión Estratégica, que permita mantener una cultura corporativa de cambio a través del BSC, a fin de mejorar la gestión interna de la compañía logrando un mejor posicionamiento en el mercado y la consecución de los objetivos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Involucrar a todo el personal de la compañía, para crear una cultura de cambio enfocado en la consecución de objetivos planteados.
- Dar a conocer al personal la importancia de sus labores en la compañía y de lo cual depende el éxito del modelo de gestión estratégica.
- Conocer las relaciones y el ambiente laboral en el cual se está desarrollando la compañía.

### **JUSTIFICACIÓN**

Una adecuada Difusión del Modelo de Gestión Estratégica permitirá a FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA; un direccionamiento hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, y que sirva como guía para que el personal desarrolle adecuadamente las actividades a fin de alcanzar los objetivos propuestos de manera que se sientan que forman parte importante para el progreso de la compañía.

Es necesario que exista comunicación del modelo de gestión estratégica, para que el personal se sienta parte de la compañía y se involucre dentro de

la misma para la consecución de objetivos establecidos, por lo tanto es importante la difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que se enfoca al cambio en la mentalidad de los empleados y crear una cultura acertada para enfrentar los cambios del entorno.

## **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES**

### **ACTIVIDAD 1: Presentación a nivel directivo el modelo de gestión estratégica.**

Una vez determinado y estructurado el Modelo de gestión Estratégica basado en BSC, se lo debe presentar a los directivos de la compañía el cual está integrado por: Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Compras y Gerente de Ventas; para que pueda ser analizado y aprobado; el mismo que será explicado de forma clara el desarrollo del modelo en sí, mediante láminas de Power Point y resaltar los puntos más importantes como:

- Determinación del Problema (Diagrama de Ishikawa).
- Introducción del modelo de gestión estratégica.
- Importancia de su implementación.
- Diagnóstico situacional de la compañía.
- Mapa estratégico corporativo.
- Mapa estratégico por perspectivas.
- Cuadro de mando integral.
- Proyectos a realizarse.
- Presupuesto de los proyectos.
- Conclusiones y Recomendaciones.

**ACTIVIDAD 2: Establecer un cronograma para la difusión y capacitación.**

Cuando haya sido aprobado el proyecto, se determinará el tiempo para comunicar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica al personal administrativo y operativo de la compañía conjuntamente con la coordinación de Gerencia General para establecer un cronograma en que el personal va a asistir a la difusión del mismo, esto se lo realizará en base a la carga de trabajo que tienen los empleados a fin de no afectar las actividades de la compañía. Por lo tanto el cronograma para la difusión y la capacitación del modelo de gestión estratégico se considerará ciertos factores:

- Tiempo requerido para seleccionar la información que va a ser difundida.
- Tiempo para la preparación e impresión del material requerido.
- Tiempo en el que tanto el personal administrativo y operativo no cuenten con grandes cargas de trabajo y estén prestos a recibir la difusión del modelo de gestión estratégica.

Cuando ya se hayan establecido los tiempos anteriormente mencionados, se determinarán las fechas pertinentes para su difusión:

**Tabla 76: Cronograma de Difusión y Capacitación del Modelo de Gestión Estratégica**

 <b>CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN</b>		
Hora	Fecha	Actividad
		1
08:30 – 10:30	Viernes, 14 de Mayo 2010	Presentación del Modelo de Gestión Estratégica al personal de la compañía
08:30 – 10:30	Viernes, 21 de Mayo 2010	
10:00 – 12:00	Viernes, 28 de Mayo 2010	
		2
13:30 – 16:30	Viernes, 11 de Junio 2010	Capacitar a todo el personal respecto al Modelo de Gestión Estratégica
08:30 – 10:30	Viernes, 18 de Junio 2010	
08:30 – 10:30	Viernes, 25 de Junio 2010	
		3
09:00 – 10:30	Viernes, 02 de Julio 2010	Evaluación respectiva del Modelo de Gestión Estratégica
10:30 – 11:30	Viernes, 02 de Julio 2010	

Como se puede apreciar en la tabla 77, para dicho cronograma se han determinado los días viernes para llevar a cabo la difusión, ya que en estos días existe menos carga de trabajo, en el transcurso de las horas indicadas, lo cual hace factible la participación de todos los empleados de la compañía.

### **ACTIVIDAD 3: Selección de medios de difusión.**

Se analizarán los mejores medios de difusión para que todo el personal que integra la compañía tanto el personal administrativo, operativo como directivos, tenga acceso a una comunicación clara y concreta, la misma que permita el cumplimiento de sus funciones con referencia al objetivo de cada área. Por tal motivo se ha seleccionado los siguientes medios para su difusión:

- Presentaciones en flash player con información clave acerca de la compañía. **(Ver anexo B1).**
- Folletos informativos **(Tríptico - Ver anexo B2).**
- Boletín Electrónico **(Ver anexo B3).**
- Pancartas Difusoras del Mapa estratégico corporativo
- Realización de talleres.

### **ACTIVIDAD 4: Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la compañía.**

La presentación del Modelo de Gestión Estratégica basado en BSC se lo dará a conocer al personal de todas las áreas tanto administrativo y operativo, el cual tiene como objetivo dar a conocer el Mapa Estratégico donde puedan ver claramente los objetivos esperados y las estrategias a utilizar. Además presentar los proyectos a implementarse, donde podrán

identificar cada una de sus responsabilidades y comprometerse con la consecución de los mismos.

Para poder realizar la presentación, se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Introducción del modelo de gestión estratégico
- Importancia de su implementación
- Mapa estratégico corporativo.
- Cuadro de mando integral.
- Proyectos de implementación y mejora.
- Presupuesto de los proyectos.

#### **ACTIVIDAD 5: Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.**

Para que el personal de la compañía se sienta identificado con los objetivos a cumplir, y logre un buen desempeño con su trabajo conllevándolo al cumplimiento de metas, se desarrollarán una capacitación completa para el personal, misma que se la realizará en los horarios que fueron establecidos en el cronograma anterior, para lo cual se programarán dos talleres para un mejor conocimiento por parte del personal y una adecuada integración entre ellos:

#### **TALLER TEÓRICO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Este taller permite instruir a los empleados a cerca del modelo de gestión estratégica, en el cual se hará énfasis en puntos importantes y claves de los mismos como:



- ¿Qué es un modelo de gestión estratégico?
- ¿Cuáles son las ventajas de implementar un modelo de gestión estratégico?
- Importancia del Cuadro de Mando Integral.
- Beneficios del Cuadro de Mando Integral.
- ¿Qué perspectivas se maneja dentro de la implementación de un BSC?
- Mapa estratégico corporativo

La exposición de los temas se realizará en Power Point y cada empleado recibirá un folleto informativo sobre el modelo de gestión estratégico

### **TALLER DE INTEGRACIÓN ENTRE EL PERSONAL**

Este taller tiene como objetivo el mejorar las relaciones entre los empleados e inmiscuir los valores y principios organizacionales, realizar las actividades en función de trabajo en equipo para un fin común y conocer acerca de la filosofía de la compañía

Para la ejecución de dicho taller se realizarán las siguientes actividades:

- Realizar una charla acerca de la unión laboral, su importancia y la consecución de objetivos empresariales.
- Formar grupos de trabajo.
- Realizar actividades dinámicas concernientes con los temas tratados.
- Pancartas comunicativas con la filosofía corporativa de la compañía.
- Comentarios y sugerencia de los empleados.
- Evaluación de lo captado y difundido a cada empleado.

**ACTIVIDAD 6: Evaluación al personal de la compañía con referencia al modelo de gestión.**

Una vez realizada la capacitación al personal de la compañía se evaluará lo aprendido y recordado por los empleados, a fin de poder determinar el grado de conocimiento por parte del personal con referencia al modelo de gestión estratégica. Por consiguiente se le entregará al personal capacitado el siguiente formulario para su respectiva evaluación (**Ver anexo B4**).

**ACTIVIDAD 7: Elaboración del presupuesto.**

Para el proyecto se tomaron en cuenta los siguientes gastos

**Tabla 77: Presupuesto Total del Proyecto N. 1**

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>HUMANOS</b>	2240
<b>FINANCIEROS</b>	2800
<b>TECNOLÓGICOS</b>	640
<b>MATERIALES</b>	665
<b>PRESUPUESTO</b>	6345

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**ACTIVIDAD 8: Aprobación del proyecto.**

La aprobación del proyecto es una decisión entre la Gerencia General y los Directivos de la compañía, ya que estudiando los resultados y la factibilidad del mismo se podría invertir para mejoras de la compañía, por lo cual se deberá presentar la propuesta, en la que constará los medios a utilizarse y el

cronograma de actividades, mismo que debe ser analizado y debidamente aprobado.

### **ACTIVIDAD 9: Implementación y monitoreo del proyecto.**

Una vez aprobado el proyecto se procederá a implementar el modelo de gestión estratégica para la compañía; el grupo encargado de ejecutarlo empezará a contratar y adquirir los recursos necesarios con el fin de cumplir con el cronograma establecido, evaluando constantemente el conocimiento del personal y los avances del proyecto en función de que las actividades deben ser cumplidas eficazmente, por otro lado el monitoreo del proyecto se lo realizará a lo largo de los 8 primeros meses hasta llegar al 100% en los 3 años, donde se evaluará los resultados del Modelo de Gestión Estratégica y se realizarán retroalimentaciones para mejorar el desarrollo del mismo.

## **5.4.2 PLAN PARA IMPLEMENTAR UNA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

### **ANTECEDENTES**

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, no cuenta con un Área de Recursos Humanos, motivo por el cual es necesario la implantación de esta área para una mejor selección de personal, ya que actualmente no se cuenta con personal calificado, gran parte de los empleados no han terminado su instrucción secundaria, sus conocimientos adquiridos han sido por herencia de personal antiguo, esto genera una gran resistencia al cambio, y afecta a la compañía respecto de la competencia, por ello se debe tener personal idóneo y capacitado para un mejor desempeño y ambiente laboral, generando satisfacción y crecimiento entre las partes.

### **ALCANCE**

Realizar una propuesta de implementación del Área de Recursos Humanos con una adecuada selección del personal, de manera que minimice el tiempo de los procesos, su ejecución y definir funciones claras para el personal, siendo un vínculo para crecimiento y progreso de la compañía a través de un buen nivel de desempeño y compromiso para la consecución de metas y objetivos propuestos.

### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar una Área de Recursos Humanos la cual permita mejora continua, promulgando un compromiso bilateral obteniendo beneficios a corto plazo.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar los medios adecuados para que los trabajadores puedan llevar a cabo sus tareas.
- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de la compañía.
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Seleccionar y promocionar al personal, con la correspondiente adecuación de las personas a los puestos más adecuados.

## JUSTIFICACIÓN

La organización moderna valora a la persona humana por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa. Por tal motivo es que toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario implementar el Área de Recursos Humanos de manera que se pueda obtener mayor potencial intelectual y las habilidades que puede ofrecer el candidato y respectivo desarrollo para la compañía.

## DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

**ACTIVIDAD 1: Determinar la ubicación de esta área dentro de la compañía.**

Buscar dentro del espacio físico de la compañía el lugar más adecuado para la implementación del Área de Recursos Humanos, la misma que se encuentre al alcance de todo el personal para conocer sus necesidades y

actuar oportunamente en los casos que sean necesarios; así como también para la realización de capacitaciones, evaluaciones al personal, procesos de reclutamiento y selección.

**ACTIVIDAD 2: Realizar un análisis de las necesidades que requiere el ÁREA de Recursos humanos.**

Con el fin de contar con una eficiente y eficaz Área de Recursos Humanos y que las personas que laboren en la misma se procederá a equipar el espacio físico destinado con los activos necesarios para su correcto funcionamiento.

Entre los activos a utilizar en esta área tenemos los siguientes:

- Muebles y ensures
- Equipos de computación
- Equipos y útiles de oficina


**Tabla 78: Solicitud de Suministros y Materiales de Oficina**

 <b>SOLICITUD DE SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA</b>		
<b>SOLICITADO POR:</b>		
<b>ÁREA :</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>DESCRIPCION</b>	<b>Und.</b>	<b>CANTIDAD SOLICITADA</b>
Borrador de queso	Und.	2
Carpetas	Und.	4
Clips estandar	Cajas	1
Corrector líquido	Und.	2
Cuadernos académicos cuadro	Und.	2
Esferos color azul	Und.	2
Esferos color negro	Und.	2
Lapices	Und.	2
Grapador	Und.	1
Reglas	Und.	2
Resaltadores	Und.	2

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

- Software adecuado o a su vez una base de datos del personal.

**Tabla 79: Base de Datos del Personal**



BASE DE DATOS DEL PERSONAL							
							
NOMBRE	GERENCIA	JEFATURA	AREA	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO	No. DE TELÉFONO	EXTENSIÓN TELEFÓNICA

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**ACTIVIDAD 3: Seleccionar personal idóneo para dicha área.**

Debido a que no existe un plan de reclutamiento y sección de personal propio de la compañía, se procederá a analizar las Hojas de Vida y de acuerdo al historial o experiencia de los candidatos preseleccionados se realizarán entrevistas con el Gerente General para luego determinar las personas más adecuadas para realizar las actividades del área a implantar.

**Tabla 80: Perfil y Descripción del Cargo**

 <b>ESPECIFICACIÓN PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			 <b>ESPECIFICACIÓN PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Versión: 00		Fecha:	Código: 001.0000.0000		Código: 001.0000.0000	
<b>PERFIL DEL CARGO</b> Hoja 1 de 2			<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> Hoja 2 de 2			
Nombre del Cargo:			Nombre del Cargo:			
<b>REQUISITOS A EVALUAR DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN:</b>			Gerencia o Jefatura:      Jefe Inmediato:			
	<i>Requisito</i>	<i>Descripción</i>	<b>1. Objetivos del Cargo</b>			
<i>Educación</i>	<input type="checkbox"/> Básica <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Tecnológica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Especializada		<b>2. Responsabilidades</b>			
<i>Conocimientos Específicos</i>	<input type="checkbox"/> Idiomas <input type="checkbox"/> Sistemas <input type="checkbox"/> Otros		<b>GERENCIALES</b>  <b>OPERATIVAS</b>  <b>ESPECÍFICAS</b>			
<i>Experiencia</i>	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input type="checkbox"/> 2 - 3 años <input type="checkbox"/> 3 - 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años					
<i>Requisitos particulares</i>	<input type="checkbox"/> Habilidades <input type="checkbox"/> Otros					
<i>Exámenes Médicos requeridos</i>	<input type="checkbox"/>					
<i>Observaciones</i>						
Nombre de quien elaboró: Cargo: Firma:		Nombre de quien revisó: Cargo: Firma:	Nombre de quien aprobó: Cargo: Firma:			

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



**ACTIVIDAD 4: Elaborar un programa de Inducción al cargo.**


La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la compañía, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados, para así efectuar contribuciones positivas a la compañía.

Antes de realizar el cronograma de Inducción al Cargo se deberá llenar un formulario como parte del Proceso de Inducción al Cargo.

**Tabla 81: Perfil y Descripción del Cargo**

PROCESO DE INDUCCIÓN AL CARGO											
NOMBRE											
PUESTO											
AREA	TEMA	ENTREGABLES	DURACION	RESPONSABLE	HORARIO			FIRMA RESPONSABLE DE LA INDUCCION	EVALUACION NUEVO EMPLEADO (SOBRE 5 PUNTOS)	COMENTARIO NUEVO EMPLEADO	
					FECHA	HORA INICI	HORA FIN				
GERENCIA GENERAL											
COORDINACION ADMINISTRATIVO - FINANCIERO											

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

El programa de inducción contendrá las siguientes actividades (**Ver anexo C1**).

#### **ACTIVIDAD 5: Capacitación y entrenamiento al personal.**

Una vez que se cuente con el personal completo para el área de Recursos Humanos y que se ha realizado la inducción necesaria, se procederá a determinar los temas de capacitación necesarios para poner al día a dicho personal en las actividades que se relacionan con el área, con el fin de conseguir el mejor desempeño de cada uno de los empleados.

Entre los temas para la capacitación tenemos como principales a los siguientes:

- Conocimiento de la misión del cargo.
- Conocimiento de las actividades que realiza la compañía (Giro del Negocio).
- Definir las funciones a desarrollar en dicha área.
- Todo lo referente al software que se utilizará en el área.

#### **ACTIVIDAD 6: Desarrollar un presupuesto para la implementación del Área.**

Para llevar a cabo la gestión del Área de Recursos Humanos, es necesario plantear un presupuesto que servirá como guía para no incurrir en gastos innecesarios, es decir distribuir de manera errónea los recursos financieros de la compañía.

**Tabla 82: Presupuesto Total del Proyecto N. 2**

PRESUPUESTO TOTAL	
RECURSOS	TOTAL
HUMANOS	2420
FINANCIEROS	1500
TECNOLÓGICOS	730
MATERIALES	480
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>5130</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

#### **ACTIVIDAD 7: Aprobar el plan de implementación.**

Se pone en consideración de la gerencia el plan elaborado, esto con el afán de que el gerente realice las correcciones que considere necesarias y dé el visto bueno para la ejecución del mismo. La presentación para la implementación de dicha Área contendrá material impreso y una presentación en PowerPoint.

#### **ACTIVIDAD 8: Implementación del Área.**

Una vez concluidas las actividades establecidas para este proyecto, se procederá a implementar el mismo, es por ello que es necesario que todas las actividades sean cumplidas eficazmente.

### **5.4.3 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA.**

#### **ANTECEDENTES**

Infortunadamente, FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, no realiza capacitación al personal de manera frecuente, causando desconocimiento de algunos requerimientos; el personal por motivación propia realiza cursos de capacitación, siempre y cuando esté al acceso de los interesados. El personal requiere de capacitaciones especialmente en lo relacionado en servicio al cliente y diseño y decoración de arreglos florales, para lo cual es necesario realizar un programa de capacitación con el propósito de brindar al personal las herramientas necesarias para que se pueda optimizar la utilización de recursos, generando así procesos productivos más eficientes.

#### **ALCANCE**

Capacitar al personal tanto administrativo como operativo de la compañía, mediante distintos cursos de capacitación de acuerdo al requerimiento de sus funciones. Lo cual permitirá a la compañía contar con un valor agregado a su personal, reflejándose en la correcta consecución de las actividades y la satisfacción, de manera que le contribuya a incrementar la productividad y mantener a su personal motivado.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Capacitar al personal administrativo y operativo de la compañía, brindándoles los conocimientos necesarios para optimizar los procesos productivos y comerciales en los que estos incurren, a modo que se mejore la calidad del talento humano con el que cuenta.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar capacitación a cada uno de los empleados de la compañía, desarrollando la eficacia y eficiencia laboral.
- Brindar cursos de capacitación al personal administrativo y operativo de la compañía.
- Cubrir las necesidades de capacitación, según requerimiento de la compañía y necesidades propias del personal.

## JUSTIFICACIÓN

El plan de capacitación para los empleados ayudará al desarrollo personal e intelectual de los mismos, además se puede generar procesos productivos y administrativos más eficientes, reducción de los costos de producción e incrementar las utilidades.

La capacitación facilitará la obtención de los objetivos contemplados en los planes estratégicos y operativos, esto se conseguirá manteniendo al personal capacitado, entrenado y motivado de manera que se puedan actualizar, enriquecer y perfeccionar los conocimientos de los empleados que laboran en la compañía. Por otro lado, resulta necesario expresar que los planes de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la compañía.

## DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

### ACTIVIDAD 1: Análisis de la Situación Actual de FRESFLOR CÍA. LTDA

Actualmente FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, no posee un plan de capacitación para sus empleados, es por ello que requiere de uno, siendo este una herramienta que ayudará en el proceso de cumplimiento de los objetivos, para aquello es muy importante antes de emprender con el proyecto analizar lo que los empleados de dicha compañía requieren en cuanto a la capacitación y desarrollo de sus habilidades.

Debido a algunas falencias que se presentan en la prestación del servicio al cliente se ha determinada que se debe impartir un curso de capacitación en un horario flexible para su optimo desempeño dentro de la compañía.

**ACTIVIDAD 2: Definir la capacitación a implementar**

Se deberá definir la capacitación a implementarse y difundirse de acuerdo a los requerimientos del personal y de la compañía, a fin de analizar empresas que puedan brindar el servicio de capacitación necesitado por la misma.

La capacitación a ser dictada al personal será elegida a través de reuniones con directivos y personal de la compañía en la que se realizará una lluvia de ideas para conocer los requerimientos del personal.

**Tabla 83: Requerimientos y Cursos de Capacitación**

<u>REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN</u>	<u>CURSO DE CAPACITACIÓN</u>
Diseños de los Productos Elaboración de arreglos florales Trabajo en equipo Conservación de los productos	<b>Procesos Operacionales y trabajo en equipo</b>
Atención al cliente	<b>Servicio al Cliente</b>

**Tabla 83: Requerimientos y Cursos de Capacitación**

<b><u>REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN</u></b>	<b><u>CURSO DE CAPACITACIÓN</u></b>
Ventas vía Internet de los productos	<b>Uso de servicio web para ventas electrónicas</b>
Liderazgo Motivación Emprendimiento	<b>Emprendimiento y Motivación</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### **ACTIVIDAD 3: Búsqueda y selección de empresa responsable de la capacitación.**

Se procederá a buscar y seleccionar al personal que se encargará de brindar los cursos de capacitación para la compañía. Para realizar la búsqueda de capacitadores se tomará en cuenta la afinidad con los requerimientos del personal y requerimientos institucionales, planes de capacitación a implantarse y costos estimados del proyecto, para proceder posteriormente con la contratación de la empresa elegida que en este caso se tomará en cuenta la Cámara de Comercio de Quito.

### **ACTIVIDAD 4: Contratar al Capacitador**

Una vez que se haya tomado contacto con los posibles Capacitadores y se determina su disponibilidad de tiempo, se procede a negociar los costos de los cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades de la compañía tanto para su personal operativo como administrativo.


### ACTIVIDAD 5: Coordinar con la empresa seleccionada los planes de capacitación

FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, coordinará con la empresa de capacitación contratada la formulación de los planes de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos en las reuniones realizadas con los empleados y directivos, de manera que se pueda satisfacer las necesidades de los clientes internos.

### ACTIVIDAD 6: Programar el plan de capacitación

Considerando la disponibilidad de tiempo de los capacitadores y teniendo en cuenta que los cursos de capacitación no deben perjudicar las actividades productivas de la compañía, es por ello que los temas mencionados anteriormente dependerán de las necesidades tanto de la compañía como del personal operativo y administrativo de la misma, para lo cual se programará los cursos de capacitación mismos que se llevarán a cabo en las siguientes fechas:

**Tabla 84: Cronograma de Capacitación**

 FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA. <b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
Hora	Fecha
09:30 – 11:30	Viernes, 30 de Julio 2010
08:30 – 10:30	Viernes, 13 de Agosto 2010
10:00 – 12:00	Viernes, 03 de Septiembre 2010

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.



**ACTIVIDAD 7: Evaluar al personal capacitado**

Una vez realizado los cursos de capacitación se procederá a evaluar al personal capacitado, a fin de conocer de qué manera ha incidido la capacitación y su contribución para el desempeño de cada una de las actividades del personal que colabora con la compañía, la cual se la realizará mediante la siguiente encuesta, (Ver **anexo D1**).

**ACTIVIDAD 8: Elaboración del Presupuesto.**

Para la ejecución del plan de capacitación para el personal de la compañía se ha realizado el siguiente presupuesto:

**Tabla 85: Presupuesto Total del Proyecto N. 3**

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>HUMANOS</b>	2050
<b>FINANCIEROS</b>	1440
<b>TECNOLÓGICOS</b>	470
<b>MATERIALES</b>	590
<b>PRESUPUESTO</b>	4550

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**ACTIVIDAD 9: Aprobación del Proyecto.**

La aprobación del proyecto de capacitación para el personal es una decisión conjunta entre la Gerencia General y los Directivos de la compañía, una vez evaluando las necesidades, requerimientos del personal y evidenciando las mejoras que las capacitaciones brindarán en la operatividad de la compañía y un mejor desenvolvimiento y desempeño del personal, se ha planteado

temas prioritarios a tratar, con su debido cronograma para las capacitaciones.

### **ACTIVIDAD 10: Implementación y monitoreo del proyecto**

Aprobado dicho proyecto los encargados de ejecutar el mismo, deberán supervisar cada una de las capacitaciones y a su vez controlar que la empresa seleccionada cumpla con lo coordinado, posteriormente el monitoreo del proyecto se lo realizará a lo largo de 5 meses, donde se procederá a evaluar los resultados de las capacitaciones y de qué manera ha beneficiado a la compañía.

#### **5.4.4 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE PEDIDOS.**

##### **ANTECEDENTES**

Debido a que FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, cuenta con un gran número de pedidos al día, el no llevar un control de tiempos puede provocar la insatisfacción por parte de los clientes en cuanto al servicio ofertado, por lo que se deberá planificar de manera precisa la entrega de pedidos.

##### **ALCANCE**

Definir una propuesta de tiempos de entrega desde la toma del pedido hasta la entrega del producto y/o servicio, enfocándose a cumplimiento de la solicitud del cliente con excelencia y en el menor tiempo.

##### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan que permita minimizar los tiempos de entrega, respetando los plazos establecidos al momento de la toma del pedido, lo cual permita mejorar la percepción del cliente y controlar los tiempos en cada uno de los procesos.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Minimizar el “tiempo muerto” que existe entre la entrega del pedido
- Satisfacción y fidelidad del cliente.
- Disminuir los tiempos de entrega de pedido.
- Minimizar los errores en los registros de pedidos

## **JUSTIFICACIÓN**

El mejorar los tiempos de entrega permitirá a la compañía satisfacer de mejor manera los requerimientos de los clientes, posicionándose así de forma privilegiada frente a la competencia, con el objetivo de minimizar el tiempo de entrega de sus pedidos, se deben programar apropiadamente los recursos y las actividades productivas.

## **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES**

### **ACTIVIDAD 1: Análisis de los tiempos de entrega actuales.**

Se deberá realizar un análisis de tiempos de entrega actuales, desde la toma del pedido, hasta la entrega del mismo en las instalaciones de la compañía. Para esto será necesario establecer una base de datos por cliente y por pedido, en donde se especifique factores como:

- Fecha de la toma del pedido.
- Productos a despachar.
- Cantidad a despachar de cada producto.
- Fecha estimada de entrega.
- Tiempo esperado para la entrega.
- Fechas de entrega reales.

### **ACTIVIDAD 2: Analizar y determinar las razones y causas de los retrasos.**

A fin de poder realizar la selección del área con mayor incidencia en el retraso en la entrega del producto terminado al cliente, es necesario evaluar cada una de las causas y razones que conllevan al retraso de los pedidos siendo estas las siguientes:

- No proveerse las cantidades necesarias con proveedores.
- No llevar un control adecuado en los inventarios.
- Desperfectos de los transportes en la entrega de pedidos.
- No equipararse de la materia prima necesaria.
- Desperdicios innecesarios.
- Retrasos en procesamiento de órdenes.

**ACTIVIDAD 3: Establecer un tiempo adecuado para el cliente.**

Para el caso de los procesos de compras y despachos, se realizará un análisis de tiempos basado en registros históricos para determinar los tiempos estándares de las actividades de cada área que garanticen un desempeño óptimo.

**ACTIVIDAD 4: Implementar mejoras al servicio de entrega tomando en cuenta las urgencias de los clientes.**

La implementación de las mejoras para el servicio de entrega debe ser primordial ya que de esto depende el adecuado desarrollo en cada uno de los procesos, por tal motivo se debe impartir mejoras en los siguientes aspectos:

- Reducción en tiempos en la elaboración y equipamiento para el desarrollo del producto, y llevar el control del stock de productos con los que cuenta la compañía.
- Programación de tiempos en cada uno de los procesos.
- Optimizar la entrega de pedidos a través de la adquisición de nuevas líneas de productos.

- Optimización de las rutas de entrega, llevando un control para cada uno de los puntos de entrega que solicitan los clientes.

**ACTIVIDAD 5: Realizar el presupuesto del proyecto.**

Para que se pueda llevar a cabo plan para minimizar tiempo de entrega en los pedidos se ha planteado el siguiente presupuesto:

**Tabla 86: Presupuesto Total del Proyecto**

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>HUMANOS</b>	1890
<b>FINANCIEROS</b>	200
<b>TECNOLÓGICOS</b>	490
<b>MATERIALES</b>	350
<b>PRESUPUESTO</b>	2930

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

**ACTIVIDAD 6: Aprobación del proyecto**

La aprobación del dicho proyecto está a cargo de Gerencia General, por lo cual el mismo planeará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constará un control de tiempos para los procesos.

### ACTIVIDAD 7: Implementación del proyecto

Una vez aprobado el proyecto, el responsable del mismo y su equipo de trabajo se encargarán de desarrollar y ejecutar el plan, de acuerdo a las actividades, y presupuesto planteado, se presentarán informes paulatinos para estar al tanto más acerca de los avances del proyecto, y a su vez conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos previstos.

### 5.5 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN EL PLAZO

**Tabla 87: Presupuesto de los Proyectos**

PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN EL PLAZO			
PLAZO	NÚMERO	PROYECTO	COSTO
CORTO PLAZO	PROYECTO # 1	Plan de difusión del modelo de gestión estratégica	\$ 6,345.00
	PROYECTO # 2	Implementación del Área de Recursos Humanos	\$ 5,130.00
	PROYECTO # 3	Plan de Capacitación para el Personal de la Compañía	\$ 4,550.00
	PROYECTO # 4	Plan de mejoramiento de los tiempos de entrega de pedidos	\$ 2,930.00
	PROYECTO # 5	Plan de control de inventarios	\$ 925.00
	PROYECTO # 6	Plan de alianzas estratégicas con proveedores	\$ 2,850.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 22,730.00</b>
MADIANO PLAZO	PROYECTO # 7	Implementar CRM	\$ 3,170.00
	PROYECTO # 8	Rediseñar la página web actual	\$ 3,220.00
	PROYECTO # 9	Implementación del servicio post - venta	\$ 2,200.00
	PROYECTO # 10	Implementación de nuevas sucursales	\$ 7,450.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 16,040.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROYECTOS</b>			<b>\$ 38,770.00</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

**Tabla 88: Presupuesto de Recursos por Proyectos**

PRESUPUESTO DE RECURSOS														
No.	PROYECTOS	2010				2011				2012				Presupuesto por Proyecto
		RH	RF	RT	RM	RH	RF	RT	RM	RH	RF	RT	RM	
1	Plan de difusión del modelo de gestión estratégica	2240.00	2800.00	640.00	665.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6345.00
2	Implementación del Área de Recursos Humanos	2420.00	1500.00	730.00	480.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5130.00
3	Plan de Capacitación para el Personal de la Compañía	2050.00	1440.00	470.00	590.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4550.00
4	Plan de mejoramiento de los tiempos de entrega de pedidos	0.00	0.00	0.00	0.00	1890.00	200.00	490.00	350.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2930.00
5	Plan de control de inventarios	0.00	0.00	0.00	0.00	585.00	100.00	230.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	925.00
6	Plan de alianzas estratégicas con proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00	1720.00	600.00	440.00	90.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2850.00
7	Implementar CRM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1970.00	450.00	620.00	130.00	3170.00
8	Rediseñar la página web actual	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1570.00	1000.00	410.00	240.00	3220.00
9	Implementación del servicio post-venta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1320.00	400.00	290.00	190.00	2200.00
10	Implementación de nuevas sucursales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2540.00	3300.00	700.00	910.00	7450.00
<b>Presupuesto Anual por Recurso</b>		<b>6710.00</b>	<b>5740.00</b>	<b>1840.00</b>	<b>1735.00</b>	<b>4195.00</b>	<b>900.00</b>	<b>1160.00</b>	<b>450.00</b>	<b>7400.00</b>	<b>5150.00</b>	<b>2020.00</b>	<b>1470.00</b>	
<b>Presupuesto Anual</b>		16025.00				6705.00				16040.00				

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C





## CAPÍTULO VI

### 6 EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

Se realizará una evaluación financiera de los proyectos prioritarios para dicho capítulo, con la finalidad de establecer el impacto económico que tendrá la compañía con la implementación del Modelo de Gestión Estratégica propuesto.

#### 6.1 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES

Una vez que se ha presupuestado los diez proyectos es necesario determinar el presupuesto general anual de estos, el mismo que se encuentra distribuido por sus respectivos años y recursos a emplearse

**Tabla 89: Presupuesto de Recursos por Proyectos**

RECURSOS	PERÍODOS		
	2010	2011	2012
HUMANO	6710.00	4195.00	7400.00
FINANCIERO	5740.00	900.00	5150.00
TECNOLOGICO	1840.00	1160.00	2020.00
MATERIALES	1735.00	450.00	1470.00
<b>TOTAL</b>	<b>16025</b>	<b>6705</b>	<b>16040</b>

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

## 6.2 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

### 6.2.1 FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTOS

En la elaboración del flujo de efectivo de la compañía, se llevo a cabo las proyecciones de sus ingresos y gastos, tomando en cuenta el crecimiento de sus ingresos generados en el 2009.

El incremento promedio de los últimos años de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA es del 3,80% anual respectivamente, en el año 2010 el ingreso es de USD \$ 2'245.561,93 llegando al 2012 con un ingreso de USD \$ 2'419.467,23.

**Tabla 90: Ingresos Anuales Sin Proyectos**

AÑO	TASA	INGRESOS
2009		2163354.46
2010	3.80%	2245561.93
2011	3.80%	2330893.28
2012	3.80%	2419467.23

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

Los costos y gastos representan el 99,24% de los ingresos anuales de la compañía.

**Tabla 91: Costos y Gastos Anuales Sin Proyectos**

AÑO	GASTOS
2009	2147082.03
2010	2228671.15
2011	2313360.65
2012	2401268.36

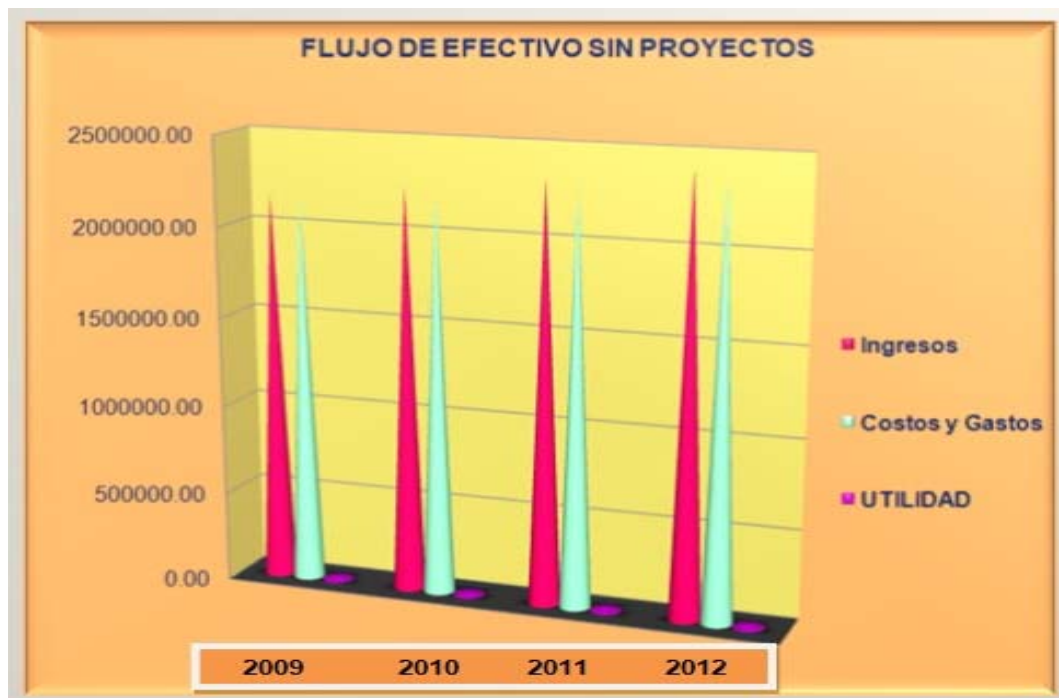
Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

**Tabla 92: Flujo de Efectivo Sin Proyectos**

FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTO				
	2009	2010	2011	2012
Ingresos	2163354.46	2245561.93	2330893.28	2419467.23
Costos y Gastos	2147082.03	2228671.15	2313360.65	2401268.36
<b>UTILIDAD</b>	16272.43	16890.78	17532.63	18198.87

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

**Gráfico 76: Flujo de Efectivo Sin Proyectos**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

### 6.2.2 FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTOS

De implementarse los proyectos formulados en el desarrollo del modelo de gestión estratégica la compañía podrá incrementar sus ingresos para el año 2010 en un 5% en relación al 2009, el 2011 en un 8%, mientras que para el 2012 en un 11%. En referencia a los gastos para el 2010 representan el 99,1% de sus ingresos, en el 2011 el 98,5%, y para el 2012 con un equivalente del 98%.

**Tabla 93: Flujo de Efectivo Con Proyectos**

AÑO	TASA	INGRESOS
2009		2163354.46
2010	5%	2271522.18
2011	8%	2453243.96
2012	11%	2723100.79

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

**Tabla 94: Flujo de Efectivo Con Proyectos**

AÑO	GASTOS
2009	2147082.03
2010	2248806.96
2011	2281516.88
2012	2396328.70

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

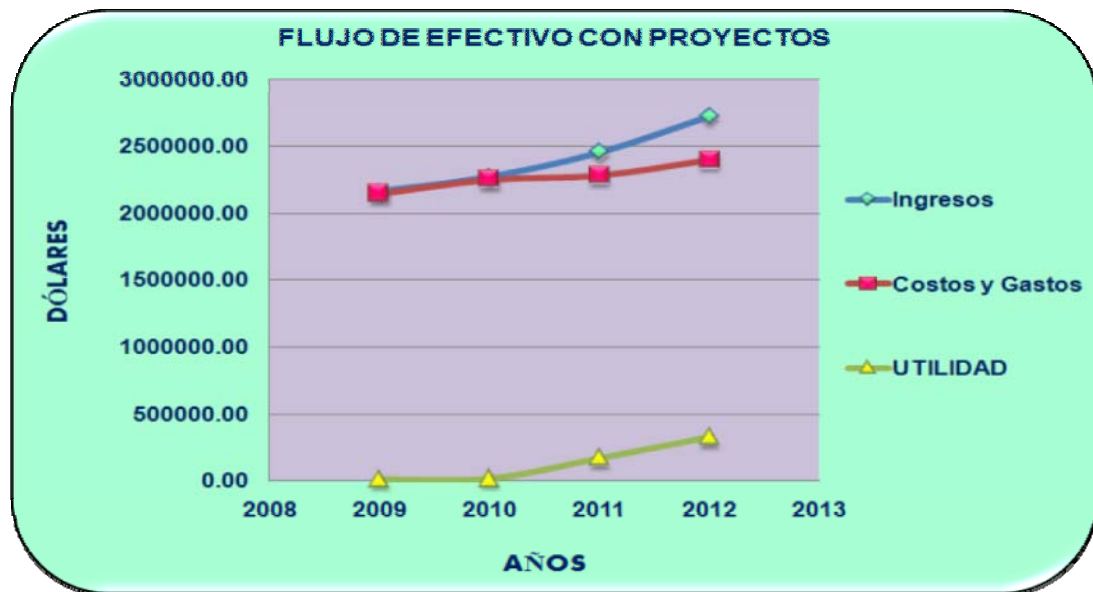
De acuerdo a las metas formuladas en el Balanced Scorecard, se determinó el siguiente flujo de efectivo:

**Tabla 95: Flujo de Efectivo con Proyectos**

FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTO				
	2009	2010	2011	2012
Ingresos	2163354.46	2271522.18	2453243.96	2723100.79
Costos y Gastos	2147082.03	2251078.48	2416445.30	2668638.78
<b>UTILIDAD</b>	16272.43	20443.70	36798.66	54462.02

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

**Gráfico 77: Flujo de Efectivo con Proyectos**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

### 6.3 CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS EN LOS DE FLUJOS DE EFECTIVO

Para poder realizar el cálculo financiero se considerará el flujo incremental, el mismo que permitirá analizar los beneficios que obtendrá la compañía al aplicar el modelo de gestión estratégica; una vez realizado el flujo incremental se aplicará métodos como TMAR, VAN, TIR y RELACIÓN COSTO BENEFICIO.

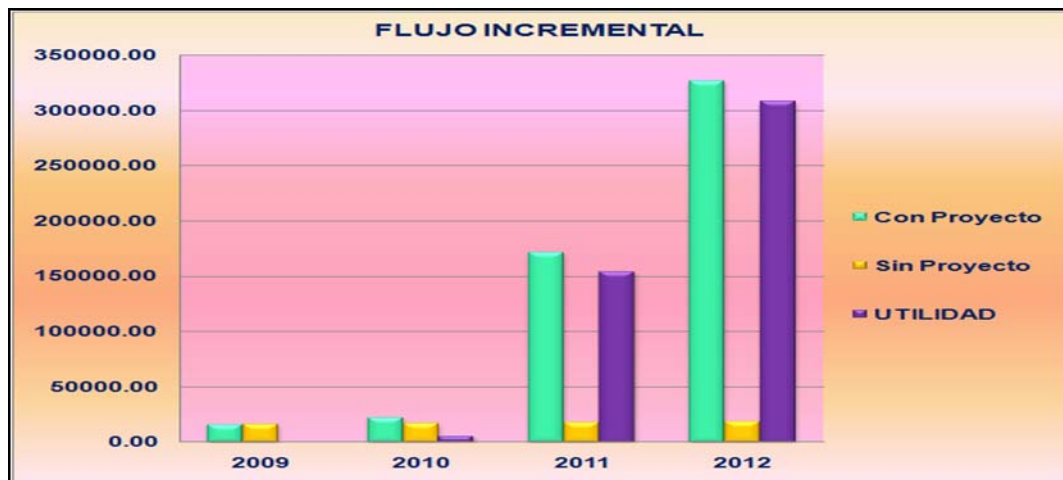
Para saber cuan viables es la implementación de modelo de gestión estratégica se realizará el análisis respectivo, como se muestra a continuación:

**Tabla 96: Flujo Incremental**

FLUJO INCREMENTAL				
	2009	2010	2011	2012
Con Proyecto	16272.43	20443.70	36798.66	54462.02
Sin Proyecto	16272.43	16890.78	17532.63	18198.87
<b>UTILIDAD</b>	0.00	3552.92	19266.03	36263.14

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

**Gráfico 78: Flujo Incremental**



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, al poner en marcha el modelo de gestión estratégica, FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA podrá incrementar su utilidad.

**TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO (TMAR).**

El Costo Promedio Ponderado de Capital o TMAR es la variable que más influye en el resultado de la evaluación de un proyecto.

Para evaluar financieramente la conveniencia de la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, se debe calcular la tasa mínima de rendimiento, la cual se definió por los siguientes factores:

**Tabla 97: Determinación de la TMAR**

<b>DETERMINACIÓN DE LA TMAR (Tasa de Descuento)</b>	
<b>Riesgo País</b>	8.17%
<b>Tasa Pasiva</b>	5.16%
<b>TMAR</b>	13.33%

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

Como se puede apreciar en la tabla 94, se obtuvo una TMAR del 13.33%.

### **VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

Esta herramienta muestra el valor neto de la compañía en el año cero, esto se lo realiza trayendo el flujo de efectivo neto hacia el presente y descontando los valores de cada año con la tasa patrimonial de la compañía.

### **TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Evalúa al proyecto en función de una tasa de rendimiento y representa la rentabilidad exacta que va a generar el proyecto.



**Tabla 98: Valoración del flujo**

VALORACIÓN DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2010	3552.92	-16025.00	-12472.08	-11,005.10
2011	19266.03	-6705.00	12561.03	9,779.92
2012	36263.14	-16040.00	20223.14	13,893.57
<b>TOTAL</b>	59082.09	-38770.00	20312.09	12668.39

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

Con la implementación de modelo de gestión estratégica, la compañía tendrá un VAN de USD \$ 12.668,39 lo cual significa que la inversión será productiva. Por otro lado la TIR en el proyecto es mayor a la TMAR, siendo un resultado positivo para la rentabilidad de la compañía; ya que la TIR representa el 87%, lo cual significa que se puede invertir en nuevos proyectos además de los establecidos para la compañía, ganando más de lo esperado.

## RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La relación costo beneficio, expresa el rendimiento en términos de valor actual neto que genera el proyecto por unidad monetaria invertida, lo que significa que el proyecto es factible, garantizando de esta manera su viabilidad.<sup>42</sup>

42 MENESES, Alvaréz Edilberto: Preparación y Evaluación de Proyectos.

**Tabla 99: Relación Costo Beneficio**

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DESCONTADA	INVERSIÓN ANUAL	INVERSIÓN ANUAL DESCONTADA
2010	3552.92	3,135.02	-16025.00	-14,140.12
2011	19266.03	15,000.38	-6705.00	-5,220.46
2012	36263.14	24,913.27	-16040.00	-11,019.70
<b>TOTAL</b>	59082.09	43048.68	-38770.00	-30380.28

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

$$\text{RELACION COSTO BENEFICIO} = \frac{43.048,68}{-30.380,28}$$

$$\text{RELACION COSTOS BENEFICIO} = 1,42$$

Si se llega a implementar el modelo de gestión estratégica para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, la relación costo beneficio que se obtendrá del proyecto será de USD \$ 1,42 es decir que por cada dólar invertido en el proyecto generará 0,42 centavos.

Como se puede apreciar la propuesta de inversión es muy atractiva, debido a que la compañía tendrá una rentabilidad que le permitirá permanecer en el mercado, para fomentar su desarrollo y sostenibilidad.

### **PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI).**

Período de recuperación o conocido como Payback permite conocer en qué tiempo se recuperará la inversión inicial del proyecto, el cual se calcula en base al flujo de fondos como se muestra a continuación:

**Tabla 100: Recuperación de la Inversión**

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJO DESCONTADO	FONDO DESCONTADO ACUMULADO
2010	-11,005.10	-11,005.10
2011	9,779.92	-1,225.18
2012	13,893.57	12,668.39

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

$$PRI = \frac{1.225,18}{13.893,57}$$

$$PRI = 0,088183261$$

$$PRI = 2 \text{ Años}$$

$$PRI = 1 \text{ Mes}$$

Esto quiere decir que de implementarse el modelo de gestión estratégica, FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA recuperará el valor de la inversión en 2 años, 1 mes con 7 días.





## **CAPÍTULO VII**

### **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En dicho capítulo se hace referencia a los conocimientos y experiencias adquiridas con el transcurrir de la elaboración del presente documento, en el cual brevemente se describe cada uno de los aspectos fundamentales que deben ser tomados y considerados de manera que se pueda realizar investigaciones con mayor profundidad.






#### **7.1 CONCLUSIONES**

-  Al tratarse de una mediana empresa FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA, se ha venido manejando de una forma netamente empírica, presentando algunos inconvenientes a lo largo de su trayectoria, causas que han afectado de sobremanera el desarrollo empresarial, como se pudo observar en el Diagrama de Ishikawa, lo cual ha conllevado a un descuido básicamente en aspectos como el desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégica de la compañía basado en la aplicación del Balanced Scorecard, mismo que le permita tener un adecuado direccionamiento y una clara idea de lo que desea lograr en el futuro.
-  Mediante el Análisis del Diagnóstico Situacional se pudo detectar que las debilidades de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA son algo peligrosas; ya que debido a la carencia de no llevar a cabo una adecuada planificación, no realizar investigaciones de mercado que permita conocer gustos y preferencias, la falta de un Área de Recursos Humanos, planes de difusión, control deficiente en la provisión de materia prima y



productos terminados estos pueden afectar al no tomar medidas adecuadas en el desenvolvimiento de la compañía.

- FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA dispone de recursos necesarios para incrementar sus niveles de producción, poder ampliar su cartera de clientes y por ende incrementar su capacidad de comercialización para posteriormente generar un mayor posicionamiento dentro de su segmento de mercado y consolidar su imagen corporativa.
- Dentro del análisis de la competencia se pudo determinar que FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA cuenta con notables niveles en la calidad, modelos, diseños originales e innovadores; mismos que están acordes a las preferencias, exigencias para todo tipo de evento con variedad de productos en flores, artículos de floristería, plantas, arreglos florales.
- La implementación del Cuadro de Mando Integral muestra que FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA obtendrá un eficiente control de su gestión, es decir podrá medir las funciones por áreas y analizar el porcentaje de aporte a la visión y a la misión organizacional, como a su vez permitirá medir el crecimiento de la compañía por medio de la consecución de los objetivos en los tiempos establecidos.
- A través del análisis financiero realizado se puede concluir que el implementar los proyectos propuestos en el presente modelo de gestión estratégica, permitirá mejores beneficios económicos así como también incrementar y optimizar su producción.

## 7.2 RECOMENDACIONES

-  Difundir el Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard a fin de mejorar el ambiente laboral de la compañía, logrando un equipo de personas motivadas, capacitadas para que las mismas puedan adaptarse a los cambios del medio y saberlos enfrentar de la mejor manera, a su vez difundir la filosofía corporativa al personal con la finalidad de que se sientan involucrados y comprometidos para con la compañía, de manera que se lleve un eficiente control de su gestión y concentrar su esfuerzo hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos, generando una mejorar rentabilidad.
  
-  Definir el organigrama estructural para FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA en base a los procesos de la cadena de Valor establecido, asignando responsables y responsabilidades a fin de descentralizar la toma de decisiones en la compañía.
  
-  Es necesario el contar con una cultura organizacional el cual permita tanto a los directivos como al personal sentirse identificados con la compañía y sus intereses.
  
-  Se recomienda mejorar el nivel de preparación del personal, mediante una adecuada capacitación y la implementación de un Área de Recursos Humanos a fin de de contar con personal capacitado, dispuesto a desempeñar de la mejor manera cada una de las funciones delegadas.
  
-  Implementar y utilizar la herramienta del Tablero de Control o Balanced Scorecard, a fin de monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas; logrando el desarrollo comercial,

administrativo, financiero y a su vez alinear los esfuerzos hacia cada una de las actividades, iniciativas y la ejecución de las mismas.

-  Implementar y ejecutar los proyectos propuestos en este Modelo de Gestión Estratégica, a fin de cumplir con los objetivos y contribuir en el cumplimiento de la visión de la compañía.
  
-  La compañía debe tomar en cuenta aspectos importantes como son: excelente atención a los clientes, eficiencia en los proyectos, calidad en los productos, capacidad e innovación, realizar mayor publicidad por otros medios para que los clientes conozcan de los productos; ya que todos estos aspectos son imprescindibles y deben ser considerados en todo momento para el adecuado desenvolvimiento de la misma.





## 8 BIBLIOGRAFÍAS

### TEXTOS:

- ☉ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz: Administración una perspectiva global, 1994, México D. F., Mc Graw Hill.
- ☉ HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración Estratégica, tercera edición, 1996, McGraw Hill.
- ☉ KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral, segunda edición, 2004, Bogotá- Colombia.
- ☉ KAPLAN, Robert y NORTON, David: Mapas Estratégicos, Gestión 2000, 2003.
- ☉ REYNOSO, Álvaro: Planeación Estratégica basada en BSC, Seminario taller, 2004.
- ☉ MALHOTRA, Naresh: Investigación de Mercados, cuarta edición, 2004, México, Editorial Pearson.
- ☉ FRANCES, Antonio: Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, primera edición, 2006, México, Editorial Pearson.
- ☉ SALAZAR, Francis: Gestión Estratégica de Negocios, Management Advise & Consulting, 2007, Ecuador.
- ☉ Lozada, Jaime: Metodología para la Gestión Empresarial Basada en el Balanced Scorecard, septiembre 2008.
- ☉ SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, décima edición, julio de 2009, Panamericana Editorial Ltda. - 3R® Editores.

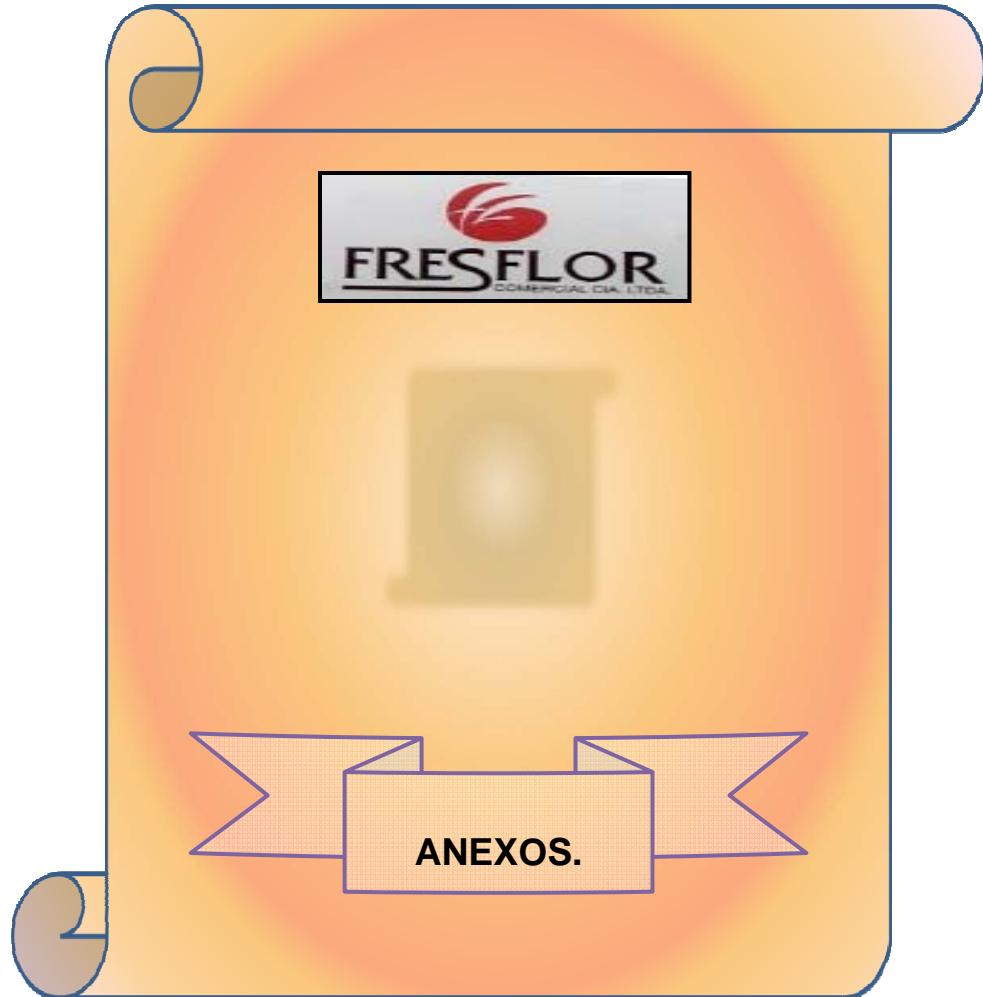


## **PUBLICACIONES**


- ☾ Revista Ekos, Economía y Negocios, Septiembre de 2006.
- ☾ Informes de Banco Central.
- ☾ Boletín de Índice de Precios al Consumidor.
- ☾ Diario Expreso.
- ☾ Revista Gestión, Economía y Sociedad, Junio de 2008.
- ☾ Información Estadística Mensual del Banco Central del Ecuador.
- ☾ Diario El Comercio.
- ☾ Revista Gestión, Economía y Sociedad, Octubre de 2009.

## **☾ FUENTES DE INTERNET:**

- ☾ [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ☾ [www.fresflor.com](http://www.fresflor.com)
- ☾ [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- ☾ [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico#Perspectivas](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico#Perspectivas)
- ☾ [www.siise.gov.ec](http://www.siise.gov.ec)
- ☾ <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/102909-historia-del-tablero-de-comandos-balanced-scorecard-.php>
- ☾ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ☾ <http://www.gestion2000.com/asp/alibrook.asp?busca=5610>
- ☾ <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>
- ☾ [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- ☾ [www.elcmomercio.com](http://www.elcmomercio.com)
- ☾ <http://psanchez2007.wordpress.com/2007/08/13/balanced-scorecard-para-principiantes-%C2%BFque-es-un-mapa-estrategico/>



Anexo A 1: Constitución de la Compañía



**NOTARIA DECIMO PRIMERA**  
**DR. RUBEN DARIO ESPINOSA**

COPIA PRIMERA

DE CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA :

OTORGADA POR " FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA. "

A FAVOR DE \_\_\_\_\_

EL 17 DE AGOSTO DE 1993

PARROQUIA \_\_\_\_\_

CUANTIA S/. 26'400.000,00

QUITO a 23 de Agosto de 1993

EC.

*otorgado*  
23 AGOSTO 1993

RAMIREZ DAVALOS 134 Y AMAZONAS  
OF. 201 - TELFS: 237-982 - 337-368

1	
2	
3	CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑIA
4	
6	FRESFLOR COMERCIAL
6	CIA. LTDA.
7	
8	CAPITAL SOCIAL : S/. 26'400.000,00
9	
10	COPIAS
11	
12	En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la
13	República del Ecuador, hoy día diecisiete ( 17 ) de -
14	Agosto - de mil novecientos noventa y tres, ante
15	mí, Doctor Rubén Darío Espinosa Idrobo, Notario Dáv-
16	o como Primero del Cantón Quito, comparecen por sus pro-
17	prios derechos : La señora Nancy Fabiola Vasco-Noboa,
18	de estado civil casada ; la señorita Cecilia del Car-
19	men Cordovez Dávalos, de estado civil soltera ; el se-
20	ñor Ramiro Fernando Vasco Noboa, de estado civil sol-
21	tero ; y, el señor Juan Carlos Iapia Dávalos, de es-
22	tado civil soltero . - Los comparecientes son mayores
23	de edad, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados -
24	en esta ciudad de Quito, hábiles para contratar y o-
25	bligarse, a quienes de conocer doy fe y dicen que ele-
26	van a Escritura Pública la minuta que se entregan, cu-
27	yo tenor literal y que transcribo es el siguiente : -
28	" SEÑOR NOTARIO " : En su registro de es-

C.C.C. DR. RUBEN DARIO ESPINOSA  
Notario Público - Quito - Ecuador

1 orituras pùblicas , dígase incorporar una que contenga  
 2 un Contrato de Constitución de una Compañía de Respon-  
 3 sabilidad Limitada , expresada en las siguientes cláus-  
 4 sulas . - P R I X E R A . - C O M P A R E - -  
 5 O I E M I E S . - Intervienen en la constitución de es-  
 6 ta Compañía la señora Nancy Fabiola Vasco Neboa , ecua-  
 7 toriana , mayor de edad , casada , ejecutiva privada ,  
 8 domiciliada en Quito ; la señorita Cecilia del Carmen  
 9 Cerdovez Dávalos , ecuatoriana , mayor de edad , solte-  
 10 ra , ejecutiva privada , domiciliada en Quito ; el se-  
 11 ñor Ramiro Fernando Vasco Neboa , ecuatoriano , mayor  
 12 de edad , soltero , domiciliado en Quito , empleado -  
 13 privado ; y , el señor Juan Carlos Napia Dávalos , e-  
 14 cuatoriano , soltero , mayor de edad , estudiante , do-  
 15 miciliado en Quito . todos por sus propios derechos . -  
 16 Los comparecientes manifiestan su voluntad de consti-  
 17 tuir , como en efecto lo hacen por medio de este ins-  
 18 trumento , una Compañía de Responsabilidad Limitada -  
 19 contenida en los siguientes Estatutos . - S . E . G . U . D .  
 20 D A . - E S T A T U T O S . - A R T I C U L O P R I  
 21 M E R O . - DENOMINACION . - La Compañía se denomina -  
 22 " FRESFLOR COMERCIAL CIA. LDA . " . - A R T I C U -  
 23 L O . S E G U N D O . - NACIONALIDAD . - Su nacionali-  
 24 dad es ecuatoriana y se registrá por las Leyes del país  
 25 y por los presentes Estatutos . - A R T I C U L O - -  
 26 T E R C E R O . - DURACION . - Tendrá una duración de  
 27 treinta ( 30 ) años contados a partir de su inscrip- -  
 28 ción en el Registro Mercantil , pudiendo prorrogarse o

- 2 -

1

2 -- disolverse anticipadamente si así lo deciden los ac-

3 cios en Junta General y de acuerdo a las disposiciones

4 legales pertinentes. - A R T I C U L O C U A R T O .

5 DOMICILIO . - Su domicilio principal será la ciudad de

6 Quito , pudiendo establecer sucursales , agencias y o-

7 ficinas en cualquier lugar del país o del exterior , -

8 cumpliendo con los requisitos de Ley . - A R T I C U L O

9 L O Q U I N T O . - OBJETO SOCIAL . - La Compañía -

10 tendrá por objeto el dedicarse a la comercialización ,

11 distribución , importación y exportación de flores y -

12 artículos de floristería . - Estará autorizada para -

13 realizar secado y procesamiento de flores con miras a su

14 comercialización integral . - Para el cumpli-

15 miento de estos fines y otros que le sean intimamente

16 conexos , antecedentes o consecuentes , la Compañía po-

17 drá realizar los actos y suscribir los contratos que -

18 le sean legalmente necesarios , pudiendo participar en

19 otras compañías . - A R T I C U L O S E X T O . -

20 CAPITAL SOCIAL . - El capital social de la Compañía -

21 es de Veinte y seis millones cuatrocientos mil sures

22 ( S/. 26'400.000,00 ) , dividido en veinte y seis mil -

23 cuatrocientas ( 26.400 ) participaciones de Un mil su-

24 res ( S/. 1.000,00 ) cada una , totalmente suscrita y

25 pagada , parte en numerario y parte en especie . - -

26 La suscripción y pago de las participaciones aparece -

27 de la Cláusula Tercera de esta escritura . - El Presi-

28 dente y el Gerente General suscribirán los certifica-

DR. RUBEN DARIO ESPINOSA  
Notario Público - Quito - Ecuador

s.a.c.c.



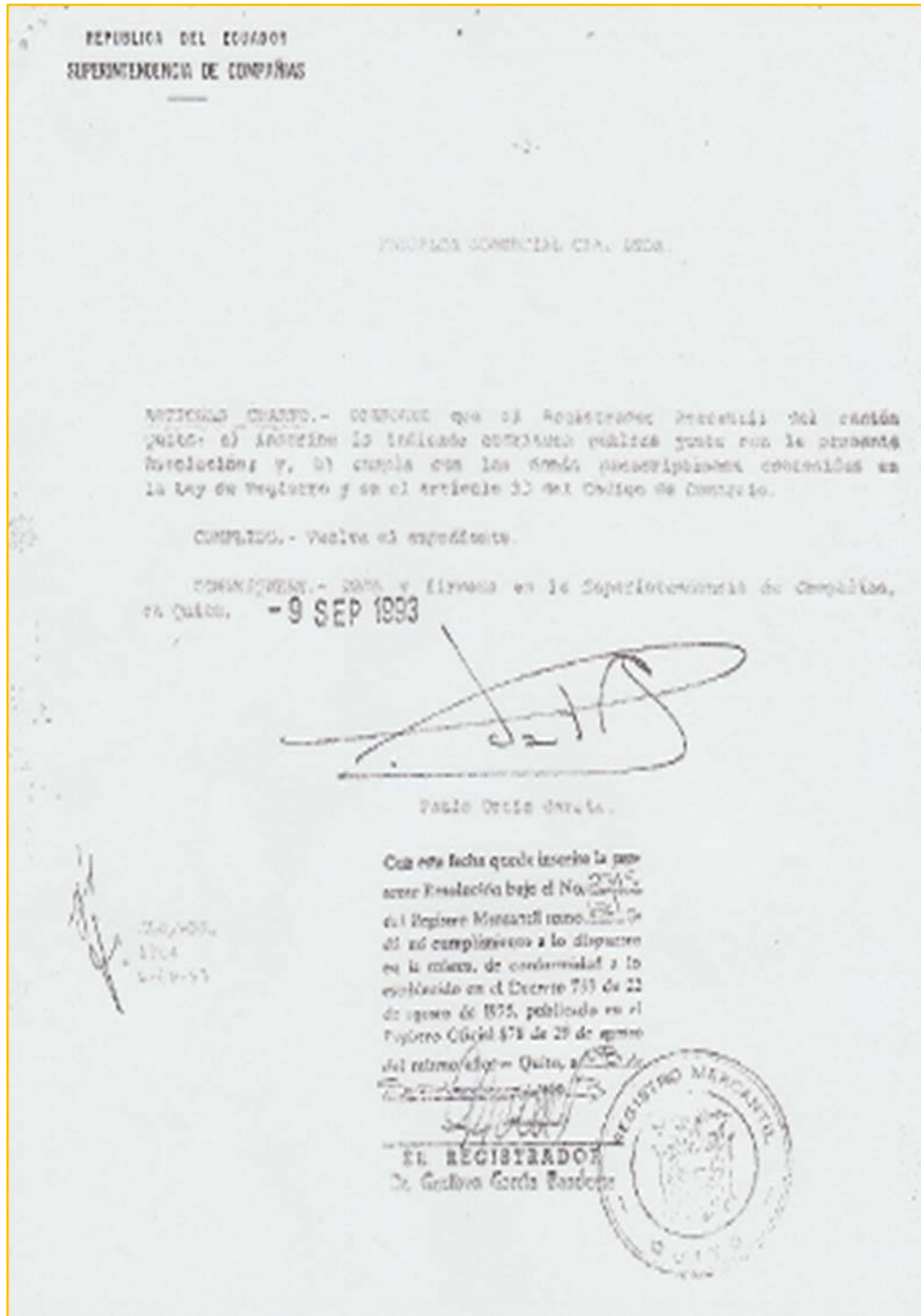
1	des de aportación . - A R T I C U L O S E P T I M O .
2	AUMENTO DE CAPITAL . - La Junta General tendrá atribuciones para resolverlo y los socios tienen derecho -
3	para suscribirlo con preferencia en proporción a sus -
4	participaciones , según lo establecido en la Ley de -
5	Compañías . - A R T I C U L O O C T A V O . - FONDO
6	DE RESERVA . - Una vez cubierto el pago del impuesto
7	a la renta y las cantidades correspondientes a las uti-
8	lidades de los trabajadores , se segregará un cinco --
9	por ciento anual de las utilidades líquidas y realiza-
10	das y hasta que éste llegue por lo menos a un veinte -
11	por ciento del capital social . - A R T I C U L O N O
12	Y E N O . - DERECHOS Y DEBERES DE LOS SOCIOS . -
13	Los socios tendrán los derechos , deberes y obligacio-
14	nes establecidas en la Ley de Compañías . - Su derecho
15	a percibir los beneficios o utilidades estará en propo-
16	orción a sus participaciones pagadas . - En cuanto a -
17	su concurrencia a las sesiones de las Juntas Generales
18	lo podrán hacer por medio de apoderado especial , sien-
19	do suficiente en este caso una carta poder , observan-
20	do lo dispuesto en el Artículo ciento veinte y tres ,
21	vigente , de la Ley de Compañías . - A R T I C U L O -
22	D E C I M O . - GOBIERNO Y ADMINISTRACION . - La Com-
23	pañía estará gobernada por la Junta General y adminis-
24	trada por un Presidente y Gerente General , en la for-
25	ma que luego se indica . - A R T I C U L O D E C I -
26	N O P R I M E R O . - DE LA JUNTA GENERAL . - La -
27	Junta General de Socios es el órgano supremo de gobier
28	

- 3 -

1 -- no de la Compañía . - Se regirá en todo por las dis-  
 2 posiciones legales contenidas entre los artículos diez  
 3 to dieciocho y ciento veinte y uno y más pertinentes -  
 4 de la Ley de Compañías y por lo establecido en los pre-  
 5 sentes Estatutos . - Para que pueda reunirse válidamen-  
 6 te se requerirá de la asistencia de más de la mitad --  
 7 del capital social en primera convocatoria , reunión  
 8 se con el número de socios presentes en la segunda , -  
 9 debiéndose expresar así en esta última y no pudiendo -  
 10 cambiar el objeto de la primera . - La Junta General -  
 11 Ordinaria se reunirá dentro del primer trimestre de ca-  
 12 da año calendario . - Las Juntas Extraordinarias se -  
 13 reunirán en cualquier época del año , previa convoca-  
 14 toria . - Las Juntas serán convocadas por el Presidente  
 15 o por el Gerente General por comunicación escrita en-  
 16 tregada con ocho días de anticipación por lo menos al  
 17 fijado para su reunión , debiendo expresarse el lugar,  
 18 día y hora y objetivo de la misma . - Se celebrará en el  
 19 lugar del domicilio principal a menos que se trate de  
 20 Junta Universal en cuyo caso podrá hacerlo en cual-  
 21 quier lugar del territorio nacional y tratar cualquier  
 22 asunto , conforme a lo previsto en la propia Ley de -  
 23 Compañías . - Cada participación da derecho a un voto.  
 24 Las decisiones se tomarán por mayoría absoluta de vo-  
 25 tos del capital social concurrente , con excepción de  
 26 aquello en que la Ley prevea otra cosa . - Los votos -  
 27 en blanco y las abstenciones se contarán a la mayoría .  
 28


D.R. RUBEN DARIO ESPINORA  
 S.O.C. NUESTRO CENTRO FINANCIERO - QUITO - ECUADOR

3  
 4 *Mano FERRER*  
 5 *Carolina Lindero B.*  
 6 C.U. 060087232-6  
 7 P.R. 009-165  
 8  
 9  
 10 *[Signature]*  
 11 C.U. 16000138-2  
 12 S.R. 172-035  
 13  
 14 *[Signature]* *Al Redondo*  
 15 C.U. 170809255-6  
 16 S.R. 270-216  
 17  
 18  
 19  
 20  
 21  
 22 **ESPACTO**  
 23  
 24  
 25  
 26  
 27



Fuente: Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C

372095

  
COMERCIAL CIA. LTDA.

Quito, de 26 de Septiembre del 2007

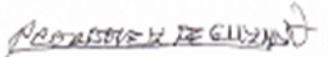
Señora  
Nancy Fabiola Vasco Noboa  
GERENTE GENERAL  
Presente.

De mi consideración:

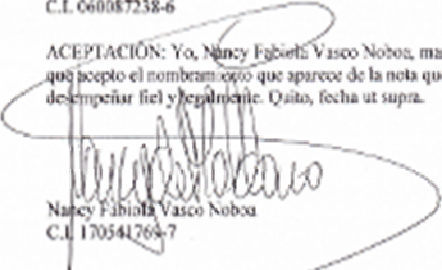
Por medio de la presente, cumplico comunicar a usted que conforme a la junta celebrada el día 25 de Septiembre del 2007 de la Compañía "FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA.", usted fue elegida para desempeñar por un período de dos años contados a partir del registro de este documento, el cargo de GERENTE GENERAL de la misma. Al efecto se le confiere además de la representación legal, jurídica y extrajudicial de la Compañía todos los derechos y deberes constantes de la Ley y de los Estatutos.

"FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA." se constituyó mediante escritura pública suscrita el 17 de Agosto de 1993 ante Notario Undécimo del Cantón Quito, legalmente inscrita el 23 de Septiembre del mismo año.

Muy atentamente,


  
Cecilia del Carmen Cordovez Dávalos  
PRESIDENTA  
C.I. 060087238-6


ACEPTACIÓN: Yo, Nancy Fabiola Vasco Noboa, manifiesto a usted señora Presidenta que acepto el nombramiento que aparece de la nota que precede, prometiendo desempeñar fiel y legalmente. Quito, fecha ut supra.

  
Nancy Fabiola Vasco Noboa  
C.I. 170541769-7

Con esta fecha queda inscrito al presente documento bajo el No. 2414 del Registro de Nombramientos Tomo No. 139 Quito el 6 MAR. 2008


REGISTRO MERCANTIL

  
Dr. Raúl Orobán Seco  
REGISTRADOR MERCANTIL  
DEL CANTÓN QUITO



Fuente: Empresa  
Elaborado por: Geovanna Jiménez C

**Anexo A 2: Registro Único de Contribuyentes**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**

---

**NUMERO RUC:** 1791257693001

**RAZON SOCIAL:** FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA.

**NOMBRE COMERCIAL:** FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA.

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL

**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** VASCO NORCOA NANCY FABIOLA

**CONTADOR:** ENRIQUEZ CORREA FAUSTO VINICIO

---

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	26/06/2009	<b>FEC. CONSTITUCIÓN:</b>	26/06/2009
<b>FEC. INSUMFION:</b>	22/10/2009	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	26/06/2009

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FLORES.

---

**DIRECCIÓN PRINCIPAL:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Barrio: LA MARISCAL Calle: AV. LA CORUÑA  
 Número: SAN Intersección: SAN IGNACIO Edificio: MOULIGAN Oficina: LOCAL 6 Referencia Ubicación: FRENTE A  
 FARMACIA PYBEGA DE LA CORUÑA Teléfono Trabajo: 022466473 Teléfono Trabajo: 022222104 Psc: 022466473  
 Teléfono Trabajo: 022230787 E-mail: juan.carlos@fresflor.com

---

**OBIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

---

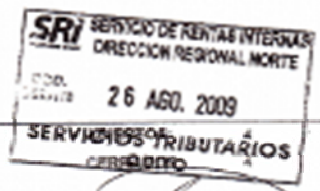
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 100

JURISDICCIÓN: REGIONAL NOROCCIDENTAL PICHINCHA

*[Firma manuscrita]*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: WPGMHE0605 Lugar de emisión: QUITO PAEZ 635 Y RAMIREZ Fecha y hora: 26/06/2009



*[Firma manuscrita]*

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Fuente: Empresa  
 Elaborado por: Geovanna Jiménez C

## Anexo B 1: Flash Player



Adobe Flash Player 10

File View Control Help



A inicios del año de 1988 en la ciudad de Quito-Ecuador; la Sra. Nancy Vasco, empieza con la venta y distribución de flores al por mayor. La idea de formar este tipo de negocio nace por la sugerencia de su vecino Miguel Ponce, quien le ofreció que vendiera flores; sin pensarlo dos veces tomo tres baldes del producto y fue a vender al mercado Santa Clara y poco a poco fue incrementando sus ventas con pequeños comerciantes.



FRESFLOR  
COMERCIAL CIA. LTDA.  
*Lider en negocios*


A pesar de que no tenía una idea muy clara del trabajo que estaba realizando se dedicaba por completo a esta actividad, con el mayor esfuerzo, motivación y espíritu ganador; todo esto lo hacía por la necesidad de ayudar a su hijo quien tenía una enfermedad muy complicada de tratar. Con el pasar del tiempo esta actividad fue creciendo significativamente, pero de forma particular y aceptable en el mercado; hasta que en el año de 1989 se conoce con Cecilia Cordobés, su principal competidora en aquel año, con quien toman la decisión de unir fuerzas y crear una empresa para la venta y distribución de las flores, tomando el nombre de FLOR NACIONAL; con la cual inician sus actividades ubicándose en San Ignacio y Coruña; Edif. Moolingal.



Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

## Anexo B 2: Tríptico

La matriz principal de FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA; está ubicado en Quito Tennis; Calle Juan Galarza 118 entre Av. Brasil y la Prensa; además cuenta con sucursales en Cumbayá y Guayaquil.




Atención y ventas en nuestro portal web:  
[www.freflor.com](http://www.freflor.com)

**MISIÓN**

Distribuir y comercializar flores, plantas, arreglos florales, artículos de floristería y jardinería de calidad con diseños originales y variedad a precios competitivos para las personas, empresas e instituciones a nivel nacional basando nuestras actividades empresariales en creatividad, trabajo en equipo, honestidad, transparencia y respeto.

**VISIÓN 2012**

Seremos una empresa líder en la distribución y comercialización de flores, plantas, arreglos florales, artículos de floristería y jardinería para las personas, empresas e instituciones en el mercado nacional a través del mejoramiento continuo y la eficiencia en las operaciones de modo que se refleje una respuesta rápida al comportamiento del mercado por medio de la creatividad, honestidad y respeto de cada uno los miembros de la compañía para satisfacción de los clientes, directivos y proveedores.



**FRESFLOR**  
COMERCIAL CÍA. LTDA.

Productos y Servicios  
2010


Arreglos florales  
Artículos de jardinería  
Accesorios y complementos

---


**Arreglos Florales**

Arreglos para toda ocasión, trabajamos bajo pedido con flores frescas y materiales de alta calidad.


- Matrimonios
- Cumpleaños
- Homenajes
- Fechas especiales
- Presentes
- Exequiales



Arreglo sobre cesta, ideal para presentes o detalles personales.



Arreglo con rosas, para ceremonias y eventos especiales.



Arreglo de corazón, para San Valentín, aniversarios, cumpleaños, etc.


**Artículos de Jardinería**

Productos para el cuidado y mantenimiento de jardines y cultivos ornamentales.


- Abonos
- Fertilizantes
- Semillas
- Herramientas
- Folletos
- Asesoramiento



Semillas para cultivo doméstico y guía de cuidados.



Abono y fertilizantes para todo tipo de plantas y suelos.




Control de plagas, preservantes y accesorios varios.


**Accesorios y Complementos**

Gran variedad de productos para la decoración y el trabajo con flores


- Macetas
- Adornos
- Complementos
- Preservantes
- Soportes
- Herramientas



Macetas, adornos, útiles para la decoración.



Complementos para el ambiente y decoración.



Accesorios, gel, oasis, soportes y herramientas.


Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C

**Anexo B 3: Boletín Electrónico**

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C



**Anexo B 4: Evaluación del Modelo de Gestión Estratégica**

 **EVALUACION DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA:**

ÁREA A LA QUE PERTENECE \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es un modelo de gestión estratégico?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son las ventajas de implementar un modelo de gestión estratégico?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Importancia del Cuadro de Mando Integral.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Beneficios del Cuadro de Mando Integral.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué perspectivas se maneja dentro de la implementación de un BSC?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Mapa estratégico corporativo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

Anexo C 1: Programa de Inducción al Cargo



PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL CARGO
Nombre del cargo:
Área:
Jefatura inmediata:
Nombre del Colaborador:
Fecha de inducción:

TEMA	RESPONSABLE	FECHA/ TIEMPO
1. Entrega de documentación y exámenes médicos	Gerente General	35 minutos
2. Entrevista con Directivo de la Compañía	Gerente General	20 minutos
3. Bienvenida e Inducción a la filosofía de FRESFLOR CIA. LTDA <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bienvenida (Entregar Carta de Bienvenida)</li> <li>b. Revisión del Programa de Inducción y expectativas del mismo</li> <li>c. Presentación general de la Compañía</li> <li>d. Historia y presentación de la Compañía</li> <li>e. Misión, Visión, Objetivos y Principios Generales de la Compañía</li> <li>f. Estructura Organizacional</li> <li>g. Presentación y difusión del modelo de gestión estratégica</li> <li>h. Beneficios del personal</li> <li>i. Reglamento Interno</li> <li>j. Presentación al personal de la Compañía</li> </ul>	Administrador de Recursos Humanos ( Gerente Administrativo – Financiero )	2 horas
4. Inducción al puesto de trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisión del Informe del recorrido y observación del sistema o base de datos realizado por el nuevo colaborador</li> <li>b. Organigrama del área</li> <li>c. Entrega de archivos físicos y magnéticos que permitirán al nuevo empleado realizar su trabajo.</li> <li>d. Revisión de las funciones, procesos y responsabilidades del cargo</li> <li>e. Revisión de los factores críticos y expectativas del cargo</li> </ul>	Jefatura Inmediata	1 hora
5. Entrega del puesto de trabajo (computador, suministros y herramientas)	( Gerente Administrativo – Financiero )	15 minutos
6. Recorrido y observación del funcionamiento del Sistema de FRESFLOR CIA. LTDA.	Nuevo Colaborador	2 horas

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C.

### Anexo D 1: Encuesta para Medición del Efecto de la Capacitación Recibida



**ENCUESTA PARA MEDICION DEL EFECTO DE LA CAPACITACION RECIBIDA**

**NOMBRES COMPLETOS DEL EMPLEADO:** .....  
**NOMBRE / CARGO DEL ENCUESTADO** .....

<b>1</b>	Dispone la Compañía de un Plan de Capacitación (Si la respuesta es No, continúe con la pregunta No. 3)	a. Si <input type="checkbox"/> b. No <input type="checkbox"/>																				
<b>2</b>	Cuál ha sido el grado de cumplimiento del Plan de Capacitación en la Compañía (Indique el rango de cumplimiento)	a. 0% - 25% <input type="checkbox"/> b. 25% - 50% <input type="checkbox"/> c. 50% - 75% <input type="checkbox"/> d. 75% - 100% <input type="checkbox"/>																				
<b>3</b>	En qué nivel ubicaría usted la rotación del personal antes y después de la capacitación?	<table border="0"> <tr> <td colspan="2">Antes de Capacitación</td> <td colspan="2">Después de Capacitación</td> </tr> <tr> <td>a. 0% - 25%</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>a. 0% - 25%</td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>b. 25% - 50%</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>b. 25% - 50%</td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>c. 50% - 75%</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>c. 50% - 75%</td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>d. 75% - 100%</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>d. 75% - 100%</td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Antes de Capacitación		Después de Capacitación		a. 0% - 25%	<input type="checkbox"/>	a. 0% - 25%	<input type="checkbox"/>	b. 25% - 50%	<input type="checkbox"/>	b. 25% - 50%	<input type="checkbox"/>	c. 50% - 75%	<input type="checkbox"/>	c. 50% - 75%	<input type="checkbox"/>	d. 75% - 100%	<input type="checkbox"/>	d. 75% - 100%	<input type="checkbox"/>
Antes de Capacitación		Después de Capacitación																				
a. 0% - 25%	<input type="checkbox"/>	a. 0% - 25%	<input type="checkbox"/>																			
b. 25% - 50%	<input type="checkbox"/>	b. 25% - 50%	<input type="checkbox"/>																			
c. 50% - 75%	<input type="checkbox"/>	c. 50% - 75%	<input type="checkbox"/>																			
d. 75% - 100%	<input type="checkbox"/>	d. 75% - 100%	<input type="checkbox"/>																			
<b>4</b>	La capacitación recibida por el capacitador ha cumplido las expectativas de la Compañía?	a. Si <input type="checkbox"/> b. No <input type="checkbox"/>																				
<b>5</b>	Si la respuesta en la pregunta 4 fue si, señale el nivel cumplimiento de expectativas.	a. Excelente <input type="checkbox"/> b. Aceptable <input type="checkbox"/> c. Inaceptable <input type="checkbox"/>																				
<b>6</b>	La capacitación recibida ha incidido en el desempeño individual? (Si la respuesta es No, continúe con la pregunta 8)	a. Si <input type="checkbox"/> b. No <input type="checkbox"/>																				
<b>7</b>	Si la respuesta en la pregunta 6 fue si, priorice del 1 al 4 cómo ha incidido la capacitación en el <b>desempeño individual</b> de los trabajadores de la Compañía. 4 = mayor incidencia 1 = menor incidencia	a. Aplicación de nuevos conocimientos <input type="checkbox"/> b. Actitud en el trabajo <input type="checkbox"/> c. Habilidades en el trabajo <input type="checkbox"/> d. Cumplimiento de los requerimientos profesionales y organizacionales <input type="checkbox"/>																				
<b>8</b>	Ha incidido la capacitación recibida por el personal en el <b>desempeño organizacional</b> de la Compañía? (Si la respuesta es No, continúe con la pregunta 10)	a. Si <input type="checkbox"/> b. No <input type="checkbox"/>																				
<b>9</b>	Si la respuesta en la pregunta 8 fue si, priorice como 1 y 2 el cómo ha incidido la capacitación en el desempeño organizacional de la empresa; siendo 2 el mayor.	a. Calidad del servicio prestado <input type="checkbox"/> b. Nivel de satisfacción del cliente <input type="checkbox"/>																				
<b>10</b>	Ha contribuido la capacitación recibida por el capacitador a mejorar el clima laboral en la Compañía?	a. Si <input type="checkbox"/> b. No <input type="checkbox"/>																				

Fuente y Elaborado por: Geovanna Jiménez C