

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL EJERCITO  
SEDE – LATACUNGA**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

***“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA  
FLORICOLA TAMBOROSSES S. A. DEL SECTOR DE  
MULALO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”***

**ELABORADO POR:**

*Luis Anibal Rocha Iza*

**DIRECTOR:**

**ING. XIMENA LOPEZ**

**CODIRECTOR:**

**ING. ELISABETH JIMENEZ**

**Latacunga, Febrero del 2007**

# **ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

### **CERTIFICADO**

En nuestra condición de Director y Codirector certificamos que el señor Luis Aníbal Rocha Iza, ha desarrollado el proyecto de grado titulado: ***“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FLORICOLA TAMBOROSSES S.A. DEL SECTOR DE MULALO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”*** aplicando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos al mencionado alumno, reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Ingeniería Comercial y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente,

.....  
**Ing. Ximena López**  
**Director**

.....  
**Ing. Elisabeth Jiménez**  
**Codirector**

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD EXPRESADA**

Quién suscribe Luis Aníbal Rocha Iza, portador de la cédula de ciudadanía 050222435-5, libre y voluntariamente declaro que el presente tema de investigación ***“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FLORICOLA TAMBOROSSES S.A. DEL SECTOR DE MULALO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”*** su contenido, ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones son originales, auténticas y personales.

En tal virtud para efectos legales y académicos declaro que el contenido que se describe en este proyecto es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

Respetando el derecho intelectual del autor de la información secundaria utilizada como fuente de consulta, se muestra el documento como pie de página. La restante información recabada en el documento es información primaria obtenida mediante la investigación de campo y el aporte intelectual adquirido en el transcurso de mi carrera universitaria.

Atentamente,

.....  
**Luis Aníbal Rocha Iza**

**C. I. 050222435 – 5**

**Autor**  
**INDICE**

**PRELIMINARES**

**PAGINA**

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
INTRODUCCION.....	III
JUSTIFICACION.....	IV

**CAPITULO I**

1. Aspectos Generales.....	1
Bases Teóricas.....	1
Definición de Planeación Estratégica.....	1
Beneficios de la Planeación Estratégica.....	3
Importancia y Necesidad de la Planeación Estratégica.....	3
Indices de Gestión.....	5
1.2 Antecedentes de la Empresa.....	6
1.2.1 Razón Social.....	6
1.2.2 Reseña Histórica.....	6
1.2.3 Ubicación Física.....	8
1.2.4 Línea de Negocios.....	9
1.2.5 Ambito de Acción.....	12
1.2.6 Estructura Organizacional.....	16

**CAPITULO II**

2. Análisis Situacional.....	17
Análisis Externo.....	17
Factores Económicos.....	18
2.1.1.1 Inflación .....	18

2.1.1.2 Tasas de Interés.....	21
2.1.1.3 Tasa de Desempleo .....	23
2.1.1.4 Producto Interno Bruto.....	26
2.1.1.5 Déficit Comercial.....	28
2.1.1.6 Costos de Energía.....	30
2.1.2 Factores Político – Legales.....	33
2.1.2.1 Legislación sobre Exportaciones.....	33
2.1.2.2 Tarifas Arancelarias.....	35
2.1.2.3 Responsabilidad Corporativa.....	39
2.1.3 Factores Socio – Culturales.....	40
2.1.3.1 Cambios en los Estilos de Vida.....	40
2.1.3.2 Tasa de crecimiento Poblacional.....	41
2.1.3.3 Desplazamiento Poblacional.....	44
2.1.3.4 Conducta Etica.....	46
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	47
2.1.5 Factores Ecológicos.....	49
2.1.6 Entorno Competitivo.....	52
2.1.6.1 Competencia Internacional.....	52
2.1.6.2 Competencia Local.....	53
2.2 Análisis de la Industria.....	55
2.2.1 Proveedores.....	55
2.2.2 Intermediarios.....	59
2.2.3 Clientes.....	60
2.2.3.1 Cliente Interno.....	60
2.2.3.2 Clientes Externos.....	61
2.3 Análisis Interno.....	63
2.3.1 Sección Administrativa.....	63
2.3.1.1 Planeación.....	63
2.3.1.2 La Organización.....	70
2.3.1.3 Estructura Administrativa y Funcional.....	72

2.3.1.4 Control.....	75
2.3.1.5 Comunicación.....	76
2.3.2 Sección Financiera.....	77
2.3.2.1 Análisis de los Estados Financieros.....	77
2.3.3 Sección Producción.....	82
2.3.3.1 Proceso de Producción.....	82
2.3.3.2 Interrelaciones de Mercado.....	86
2.3.4 Sección Comercialización.....	88
2.3.4.1 Proceso de Comercialización o Venta.....	88
2.3.4.2 Capacidad de Comercialización.....	90
2.3.5 Sistemas de Información.....	91
2.4 Evaluación del FODA.....	92
2.4.1 Matriz EFI.....	93
2.4.2 Matriz EFE.....	95
2.4.3 Matriz MPC.....	96
2.4.4 Matriz FODA.....	97
2.4.5 Matriz PEYEA.....	98
2.4.6 Matriz IE.....	100

### **CAPITULO III**

3. Filosofía Empresarial.....	102
3.1 Principios y Valores.....	102
3.2 Definición de la Misión.....	104
3.3 Definición de la Visión.....	104
3.4 Definición de los Objetivos.....	105
3.4.1 Sección Administrativa.....	105
3.4.2 Sección Financiera.....	106
3.4.3 Sección Producción.....	107
3.4.4 Sección Comercialización.....	107
3.5 Definición de Políticas.....	108

## **CAPITULO IV**

4. Estrategias Empresariales.....	111
4.1 Análisis Matricial.....	111
4.1.1 Matriz B.C.G.....	111
4.1.2 Matriz G.E.....	115
4.1.3 Matriz del Ciclo de Vida.....	118
4.2 Estrategias.....	119
4.2.1 Estrategias FO.....	119
4.2.2 Estrategias FA.....	119
4.2.3 Estrategias DO.....	120
4.2.4 Estrategias DA.....	120

## **CAPITULO V**

5. Proyectos.....	121
5.1 Descripción.....	121
5.2 Cronograma.....	130
5.3 Evaluación.....	131

## **CAPITULO VI**

6.1 Conclusiones.....	134
6.2 Recomendaciones.....	135

<b>ANEXOS</b> .....	136
---------------------	-----

---

## Agradecimiento

*Al dar este paso importante en mi vida, expreso mi agradecimiento sincero a Dios por concederme la vida y la salud.*

*A mis padres Luis Felipe Rocha y Carmen Victoria Iza porque con su amor y sacrificio diario depositaron en mi su confianza y me entregaron su apoyo incondicional, a todos y cada uno de mis hermanos por su respaldo, paciencia y cada palabra de aliento brindada.*

*A mis maestros por los conocimientos y consejos impartidos en mi trayecto universitario, y principalmente a la Ing. Ximena López e Ing. Elisabeth Jiménez.*

*Reconocer que la culminación de mi carrera hubiese sido mas difícil sin la presencia y apoyo de quienes he mencionado, les agradezco por formar parte de este sueño cristalizado en realidad.*

*Luis Aníbal Rocha Iza*

# *Dedicatoria*

*El presente trabajo lo dedico a Dios, a mis padres, hermanos, abuelitos, a mi familia y amigos; demostrando que convertir un sueño en realidad, solo depende de la perseverancia y responsabilidad personal para asumir los desafíos, labrando y forjando el destino para un futuro mejor.*

*Luis Anibal Rocha Iza*

## **INTRODUCCION**

### **1. TEMA:**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FLORICOLA TAMBOROSSES S. A. DEL SECTOR DE MULALO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**

### **2. IMPORTANCIA**

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

Por ello es de vital importancia la realización de este proyecto, ya que la Planificación Estratégica permitirá realizar el análisis externo e interno que proporcionara un panorama general de la empresa en la cual se identificara las fortalezas y debilidades a nivel interno al igual que las oportunidades y amenazas del entorno que permitirán definir los proyectos estratégicos que lleven a la empresa alcanzar sus objetivos de productividad y competitividad empresarial.

### 3. JUSTIFICACION

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

Por este motivo es fundamental el desarrollo del presente proyecto ***“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA TAMBOROSES S. A. DEL SECTOR DE MULALÓ DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”*** con el propósito que sirva como guía de acción para alcanzar los máximos niveles de productividad y competitividad.

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

# **CAPITULO I**

## **1.- ASPECTOS GENERALES**

### **1.1.- BASES TEÓRICAS**

#### **1.1.1.- DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación".<sup>1</sup>

El turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, han creado un mundo más complejo y exigente para todo tipo de organización, generando nuevos retos con respecto a las perspectivas y propuestas, dando lugar a que la Planificación Estratégica hoy en día sea considerada uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno asimilar -hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización

“El planificar estratégicamente productos y servicios significa en esencia formar condiciones para la toma de decisiones, permitiendo crear barreras competitivas y durables en relación con el ambiente empresarial en que el negocio participe”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BID. “Planificación, implementación y control”. Pág. Web Resumen.

<sup>2</sup> STEINER GEORGE. “Planeación Estratégica”. Pág. 132. Resumen.

En la actualidad muchas empresas que se manejan en el entorno de la competitividad tienden a planificar sus estrategias para el futuro, ya que una acción sin visión es una pérdida de tiempo.

Su definición mas completa debe describirse desde varios puntos de vista:

- El porvenir de las decisiones actuales
- Proceso
- Filosofía
- Estructura

**El porvenir de las decisiones actuales:** La Planeación Estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

**Procesos:** Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios del ambiente.

**Filosofía:** Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

**Estructura:** Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

*“El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”. Ackoff A concept of Corporate Planning.<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> BID. “Planificación, implementación y control”. Pág. Web Copia

### **1.1.2.- BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

“La formulación e implantación de una estrategia para el negocio constituye las funciones directivas fundamentales que marca la trayectoria de la dirección a largo plazo, desarrolla movimientos y enfoques estratégicos efectivos, que después de poner en práctica la estrategia produce los resultados esperados. De hecho una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección, que mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente, fomentando la planeación y la comunicación interdisciplinaria, asignando prioridades en el destino de los recursos”.<sup>4</sup>

Un importante beneficio de la Planificación Estratégica es que permite a los ejecutivos ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea

#### **1.1.2.1.- IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planeación Estratégica en general trata de la interacción entre el entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

***“Si no sabes a donde vas cualquier camino te conduce allí”***

Proverbio del Corán

---

<sup>4</sup> THOMPSON ARTUR. “Dirección y Administración Estratégica”. Pág. 2. Copia.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro nos tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica.

Durante los últimos años, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio, mediante el empleo de técnicas como:

- Formación de Liderazgo
- Benchmarking
- Holística gerencial
- Inteligencia emocional
- Mejoras continuas
- Cuadro de indicadores

Todo lo anteriormente expuesto permite a las organizaciones realizar una planeación orientada a:

1. Buscar un crecimiento rentable
2. Afrontar la desnormatización y privatización
3. Enfrentar los mercados mundiales

### 1.1.3.- INDICES DE GESTION

“El tema de la gestión es muy importante, porque hasta ahora sólo hemos realizado lo que la tradición nos ha enseñado. Hemos actuado en función de lo que siempre se ha hecho. El tema de los indicadores de gestión es vital para delinear políticas a seguir y mejorar nuestro trabajo operativo”<sup>5</sup>

El control de gestión se entiende como el instrumento por el cual los jefes son capaces de intervenir en el comportamiento de los funcionarios, con el fin de cumplir determinados objetivos. “La gestión consiste en tomar decisiones, pero bajo condiciones de certeza”.

Los índices de gestión se utilizan en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes.<sup>6</sup>

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se establecen índices que permiten medir el desempeño de la organización, la misma que debe ser realizada periódicamente de tal manera que retroalimenten oportunamente el proceso de planeación estratégica y permita introducir los ajustes o modificaciones que la situación requiera

Dentro de los índices de gestión de una organización encontramos los siguientes:

- Indices de Gestión de Equipos
- Indices de Gestión de Costos
- Indices de Gestión de Mano de Obra

---

<sup>5</sup> "Administración Moderna de Mantenimiento" de Lourival Augusto Tavares.

<sup>6</sup> STEINER GEORGE. “Planeación Estratégica”. Pág. 258. Resumen.

## **1.2.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.2.1.- RAZÓN SOCIAL**

La razón social con la cuál opera la empresa dentro del mercado nacional e internacional para efectos legales y comerciales es “**TAMBOROSSES S. A.**” constituida como sociedad anónima. Actualmente las acciones de la empresa se encuentran distribuidas entre el siguiente grupo de socios. (Ver cuadro 1.1)

**Cuadro 1.1**  
**CUADRO DE CAPITAL Y ACCIONISTAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002**

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sr. Carlos Proaño	34,4%
Ing. Gustavo Hidalgo	22,1%
Ing. Luis Naranjo	12,1%
Sr. Juan Carlos Proaño	7,9%
Sr. José Luis Proaño	7,1%
Sr. Bernardo Proaño	7,1%
Sra. Ma. Fernanda Proaño	6,4%
Ing. Joe Ribadeneira	2,8%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gerencia Financiera de “Tamboroses S. A.”

**Elaborado por:** Luis Anibal Rocha Iza

### **1.2.2.- RESEÑA HISTÓRICA**

Las excelentes condiciones climáticas e hidrográficas de la Provincia de Cotopaxi, el bajo costo de los invernaderos y la creciente demanda de rosas en el mercado a nivel mundial, incidieron para que los empresarios decidan implantar el proyecto de producción, comercialización y exportación de rosas, el cual tuvo el apoyo y contribución de técnicos calificados y con gran experiencia en el sector florícola.

Esta empresa fue una de las primeras plantaciones que se formó en nuestra Provincia, fundada en el año de 1993, bajo la razón social de “TAMBOROSSES S. A.” legalmente constituida como sociedad anónima.

La finca en su inicio dedicó 8.2 hectáreas al cultivo de rosas ubicadas en la Hacienda “TAMBO MULALO” de propiedad del Sr. Carlos Proaño Paz y Miño, el área utilizada fue destinada para la construcción de los invernaderos, las instalaciones de poscosecha, empaque y oficinas administrativas.

La primera producción de rosas fue en 1994, ofreciendo al mercado nacional e internacional rosas de la más alta calidad. Con el paso del tiempo la empresa ingresa a nuevos mercados internacionales siendo necesario incrementar su producción y la diversidad de sus productos, para esto en el año de 1995 deciden ocupar 6.1 hectáreas de la Hacienda “Santa Anita” patrimonio del mismo propietario ubicada en la parroquia de Mulaló junto a la Panamericana, ampliando la superficie de sus tierras destinada a la actividad florícola con un total de 14.3 hectáreas sembradas.

Durante su trayectoria la empresa ha participado en las diferentes ferias y eventos que se han desarrollado a nivel nacional e internacional, logrando merecidos reconocimientos, siendo los más importantes los obtenidos en el año 1999 en la feria internacional “Alsmeer” la más importante en el ámbito mundial celebrada en Holanda, en el año 2001 en el evento internacional AGRIFLOR DE LAS AMERICAS con la variedad Pailine alcanzó una calificación de 8.5 puntos y en la última feria FLORECUADOR, AGRIFLOR 2006 realizada en nuestro país del 4 – 7 de octubre en el Centro de exposiciones CEMEXPO – MITAD DEL MUNDO la empresa con un puntaje de 9.11 en la variedad Friendship de 90cm se adjudicó el premio de Mejor Productor en primer lugar.

En la actualidad “TAMBOROSSES S. A.” cuenta con un espacio productivo que abarca una extensión de 14.3 hectáreas en total en sus 2 proyectos, con una producción diaria de 20 a 25 mil tallos diarios en cada uno de ellos, obteniendo una producción anual de 8 millones de tallos, en la que interviene el trabajo de 194 personas en total.

### **1.2.3.- UBICACIÓN FÍSICA**

#### **Planta de Producción**

“TAMBOROSSES S. A.” se encuentra localizada en el kilómetro 15 Pan. Norte en la provincia de Cotopaxi sector Mulaló a una altitud de 3000 metros sobre el nivel del mar.

El espacio productivo de la empresa abarca una extensión de 14.3 hectáreas en total, de las cuales 8.2 hectáreas corresponden al proyecto 1 y las 6.1 hectáreas restantes al proyecto 2, en las mismas que se realiza las actividades concernientes al cultivo, poscosecha, empaque y comercialización de la flor para enviarla a los distintos mercados internacionales y nacionales.

Además de las actividades técnicas relacionadas con la producción de rosas, la empresa realiza también labores de lombricultura que le permite proveerse de humus (abono natural) mediante un tratamiento de desechos orgánicos.

La ubicación de la finca es privilegiada porque ofrece condiciones óptimas para el cultivo de rosas como son: suelo volcánico fértil, 12 horas de luminosidad solar y un clima moderado constante, condiciones naturales que combinadas con un control de calidad rígido en cada fase del proceso productivo permiten a “Tamboroses S. A.” producir rosas frescas y hermosas de calidad y belleza extraordinaria, no sólo por la longitud del tallo, sino también por los colores brillantes y el gran tamaño del botón. La empresa esta situada estratégicamente ya que se encuentra ubicada cerca de centros poblados, lo cual facilita la adquisición de insumos, mano de obra y la distribución del producto a los distintos lugares de embarque contribuyendo al éxito de todas las actividades de la florícola.

#### **Oficinas Administrativas**

La empresa “TAMBOROSSES S. A.” tiene sus oficinas administrativas ubicadas en el mismo sector de la planta de producción, pero además cuenta con una oficina en Quito:

Portugal 724 9no Piso y República de El Salvador, desde donde también se realiza actividades relacionadas con el Departamento Financiero y de Ventas, para la comercialización de la flor a los mercados internacionales. También posee una oficina comercializadora ubicada en la ciudad de Chicago en EE.UU.

#### **1.2.4.- LINEAS DE NEGOCIOS**

“TAMBOROSSES S. A.” ofrece una amplia gama de variedades de rosas, cada una de las cuales requiere de un proceso de cuidado y tratamiento técnico específico para obtener una producción de calidad que permite alcanzar prestigio y reconocimiento en el mercado internacional.

La empresa esta orgullosa de haberse adjudicado el prestigioso Sello Verde, concedido según el Programa de Etiqueta de Flor, y la Comisión de Etiqueta de Flor independiente de Alemania, a las empresas en las que los trabajadores ejercen las reglas de protección del ambiente y la seguridad.

La empresa activamente monitorea y busca nuevas variedades en el mercado para satisfacer las preferencias y exigencias actuales del cliente y de esta manera alcanzar competitividad en el mercado internacional.

En el cuadro 1.2 se muestra la amplia gama de variedades que oferta “TAMBOROSSES S. A.” al mercado nacional e internacional.

**Cuadro 1.2**  
**PRODUCTOS DE “TAMBOROSES S. A.”**  
**Al 31 de diciembre del 2002**



<b>RED</b>	<b>PEACH / SALMON / ORANGE</b>	<b>BICOLOR</b>	<b>YELLOW</b>
Black Magic	Carla	Fashion	Alsmegold
Charlotte	Clear Ocean	Konfetti	Geisha
Classy	Movie Star	Laguna	Judy
Forever Young	Osiana	Leonidas	Skyline
Grand Gala	Prophyta	Lipstick	Yellow Timeles
Preference	Queensday	Pailine	
Red Unique	Tropical Amazone	Latin Lady	
Rouge Basier	Versilla		
<b>PINK / HOT PINK</b>			
<b>WHITE</b>		<b>COMING SOON</b>	
Anna	Escimo	Abracadabra	Limbo
Livia	Polo	Caramba	Red One
Marilyn	Romantic Curiosa	Cherry Love	Tresor 2000
Peckoubo	Tineke	Circus	Titanic
Raphaela	Vendela	Jade	
Sweet Unique	Virginia		
Vogue			

**Fuente:** Lista de Productos de “TAMBOROSES S. A.”

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

En el cuadro 1.3 se muestra claramente la renovación constante que realiza la empresa en sus variedades, lo cual obedece a la tendencia de la demanda en el mercado, se mantienen aquellas que se han posicionado y se a sembrando las variedades que solicita el mercado.

**Cuadro 1.3**  
**PRODUCTOS DE “TAMBOROSES S. A.”**  
**Al 31 de diciembre del 2005**



<b>RED</b>	<b>BICOLOR</b>	<b>PEACH / SALMON / ORANGE</b>	<b>YELLOW / GREEN / LAVANDA</b>
Black Magic	Circus	Caramba	Blue Curiosa
Charlotte	Geisha	Carla	Jade
Cherry Love	Gold Strike	Clear Ocean	Judy
Classy	Judy	Movie Star	Limbo
Forever Young	Konfetty	Orange Unique	Skyline
Fredoom	Laguna	Osiana	Yellow Timeless
Love Story	Leonidas	Queensday	
Preference	Lipstick	Tropical Amazone	
Red Angel	Malibu	Versilia	
Red One	Pailine		
Red Unique	Tresor 2000		
Sexy Red			
<b>PINK / HOT PINK</b>	<b>WHITE / NOVELTY</b>	<b>COMING SOON</b>	
Anna	Circus	Adventure	High & Magic
Engagement	Escimo	Blush	Iguana
Livia	Esperance	Carrousel	Kerio
Marylin	Geisha	Cherry Brandy	Nazareno
Peckoubo	Malibu	Classic Cezanne	Priceless
Raphaela	Michelle	Classic Duett	Purple Cezanne
Ravel	Polo	Cool Water	Ranuncula
Sweet Unique	Tineke	Duett	Shocking Versilia
Titanic	Vendela	Finesse	Sirocco
Vogue	Virginia	Friendship	Tabasco

**Fuente:** Lista de Productos de “TAMBOROSES S. A.”

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

### **1.2.5.- AMBITO DE ACCIÓN**

El sector floricultor ecuatoriano es reconocido en el mundo entero por la calidad de sus exportaciones y es ahora el productor de las mejores rosas de calidad conocida en los mercados internacionales como La Flor de Ecuador.

“TAMBOROSSES S. A.”, exporta su producción a diferentes países en el mundo como son: Estados Unidos, Rusia, Holanda, Resto de Europa (Italia, Australia), Latinoamérica (Panamá, Chile, y en un pequeño porcentaje cubre el mercado ecuatoriano).

- **Estados Unidos**

En Estados Unidos, la flor grande de color Roja y amarillo son las de mayor aceptación, también se incluye las rosas de color blanco, las temporadas de mayor demanda se concentran en los meses de febrero, mayo, noviembre y diciembre (San Valentín, Día de la Madre, Pascuas, Día de Acción de Gracias y Navidad).

- **Rusia**

En este país son más cotizadas las rosas de tallo largo con botones grandes y de manera especial las de colores encendidos como el rosado, el anaranjado y el rojo.

- **Holanda y el Resto de Europa**

El consumo de flores en Europa (Holanda, Italia y España) es todo el año, porque una flor es siempre bien aceptada y prefieren las rosas de flores medianas y grandes

- **Latinoamérica**

En países como Panamá, Chile consumen rosas de todo color y en nuestro país debido a que no posee una cultura de consumo de flores y a que los floricultores ecuatorianos han priorizado la exportación, la flor de menor calidad queda para el consumo interno.

En la empresa “TAMBOROSSES S. A.” la flor que no cumple con todas las características necesarias para su exportación como: longitud del tallo, tamaño y color del botón, punto de corte óptimo, follaje impecable, es clasificada y procesada como flor para el consumo en el mercado nacional, así también se destina al consumo interno aquella flor que no puede ser ubicada en el mercado internacional.

Si la flor nacional no logra ser expendida en su totalidad, está pasa a ser desecho orgánico que es tratado en el área de lombricultura mediante un proceso que permite la obtención de humus (abono natural) que posteriormente es utilizado para fertilizar el suelo en el área de cultivo.

En el cuadro 1.4 se muestra una referencia de la tendencia de consumo de las variedades de rosas en el Mundo según el color de la producción anual que vende la empresa “TAMBOROSSES S. A.” al mercado nacional e internacional

**Cuadro 1.4**  
**MERCADO META SEGUN COLORES EN VARIEDAD**

<b>COLOR %</b>							<b>TEMPORADA</b>
<b>PAIS</b>	<b>Rojo</b>	<b>Blanco/C.</b>	<b>Amarillo</b>	<b>Naranja</b>	<b>Rosado</b>	<b>Bicolor</b>	
EE.UU.	90	70	20			10	25 ENE – 5 FEB
Rusia	2		60	80	85	30	1 - 5 MAR
Holanda	5	15	8	12	10	20	1 - 15 MAY
Italia	1	6	6	3	2	20	1 - 15 MAY
España	1	5	5	2	1,5	15	1 - 15 MAY
Panamá	0,3	2	0,3	1	0,8	2	
Chile	0,3	1	0,3		0,6	2	
Ecuador	0,4	1	0,4	2	0,1	1	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Dpto. Producción / Comercialización

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

En los siguientes cuadros se muestra el porcentaje de participación que tiene la empresa con sus ventas en mercados nacionales e internacionales.

**Cuadro1.5**  
**AMBITO DE ACCION DE “TAMBOROSES S. A.”**  
**SEGUN LAS VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002**

PAISES	VENTAS (%)
Estados Unidos	86%
Rusia	6%
Holanda	5%
Resto Europa	1.6%
Latinoamérica	1.4%

**Fuente:** Dpto. Producción / Comercialización

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

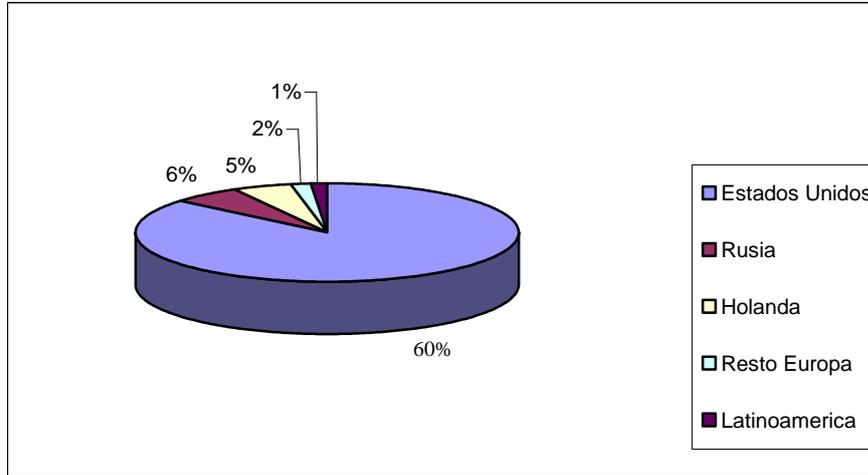
**Cuadro1.6**  
**AMBITO DE ACCION DE “TAMBOROSES S. A.”**  
**SEGUN LAS VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

PAISES	VENTAS (%)
Estados Unidos	50%
Rusia	25%
Holanda	12%
Italia y Suiza	6%
Resto Europa	5%
Latinoamérica	2%

**Fuente:** Dpto. Producción / Comercialización

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

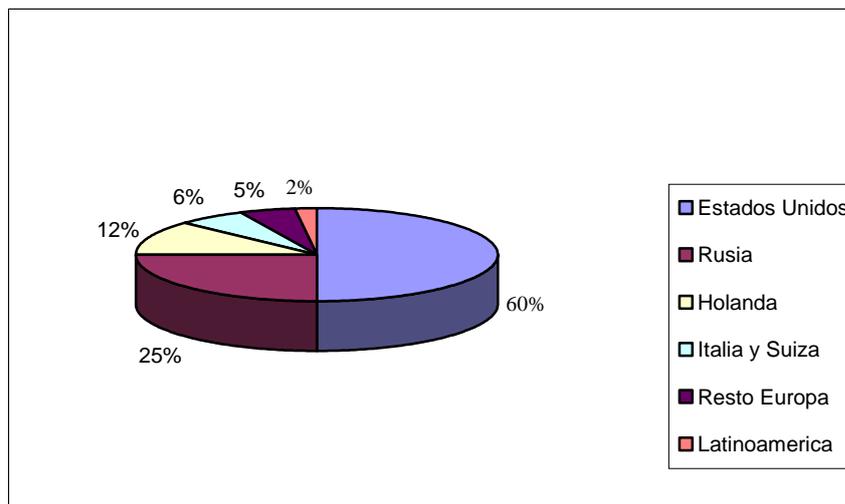
**Gráfico 1.1**  
**AMBITO DE ACCION DE “TAMBOROSES S. A.”**  
**SEGUN LAS VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002**



**Fuente:** Dpto. Producción / Comercialización

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Gráfico 1.2**  
**AMBITO DE ACCION DE “TAMBOROSES S. A.”**  
**SEGUN LAS VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**



**Fuente:** Dpto. Producción / Comercialización

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

### **1.2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional que tiene la empresa “TAMBOROSSES S. A.” se encuentra conformada por departamentos, secciones y unidades de trabajo de manera funcional debido a que todos los departamentos y sus secciones se agrupan en actividades y funciones específicas de acuerdo a los requerimientos de cada uno de ellos. A continuación se enuncia el orden jerárquico y los departamentos que conforman el sistema organizacional de la empresa:

- Junta General de Accionistas.
- Gerencia
- Subgerencia
- Gerencia financiera
- Departamento Producción
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Comercialización

Cabe destacar que la empresa no dispone de una estructura organizacional bien definida, razón por la que sus empleados no conocen con claridad sus obligaciones, autoridad responsabilidad y relaciones de cada una de las áreas de la empresa, impidiendo el normal cumplimiento de las actividades de la misma.

## **CAPITULO II**

### **2.- ANALISIS SITUACIONAL**

En la actualidad el turbulento ambiente competitivo y la alta velocidad en los cambios, han creado un mundo más complejo y exigente para todo tipo de empresa sin importar cual sea su actividad, generando nuevos retos que obliga a las empresas a prepararse, actualizarse y mejorar todos sus sistemas tendientes a elevar sus niveles de eficiencia para alcanzar un nivel adecuado de productividad y competitividad.

El sector floricultor no es la excepción, necesita de una Planificación Estratégica clara, una visión futura que le permita proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos, responder con eficacia a los múltiples desafíos del entorno mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar en el mismo y asimilar -hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Por lo expuesto anteriormente se ha procedido a realizar un análisis situacional de la empresa florícola “TAMBOROSSES S. A.”, tomando en consideración el ambiente externo e interno. Este diagnóstico permitirá a la empresa, conocer su situación y planificar para competir en mejores condiciones en el mercado internacional y nacional, debido a que el éxito de una organización esta sujeto a su capacidad de adaptación a los cambios del medio.

#### **2.1.- ANALISIS EXTERNO**

Dentro de este ambiente se analizarán los siguientes factores:

- Económicos
- Político – Legales
- Socio – Culturales
- Tecnológicos

- Ecológicos
- Entorno competitivo

El ambiente externo de la empresa esta conformado por variables que no están bajo el control de la misma, pero es necesario realizar el análisis de este a fin de identificar las oportunidades y amenazas que presenta y que tienen influencia en el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

### **2.1.1.- FACTORES ECONOMICOS**

La situación económica de nuestro país ha evolucionado positivamente y trata de salir de la aguda crisis que le azota. Es necesario analizar las siguientes variables, que permitirán visualizar de mejor manera las oportunidades y amenazas a las cuales están expuestas las empresas del sector floricultor, entre ellas la empresa “TAMBOROSSES S. A.”.

#### **2.1.1.1.- INFLACION**

El problema que afecta la economía de nuestro país y al cual ha tenido que enfrentarse desde siempre es la inflación que significa “el alza permanente de los precios de venta de los bienes y servicios producidos en el país o importados del exterior para satisfacer las necesidades diarias de los consumidores o habitantes del país afectado”<sup>7</sup>

Desde 1998 Ecuador ha experimentado un proceso de inestabilidad interna como consecuencia de varios problemas políticos, que impidieron solventar con la urgencia del caso los desajustes económicos que se vieron reflejados en el deterioro de los principales indicadores macroeconómicos, de manera especial en la fuerte tendencia al alza de las tasas de inflación que se mantuvo durante los años 1999 y el 2000 mostrando así una fuerte variación en el incremento de precios, lo cual se dio por diversos factores como el feriado bancario y el congelamiento de los depósitos en la banca decretado por el Gobierno en marzo (1999), reflejaron la gravedad de la crisis del sistema financiero doméstico, el

---

<sup>7</sup> OROZCO JOSE. “Inflación vs. Corrección Monetaria”

alto grado de corrupción existente en el sector público causaron la desconfianza del pueblo ecuatoriano en el sistema económico, la pérdida de credibilidad en el Gobierno y en la clase política.

“Cuando Ecuador entró en el esquema de dolarización en marzo del 2000, el país logro obtener estabilidad económica, esta medida fue adoptada como necesaria para atraer la inversión extranjera, eliminar la devaluación monetaria, detener el acelerado proceso inflacionario y reducir las tasas de interés, permitiendo de esta manera a las empresas cumplir con sus obligaciones y acogerse a los mecanismos de reestructuración dispuestos”<sup>8</sup>.

Después de varias décadas el problema inflacionario parece estar bajo control, la tendencia de la inflación es a la baja, a finales del año 2002 la inflación cerro en 9.36%, las expectativas gubernamentales para finales del 2003 era alcanzar una inflación menor al 3% el resultado fue de 3.92%, las políticas gubernamentales adoptadas por el presidente del país el Ing. Lucio Gutiérrez para controlar y bajar la inflación en el 2004 dieron sus frutos llegando a tener 1.95% el porcentaje de inflación mas bajo en los últimos años, hasta el primer semestre del 2005 la inflación se encontraba bajo control, a raíz de los problemas políticos suscitados en el país que provoco el estallido social principalmente con el movimiento de los “forajidos”, origino el derrocamiento del gobierno del presidente Gutiérrez, sucediéndole en el gobierno el Dr. Alfredo Palacios quien no ha logrado conformar un gabinete gubernamental estable, en medio de escándalos y fricciones políticas la inestabilidad y la falta de un manejo acertado de la economía ha provocado la tendencia a la alza de la inflación que en el año anterior cerro en el 4.36% creciendo considerablemente en relación al 2004 en 2.4 puntos debido a circunstancias particulares como: la entrega de ahorros a pensionistas del seguro social, los problemas de sequía y heladas que afectaron al país, la importante inyección de recursos monetarios en la economía por el petróleo y las remesas de los emigrantes, esto quizá no se repita en el futuro pero el incremento de la inflación se ha convertido en una bomba de tiempo en nuestra economía dolarizada.

---

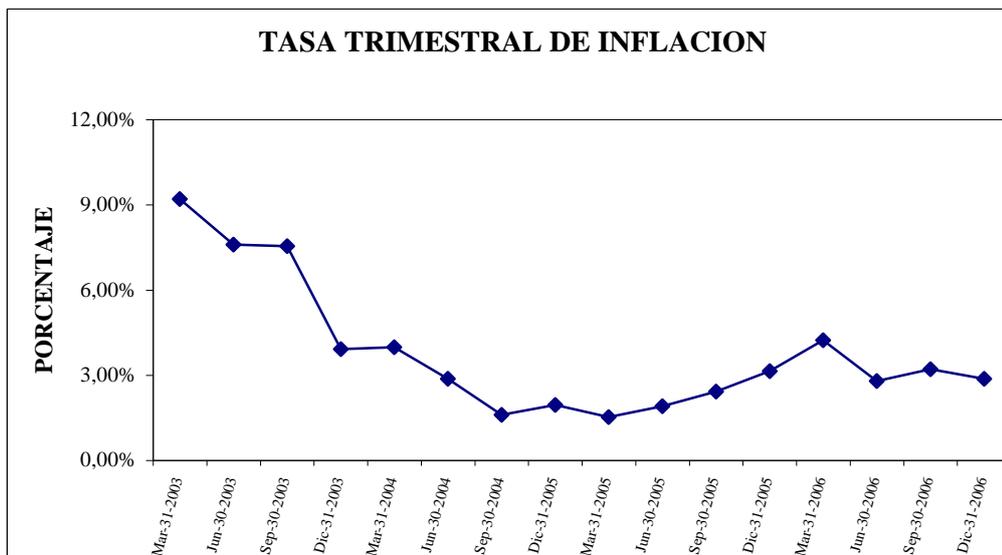
<sup>8</sup> EKOS Julio

**Tabla 2.1**  
**INFLACION TRIMESTRAL EN EL ECUADOR**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Mar-31-2003	9,20%
Jun-30-2003	7,60%
Sep-30-2003	7,54%
Dic-31-2003	3,92%
Mar-31-2004	3,98%
Jun-30-2004	2,87%
Sep-30-2004	1,60%
Dic-31-2005	1,95%
Mar-31-2005	1,53%
Jun-30-2005	1,91%
Sep-30-2005	2,43%
Dic-31-2005	3,14%
Mar-31-2006	4,23%
Jun-30-2006	2,8%
Sep-30-2006	3,21%
Dic-31-2006	2,87%

**Fuente:** BCE (Pág. Web)  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Grafico 2.1**  
**VARIACION TRIMESTRAL DE LA INFLACION**



**Fuente:** BCE (Pág. Web)  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

Con la tendencia a la baja de la inflación en la economía de nuestro país, el escenario económico se presentaba alentador para la empresa “TAMBOROSSES S.A.” porque le permitía incrementar su nivel de beneficio y obtener una mayor rentabilidad, pero los últimos cambios en la tendencia de este fenómeno es preocupante en la economía de nuestro país y en el desarrollo de las actividades de las empresas del sector florícola y la empresa en estudio

#### **2.1.1.2.- TASAS DE INTERES**

En el análisis del ambiente económico las tasas de interés son una variable muy importante, la cual a raíz que el país entro en el sistema de dolarización tuvo un reajuste en sus niveles dentro del sistema financiero.

Es necesario citar que en el año 1999, las tasas de interés alcanzaron los porcentajes más altos a consecuencia de los desajustes económicos que enfrentaba el país, una razón principal fue la necesidad que tenía el Banco Central por tratar de evitar la especulación en el sistema financiero, frente a la constante y creciente depreciación del sucre respecto al dólar, lo que resulto imposible controlar.

Pese al considerable nivel de reducción que tuvieron las tasas de interés con la adopción del sistema de dolarización, es importante señalar que dentro de este sistema las tasas que actualmente están vigentes en nuestro país son elevadas en relación a las que rige en otros países a nivel internacional, que tienen como su sistema monetario la dolarización, es el caso de EE. UU.

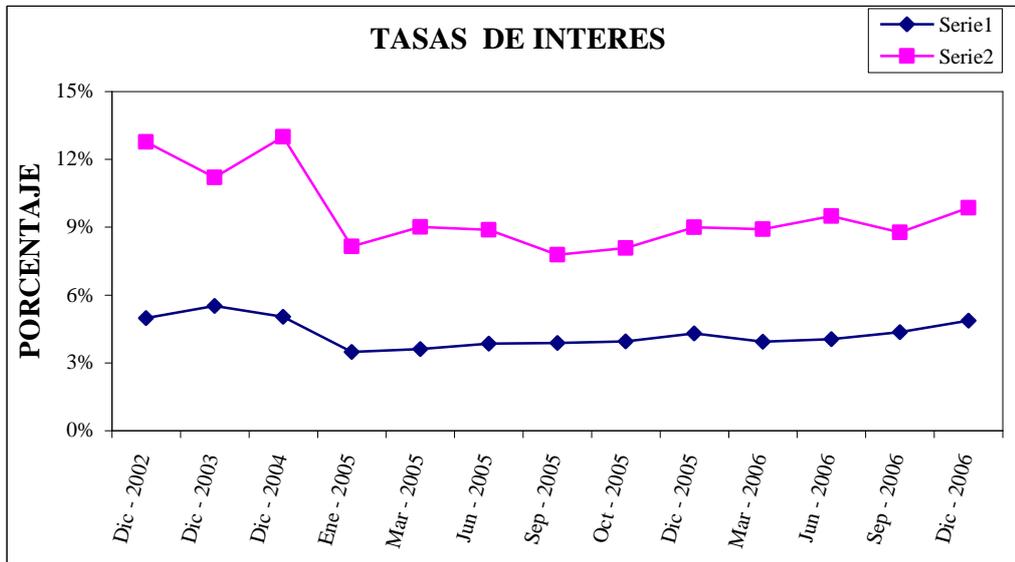
En la tabla 2.2 se puede observar los porcentajes de las tasas de interés que se han registrado en nuestra economía y tienen una tendencia a la baja.

**Tabla 2.2**  
**TASAS DE INTERES**

<b>FECHA</b>	<b>Tasa pasiva referencial</b>	<b>Tasa activa referencial</b>
Dic - 2002	4,97%	12,77%
Dic - 2003	5,51%	11,19%
Dic - 2004	5,03%	12,99%
Ene - 2005	3,48%	8,14%
Mar - 2005	3,60%	9,00%
Jun - 2005	3,84%	8,88%
Sep - 2005	3,88%	7,77%
Oct - 2005	3,95%	8,07%
Dic - 2005	4,30%	8,99%
Mar - 2006	3,93%	8,90%
Jun - 2006	4,05%	9,48%
Sep - 2006	4,36%	8,77%
Dic - 2006	4,87%	9,86%

**Fuente:** BCE (Pág. Web)  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Gráfico 2.2**  
**VARIACION DE LAS TASAS DE INTERES EN EL ECUADOR**



**Fuente:** BCE (Pág. Web)  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

La tendencia a la baja de las tasas de interés que presenta la economía del país es beneficioso para todas las empresas, dentro de estas la florícola “TAMBOROSSES S. A.” porque las posibilidades de financiamiento presentan un costo menor en relación a la tasa activa proyectada por el gobierno, es necesario señalar que estas son elevadas en una economía dolarizada, sin embargo reflejaran un menor gasto financiero por intereses y la posibilidad abierta de endeudamiento para la ejecución de proyectos de la empresa, entre los que podemos anotar adquisición e incorporación de tecnología a sus procesos productivos y administrativos, así como proyectos de ampliación en el futuro, paralelamente esto ha dado lugar a que los empresarios en el Ecuador busquen alternativas de nuevos proyectos generando gran competencia en el mercado de producción y comercialización de rosas.

### **2.1.1.3.- TASA DE DESEMPLEO**

Otro factor importante de estudio dentro del ambiente económico es el desempleo, que cuestiona a los gestores de la política económica, pues presenta un porcentaje elevado y las posibles medidas para tratar de reducirlo no se han implantado, y además del alto costo social el desempleo obliga a un incremento sustancial de transferencias por parte del gobierno.

“Las actividades económicas han decrecido al punto que día a día se incrementa el número de desempleados y subempleados, según el banco central del Ecuador, hasta junio del 2004, el 48.8% de los ecuatorianos estaba subempleado y el 10% corresponde a desempleados (equivalente a unas 500.000 personas), una disminución del 0.7% (sin tomar en consideración el número de emigrantes), en diciembre del 2005 el subempleo alcanzo el 47.5% y el porcentaje de desempleados el 9.30% con una leve disminución de 0.70%, mientras que para el primer semestre del 2006 el porcentaje de desempleo se ubica en 10.73% con un incremento del 1.43% según el informe mensual del mercado laboral emitido por el BCE.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)

El Gobierno Nacional deberá establecer la Política de Formación de Recursos Humanos: invirtiendo en el desarrollo y la formación del mismo, incrementando la inversión en educación, en planes de desarrollo personal y profesional, esto tiende a aumentar la tasa de crecimiento de desarrollo del capital humano para ayudarnos a incrementar nuestra baja productividad, aunque esto se dificulta en los países en vías de desarrollo ya que resulta muy difícil acumular factores de producción, capital físico o humano, dado los bajos niveles de renta que nos caracteriza.

En la tabla 2.3 se puede observar los porcentajes de las tasas de desempleo que se han registrado en el país

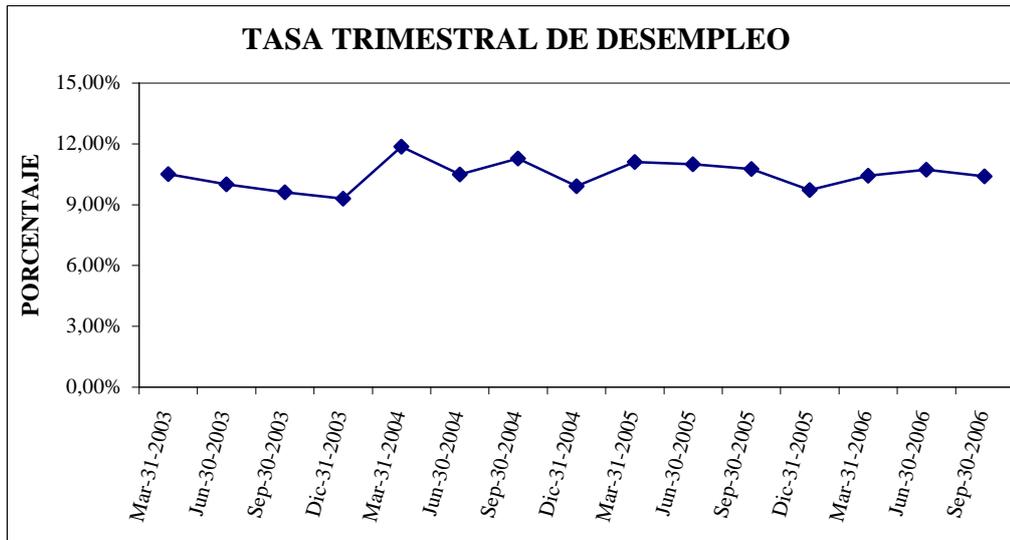
**Tabla 2.3**  
**TASA TRIMESTRAL DE DESEMPLEO**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Mar-31-2003	10,50%
Jun-30-2003	10,00%
Sep-30-2003	9,60%
Dic-31-2003	9,30%
Mar-31-2004	11,86%
Jun-30-2004	10,49%
Sep-30-2004	11,28%
Dic-31-2004	9,90%
Mar-31-2005	11,10%
Jun-30-2005	10,99%
Sep-30-2005	10,75%
Dic-31-2005	9,71%
Mar-31-2006	10,43%
Jun-30-2006	10,73%
Sep-30-2006	10,40%

**Fuente:** BCE (Pág. Web)

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Gráfico 2.3**



**Fuente:** BCE (Pág. Web)

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

La alta tasa de desempleo que en los últimos años afrontado nuestro país ha sido reducida gracias a las plazas de trabajo que ha generado las empresas del sector florícola, dentro de ellas “TAMBOROSSES S. A.” que dispone de la mano de obra necesaria para el desarrollo de sus actividades, siendo esto un aspecto muy positivo para las empresas floricultoras del país.

Del total de personas que están empleadas en la empresa, el 30% esta constituido por trabajadores con un nivel de instrucción secundaria y superior que se encuentran ocupando los diferentes cargos que requieren un desarrollado nivel de conocimientos para el desempeño de sus funciones, mientras que el 70% restante lo conforma el grupo de trabajadores que tiene un nivel de instrucción primaria y bajo su responsabilidad esta el cuidado de las plantas y otras actividades acorde al nivel de conocimientos de la persona.

#### **2.1.1.4.- PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

El PIB es un factor muy relevante para analizar el funcionamiento de la economía debido a que el nivel de crecimiento y desarrollo de un país se mide según la evolución de este indicador en forma anual.

Esta variable da la idea del volumen de la economía, se debe reportar en dólares para permitir comparaciones a nivel internacional y evitar la distorsión que produce la inflación. Un PIB sano en un país subdesarrollo como es el caso de Ecuador, es aquel que supera adecuadamente al crecimiento poblacional.

“El Producto Interno Bruto de nuestro país depende en gran parte del sector de “petróleo y minas” es así que desde 1978 ha tenido una desaceleración en su crecimiento relacionada con la terminación del boom petrolero, el sector primario considerado el PIB no petrolero también ha sido afectado por desastres naturales como el fenómeno del niño, terremotos que causan daños en la infraestructura productiva y la red vial del país, en 1988 las cifras de este indicador macroeconómico registra la tasa de variación positiva más alta (10.5%), mientras que en 1999 a causa del fenómeno del niño y del proceso de inestabilidad interna que vivió nuestra nación el nivel de producción cayó en (- 6.3%)”.<sup>10</sup>

“El marco macroeconómico desde el 2000 ha presentado un crecimiento moderado de la actividad económica impulsado por un incremento de las exportaciones de petróleo y la recuperación de sectores como la construcción, el 2001 con 5.34% y el 2004 con 7.65% son los años que presentan el mayor crecimiento del PIB mientras que en el 2003 la tasa de crecimiento fue la mas baja con el 3.63%.”<sup>11</sup>

En la tabla 2.4 se observa la variación de este indicador en el transcurso del tiempo y la tendencia de crecimiento en los últimos años, que Ecuador trata de salir de la grave crisis económica que le azota.

---

<sup>10</sup> Boletines del BCE

<sup>11</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

**Tabla 2.4**

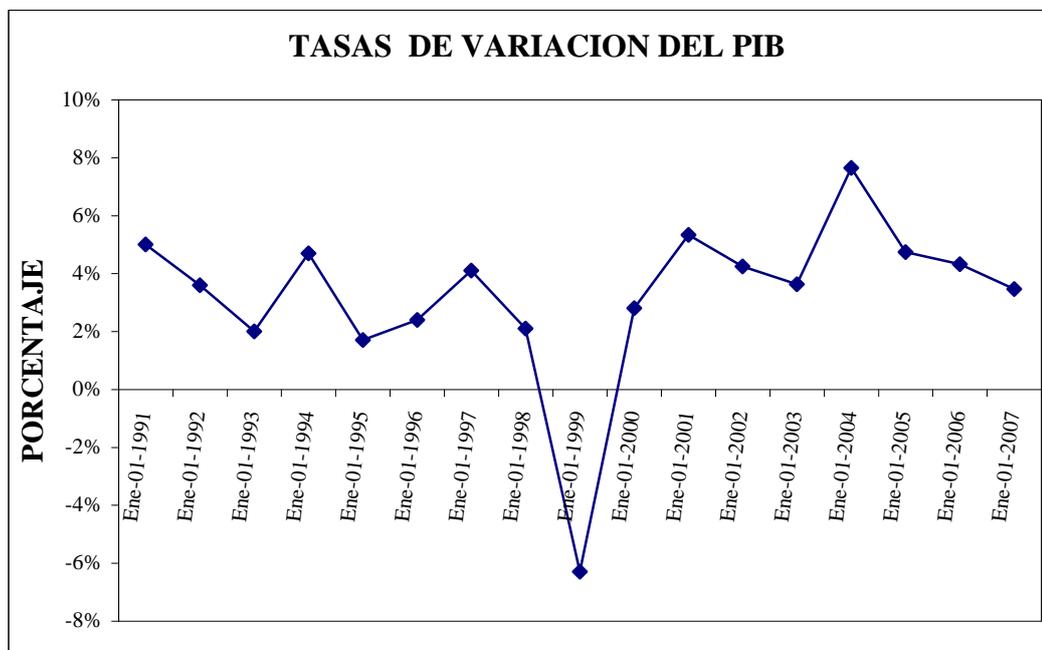
**Variación Anual del PIB**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Ene-01-1991	5,00%
Ene-01-1992	3,60%
Ene-01-1993	2,00%
Ene-01-1994	4,70%
Ene-01-1995	1,70%
Ene-01-1996	2,40%
Ene-01-1997	4,10%
Ene-01-1998	2,10%
Ene-01-1999	-6,30%
Ene-01-2000	2,80%
Ene-01-2001	5,34%
Ene-01-2002	4,25%
Ene-01-2003	3,63%
Ene-01-2004	7,65%
Ene-01-2005	4,74%
Ene-01-2006	4,32%
Ene-01-2007	3,47%

**Fuente:** BCE (Pág. Web)

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Gráfico 2.4**



**Fuente:** BCE (Pág. Web)

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

El crecimiento esperado de la producción no se ha logrado a pesar de mantener un aceptable manejo de las cifras macroeconómicas debido a que el gobierno ecuatoriano no brinda las señales adecuadas de seguridad, confianza, ni un ambiente propicio para que los factores productivos puedan converger hacia la productividad, la inversión y la reactivación económica.

El mantenimiento de políticas fiscales prudentes y la continuidad de las reformas estructurales que son indispensables para lograr un fuerte crecimiento de la producción, resulta beneficioso para todas las empresas incluyendo a las floricultoras.

#### **2.1.1.5.- DEFICIT COMERCIAL**

El análisis de esta variable es de gran importancia debido a que permite entender cual es la situación que actualmente se encuentra atravesando nuestro país y su relación a nivel internacional.

El déficit de la cuenta corriente se ha reducido de niveles de USD –191 millones en el último trimestre del año 2002 a USD – 60.3 millones en el primer trimestre del año 2003, y las estrategias gubernamentales se orientan a fomentar la confianza en la sostenibilidad fiscal y de la deuda y a disminuir el déficit en la cuenta corriente, lo cual servirá para reducir el nivel de las tasas de interés y el diferencial de riesgo. Durante el año 2005 se registro un superávit comercial de USD 911.9 millones, lo que implica el haber duplicado las cifra alcanzada en el 2004 (USD 444.9 millones), registrando un aumento de 467.0 millones, este resultado es fruto de un crecimiento de las exportaciones para el año 2005 de 26.7% en valor, mostrando una tasa anual de crecimiento de 22.0%.

Los principales productos que exporta el Ecuador son de origen primario, mayoritariamente agrícolas. El país vende principalmente petróleo (crudo y derivados), banano, camarón, flores naturales, atún, pescado fresco, café y cacao, todos estos son los denominados productos tradicionales de exportación.

En la tabla 2.5 se muestra el movimiento de la balanza comercial del país.

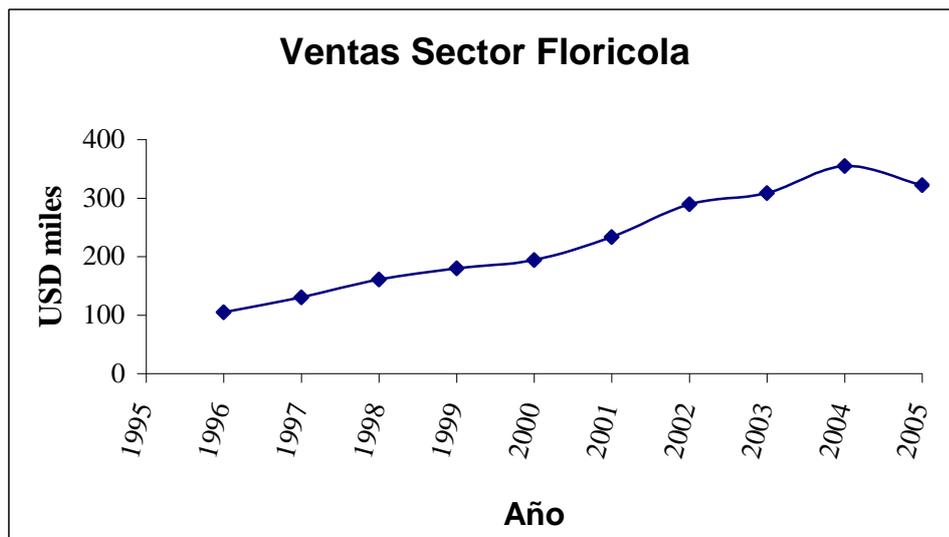
**Tabla 2.5**  
**Balanza Comercial Anual del Ecuador**

<b>Año</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Balanza Comercial</b>
1998	4203,049	5109,93	-906,881
1999	4451,084	2736,902	1714,182
2000	4926,626	3400,952	1525,674
2001	4678,436	4936,034	-257,598
2002	5024,609	5953,426	-928,817
2003	5988,176	6068,419	-80,243
2004	7591,139	7272,486	318,653
2005	9824.700	8912.800	911.900

**Fuente:** INEC (Pág. Web)

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

Al revisar las cifras de los últimos cinco años, de 1998 al 2002, observamos que el 70% del total de las ventas al exterior se ha constituido apenas con seis productos de los 1700 bienes de exportación, en los últimos años la participación de los productos no tradicionales ha sido muy importante dentro de la balanza comercial, entre estos tenemos la exportación de flores que sin duda es una de las principales fuentes de divisas para la Sierra ecuatoriana, como se refleja en el siguiente gráfico



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

Las importaciones ecuatorianas se componen principalmente de bienes de consumo (duraderos o no), combustibles y lubricantes, materias primas (agrícolas, industriales y de construcción) y bienes de capital (agrícolas, industriales y equipos de transporte.)

Nuestro país tiene relaciones económicas desfavorables, contrae deudas para pagar y no para impulsar las exportaciones de nuevos productos. Expande sus importaciones sin ampliar su valor agregado (ingresos generados por transformar materias primas en bienes finales), y en los últimos años a mostrando una tendencia negativa en su balanza comercial, que se ha visto reflejada en mejores precios obtenidos por productos importados y la escasa reacción política de parte de los gobiernos de turno que no han implementado las medidas necesarias que requiere el aparato productivo para generar divisas con el incremento de las ventas de mejores y variados productos y servicios hacia el exterior, sin embargo es necesario señalar que en el 2004 y el 2005 nuestra balanza comercial ha revertido su situación negativa consiguiendo un superávit fruto de un crecimiento de las exportaciones de crudo a un precio elevado como resultado de:

- La demanda de petróleo crudo de las economías de China y EEUU (limitaciones en la oferta)
- La revisión al alza del crecimiento del PIB de EEUU e 3.5% por el consumo de los hogares.

Todas las empresas y en especial las del sector exportador del cual es miembro “TAMBOROSES S. A.” tiene la exigencia de elevar su productividad para enfrentar la inflación interna y su condición de tomar, y no tratar de formar precios en el ámbito internacional, un desafío sin tiempo para afrontarlo y sin política interna en esa dirección.

#### **2.1.1.6.- COSTOS DE ENERGIA**

Ecuador tiene un gran potencial hidroeléctrico: el 70% de la electricidad que consume el país es generado por instalaciones hidroeléctricas; prácticamente toda la producción restante se obtiene de plantas térmicas que funcionan a base de carbón o derivados del petróleo.

En la actualidad, la distribución de energía eléctrica se realiza a través del Sistema Nacional Interconectado, que permite llevar la energía proveniente de las centrales hidroeléctricas y termoeléctricas hasta todas las regiones del país; se entrega potencia y energía en bloques a las empresas eléctricas.

En la siguiente tabla (2.7) se muestra la variación que ha tenido el precio del Kwh. de energía eléctrica en nuestro país.

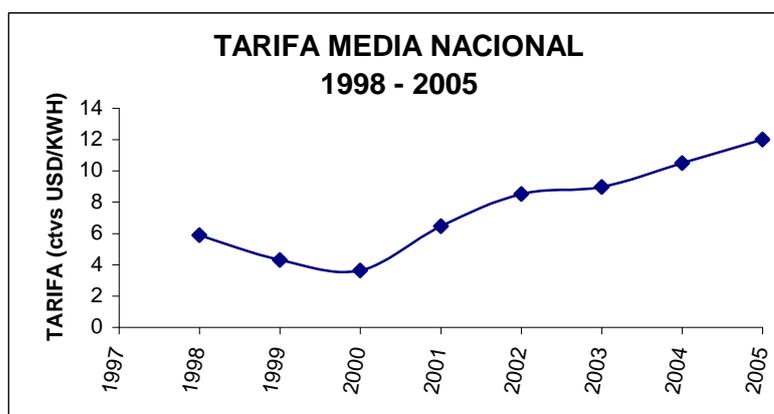
**Tabla 2.7**  
**COMPORTAMIENTO TARIFARIO DE LA ENERGIA ELECTRICA**  
**1998 – 2005**

<b>Año</b>	<b>Tarifa (cent.USD / Kwh)</b>
1998	5,88
1999	4,30
2000	3,62
2001	6,47
2002	8,52
2003	8,97
2004	10,50
2005	12,00

**Fuente:** CONELEC

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Gráfico 2.5**



**Fuente:** ELEPCO S.A.

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

Como se puede observar el costo de la energía eléctrica en el Ecuador ha tenido un incremento constante en su precio, a consecuencia de las políticas del gobierno para obtener el precio real de la misma y eliminar los subsidios, sin embargo es necesario señalar que el precio de la energía en nuestro país es caro en relación al de otros países de la zona como Colombia y Perú, esta es la razón por la que el Gobierno Nacional esta impulsando nuevos proyectos.

El análisis del comportamiento de esta variable es muy importante para la empresa “TAMBOROSSES S. A.” debido a que, en el desarrollo de sus actividades la energía es un factor primordial. Esta es la razón por la cual a continuación se presenta la demanda de energía que ha tenido la empresa.

**TABLA 2.8**  
**CONSUMO HISTORICO DE ENERGIA**  
**DE “TAMBOROSSES S. A.”**

<b>Año</b>	<b>Consumo Kwh</b>	<b>Planilla USD</b>
IV Trimestre - 03	35502	4142
I Trimestre - 04	37107	4383
II Trimestre	34920	4268
III Trimestre	28181	3446
IV Trimestre	35450	4254
I Trimestre - 05	37105	4453
II Trimestre	34895	4187
III Trimestre	28178	3381
IV Trimestre	35491	4259
I Trimestre - 06	37108	4453
II Trimestre	34911	4189

**Fuente:** TAMBOROSSES S.A.

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

Del análisis realizado se desprende que la empresa en estudio en los últimos años trata de minimizar los costos de producción, entre ellos la energía reduciendo y optimizando el consumo, adquiriendo nueva tecnología pero debido al incremento constante que tiene el precio por Kwh. esto no resulta factible y se constituye en una amenaza que afecta directamente a la productividad de la empresa.

## **2.1.2.- FACTORES POLITICOS – LEGALES**

Las disposiciones políticas y legales que adopte el poder ejecutivo y legislativo tendrán un impacto en las operaciones de “TAMBOROSSES S. A.” y en las decisiones de los mercados internacionales, por lo que es de gran importancia que las empresas conozcan el entorno político – legal que rige el desarrollo de sus actividades.

En este ambiente se realizará el análisis de variables que influyen en la toma de decisiones del sector florícola, de las mismas que puede surgir oportunidades o amenazas para la empresa.

Así tenemos que entre las principales leyes que debe cumplir “TAMBOROSSES S. A.” tenemos las siguientes:

- Cumplir con la Ley del Código de Trabajo
- Cumplir las Disposiciones Tributarias
- Obedecer la Norma ISO 14000
- Ley del Medio Ambiente
- Cumplir con las normas de la BASC
- Cumplir el Régimen Aduanero

En esta última ley la empresa deberá acatar y cumplir con lo dispuesto en las siguientes variables.

### **2.1.2.1.- LEGISLACION SOBRE EXPORTACIONES**

Las personas naturales y jurídicas que realizan exportaciones o importaciones deben cumplir con lo establecido en la base legal de comercio exterior que rige en nuestro país. A continuación se describe el procedimiento que se debe realizar:

“Procedimiento inicial”<sup>12</sup>

1. Tener No. RUC, que esté habilitado por el SRI.
2. Los importadores y exportadores deberán consignar sus datos en la “Tarjeta de Identificación Importador-Exportador”, proporcionada por el BCE y los bancos corresponsales y ser presentada en el banco en el que el cliente disponga de una cuenta corriente o de ahorros.
3. Para el ingreso en el sistema de Comercio Exterior, los bancos corresponsales solicitarán documentos personales adicionales, según sus políticas de gestión.
4. Cabe mencionar que el trámite de registro de importador – exportador se realiza por una sola vez.

“Documentos que se debe cumplir para proceder a exportar”<sup>13</sup>

1. Formulario Único de Exportación FUE (Declaración de la exportación), en original y cinco (5) copias.
2. Factura Comercial numerada (Descripción de la mercancía)
3. Documento de Transporte
4. Lista de empaque (Packing List)
5. Cupón de Exportación a la CORPEI
6. Guía de Remisión
7. Certificado de origen
8. Certificados de Calidad
9. Certificados Fitosanitarios

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

- Verificar la identidad del exportador

---

<sup>12</sup> [www.BCE.gov.ec](http://www.BCE.gov.ec)

<sup>13</sup> [www.ecuador.fedeexpor.com](http://www.ecuador.fedeexpor.com)

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

El crecimiento del sector florícola ecuatoriano en los mercados internacionales esta sujeto en gran parte a las condiciones político – legales que ofrezca el gobierno a las empresas, para que estas en medio de un entorno seguro y que las apoye, opten por las estrategias más idóneas para cumplir este objetivo.

La empresa “TAMBOROSSES S.A.” cumple con todo lo estipulado en la Ley de Comercio Exterior ya que para esto contrata los servicios de Agentes autorizados para cumplir con estos trámites de aduana.

### **2.1.2.2.- TARIFAS ARANCELARIAS**

En el análisis de esta variable es necesario hacer referencia a los sistemas arancelarios con los que la empresa “TAMBOROSSES S.A.” tiene relación.

#### **“PREFERENCIAS UNILATERALES OTORGADAS POR ESTADOS UNIDOS”<sup>14</sup>**

##### **SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS SGP**

###### **Objetivo**

Estados Unidos, al igual que otros 19 países industrializados, estableció su propio programa SGP de exención arancelaria. El SGP es un programa unilateral y temporal que

---

<sup>14</sup> [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

establece preferencias relativas a la exención de aranceles otorgadas por los Estados Unidos, a países beneficiarios (por su nivel de desarrollo) designados por éste (países en vías de desarrollo: entre ellos Ecuador y algunos países de Europa Oriental).

## IMPORTANCIA Y DIMENSIONES

Bajo este programa, los Estados Unidos a partir de enero de 1976, ofrece preferencias en términos de franquicia aduanera para unos 4,200 productos provenientes de 149 países. El programa abarca una amplia gama de productos agrícolas, manufacturados y semi-manufacturados, pero estipula que ciertos productos no podrán ser designados para ingresar exentos de aranceles, dada la susceptibilidad de algunas industrias de los Estados Unidos. Esta restricción se aplica pero no se limita a:

- Productos agropecuarios, que sean sujetos de una cuota, si sobrepasan esta.
- Prendas de vestir sujetas a convenios previos
- Productos de cuero
- Artículos electrónicos

El programa SGP de Estados Unidos se renovó en agosto de 1996 e incluye retroactivamente las importaciones desde el 31 de julio de 1995, cuando caducó la anterior ley SGP. El programa se sigue renovando año a año, y hasta el presente sigue vigente.

Cada año se hace un examen del programa SGP de Estados Unidos, tras el cual se restan o se añaden artículos en la lista de productos elegibles. Se imponen límites de "necesidad competitiva" sobre los artículos cuyo total de importaciones supera un monto especificado en dólares. La nueva ley SGP establece para los artículos que entran en Estados Unidos a través del SGP un límite especificado de 80 millones en 1997.

## REQUISITOS DE ORIGEN

Los productos admisibles según el SGP que provienen de un país específico podrán beneficiarse de la franquicia aduanera si reúnen las siguientes condiciones:

- La mercancía deberá ser destinada a los Estados Unidos sin que sea desviada a otro país al momento de su exportación desde el país beneficiario.
- La mercancía deberá ser importada directamente a los Estados Unidos desde el país beneficiario.
- La mercancía deberá haber sido substancialmente transformada en el país beneficiario.
- La suma del costo o del valor de los materiales producidos en un país beneficiario más el costo directo de procesamiento debe ser igual al 35% del valor gravable del artículo.
- El 35% del valor agregado deberá ser de un país beneficiario individual o un grupo de países pertenecientes a ciertas asociaciones tales como: la CAN, CARICOM, ASEAN (con la excepción de Brunei y Singapur).

Se puede incluir el costo o el valor de materiales importados al país beneficiario desde terceros países al calcular el 35% del valor agregado para satisfacer este criterio, sólo si los materiales son substancialmente transformados en artículos nuevos y distintos y que luego son utilizados como material constitutivo en la fabricación del artículo admisible.

En el caso de nuestro país es beneficiario de este sistema porque las exportaciones de rosas frescas cortadas para adornos, ascienden a un promedio de 58.341 miles de dólares anuales que han cancelado un arancel advalorem de 7%”

**“SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS OTORGADO POR LA COMUNIDAD EUROPEA”<sup>15</sup>**

Desde 1971, la Comunidad concede preferencias comerciales a los países en vías de desarrollo en el marco de su sistema de preferencias arancelarias generalizadas. Dicho sistema se ha mantenido en el tiempo.

El Reglamento No. 2501/2001 del Consejo del 10 de diciembre del 2001, establece la aplicación de un sistema de preferencias arancelarias generalizadas para el período comprendido entre el 1 de enero de 2002 y el 31 de diciembre de 2004.

---

<sup>15</sup> [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

Tiene como objetivo consolidar la política de desarrollo en particular, erradicar la pobreza y fomentar el desarrollo sostenido de los países en desarrollo.

El funcionamiento del nuevo reglamento incorpora nuevas disposiciones respecto a:

- El nuevo sistema incorpora la franquicia arancelaria sin ninguna restricción cuantitativa para ciertos productos originarios de los países menos desarrollados.

- Mantiene el régimen especial de lucha contra la producción y el tráfico de droga como un mecanismo que beneficia a los países de la Comunidad Andina: Ecuador, Colombia, Perú, Venezuela y Bolivia.

- Hace una diferenciación de las preferencias en función de la sensibilidad de los productos: sensibles y no sensibles.

- Los productos sensibles se benefician de una reducción arancelaria mientras que los no sensibles se benefician de una suspensión de aranceles.

- Las disposiciones relativas a la exclusión de países beneficiados por razones relacionadas con su nivel de desarrollo se aplicará una vez al año, siempre y cuando cumplan los requisitos de exclusión.

- Así mismo se incluye el régimen especial de estímulos para la protección del medio ambiente, el cual debe tener en cuenta los nuevos avances respecto a las normas y los sistemas de certificación acordados internacionalmente.

El Régimen General de este sistema prevé la suspensión o reducción de aranceles para un grupo de productos de todos los países en vías de desarrollo en función de sus sensibilidades. Los principales productos ecuatorianos beneficiados bajo este sistema son: pescados y camarones, flores y plantas, frutas y hortalizas, cacao y café.

En base al análisis ejecutado a esta variable podemos observar que el Ecuador tiene cierta ventaja por las preferencias arancelarias que tiene y por las políticas que el gobierno esta adoptando para promocionar las exportaciones, lo cual debe ser aprovechado por “TAMBOROSSES S.A.”, que pertenece a uno de los ocho sectores que tiene potencial para enfrentar el Tratado de Libre Comercio y la globalización de la economía basado en tres factores: el esfuerzo por consolidar el mercado internacional, la calidad del producto y del servicio. Sin embargo es necesario señalar que para finales del año en curso se convierte en una amenaza el no haber negociado las tarifas arancelarias con USA y el que no haya un acuerdo con el TLC.

### **2.1.2.3.- RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

En lo que se refiere a este factor la florícola “TAMBOROSSES S.A.” evidencia el mismo, cuando requiere cumplir con pedidos que su producción ofertada no abastece o necesita proveer a sus clientes de variedades que no produce, las empresas con las que tiene esta relación son:

- EPCO S.A.
- LA ROSALEDA S.A.
- SANBEL FLOWERS S. A.
- AGROCOEX DEL COTOPAXI S. A.
- GOLDEN ROSES S.A.
- EXROCOB CIA. LDA.
- LA HERRADURA S.A.
- AGRINAG S. A.

La empresa cuando tiene gestiones de este tipo realiza los contactos con los gerentes de ventas de las empresas citadas, solicitando una cantidad determinada de tallos, especificando la variedad, el color, las dimensiones del tallo, el tamaño de botón y el punto de corte, así como la fecha para la que se requiere la flor. Cabe señalar que en esta actividad la empresa realiza un proceso minucioso de control de calidad para verificar que la flor solicitada a las otras empresas cumpla con los estándares de calidad, con que

“TAMBOROSSES S.A.” provee su flor satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes y precautelando su prestigio internacional.

En base a la información obtenida de esta variable podemos deducir que para la florícola “TAMBOROSSES S.A.” esto representa una oportunidad para obtener beneficios económicos por la comercialización de flor de otras empresas y a la vez les sirve a sus clientes marcando la pauta para que la empresa en un futuro incremente su nivel de producción.

### **2.1.3.- FACTORES SOCIO – CULTURALES**

El análisis de este factor es muy importante debido a que “El ambiente cultural y social depende en gran medida del modo y la razón por la que las personas viven y se comportan de determinada manera”<sup>16</sup>. En lo referente a este ambiente analizaremos variables que están muy relacionadas con las actividades de la empresa florícola con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que pueden representar para la organización.

#### **2.1.3.1.- CAMBIOS EN LOS ESTILOS DE VIDA**

Para el análisis de esta variable tenemos que en “Ecuador, la floricultura de exportación se inició en 1983, con 2 hectáreas de rosas. En el 2001 ya hubo 3,208 hectáreas y en la actualidad el área destinada a la producción de flores es de 4729 hectáreas repartidas entre especies permanentes con el 74% (rosas, claveles, heliconias entre otras) y transitorias el 26%(gypshopila, crisantemos, girasoles, flores de verano). La mayor parte de la producción nacional se exporta a los Estados Unidos y la Comunidad Europea. En el 2001, se exportaron flores por más de 200 millones de dólares, lo que representa el 6 por ciento del valor de las exportaciones nacionales y el 56 por ciento de las exportaciones primarias no tradicionales. En el 2003 la venta de flores le reporto a Ecuador \$308.7 millones de dólares y el record se presenta en el año 2004 con \$347 millones de dólares ya que en el 2005 el total de exportaciones de flores bajo a \$321.990 millones debido a las heladas de noviembre y diciembre que afectaron la producción florícola en la provincia de Cotopaxi,

---

<sup>16</sup> JEROME MCCARTHY. “Marketing”. 10ed. Pág. 141

actualmente la floricultura constituye el principal generador de empleo para la Sierra y la tercera fuente de divisas detrás del petróleo y banano, ambos tradicionales”<sup>17</sup>.

Antes de que esto sucediera en nuestro país la Población Económicamente Activa (PEA) de la región Sierra se dedicaba a la agricultura, ganadería y a los quehaceres domésticos, en la Provincia de Cotopaxi el sector primario estaba conformado por 46.043 personas que constituyen el 48% de la PEA según el V censo de población realizado en 1990, en ese entonces los hombres se dedicaban a la agricultura y ganadería, mientras que las mujeres se dedicaban a preparar la comida, lavar la ropa, arreglar la casa, a la crianza de los animales y los cultivos, lo que les permitía sobrevivir.

Según el último censo de población y las proyecciones vigentes en el CELADE 5 millones 440 mil personas conforman la PEA y cabe señalar que desde 1983 la floricultura ha abierto miles de puestos de trabajo en las áreas rurales y ha dado oportunidad de empleo a jóvenes de ambos sexos, del gran total el 60% es mano de obra femenina integrada en su gran mayoría por jóvenes de entre 16 y 20 años, que ha encontrado en este trabajo una forma de obtener su autonomía económica, lo que les permite alcanzar una vida más digna y menos dependiente del hombre, cosa habitual en el medio rural.

Esto demuestra que la empresa “TAMBOROSSES S. A” ha traído beneficios para la comunidad al crear plazas de trabajo.

### **2.1.3.2.- TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL**

El análisis de esta variable es de interés primordial para las empresas, debido a que involucra a las personas, quienes conforman los mercados y la fuerza laboral que constituye la mano de obra de las empresas.

---

<sup>17</sup> EXPOFLORES 2006: 44-45

**Tabla 2.6**  
**POBLACION TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO**  
**1992 – 2005**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Tasa de crecimiento (%)</b>
1992	10,740,799	2,28%
1993	10,980,972	2,24%
1994	11,221,070	2,19%
1995	11,460,117	2,13%
1996	11,698,496	2,08%
1997	11,936,858	2,04%
1998	12,174,628	1,99%
1999	12,411,232	1,94%
2000	12,920,092	2,04%
2001	13,183,978	2,00%
2002	13,447,494	1,96%
2003	13,710,234	1,91%
2004	13,212,742	1,03%
2005	13,363,593	1,24%

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza  
**Fuente:** INEC

Al revisar las cifras estadísticas de este factor, se puede notar un ligero crecimiento de la población, pese a esto en los últimos años se ha dado una baja de la población económicamente activa como consecuencia del fenómeno migratorio que se ha llevado la mano de obra capacitada.

En el siguiente cuadro (Tabla 2.7) se muestra el número de ecuatorianos que han salido del país en los últimos años.

## LA MIGRACION EN EL ECUADOR

1994 – 2005

Año	Número
1994	269.695
1995	270.512
1996	274.536
1997	320.623
1998	379.765
1999	385.655
2000	519.974
2001	562.067
2002	626.611
2003	613.106
2004	618.025
2005	620.057

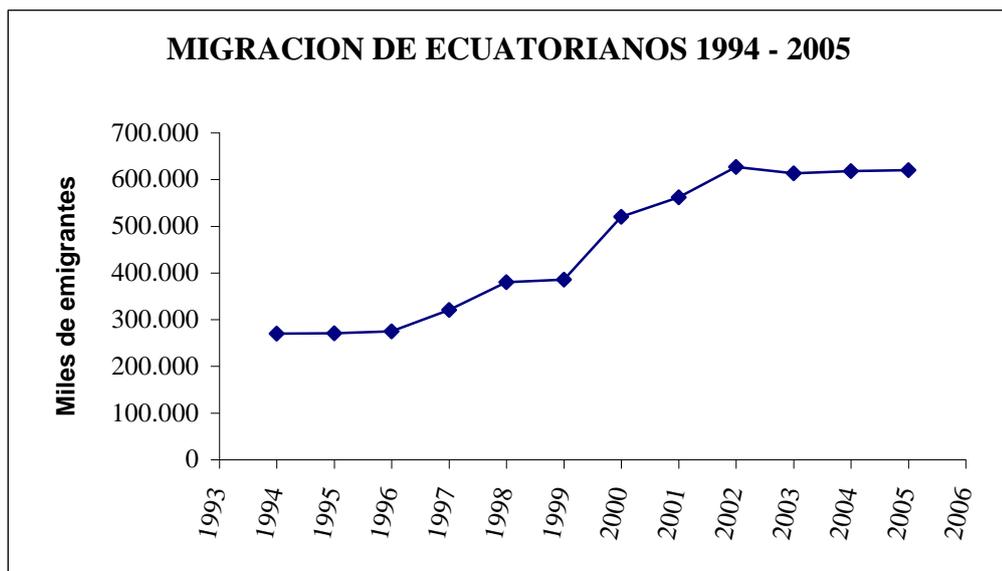
Fuente: INEC - CELADE

Elaborado por: Luis Aníbal Rocha Iza

Grafico 2.7

## LA MIGRACION EN EL ECUADOR

1994 – 2005



Fuente: INEC - CELADE

Elaborado por: Luis Aníbal Rocha Iza

Al revisar las cifras se puede concluir que en el periodo comprendido entre el año 1994 – 2005 la migración de ecuatorianos se ha incrementado a partir del año 1999 como consecuencia de la grave crisis económica que afecta a nuestro país, lo cual ha desencadenado un considerable incremento de la salida de ecuatorianos en busca de mejores oportunidades en el exterior siendo los principales destinos los países de España, Estados Unidos, Italia, etc.

Es importante señalar que en la ejecución de las actividades de la empresa en estudio “TAMBOROSSES S.A.”, el mayor porcentaje de mano de obra es femenina que representa el 70% del total que dispone, debido a que es considerada una fuerza laboral que tiene delicadeza y paciencia para realizar actividades como: mantenimiento del cultivo, poda, corte, manejo post-cosecha, supervisión y administración.

### **2.1.3.3.- DESPLAZAMIENTO POBLACIONAL**

A inicios de los noventa; las flores, las frutas exóticas, la madera, las fibras vegetales y los bienes manufacturados, entre otros, auspiciados por una apertura al comercio exterior y una reducción de aranceles, crecen a ritmo acelerado del 45% anual. Este fenómeno permite la consolidación y el desarrollo de un producto en particular, las flores, él que, en pocos años, se convirtió en el quinto rubro de exportación. Con su desarrollo, adicionalmente, cambian el tradicional papel de la sierra, como abastecedor del mercado interno, para convertirla en una región generadora de divisas.

El crecimiento de la floricultura en Ecuador se debe a una adecuada política implantada por los empresarios, que han convertido a esta actividad en una importante fuente generadora, no solo de divisas para el país, sino también de trabajo.

Aquí cabe destacar la importancia de esta gestión en zonas antes deprimidas y olvidadas, cuyos pobladores emigraban a los centros urbanos mayores en busca de trabajo. Tal es el caso de Tabacundo y Cayambe, las parroquias rurales asentadas al oriente de Quito y las parroquias rurales de la Provincia de Cotopaxi, que a raíz que en sus jurisdicciones se

asentaron las empresas de flores, han visto revitalizarse su actividad comercial interna; ha bajado el índice migratorio, se han instalado locales y centros comerciales importantes, etc.

La gente ha visto renacer sus esperanzas dentro de su propio pueblo debido a que la mayoría de las empresas de flores en Ecuador actualmente emplean entre 11 y 13 personas por hectárea, mientras que la ganadería, una actividad tradicional en la Sierra, ocupa solamente 1 y 3 trabajadores, la producción de flores es una actividad altamente intensiva en la mano de obra que genera empleo directo e indirecto más de 150 mil puestos de trabajo, lo que nos da una idea del número de campesinos que no han emigrado a la ciudad. Además es necesario resaltar el desplazamiento de un gran número de habitantes de la Región Costa y de otras provincias y ciudades hacia los lugares en que están ubicadas las empresas florícolas, así podemos citar que la empresa “TAMBOROSSES S. A.” tiene trabajando a personas oriundas de Manabí, Guayas, Baños y Loja, de esta última provienen un alto número de técnicos en agronomía.

El cultivo de flores también ha estimulado el crecimiento de actividades paralelas o conexas, como la creación de empresas comercializadoras de flores, agencias de carga aérea, empresas transportadoras de carga terrestre y aérea, almacenes de productos agroquímicos, talleres artesanales de mecánicos de equipo agrícola, electricistas y carpinteros, proveedores de plásticos, papel, cartón y otras actividades menores que dan ocupación e ingresos económicos significativos a miles de ecuatorianos.

Como consecuencia del Desplazamiento poblacional de los últimos años, nuestra Provincia tiene una población total de 349.540 hab. según el último Censo de Población que es mayor al registrado en el año 1990 con un total de 276.324 hab. (V Censo) y en particular la Parroquia Mulaló en la que están ubicadas entre otras florícolas la empresa en estudio, tenemos que en 1990 tenía una población de 6.196 hab. y mientras que para el 2001 la población total asciende a 7.360 hab. lo que demuestra un incremento anual que en el año 2005 asciende a un total de 8160 hab.

#### **2.1.3.4.- CONDUCTA ETICA**

El análisis de esta variable dentro del ambiente socio – cultural es importante porque refleja los valores y principios que tiene la sociedad ecuatoriana, actualmente nuestro país figura a nivel internacional como uno de los países más corruptos, y es que sin duda es penoso decir pero los tentáculos de la corrupción se hallan en todos los ámbitos de la sociedad.

Por señalar algunos casos, la corrupción existente en el sector público, en la justicia, en la policía, en la iglesia con su participación en las aduanas, en las fuerzas armadas con la venta de material bélico a la guerrilla colombiana, y en el gobierno nacional con el presidente y el vicepresidente involucrados por su amistad con un poderoso narcotraficante que podría haber participado en el financiamiento de la campaña política.

En nuestro país a través de la Comisión Anti-corrupción se trata de reducir este poderoso mal que nos afecta, pero para esto se necesita cultivar aquellos valores que se han perdido en nuestra sociedad, por lo que no solo estamos atravesando una grave crisis económica, sino también una crisis de valores que proyecta una imagen negativa del Ecuador como un país inseguro para invertir y difícil de predecir, por que constantemente esta paralizado a consecuencia de manifestaciones y huelgas.

En Ecuador, es una costumbre radicada empezar tarde todos, o casi todos, los compromisos sociales o particulares. Fiestas, ruedas de prensa, matrimonios, ceremonias públicas, inician con, al menos, 30 minutos o una hora tarde.

Según un informe de la Universidad Internacional, que colabora en la campaña, el Ecuador pierde 2,500 millones de dólares al año por la impuntualidad.

"La hora ecuatoriana debe eliminarse para siempre, para aprovechar el potencial transformador y regenerativo de la gente", expresó César Montúfar, director de Participación Ciudadana, organismo de defensa de los derechos civiles, patrocinador de la campaña en favor de la puntualidad, esto para demostrar al mundo entero de que Ecuador

no es solo un país rico por sus recursos naturales sino también por su gente, que con su trabajo, principios y valores se esfuerzan diariamente por hacer de este un país pacífico que busca su desarrollo y competitividad a nivel mundial.

Dentro del sector empresarial florícola la divulgación y la custodia del cumplimiento del código de ética por parte de las florícolas esta a cargo de “Expoflores” la asociación en la que se encuentran agremiados los floricultores del país, la misma que se encarga de cuidar la imagen de la flor ecuatoriana en el exterior al exigir a las empresas el cumplimiento de los estándares de calidad más altos y el cumplimiento de las condiciones en que se pacta el negocio, en caso de no hacerlo este grupo autoriza que el cliente envíe un crédito al floricultor por un monto determinado en base a un porcentaje del valor de la venta realizada que origina la inconformidad del cliente ya sea por la calidad de la flor, por maltratos o errores de empaque o incumplimiento del pedido.

#### **2.1.4.- FACTORES TECNOLOGICOS**

En la actualidad el factor tecnológico debido a su constante y alta velocidad de cambio, esta configurando continuamente mercados más exigentes, constituye la fuerza impulsadora del desarrollo de nuevos productos y mercados, a la vez es la causa primordial en la declinación y desaparición de otros productos y mercados que son desplazados por la innovación tecnológica.

El sector floricultor ha ampliado de manera sistemática el área de cultivo de flores para exportación, poniendo énfasis en diversificar la producción, realizando las inversiones que se requiere para incorporar innovaciones tecnológicas a la producción y mejorar la eficiencia y productividad que permita obtener productos de mejor calidad a menor costo. Es importante señalar que el gran desarrollo que ha tenido este sector agroindustrial en los últimos 10 años ha perfeccionado el mercado de insumos y servicios, han formado un importante grupo de personal técnico y especializado en este sector, que ha dado como resultado un impacto muy positivo para la modernización y tecnificación de los invernaderos y en general en las prácticas de las labores productivas.

La floricultura se ha expandido a los valles aledaños a Quito y a otras provincias como Azuay, Imbabura, Cotopaxi y Chimborazo, hasta cubrir, en la actualidad un total de 3.262 hectáreas matizadas con alegres y vivaces colores en donde gran variedad de flores son cultivadas con el mayor esmero y la mas adecuada tecnología. Con el fin de fortalecer este novel sector productivo, los empresarios cultivadores de flores se hallan agrupados en lo que hoy se conoce como “Expoflores”.

La inversión para cultivos de flores es de 350 mil dólares por hectárea semi-tecnificada, y con alta tecnología entre 800 y un millón de dólares por hectárea.

En el caso de “TAMBOROSSES S. A.” es una empresa que dispone de un buen nivel de tecnología incorporado al desarrollo de sus actividades productivas y administrativas que a continuación se describe:

En el área administrativa el personal dispone de computadoras en cada sección, el departamento financiero cuenta con el sistema de gestión operativa (SIGO) en el que se lleva la contabilidad, en el departamento de comercialización se utiliza el sistema Asflor que permite llevar la información referente a la producción y comercialización de la flor.

En el área productiva el proceso cuenta con un sistema de riego por microaspersión considerado como uno de los mejores para este cultivo, ya que se puede controlar la temperatura, humedad de la tierra, prevenir daños por las heladas, mayor cobertura de humedad en las camas, distribuyendo mejor el agua. El sistema de riego por goteo que permite regar en cantidades exactas y en el lugar propicio para las plantas el agua y la fertilización para un mejor desarrollo de las mismas.

El sistema de fumigación sirve para combatir las plagas y enfermedades y el sistema de invernadero que ofrece múltiples ventajas y beneficios, pero tal vez una de las más importantes es la creación de un microclima dentro de este espacio, que le brinda al agricultor la posibilidad de controlar la temperatura mínima y optima muy valiosa para el desarrollo del cultivo, con lo que se evita el stress de la planta y la misma tenga un desarrollo metabólico, fisiológico y biológico que les permita una buena producción.

La temperatura es totalmente controlable, si bien es cierto que varía según la región y la hora del día. En el caso de las flores cultivadas en la provincia de Cotopaxi a 3600 metros de altura y bajo una temperatura exterior de 18°C, el interior del invernadero se conserva cálido a una temperatura de 25°C, lo que no representa ningún riesgo para la flor.

Además se utiliza el sistema de cable vía para la transportación de la flor de los invernaderos a la sala de poscosecha, en los cuartos de empaque se utiliza el sistema de refrigeración para lo que se emplea motores de ventilación y en el transporte de la flor hasta los lugares de embarque se utiliza camiones con el sistema de refrigeración Termo King.

Con lo analizado se ha podido establecer que “TAMBOROSSES S. A.” se encuentra en desventaja en relación a otras empresas del sector que cuentan con tecnología de punta y la aprovechan al máximo, mientras que en esta empresa no hay un conocimiento profundo para el aprovechamiento de la misma por lo que se debe impartir programas de capacitación.

#### **2.1.5.- FACTORES ECOLOGICOS**

En la actualidad el manejo del medio ambiente deja de ser una actividad secundaria, convirtiéndose en uno de los factores empresariales primordiales en donde comienza a ejercer control el estado.

Toda empresa que se involucra con sustancias nocivas, genera nuevas partículas que al entrar en contacto con el hombre pueden distorsionar su herencia genética que si no se la limita puede arrasarse regiones económicamente activas.

El ingresar a mercados extranjeros exige adoptar una cultura de medio ambiente más rígida debido a que para actuar en otros continentes se debe respetar y ejecutar normas establecidas

## Floral Label Program Ecuador (Sello Verde)<sup>18</sup>

A nivel internacional, existen normas y códigos voluntarios que promueven formas de producción florícola responsable en términos ambientales y sociales. Uno de los programas más conocidos es Sello Verde, o FLP (Flower Label Program) con sede institucional en Alemania. Desde el inicio del programa en Ecuador en 1996, hasta el 2002 32 empresas ecuatorianas recibieron la certificación del Sello Verde, para el 2005 otro grupo de 5 empresas más alcanzaron esta certificación. A nivel nacional EXPOFLORES, el gremio de los floricultores ecuatorianos, aprobó un código de conducta para sus miembros e implementó un programa denominado "La Flor de Ecuador," con el objetivo de mejorar los aspectos productivos, ambientales y sociales en el sector florícola. El reto principal es el aumento de la competitividad internacional, lo que en el contexto actual implica un cierto nivel de responsabilidad social y ambiental.

El Flower Label Program (Sello Verde) incluye requisitos ambientales y de higiene industrial para el sector, entre los que citan:

No se permite el empleo de pesticidas y toxinas de gran persistencia en el tiempo que están prohibidos en Europa y los Estados Unidos. Preferentemente se utilizan productos biológicos cuando resulta posible. El empleo de todos los productos agroquímicos está debidamente asentado y documentado. Todos los fertilizantes, productos agroquímicos y pesticidas se emplean únicamente en dosis apropiadas. Se está, y se seguirá, ejecutando un programa para hacer un seguimiento de plagas y enfermedades a fin de reducir al mínimo el uso de agroquímicos.

Consumo de agua: Las compañías establecerán sistemas de riego por goteo controlado y tenderá a usar cada vez más agua de lluvia para el riego.

Eliminación de residuos líquidos: Las empresas velarán por que los desechos de los baños se traten en forma adecuada para evitar contaminaciones e infiltraciones, asegurándose de que los tanques sépticos sean eficaces, estén ubicados en un lugar adecuado y sean de las

---

<sup>18</sup> Revista Expoflores 2004b

dimensiones apropiadas. La compañía también tratará el agua residual proveniente de las etapas posteriores a la cosecha.

**Residuos sólidos:** Los residuos sólidos generados en las fincas se reciclan allí donde resulta posible, mientras que el resto se usa en vertederos. Actualmente se transforma los residuos vegetales de las flores en abono o humus.

**Almacenamiento en frío:** En sus zonas de almacenamiento en frío, las empresas deben emplear, sustancias refrigerantes actualmente aceptadas.

**Salud y seguridad en el centro de trabajo:** A los empleados se les proporcionan equipos protectores personales adecuados (máscaras, guantes y overoles cuando trabajan con productos químicos), servicio médico y primeros auxilios.

**Seguimiento y presentación anual de informes:** Los procedimientos de seguimiento de la compañía se describirán en el plan de gestión ambiental. La misma presentará un informe anual en el que se sintetizarán los datos de seguimiento en cuanto a manejo y aplicación de productos químicos, eliminación de residuos líquidos y sólidos, consumo de agua, salud y seguridad en el centro de trabajo, informes sobre accidentes, y cuestiones laborales. Además, informará si cumple con las normas del Flower Label (programa Sello Verde) y acerca de sus avances en la implantación de la certificación ISO 14000.

Este sello garantiza además el cumplimiento de Normativas de la OMS y del Código del Niño y la Familia y presenta al consumidor una flor que ha sido producida considerando al hombre y medio ambiente.

La empresa interesada debe definir una política medioambiental, la misma que sea apropiada a la naturaleza, magnitud e impactos medioambientales, incluya un compromiso de mejora continua y de prevención de la contaminación; encierre un compromiso de cumplir con la legislación y reglamentación medioambiental aplicable y con otros requisitos que la organización suscriba; sea capaz de promocionar el marco para establecer

y revisar los objetivos y metas medioambientales; sea documentada, implantada, mantenida al día y comunicada a todos los empleados; y editada a disposición del público.

La empresa interesada en obtener esta certificación presenta en Expoflores la Declaración de Asistencia, debe cumplir con los requisitos de la lista de chequeo y los procedimientos de FLP, y una vez que haya completado todos los requisitos, debe informar que está lista para la inspección.

La empresa será revisada y evaluada, en cualquier momento y sin previo aviso, por la Consultora alemana Agrar Control BmbH (ACG). Una vez emitido el informe de inspección

## **2.1.6.- ENTORNO COMPETITIVO**

“El ritmo acelerado de crecimiento del sector florícola en nuestro país ha convertido al Ecuador en el IV exportador de flores en el mundo, después de Holanda, Colombia e Israel. Pero que dentro de este negocio tiene una fuerte competencia que a continuación se analiza.”<sup>19</sup>

### **2.1.6.1.- COMPETENCIA INTERNACIONAL**

“Alrededor del mundo aproximadamente 80 países son los que exportan flores frescas cortadas en mayor o menor escala, generando un mercado sumamente amplio y competitivo del comercio internacional de flores, entre los principales exportadores destacan Holanda, Colombia, Israel, Italia, España, Costa Rica, Kenia, China y Tailandia”.<sup>20</sup>

El principal competidor de Ecuador en los mercados a nivel internacional es Colombia, sus condiciones de producción son similares a las nuestras lo que ha provocado que las flores frescas de los dos países sean catalogadas como las mejores rosas del mundo.

---

<sup>19</sup> EKOS Julio

<sup>20</sup> EKOS Mayo

La naturaleza ecuatoriana ha dado una muestra más de su generosidad y ahora nos brinda facilidades para producir gran variedad de excelentes, aromáticas y vistosas flores catalogadas como PREMIUM, aspecto que le permitió posicionarse en buena forma en importantes mercados internacionales, volverse competitivo y mantener un status de calidad.

Estados Unidos es el mercado natural de las flores ecuatorianas, más del 66% del total de las exportaciones florícolas se destinan a ese país, entre otras razones, debido a la gran demanda del producto, las facilidades de transporte y las cortas distancias, a tal punto que Ecuador se ha convertido en el segundo proveedor de este mercado, después de Colombia, la luminosidad que ofrece el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, favorece la constitución fenotípica del producto- tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos-, cualidades que han provisto al producto ecuatoriano de una diferenciación competitiva, con respecto a otros países productores como Colombia.

Los Estados Unidos es el principal comprador de flores ecuatorianas; sin embargo, el consumo per-capita de flores mas alto del mundo se encuentra en los países europeos (Suiza, Noruega, Finlandia, Austria, Alemania, Holanda, Italia, Francia, y en Asia, el Japón). Lamentablemente las distancias son un serio obstáculo frente a nuevos y potenciales competidores como Kenia, por ello, habrá que buscar alternativas con el objeto de llegar fluidamente a estos mercados.

Del análisis realizado se puede deducir que el sector floricultor ecuatoriano cuenta con las condiciones para competir a nivel internacional, ofreciendo un producto de excelente calidad, a un precio competitivo y con diferencias competitivas que le distingan de la competencia.

#### **2.1.6.2.- COMPETENCIA LOCAL**

Debido al notable desarrollo del sector florícola en los últimos años, el mercado de flores a nivel nacional tiene la presencia de nuevas empresas que constituyen una amenaza porque a las empresas existentes las obliga a enfrentar nuevos retos de competitividad.

- **Competidores Directos**

Las empresas que constituyen la competencia directa, es decir a un mismo nivel competitivo son las siguientes:

- TAMBOROSES S.A.
- CONTINEX CIA. LTDA.
- EQR EQUATOROSES
- NEVADO ROSES
- PETYROS S. A.
- FLORECAL S. A.
- AGRINAG S. A.
- TECHNIROSE CIA. LTDA.
- HOJA VERDE S. A.
- AGROCOEX DEL COTOPAXI S. A.

Estas empresas han sido elegidas considerando su tamaño y el volumen de exportaciones, que son superiores a la empresa en estudio, debido a que se benefician de una ventaja en costos y a que poseen economías de escala por sus altos niveles de producción y la tecnología de punta que disponen lo que les permite reducir sus costos y obtener mejores precios.

- **Competidores indirectos**

Las empresas que a continuación se señalan no dejan de ser competencia para “TAMBOROSES S. A.”

- SIERRAFLOR S. A.
- VULCANO ROSES S. A.
- FLORES DEL COTOPAXI S.A.
- VALLE DEL SOL S. A.
- GOLDEN ROSES S. A.
- ROSAS DEL PRADO S. A.

- LA ROSALEDA S.A.
- JARDINES PIAVERI S. A.
- ROSALQUEZ S. A.
- EVER GREEN S. A.
- FLORES STA. MONICA S.A.
- AGRIFUL S.A.
- MEGAROSSES S.A.
- ENCHANTED ROSES S. A.
- DIAMOND ROSES S. A.
- AGROGANADERA S. A.

La proliferación de florícolas constituye una amenaza para la empresa en estudio por la exigente competencia que generan en el mercado.

## **2.2.- ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

El objetivo principal de toda empresa es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados en forma rentable, para lo cual la organización necesita interactuar con los siguientes factores que se debe analizar a fin de identificar las diferentes tendencias ambientales que intervienen en el normal desarrollo de las actividades de la empresa en los mercados nacionales e internacionales

### **2.2.1.- PROVEEDORES**

En este punto se analizarán los proveedores que se relacionen con las actividades diarias de la empresa y que contribuyan a elevar el nivel de competitividad de este sector agroindustrial mejorando aspectos como flexibilidad en las entregas, logística, transferencia de tecnología, capacitación, entre otras.

En las actividades de la empresa “TAMBOROSSES S. A.”, esta se relaciona con proveedores nacionales e internacionales que a continuación se describen.

## 1. Proveedores vegetativos: **PLANTAS**

- Jardines Piaveri
- Hills Roses Company
- Plantador S. A.
- Pilvicsa S. A.
- Natu Flowers
- Brikman
- Sun Flowers
- Screus.
- Roses technology

Si la empresa desea adquirir nuevas variedades, no hay problema para esto porque la empresa puede adquirirlas mediante los proveedores nacionales, o también pueden ser importadas desde Holanda, a estas empresas se prefiere cancelar el valor de la compra, a tener que dar regalías anuales a los creadores de las variedades ya que estos valores son demasiado elevados.

## 2. Proveedores de **PESTICIDAS Y QUIMICOS**

Este grupo de proveedores esta conformado por todos aquellos que proporcionan a la empresa los pesticidas utilizados en la fumigación para el control plagas y enfermedades en este grupo tenemos: los fungicidas, acáricidas, nemátocidas e insecticidas (de contacto y sistémicos), también proporcionan fertilizantes, bioácidos y foliares.

- Bayer
- Holanda – Ecuador
- Crow Siems
- Punto Quimica
- Quimisor
- Sol Agro
- Agripac

- Basf
- Amgronpaxi
- Corpcultivos
- Equaquimica
- Corbeg
- Fermagri.

La lista de proveedores mencionada esta constituida por empresas que ofrecen una amplia gama de insumos a precios razonables, estos proveedores garantizan a “TAMBOROSSES S. A.” la entrega de lo requerido en forma puntual.

Cabe señalar que la empresa Bayer es el proveedor mayoritario con el 60% de la cantidad de insumos y el porcentaje restante es solicitado a las demás empresas, los proveedores realizan pruebas de los productos en la finca para demostrar su eficacia, dan asesoramiento para su modo de empleo.

### 3. Proveedores de material de **EMPAQUE Y EMBALAJE**

Dentro de este grupo están aquellos que proporcionan el cartón (fondos y tapas), suncho, hebillas, cinta adhesiva, grapas, ligas, cintas de embalaje, papel periódico, gel de hidratación.

- Cartonera Nacional
- AMC del ecuador
- Cransa S. A.
- Cartorama S. A.
- Omega S.A.
- Corrucart
- Impresores Dobronsky
- Agroempaques.
- Avendact

#### 4. Proveedores de **MANTENIMIENTO DE INVERNADEROS Y CONSTRUCCION.**

Este grupo provee: material de construcción, madera alambre, material para instalaciones eléctricas estructuras metálicas, ganchos, aceites, filtros y combustibles.

- Aceropaxi
- Sansur
- Bycace
- Ferretería San Agustín
- Ideal Alambrec
- Mercurio
- El Contactor
- Gasolinera Manuel Albán
- AMC del Ecuador.

Cabe señalar que los materiales de riego son proporcionados por Agroconsultores la empresa que instalo el sistema de riego.

#### 5. Proveedores: **SUMINISTROS DE TRABAJO**

Las empresas que proporcionan esto son: 2 L confecciones, AMC, Carlisan, Apache entre otras.

#### 6. Proveedores de **SERVICIOS**

Dentro de esta categoría de proveedores la empresa se relaciona con: Florcontrol, Futurcom, Finanlaw, G&G Cargo, Master Transport, Panatlantic, DHL, World Wide, Fresh Logistic, Transinternational DEIJL Cargo, BMI, Cedempresarial, etc.

Los proveedores señalados han sido escogidos por la empresa por la calidad de los productos, seriedad y puntualidad en la entrega precios competitivos y facilidades de pago.

### **2.2.2.- INTERMEDIARIOS**

Las organizaciones que ayudan a las empresas a promover, vender y distribuir sus productos y servicios a los compradores finales se denominan intermediarios.

La cadena de distribución que el sector florícola ha empleado en los últimos años para expender su producto, esta conformado por mayoristas y minoristas incluyendo a los importadores.

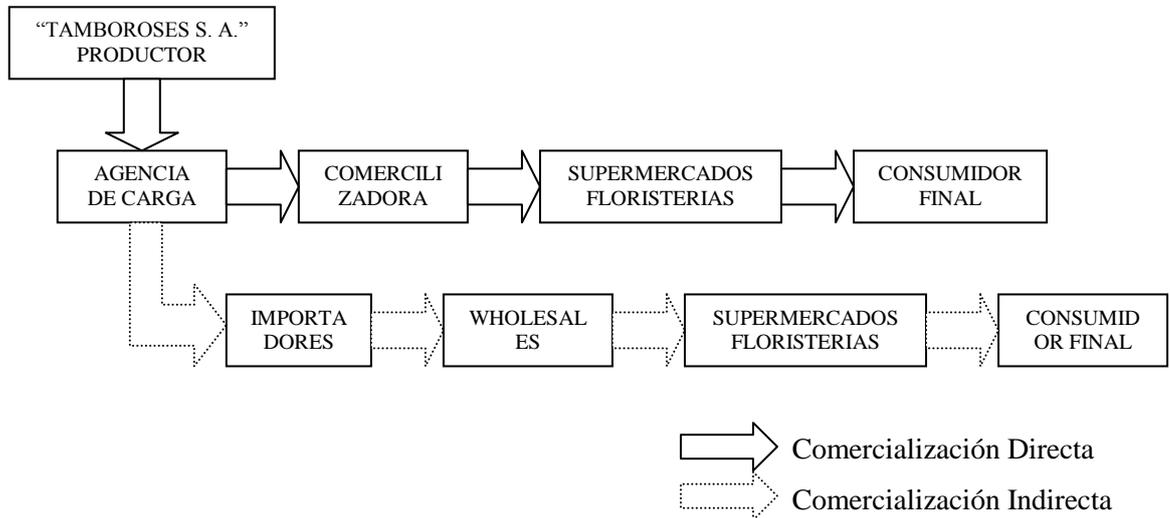
“TAMBOROSSES S. A.” para la comercialización de sus productos utiliza las siguientes formas: Trading Company (Comercializadoras) son organizaciones privadas que distribuyen el producto en el mercado americano y europeo esta es la forma más común de realizar las ventas, pero actualmente en un porcentaje bajo la empresa esta incursionando en la técnica de venta directa al consumidor final mediante una oficina comercializadora ubicada en la ciudad de Chicago EE.UU que le permite reducir la escalera de distribución y obtener algunos beneficios como:

- Relación directa con el cliente.
- Información oportuna del mercado.
- Mejores precios.
- Buena recuperación de cartera

El proceso de distribución que utiliza la empresa en estudio para comercializar el producto en el mercado internacional se describe en el gráfico 2.8 a continuación:

**Gráfico 2.8**

**ESQUEMATIZACION DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION DIRECTA E INDIRECTA DE “TAMBOROSES S. A.”**



**Fuente:** Dpto. de Comercialización  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

### 2.2.3.- CLIENTES

Toda empresa para tener éxito en el mercado debe atraer y conservar a los individuos que necesita para lograr sus objetivos.

#### 2.2.3.1.- CLIENTE INTERNO

Este grupo de clientes está conformado por todas las personas que pertenecen a la empresa y es de vital importancia porque el factor humano es el actor directo de la gestión de la misma, dependiendo de ellos la calidad y eficiencia de las actividades productivas y administrativas de la florícola, razón por la cual sus necesidades y decisiones forman parte de los objetivos de la organización como: solucionar problemas, incrementar la productividad y competitividad de la empresa, buscar mejores formas de satisfacer al consumidor.

### **2.2.3.2.- CLIENTES EXTERNOS**

Este grupo de clientes “tiene mucha importancia en la vida de la empresa, porque de su decisión de compra del producto de una empresa depende la cantidad de ventas que tenga una organización y su supervivencia en los mercados. Además son estos quienes con sus preferencias producen impactos sobre las características de un producto o servicio como son su calidad, atributos tangibles e intangibles y el precio”.<sup>21</sup>

Dentro de estos clientes tenemos la siguiente subdivisión con los que la empresa “TAMBOROSSES S. A.” se relaciona.

#### **CLIENTES INTERNACIONALES**

Son aquellos que conforman el mercado internacional para “*La Flor de Ecuador*” y se encuentran ubicados en los países de destino de las exportaciones, lo constituyen las importadoras, las comercializadoras, los mayoristas y en mínimo número los minoristas, los mismos que se contactan con la empresa a través los medios de comunicación como: teléfono, hotmail, msn, correo electrónico, sky pe y fax, para realizar los requerimientos de flor.

En la tabla 2.9 se muestra los principales clientes que tiene la empresa florícola “TAMBOROSSES S. A.” en el mercado internacional.

---

<sup>21</sup> DONELLY JAMES. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”. Resumen.

**Tabla 2.9**

<b>DISTRIBUIDORES EN EL EXTERIOR</b>			
<b><u>Cliente</u></b>	<b><u>Mercado</u></b>	<b><u>Porcentaje</u></b>	<b><u>Vtas. M. \$</u></b>
• SOLE FARMS	EE. UU.	60 %	559308
• FLORAL EXPRESS	EE. UU	10%	93218
• EDFINC	EE. UU	3%	27965
• DAYROS	EE. UU	2%	18644
• WEBCARGO LOGISTIC	Europa	10%	93218
• BETAC & CEPEDA	Europa	5%	46609
• CAMELIA	Rusia	<u>10%</u>	<u>93218</u>
		<b>100%</b>	<b>\$932180</b>

**Fuente:** Dpto. de Comercialización

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

En el cuadro anterior se puede apreciar que el distribuidor principal en el mercado del exterior es SOLE FARMS con el 60% de la distribución de las ventas en el exterior, esta distribuidora da asesoramiento en el diseño de los logotipos que llevarán impresos la lámina, capuchón plástico y cajas para el empaque y transportación de la flor.

### **CLIENTES NACIONALES**

Los clientes de este tipo son personas naturales que compran el reducido porcentaje de flor que la empresa destina para el mercado local y la distribuyen dentro y fuera de la provincia.

“TAMBOROSSES S. A.” entrega su producto a clientes principales ubicados dentro y fuera del país. Sin embargo debido a la excelente calidad de “La Flor de Ecuador”, goza de un gran prestigio y reconocimiento internacional, que permite a la empresa ingresar en nuevos mercados para comercializar su producto y expandir sus ventas.

## **2.3.- ANALISIS INTERNO**

“El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.”<sup>22</sup>

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas, las mismas que son creadas por la empresa con su funcionar. El análisis interno permitirá determinar las fortalezas de la empresa y las debilidades que necesitará corregir y mejorar, ya que tiene control sobre estas.

En el análisis del ambiente interno se analizará los componentes de la organización que son:

### **2.3.1.- SECCION ADMINISTRATIVA**

El éxito de una empresa se basa en un eficiente proceso administrativo que consta de las siguientes actividades:

#### **2.3.1.1.- PLANEACION**

Lo único cierto en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planificación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales necesarias, para planificar el trabajo de la empresa y la toma de decisiones acertadas para la consecución de los objetivos planteados, entre otros aspectos con un eficiente desempeño del recurso humano perteneciente a la institución.

Esta fase del proceso administrativo es muy importante dentro de las empresas del sector florícola, ya en la empresa en estudio la planificación de la producción se la realiza en base a los pedidos de los clientes y de acuerdo a la demanda del mercado por temporadas especiales como son las festividades de San Valentín, El Día de la Madre y Navidad.

---

<sup>22</sup> CERTO SAMUEL. “Dirección Estratégica”. Pág. 38

Dada la importancia que tiene la Administración del Recurso Humano dentro de toda organización, es necesario analizar el proceso que la empresa “TAMBOROSSES S. A.” realiza respecto a esto, para lo que es necesario revisar los siguientes aspectos:

- **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

“Es el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos, con los atributos necesarios y así alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”.<sup>23</sup>

En la empresa “TAMBOROSSES S. A.” se da este proceso cuando se requiere personal para:

1. Un puesto vacante
2. Por temporadas Altas (San Valentín, Festival de las Rosas)
3. Creación de un nuevo cargo
4. Expansión del área de producción

Las fuentes de reclutamiento que emplea la empresa en estudio se clasifica:

### **Fuente Interna**

Siempre es la primera opción, en este caso la empresa puede encontrar entre sus trabajadores los candidatos idóneos que pueden ser promovidos y transferidos para cubrir el puesto vacante.

- ❖ La Promoción.- Es el ascenso de un trabajador a ocupar un cargo superior, este cambio se lo realiza considerando que el trabajador tiene la capacitación adecuada.
- ❖ Traslado o Transferencia.- Es el movimiento de un trabajador de un puesto determinado, a otro distinto dentro del mismo nivel jerárquico.

---

<sup>23</sup> WERTHER WILLIAM. “Administración de Personal”. Pág. 464 (copia)

## **Fuente Externa**

Si en la fuente anterior no es posible, se utiliza la fuente externa que consiste en atraer personal que se encuentra fuera de la empresa, “TAMBOROSSES S. A.” utiliza la siguiente:

- ❖ La Competencia y otras empresas.- Esta fuente es importante cuando se requiere personal con cierto grado de experiencia para puestos específicos y los candidatos idóneos a ser tomados en cuenta pueden estar empleados en otras organizaciones.
  
- ❖ Mano de obra no calificada.

## **Medios de Reclutamiento**

Son los canales utilizados para difundir las vacantes existentes y atraer el personal con el perfil requerido, los medios que utiliza la florícola “TAMBOROSSES S. A.” son: a nivel provincial el diario La Gaceta, y a nivel nacional el diario El Comercio cuando la fuente es externa y si requiere personal administrativo y técnico, esto se lo realiza mediante un aviso en el medio escogido. Si se trata de personal operativo para cultivo y poscosecha los anuncios se los realiza mediante las principales radiodifusoras de la provincia.

Si la fuente es interna se utiliza la comunicación oral para efectuar el aviso y la comunicación escrita es la manera formal de comunicar al empleado.

### **• SELECCIÓN**

Concluida la fase anterior, del grupo de candidatos reclutados corresponde realizar la selección mediante un análisis de las habilidades y capacidades de los aspirantes, a fin de escoger al que mejor se adapte a las condiciones del cargo y de la empresa.

El proceso de selección de personal que se aplica en la empresa en estudio se describe a continuación:

- ❖ Receptadas las carpetas es el Subgerente quien analiza el currículum de cada uno de los aspirantes y realiza una preselección.
- ❖ La secretaria encargada del personal concreta una cita con los candidatos preseleccionados para realizar una entrevista, la misma que será evaluada en base a los requerimientos del puesto vacante. Si la vacante es administrativa la entrevista es realizada por el Subgerente y en el caso del área productiva la realiza el Gerente Técnico.
- ❖ Quién decide finalmente en la contratación del candidato más idóneo es el Subgerente.

El personal aceptado tiene que pasar un mes de prueba y en base a su rendimiento demuestra sus habilidades y su deseo por pertenecer a la empresa, si este cumple las expectativas se le firmara el contrato.

#### • INDUCCION

“Proceso de familiarización al nuevo empleado con sus funciones, la organización, Las políticas y los otros empleados.”<sup>24</sup>

Dentro de toda empresa, la orientación y ubicación de un empleado ya sea nuevo o antiguo es muy importante y beneficioso porque ayuda al individuo a adaptarse con mayor facilidad a su nuevo empleo, también permite que conozca las políticas, normas, procedimientos, principios y valores que rigen en la empresa.

Es importante señalar que la empresa “TAMBOROSSES S. A.” carece de un programa de inducción lo que hace más complejo el aprendizaje y adaptación del personal, ocasionando un sinnúmero de errores por parte de este, lo que se constituye en una debilidad porque en la realidad la inducción es un proceso continuo que involucra el inculcar las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes en los empleados que espera la empresa.

---

<sup>24</sup> WERTHER WILLIAM. “Administración de Personal”. Pág. 464 (copia)

## • CAPACITACION

“Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual”.<sup>25</sup>

En toda empresa la capacitación del Recurso Humano es fundamental para mejorar su productividad, debido a que mediante esta, los empleados incrementan sus conocimientos y perfeccionan el uso de sus destrezas y habilidades.

“TAMBOROSSES S. A.” no cuenta con un programa de capacitación permanente y tampoco ha previsto un rubro que cubra estos costos, sin embargo cabe señalar que en los últimos meses por iniciativa del Jefe de Finca se ha impartido al nivel operativo capacitación en temas referentes a:

- ❖ Control fitosanitario de plagas y enfermedades del cultivo
- ❖ Adecuada realización del pinch
- ❖ Adecuado manejo de corte en el cultivo
- ❖ Agro vida
- ❖ Resistencia al cambio
- ❖ Proyectos

Estos cursos se han realizado con una frecuencia semanal y han estado a cargo de los supervisores, refiriéndonos al área administrativa tenemos que la capacitación es muy baja, siendo esto una debilidad de la empresa.

Será muy beneficioso para la empresa implementar un plan de capacitación que permita al personal conocer con certeza sus funciones a desempeñar, la introducción de nueva tecnología, los cambios en los procesos, asignación de nuevas tareas o sencillamente porque permite evitar errores, desperdicios y pérdidas de tiempo en los procesos dando como consecuencia la reducción de costos y un eficiente rendimiento del personal

---

<sup>25</sup> WERTHER WILLIAM. “Administración de Personal”. Pág. 464 (copia)

- **EVALUACION**

En lo que respecta a esta fase tenemos que el personal que labora en la empresa “TAMBOROSSES S. A.” es evaluado en relación a su rendimiento y actuación, para lo cual se efectúa pruebas con parámetros predeterminados en los que se toma en cuenta factores como: cantidad y calidad de trabajo en unidades de tiempo, puntualidad, responsabilidad, iniciativa e interés.

- **INCENTIVOS**

La empresa en el desarrollo de sus actividades ha adoptado diversos mecanismos para incentivar al personal, en particular aquellos que laboran en cultivo y poscosecha, esto se realiza en base a estándares de producción establecidos, lo que permite fijar cierto valor adicional por cada unidad de producción superior, los incentivos que se entregan como reconocimiento son un bono de productividad que beneficia a todo el grupo que integra el área que se destaca por haber obtenido una excelente producción en cantidad y calidad. También se entrega un bono al mejor trabajador en cada una de las áreas de cultivo y poscosecha.

La empresa en estudio ha implementado y desarrollado un programa de incentivos para el área de producción en las siguientes fases:

- **Cultivo:** El personal de campo recibe un bono por conducta y cooperación de \$20 y las personas que tienen a su cargo el cuidado de las plantas reciben un bono adicional por productividad que es calculado en base al número de plantas y el índice de producción de las distintas variedades que permite determinar la cantidad mínima de tallos exportables que debe entregar el trabajador, y por cada tallo adicional exportable que produce recibe \$ 0.02 cts.
- **Poscosecha:** En esta fase del proceso productivo las personas que desempeñan las funciones de clasificación y boncheo tienen la asignación de un bono por productividad, calculado en base a parámetros de rendimiento preestablecidos así:

los clasificadores tienen la cantidad de 600 tallos como base por hora y quienes realizan una cantidad mayor, por cada 100 tallos adicionales reciben \$0.25cts; mientras que las personas encargadas del boncheo tienen como base realizar 20 ramos por hora y por cada unidad adicional reciben 0.10 cts.

Estos incentivos dentro de la empresa han estimulado la creatividad de los trabajadores, porque son ellos quienes proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Así tenemos que el personal preocupado por su productividad que es la base para la asignación de su bono sugirieron:

- Nuevos métodos de realizar el monitoreo de plagas y enfermedades
- La utilización de mallas para el transporte en lugar de cajas, debido a que facilita el lavado de follaje y el manejo.
- La utilización de árboles de clasificación de la flor que permite la supresión de una fase (despetale) en el proceso en relación al anterior, y permite una mejor forma de clasificación por longitud, tamaño de botón, punto de corte y otros aspectos.
- La incorporación de mejores métodos y formas de empacar, lo que permite tener mayor eficiencia y mejorar la calidad en este aspecto.

## **BENEFICIOS PERSONALES**

Toda empresa para motivar y mantener satisfecho a su personal debe proporcionarle beneficios personales, los mismos que causan mayor compromiso del empleado hacia la empresa con su consecuente elevación de su productividad laboral.

La empresa en estudio consciente de la importancia que tiene el proporcionar beneficios personales a los empleados, brinda los siguientes:

- ❖ Alimentación.- La empresa dispone de un comedor y ofrece el servicio de alimentación a todos sus empleados.

- ❖ Servicio Médico.- Se proporciona este servicio dentro de la empresa para los empleados y se tiene un convenio con el policlínico de Lasso para dar este servicio a los trabajadores y sus familiares.
- ❖ Servicio de Comisariato.- Para ofertar este servicio la empresa tiene un convenio con el Comisariato Maya ubicado en la ciudad de Latacunga.
- ❖ Préstamos económicos.- Esto se realiza a través de la cooperativa interna que hay en la empresa denominada “Tambo Ahorro”, y sirve para solventar necesidades emergentes de los empleados.
- ❖ Uniformes.- La empresa dota de ropa de trabajo a todo su personal operativo, la que debe ser utilizada correctamente en las labores diarias.
- ❖ Actividades recreativas.- Para la distracción y esparcimiento de sus empleados, la empresa organiza actividades como: campeonato interno de fútbol, festejo navideño, paseos anuales.

### **2.3.1.2.- LA ORGANIZACIÓN**

“Es el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo o delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones con el propósito de hacer que el personal trabaje unido en forma más efectiva en la consecución de sus objetivos”.<sup>26</sup>

La empresa “TAMBOROSSES S. A.” no dispone de una estructura organizacional bien definida que refleje con claridad a los empleados sus obligaciones, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada una de las unidades de la empresa dificultando el normal desarrollo de las actividades productivas de la misma, pero sin embargo se propone una división jerárquica que se muestra en el siguiente organigrama.

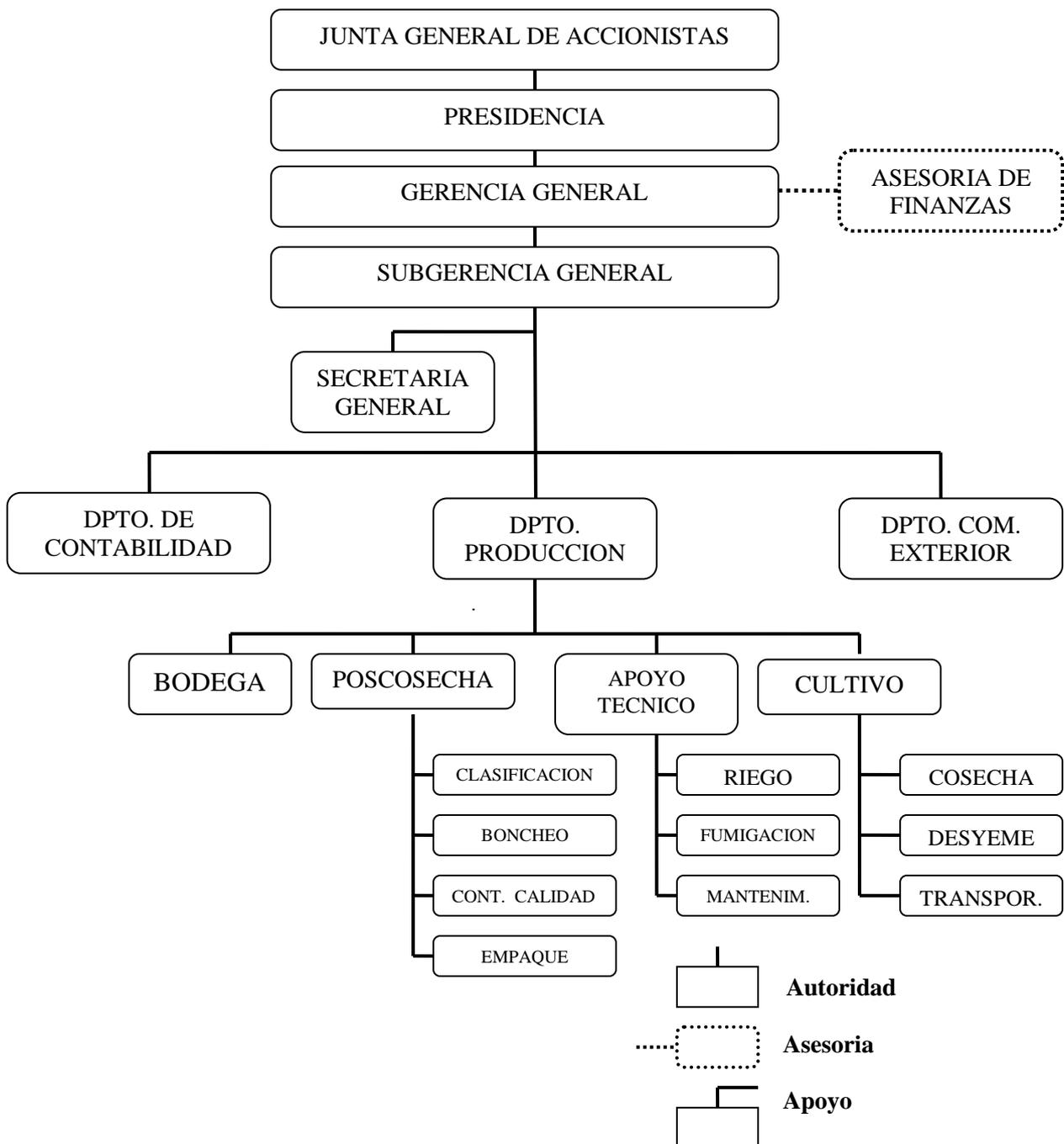
En el organigrama estructural (Gráfico 2.9) se observa que la estructura administrativa de la empresa “TAMBOROSSES S. A.” se basa en una autoridad lineal con staff, que da derecho al administrador de dirigir el trabajo de un subordinado, en la que la línea de autoridad fluye en forma vertical siguiendo lo que se conoce como una cadena de mando,

---

<sup>26</sup> CRUDEN HERBERT. “Administración de personal”. Pág. 61

debido a que cada empleado tiene un solo jefe el cuál coordina las labores conforme a los propósitos de la organización.

**Gráfico 2.9**  
**Organigrama Estructural de “TAMBOROSSES S. A.”**



**Fuente:** “TAMBOROSSES S.A.”  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

### **2.3.1.3.- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL**

“TAMBOROSSES S. A.” no dispone de un manual descriptivo de funciones, lo que constituye una debilidad, sin embargo a continuación se propone una división de los niveles existentes en la empresa y las funciones que cumplen respectivamente, en base a información proporcionada por Gerencia Financiera que tiene planificado dotar de esta herramienta a la empresa.

- **ORGANISMOS SUPERIORES**

#### **Junta General de Accionistas**

Esta integrado por los titulares de las acciones y dirigida por el Presidente

Es el organismo superior de la Compañía y la máxima autoridad de la misma, posee las facultades para tomar decisiones y resolver asuntos de índole interna y externa de la empresa.

#### **Gerente General**

Es el representante legal y la máxima autoridad ejecutiva de la empresa, es designado por la Junta General de Accionistas y es el responsable de la gestión económica, administrativa, financiera y técnica de la organización.

- **NIVEL ADMINISTRATIVO**

#### **Subgerente General**

Planifica, organiza, dirige, coordina y controla todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa de la empresa y de los procesos de mercadeo y comercialización en el mercado nacional e internacional de los productos que genera la empresa. Además tiene a su cargo el contratar y remover al personal que labora en la organización.

### **Secretaria general**

Administra el archivo centralizado de la empresa y mantiene bajo su custodia y responsabilidad la documentación de la misma, atiende también el “Sistema de comunicación de la organización”.

- **NIVEL ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y DE COMERCIALIZACION**

### **Gerente Financiero**

Planifica, organiza, dirige y controla las actividades económicas y financieras en las que incurre la empresa para su normal funcionamiento así como el control en las adquisiciones de material e insumos utilizados en el proceso productivo de la organización.

### **Jefe de Contabilidad**

Es el encargado de procesar, evaluar y controlar el proceso contable de la empresa. Elaborar y presentar los Estados financieros en la forma y plazos previstos por la empresa y la ley.

### **Jefe de Comercio Exterior**

Organiza, dirige, ejecuta y controla todas las actividades relacionadas con la comercialización de la flor y se encarga de que el producto cumpla con las expectativas del cliente, en lo referente a cantidades y características requeridas.

### **Asistentes y Auxiliares**

Se encargan de organizar, planificar y ejecutar actividades de apoyo para sus jefes inmediatos.

- **NIVEL TECNICO**

### **Gerente Técnico**

Planifica, organiza, dirige y controla el área técnica relacionada con la administración del cumplimiento de las actividades del cultivo, poscosecha, riego y efectuar controles de calidad.

**Jefe de Finca**

Planifica, organiza, dirige, coordina y controla todas las actividades del área técnica relacionadas con la producción de de la flor.

**Jefe de Poscosecha**

Organiza, dirige, coordina y controla todas las actividades relacionadas con el procesamiento, empaque y despacho de las rosas, buscando satisfacer las expectativas del cliente e informar sobre el inventario y disponibilidad de la flor, así como también llevar un registro de packing list.

**Supervisores de Cultivo**

Se encarga de llevar una adecuada coordinación y control de todo lo referente al proceso productivo de la flor comprendido en las áreas de campo, fumigación y riego, así como de los insumos que se emplean en su cuidado y posterior despacho.

**Supervisor de Poscosecha**

Se encarga de la coordinación, y control del procesamiento, empaque y despacho de la flor.

- **NIVEL OPERATIVO**

**Obreros de Campo**

Se encargan del proceso de preparación del terreno, construcción de camas y caminos, siembra, cuidado de las plantas y corte de la flor.

**Obreros de Fumigación**

Realizan el control fitosanitario de plagas y enfermedades que afectan a los cultivos de flores, así como también al abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.

**Obreros de Poscosecha**

Se encargan del procesamiento de la flor después del corte realizando actividades de clasificación, boncheo y control de calidad.

### **Obreros de Empaque**

Se encargan de preparar el material de empaque y realizar las actividades de empacado de la flor de acuerdo a los requerimientos y pedidos de los mercados de destino.

#### **2.3.1.4.- CONTROL**

Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado de consecución de los planes y objetivos de la empresa, esta fase es muy importante porque permite al gerente detectar y corregir las desviaciones que se presentan.

En el Dpto. Financiero se realiza un control de los costos de producción mediante reportes emitidos por el área de compras.

El control de la asistencia del Recurso Humano se lo lleva mediante tarjetas y también a través de un reporte diario del personal emitido por los supervisores de cada área, en lo que respecta al control del rendimiento del personal que labora en el nivel operativo de la empresa, tenemos que este se lo realiza en base a rendimientos de cantidad y calidad de trabajo realizado por los supervisores inmediatos en forma regular y por *Flor Control* (Asesora de Control de Calidad) en forma periódica teniendo como referencia parámetros predeterminados.

En el área productiva de la empresa y en la poscosecha existe un control exhaustivo de la flor por parte de los supervisores de cada área y también del supervisor general quienes emiten reportes referentes a:

- Estimados de Producción
- Producción Diaria y Semanal
- Reporte de tamaño de botón

Es importante señalar que en el área de producción se lleva un control de los tallos producidos, de los cortes realizados para la apertura de producción, del riego, de la

fertirrigación, de la fumigación mediante aforos constantes para asegurar la cantidad y dosis perfecta de estos elementos a todas las plantas.

Además se lleva un control estadístico del monitoreo y de las aplicaciones para determinar la incidencia de enfermedades por bloques y por variedades

En la fase del proceso que se ejecuta en el cuarto frío el control que lleva la empresa es bastante estricto debido a que esta es la última instancia antes de que la flor sea enviada a sus diferentes mercados de destino y se lo ejecuta mediante el ingreso de la flor debidamente codificada y con referencias distintivas en base a estiques de colores que permiten diferenciar la producción de cada día, y rótulos que contienen el día y la fecha para identificar los sobrantes de flor que no fue empacada y despachada.

#### **2.3.1.5.- COMUNICACIÓN**

La comunicación es la transferencia de información dentro de la empresa, la misma que constituye una herramienta de gran importancia para comunicar en forma clara y oportuna a los empleados lo que se va a realizar, ya sea en forma verbal o escrita y de esta manera evitar malos entendidos dentro de la organización.

Los canales de comunicación que utiliza la empresa “TAMBOROSSES S.A.” no son los más adecuados, constituyéndose en un problema que causa malestar y tensión en el personal, la comunicación informal es la que más se maneja dentro de la empresa, el canal para transmitir la misma fluye en forma vertical descendente.

La desventaja más significativa de este tipo de comunicación, es la distorsión que sufre el mensaje conforme se transmite por los distintos niveles en orden jerárquico, esto como consecuencia de la capacidad diferente que tienen los empleados de un determinado nivel jerárquico para entender y transmitir el mensaje.

También se utiliza la comunicación formal mediante memos personales y comunicados que son exhibidos en los informativos, pero esta se da en un nivel muy bajo.

Del análisis realizado a la sección administrativa se puede observar que la empresa “TAMBOROSSES S. A.” tiene muchas falencias que son debilidades internas de la organización, cuya causa principal es la inexistencia de un Dpto. de Recursos Humanos dentro de la organización, lo que consecuentemente origina un proceso ineficaz en la administración de este recurso, la inexistencia de un organigrama claro y actualizado, la falta de un manual descriptivo de funciones que trae como consecuencia la duplicidad de las mismas y no permite disponer de los requisitos y especificaciones de los puestos de trabajo, es así que varios de estos cargos son ocupados por personas que no cumplen el perfil requerido. Por esto es necesario que la empresa en estudio reduzca la improvisación y planifique las actividades dentro de esta área.

### **2.3.2.- SECCION FINANCIERA**

Esta sección es de vital importancia ya que es la encargada de administrar racionalmente la adquisición, el uso y la aplicación de los recursos financieros que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, velando siempre por la preservación de su patrimonio.

Esta área procura proporcionar los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos de la empresa con el fin de que puedan funcionar debidamente y cumple otros tipos de funciones como:

- Mantener el control permanente de las cuentas por cobrar y pagar.
- Supervisar la recaudación de ingresos por las ventas.
- Mantener el registro contable actualizado.

#### **2.3.2.1.- ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

En este punto se analizara las razones financieras que nos permitan verificar la capacidad financiera que tiene la empresa y son las siguientes:

- Razones de Liquidez
- Razones de Endeudamiento
- Razones de Rentabilidad

Para obtener estos índices se realiza un análisis vertical en base a datos que constan en los estados financieros correspondientes al 31 de Diciembre del 2002 y el 2005, es necesario señalar que por disposición de la empresa, como una condición para la realización de este estudio no se puede hacer constar los valores que intervienen en el calculo respectivo de los siguientes índices.

### **Medidas de Liquidez**

Este índice permite determinar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que estas se vencen

**a) Capital Neto de Trabajo.-** Este índice financiero de una empresa se calcula deduciendo su pasivo circulante del activo circulante.

El capital neto de trabajo de una empresa es muy útil para el control interno de la misma, aunque no es muy servible para comparar el funcionamiento de firmas diferentes

<b>diciembre-02</b>	<b>diciembre-05</b>
-409991	-125649

Las cifras utilizadas para el calculo de esta razón financiera nos permite observar que el capital de trabajo (capital disponible para las operaciones propias de la empresa) de la organización es negativo, es necesario señalar que la empresa esta mejorando en el manejo de su capital de trabajo.

**b) Índice de Solvencia:** Este índice financiero es citado con mayor frecuencia, la formula de cálculo es:

$$\text{Indice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

<b>diciembre-02</b>	<b>diciembre-05</b>
0,36	0,69

Este indicador muestra aparentemente que la empresa no tiene la capacidad suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pero en realidad la empresa trata de cumplir puntualmente con el pago de sus obligaciones, sin embargo el índice no es el adecuado porque este debería estar entre 1.5 y 3, para poder atender sus obligaciones de corto plazo.

### Medidas de endeudamiento

La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que se utiliza en las actividades de la empresa para generar utilidades y tenemos las siguientes:

**a) Razón de Endeudamiento.-** Este índice mide la proporción del total de activos que han aportado los acreedores de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor será la cantidad de dinero de terceros, su fórmula de cálculo es la siguiente:

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

diciembre-02	diciembre-05
0,60	0,45

Este índice muestra que la empresa en el año 2002 financio el 60% de sus activos con dinero de terceros, mientras en el 2005 este índice corresponde al 45%, cabe señalar que mientras más alto este índice, mayor es el apalancamiento que tiene una organización.

**b) Razón Pasivo – Capital.-** Esta Razón indica la relación entre los fondos a largo plazo que proporcionan los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

diciembre-02	diciembre-05
0,51	0,43

Este razón financiera indica que la empresa durante el año 2002 empleo un grado de apalancamiento financiero correspondiente al 51%, mientras en el 2005 fue del 43% porcentajes aceptables que muestra una buena posición.

### **Medidas de Rentabilidad**

Existen varias medidas de rentabilidad y cada una de ellas relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos y el capital.

Sin embrago los acreedores, dueños y principalmente los administradores centran su atención en fomentar las utilidades de la empresa debido a la gran importancia que da el mercado a las ganancias empresariales.

**Rentabilidad sobre las ventas.-** Esta razón indica la utilidad obtenida sobre las ventas realizadas por la empresa.

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

<b>diciembre-02</b>	<b>junio-05</b>
0,007	0,010

Este porcentaje obtenido de la utilidad neta sobre las ventas de la empresa en estudio convendría compararlo con los porcentajes conseguidos por otras empresas del sector, pero esto no es posible por la dificultad de conseguir información financiera de otras florícolas, pero se puede observar que la empresa va mejorando.

**Rentabilidad sobre activos.-** Esta razón financiera indica la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos que se dispone para el desarrollo de las actividades empresariales.

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

<b>diciembre-02</b>	<b>junio-05</b>
0,0038	0,0042

La rentabilidad obtenida por la empresa sobre los activos es de 0.38% durante el año 2002 y para el 2005 la misma asciende al 42% lo que demuestra un mejor manejo financiero de la empresa.

**Rentabilidad sobre el Patrimonio.-** Esta razón indica la utilidad obtenida por la empresa sobre el patrimonio.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

<b>diciembre-02</b>	<b>junio-05</b>
0,021	0,034

Esto quiere decir que la utilidad obtenida por la empresa sobre su patrimonio durante el año 2002 fue del 2.1% y en el 2005 3.4% que si la relacionamos con la tasa pasiva referencial que fue del 4.97 % y 5.51% respectivamente la rentabilidad obtenida por la empresa no cumple con las expectativas.

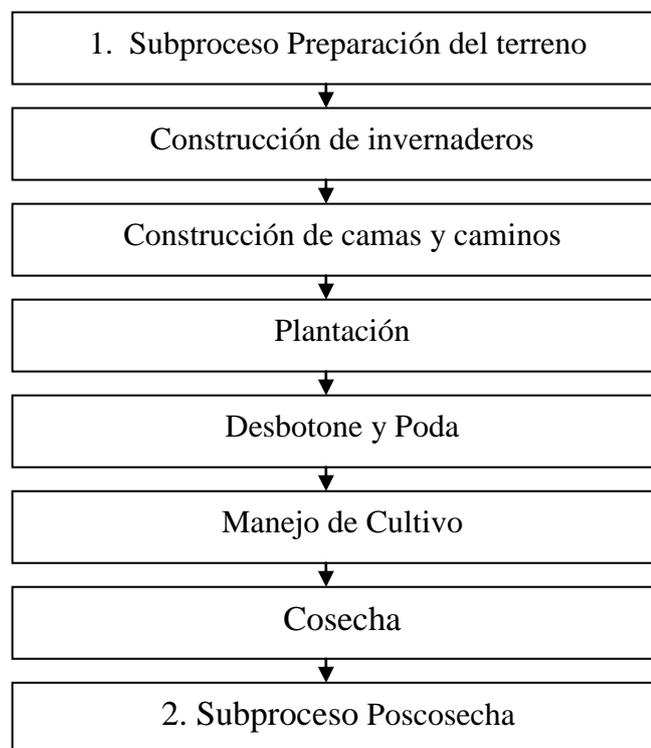
Del análisis financiero realizado se puede deducir que la empresa en el año 2002 no tuvo un manejo eficiente de sus recursos económicos, motivo por el cual para los siguientes años ha integrado a su equipo administrativo un Ingeniero Financiero quién hizo énfasis en la elaboración de un presupuesto, la obtención de créditos con tasas de interés bajo del 11% que permita reducir los gastos financieros, mejorar la situación económica de la florícola y por ende sus índices financieros para los siguientes años, como lo demuestra los avances que reflejan los índices financieros arrojados de los resultados del año 2005.

### 2.3.3.- SECCION PRODUCCION

#### 2.3.3.1.- PROCESO DE PRODUCCION

En el flujograma que se muestra a continuación se describe el proceso productivo que realiza la empresa florícola “TAMBOROSSES S. A.” para producir flor de la más alta calidad.

**DIAGRAMA N° 1**  
**Flujograma del Proceso Productivo**



**Fuente:** Dpto. de Producción  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

## a. FORMACIÓN DEL CULTIVO:

1. **Preparación del Terreno:** Este proceso incluye labores de:

<b>Subproceso</b> <b>Preparación del Terreno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subsolada</li><li>• Nivelación de terreno</li><li>• Preparación de la tierra</li></ul>
---	--

Primero se debe subsolar, que consiste en remover la tierra por debajo de la capa arable, esto es roturar a bastante profundidad pero sin voltear la tierra. De esta manera se facilita el drenaje posterior del agua, pero no se pone encima (de la capa de tierra con la que se va a trabajar) tierra que no es rica en minerales y que no son favorables al cultivo.

Después se procede a la nivelación del terreno, eliminando kikuyu y montículos de tierra, de ahí se le incorpora una serie de abonos químicos y orgánicos, y fertilizantes. Este procedimiento utiliza rastra, que voltea el abono y lo incorpora a la tierra pero no levanta la tierra más profunda que fue movida con el arado subsolador.

Finalmente, se procede a nivelar el suelo, que no puede tener una pendiente superior al 4% puesto que el sistema de riego perdería toda efectividad y las plantas crecerían en desnivel.

**2. Construcción de Invernaderos:** Para la construcción de invernaderos se suele usar 2 tipos de estructuras: metálica o de madera. Indistintamente de cuál de éstas se utilice, siempre deberá cubrirse la estructura con un plástico de alta densidad, con protección de los rayos ultra violeta, que deberán ser colocados en el techo y en las partes laterales de los invernaderos.

El propósito de los invernaderos es de proteger a las plantas de la lluvia, viento, plagas, heladas, excesivo sol, etc. Estos invernaderos tienen además unas cortinas laterales que sirven para tener una mayor circulación de aire. Además se requieren instalaciones para riego e iluminación dentro de los invernaderos por goteo, microaspersión o mangueras con ducha.

**3. Construcción de camas y caminos:** Para la construcción de las camas, donde "reposan" las plantas, dependen de las posibilidades de cada finca. Las dimensiones idóneas son: 30 m. De largo x 75 cm. de ancho, lo que da 5 camas por nave. La altura mínima de la cama es de 20 cm. y la máxima de 30 cm. sobre el nivel del suelo; esto se hace para mejorar la aireación y para una mejor hidratación de la planta.

Los caminos pueden medir de 30 a 35 m. de largo, depende de las condiciones de la finca, x 40 o 50 cm. de ancho. Bajo estas condiciones se obtienen 210 camas por invernadero en una hectárea de terreno.

**4. Plantación:** En este proceso se empieza a ubicar a las plantas, previamente saneadas de enfermedades por lo que debe pasar por un tratamiento fitosanitario. Las plantas que serán sembradas deben haber pasado por una fase de selección del tipo de planta y del patrón a seguirse según las variedades a utilizarse.

En esta fase del proceso de formación del cultivo la planta se encuentra en el estado de enraizamiento para lo que es muy importante la densidad de la plantación, los expertos recomiendan sembrar una sola hilera por cama, con un espacio de 10 cm. entre planta y planta, esto favorece el crecimiento sano de la planta y facilita el control. Si se sigue esta recomendación se tendrían 300 plantas por cama (de acuerdo a la información previa de la estructura de la cama), un total de 72.000 plantas por invernadero.

**5. Labores culturales:** Son una serie de actividades que deben cumplirse para iniciar la fase productiva. Para empezar esta fase es muy importante el riego aéreo para mantener la humedad relativa que la planta requiere; para mayor aprovechamiento del agua, es necesario que las plantas tengan mucha luminosidad y que la tierra sea de alta capacidad de retención de agua. Dentro de estas labores señalamos:

- Tutoraje: es la colocación de maderas perpendicularmente al suelo y cruzadas por alambres o piolas, con esto se forma una especie de cerca dentro de la cual crece la planta y se forma correctamente. Es importante aprovechar el mayor crecimiento

vertical de la planta, porque esto asegura tallos más largos y rectos de excelente calidad.

- **Deshierbe:** se lo hace durante las primeras etapas de formación de la planta, es muy importante retirar las matas que crecen alrededor de la planta porque éstas le quitan agua, luz y espacio.
- **Desbotone:** esto se hace para obligar a la planta a que brote un mayor número de "yemas" y para que los tallos engrosé. Cuando esto se da, se debe cortar los botones secundarios y terciarios dejando solo el botón principal.
- **Podas:** se deben podar los tallos enfermos o muy delgados, esto ayuda a que la planta crezca más coposa. Cuando se realiza una poda se debe sellar el tallo cortado con desinfectante para evitar la pudrición del mismo; esto se denomina pinch. Dentro del lapso de la 4ta. a la 8va. semana del pinch, empieza la producción.

## **b. MANEJO Y COSECHA**

**1. Manejo del cultivo:** Cuando se tiene asegurada una buena estructura de raíces y follaje de la planta, se empieza a controlar la producción; por lo general se lo logra al obligar a las plantas a que brote yemas (como se señaló en el desbotone) que se demoran de 8 a 10 semanas dependiendo del ciclo productivo de la variedad para convertirse en botones florales listos para la cosecha.

En el proceso de manejo del cultivo es cuando se realiza el control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.

**2. Protección ambiental:** Debido al grave daño ecológico que produce la utilización de químicos, pesticidas, fertilizantes y demás, las empresas florícolas deben incurrir en costos de protección al medio ambiente para lo que cuentan con programas de arborización e 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.

**3. Cosecha:** Es el proceso de corte y recolección manual de los tallos, la cantidad cosechada dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte. Generalmente se cosecha a las 24 semanas de injertada la planta.

### **2.3.3.2.- INTERRELACIONES DE MERCADO**

#### **Post-cosecha y Embalaje**

**1. Recepción de la flor e hidratación:** Una vez cortados los tallos, estos requieren de un alto cuidado en el manejo puesto que son muy frágiles y propensos a la deshidratación inmediata (máximo 10 minutos después de cortados).

Los tallos son colocados en mallas plásticas con una capacidad de 20 a 30 flores dependiendo de la variedad y el punto de corte y luego son trasladadas directamente a las tinas de hidratación en la sala de post-cosecha. Estas tinas contienen agua con preservantes y bactericidas, que además de hidratarlas, las previenen de infecciones.

**2. Post-cosecha:** En este proceso, las flores pasan a un cuarto de pre-enfriamiento que tiene una temperatura de 4° C y una humedad del 85%, y se mantienen allí por 4 horas; de ahí pasan a la selección bajo un estricto control de calidad que considera el largo y grosor del tallo, el punto de corte la rigidez, el color y la calidad de la flor y follaje.

Después son agrupadas en bunches de acuerdo a los requerimientos de los mercados de destino y se las envuelve en lamina plástica o lamina de cartón resistente, de allí vuelven a una solución hidratante y pasan al cuarto frío donde permanecen hasta el día de su despacho que no puede pasar los 5 días. El proceso de post-cosecha se efectúa todos los días.

**3. Empaque y Embalaje:** Es uno de los últimos procesos por los cuales pasa la flor dentro de la finca, cuando la flor ha llegado a esta fase ha adquirido un valor económico muy importante, por lo que la empresa trata de empacarlas con el mayor esmero y en las mejores condiciones para que lleguen en estado óptimo a los mercados internacionales de destino.

El material de empaque esta conformado por un fondo en el que se coloca los bunches y se los enzuncha, junto a la flor se coloca una funda de biogel para mantener el producto en una temperatura óptima y luego se coloca las tapas, que llevan impreso el logotipo del cliente (SOLE FARMS, FLORAL EXPRES y otros) o de la empresa con indicaciones referentes a la dirección, teléfono, fax, e mail, y una etiqueta que contiene:

- Nombre del Cliente.
- Nombre de la variedad de la rosa
- Número total de ramos
- Longitud del tallo
- Número total de tallos
- Número de caja
- Agencia de carga
- Numero de guía (AWB y HAWB)
- Código de barras

Finalmente se enzuncha la caja cuarta (1 Qb), caja tabaco (1 Hb) o caja Full (2 Hb) y se coloca la cinta de seguridad que depende de la variedad, el número de bunches que contiene la caja y el cliente.

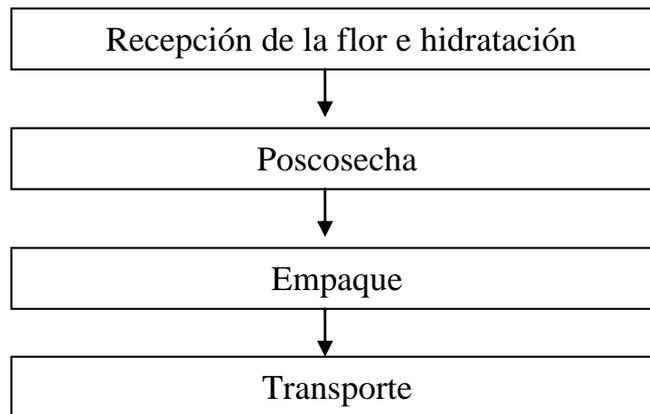
**4. Transporte:** Por ser altamente perecibles, el proceso de transporte es muy importante. Este proceso abarca 3 fases:

- Transporte dentro de la finca, con coches, motos o el sistema (más utilizado) del cable vía, que es una especie de teleférico que transporta los tallos de un lado a otro.

- Transporte de la finca a la agencia de carga y de esta al aeropuerto, deberá ser realizado en camiones refrigerados, propios o arrendados para el efecto, para conservar las rosas.
- Transporte internacional hacia el mercado de destino, por medio de líneas aéreas comerciales, ya sea para pasajeros o vuelos charteados para el efecto.

## DIAGRAMA N° 2

### Flujograma del Proceso de Interrelación de Mercado



**Fuente:** Dpto. de Producción

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

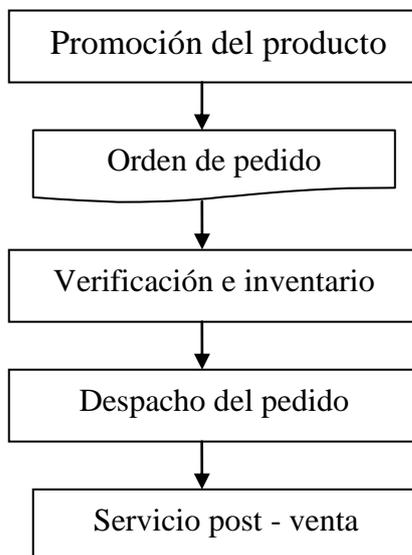
#### 2.3.4.- SECCION COMERCIALIZACION

##### 2.3.4.1.- PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN O VENTA

En el flujograma que se muestra a continuación se describe el proceso que realiza la empresa florícola “TAMBOROSSES S. A.” para comercializar la flor en los mercados internacionales e internacionales

### DIAGRAMA N° 3

#### Flujograma del Proceso de Comercialización o Venta



**Fuente:** Dpto. de Comercialización

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

En esta fase de promoción del producto, se buscan clientes directos, fincas pequeñas que deseen beneficiarse de la intermediación que puede ofrecérsele, brokers, ferias internacionales y su respectivo efecto multiplicador. La mejor promoción es la calidad del producto, para lo cual se presentan muestras para cautivar a los clientes y penetrar en los mercados de destino, se hacen pedidos piloto y después crece y se preparan "standing orders" por el tipo de rosa y por volumen, esto se hace semanalmente y viene a ser el flujo de ingresos semanal permanente de la empresa.

La negociación se hace un año, estableciendo el volumen y el precio, en lugar de hacer grandes lotes, como por ejemplo San Valentín, cuando se gana en precio pero se vuelve una producción estacional, y por lo tanto de alto riesgo.

Ingresa la orden de venta al área de Pedidos y ellos mandan ésta al Jefe de Post-cosecha para que busque en el inventario de productos terminados. En caso de ser una orden fija, ya se conocen los procedimientos; si es una orden nueva, primero deberá verificarse la existencia de la flor y después confirmar al cliente.

Servicio: Algunas fincas prestan servicio post-venta a sus compradores, este consiste en colocar la flor en el puerto de destino, corriendo con los trámites (y a veces los gastos) de envío de la finca al aeropuerto, del aeropuerto al país de destino y el precio final será CIF “Coste, Seguro y Flete” significa que el vendedor realiza la entrega en el puerto de embarque convenido, siendo este quien debe pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de esta, así como cualquier coste adicional después del momento de entrega se transmite al comprador.

Sin embargo, debido a las grandes dificultades de transporte que tiene nuestro país, la gran mayoría de las fincas negocian a precio FOB, “Franco a Bordo o Libre a Bordo” significa que el vendedor realiza la entrega en el Puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en la aduana para la exportación, la empresa “TAMBOROSSES S. A.” negocia con esta estrategia de precios FOB.

#### **2.3.4.2.- CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION**

Es importante señalar que la empresa en estudio tiene la ventaja competitiva de poseer lo último en variedades ya que se encuentra monitoreando constantemente los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, pues es la única manera de permanecer en el mercado.

La venta en el mercado internacional y nacional, depende de los precios de la flor, que a nivel general están en función de aspectos como:

- De las fechas o temporadas especiales
- De las variedades ofrecidas
- Del tamaño de los tallos (a mayor longitud, mayor precio)
- El color y grado de frescura de la flor
- La calidad de la flor exportada

- La presentación de la flor en el mercado de destino.

La empresa en los mercados a nivel nacional e internacional tiene una gran capacidad de comercialización debido a lo siguientes aspectos:

- La empresa posee una amplia gama de variedades que le permite confeccionar cajas surtidas que satisfacen las exigencias del cliente.
- A los clientes norteamericanos les ofrece cajas cuarta (Qb), tabaco (Hb) o cajas full (Fb) que contienen bunches de 25 tallos envueltos en lámina plástica o lamina de cartón blanco con un punto de corte 2 denominado punto USA o normal.
- A los clientes europeos(Holanda, Alemania) se ofrece cajas tabaco o cajas full que contiene bunches de 20 tallos cada uno empacado en cartón microcorrugado en forma cuadrada, separados los tallos con papel pre-esterilizado, con un punto de corte 1 o 1.5 denominado punto europeo (apretado) sin despentalarlos.
- Otro mercado muy importante es el conformado por los clientes Rusos al cual se ofrece la flor en punto de corte 4 o punto abierto denominado punto Russo, sea en cajas tabaco o cajas full
- Oferta Statices, que se preparan en bunches de 300 o 400 gramos, los mismos que se empacan en capuchón plástico en forma de cono, o sin capuchón dependiendo del gusto del cliente.

### **2.3.5.- SISTEMAS DE INFORMACION**

"El SI forma un conjunto que se supone coherente y coordinado con el resto de sistemas que componen la infraestructura de la empresa"<sup>27</sup>

Algunas empresas florícolas empezaron sus actividades sin considerar la necesidad de tener un sistema de información gerencial que les ayude en la toma de decisiones y que facilite el manejo de información en los sentidos técnico, operativo y financiero, para facilitar la toma decisiones mediante el procesamiento adecuado de la información organizada de manera eficiente.

---

<sup>27</sup> ANDREU, RICART & VALOR. "Estrategia y Sistemas de Información". Pág.22

El sistema de información base de “TAMBOROSSES S. A.” emplea comunicación formal tanto escrita como verbal en donde la división de trabajo delimita el entorno de acción.

Utiliza tecnología de información moderna explotando la ofimática en el área administrativa y sistemas de aplicación específica para el control de la gestión de la línea de negocio expresamente, manteniendo una sistematización que respeta las áreas de la fase productiva con una programación en cascada, un banco de datos centralizado con control preventivo para eliminar errores involuntarios en la carga de datos, así como también el registro de errores en el proceso de la línea de negocios.

La comunicación externa es formal y electrónica respetando políticas de seriedad y cumplimiento.

En el área administrativa cuenta con una red doméstica conformada por once estaciones de trabajo y dos Servidores independientes; el primer servidor se encarga de manejar información del área de producción, es decir lo relacionado con la cosecha, poscosecha y exportación, el segundo servidor maneja el área de contabilidad, los sistemas que se utilizan para dicho control están realizadas en Cobol aunque es un sistema seguro y muy confiable no presta la versatilidad de un entorno gráfico, el departamento financiero cuenta con el sistema de gestión operativa (SIGO) en el que se lleva la contabilidad, en el departamento de comercialización se utiliza el sistema Asflor que permite llevar la información referente a la producción y comercialización de la flor.

Del análisis realizado se desprende que la empresa está en desventaja frente a otras empresas florícolas que conforman la competencia, debido a que estas poseen sistemas de información más sofisticados que les permite manejar la información en forma oportuna para la toma de decisiones, que van en beneficio de la organización.

## **2.4.- EVALUACION DEL FODA**

El análisis FODA es una herramienta diseñada para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio en que compete la empresa, las oportunidades y amenazas que

este presenta, con las fortalezas y debilidades de la misma sobre las cuales tiene control y en función de ello se pueda tomar las mejores decisiones encaminadas a la consecución de los objetivos formulados por la empresa

Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis

El FODA consta de dos partes: el análisis externo y el análisis interno.

- El análisis externo permite determinar las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que debe enfrentar la empresa dentro del mismo
- El análisis interno en cambio permite identificar las fortalezas que tiene la empresa al igual que las debilidades en las que puede operar para transformarles y de ser posible eliminarlas.

#### **2.4.1.- MATRIZ EFI**

Para la realización de esta matriz se empleará la lista de factores internos determinados mediante el análisis interno de la empresa y sustentados por una encuesta realizada a una muestra del personal de la organización, esta lista consta de:

##### **FORTALEZAS:**

- Imagen corporativa estable de la empresa en el mercado internacional
- Personal técnico calificado
- Disposición de tecnología de punta en sus procesos administrativos y productivos.
- Alta disponibilidad de materias primas en el mercado nacional
- Buena relación comercial con los proveedores, manejo estable
- La empresa cumple con las normas y disposiciones para su funcionamiento (FLP).
- Adecuada administración del portafolio de clientes distribuyendo el riesgo
- Ambiente propicio para la especialización del Recurso Humanos en sus funciones

- Activación de una comercializadora en el exterior
- Liquidez económica para enfrentar los cambios del entorno
- La empresa, posee las últimas innovaciones en variedades
- Buen nivel de lealtad y fidelidad de los clientes
- Reducción de costos de producción y financieros

## **DEBILIDADES**

- La administración de Recursos Humanos no se encuentra centralizado
- La planificación no mantiene una debida relación entre la producción vs. ventas
- La división del trabajo que opera en la empresa no se respalda en documentación
- Control deficiente en sus procesos
- Capacitación al personal insuficiente
- Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas
- Desperdicio de liquidez porque no existe un manejo presupuestario
- Adquisición de información de producción por variedades tardía
- Cultura organizacional baja en improvisación de equipos de trabajo.

**MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE)**

**“TAMBOROSES S. A.”**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO POND.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1 La flor ecuatoriana tiene gran prestigio en el mercado internacional	0,12	4	0,48
2 Crecimiento de los mercados consumidores de flores	0,06	3	0,18
3 Las condiciones climáticas del país son favorables para la producción	0,07	4	0,28
4 Existencia de temporadas especiales en el mercado internacional que demanda mayor cantidad de flores.	0,03	3	0,12
5 Integración de comercializadores y brokers que se encargan de la venta en el exterior	0,05	2	0,1
6 Integración gremial con gran preocupación por la colocación de la oferta exportable	0,04	3	0,12
7 Organización de ferias y eventos a nivel mundial que le permiten promocionar la rosa	0,05	3	0,15
8 La posibilidad de establecer ordenes fijas a largo plazo para la comercialización de las rosas	0,14	4	0,52
<b>AMENAZAS</b>			
1 La competencia dispone de mejor tecnología de punta	0,08	2	0,16
2 Cambios en los gustos de los clientes	0,05	3	0,15
3 Los problemas del país afectan al sector florícola	0,07	2	0,14
4 Entrada de nuevos competidores a nivel nacional	0,04	2	0,08
5 Alto costo del transporte aéreo	0,08	2	0,16
6 Mayor competitividad de los competidores tradicionales a nivel internacional	0,04	2	0,08
7 Ingreso de nuevos productos sustitutos	0,02	3	0,06
8 La migración de las personas hacia el exterior ha influido en la disminución de la mano de obra calificada	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,82</b>

### 2.4.3.- MATRIZ MPC

		<b>TAMBOROSES S. A.</b>		<b>CONTINEX S. A.</b>		<b>NEVADO ROSES.</b>		
<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1	Participación en el mercado	0,2	3	0,4	2	0,6	2	0,6
2	Competitividad de precios	0,1	1	0,2	4	0,3	4	0,4
3	Posición financiera	0,25	2	0,7	2	0,6	2	0,7
4	Calidad del producto	0,2	3	0,4	4	0,5	4	0,6
5	Lealtad del cliente	0,1	3	0,2	3	0,2	4	0,3
6	Nuevas Variedades	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,2
7	Alto nivel tecnología	0,05	1	0,2	4	0,4	4	0,3
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,3</b>		<b>3</b>		<b>3.1</b>

En la matriz de perfil competitivo los factores críticos de mayor importancia para el éxito de la empresa son la “posición financiera” como lo señala el peso de 0.70, luego esta la “participación en el mercado” y la “calidad del producto” con un peso ponderado de 0.40, la posición de las empresas de la competencia es mejor en general es mas fuerte así lo indica el total ponderado de 3 y 3.1 respectivamente.

## 2.4.4 MATRIZ FODA

	<b>FORTALEZAS F</b>	<b>DEBILIDADES D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Imagen corporativa estable a nivel internacional</li> <li>2 Tecnología en sus procesos de producción y administrativos</li> <li>3 Adecuada administración del portafolio de clientes distribuyendo el riesgo</li> <li>4 Liquidez económica para enfrentar los cambios del entorno</li> <li>5 Activación de una comercializadora propia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 La administración del RRHH no se encuentra centralizada</li> <li>2 La planificación no mantiene una debida relación entre la producción vs. ventas</li> <li>3 Control deficiente en sus procesos</li> <li>4 La división del trabajo no se respalda en Documentación</li> <li>5 Desperdicio de liquidez por no existir un manejo presupuestario</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 La flor ecuatoriana tiene gran prestigio a nivel internacional</li> <li>2 Crecimiento de los mercados consumidores de flores</li> <li>3 Ordenes fijas para comercializar sus productos</li> <li>4 Existencia de temporadas especial.</li> <li>5 Integración de comercializadoras y brokers</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Consecución de un gran prestigio empresarial a nivel internacional</li> <li>2 Incrementar sus exportaciones en el mercado internacional</li> <li>3 Establecer la mayor parte de la producción en ordenes fijas y al mejor precio</li> <li>4 Ampliar la capacidad productiva de la finca</li> <li>5 Asociarse con estas entidades para ampliar las acciones de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Implantar un Dpto. RRHH que administre el personal cuidando el prestigio empresarial</li> <li>2 Realizar un adecuado sistema de planificación de producción vs. ventas</li> <li>3 Diseñar y establecer procesos de control que garanticen la calidad</li> <li>4 Establecer un presupuesto que permita controlar los gastos</li> </ol>
<b>AMENAZAS A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Entrada de nuevos competidores a nivel nacional</li> <li>2 Mayor competitividad de los Competidores a nivel internacional</li> <li>3 Cambios en los gustos de los Clientes</li> <li>4 La competencia dispone mejor tecnología de punta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad</li> <li>2 Minimizar costos para incrementar la productividad y competitividad empresarial</li> <li>3 Realizar análisis de los cambios en la demanda para innovar variedades</li> <li>4 Incorporar tecnología de punta en los procesos administrativos y productivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Iniciar un programa de I&amp;D</li> <li>2 Diseñar y realizar un desarrollo del recurso humano</li> </ol>

## 2.4.5 MATRIZ PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la acción)

“TAMBOROSSES S.A.” realizó el siguiente análisis de su posición

<b>a) Estabilidad Ambiental</b>	<b>Calificación</b>							Promedio
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
		X		X	X			
	1 Innovación tecnológica				X			
	2 Estabilidad Política	X						
	3 Inflación			X				
	4 Crecimiento del PIB			X				
	5 Políticas Gubernamentales			X				
6 Agresividad de la Competencia			X					
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR		1	6	3	4			2,17
<b>b) Fuerza de la Industria</b>	<b>Calificación</b>							Promedio
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
				X	X			
	1 Tasa de crecimiento			X	X			
	2 Barreras de entrada			X				
	3 Sustitución de Productos		X					
	4 Know How					X		
	5 Productividad			X				
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR			2	6	4	5		3,40
<b>c) Ventaja Competitiva</b>	<b>Calificación</b>							Promedio
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
				X				
	1 Participación en el mercado			X				
	2 Portafolio de productos			X				
	3 Calidad de producto					X		
	4 Calidad del servicio al cliente			X				
	5 Imagen corporativa				X			
6 Capacidad de respuesta al cliente	X							
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR		1		9	4	5		3,17
<b>d) Fuerza Financiera</b>	<b>Calificación</b>							Promedio
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
				X				
	1 Apalancamiento financiero			X				
	2 Apalancamiento operacional			X				
	3 Liquidez				X			
	4 Capacidad de capitalizar		X					
	5 Acceso a crédito				X			
6 Tasa de retorno			X					
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR			2	9	8			3,17

Los resultados del análisis realizado son:

### RESULTADOS

Estabilidad Ambiental (EA)	<b>-2,17</b>
Fuerza de la Industria (FI)	<b>+ 3,40</b>
Ventaja Competitiva (VC)	<b>-3,17</b>
Fuerza Financiera (FF)	<b>+ 3,17</b>

Eje Vertical = Fuerza Financiera - Estabilidad Ambiental

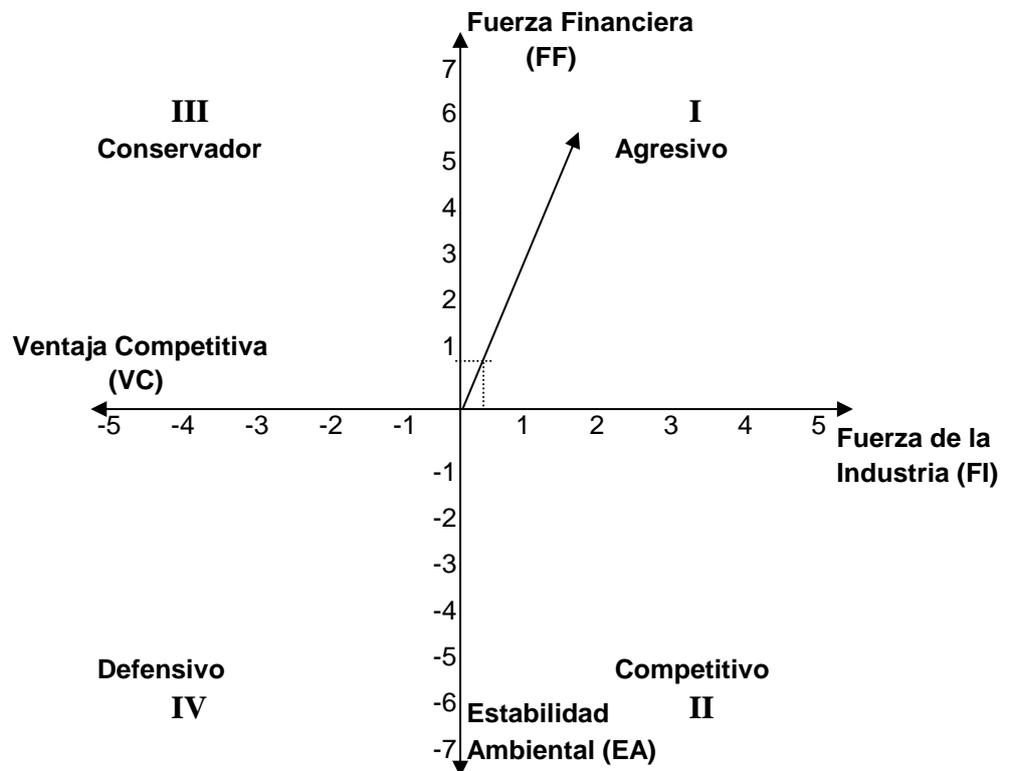
Eje Vertical = 3.17 (FF) - 2.17 (EA)

Eje Vertical = 1

Eje Horizontal = Fuerza de la industria – Ventaja Competitiva

Eje Horizontal = 3.40 (FI) – 3,17 (VC)

Eje Horizontal = 0.23



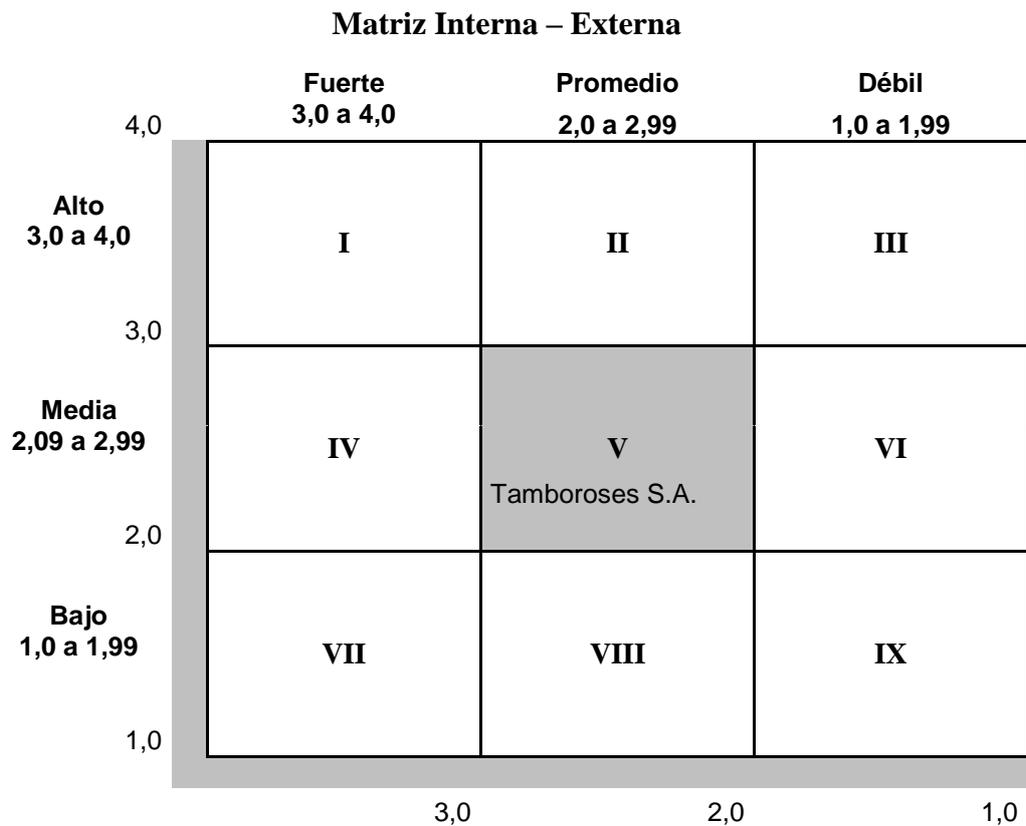
Este resultado determina que la empresa tiene una posición estratégica agresiva, en la que la empresa se desenvuelve en un ambiente altamente competitivo, en el cual es muy importante que la empresa mantenga la magnífica posición para usar sus fuerzas internas con el objetivo de aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas, por lo tanto todo tipo de estrategia resulta viable siendo prioridad diseñar estrategias que procuren aumentar su participación en el mercado.

#### 2.4.6.- MATRIZ IE

Para la elaboración de esta matriz se toma como dimensiones para el eje X el total ponderado EFI y para el eje Y el total ponderado EFE, elaborado en las matrices anteriores de este capítulo.

**Total Ponderado EFI = 2.38 Eje X**

**Total Ponderado EFE = 2.82 Eje Y**



La empresa Tamboroses S.A. se encuentra en el cuadrante V, tiene una posición interna promedio y una posición externa media también lo que nos lleva a la conclusión que la empresa debe establecer estrategias encaminadas a retener y mantener la penetración en el mercado y por otro lado también estrategias de desarrollo para sus productos.

## CAPITULO III

### 3.- FILOSOFIA EMPRESARIAL

#### 3.1.- PRINCIPIOS Y VALORES

“Los principios corporativos son el conjunto de creencias y valores que inspiran la vida de una organización”<sup>34</sup>

Existen principios y valores que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad, por ello en un proceso de planeación estratégica la definición de estos es parte fundamental.

En lo referente a este contexto la actividad de la empresa debe orientarse por los siguientes principios y valores:

#### **Principios**

**Responsabilidad:** Consiste en que el empleado debe ser responsable en el cumplimiento de sus funciones en su área de trabajo y en sus compromisos con el entorno laboral, la sociedad y el medio ambiente.

**Disciplina:** Las normas que establezca la organización deben ser acatadas y respetadas.

**Unidad de dirección:** Las actividades de la empresa deben estar distribuidas en departamentos bajo la dirección.

**Trabajo en equipo:** Las actividades de la empresa deben desarrollarse en base al trabajo mancomunado del personal esto permitirá que la empresa alcance sus objetivos y asegure su permanencia en el mercado.

---

<sup>34</sup> SERNA HUMBERTO. “Planeación y Gestión Estratégica”. Pág. 79

**Calidad:** La calidad total debe ser un compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la empresa, ya que en este proceso cada empleado es parte fundamental de su logro y por lo tanto deberá procurar ejercer acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos de su actividad laboral. La Calidad deberá estar presente en todos los procesos de producción y de gestión administrativa.

**Respeto:** Las actividades diarias de la empresa se deben inspirar en el respeto por las personas, sus valores, creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

**Lealtad:** Fomentar y desarrollar un excelente clima laboral dentro de la empresa y buenas relaciones comerciales permitirá gozar de lealtad por parte de los clientes y de proveedores.

### Valores

**Responsabilidad:** La responsabilidad de la empresa para con la comunidad es generar fuentes de trabajo con el pago de salarios justos de acuerdo a la ley, además brindar un ambiente de trabajo seguro y agradable.

**Productividad:** Esta es condición vital para la permanencia y el crecimiento de una empresa. La empresa “TAMBOROSSES S. A.” debe buscar alcanzar niveles de productividad que le aseguren rentabilidad, desarrollo y el cumplimiento de sus responsabilidades para con el personal, los clientes, proveedores y el estado.

Solo empresas rentables pueden crecer, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus accionistas, colaboradores y sociedad en general.

**Competitividad:** Este es un valor imprescindible para la sobre vivencia de la empresa en el exigente mercado actual que obliga a las empresas a tener información actualizada del mercado, altos estándares de calidad, conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, ya que de la competitividad que tenga la empresa dependerá de su éxito en el mercado.

La competitividad exige un compromiso de excelencia en precio calidad y servicio para lo que es necesario: control en los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuno de las necesidades y expectativas de los clientes

**Conocimiento del entorno:** El dinamismo, la innovación y el cambio exigen que la empresa tenga un conocimiento permanente del entorno económico, socio-cultural, político-legal, tecnológico, natural y de la competencia con el fin de anticiparse a los cambios del contexto.

### **3.2.- DEFINICION DE LA VISION**

“La visión es un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia para lo que una empresa quiere y aspira ser en el futuro, está señala el camino que permite a los directivos de la organización establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”<sup>35</sup>

*TAMBOROSSES S. A. aspira hasta el 2008, ser la empresa ecuatoriana líder en la producción y comercialización de rosas para exportación, con reconocido prestigio internacional por su calidad, mitigando el impacto en el medio ambiente, dotando de bienestar a sus trabajadores, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y con alto nivel de productividad y competitividad.*

### **3.3.- DEFINICION DE LA MISION**

“La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se orienta, los cliente a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, de esta manera permite determinar la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional”<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> SERNA HUMBERTO. “Planeación y Gestión Estratégica”. Pág. 19

<sup>36</sup> SERNA HUMBERTO. “Planeación y Gestión Estratégica”. Pág. 20

*La misión de TAMBOROSSES S.A. es producir y comercializar rosas, de acuerdo a los más exigentes estándares de calidad, proporcionando plazas de trabajo a la comunidad, formando un equipo de trabajo comprometido con el cuidado del medio ambiente, aplicando técnicas administrativas actualizadas e innovadoras, y apoyado con tecnología de punta que permita satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales.*

### **3.4.- DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS**

“Los objetivos no son ordenes, son compromisos. No determinan el futuro, sino que son el medio para mover los recursos y las energías de una organización con objeto de crear el futuro”.<sup>37</sup>

La empresa “TAMBOROSSES S.A.” para lograr el cumplimiento y eficacia de sus proyectos a mediano y largo plazo, debe plantear sus objetivos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el análisis FODA realizado anteriormente.

#### **3.4.1.- SECCIÓN ADMINISTRATIVA**

##### **Objetivos**

- Crear el departamento de Recursos Humanos para tener una mejor administración de este recurso que es el principal generador de calidad dentro de la organización.
- Introducir técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil, productiva y competitiva en un ambiente confortable.
- Establecer un proceso de selección de personal eficaz que permita ubicar a los candidatos idóneos en los puestos existentes de la empresa.

---

<sup>37</sup> PETER DRUCKER

- Instituir un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa, de manera que este pueda ser productivo y laborar bajo la filosofía de calidad total.
- Establecer una eficiente distribución del personal en las diferentes áreas de la organización, mediante organigramas para evitar el gasto innecesario en mano de obra.
- Generar plazas de empleo para la comunidad cuidando el factor humano en todo nivel y brindarle seguridad.

### **3.4.2.- SECCIÓN FINANCIERA**

#### **Objetivos**

- Incrementar la eficiencia operativa de la organización realizando inversiones financieras y acciones que ponga a la empresa en niveles financieros adecuados.
- Mantener e incrementar la utilidad sobre la inversión que le permita a la empresa solventarse económicamente sin problemas ya que los índices financieros no son nada alentadores.
- Implementar tecnología sofisticada al proceso contable para dotar a la empresa de competitividad tecnológica frente a las demás entidades del sector, debido a que los equipos con los que cuenta son obsoletos y son una desventaja.
- Incorporar un sistema contable actualizado, ágil, racional e integrado que facilite el proceso y manejo de la contabilidad porque el SIGO sistema contable que es utilizado origina pérdida de tiempo.
- Establecer un método de análisis de costos que permita determinar el gasto en el que incurre la empresa para producir cada tallo de rosa de exportación y determinar su precio de venta.

### **3.4.3.- SECCIÓN PRODUCCIÓN**

#### **Objetivos**

- Incrementar y garantizar la productividad de la empresa en los procesos productivos para que la empresa sea competitiva en el mercado nacional e internacional.
- Generar una producción basada en la calidad para mantener a los clientes satisfechos.
- Reducir los costos de producción que permitan aumentar el nivel de rentabilidad de la organización.
- Incorporar tecnología de punta al proceso productivo para poder contrarrestar de mejor manera los problemas que se presenten y hacer más eficaz el proceso.
- Preservar los recursos naturales y humanos, con una estrategia de desarrollo que evite la destrucción del ecosistema y preserve la salud integral del personal de la empresa.
- Desarrollar un programa de incentivos económicos (bonos) para el personal operativo de la empresa, que tienda a incrementar la productividad de la misma.

### **3.4.4.- SECCIÓN COMERCIALIZACIÓN**

#### **Objetivos**

- Conservar e incrementar el volumen de ventas captando nuevos clientes para tener mayores ingresos operacionales.
- Mantener e incrementar los pedidos y ordenes fijas con el fin de tener ubicado el mayor porcentaje de producción, y no tener problemas en las temporadas difíciles que originan el desecho de la flor y la pérdida de ingresos económicos para la empresa.

- Realizar una mayor promoción y publicidad de la empresa y sus productos a través del Internet y la participación en ferias y exposiciones para obtener mayor número de clientes.
- Establecer relaciones comerciales sólidas a largo plazo y rentables con clientes en todo el mundo para no tener problemas en la ubicación del producto en el mercado.
- Reducir los altos costos de transporte aéreo buscando alternativas, para aumentar el nivel de ingresos de la empresa.
- Realizar la comercialización de la flor en mayor porcentaje a través de la comercializadora propia establecida en EE.UU. para reducir el pago de comisiones.

### **3.5.- DEFINICIÓN DE POLÍTICAS**

Las políticas que a continuación se describen facilitaran una eficiente ejecución de las actividades en la empresa florícola “TAMBOROSSES S. A.” y las mismas son:

- El personal de la empresa tiene derecho al servicio de alimentación que se brinda dentro de la finca
- Los empleados deben regirse a los horarios de trabajo establecidos, según sea las necesidades de la empresa, el mismo que será planificado y elaborado por los directivos de la empresa.
- El personal operativo debe utilizar todos los equipos de cuidado personal, necesarios para realizar sus labores diarias en la empresa y protegiendo su salud.
- La calidad y el esfuerzo son los pilares fundamentales que definen la política empresarial de la empresa y que además contempla el cuidado y respeto por el medio ambiente.

- El personal operativo y administrativo de la empresa para su ingreso a las instalaciones deberá portar su carnet de identificación.
- Todo el personal de la empresa tendrá derecho al servicio medico que se ofrece dentro de la misma.
- El personal de la empresa si es necesario podrá salir atender diligencias personales con previa autorización del jefe inmediato y del encargado del Dpto. de Recursos Humanos.
- El control de asistencia del personal se lo llevará mediante un programa computacional y a través de registros que serán llenados por los supervisores
- Los registros de las transacciones realizadas diariamente serán llevados por una persona encargada de los cobros y pagos que la empresa efectúa a proveedores, clientes, terceras personas, etc.
- Todo ingreso, al igual que la salida de materiales y flor deberá tener una orden respectiva en la que constara la autorización respectiva, la misma que será verificada y archivada.
- Para el control físico de la flor se aplicara el sistema de inventario utilizado por las empresas industriales para el control de sus productos y materiales.
- La requisición de materiales y productos será elaborada por los responsables de área en base a un presupuesto semanal y mensual que debe ser revisado y aprobado por los directivos de la empresa.
- La solicitud diaria de materiales y productos de bodega se la realizara mediante una requisición en la que constara la descripción, la cantidad y el destino de los mismos.

- La bodega de la empresa atenderá en horarios preestablecidos por los encargados de área, con el fin de hacer eficiente este proceso y evitar la pérdida de tiempo, así como el aglutinamiento del personal en esta área.
- Se realizarán proyecciones semanales, mensuales y bimensuales de la producción que estima tener la empresa con un margen de error que este entre 0 y 5%.
- Semanal y mensualmente se realizará un control de la proyección vs. la producción real donde se comparará en forma detallada la cantidad de tallos por variedad y longitudes.
- Se llevarán a cabo muestras de florero internas con todas las variedades que posee la empresa para revisar la calidad de la flor.
- Se realizará un proceso de control de calidad constante que garantice la calidad del producto (Tamaño y textura de botón, limpieza del follaje, resistencia en florero).
- Las políticas de crédito se establecerá en base a un análisis de las referencias que se obtenga de los clientes en el mercado y el tiempo que lleve ejecutando la actividad.

<b>Crédito</b>	<b>Rusia</b>	<b>USA</b>	<b>Otros Mercados</b>	<b>%</b>
Prepago	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	25
15 días	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	30
30 días	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	40
45 días		<b>X</b>	<b>X</b>	5

- La comercialización se realiza mediante un trato directo con los clientes, conserva y mantiene una actitud de cortesía, respeto y amabilidad.

# CAPITULO IV

## 4.- ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

### 4.1.- ANALISIS MATRICIAL

#### 4.1.1.- MATRIZ B.C.G. (BOSTON CONSULTING GROUP)

El principal aporte que propone esta matriz es identificar las necesidades de financiamiento o flujo de caja de de los diferentes negocios de la cartera de una empresa, la matriz crecimiento-participación (BCG) se construye en base a dos factores:

- **La participación relativa en el mercado:** se refiere a la participación en el mercado de la unidad estratégica de negocio en relación a su competidor más importante.
- **El índice de crecimiento de la industria:** indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

Este tipo de matriz permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupado y la tasa de la organización.

La clasificación que presenta esta matriz es la siguiente:

Gráfico 4.1



- **Estrellas**

Son aquellos situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta, se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, la política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado.

- **Signos de Interrogación:** (Llamados también gatos salvajes o niños problema)

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución... que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

- **Vacas Lecheras**

Están situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta, son generadores de liquidez, que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por «productos

- **Perros**

Son productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento, constituyen verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de ingresos, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
- Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla.

El análisis no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Debido a que las UEN con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros en una industria competitiva, permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con un flujo de efectivo, pero debido a su posición débil interna y externa con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento, que puede ser la mejor estrategia a seguir para el resurgimiento de productos “perros” de manera viable y rentable.

El principal beneficio de la matriz BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo, cada categoría representa una etapa diferente del ciclo de vida del producto.

El crecimiento de los productos se separa en áreas de crecimiento alto o bajo mediante una línea de crecimiento del 10%, que esta vendrá a ser arbitraria, mientras que es común que la participación relativa del mercado se divida en una participación de 1.0 con respecto a la cual una participación alta significa un liderato. Para proceder a determinar la participación relativa del mercado que tiene la empresa “TAMBOROSSES S. A.” se considero la siguiente información.

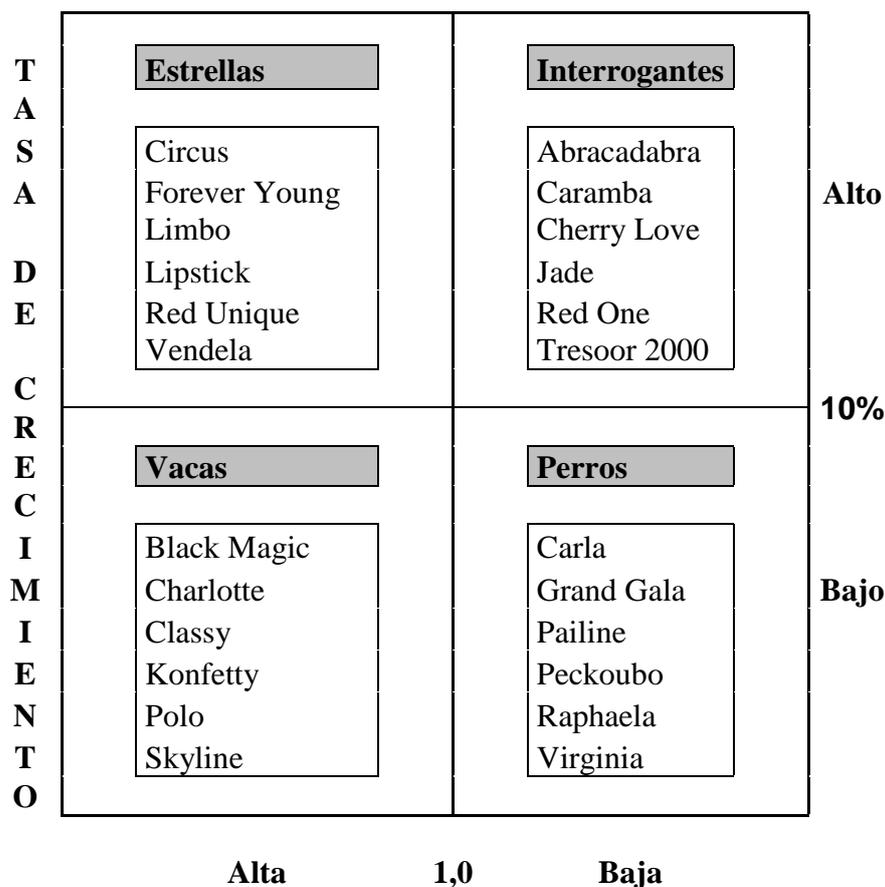
**Cuadro 4.1**

**Cuadro de datos de exportación de rosas en el Ecuador**

<b>Año</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Incr. 1</b>	<b>Incr. 2</b>
<b>Tons. Metric.</b>	59247,3	72214,9	100482	12967,6	28267
<b>Valor FOB (000 USD)</b>	234447	250579	270015	16132	19436
<b>%</b>	8,45	8,82	9.24	0,37	0.42

**Gráfico 4.2**

**La Matriz crecimiento – participación**



Como resultado del análisis realizado a la empresa florícola “TAMBOROSSES S.A.” se concluye que los productos que tiene la empresa se encuentran distribuidos en las cuatro categorías que presenta la matriz BCG.

**Estrellas.** A esta categoría pertenecen las UEN como: Forever Young, Limbo, Circus que tienen gran demanda en el mercado durante todo el año, su precio es alto y la venta de estas variedades ayuda a mover aquellas que son difíciles de ubicar.

**Vacas.** Las UEN como: Black Magic, Konfeti, Skyline, Polo que se encuentran dentro de esta categoría tienen una demanda estable, sus precios son buenos que generan un adecuado porcentaje de liquidez.

**Interrogantes.** Dentro de esta categoría encontramos UEN como: Abracadabra, Red One, Caramba que son nuevas variedades sembradas por la empresa con la expectativa que tengan aceptación en el mercado.

**Perros.** A esta categoría pertenecen aquellas UEN que tienen poca participación en el mercado por su baja demanda es el caso de variedades como: Yellow Timeless, Raphaela, Virginia que son variedades productivas que tienen baja aceptación en el mercado debido a que son variedades viejas.

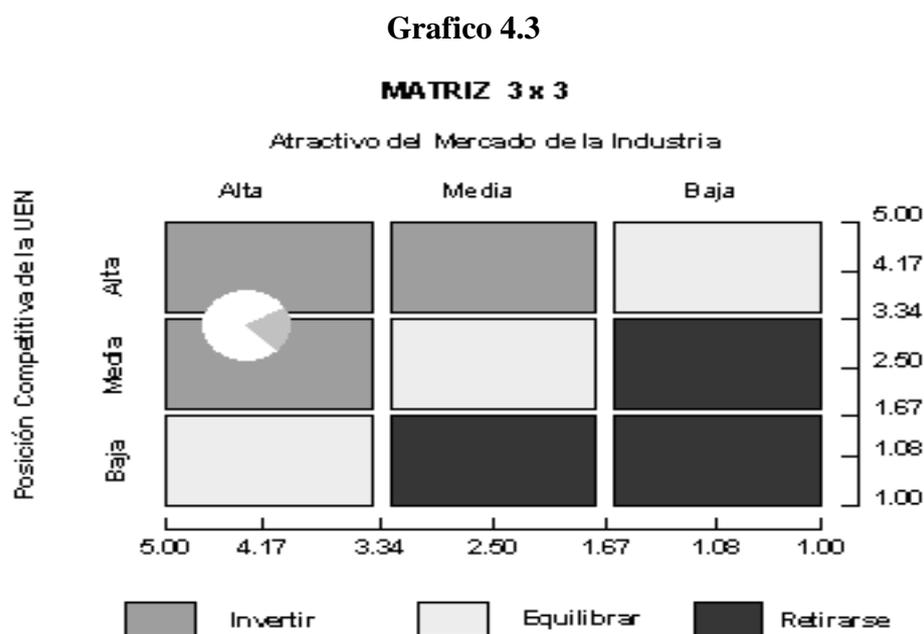
Como podemos observar en el gráfico la empresa TAMBOROSSES S. A. tiene UEN pertenecientes a las diferentes categorías, lo que determina que la estrategia a seguir por la empresa en estudio es buscar un equilibrio adecuado en su cartera de productos que le permita maximizar sus ganancias reduciendo al mínimo sus costos o promoviendo una ventaja diferencial para alcanzar una mayor participación en el mercado.

#### **4.1.2.- MATRIZ G. E. (General Electric)**

La matriz de negocios General Electric se basa en dos factores: el atractivo del mercado y la posición del negocio.

Toda organización sin importar el tipo de negocio al que se dedique debe tomar decisiones sobre la inversión de sus recursos en la forma más eficaz posible, para esto los modelos de planeación son de mucha utilidad:

Determinan que UEN deben ser mantenidas en su posición actual del mercado y cuales es preciso eliminar.



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.

Una evaluación basada en la ubicación en el modelo de esta matriz de negocio G. E. sugiere la manera de tratarla:

**Estrategia de inversión.** Requiere la asignación cuantiosa de recursos a las unidades de negocios situadas en las tres casillas a la izquierda de la matriz, que junto con actividades agresivas de marketing debidamente financiadas, planificadas y ejecutadas permitirán el crecimiento y desarrollo de estas unidades.

**Estrategia de protección.** Se debe realizar una asignación selectiva de recursos a las UEN ubicadas a lo largo de la diagonal que va de la parte inferior izquierda a la parte superior derecha de la matriz. Esta estrategia permite conservar la posición actual en el mercado porque es un tanto defensivo y genera el efectivo que es requerido por otras unidades.

**Estrategia de cosecha.** Se debe reducir los gastos para maximizar las utilidades, son las UEN que se encuentran en las dos casillas por debajo de la diagonal, no deben recibir grandes cantidades de recursos frescos, una opción es vender estas unidades.

**Estrategia de reducción.** Son las UEN situadas en la casilla superior derecha no reciben asignación de recursos debido a que su futuro es incierto.

**Grafico 4.4**

**Matriz G.E.**

**POSICION DEL NEGOCIO**

		Grande	Mediano	Poco
A T R A C T I V O  D E  M E R C A D O	Grande	1	2	3
	Mediano	4	5 Tamboroses	6
	Poco	7	8	9

Como podemos visualizar en el siguiente gráfico, la empresa florícola TAMBOROSES S.A. en lo que tiene que ver respecto al atractivo de la industria se encuentra en un nivel medio, mientras que la fortaleza de la florícola estaría ocupando una situación media, de esto se desprende que la empresa se encuentra ubicada en la casilla 5 y esto permite establecer que la estrategia a seguir debería ser: de protección realizando una inversión selectiva en las UEN lo que le permitirá conservar su posición actual y aumentar su cuota de participación en el mercado, generando el efectivo requerido.

#### 4.1.3.- MATRIZ DEL CICLO DE VIDA (Arthur de Little)

### FASES DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

FASES DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA				
POSICION COMPETITIVA	LANZAMIENTO	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
DOMINANTE		MANTENER EL LIDERAZGO	MANTENER EL LIDERAZGO	
BUENA	EXPANSION	EXPANSION	STATU QUO	MAXIMIZACION DE RENTABILIDAD A CORTO PLAZO
MEDIANO	REPOSICIONAMIENTO	REPOSICIONAMIENTO	REPOSICIONAMIENTO	LIQUIDACION
POCO	REPOSICION O ABANDONO	REPOSICION O ABANDONO	LIQUIDACION	LIQUIDACION INMEDIATA

Para la industria florícola en el país la producción de rosas dentro del ciclo de vida de la industria se halla en la fase crecimiento con su ingreso a nuevos mercados basado en la excelente calidad del producto que se caracteriza no sólo por la longitud del tallo, sino también por los colores brillantes, el gran tamaño del botón y su extraordinaria belleza que se obtiene gracias a las excelentes condiciones climáticas e hidrográficas que se constituyen en ventajas naturales competitivas del sector floricultor ecuatoriano, mientras

la situación competitiva es buena, el sector floricultor debe orientarse a ser y mantenerse como líderes dentro de este mercado con una posición competitiva dominante.

## **4.2.- ESTRATEGIAS**

### **4.2.1.- ESTRATEGIAS FO**

- Consecución de un gran prestigio empresarial a nivel internacional basándose en la imagen corporativa estable que tiene la empresa y aprovechando el gran prestigio de la flor ecuatoriana
- Incrementar sus exportaciones en el mercado internacional que le permita captar nuevos clientes aprovechando el crecimiento de los mercados consumidores de flores
- Establecer la mayor parte de la producción en órdenes fijas y al mejor precio permitirá a la empresa contar con un nivel de ingresos fijos y no depender de una temporada específica para la venta de su producto.
- Ampliar la capacidad productiva de la planta permitirá proveer el producto requerido y preferido por los clientes y generar nuevas plazas de trabajo.
- Asociarse con comercializadoras y brokers para ampliar las acciones de la empresa, esta estrategia esta encaminada a establecer relaciones comerciales con empresas intermediarias que garantizan la comercialización y pago del producto

### **4.2.2 ESTRATEGIAS FA**

- Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad conservando e incrementando las ventas y no ser desplazados por la competencia
  - Atención personalizada a los clientes
  - Control de calidad post-venta
- Minimizar costos para incrementar la productividad y competitividad de la empresa, ofertando un producto de excelente calidad encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, generando beneficios económicos para la empresa.
- Realizar análisis de los cambios en la demanda para innovar variedades es una estrategia fundamental ya que el cambio en los gustos del cliente siempre esta variando y se crea variedades cada vez mejores.

- Incorporar tecnología de punta en los procesos administrativos y productivos permitirá un trabajo eficiente y contar con la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones en el área administrativa, al igual que mejorar la producción y minimizar costos.

#### **4.2.3 ESTATEGIAS DO**

- Implantar el Dpto. de Recursos Humanos que administre el personal impulsando el desarrollo de la empresa, esto tiene vital importancia para una adecuada organización del trabajo y un desempeño eficiente del mismo
- Realizar un adecuado sistema de planificación de producción vs. Ventas permitirá contar con el producto para las temporadas de demanda que dejan buenos réditos y evitar los picos de producción indeseados que originen el remate del producto y su desecho
- Diseñar y establecer procesos de control que garanticen la calidad, tanto del producto como del servicio que permiten tener la preferencia en el mercado y ser una marca de gran aceptación.
- Establecer un presupuesto que permita controlar los gastos se orienta a mejorar la productividad y competitividad de la empresa, optimizando la utilización del recurso económico.

#### **4.2.4 ESTRATEGIAS DA**

- Iniciar un programa de Investigación y desarrollo permite a la empresa realizar un estudio de sus debilidades para superarlas y evitar los efectos de las amenazas
- Diseñar y realizar un sistema de desarrollo del recurso humano que permita a la empresa contar con personal motivado y capacitado, productivo y competitivo.

## **CAPITULO V**

### **5. PROYECTOS**

#### **5.1.- DESCRIPCION**

Culminado el análisis estratégico, la empresa inicia la etapa de formulación estratégica, la misma que consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar El Plan Estratégico Corporativo, los proyectos estratégicos son en realidad los factores claves de éxito de la compañía.

##### **a) Objetivos**

#### **SECCIÓN ADMINISTRATIVA**

- Crear el departamento de Recursos Humanos para tener una mejor administración de este recurso que es el principal generador de calidad dentro de la organización.
- Introducir técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil, productiva y competitiva en un ambiente confortable.
- Establecer un proceso de selección de personal eficaz que permita ubicar a los candidatos idóneos en los puestos existentes de la empresa.
- Instituir un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa, de manera que este pueda ser productivo y laborar bajo la filosofía de calidad total.
- Establecer una eficiente distribución del personal en las diferentes áreas de la organización, mediante organigramas para evitar el gasto innecesario en mano de obra.

## **SECCIÓN FINANCIERA**

- Incrementar la eficiencia operativa de la organización realizando inversiones financieras y acciones que ponga a la empresa en niveles financieros adecuados.
- Mantener e incrementar la utilidad sobre la inversión que le permita a la empresa solventarse económicamente sin problemas.
- Implementar tecnología sofisticada al proceso contable para dotar a la empresa de competitividad tecnológica frente a las demás entidades del sector, debido a que los equipos con los que cuenta son obsoletos y son una desventaja.
- Incorporar un sistema contable actualizado, ágil, racional e integrado que facilite el proceso y manejo de la contabilidad porque el SIGO sistema contable que es utilizado origina pérdida de tiempo.
- Establecer un método de análisis de costos que permita determinar el gasto en el que incurre la empresa para producir cada tallo de rosa de exportación y determinar su precio de venta.

## **SECCIÓN PRODUCCIÓN**

- Incrementar y garantizar la productividad de la empresa en los procesos productivos para que la empresa sea competitiva en el mercado nacional e internacional.
- Generar una producción basada en la calidad para mantener a los clientes satisfechos.
- Reducir los costos de producción que permitan aumentar el nivel de rentabilidad de la organización.
- Incorporar tecnología de punta al proceso productivo para poder contrarrestar de mejor manera los problemas que se presenten y hacer más eficaz el proceso.

- Preservar los recursos naturales y humanos, con una estrategia de desarrollo que evite la destrucción del ecosistema y preserve la salud integral del personal de la empresa.
- Desarrollar un programa de incentivos económicos (bonos) para el personal operativo de la empresa, que tienda a incrementar la productividad de la misma.

## **SECCIÓN COMERCIALIZACIÓN**

- Conservar e incrementar el volumen de ventas captando nuevos clientes para tener mayores ingresos operacionales.
- Mantener e incrementar los pedidos y ordenes fijas con el fin de tener ubicado el mayor porcentaje de producción, y no tener problemas en las temporadas difíciles que originan el desecho de la flor y la pérdida de ingresos económicos para la empresa.
- Realizar una mayor promoción y publicidad de la empresa y sus productos a través del Internet y la participación en ferias y exposiciones para obtener mayor número de clientes.
- Establecer relaciones comerciales sólidas a largo plazo y rentables con clientes en todo el mundo para no tener problemas en la ubicación del producto en el mercado.
- Realizar la comercialización de la flor en mayor porcentaje a través de la comercializadora propia establecida en EE.UU. para reducir el pago de comisiones.

### **b) Proyectos**

Los proyectos para la empresa Tamboroses S. A. son los siguientes:

#### **Proyecto 1: “Desarrollo del Recurso Humano”**

**Objetivo:** Diseñar e implementar la estructura orgánico-funcional y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral.

**Acciones:**

- Establecer el Dpto. de Recursos Humanos
- Realizar un manual de procedimientos
- Realizar el manual de funciones.
- Elaborar y aplicar un plan de capacitación para el personal.
- Iniciar un programa de evaluación del desempeño para estimular la estabilidad del personal.

**Responsable:** Dpto. de Recurso Humanos

**Presupuesto:** \$2000 a Diciembre del 2005

**Proyecto 2: “Perfil de puestos por competencia”**

**Objetivo:** Definir las competencias básicas y cognoscitivas para cada puesto de trabajo.

**Acciones:**

- Establecer las políticas apropiadas para el reclutamiento, selección y contratación del personal
- Diseñar y aplicar pruebas de aptitudes.

**Responsable:** Dpto. de Recurso Humanos

**Presupuesto:** \$500 en el año 2005 según la Corporación Intelectus

**Proyecto 3: “Modernizarnos Tecnológicamente”**

**Objetivo:** Apoyarse operativamente con la tecnología en el tratamiento de la información de la línea de negocio y de la productividad

**Acciones:**

- Adquirir nuevos equipos y sistemas que permitan realizar de manera eficiente el trabajo y disponer de información clara y oportuna para la toma de decisiones en el área administrativa

- Incorporar nuevos avances tecnológicos al proceso productivo que permitan mejorar la productividad y competitividad de la empresa.
- Crear una página Web que permita una mayor promoción y publicidad de la empresa

**Responsable:** Los responsables de la ejecución de este proyecto son:

- Encargado de sistemas
- Gerente técnico
- Gerente Administrativo
- Gerente Financiero

**Presupuesto:** Para determinar el presupuesto de este proyecto se toma en cuenta lo siguiente:

Sistema de información integrada (Contabilidad, Ventas, Producción, Recursos Humanos) y nuevos equipos	\$10000
Sistema de Calefacción para cultivo (anti-heladas)	\$ 3000
Riego computarizado	\$ 2000
Sistema de inventario mediante código de barras en poscosecha	\$ 1000
Máquina Zunchadora Eléctrica (empaquete)	\$ 500
Página Web	\$ 500
Otros	\$ 1000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18000</b>

Este presupuesto es al 31 de diciembre del 2005 con las siguientes empresas: AMC del Ecuador, Israriago.

#### **Proyecto 4: “Optimización del recurso económico”**

**Objetivo:** Implantar un adecuado manejo del recurso económico analizando campos de acción y actores para realizar inversiones.

**Acciones:**

- Realización de un presupuesto para el control de gastos
- Análisis e inversión a corto y largo plazo
- Determinar los costos reales en base a la experiencia
- Diseñar y establecer procesos de control financiero.

**Responsable:** Dpto. Financiero

**Presupuesto:** Se asignara a la ejecución de este proyecto el recurso económico necesario que genere ganancias a la empresa

**Proyecto 5: “Calidad Total”**

**Objetivo:** Implantar círculos de calidad con el personal de la empresa apoyados con el sistema de incentivos

**Acciones:**

- Conformar equipos de trabajo en cada área de la empresa y en las diferentes fases de los procesos
- Diseñar e implantar procesos de control que garanticen la calidad
- Implantar actividades de motivación para fomentar el compromiso personal.
- Establecer y fortalecer las políticas de incentivo para el personal

**Responsable:** Los responsables de la ejecución de este proyecto son:

- Dpto. Recursos Humanos
- Gerente técnico y supervisores
- Gerente Administrativo

**Presupuesto:** \$ 500 en el 2005 en base a la Corporación Intelectus

**Proyecto 6: “Cuidado y protección del medio ambiente”**

**Objetivo:** Evaluar y reducir el impacto que la línea de negocio genera en su entorno.

**Acciones:**

- Elaborar un manual para el correcto manejo y aplicación de los productos químicos
- Eliminar apropiadamente los residuos sólidos y líquidos
- Dotar al personal de los equipos de protección necesarios.

**Responsable:**

- Dpto. Recursos Humanos
- Gerente técnico y supervisores

**Presupuesto:** \$ 700 según el FLP y la empresa Agripac S. A.

**Proyecto 7 “Comunicación y Publicidad”**

**Objetivo:** Establecer una comunicación interna y externa ideal que permita fortalecer la imagen institucional en el mercado.

**Acciones:**

- Determinar los canales y medios idóneos para la comunicación
- Fortalecer la comunicación y las actividades de la comercializadora.
- Promocionar la marca, con el logo de la empresa que se caracterice por la excelente calidad del producto y del servicio que la hagan preferida en el mercado.

**Responsable:** La ejecución de este proyecto estará a cargo del Dpto. de Ventas y el Dpto. de Recursos Humanos.

**Presupuesto:** \$ 1000 para los derechos y elaboración de la página Web

**Proyecto 8: “Conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente”**

**Objetivo:** Monitorear la demanda sus necesidades y expectativas que permita conservar e incrementar las ventas.

**Acciones:**

- Diseñar un programa de servicio al cliente personalizado que permita mantener su lealtad y crecer.
- Permanecer a la vanguardia de la innovación en variedades y de los cambios de la demanda
- Establecer un servicio de control de calidad post-venta.

**Responsable:** El Dpto. de Ventas.

**Presupuesto:** Estará acorde a las variedades nuevas a adquirir con un presupuesto anual de \$ 20000

### Matriz Correlación. Objetivos

	<b>Ojbetivos</b>	Creacion del Dpto. Rec. Humanos	Introducir tecnicas y sistemas / mejorar la productividad laboral	Establecer proceso de seleccion de personal eficaz	Instituir programa de capacitacion de calidad total	Establecer una eficiente distribucion del personal	Mantener e incrementar la utilidad	Incrementar la eficiencia operativa del rec. Economico	Establecer un metodo de analisis de costos	Implementar tecnologia y sistemas al proceso contable	Generar un producto de excelente calidad	Reducir los costos de produccion	Incorporar avances tecnologicos a la produccion	Preservar los Rec. Naturales y Humanos	Conservar e incrementar las ventas	Realizar promocion y publicidad de la empresa y su producto	Incrementar las ventas mediante la comercializadora propia
1	Desarrollo del Recurso Humano	X	X		X	X											
2	Perfil de puestos de trabajo por competencia		X	X		X											
3	Modernizarnos Tecnologicamente						X	X		X	X		X				
4	Optimización del Recurso Economico					X	X	X	X			X			X		X
5	Calidad Total		X		X		X	X			X						
6	Cuidado y proteccion del Medio Ambiente				X								X	X			
7	Comunicación y Publicidad				X	X	X							X			X
8	Conocer mejor las expectativas y necesidades del cliente y la competencia										X		X		X	X	X

## 5.2.- CRONOGRAMA

		Tiempo (Mes)											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Proyecto													
1	Desarrollo del Recurso Humano	■	■	■									
2	Perfil de puestos de trabajo por competencia				■								
3	Modernizarnos Tecnologicamente			■	■			■	■			■	■
4	Optimización del Recurso Economico			■	■			■	■			■	■
5	Calidad Total	■	■	■				■	■	■			
6	Cuidado y proteccion del Medio Ambiente	■	■				■				■	■	
7	Comunicación y Publicidad			■	■	■							
8	Conocer mejor las expectativas y necesidades del cliente y la competencia	■				■			■				■

### 5.3.- EVALUACION

Planteados los proyectos estratégicos y determinado el cronograma para su ejecución, corresponde establecer la evaluación y los resultados de los mismos.

- **“Desarrollo del recurso Humano”** Este proyecto será ejecutado en los 3 primeros meses de manera inmediata, a partir del cuarto mes la empresa podrá contar con el Dpto. de Recursos Humanos y una estructura orgánico-funcional que permita una mejor organización del trabajo y consecuentemente una mejor productividad laboral.

$$\text{Indice desarrollo Rec. Humano} = \frac{\text{Tiempo de ejecución}}{3 \text{ meses(Tiempo proyectado)}}$$

- **“Perfil de puestos por competencia”** Culminada la temporada de Valentín y creado el Dpto. de Recursos Humanos, la empresa en el cuarto mes debe determinar un perfil de puestos por competencia que permita seleccionar y ubicar al personal idóneo en la empresa.

$$\text{Indice perfil de puestos} = \frac{\text{Perfil obtenido}}{\text{Perfil de puesto proyectado}}$$

$$\text{Indice ejecución perfil de puestos} = \frac{\text{Tiempo de ejecución}}{4 \text{ mes(Tiempo proyectado)}}$$

- **“Modernizarnos Tecnológicamente”** Este proyecto debe ser aplicado durante las temporadas en que la producción de rosas y la demanda baja, para no interrumpir ni causar problemas de producción cuando la demanda es alta y se requiere el apoyo tecnológico en los procesos para obtener mejores resultados.

$$\text{Indice modernización tecnológica} = \frac{\text{Tecnología obtenida}}{\text{Tecnología proyectada}}$$

$$\text{Indice eficiencia tecnológica} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados proyectados}}$$

- **“Optimización del Recurso Económico”** Iniciando a partir del mes de marzo este proyecto debe ser ejecutado y evaluado bimensualmente de manera que la empresa obtenga mayores beneficios de la utilización de su recurso económico.

$$\text{Indice productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Insumos empleados(Recurso económico)}}$$

- **“Calidad Total”** Este proyecto debe ser ejecutado durante el primer y cuarto trimestre de manera que la labor de los círculos de calidad se reflejen en las temporadas de alta demanda entregando producto de la mas alta calidad, acompañado de un servicio de excelencia.

$$\text{Indice de satisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$$

$$\text{Indice de insatisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes insatisfechos}}{\text{Clientes satisfechos}}$$

$$\text{Indice de calidad interna (clima laboral)} = \frac{\text{\# empleados satisfechos}}{\text{\# empleados}}$$

- **“Cuidado y Protección del Medio Ambiente”** Considerando que el organismo de control realiza visitas periódicas, este proyecto debe ser efectuado en los primeros meses a mitad de año y antes de diciembre que es cuando hay que emitir el informe anual, donde la empresa habrá establecido e implantado los métodos y procedimientos que permitan garantizar el cuidado y protección del medio ambiente al igual que la seguridad del recurso humano.

$$\text{Indice de cumplimiento FLP} = \frac{\text{Normas cumplidas}}{\text{Normas estándar FLP}}$$

$$\text{Indice de insumos tóxicos FLP} = \frac{\text{Insumos tóxicos empleados}}{\% \text{ Insumos tóxicos no permitidos}}$$

- **Conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y la competencia”** La ejecución y evaluación de este proyecto debe ser permanente para que la empresa tenga la información necesaria que permita la toma de decisiones acertada para la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, y no ser desplazada por la competencia.

$$\text{Indice de renovación} = \frac{\# \text{ variedades nuevas (año)}}{\# \text{ Total de variedades (Año)}}$$

$$\text{Indice de satisfacción competencia} = \frac{\text{Clientes satisfechos de la competencia}}{\text{Clientes comunes de la competencia}}$$

- **“Comunicación y publicidad”** La ejecución de este proyecto permitirá a la empresa para la temporada mas difícil que afronta el negocio florícola (verano), tener un prestigio empresarial consolidado y su marca posesionada en el mercado, lo cual permitirá aumentar las ventas en ordenes fijas y a mercado abierto.

$$\text{Indice de impacto de publicidad} = \frac{\text{Raiting obtenido}}{\text{Raiting proyectado}}$$

$$\text{Indice de impacto en las ventas} = \frac{\text{Ventas ordenes fijas}}{\text{Total Ventas}}$$

## **CAPITULO VI**

### **6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1.- CONCLUSIONES**

- En la planificación estratégica de la empresa florícola “Tamboroses S. A.” se utilizó la metodología tradicional quitándole la subjetividad como la creación del comité estratégico institucional.
- De acuerdo al análisis externo realizado se ha determinado que la empresa tiene importantes oportunidades dentro de sector florícola, en base a los indicadores económicos y el desarrollo del mercado potencial creciente.
- La empresa tiene una fuerte competencia a nivel local e internacional que le exige ser productiva y competitiva, solo la excelente calidad de su producto le permitirá mantenerse y crecer en el mercado florícola.
- Del análisis interno realizado se concluye que la empresa “Tamboroses S. A.” tiene un mayor número de fortalezas frente a sus debilidades.
- De las matrices aplicadas se deduce que dentro del diseño y evaluación de estrategias la empresa debe buscar aumentar su participación en el mercado e introducir nuevos productos.
- Los proyectos estratégicos establecidos están encaminados a la consecución de los objetivos empresariales que están acordes con la misión y visión de la misma
- Los índices de gestión establecidos permitirán obtener una pauta de los resultados alcanzados con la implantación de los proyectos estratégicos

## **6.2.- RECOMENDACIONES**

- La empresa debe apoyar su crecimiento en la lealtad y confianza de sus clientes basándose en su importante imagen institucional que se basa en la alta calidad de las rosas que produce y comercializa, solo esto le permitirá permanecer y crecer dentro del competitivo mercado florícola a nivel mundial
- Es fundamental apoyar el desarrollo del talento humano de la empresa con la creación del Dpto. de Recursos Humanos y la implantación de estrategias para su capacitación y motivación que mejoren su productividad y competitividad laboral.
- La empresa debe fortalecer sus operaciones de comercialización directa mediante su comercializadora propia para ofrecer un mejor servicio en forma directa y oportuna a sus clientes y depurar su cartera fortaleciendo sus relaciones comerciales con clientes grandes, confiables e importantes.
- La empresa debe monitorear constantemente los cambios del mercado y las acciones de la competencia lo que permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas orientadas a mantener el liderazgo basado en su competitividad y productividad.
- El cronograma establecido para los proyectos estratégicos es tentativo, correspondiendo a las autoridades administrativas de la empresa establecer las fechas para su aplicación de acuerdo a las actividades y al presupuesto de cada proyecto.
- La empresa debe participar frecuentemente en ferias y eventos nacionales e internacionales de su línea de negocio para dar a conocer su producto y establecer relaciones comerciales directas e incursionar en nuevos mercados.

## **ANEXOS**

### **Encuesta para determinar el FODA**

#### **ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO LATACUNGA – ECUADOR**

**Tema:** ANALISIS FODA DE LA EMPRESA FLORICOLA TAMBOROSSES S. A.

**Objetivo General:** Determinar las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS de la empresa.

#### **Objetivos Específicos:**

- Determinar mediante un análisis interno las FORTALEZAS Y DEBILIDADES de la empresa.
- Determinar mediante un análisis externo las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS de la empresa.

#### **Instrucciones:**

Estimado señor o señora:

El presente cuestionario tiene como finalidad determinar las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS de la empresa por lo que solicito que lea detenidamente el contenido de las preguntas, seleccione una sola respuesta y marque con una (X) la que Ud. crea conveniente. Su contestación debe

ser lo mas sincera posible, ya que su ayuda es de gran importancia para establecer en forma correcta la situación de la empresa.

## **CUESTIONARIO**

### **FORTALEZAS**

- Buena imagen de la empresa en el mercado internacional ( )
- Personal técnico calificado ( )
- Disposición de tecnología de punta en sus procesos ( )
- Disponibilidad de materias primas en el mercado nacional ( )
- Buena relación comercial con los proveedores, manejo estable ( )
- Buen nivel de lealtad y fidelidad de los clientes ( )
- Buen manejo del portafolio de clientes, de esta manera se distribuye el riesgo ( )
- Creación de una comercializadora propia en el exterior ( )
- Posee liquidez económica para enfrentar los cambios de entorno ( )
- La empresa posee las ultimas innovaciones en variedades ( )

### **DEBILIDADES**

- Falta de estructura organizativa y funcional ( )
- Inexistencia de un Dpto. de Recursos Humanos ( )
- Carencia de conocimiento en las funciones y responsabilidades por parte de algunos trabajadores ( )
- No existe un descriptivo de cargos ( )
- Falta de trabajo en equipo ( )
- Falta de un control mas adecuado en sus procesos ( )
- Falta de capacitación al personal ( )
- Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas ( )
- Porcentaje elevado de flor de desecho ( )

- Desperdicio de liquidez porque coexiste un manejo presupuestario ( )
- No existe planificación operativa ni estratégica ( )
- Falta de información de producción por variedades ( )

### **OPORTUNIDADES**

- La flor ecuatoriana tiene gran prestigio en el mercado internacional ( )
- Crecimiento de los mercados consumidores de flores ( )
- Las condiciones climáticas del país son favorables para la producción ( )
- Ingreso a nuevos mercados internacionales ( )
- Reducción de costos ( )
- Integración con comercializadoras y brokers que se encargan de la venta en el exterior ( )
- Integración gremial con gran preocupación por la colaboración de la oferta exportable ( )
- La empresa cumple con todas las normas y disposiciones para su funcionamiento ( )
- Posibilidades de financiamiento a bajo costo ( )
- Participación en ferias y eventos que le permiten promocionar su producto ( )
- La empresa cuenta con pedidos fijos para la comercialización de sus productos ( )
- Existencia de fechas especiales en las que el mercado internacional demanda mayor cantidad de flores. ( )

### **AMENAZAS**

- La competencia dispone de mejor tecnología de punta ( )
- Cambios en los gustos de los clientes ( )
- Los problemas del país afectan al sector florícola ( )
- Entrada de nuevos competidores a nivel nacional ( )
- Mayor competitividad de los competidores tradicionales a nivel internacional ( )
- Ingreso de nuevos productos sustitutos ( )

- La migración de las personas ha influido en la disminución de la mano de obra ( )
- Las políticas dictadas por el gobierno influyen en la economía de la empresa ( )

**PREMIO DE MEJOR PRODUCTOR OTORGADO POR AGRIFLOR 2006  
A LA EMPRESA TAMBOROSSES S.A.**



**Fuente:** TAMBOROSSES S. A.  
**Fecha:** Octubre del 2006

**FOTOGRAFIAS DE ALGUNAS VARIETADES DE LA EMPRESA  
FOREVER YOUNG**



**Fecha:** Octubre del 2005

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Fuente:** Empresa TAMBOROSSES S. A.

**FREDOOM**



**Fecha:** Diciembre del 2005  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza  
**Fuente:** Empresa TAMBOROSSES S. A.  
**CRAZY ONE (SHOW ROOM)**



**Fecha:** Octubre del 2005  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza  
**Fuente:** Empresa TAMBOROSSES S. A.

## **BLUE CURIOSA**



**Fecha:** Octubre del 2004

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Fuente:** Empresa TAMBOROSSES S. A.

## **RAPHAELA**



**Fecha:** Octubre del 2004

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Fuente:** Empresa TAMBOROSSES S. A.

## CARAMBA



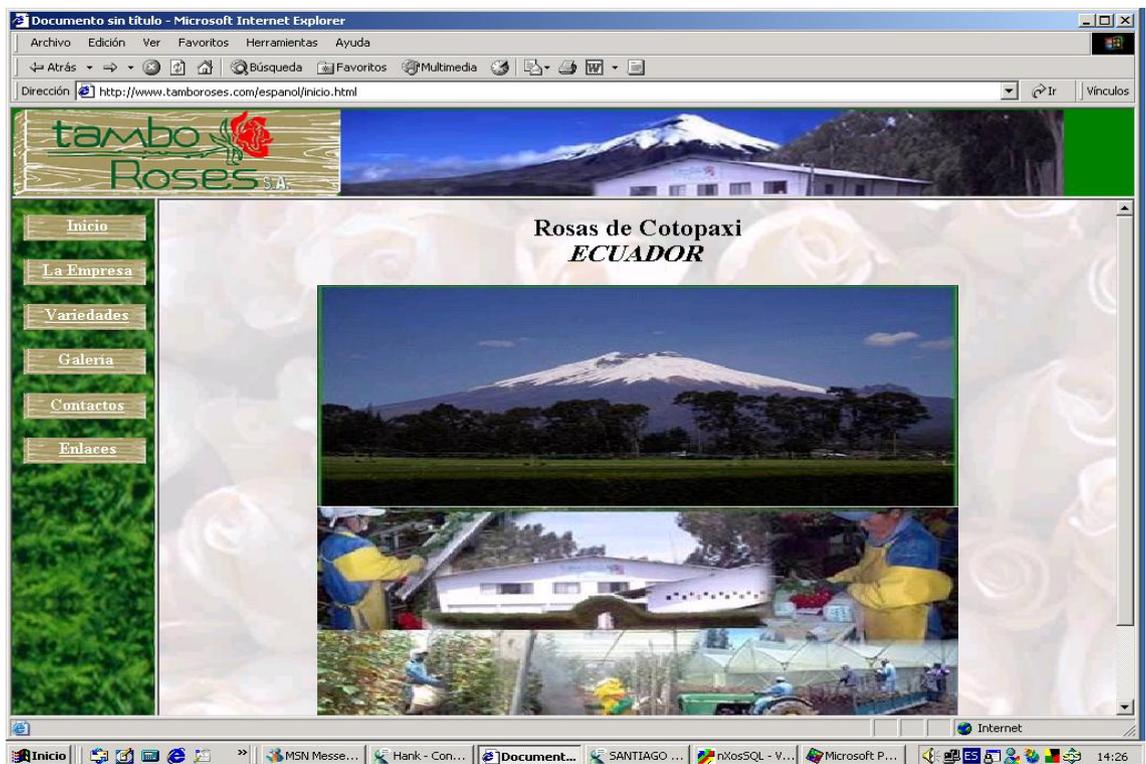
**Fecha:** Octubre del 2004

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**Fuente:** Empresa TAMBOROSSES S. A.

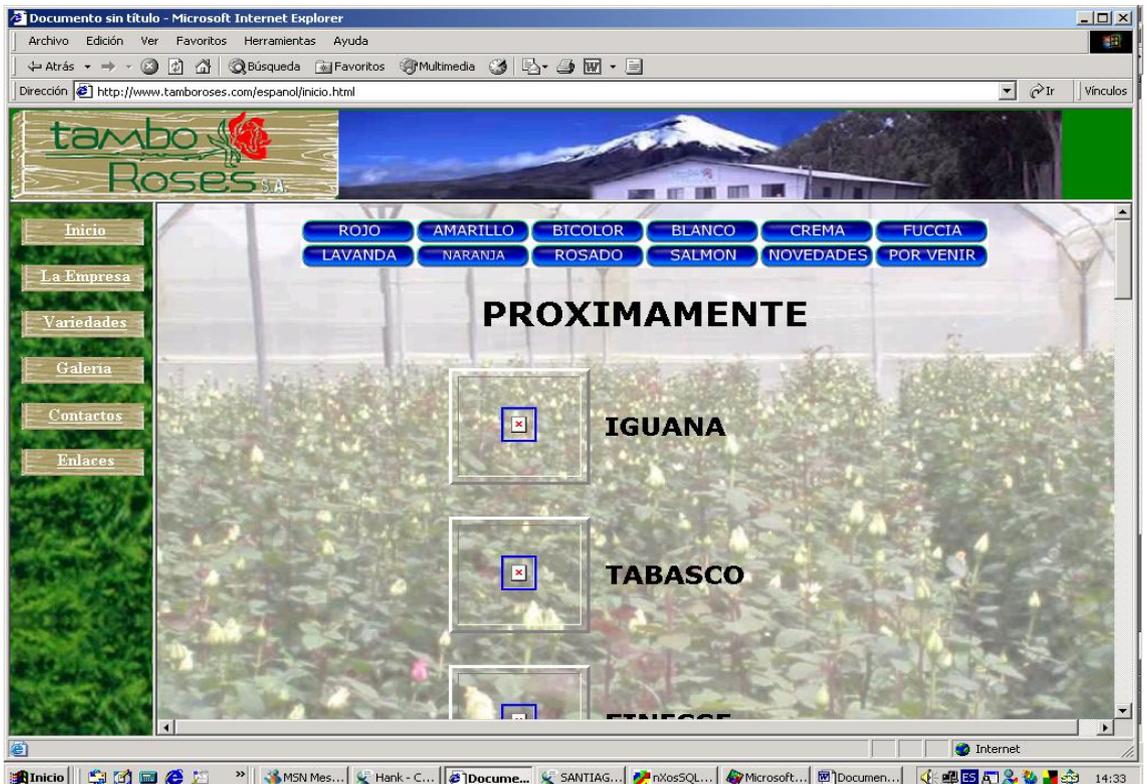
**PAGINA WEB TAMBOROSSES S. A.**

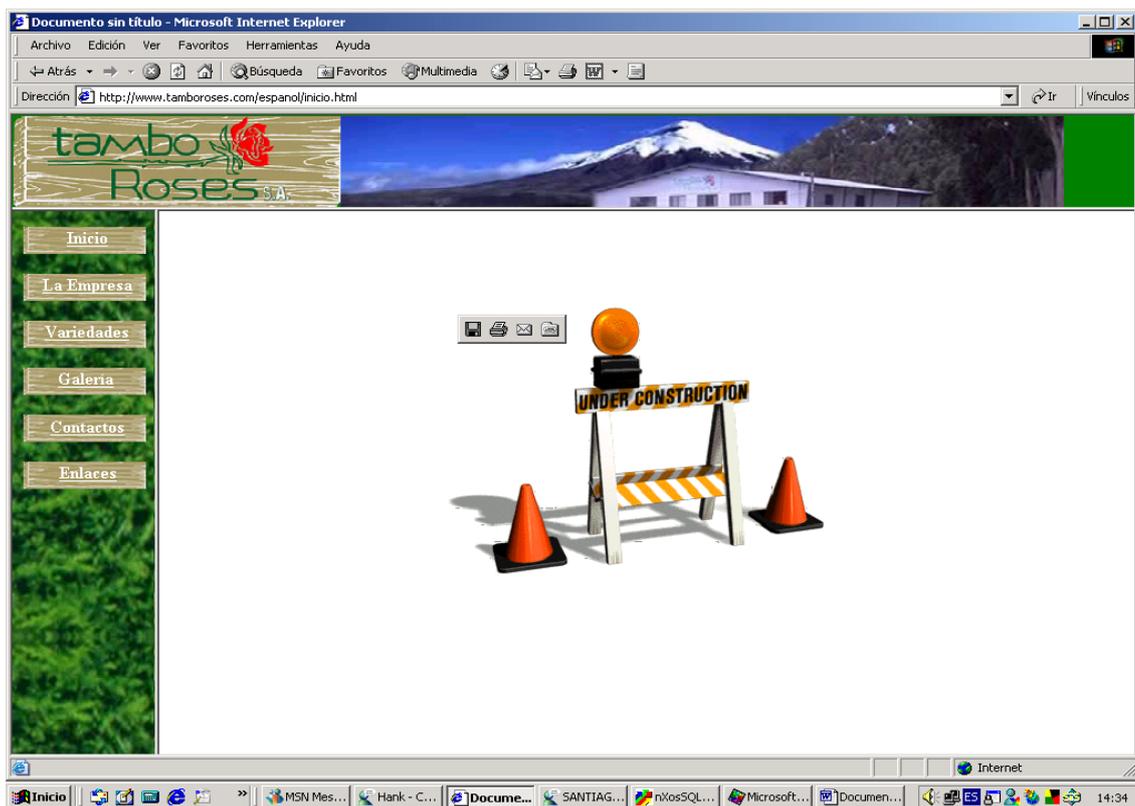
## INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA





**Fuente:** www. Tamboreses.com  
**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza  
**Fecha:** Diciembre del 2005  
**PAGINA DE PRODUCTOS**





**Fuente:** www. Tamboroses.com

**Fecha:** Diciembre del 2005

**Elaborado por:** Luis Aníbal Rocha Iza

**FUE (Formulario Unico de Exportación)**

IMPRESO POR OMS/SEC S.A. 285 41 27 / 1916 9 J.



**FORMULARIO UNICO DE EXPORTACION**  
**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**  
**MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,**  
**INDUSTRIALIZACION, PESCA Y COMPETITIVIDAD**

**No. 1609575**

1) CIUDAD <b>QUITO - ECUADOR</b>		5) RUC No. <b>0590058815001</b>		6) DIRECCION DEL COMPRADOR <b>AMSTERDAM Acaciapad 11 6921 kb diuven holland</b>	
2) BANCO CORRESPONSAL <b>BANCO CENTRAL</b>		8) EXPORTADOR <b>TAMBOROSES S.A.</b>		10) No. TEL./FAX/EMAIL COMPRADOR <b>TEF. 3120 653 2846</b>	
3) FECHA PRESENTACION <b>Noviembre 25, 2005</b>		7) DIRECCION DEL EXPORTADOR <b>BARRIO JOSE JUANGO BAJO S/N</b>		11) MONEDA TRANSACCION <b>DOLARES AMERICANOS</b>	
4) CODIGO REGIMEN EXPORTACION <b>00</b>		8) COMPRADOR <b>DESING PLUS</b>		12) COD. FORM. PAQ/No. DIAS <b>07 (180 DIAS)</b>	
13) No. DAFE	14) VALDR	15) No. DAFE	16) VALOR	17) COD. D. VALOR NETO <b>750NKE5</b>	

**DECLARACION DE LAS MERCANCIAS**

18) SUBPARTIDA NANCINA	19) DESCRIPCION COMERCIAL DE LA MERCANCIA	20) CANTON ORGEN PRODUCTO	21) PESO NETO EN KILOS	22) UNIDADES FISICAS		23) VALOR FOB
				TIPO	CANTIDAD	
0603.10.40	FLORES NATURALES ROSA	LATACUNGA	300	(11) CAJAS	20	500.00
0603.10.90	LAS DEMAS	LATACUNGA	300	(11) CAJAS	20	500.00
24) DEDUCCIONES						1,000.00
25) TOTAL						

DECLARAMOS QUE LOS PRECIOS INDICADOS SON LOS VIGENTES EN EL MERCADO EXTERIOR Y LA INFORMACION DECLARADA ES VERAZ

26) FIRMA AUTORIZADA DEL EXPORTADOR Nombre: <b>AGENTE AFIANZADO DE ADUANA</b> Cédula No. <b>123 2005</b> Nombre: Código No.		27) AUTORIZACIONES ESPECIALES		28) VISTO BUENO BANCO Firma Autorizada Banco Corresponsal: 29) Fecha de concepción: <b>26-Nov-06</b> 30) Fecha Caducidad: <b>26-Dec-06</b>	
---	--	-------------------------------	--	--	--

**TRAMITE ADUANERO**

31) DISTRITO	CODIGO	34) No. FACTURA COMERCIAL		37) BANDERA TRANSPORTE	CODIGO
32) DECLARACION ADUANERA No.		35) FECHA ULTIMO EMBARQUE		38) PUERTO DE EMBARQUE	CODIGO
33) FECHA ACEPTACION	38) VIA TRANSPORTE	CODIGO	38) PAIS DESTINO	CODIGO	40) PUERTO DESTINO
41) SUBPARTIDA ARANCELARIA	42) UNIDADES FISICAS		43) PESO BRUTO KILOS	44) PESO NETO KILOS	45) VALOR FOB
	TIPO	CANTIDAD			
46) TOTAL EXPORTADO					
47) ADUANA/AFORADOR		48) ADUANA/REGULACION		49) OBSERVACIONES Los precios declarados en este formulario son referenciales y la venta de Divisas se hará por el valor	

BANCO CORRESPONSAL

**Fuente:** Dpto. Ventas  
**Fecha:** Diciembre del 2005  
**BIBLIOGRAFIA**

ALADI. "Planificación Estratégica". Edit. 3D. 1era edición. Ecuador. 1996

LOURIVAL AUGUSTO TAVARES “Administración Moderna de Mantenimiento”  
BID. “Planificación, Implementación y Control” Edit. Limusa. México. 1985  
CERTO SAMUEL. “Dirección Estratégica”  
DONELLY JAMES. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”  
“EKOS” edición de Mayo, Junio, Julio, Agosto 2003  
EXPOFLORES Revista Especializada “Ecuador y sus Flores” publicaciones  
mensuales del 2004  
JEROME MCCARTHY. “Marketing”. 10ma edición  
MINTZBERG HENRY, QUINN JAMES BRIAN, VOYER JOHN. “El Proceso  
Estratégico”. Editorial Prentice Hall. 5ta edición. México 1998.  
MILLER ERNEST. “Planeación Estratégica”. Editorial Trillos. México.  
OROZCO JOSE “Inflación vs. Corrección Monetaria”  
STEINER GEORGE. “Planeación Estratégica”. Editorial Continental. 11na  
edición. México. 1996  
WERTHER WILLIAM. “Administración de Personal”  
[www.tamboroses.com](http://www.tamboroses.com)  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)  
[www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)  
[www.ecuador.fedeexpor.com](http://www.ecuador.fedeexpor.com)  
[www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)  
[www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html](http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html)  
[www.gic.com.mx/servicios/planeacion.asp](http://www.gic.com.mx/servicios/planeacion.asp)  
[www.munivina.cl/Desarrollo\\_comunitario/plan\\_estra/planificacion.htm](http://www.munivina.cl/Desarrollo_comunitario/plan_estra/planificacion.htm)  
[www.quality-consultant.com/gerentica/libro\\_002.htm#\\_Toc532229545](http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro_002.htm#_Toc532229545)