



ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA

"PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE
LA EMPRESA ROYALFLOWERS S.A."

AUTOR

ANGEL SERAFIN MANOSALVAS GUEVARA

TUTOR

ING. DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO

QUITO, 2019



Factura: 003-002-000125432



20191701004P00061

NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA

NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUITO

EXTRACTO



Escritura N°:		20191701004P00061					
ACTO O CONTRATO:							
DECLARACIÓN JURAMENTADA PERSONA NATURAL							
FECHA DE OTORGAMIENTO:		4 DE ENERO DEL 2019, (10:12)					
OTORGANTES							
OTORGADO POR							
Persona	Nombre/Razón social	Tipo interviniente	Documento de Identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que lo representa
Natural	WANCOSALVAS GUEVARA ANGEL SERAFIN	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1722546197	ECUATORIA NA.	COMPARECIENTE	
A FAVOR DE							
Persona	Nombre/Razón social	Tipo interviniente	Documento de Identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que representa
UBICACIÓN							
Provincia		Cantón		Parroquia			
PICHINCHA		QUITO		MARISCAL SUCRE			
DESCRIPCIÓN DOCUMENTO:							
OBJETO/OBSERVACIONES:							
CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO:		INDETERMINADA					

NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA
NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUITO

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo Joselito Pallo Q.
Notario

1ño

2 No.ESCRITURA: 20191701004P00061

3 No. FACTURA: 003-002-000125432

4

5

DECLARACION JURAMENTADA

6

OTORGA:

7

ANGEL SERAFIN MANOSALVAS GUEVARA

8

CUANTIA: INDETERMINADA

9

DI: 2 COPIAS

10

****J.J.R****

11

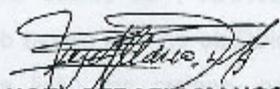
12 En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República
 13 del Ecuador, hoy día cuatro de enero del año dos mil diecinueve,
 14 ante mi **Doctor Rómulo Joselito Pallo Quisilema, Notario Cuarto**
 15 **del Cantón Quito**, comparece con plena capacidad, libertad y
 16 conocimiento, a la celebración de la presente escritura el señor
 17 **ANGEL SERAFIN MANOSALVAS GUEVARA**, de estado civil
 18 divorciado, de ocupación estudiante, domiciliado en esta ciudad de
 19 Quito.- El compareciente es ecuatoriano, declara ser hábil en
 20 derecho para contratar y contraer obligaciones, a quien de conocer
 21 doy fe, en virtud de haberme exhibido su documento de identificación
 22 y autorizado por el compareciente para descargar el Certificado
 23 Electrónico de Datos de Identidad del Sistema Nacional de
 24 Identificación Ciudadana del Registro Civil. Advertido el
 25 compareciente por mí el Notario de los efectos y resultados de esta
 26 escritura; así como examinado que fue en forma aislada y separada
 27 de que comparece al otorgamiento de esta escritura sin coacción,
 28 amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, me pide que



Notaria Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo Josefito Pallo Q.
Notario



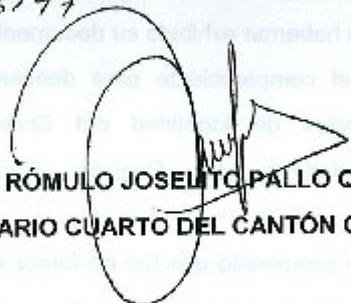
1 eleve a escritura pública la siguiente declaración juramentada:
2 **ANGEL SERAFIN MANOSALVAS GUEVARA** , conocedor del delito
3 de perjurio, libre de toda coacción física o moral, declaro bajo
4 juramento que: "He realizado mi tesis para obtener mi título de
5 Ingeniero en Gestión Empresarial, en la Universidad Metropolitana
6 del Ecuador; declarando que soy el autor del tema inédito
7 "PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
8 EMPRESA ROYALFLOWERS S.A.". Es todo cuanto puedo declarar
9 en honor a la verdad." HASTA AQUÍ LA DECLARACIÓN.- Para la
10 celebración y otorgamiento de la presente escritura se observaron
11 los preceptos legales que el caso requiere; y, leída que le fue por mí,
12 el Notario, a la compareciente, aquel se ratifica en la aceptación de
13 su contenido y firma conmigo en unidad de acto; se incorpora al
14 Protocolo de esta Notaría la presente escritura, de todo lo cual doy
15 fe.-

16
17 



18
19 **ANGEL SERAFIN MANOSALVAS GUEVARA**

20 C.C. 1722546197

21
22
23 

24 **DOCTOR RÓMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA**
25 **NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN QUITO**

26
27
28 *El nota....*

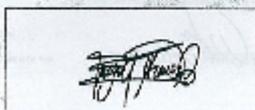


REPÚBLICA DEL ECUADOR
Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación



Dirección General de Registro Civil,
Identificación y Cedulación

CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1722546197

Nombres del ciudadano: MANOSALVAS GUEVARA ANGEL SERAFIN

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/SAN JOSE DE MINAS

Fecha de nacimiento: 8 DE JUNIO DE 1987

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: TECNÓLOGO

Estado Civil: DIVORCIADO

Cónyuge: No Registra

Nombres del padre: MANOSALVAS JOSE RAFAEL

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: GUEVARA MARIA MARINA

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 24 DE MARZO DE 2016

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 4 DE ENERO DE 2019

Emisor: ROMULO JOSELITO PALLO QUI SILEMA - PICHINCHA-QUITO-NT 4 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 197-186-28560



197-186-28560

Ing. Jorge Troya Fuentes
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente



La Institución o persona ante quien se presenta este certificado deberá validarlos en: <https://virtual.registrocivil.gob.ec>, conforme a la LOSIDAC Art. 4, numeral 1 y a la LCE. Vigencia del documento 1 validación o 1 mes desde el día de su emisión. En caso de presentar inconvenientes con este documento escribe a enlinea@registrocivil.gob.ec

REPÚBLICA DEL ECUADOR
 INSTITUCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
 ESCRITURAS Y LIBERACIONES

CÉDULA DE CILICACION ASESORADO Y ASESORADO MANOSALVAS GUEVARA ANGEL SERAFIN CUARTO AVON ENO PICHINCHA QUITO SAN JOSE DE NIÑAS 172254619-7

FECHA DE NACIMIENTO 1987-06-06
 NACIONALIDAD ECUATORIANA
 SEXO M
 ESTADO CIVIL DIVORCIADO

REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIONES

ESTRUCION SUPERIOR
 PROFESION/OCCUPACION TECNOLOGO

88833A2222

APELLIDOS Y NOMBRES DEL SUJETO MANOSALVAS JOSE RAFAEL

APRENDIZAJE Y NOMBRES DE LA MADRE GUEVARA MARIA MARINA

LUGAR Y FECHA DE EMISION QUITO 2015-03-24

FECHA DE EXPIRACION 2025-03-24

CERTIFICADO DE NOTICION DE PRESUNTA

039 039-383 1722546197

MANOSALVAS GUEVARA ANGEL SERAFIN APELLIDOS Y NOMBRES

FECHA DE EMISION 2015-03-24

FECHA DE EXPIRACION 2025-03-24

REFERENDUM Y CONSULTA POPULAR 2015

ESTE DOCUMENTO AGREGA CLE LETED SUFRAGO EN EL REFERENDUM Y CONSULTA POPULAR 2015

ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS LOS TRAMITES REGISTRAR Y EN VALIOS

F. PRESIDENTE DE LA JURY

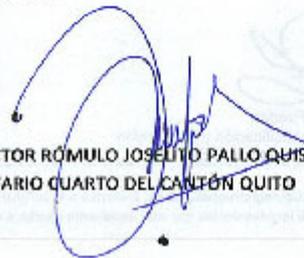
NOTARIA CUARTA CANTON QUITO

RAZÓN: De conformidad con lo dispuesto en el Art. 18.5 de la Ley Notarial, certifico que la suscripta es igual al documento original que se me exhibió y lo devolví. En.....(fecha)

Quito a 04 ENE 2015

MSc. RÓMULO JOSELITO PALLO Q. NOTARIO CUARTO

RAZÓN: Se otorgó ante mí y en fe de ello confiero esta PRIMERA copia certificada de la ESCRITURA DE DECLARACIÓN JURAMENTADA OTORGADA POR: ANGEL SERAFIN MANOSALVAS GUEVARA, firmada y sellada en Quito, el mismo día de su celebración.



DOCTOR RÓMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA
 NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN QUITO



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Diego Rubio, en calidad de Asesor del Trabajo de Investigación y de Desarrollo aprobado por la Comisión de Titulación de la Escuela de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador, certifico que el Sr. Ángel Serafín Manosalvas Guevara, ha culminado el trabajo de investigación, con el tema “**PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ROYALFLOWERS S.A.**” quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos para la aprobación del trabajo de investigación.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente,

Ing. Diego Rubio Msc.

Asesor

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

II

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ángel Serafín Manosalvas Guevara, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador, declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre la **PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ROYALFLOWERS S.A.** así como las expresiones vertidas en la misma autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Ángel Manosalvas

C. C. 1722546197

CESIÓN DE DERECHOS

III

CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación, con el Tema: PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ROYALFLOWERS S.A. del autor Sr. Ángel Serafin Manosalvas Guevara, manifiesta en forma libre y voluntaria lo siguiente:

Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.



Ángel Manosalvas

CC. 1722546197

AUTOR

DEDICATORIA

Mi trabajo de investigación está dedicado a la Universidad Metropolitana, a mis compañeros, a mis profesores que formaron mi conocimiento y me guiaron para su desarrollo, también lo dedico a los estudiantes para que forme parte de las fuentes de información para sus estudios.

Lo dedico a la sociedad en general para que sirva de apoyo en la innovación y desarrollo de nuevas propuestas que busquen mejorar el contexto de las pequeñas y grandes organizaciones empresariales, contribuyendo con un granito de arena para fomentar nuevos proyectos de investigación.

Ángel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien me ha dado vida, salud y me ha llenado de bendiciones, a mi padre, hermana y sobrina que son mi apoyo incondicional, a mi familia por quienes me he propuesto ser el reflejo de su bondad e integridad.

Deseo expresar mi agradecimiento tanto a la Universidad Metropolitana, como también a los diferentes docentes que fueron parte de mi formación como profesional, por inducir conocimiento necesario para formarme y por ratificar que es la carrera idónea en la que puedo expresar mis talentos y capacidades cognitivas.

Agradezco de manera muy especial la asesoría y guía del Ing. Diego Rubio para el desarrollo efectivo de mi tesis, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo.

Gracias a la empresa Royalflowers S.A. por darme las facilidades de información para el desarrollo de la investigación y poder aplicar mis conocimientos a un estudio real.

Con gran aprecio agradezco a la fundación Henry Davis, quien supo educarme con deseos de una constante superación, con valores éticos y morales para ser una persona útil a la sociedad.

CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	VI
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	VII
CESIÓN DE DERECHOS.....	VIII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
RESUMEN	XIX
ABSTRACT	XX
GENERALIDADES.....	1
Antecedentes.....	1
Justificación	2
Pertinencia de la escuela de Gestión Empresarial	3
Situación problemática.....	4
Árbol de problemas.....	4
Análisis del árbol de problemas.....	5
Formulación del problema científico	5
Matriz de análisis situaciones (MAS)	6
Propuesta de solución.....	6
Delimitación espacial.....	7
Delimitación temporal.....	7

Determinación del objeto de estudio.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
Población y muestra seleccionada	7
Metodología de la investigación	8
Modalidad de investigación.....	8
Paradigma de investigación.....	8
Enfoque de investigación	10
Cualitativo	10
Niveles de investigación utilizado.....	11
Recolección de datos	12
Instrumento de Investigación utilizado	13
Validación del instrumento utilizado.....	13
MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes de investigación.....	14
Fundamentación Contextual.....	17
Fundamentación Legal.....	21
Fundamentación teórica.....	23
CAPÍTULO I.....	49
ANÁLISIS DEL CONTEXTO SITUACIONAL	49
1. Análisis externo	49

1.1. Macroambiente	49
1.1.1. Factores políticos	49
1.1.2. Factores económicos.....	55
1.1.3. Factores sociales	71
1.1.4. Factores tecnológicos.....	76
1.1.5. Factores ambientales	79
1.1.6. Factores legales.....	83
1.1.7. Evaluación PESTAL.....	89
1.2. Microambiente	90
Modelo de competencia de las cinco fuerzas.....	91
1.2.1. Clientes.....	91
1.2.2. Proveedores	92
1.2.3. Competencia	93
1.2.4. Productos sustitutos.....	94
1.2.5. Rivalidad de competidores.....	95
1.2.6. Matriz de evaluación de factores externos.....	99
1.2.7. Matriz MPC (Matriz de perfil competitivo)	100
1.3. Análisis externo	101
1.3.1. Direccionamiento estratégico actual.....	101
1.3.2. Cuestionario de auditoría.....	101
1.3.3. Evaluación interna.....	104

1.4.	Matriz de evaluación de factores internos	107
1.5.	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA	108
1.6.	Matriz de crecimiento BCG	110
CAPÍTULO II.....		112
2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	112
Desarrollo de la propuesta		112
2.1.	Misión	113
2.2.	Visión	114
2.3.	Base filosófica Royalflowers	115
2.3.1.	Principios y Valores empresariales	115
2.3.2.	Clasificación de los procesos de la empresa Royalflowers S.A.	116
2.3.3.	Mapa de Procesos Royalflowers S.A.	118
2.3.4.	Enfoque de las estrategias	119
2.3.5.	Cadena de Valor de Royalflowers S.A.	120
2.3.6.	Organigrama estructural	121
2.4.	MATRIZ FODA CRUZADO	122
2.5.	Plan Estratégico	123
2.5.1.	POA Año 1.....	124
2.5.2.	POA Año 2	125
2.5.3.	POA Año 3	126
2.6.	Balance Score Card	127

2.7. Priorización de Proyectos	128
2.8. Mapa Estratégico	129
2.9. Cronograma de actividades y presupuesto	130
2.9.1 Recursos.....	131
2.9.2. Resultados.....	132
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	134
Bibliografía	135

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de Pertinencia.....	3
Tabla 2: Matriz de Análisis de Situaciones	6
Tabla 3: Tabla de Riesgo País	52
Tabla 4: Producto Interno Bruto.....	60
Tabla 5: Balanza Comercial.....	64
Tabla 6: Variaciones de flores y plantas	65
Tabla 7: T CPA flores y plantas	66
Tabla 8: Inflación mensual.....	68
Tabla 9: Evaluación PESTAL	89
Tabla 10: Proveedores de Royaflores S.A.....	92

Tabla 11: Competidores de mercado	94
Tabla 12: Competidores Indirectos.....	95
Tabla 13: Evaluación de Porter	97
Tabla 14: Evaluación de Factores Externos	99
Tabla 15: Matriz de MPC.....	100
Tabla 16: Cuestionario de recurso administrativo.....	102
Tabla 17: Cuestionario de Marketing.....	102
Tabla 18: Cuestionario de Finanzas	102
Tabla 19: Cuestionario de Producción.....	103
Tabla 20: Cuestionario de Investigación y Desarrollo.....	103
Tabla 21: Cuestionario de sistemas informáticos	103
Tabla 22: Tabla de Auditoría Interna	104
Tabla 23: Evaluación de Factores Internos	107
Tabla 24: Matriz PEYEA.....	108
Tabla 25: Evaluación PEYEA	109
Tabla 26: Matriz BCG	110
Tabla 27: Matriz para construir la misión.....	113
Tabla 28: Matriz para construir la visión	114
Tabla 29: Matriz de principios y valores	115

Tabla 30: Organigrama.....	121
Tabla 31: Matriz FODA.....	122
Tabla 32: Matriz Plan Estratégico.....	123
Tabla 33: POA 2019.....	124
Tabla 34: POA 2020.....	125
Tabla 35: POA 2021.....	126
Tabla 36: Balance Score Card.....	127
Tabla 37: Matriz Priorización de Proyectos.....	128
Tabla 38: Mapa Estratégico.....	129

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas.....	4
Gráfico 2: Modelo de Planificación Estratégica.....	29
Gráfico 3: Posición estratégica y evaluación de la acción.....	33
Gráfico 4: Modelo de competencia de las cinco fuerzas.....	38
Gráfico 5: PIB del 2012 al 2017.....	56
Gráfico 6: Oferta y Utilización de Bienes y Servicios.....	57
Gráfico 7: Variación anual de PIB.....	57
Gráfico 8: Valor Agregado Bruto por industrias.....	59
Gráfico 9: PIB 2010 al 2018.....	60

Gráfico 10: Evolución de las Exportaciones No petroleras	65
Gráfico 11: Inflación Mensual	69
Gráfico 12: Evaluación PESTAL.....	90
Gráfico 13: Evaluación de las Fuerzas de Porter	98
Gráfico 14: Análisis Auditoría Interna	106
Gráfico 15: PEYEA.....	109
Gráfico 16: Matriz BCG	110

RESUMEN

Una planificación estratégica empírica no permite que la empresa sea competitiva, y demuestra un inadecuado manejo de los recursos, por lo tanto, es la principal causa del incumplimiento de las metas y objetivos que dan dirección al crecimiento estratégico de la empresa.

El estudio inicia con un análisis de la situación actual que permite el desarrollo de herramientas de diagnóstico y evaluación de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en la empresa Royalflowers S.A. El objetivo del proyecto es diseñar una planificación estratégica que facilite a la empresa Royalflowers S.A. a mejorar la gestión de sus recursos en un periodo determinado con el fin de incrementar y mejorar la calidad e innovación y que mantenga su competitividad en el mercado nacional e internacional.

Se estudian los principales aspectos que influyen dentro del plan estratégico, para ejecutar de manera real e inmediata todos los factores que impiden una buena gestión administrativa.

La investigación atraviesa distintas etapas, todas relacionadas entre si, empezando con el diagnóstico situacional para comprender el estado en el que se encuentra la empresa y finalmente con el desarrollo de la propuesta del plan estratégico que inicia con la estructura de la misión y visión, políticas empresariales, principios y valores, una serie de matrices que permiten determinar las herramientas y estrategias que se requieren aplicar y concluyendo con el tablero de control de todos los indicadores para evaluar y controlar, para establecer un seguimiento de la evolución de la gestión de los recursos.

Palabras clave: análisis, contexto, diagnóstico, planificación, estrategias, indicadores.

ABSTRACT

The research project with an analysis of the real situation that allows the development of diagnostic tools and evaluation of the specific needs detected in the company Royalflowers SA. The objective of the project is a strategic strategy that facilitates the company Royalflowers SA to improve the management of its resources at a certain stage in order to increase and improve quality and maintain its competitiveness in the national and international market.

The main aspects that influence the strategic plan are studied, to execute in a real and immediate way all the factors that impede a good administrative management.

The type of applied research methodology for strategic planning in the company Royalflowers is the description, which allows to detect that there is empirical strategic planning, which demonstrates an inadequate management of resources, which is the main cause of non-compliance with the goals and objectives that address the strategic growth of the company.

In the development of the project an analysis of the situation is established, SWOT, obtaining strengths, opportunities, capacities, threats to the process, the strategies that allow to achieve a planned activity to reach the objectives and through this the satisfaction of the client.

The annual operative plans were elaborated, with their respective control panel to establish the times and the movements of the projects and to do the follow-up of the measurements that are established in the matrix of prioritization of projects and the map of processes.

Keywords: analysis, context, diagnosis, planning, strategies, indicators.

GENERALIDADES

Antecedentes

En el Ecuador la floricultura es una actividad muy importante que se integra al sector agrícola, el cual representa gran parte de los ingresos por la explotación de los productos no tradicionales, que a través del tiempo se ha consolidado principalmente en el mercado norteamericano y en menor escala en el Continente Europeo, esta actividad de producción contribuye de manera directa a la generación de empleo y el ingreso de divisas, activando ciertos polos de desarrollo local, como es el incluir a pequeños cultivos como parte del eslabón del comercio internacional.

La empresa Royalflowers S.A. inicia sus actividades de producción, acopio, comercialización y exportación de flores para el mundo, en respuesta a las necesidades específicas en relación a la industria florícola, con sus fincas de producción ubicadas de manera estratégica en sitios históricamente productores de flores, cuenta con dos fincas; la primera Royal que fue creada en 1991 y se encuentra localizada Tabacundo, en la Provincia de Pichincha, la segunda finca y la más grande llamada Continex se ubica en Lasso Provincia de Cotopaxi la cual abrió sus puertas en 1996, entre las fincas tienen un área cultivable de más de 100 hectáreas las cuales producen alrededor de 164 variedades de rosas y 35 productos entre flores y follajes para el mercado global.

Actualmente, con la terminación de las relaciones comerciales, la exportación de flores ecuatorianas pagan aranceles para ingresar a Estados Unidos, por lo que un acuerdo de libre comercio constituye una gran necesidad para la industria florícola; sin embargo, en vista de que no existe la ayuda gubernamental para fortalecer e incrementar las exportaciones mediante acuerdos de libre comercio, la iniciativa de las empresas es planear empíricamente y buscar estrategias que permitan optimizar los recursos para permanecer en el mercado sin afectar la calidad de los productos, y así mantener la generación de empleo, especialmente en el sector rural.

La floricultura se considera un negocio rentable pero a su vez riesgoso, porque al igual que cada año aparecen nuevas fincas, existen otras que por distintas razones terminan desapareciendo, por esa razón el objetivo del trabajo de investigación se centra en presentar una propuesta de dirección estratégica que ayude a contrarrestar las debilidades y amenazas para continuar mejorando las estrategias con la finalidad de permanecer en el mercado y en el tiempo, mejorando de manera significativa la toma de decisiones para optimizar los recursos.

Desde la Presidencia generalmente nacen las nuevas ideas de negocios, en base a la constante búsqueda de oportunidades en esta industria tan venida a menos en los últimos años por diferentes razones, entre las que podemos señalar:

- La gran cantidad de rosas que se oferta en todos los mercados.
- La competencia en desigualdad de condiciones con otros países que tienen moneda propia
- La apreciación del dólar.
- La depreciación de monedas como el rublo que ha ocasionado una caída del mercado ruso, etc.

Es evidente la necesidad de la industria, el fortalecer su capacidad de dirección y control de sus recursos para enfrentar los periodos difíciles, por lo que es importante generar un plan estratégico formal, que sea producto de un minucioso análisis de los problemas actuales por los que el sector está atravesando, identificando de manera correcta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para enfrentar el contexto de manera eficiente.

Justificación

El plan estratégico es una herramienta de la Administración, la misma que considera aspectos importantes como la planeación, organización, dirección y control para que la empresa logre cumplir sus metas y objetivos, basada en el proceso de las estrategias propuestas como soluciones integrales a los problemas, lo que

constituye una ventaja competitiva porque está diseñada para controlar el cumplimiento de los objetivos e incluirlos en los procesos de la mejora continua.

De acuerdo al tema, la presente investigación tributa a la línea 1, programa 1 de la carrera de gestión empresarial, que se compone de la administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas de contexto económico y social del Ecuador, que busca impulsar el emprendimiento, productividad y competitividad en las organizaciones empresariales y en la administración pública ecuatoriana.

Pertinencia de la escuela de Gestión Empresarial

Tabla 1: Tabla de Pertinencia



1	4	3	4	6	7
Tema	Tributa al Programa de Investigación	Tributa a la Línea de Investigación	Pertinencia a la Universidad Metropolitana	Zona de Impacto	Pertinencia legal
Propuesta del diseño del plan estratégico para Royalflowers S.A.	Programa 1: Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la Administración pública ecuatoriana	Línea 1: Administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades problemáticas del contexto económico y social en Ecuador.	Línea de investigación de la UMET (transformación de la matriz productiva)	Zona 2	Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Nacional Toda una vida

Elaborado por: Angel Manosalvas

Fuente: (Universidad Metropolitana del Ecuador, 2018)

La propuesta del diseño del plan estratégico de la empresa Royalflowers S.A. tributa a las líneas de investigación de las asignaturas de la Carrera de Gestión Empresarial y al Plan de desarrollo que impulsa el Gobierno del Ecuador.

Situación problemática

El estudio de investigación del principal problema la empresa Royalflowers S.A se basa en que la Dirección Estratégica es de modo empírico, sin una estructura formal además que carece de políticas específicas de desarrollo organizacional, empezando porque no se ha realizado un estudio del análisis contextual, para determinar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el contexto de la empresa y sin definir sus objetivos principales como es la misión y visión organizacional.

Las estrategias actuales son generadas en base a los problemas de carácter inmediato, sin profundidad de análisis y estudio, para enfrentar de manera integral el contexto, con el fin de establecer soluciones de forma ordenada y planificada para el cumplimiento de los indicadores de gestión y los objetivos a corto y mediano plazo

Árbol de problemas

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Angel Manosalvas

Análisis del árbol de problemas

- La administración estratégica empírica conlleva al inadecuado sistema de planificación e incumplimiento de las metas y objetivos.
- El insuficiente control de los indicadores para la mejora continua ocasiona un inadecuado sistema de planificación y una competitividad limitada.
- Plantear metas y objetivos sin haber hecho un análisis técnico de las estrategias provoca un inadecuado sistema de planificación y decisiones económicas y financieras erróneas.
- La deficiente de gestión de recursos ocasiona un inadecuado sistema de planificación y que los costos de producción sean altos.

Formulación del problema científico

¿Es la administración estratégica empírica la principal causa de la inadecuada planificación estratégica de la empresa Royalflowers S.A. lo que genera una limitada competitividad?

Matriz de análisis situaciones (MAS)

Tabla 2: Matriz de Análisis de Situaciones

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES			
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
Contar con una Administración estratégica empírica ocasiona que no se cumplan con las metas y objetivos planteados de manera efectiva.	¿Es la administración estratégica empírica la principal causa de la inadecuada planificación estratégica de la empresa Royalflowers S.A. lo que genera una limitada competitividad?	Que la empresa ROYALFLOWERS S.A. logre Implementar una dirección estratégica adecuada que permita optimizar los recursos y cumplir con los objetivos.	La propuesta de solución se la realizó mediante la aplicación de:
Tener un control deficiente de los indicadores de mejora continua están provocando que la empresa no sea competitiva en el mercado.			Diagnóstico Situacional
Plantear metas sin un análisis previo de las estrategias hace que las decisiones económicas y financieras de la empresa no estén siendo objetivas.			Dirección Estratégica y control integral de las operaciones
La deficiente gestión de los recursos con los que cuenta la empresa provoca que los costos de producción sean altos y generan mucho desperdicio.			

Elaborado por: Angel Manosalvas

Fuente: (David, 2013)

Propuesta de solución

Con la aplicación del Sistema de planificación estratégica, que abarca el diagnóstico situacional, los objetivos de la misión y visión, los Planes Operativos anuales, el tablero de control de los indicadores BSC, la priorización de Proyectos y el mapa estratégico se pretende solucionar la gestión administrativa estratégica de la empresa Royalflowers S.A. y establecer la mejora continúa.

Delimitación espacial

El estudio de investigación se realiza en empresa Royalflowers S.A. ubicada en Panamericana Norte S/N a 500 metros de la estación de servicio Pantera II en la provincia de Pichincha.

Delimitación temporal

El trabajo de investigación se encuentra delimitado para tres años, considerando los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que están basados en las políticas de cada cambio de gobierno del Ecuador.

Determinación del objeto de estudio

El estudio de investigación tiene por objeto el proceso de administración y direccionamiento estratégico.

Objetivo general

Diseñar un plan de estratégico para empresa Royalflowers S.A., mediante el sistema de diagnóstico situacional y desarrollo del plan de gestión administrativa para establecer la mejora continua.

Objetivos específicos

1. Ejecutar el diagnóstico situacional de Royalflowers S.A. para encontrar sus factores endógenos y exógenos.
2. Definir un direccionamiento estratégico con su respectivo control para la gestión administrativa de la empresa.

Población y muestra seleccionada

En Royalflowers S.A. laboran alrededor de 800 personas, los jefes administrativos y de dirección son 31, por lo tanto, se seleccionará como muestra objetiva a los jefes y líderes de los procesos.

Metodología de la investigación

Modalidad de investigación

El trabajo de estudio tiene por objeto una investigación **Crítico propositivo** que pretende proponer mejoras continuas en la empresa mediante la aplicación de estrategias y herramientas de gestión a través del análisis de carácter experimental que permiten evaluar y determinar el comportamiento del objeto de estudio al inducir la propuesta de mejora, en otras palabras, se critica el funcionamiento estratégico de la empresa y se propone la solución.

Paradigma de investigación

Los Paradigmas aplicados en la administración son:

➤ **Paradigma mecanicista**

Para (Saavedra, 2008)

El modelo mecanicista del sujeto humano toma el proceso de desarrollo como una sucesión de cambios, movimientos y acciones, con la analogía de la máquina, y adopta la posición empírica de que la direccionalidad positiva de esos cambios proviene de la experimentación por ensayo y error, haciendo énfasis en como la estabilización de esos cambios es el resultado de un proceso de aprendizaje, en el cual influyen factores que posibilitan, potencian, limitan o impiden tanto la experimentación como el desarrollo.

Quiere decir que el modelo mecánico se centra en el aprendizaje por experimentación, que se basa en la repetición de los actos y el aprendizaje sobre los errores.

➤ **Paradigma organicista**

De acuerdo con (Saavedra, 2008) “En este modelo, el organismo actúa sobre el medio y este le proporcionara información para que dicho organismo sea capaz de realizar posteriormente sus propias decisiones.” Lo que quiere decir que el

paradigma organicista se aplica en el estudio de investigación porque se proporciona información que posteriormente se analiza y se toman decisiones sobre los análisis.

➤ **Paradigma sistémico**

Para (Checkland, 1990) “El pensamiento sistémico se toma muy en serio la idea de un todo que exhibe propiedades emergentes, es decir propiedades que no tienen significado en términos de las partes de dicho todo”. Se considera como sistémico porque tiene su enfoque en cada proceso de la empresa y principalmente porque el estudio está dividido en dos partes importantes el diagnóstico y la propuesta del diseño, cada una dependiente de la otra.

- **Principio complejo**

Según (Morin, 2004) parte de:

La capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real, ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva.

El paradigma complejo nos permite desarrollar el análisis de cada uno de los factores en los que se desenvuelve la empresa para determinar un diagnóstico partiendo de lo más sencillo al más complejo.

- **Principio Hologramático**

Según (Morin, 2004) “este principio nos permite conocer el todo a partir de las partes.” En las ciencias sociales da origen al estructuralismo que formula que el conocimiento del todo se puede lograr conociendo las partes ya que estas contienen en sí la estructura del todo y viceversa.

Este paradigma se usa cuando se habla del estudio de planificación administrativa que cuenta con componentes indispensables en su desarrollo, como son la administración, las finanzas, producción, logística, comercio,

ventas, etc. Y de esta manera se demuestra que todas dependen de todas para formar la actividad económica.

Enfoque de investigación

Se determinó que para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó un enfoque Cualitativo, por ser desarrollado de manera sistemática, sobre información de primera mano.

Cualitativo

Según (Fernández Collado, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2014)

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas.

Se aplicó la investigación cualitativa, porque se encuentra enfocado en las generalidades que existen en ciertos marcos de la interpretación e interacción sobre los datos analizados.

Métodos: Investigación-Acción

Según el autor (McKernan, 1999)

La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio -en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción. Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción.

De acuerdo con McKernan la investigación acción se caracteriza por ser un estudio científico de auto reflexión de los profesionales para así poder mejorar en la práctica mediante propuestas de solución y posteriormente la evaluación de las propuestas.

Niveles de investigación utilizado

Exploratorio

La investigación exploratoria se utiliza para revisar, analizar e investigar de manera preliminar el tema general sobre el cual se direcciona el estudio.

Para (García Sanchez & Valencia Velasco, 2014) “Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”.

Esta investigación es de tipo exploratorio porque se realizará un plan estratégico dentro de la imprenta el cual no existía.

Descriptivo

Según (García Sanchez & Valencia Velasco, 2014) “En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.”

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se utilizó la estadística descriptiva para hacer la tabulación de la encuesta.

Explicativo

(Carvajal, 2014) “El estudio de un fenómeno u objeto se lo realiza mediante la explicación de temas que responden a las preguntas de ¿qué?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿para qué?”

Para que el análisis se prolongue descriptivo y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga, estableciendo el registro,

análisis e interpretación, composición o proceso de los fenómenos, para determinar las conclusiones dominantes a las que se conduce.

Correlación de Variables

Según (Hernandez, 2003, pág. 117)

La investigación correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables. Es decir, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernandez, 2003, pág. 117)

Se efectúa este tipo de investigación, para determinar el problema, en este caso la relación causa efecto.

Recolección de datos

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias que se utilizó para el desarrollo del presente estudio de caso contienen información nueva y original producto de la investigación objetiva como resultado de un trabajo intelectual.

Las fuentes primarias que se utilizaron en el presente estudio fueron a través de la investigación en temas de:

Las fuentes primarias son los jefes departamentales de la organización.

- Gestión Empresarial (Contralor de finca Ing. Miguel Mata)
- Coordinación de estrategias (Director Administrativo Ing. Lenin Arias)
- Coordinación de operaciones (Jefe de Comercio exterior Ing. Andrés Andrade)
- Administración de recursos (Gerente de RRHH Ing. Alan Sperber)

Fuentes Secundarias

Se trata de la información elaborada, organizada y sintetizada con fines educativos, y es producto del análisis y extracción de estudios lo que sirve de sustento para fortalecer las fuentes primarias, mediante la revisión de documentos, libros, revistas científicas, tesis, periódicos, documentos oficiales, normas, leyes e informes técnicos de investigación de instituciones públicas y privadas.

Las fuentes secundarias utilizadas en este trabajo fueron Bibliográficas:

- UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
- FEDERACION DE EXPORTADORES FEDEXPOR
- AGENCIA DE SEGURIDAD Y CALIDAD DEL AGRO AGROCALIDAD
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR
- UNIVERSIDAD METROPOLITANA
- MINISTERIO DE PRODUCTIVIDAD
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
- EXPOFLORES
- DIARIO EL COMERIO
- REVISTA ECUAVISA
- DIARIO EL TELEGRAFO
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS
- MINISTERIO DE JUSTICIA, DERECHOS HUMANOS Y CULTOS
- PROECUADOR

Instrumento de Investigación utilizado

Entrevistas informales sin estructura

Validación del instrumento utilizado

Se valida mediante entrevistas no estructuradas.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de investigación

En el trabajo de Investigación de (Gómez Rea & Egas Chiriboga, 2014) de la UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO determinaron en su resumen ejecutivo lo siguiente:

Ecuador es un país situado en la línea equinoccial con un gran potencial para el desarrollo del sector agrícola y de la agroindustria. Posee características naturales que le atribuyen ventajas en la producción de ciertos bienes por los que el Ecuador se ha caracterizado internacionalmente como él: banano, camarón, cacao y las flores, entre otros. Dentro de estos productos se puede considerar que se tiene una ventaja comparativa frente a otros competidores debido a características geográficas y climáticas principalmente que hacen que estos productos tengan una calidad superior comparados con los principales competidores. Es así que nuestro país durante su historia ha presentado varios auges en la producción de estos productos como fue el caso del cacao a principios del siglo pasado, el banano a finales de los años 40 y en últimas décadas las flores han sido un puntal muy relevante. De esta manera el sector ha ido evolucionando desde sus inicios en la década de los años 80 hasta nuestros días, consolidándose como uno de los mayores rubros de las exportaciones no tradicionales. La flor ecuatoriana posee características únicas que le llevan a posicionarse como un producto de primera calidad en mercados internacionales siendo un producto reconocido y demandado por mercados Premium. (Gómez Rea & Egas Chiriboga, 2014)

El desarrollo de la industria agrícola se representa por su crecimiento el cual fue óptimo hasta finales del 2014 y se mide por la cuota de mercado que a partir del 2015 ha ido disminuyendo de manera significativa por los problemas presentados en la economía mundial, por lo tanto, es necesario estudiar de manera minuciosa las posibles soluciones para los problemas internos primeramente y externos de la industria.

Según (Cajilema Vinueza, 2006) de la Universidad EAP Y BOLSA DE COMERCIO DE CÓRDOBA concluyen en su tesis:

- El mercado de la floricultura en general es dinámico, está en constante movimiento, los consumidores cambian sus patrones de consumo y están abiertos a nuevas especies y colores y están dispuestos a pagar más por ellos, por lo tanto, aún quedan nichos por explotar.
- Las flores son un bien suntuario, de lujo, prescindible, por lo tanto, su consumo va en directa relación con el poder adquisitivo de la población. Se estima que en la medida que la economía mundial se recupere, el consumo de flores también lo hará.
- La actividad florícola de flores frescas de corte, especialmente el área tradicional, pasa por momentos de cambios, muchos de ellos estructurales. Los mismos tuvieron un punto de inflexión a partir de las modificaciones producidas en el plano económico durante los últimos años.
- Actualmente los productores especializados buscan el clima ideal y la mano de obra de bajo costo en cualquier parte del mundo y producen flores en forma masiva que compiten de una mejor forma con las flores producidas cerca de los grandes mercados. (Cajilema Vinueza, 2006)

Esto quiere decir que se debe primeramente realizar un análisis de la situación de la empresa, para conocer su entorno interno y externo, buscando definir la situación política, económica, social, tecnológica y ambiental, lo que ayudará enfocarse estrategias para enfrentar los problemas del contexto de la empresa.

Para (Escandón Leguizamon, 2009) de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA en el resumen ejecutivo de su investigación menciona:

El desarrollo de una propuesta logística para la exportación de rosas y claveles tiene como fin enfocar a la Comercializadora Internacional de que cada proceso y actividad involucrada en la exportación. Aunque en todas las exportaciones los pasos a desarrollar son muy parecidos, cada exportación tiene procesos diferentes. Se tiene como objetivo establecer todas las actividades a desarrollar y crear una idea al interior de la empresa de los costos en los que se pueden incurrir para poder llevarla a cabo todo el proceso logístico. Se busca diseñar una herramienta que ayude a

visualizar la magnitud del proceso a desarrollar, para poder poner un producto como la flor, en un país como Estados Unidos.

En el desarrollo de este trabajo se pretende identificar los aspectos a desarrollar en la exportación de rosas y claveles, desde las características que tiene que tener el producto, ya que no todos los mercados desean la flor con las mismas características, tipo de embalaje para conservar la calidad de la flor, forma de transporte, legalizaciones y tramites, e institutos involucrados para la exportación Se hace esta propuesta ya que Export Flexy tiene que saber todos los procesos y los aspectos a desarrollar en una exportación de un producto como la flor, ya que en caso de omitir algún paso, podría llevar a pérdidas millonarias.

Es de vital importancia definir todas las actividades involucradas para desarrollar la exportación, ya que esto asegura el éxito del negocio.

La planificación estratégica en sentido general es aplicada en los momentos actuales en el ámbito de las empresas, cuya noción básica consiste en que planificar como una acción de todos los actores, es decir todos los que participen en la planificación. Un plan estratégico es un proyecto que lleva a cabo una empresa, la cual debe abarcar todos los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales como dimensiones de sustentabilidad.

El proceso continuo análisis de su entorno, sobre cómo es y cómo se desea de manera compartida que sea el futuro, para esto, el desarrollo de la planificación estratégica se debe vincular a la gestión del cambio, con el objetivo doble de mejorar el presente y crear el futuro al mismo tiempo. Este es el propósito del trabajo, ofrecer los resultados, dinamizar el contexto donde se lleva a cabo su proceso de aplicación.

El referente de base, ha estado en la idea de que el conocimiento, el saber, permite no solo conocer sino también dirigir y discernir qué es lo mejor en una situación determinada y qué no. Los planificadores deben ser competentes en el manejo técnico de las herramientas; contar con sensibilidad para equilibrar los excesos a que en ocasiones los lleva el mercado. Así, la planificación comenzó a desarrollar la imposibilidad de coordinar todos los procesos de planificación en una sociedad abierta, Sin embargo, al mismo tiempo hacía explícita la necesidad de ser aplicada en la reducción de las consecuencias contrarias al sentido de justicia y a la

funcionalidad del modelo económico de la racionalidad del mercado, así como para estructurar un marco de referencia para la estabilidad y la competitividad económica. (Escandón Leguizamon, 2009)

El trabajo de investigación del Sr. Escandón está indicando que para desarrollar la planificación estratégica de deben tomar en cuenta aspectos como es la búsqueda de la gestión de cambio, a fin de mejorar el presente de la empresa y crear un futuro idóneo a partir de los resultados del contexto y la aplicación de las estrategias. De debe hacer su respectivo y constante seguimiento para evidenciar su cumplimiento y funcionalidad.

Fundamentación Contextual

De acuerdo con el proyecto académico de (Pullas, 2014)

En Ecuador la floricultura como un sector de producción tiene sus inicios en la década de los 70. La Asociación de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador hoy conocida como Expoflores, es inscrito en el Registro General de Asociaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería en el año 1984. El sector florícola empieza a desarrollarse en Ecuador a partir de la década de los 90; esto derivado de un mayor apoyo estatal tanto financiera como comercialmente, las políticas de apertura comercial y la firma de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas en los Estados Unidos (ATPDEA) permitieron que a partir de 1994 los cultivos de producción de flores para exportación tuvieran un mayor dinamismo. Es este sentido se da el aumento de las hectáreas destinadas a la producción; es así que en 1996 en el país existía un aproximado de 1484.96 hectáreas dedicadas al cultivo, mientras, en el 2006 esta cifra se ubicó en las 3440.65 hectáreas. En este mismo marco, los ingresos obtenidos por el desarrollo de este sector productivo crecieron en 336% en una sola década, de esta manera las exportaciones de flores ecuatorianas se encontraban en un aproximado de 104 millones de dólares anuales, mientras que para el año 2006 este indicador se ubicó en más de 444 millones de dólares.

En los últimos años se dio un crecimiento en lo que respecta a las exportaciones del sector florícola que representa, uno de los motores del comercio exterior de Ecuador;

es así que presento un leve incremento porcentual pasando del 11% al 13% en ingresos y del 2,5% al 4% en tonelaje, respecto a 2011. Con respecto al año 2012 se comercializó en el exterior aproximadamente 203.000 toneladas métricas de estos productos, lo que representa para el país el ingreso de alrededor de 728 millones de dólares.

Los principales destinos de las exportaciones de Sector Flores son los Estados Unidos con un 40%, Rusia con 25% como los principales centros de destino; el resto del mercado se encuentra repartido entre varios países de Europa. En este marco de exportación tendremos varios requisitos para poder exportar; entre los que se encuentra: verificar el estatus fitosanitario es decir verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso a los productos de origen vegetal ecuatorianas. Obtener el registro en Agrocalidad es decir solicitar el registro de operador en la página web de Agrocalidad, posterior a esto se realiza una inspección y una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado de registro y un código de registro los cuales avalan el registro como operador en Agrocalidad. Se debe también solicitar certificado fitosanitario que es requerido por cada exportación que se realice, y al menos se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la carga.

Alrededor del año 2000 el impulso de la producción de rosas en Ecuador conllevó a un desarrollo de las regiones en las cuales se asienta dicho sector productivo, el aumento de plazas laborales y aumento de salarios mejoraron las posibilidades dentro de cada familia. Si bien el ingreso de cada trabajador tuvo una evolución favorable, la explotación y las condiciones laborales que incluyen el riesgo en la salud, constituyeron un gran problema. En los últimos años varios de los problemas antes mencionados, han sido solucionados y el desarrollo del sector florícola ha permitido la creación de más plazas laborales; según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el número de personas ocupadas en el sector mencionado ha sido estable con respecto a otros años, pues entre puestos directos e indirectos existen 120.000 plazas ocupadas especialmente en las zonas de Cayambe, Tabacundo (Pichincha), Cotopaxi y Azuay. En este sentido el Ministerio de Relaciones Laborales modificó las jornadas laborales para este sector económico. Los empleadores pueden contratar personal hasta por seis días a la semana, pero sin exceder las 40 horas de trabajo. (Pullas, 2014)

Este estudio es realizado en el 2014, justo en la cumbre de las exportaciones de flores ecuatorianas cuando existía gran demanda por su principal característica de calidad y como se supone cuando existe bonanza económica, las organizaciones no se preocuparon de las estrategias gubernamentales que se debían exigir para mantenerse en el tiempo, como son los acuerdos de libre comercio entre los países.

Ecuador exporta más del 50% de flores frescas a Estados Unidos a pesar de que no existen preferencias arancelarias, se mantienen las relaciones comerciales pero se han ido reduciendo en el tiempo por el hecho de que no somos competitivos desde el punto de vista económico frente a Colombia y Perú quienes son grandes productores de rosas y demás flores frescas y que tienen como ventaja varios acuerdos de comercio con Estados Unidos y demás países.

A partir del último trimestre del 2015 empieza el declive del mercado florícola y comienza la temporada de cierre de empresas florícolas, mientras que algunas permanecen en búsqueda de alternativas a fomentar mejor dirección y valor de las empresas tratando de reducir los costos de producción pidiendo medidas de apoyo gubernamental al sector, sin embargo, ya tres años no se presenta una propuesta para la industria florícola y el sector Agrícola por parte del gobierno. Es por eso que se requiere un estudio que permita a la empresa reconocer sus capacidades internas para fortalecer la producción y mejorar la competitividad en el tiempo.

Según (El Telégrafo, 2017)

Tras el anuncio del Ejecutivo de incrementar las tasas arancelarias a 375 subpartidas, el sector florícola se muestra preocupado y advirtió afectaciones en los negocios. A escala mundial, Ecuador es el tercer país exportador de flores. Aporta \$ 802 millones anuales a las arcas fiscales y representan el 10,4% del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE). Sin embargo, representantes del sector aseguran que desde 2013 la situación no es alentadora y ven riesgos a sus exportaciones con el plan económico del Gobierno.

Alejandro Martínez, presidente ejecutivo de Expoflores, recordó que en 2014 la industria florícola sufrió uno de sus peores momentos con la apreciación del dólar, la pérdida de competitividad del Ecuador y la caída del mercado ruso, uno de sus mayores compradores. El cierre de este mercado supuso una sobreoferta del 18% de la flor a escala mundial, debiendo prescindir en Ecuador de cerca de 3.000 trabajadores y reduciendo 600 hectáreas (ha) del espacio de producción. Desde esa fecha, el valor por unidad por cada flor exportada ha fluctuado con una clara tendencia a la baja, que no ha permitido recuperar los precios, aseguró Martínez.

En 2015 el excedente entre costos y gastos de producción y las ganancias que quedan son casi nulas, en comparación a cifras de 2016, cuando nos empezamos a recuperar. Luego de casi tres años, el mercado se estabilizó parcialmente. Las flores ecuatorianas llegan a 120 países, siendo Estados Unidos el principal consumidor con el 51% de la producción, seguido por la Unión Europea (UE), cuyo porcentaje oscila entre el 19% y 23%, y Rusia con el 14%. En lo que va de 2017 el mercado presenta un incremento de 12,9% en las toneladas de venta y el 12,7% en ingresos en comparación con los meses de enero a agosto de 2016. Sin embargo, para Martínez lo óptimo es llegar a un nivel de crecimiento similar al que se obtuvo con la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA) con Estados Unidos, que permitió un considerable desarrollo del sector desde 2002 hasta 2008. Para Juan José Albuja, floricultor, el incremento de aranceles propuesto por el Ejecutivo es un motivo más del cual preocuparse. “Eso va a subir costos en Ecuador, lo que se verá reflejado en el aumento de precios de insumos, materia prima y mano de obra”. Por consiguiente, la inquietud de los representantes de esta rama es encontrar el mecanismo que les permita generar utilidades, considerando que un incremento en los precios de comercialización les restaría competitividad.

La floricultura ofrece 105 mil puestos de empleos directos e indirectos, sobre todo en la Sierra. Eliminar plazas de trabajo afectaría fuertemente a la población. Restar recursos a la investigación y desarrollo de nuevas flores tampoco es una opción para Martínez, quien aseguró que “actualmente, la única característica que nos permite estar entre los tres primeros países exportadores es la calidad y diversidad de nuestros productos”. A pesar de que en el país no se destina un gran espacio al cultivo de flores (solo 4.960 ha), Ecuador cuenta con más de 600 variedades de flores cultivadas en 685 fincas. Medidas de apoyo al sector Ante esta problemática,

la alternativa de los empresarios es la reactivación de los incentivos tributarios a los que se comprometió el Estado, luego de suspender la ATPDEA, a través de los Certificados de Abonos Tributarios (CATS) y los Drawbacks. Esto para mejorar y sostener la inversión, así como la liquidez del sector.

El presidente de Expoflores indicó que la baja en el precio del barril del petróleo impidió el cumplimiento del pago de los incentivos por parte del Gobierno Central. Hasta el momento, el Estado adeuda al sector florícola cerca de \$ 92 millones por concepto de pago de CATS desde mediados de 2016 y Drawbacks a mediados de 2015 hasta la actualidad. Por su parte Diego Martínez, delegado del Presidente de la República ante la Junta Monetaria Financiera, aseguró en una entrevista con EL TELÉGRAFO que la situación económica del país es distinta y que contarán con los recursos para estos compromisos. (El Telégrafo, 2017)

La respuesta más pronta no se encuentra en esperar a que el gobierno cree las medidas más adecuadas para fomentar el desarrollo de la industria, sino que el cambio más indicado en estas circunstancias es ajustar las estrategias internas de cada organización para enfocarse a la optimización de recursos y el correcto uso de la información para tomar decisiones correctas, sin afectar los costos, la calidad y el empleo.

Fundamentación Legal

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

Registro Oficial Suplemento # 351 Fecha: 29-12-2010 ASAMBLEA NACIONAL

Of. No. SAN-010-2038 Quito, 22 DIC 2010

TÍTULO PRELIMINAR: Del Objetivo y Ámbito de Aplicación

Según el (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010, pág. 4) establece:

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;

- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional;
- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;
- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fomentar y diversificar las exportaciones;

- p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;
- q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;
- r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;
- s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,
- t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.

Dentro del ámbito legal, el Código de la Producción respalda a pequeñas, medianas y grandes empresas a través del artículo 4, literal c, fomentando la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas, además de transformar la matriz productiva que se detalla en el literal a, del artículo 4, e incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.

Fundamentación teórica

Planeación estratégica

Para (García Sanchez & Valencia Velasco, 2014) “La planeación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales.” Esto quiere decir que el plan estratégico es el que permite observar la cadena de resultados y las causas en un determinado tiempo de análisis que se genera sobre las decisiones que toma un directivo, de acuerdo con las posibles soluciones que se presentan, lo que ayuda a establecer un diseño de un plan con estrategias enfocadas a cumplir con lo deseado a futuro.

Según (Gallardo, 2012, pág. 42) “La Planeación Estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado.”

Según (Porter, 1985) Los planes estratégicos “centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos.”

Las empresas planifican estratégicamente sus objetivos para periodos de largo plazo, por lo que los proyectos tienen un esquema extenso y relativamente complejo pero que facilita su ejecución, ya que posee las condiciones económicas, el mercado, los recursos humanos y financieros para hacerlo, pero control y seguimiento son indispensables para el éxito operacional, sólo requiere ser ajustada al tiempo que la empresa sea capaz de cumplir.

Diseño Estratégico

Según (Espinoza Valdés & Romero Rebolledo, 2016)

Para una mayor efectividad de las estrategias desplegadas desde el diseño y un mejor aprovechamiento de las ventajas que otorga la integración del diseño a la cadena de producción y gestión de una empresa, es necesario cumplir con ciertos factores críticos, que se presentan a continuación:

En primer lugar, se debe mantener un nivel de excelencia en los aspectos técnicos de gestión del diseño. Esto incluye trabajar en conjunto con profesionales del diseño capacitados en materia de estrategia empresarial, mercado, tecnología, producción, ventas y en las demás temáticas relevantes para la compañía; junto con la correcta administración y gestión del diseño de productos, lo que implica optimizar las inversiones tecnológicas, de prototipos, de ensayos y de vigilancia de mercados.

En segundo lugar, se debe llevar a cabo periódicamente un profundo análisis de interpretación de los movimientos del mercado y de las tendencias socioculturales actuales, a fin de optimizar los objetivos e innovación de productos y, por ende los

aspectos técnicos, de forma acorde a los resultados de dicho análisis. Adicionalmente, los objetivos de innovación de productos deben estar alineados con los objetivos estratégicos y tácticos de la compañía, concordando así con la tecnología disponible con el negocio central.

Finalmente, las ventajas comparativas obtenidas deben ser periódicamente monitoreadas, siendo medidas sobre la base de indicadores comprobables y certeros, los cuales deben provenir tanto de la sociedad como de la organización misma y pueden considerar aspectos diversos tales como: abastecimiento, almacenamiento, procesos ingenieriles, procesos productivos, procesos comerciales y, desde luego la satisfacción de los clientes, todos aspectos independientes pero interrelacionados entre sí.

En concreto estos indicadores de efectividad deben permitir la medición del aumento de la competitividad propiciada por el desarrollo de productos, es decir, deben medir el impacto del diseño en la rentabilidad empresarial, independiente de su foco y objetivos, lo que incluye la medición de la capacidad de liberar mercados, de la reducción de costos y pruebas de comportamiento de los usuarios. (Espinoza Valdés & Romero Rebolledo, 2016)

Quiere decir que el diseño estratégico se debe aplicar a las empresas, no solo en la parte directiva, sino como un medio de innovación en todas las actividades operacionales, directivas y de apoyo, dirigidas al manejo efectivo de los recursos y el enfoque de su mercado, buscando mantener un seguimiento de la evolución de la organización sin dejar de parte el contexto cambiante tanto interno como externo, manteniendo monitoreados constantemente los indicadores de competitividad que se refleja de manera directa en la rentabilidad, es por ello que en hay que tomar en cuenta estos aspecto para el análisis y una efectiva planificación.

La Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Para (Mintzberg, 2007) “Es una herramienta que facilita el logro de objetivos mediante la implementación de un plan a mediano, o largo plazo” Es decir es un proceso que la organización debe seguir en un periodo de tiempo establecido y con ello ganar competitividad o lograr los enfoques planteados.

Está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización, además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Estrategias

De acuerdo con (García Sanchez & Valencia Velasco, 2014) “La diferencia entre objetivos y estrategias radica en que los primeros son los resultados que se esperan de la ejecución de la estrategia y las estrategias son medios para alcanzar los objetivos.”

Las estrategias son herramienta que se fijan simultáneamente para cumplir con los objetivos dentro de un tiempo establecido, es decir es un proceso que la organización debe seguir en un periodo de tiempo para lograr los enfoques planteados.

Para (Thompson P. , 2012)

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva

Para Royalflowers es sumamente importante que se tenga establecida y bien estructuradas las estrategias que proporcionen el correcto direccionamiento de los recursos y el tiempo para mantenerse en el mercado en el largo plazo y llegar a tener una ventaja competitiva.

Ventaja Competitiva

Se considera un liderazgo tecnológico cuando existen ventajas sobre la competencia, además de considerarse aun cuando la tecnología no es precisamente evidente en la transformación de los productos o servicios o también cuando el personal cuenta con la capacidad cognitiva para mejorar los procesos de manera tecnológica.

Royalflowers S.A. está implementando innovación a través de la diversificación de nuevos productos ya que por muchos años su producto se centraba en la producción y comercialización de rosas, de jardín y spray, la diversificación constituye una ventaja competitiva por presentar al mercado una variedad de productos enfocados a satisfacer las necesidades integrales de los clientes.

El plan de Diversificación Royal abarca todos los procesos del grupo, significa que debemos reinventar los métodos de trabajo, la transformación de rosicultores a Floricultores de una amplia gama de cultivos, sin contar los negocios donde la materia prima es la flor, es el caso de tinturación y flores preservadas y fundamentalmente se centra en la producción y exportación de nuevas flores y follajes.

Estructura de un plan estratégico

De acuerdo (Gestiopolis.com, 2002)

La estructura de un plan estratégico dependerá de la empresa a la cual está enfocado dicho plan, es decir esta estructura se puede implementar en varias empresas.

Los pasos para realizar un plan estratégico son los siguientes:

- Establecer el objetivo
- Análisis Misión y Visión
- Análisis estratégico
- Análisis de diagnóstico de la situación

- Diagnostico de la situación (matriz FODA)
- Planificación estratégica
- Desarrollo del plan estratégico
- Control de estrategias
- Conclusiones, recomendaciones

Estas herramientas que permiten a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

De acuerdo con (David, 2013, pág. 100) “Lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados.”

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, que determina si es factible alguna operación o proyecto; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización, además, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a desaparecer.

Modelo de Planificación Estratégica

Prospectiva Participativa - Metodología y Procesos

Gráfico 2: Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: (Alcides Aranda, 2011)

Este modelo muestra un proceso que está acorde al planteado en la presente investigación, porque se basa primero en el diagnóstico, después en el direccionamiento estratégico, la búsqueda de estrategias y finalmente el Balance Score Card.

Análisis PESTAL

Según (Riquelme, 2015)

El Análisis PEST es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización, los cuales pueden afectar las actividades y el desempeño.

Este análisis es una herramienta simple y eficaz que se utiliza para evaluar la situación actual de la empresa y de esta manera identificar las principales fuerzas

externas (a nivel macro) que puedan afectar al negocio. Estas fuerzas pueden crear tanto oportunidades como amenazas. (Riquelme, 2015)

Análisis FODA

De acuerdo con (Thompson, 1998) que “Establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”

Para determinar el diagnóstico situacional de la empresa es necesario aplicar la matriz FODA, porque de esta manera se conoce el macro y microambiente que son parte de la auditoría externa en el que se desenvuelve la empresa, junto con la auditoría interna que estudia el direccionamiento estratégico actual con sus factores internos.

Misión

Según (Thompson A. , 2012) “La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales.”

De acuerdo con (David, 2013) “una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles, sin que la creatividad de la dirección se vea excesivamente reprimida.” La misión debe ser clara, concreta y realizable, que facilite a la dirección establecer las estrategias necesarias para cumplirla.

Es necesario para la Royalflowers S.A. estructurar y establecer su misión que se enfoque en cumplir con las metas y objetivos empresariales, mediante la matriz de la misión se puede generar la razón de ser de la empresa porque actualmente Royalflowers S.A. no tiene establecida su misión.

La visión

Para (Reyes Baños, 2011) la visión

Se trata de un enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que, al representar una imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr. Un aspecto clave del proceso para definirla es que éste sea participativo, por lo que su enunciación deberá involucrar, de manera convincente, a todos los grupos de interés, reflejando tanto el propósito y las competencias que la organización tenga para lograrlo, como las características que la distinguen de otras parecidas (Reyes Baños, 2011).

“Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.” (David, 2013)

La visión es la respuesta a la pregunta de lo que la empresa desea convertirse la empresa en el futuro, en respuesta a esa pregunta se genera la matriz para el desarrollo de la visión de Royalflowers S.A.

Los valores organizacionales

Según (Whetten, 2012, pág. 59)

Uno de los problemas de los valores es que, como hacen parte de la esencia de las personas, se dan por algo seguro y no se hace conciencia acerca de ellos, así mismo si no se es consciente de los valores, mucho menos de su escala de cuáles son más importantes o tienen mayor presencia en los comportamientos personales. (Whetten, 2012, pág. 59)

Según (Rivas, 2005)

Por eso las organizaciones deben crear mecanismos que conviertan unas propuestas de valor en percepciones, a través de las cuales los integrantes de las organizaciones incorporen en su comportamiento estos valores y a la vez se

traduzcan en prácticas que evidencien la manera en que los valores guían las decisiones y tareas de la organización (Rivas, 2005)

Permite una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de esta, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.

Determina el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia, ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores y la verificación de los grupos de referencia.

La Matriz Axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo valores y principios versus grupos de referencia, que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.

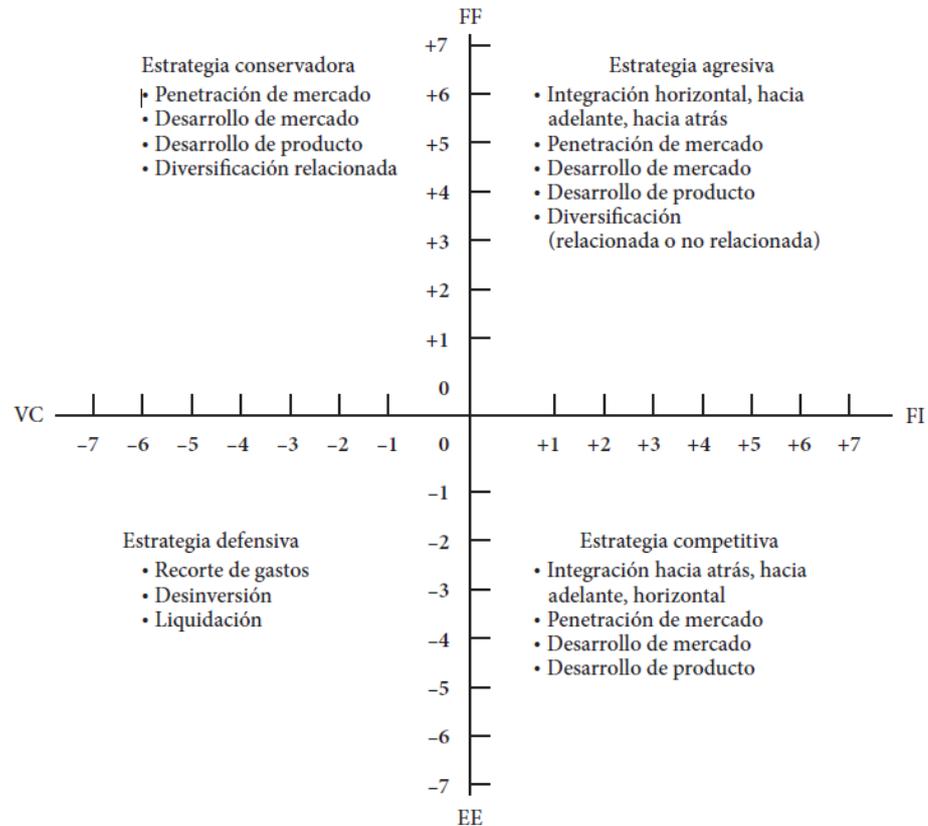
Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Según (David F. , 2013)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), otra poderosa herramienta de adecuación Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Gráfico 3: Posición estratégica y evaluación de la acción



Fuente: (David F. , 2013)

El gráfico de la posición estratégica permite identificar las estrategias que se deben buscar y aplicar en el desarrollo de la planificación estratégica, se dividen en cuatro cuadrantes, el primero se desarrollan las estrategias conservadoras, que son para el desarrollo del mercado y del producto, penetración del mercado y diversificación, en el segundo cuadrante se desarrollan las estrategias agresivas o de integración hacia adelante, en el tercer cuadrante se generan las estrategias defensivas, de recorte de gastos, liquidaciones y en el último cuadrante se desarrollan las estrategias competitivas o de integración hacia atrás con desarrollo del producto y del mercado.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos

cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el desarrollo de la matriz PEYEA también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE (Evaluación de factores externos) y EFI (Evaluación de factores internos). Otras variables que suele incluirse, Por ejemplo, en general el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo son considerados factores determinantes de la fortaleza financiera de una empresa. Al igual que la matriz FODA, la matriz PEYEA debe adaptarse a la organización que se está estudiando y, en la medida de lo posible, estar basada en información objetiva.

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje Y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.

6. Trazar un *vector direccional* que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección.

Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategias que deberían implementarse: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa se ubica en el *cuadrante agresivo* (el cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de

- 1) aprovechar las oportunidades externas,
- 2) superar las debilidades internas, y
- 3) evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación. (David F. , 2013)

La matriz PEYEA permite conocer la posición estratégica de la empresa y ayuda a determinar la acción que se debe aplicar para cada eje, es decir que las estrategias que se van a establecer son generadas a partir del posicionamiento el cual puede ser conservador, agresivo, defensivo o competitivo.

Evaluación Externa

Según (David, 2013)

El propósito de la auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar.

Como sugiere el término limitada, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación.

Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales.

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo.

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además, tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores.

Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.

La creciente complejidad de los negocios actuales queda evidenciada por el hecho de que más países están desarrollando sus capacidades y su voluntad de competir agresivamente en los mercados mundiales.

Tanto los países como las empresas de todo el orbe están dispuestos a aprender, a adaptarse, a innovar y a inventar para competir con éxito en el mercado. En Europa y Asia hoy en día existen más tecnologías nuevas y competitivas que nunca antes.

Fuerzas económicas

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables.

Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae.

Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño.

Fuerzas tecnológicas

En casi todas las industrias, las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones.

Además, tienen algunas variables políticas, gubernamentales y legales, regulaciones y desregulaciones gubernamentales, cambios en las leyes fiscales aranceles especiales comités de acción política tasas de participación de los votantes número, severidad y ubicación de las manifestaciones gubernamentales número de patentes cambios en las leyes de patentes leyes de protección del medio ambiente nivel de los gastos de defensa legislación sobre la igualdad de empleos nivel de los subsidios gubernamentales legislación antimonopolios entre otras.

En la actualidad ninguna compañía o industria está aislada de los nuevos desarrollos tecnológicos. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave constituyen la parte más importante de la auditoría externa de administración estratégica.

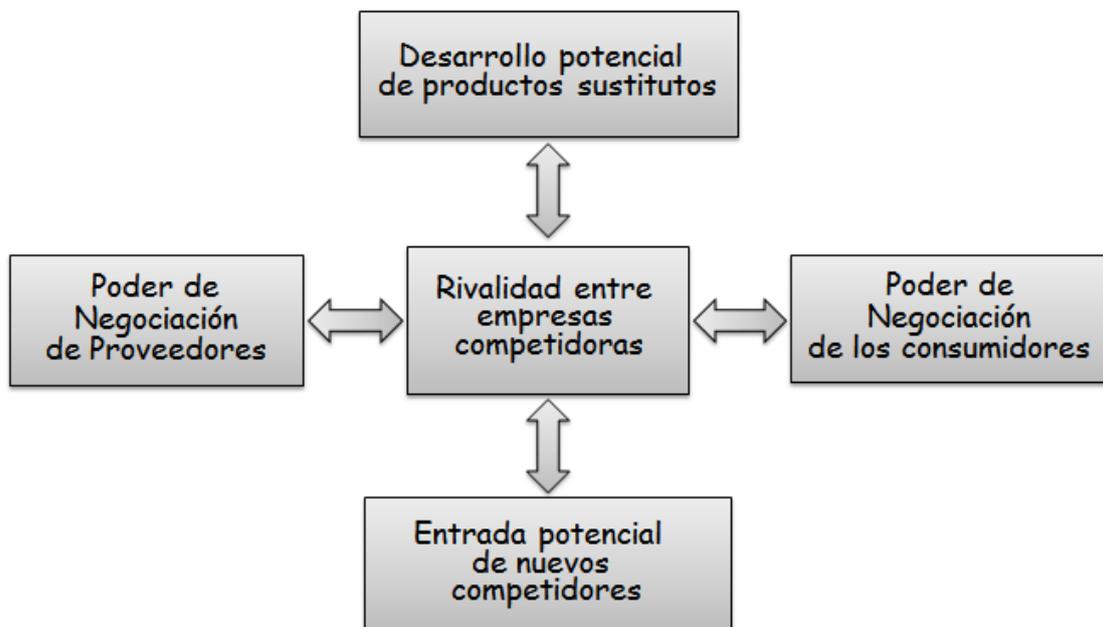
Fuerzas competitivas

Una parte importante de las auditorías externas es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. (David, 2013)

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

Gráfico 4: Modelo de competencia de las cinco fuerzas



Fuente: (David, 2013, pág. 76)

El modelo de competencia de las cinco fuerzas que busca elaborar el presente estudio se basa en el potencial de los productos sustitutos mediante la diversificación de productos además de mejorar el poder de negociación con los compradores y proveedores, en busca de generar mejor rentabilidad y de esta manera ser competentes en relación a los competidores actuales y los nuevos.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias.

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que

incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria.

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados.

Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes

complementarios. Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva.

Herramientas y técnicas de pronóstico

Ningún pronóstico es perfecto, e incluso algunos pronósticos son enormemente imprecisos. Este hecho acentúa la necesidad de que los estrategas dediquen suficiente tiempo y esfuerzo al análisis de los datos en que están basados los pronósticos publicados, y al desarrollo de sus propias proyecciones. Las oportunidades y amenazas externas clave pueden identificarse de manera eficaz solamente por medio de buenos pronósticos. Los pronósticos acertados pueden proporcionar a las organizaciones ventajas competitivas importantes. En cualquier caso, la proyección es vital en el proceso de administración estratégica y en el éxito de las organizaciones.

Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva y para su construcción se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Elabore una lista teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

La elaboración y puntuación puede estar representada así:

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra.

Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.

En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica.

La matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el

desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización. (Thompson A. , 2012, págs. 64-123)

Análisis del entorno externo

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos que son críticos para el éxito. En la MCPE se pueden incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero sólo las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas. (David, 2013, pág. 191)

Fuerzas de Porter

Para (David, 2013) “el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias”.

Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar de manera directa las oportunidades y amenazas que se tienen frente a los clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos y nuevos competidores.

Matriz de crecimiento BCG

Según (Ruiz, 2017) “La matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado”.

Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico.

Matriz de Perfil Competitivo

Según (David, 2013)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado.

Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. (David, 2013, pág. 82)

A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna.

POA (Plan Operativo Anual)

Para (Roche, 2005) “se convierte en una herramienta útil para evaluar el desempeño del personal. El POA define muy nítidamente los proyectos y tareas a desarrollar, los responsables, las fechas, los resultados esperados, los productos finales.”

El plan operativo anual, es un documento donde se encuentra detallado y enumerado todas las actividades a seguir, para lograr los objetivos durante un periodo de tiempo, por lo general este plan tiene una duración de un año. El POA tiene que ir ligado a la planificación de la empresa.

Entonces un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa.

Plan

“Es el instrumento de la planificación que comprende una estructura de operaciones a realizar, ordenadas de manera coherente, coordinada y, además implementada con los recursos disponibles.” (Pérez Rosales, 2010, pág. 226)

Conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción.

Plan de acción

De acuerdo a (Corominas, 2006) el plan de acción:

Es una declaración precisa y clara de la finalidad que persigue una empresa o entidad, es decir, una relación escrita que da pautas y norma los procedimientos que han de seguirse para que el organismo cumpla con la misión para la cual ha sido creado.

El plan de acción se va a establecer en la matriz del tablero de control, ya que esta matriz busca establecer planes de acción en base a los indicadores de gestión buscando cumplir con los objetivos o metas y controlar que las estrategias que se van a implementar cumplan con su objetivo.

Alta dirección

De acuerdo con (Pérez Rosales, 2010, pág. 26) la alta dirección es “Grupo de funcionarios que ocupa el vértice de la estructura de la organización jerárquica y cuyas funciones se caracterizan por prevalecer en ellas las actividades previsoras sobre las demás funciones de la dirección.”

La alta dirección se encarga de trazar los puntos a seguir en el proceso de la planeación y es el responsable de que estos puntos estén direccionados a cumplir con los objetivos generales de la organización.

Seguimiento y evaluación

Según (Pérez Rosales, 2010, pág. 145) la evaluación “Es el proceso que tiene como objeto inmediato la apreciación en el desempeño del trabajo, siendo su fin último el de propiciar y consolidar su realización como persona a través del trabajo.” Su uso en el tema estudiado es analizar el desempeño de los diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y corregir, en caso de que fuera necesario.

Estrategia

Según (Freedman, 2013) “la palabra estrategia sigue siendo la mejor para expresar el proceso de ideas anticipatorias referidas a acciones dirigidas a conseguir nuestros objetivos de acuerdo con nuestras posibilidades.”

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, pero depende de varios factores como el objetivo que se plantea, el mercado hacia donde está dirigido un plan, los recursos con los que se cuenta, etc.

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo, viene de la disciplina militar, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad lograr un objetivo, es sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, siempre beneficioso.

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Mejora continua

Para (Pérez Rosales, 2010, pág. 198) es el “Método administrativo, opuesto a la reingeniería, consiste en elevar la eficiencia de los procesos de manera continua y gradual. Se aplica en todos los niveles de la empresa, por medio del funcionamiento de los denominados círculos de la calidad.” Se enfoca en solucionar problemas de manera constante y sin involucrar de forma directa el dinero, con la ayuda de pequeños grupos de apoyo quienes exponen sus ideas de solución más óptima a un problema, de esta forma se reduce el margen de error y se mejora la calidad de los procesos y del producto.

Florícola

Según la Revista Gestión:

Los años de prosperidad para las flores ecuatorianas han quedado atrás. Desde 2015 el sector experimentó una serie de dificultades como la sobreoferta existente en el mercado internacional, la pérdida de participación de mercados importantes, la devaluación de monedas de los principales competidores (Colombia y Kenia) y factores como el clima que han afectado la producción de flores y restada competitividad al sector. Pero, a pesar de esta situación, el sector busca mantenerse competitivo. (Revista Gestión, 2016)

Sirve de referencia para que el estudio se enfoque en la búsqueda de la competitividad de las empresas porque la industria florícola desde el año 2015 se

encuentra atravesando situaciones críticas económicas por las amenazas de carácter externo lo cual no podemos controlar, pero si enfrentar con la aplicación inteligente de herramientas administrativas.

CAPÍTULO I.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO SITUACIONAL

1. Análisis externo

En base a información de temas como economía mundial, geopolítica y mercados internacionales, facilidades de logística, competidores, se determina el macroambiente.

1.1. Macroambiente

Para (Chavarría, Rojas, & Sepúlveda, 2002, pág. 110) el macro ambiente “Está compuesto por fuerzas que tienen efectos contrarios en la competitividad de las empresas: por un lado, moldean las oportunidades y fortalezas, mientras que por otro presentan amenazas y debilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.” Existen seis factores que determinan el entorno de la empresa:

- Factores políticos
- Factor económico
- Factor social
- Factor tecnológico
- Factor ambiental
- Factor Legal

1.1.1. Factores políticos

La base principal del gobierno Ldo. Lenin Moreno es el socialismo del siglo 21, modelo social, económico y político que comparte con otros gobiernos latinoamericanos, recupera para el estado el papel rector en la economía y prioriza al ser humano sobre el capital.

El gobierno ya ha tomado medidas a favor del sector productivo, como la reducción de aranceles a materias primas y bienes de capital. También se han bajado los

costos de la energía eléctrica a la industria, hay incentivos tributarios para quienes reinviertan sus utilidades o contraten personal, créditos de la banca pública y menores costos financieros reales en la banca privada. (Ochoa, 2014)

Cabe recalcar que el gobierno actual, ha planteado políticas enfocadas a la protección al consumidor; mecanismos de control de calidad y procedimientos de defensa de consumidores, preservación del medio ambiente; con programas de producción, consumo, uso de recursos naturales y de energía.

1.1.2. Políticas de Centro (Acuerdos comerciales)

La priorización de las obras de carácter social y el impulso a ciertos sectores productivos caracteriza a este gobierno, el apoyo a los agricultores, el cuidado al medio ambiente son puntos clave en el giro del negocio y cualquier cambio en ellos afecta directamente al sector floricultor.

Existen acuerdos comerciales entre los países integrantes del MERCOSUR, con rebajas arancelarias importantes, también acuerdos MERCOSUR- otros países (ej. Chile, India), acuerdos MERCOSUR – otros bloques (ej. CAN -Comunidad Andina de Naciones, SACU -Unión Aduanera de África Austral), y también están los acuerdos más generales (ej. Argentina – Bolivia; Argentina-Cuba), son los llamados AAP (Acuerdos de Alcance Parcial) y ACE (Acuerdos de Complementación Económica), dentro del marco de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración); además, también existen los Acuerdos de Alcance Regional que benefician a todos los países integrantes. (Asesoramiento en Comercio Exterior, 2009)

El comercio internacional tiene como importancia alta el buscar beneficios comerciales, disminución de aranceles y tasas aduaneras para los países participantes, con el fin de facilitar el dinamismo del comercio entre los países en el caso del Ecuador contamos con varios acuerdos que facilitan y mejoran el comercio entre los países, como son los siguientes acuerdos y regímenes preferenciales:

- Acuerdo de Cartagena (Comunidad Andina) países relacionados: Perú,

Colombia, Bolivia y Ecuador

- Convenio de complementación del sector Automotor países relacionados: Colombia, Ecuador y Venezuela
- Acuerdo de Complementación Económica entre Ecuador y Guatemala
- Sistema Generalizado de Preferencias- SGP Unión Europea
- Trato Arancelario a las mercancías originarios del Ecuador en el marco de UE
- Sistema Generalizado de Preferencias- SGP países relacionados: Canadá, Japón, Suiza, Noruega, Turquía, Nueva Zelanda, Corea del Sur, Rusia, y Estados Unidos.
- Acuerdo Regional Apertura de Mercados AR-AM países relacionados Ecuador, Panamá y México
- Acuerdo de Alcance Parcial No. 29 países relacionados: Ecuador y México
- Acuerdo de Complementación Económica No. 65 países relacionados: Ecuador y Chile
- Acuerdo de Complementación Económica No. 59 países relacionados: Mercosur y CAN
- Acuerdo Regional Relativo a la Preferencia Arancelaria Regional AR.PAR. No.4 países relacionados: Ecuador, Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Cuba, Uruguay y Panamá.
- Acuerdo de Alcance Parcial entre el Gobierno de la República de Nicaragua y el Gobierno de la República del Ecuador y Nicaragua

Connotación Gerencial

Oportunidad

Se considera de gran importancia porque al pertenecer el Ecuador a estos acuerdos comerciales la empresa se beneficia de las importaciones y exportaciones, ya que permite considerar las rebajas arancelarias y recibir los equipos a un precio más competitivo y facilita las ventas, y esto permite que el enfoque de la empresa sea bajo el liderazgo en costos. (Alto impacto)

Riesgo País

El Riesgo País es la medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países, comprende la capacidad o incapacidad de cumplir con los pagos del capital o de los intereses al momento de su vencimiento. Es un índice que pretende exteriorizar la evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la Deuda Externa emitidos por gobiernos de países emergentes. Se lo calcula para poder determinar, de la mejor manera posible, cuál será el riesgo de una inversión en un país determinado, y para que los inversionistas decidan mediante esta herramienta en qué nación colocar sus divisas.

Tabla 3: Tabla de Riesgo País

Riesgo País
Consulta generada desde
Julio-01-2018 hasta Julio-15-2018

FECHA	VALOR
Julio-15-2018	653.00
Julio-14-2018	653.00
Julio-13-2018	653.00
Julio-12-2018	680.00
Julio-11-2018	683.00
Julio-10-2018	657.00
Julio-09-2018	653.00
Julio-08-2018	665.00
Julio-07-2018	665.00
Julio-06-2018	665.00
Julio-05-2018	689.00
Julio-04-2018	720.00
Julio-03-2018	720.00
Julio-02-2018	752.00
Julio-01-2018	761.00

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)

Análisis

La empresa considera que existen mayores vulnerabilidades fiscales y externas del país y una creciente carga de deuda e intereses que enfrenta el país y una falta de flexibilidad monetaria restringen las opciones de política que puede tomar el Gobierno recién asumido.

Al ser consultada sobre si el alto endeudamiento agregado que incluye deuda interna y externa está siendo tomado en cuenta por las calificadoras de riesgo, la funcionaria respondió que la actual manera de medir la deuda que toma en cuenta solo la deuda externa y no la interna entre entidades públicas, tiene que ver con una metodología internacional, que no ha sido creada por el Banco Central del Ecuador.

Connotación Gerencial

Amenaza

El riesgo país desde este año alcanza altos niveles, hasta llegar actualmente a 653 puntos, lo que significa un 6,53% de riesgo sobre la tasa referencial, esto se debe, a varios factores políticos y económicos en el país, como la orientación social del Gobierno, la importancia que se da al cumplimiento de las obligaciones de deuda externa y mejora la confianza de los mercados en la capacidad del Estado ecuatoriano para hacer frente a sus deudas y obligaciones e influyen directamente en la inversión extranjera. (Bajo Impacto).

Imposición de Tasas Arancelarias

Las prestaciones son el instrumento principal para que las personas puedan acceder a sus consumos de manera inmediata, y se basan en las tasas de interés activa que cobran las entidades financieras por los préstamos otorgados para promover la reactivación de la economía a través del aumento del consumo financiado por el sistema financiero nacional.

Según (El Comercio.com, 2018)

Al modificar aranceles, Ecuador debe respetar los porcentajes arancelarios establecidos a través de negociaciones comerciales o acuerdos bilaterales o multilaterales para evitar demandas ante la OMC (Organización mundial de comercio) o medidas de retorsión, es decir, que otros países apliquen la misma medida contra Ecuador. El Gobierno asegura que ese escenario no es factible porque está haciendo una revisión cuidadosa y apegada a lo que establece la OMC. De hecho, el proceso no solo implica subir aranceles, sino, incluso, reducción en ciertos casos. "En bienes de capital se ha pedido que se verifique si hay maquinaria que no debería pagar aranceles y ahora se está cobrando. Ahí deberíamos disminuir aranceles para darle las herramientas al empresario para que fabrique más aquí". Roberto Aspiazu, director del Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE), considera que si la idea es reducir importaciones, la reducción de aranceles a la maquinaria e insumos tendrá un efecto contrario. De ahí que ve difícil que se cumpla la meta de bajar las importaciones en USD 800 millones este año. Los bienes de consumo, que tendrían más arancel, "representan el 20% del total de importaciones". El empresario empresarial espera conocer cuándo se aplicará la medida. Según el Gobierno, las resoluciones se irán aplicando paulatinamente. A eso habrá que sumar la emisión de 16 reglamentos técnicos para productos que necesitarán control de importación.

La imposición arancelaria como medida de fomentar los ingresos del estado, como lo determinó el gobierno de Lenín Moreno con la tasa de control aduanero para todas las importaciones de bienes, pueden ser medidas que hagan que el Ecuador deje de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), esto podría ser un efecto gravísimo en la economía ecuatoriana, que afecta directamente a la demanda y de manera relativa a la oferta, ya que es parte de las relaciones de comercio entre los países implicados.

Un claro ejemplo son las discusiones que se manejan hoy entre Estados Unidos y China quienes están ingresando a una guerra comercial imponiéndose entre ellos restricciones e imposiciones de aranceles a sus importaciones, estas son medidas económicas impositivas que no permiten mantener las relaciones comerciales y que

fomentan una contracción económica, que afecta directamente a la sociedad y a las empresas.

Análisis

Es claro y evidente que imponer tasas arancelarias a las importaciones y exportaciones afectan de manera directa al comercio entre los países, cuando estas son basadas como medidas unilaterales sin argumento válido y aceptado por las dos partes. Esto ocasiona que el país exportador lo tome como mala práctica de comercio y establezca medidas drásticas de igual manera a las Exportaciones hechas desde Ecuador, por lo tanto se considera como una amenaza para mantener negociaciones internacionales. (Alto impacto).

Connotación Gerencial

Amenaza

Se considera amenaza importante por ser un país que sus ingresos dependen directamente de las exportaciones, ya que en toda aplicación política comercial se puede ganar o perder, lo importante es mantener una balanza que permita dinamizar la economía para lo cual se debe tomar en cuenta aspectos que permitan mantener a las exportaciones sobre las importaciones y esto se va a lograr si se mantienen las relaciones comerciales internacionales sin agredir a los países con malas prácticas comerciales . (Medio Impacto).

1.1.2. Factores económicos

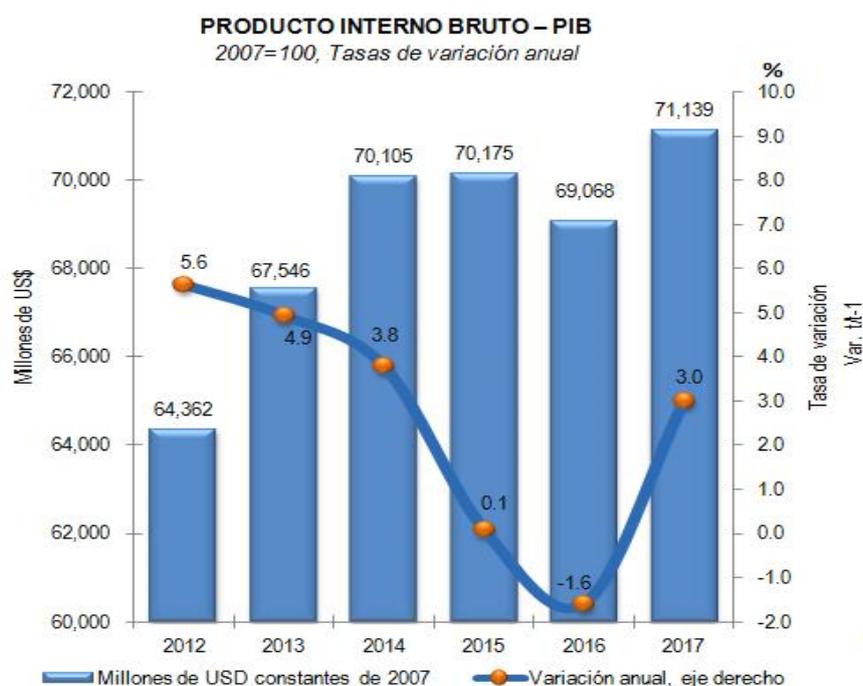
Son los elementos que afectan directamente en el poder adquisitivo de los consumidores y hacen vulnerables a sus patrones de consumo, tanto al consumo doméstico como al crecimiento económico nacional, territorial, rural, actividad del segmento de mercado y los niveles de distribución de los ingresos.

El PIB

El producto interno bruto de un país es el valor monetario total de la producción de bienes y servicios en el interior del país, en un periodo de tiempo determinado, generalmente de un año.

Según el (Ecuador, Banco Central, 2018) el PIB “en el año 2017 registró un crecimiento en términos reales de 3.0%. Este dinamismo se explica principalmente por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones.”

Gráfico 5: PIB del 2012 al 2017

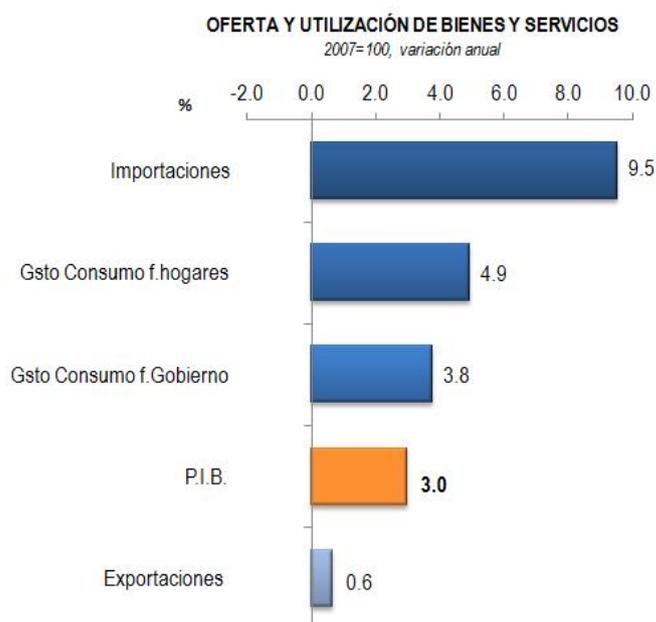


FUENTE: (Ecuador, Banco central, 2017)

En el gráfico se puede evidenciar el decaimiento del PIB en los últimos cinco años y que cambia de rumbo a partir del 2017 que la curva va ascendiendo de manera significativa a la variación del PIB, dando un giro positivo y llegando a un crecimiento del 3% con respecto al año anterior, este análisis proporciona información para saber el valor total de los bienes y servicios finales producidos en el Ecuador durante

los periodos establecidos y saber la variación que está teniendo para conocer si afecta en la evaluación de factores internos.

Gráfico 6: Oferta y Utilización de Bienes y Servicios



Fuente: (Federación ecuatoriana de exportadores, 2018)

Gráfico 7: Variación anual de PIB



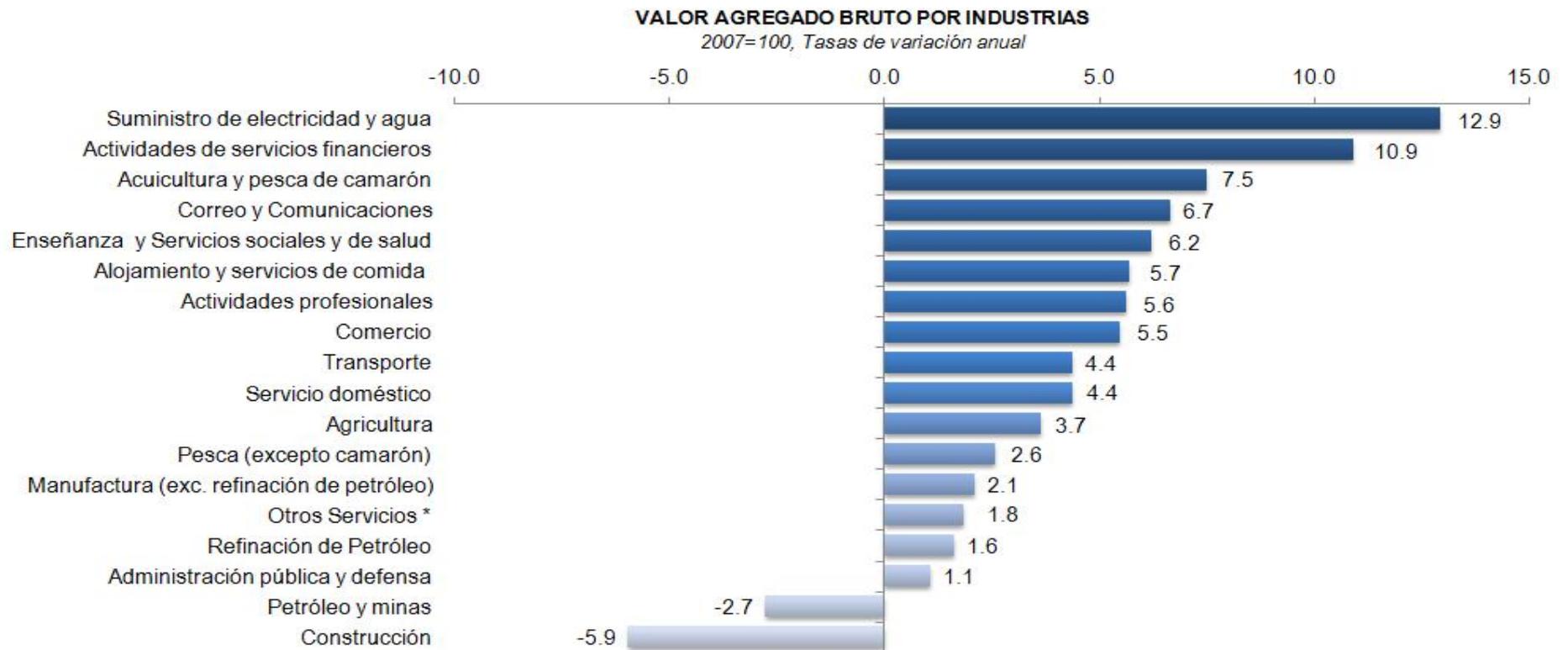
Fuente: (Federación ecuatoriana de exportadores, 2018)

Las Exportaciones presentaron un incremento de 0.6% con respecto al 2016, contribuyendo positivamente a la variación del PIB en 0.18 puntos porcentuales, en donde se destaca el crecimiento de banano, café y cacao, 6.3%; camarón elaborado, 10.0%; pescado y otros productos acuáticos elaborados, 2.6%; aceites refinados de petróleo, 20.9%; flores 7.0%; entre otros. (Federación ecuatoriana de exportadores, 2018)

El sector exportador apoyó de manera positiva al crecimiento del PIB con 18% y está compuesto por varias industrias entre ellas, la exportación de flores frescas que aportó con el 7% al rubro de las exportaciones totales, esto quiere decir que el mercado se encuentra en crecimiento y que las exportaciones de flores tienen demanda en los distintos países y constituye una ventaja con respecto al resto de industrias.

El VAB de la Agricultura, mostró un crecimiento anual de 3.7%. Cabe señalar que esta actividad económica representa a las actividades agrícolas del país de la cual la floricultura forma parte.

Gráfico 8: Valor Agregado Bruto por industrias



Fuente: (Federación ecuatoriana de exportadores, 2018)

PIB enfoque de la Producción

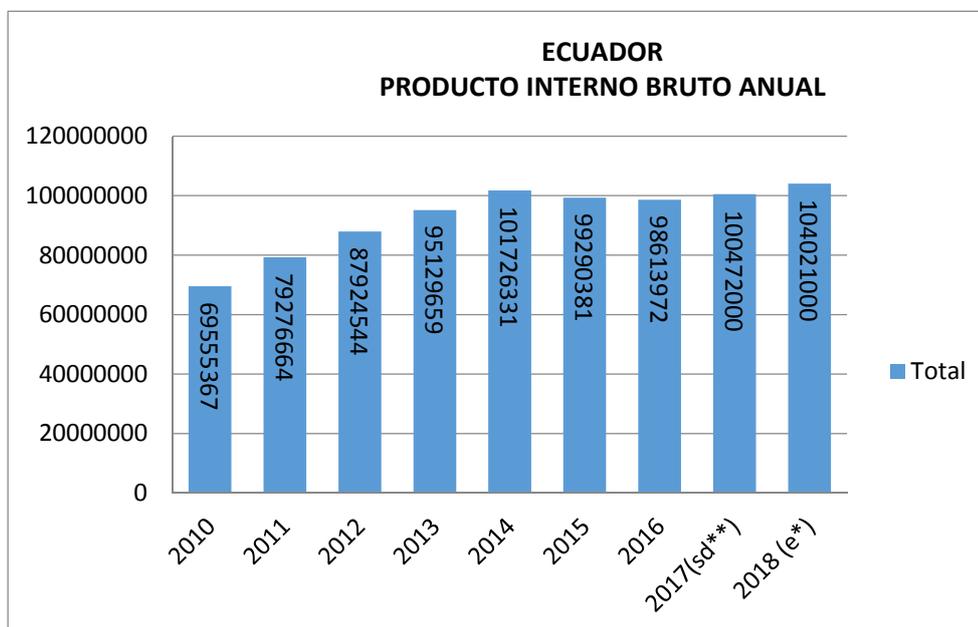
Tabla 4: Producto Interno Bruto

Producto Interno Bruto
(Miles de dólares)

AÑO	PIB
2010	69.555.367
2011	79.276.664
2012	87.924.544
2013	95.129.659
2014	101.726.331
2015	99.290.381
2016	98.613.972
2017(sd**)	100.472.000
2018 (p*)	104.021.000

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Ecuador, Banco central, 2017)

Gráfico 9: PIB 2010 al 2018



**sd: semidefinido

*e: expectativa

Elaborado por: Ángel Manosalvas
FUENTE: (Ecuador, Banco central, 2017)

Análisis

El crecimiento económico oculta las verdades heterogéneas de los sectores que componen la economía del Ecuador, sin embargo es evidente que el crecimiento constante, de acuerdo al gráfico su auge fue en el 2014 y con las mismas expectativas en el 2018 donde se registró un mayor crecimiento en relación a años anteriores, volviendo a contraerse a partir del 2015 desciende hasta el 2016 y empieza a subir tomando en consideración la expectativa provisional del 2018, lo que quiere decir que va generar mayor productividad en cuanto a bienes y servicios para facilitar los insumos y materias primas en general.

Connotación Gerencial

Oportunidad

El crecimiento del PIB beneficia directamente al sector florícola por que los costos de materias primas e insumos son más fáciles de adquirir, esto es una ventaja ya que se hace más sencillo producir y comercializar en el mercado internacional como destinatario final. (Alto impacto)

PIB Sector Agricultor

Según (Navarro, 2016)

La contribución al PIB es relativamente modesta (6,6 % actual), donde la agricultura (incluida la pesca) representa el 29,3% del empleo, de modo que la productividad de la mano de obra del sector equivale a una sexta parte aproximadamente del nivel del resto de la economía. Al mismo tiempo, en comparación con otros sectores, la agricultura es un importante receptor de asistencia presupuestaria. Aunque los resultados de la primera y última Reforma Agraria (1964 y 1973) no han sido lo suficientemente sustanciales como para que presenten repercusiones importantes en la productividad.

A pesar de que en las últimas décadas Estados Unidos se encuentra como tercer productor mundial de flores frescas, según (Alarcón, 2009, pág. 15) “este mercado

se ha surtido cada vez más de las importaciones y se ha convertido en un destino importante para los floricultores sudamericanos, especialmente de Colombia y Ecuador, por su fuerte demanda y altos ingresos disponibles.”

Análisis

El sector florícola de Quito hace alarde de representar una gran parte del sector productivo de esta capital que le da un gran valor al producto interno bruto ecuatoriano. El consumo de flores frescas en los hogares extranjeros tiene tendencia ascendente y lo considerable es que las dos terceras partes de su consumo son de acuerdo a sus importaciones como es el caso de Estados Unidos, lo cual su crecimiento de consumo tiene el Ecuador como una oportunidad de este cliente potencial.

Se considera que la economía del país se está recuperando ya que los indicadores macroeconómicos evidencian que los índices más altos se dieron en el primer semestre del 2016 porque al iniciar el segundo semestre se evidencia tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto.

Según (Ecuador, Banco Central, 2018) “El comportamiento de la Formación Bruta de Capital Fijo (inversión) está muy relacionada con la evolución de las importaciones de bienes de capital y también está impulsando el crecimiento de la economía.”

Connotación Gerencial

Oportunidad

La tendencia del sector florícola es avanzar cada día más en su producción y las cifras son muy alentadoras, los últimos años han sido excelentes, a tal punto que, gran parte de los ingresos de la economía quiteña se deriva de las exportaciones de productos no petroleros que se generan en la ciudad y en áreas de su influencia. Tal es el caso que, para los años 2013 al 2016 se ha producido un volumen de ingreso monetario de \$ 709 millones anuales, lo que permite decir que las ventas capitalinas son una de las más importantes del sector floricultor nacional. Además es un

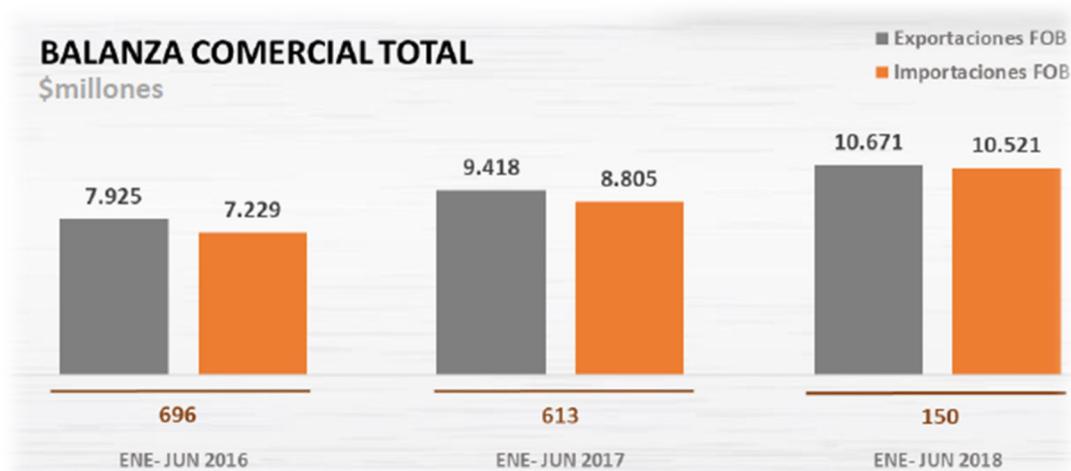
indicativo que frente a un sector exitoso y frente a una actividad económica en auge y en crecimiento, existen también, grandes oportunidades y posibilidades de empleo. (Alto impacto)

Balanza Comercial

Según (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013) “Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones.” Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones.

Balanza comercial del Ecuador (toneladas métricas en miles y valor FOB en millones)

Según (Ecuador, Banco Central, 2018) “La Balanza Comercial Total en el período enero – mayo de 2018, registró un superávit de USD 197 millones, 75% menos que el resultado obtenido en el mismo período del año 2017 (USD 778.1 millones).”



Fuente: (Federación ecuatoriana de exportadores, 2018)

Hasta junio del 2018 la balanza comercial total presenta un superávit de \$150 millones de dólares la diferencia entre importaciones y exportaciones no es significativa en este periodo.

Tabla 5: Balanza Comercial

	Ene - May 2015		Ene - May 2016		Ene - May 2017		Ene - May 2018		Variación 2018 - 2017	
	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	USD FOB	
									Absoluta	Relativa
Exportaciones totales	13,309.0	8,169.0	13,045.9	6,416.0	13,370.8	7,921.3	12,944.2	9,004.7	1,083.4	13.7%
<i>Petroleras</i>	9,237.1	3,115.2	8,950.8	1,816.1	8,958.0	2,772.0	8,349.8	3,520.4	748.4	27.0%
<i>No petroleras</i>	4,071.8	5,053.9	4,095.1	4,599.9	4,412.8	5,149.3	4,594.4	5,484.2	335.0	6.5%
Importaciones totales	6,588.8	9,285.3	5,362.3	6,011.6	6,507.3	7,133.2	7,064.0	8,807.7	1,674.4	23.5%
<i>Bienes de consumo</i>	379.7	1,807.3	297.4	1,268.5	335.8	1,418.7	408.9	1,925.0	506.3	35.7%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	1.0	47.7	1.1	47.6	1.5	59.9	1.6	66.5	6.6	10.9%
<i>Materias primas</i>	3,139.8	3,057.9	2,677.4	2,204.9	3,587.4	2,733.4	3,824.0	3,009.7	276.3	10.1%
<i>Bienes de capital</i>	236.0	2,499.5	153.6	1,600.8	156.7	1,646.4	227.6	2,101.0	454.6	27.6%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	2,830.1	1,853.0	2,230.1	871.5	2,423.4	1,252.8	2,599.8	1,678.3	425.5	34.0%
<i>Diversos</i>	2.2	19.9	2.6	18.2	2.5	19.9	2.1	27.2	7.3	36.8%
<i>Ajustes (3)</i>		-		0.09		2.17		-		-100.0%
Balanza Comercial - Total		-1,116.2		404.3		788.1		197.0	-591.1	-75.0%
Bal. Comercial - Petrolera		1,299.4		951.4		1,510.2		1,836.9	326.6	21.6%
<i>Exportaciones petroleras</i>		3,115.2		1,816.1		2,772.0		3,520.4	748.4	27.0%
<i>Importaciones petroleras</i>		1,815.8		864.6		1,261.8		1,683.6	421.8	33.4%
Bal. Comercial - No petrolera		-2,415.6		-547.1		-722.2		-1,639.9	-917.7	-127.1%
<i>Exportaciones no petroleras</i>		5,053.9		4,599.9		5,149.3		5,484.2	335.0	6.5%
<i>Importaciones no petroleras</i>		7,469.5		5,147.0		5,871.4		7,124.1	1,252.7	21.3%

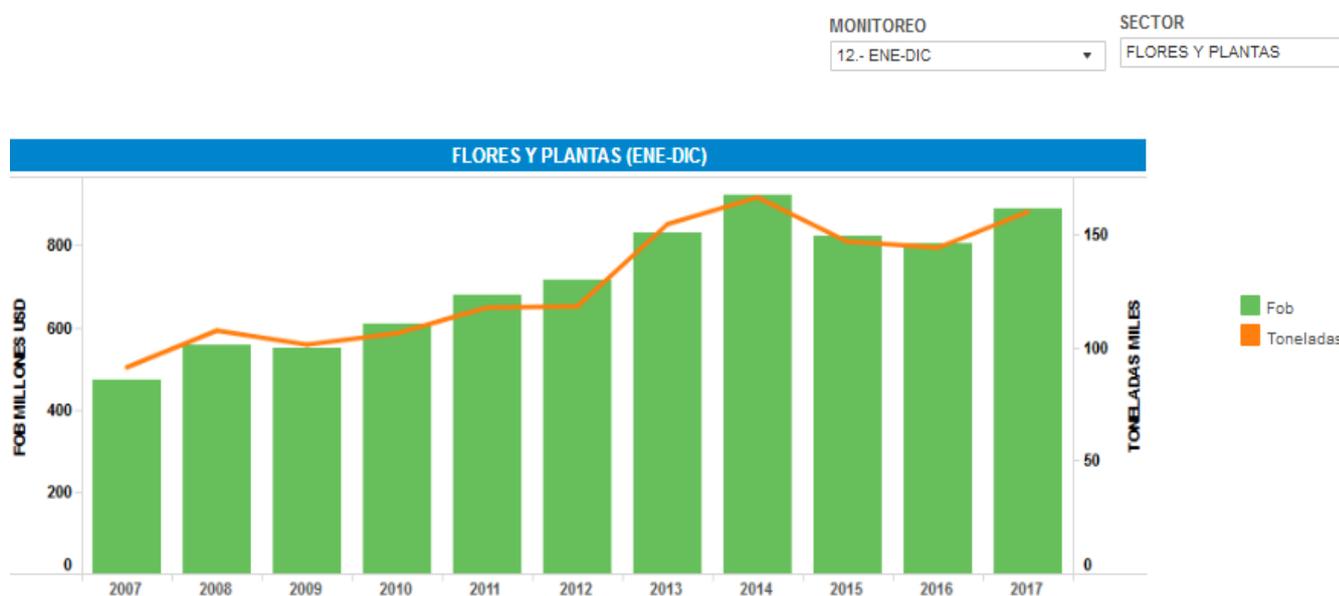
Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)

Las Exportaciones No petroleras se incrementaron en un 6.5% en relación con el año 2017, lo que quiere decir que hay un progreso relativo en las exportaciones en general, esto aporta a que la Balanza Comercial mantenga variaciones positivas.

Gráfico 10: Evolución de las Exportaciones No petroleras

Evolución de las Exportaciones No Petroleras por Sector



Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Tabla 6: Variaciones de flores y plantas

VARIACIONES FLORES Y PLANTAS (ENE-DIC)										
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
FOB %	18,20%	-1,77%	11,37%	11,19%	5,61%	16,09%	10,67%	-10,63%	-2,15%	10,45%
TON %	17,84%	-5,74%	4,89%	10,77%	0,44%	30,75%	7,65%	-11,75%	-1,84%	11,00%

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Tasa de crecimiento de promedio anual

Tabla 7: TCPA flores y plantas

TCPA FLORES Y PLANTAS (ENE-DIC)										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
FOB. %	18,20%	7,75%	8,94%	9,50%	8,71%	9,91%	10,02%	7,19%	6,11%	6,54%
TON. %	17,84%	5,39%	5,22%	6,58%	5,33%	9,19%	8,97%	6,13%	5,22%	5,78%

Fuente: (Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Análisis

Según las variaciones de las exportaciones de flores y plantas que a partir del 2007 empezaron con 18,20% del valor FOB en relación al crecimiento anual, el sector florícola tuvo contracciones en el 2009, 2015 y 2016 pero únicamente siendo en el 2014 su representación máxima con 16.09% del valor FOB de exportaciones, declive más evidente fue en el 2016 con -2.15% por responsabilidad del gobierno y aspectos económicos que se han venido suscitando, como es la crisis Rusa, la mala gestión de relaciones internacionales y la escasa gestión de tratados comerciales son las fueron ocasionando que Ecuador pierda sus ventajas competitivas frente a Colombia y Perú que son grandes exportadores de flores. Pero en el 2017 tiene un significativo crecimiento de las exportaciones en el sector con 10.45% en relación al año anterior, lo que significa que Ecuador tiene posibilidades de establecer mejor capacidad competitiva para fortalecer las exportaciones.

Connotación Gerencial

Oportunidad

La balanza comercial para la empresa Royalflowers S.A. representa una oportunidad de carácter alta, debido a que las exportaciones constituyen su principal actividad económica y ha tenido un incremento en el último año por lo que debe aprovechar la oportunidad para agregar valor y calidad a los productos para fidelizar a los clientes. (Alto impacto)

Inflación

Según (Schuldt & Acosta, 2005)

Su visión para la inflación es producto de la dinámica política subyacente al capitalismo democrático contemporáneo, en que resulta indispensable investigar quienes se benefician y quienes sufren de ella para comprender su dinámica y sus efectos.

No se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis, adelantos o proyecciones que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

De acuerdo al (Ecuador, Banco central, 2017)

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Las inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficits fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios. Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

La Inflación en el Ecuador

Tabla 8: Inflación mensual

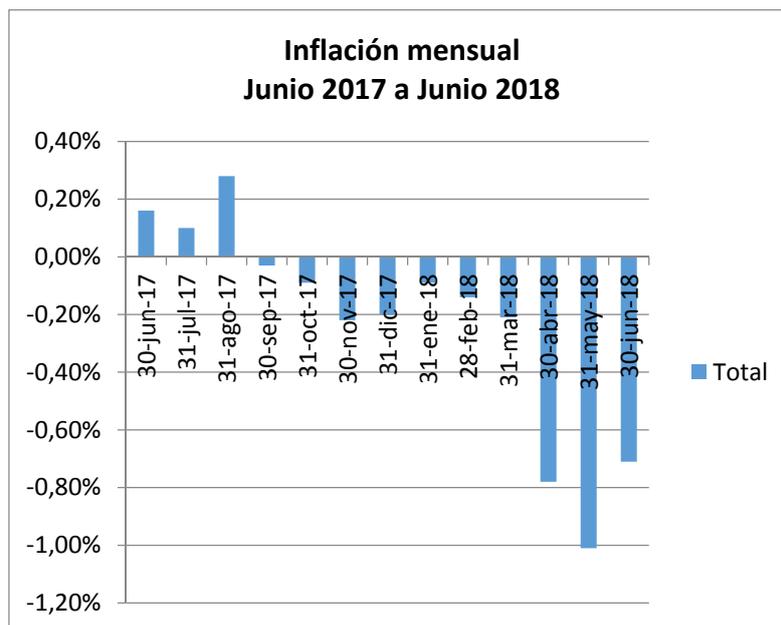
Inflación mensual	
Enero 2017 a Marzo 2018	
FECHA	VALOR
30-jun-18	-0,71%
31-may-18	-1,01%
30-abr-18	-0,78%
31-mar-18	-0,21%
28-feb-18	-0,14%
31-ene-18	-0,09%
31-dic-17	-0,20%
30-nov-17	-0,22%
31-oct-17	-0,09%
30-sep-17	-0,03%
31-ago-17	0,28%
31-jul-17	0,10%
30-jun-17	0,16%

Elaborado Por: Ángel Manosalvas

FUENTE: (Ecuador, Banco central, 2017)

De acuerdo a (Ecuador, Instituto nacional de estadísticas y censos, 2018, pág. 6) “La inflación anual en junio de 2018 (-0,71%) es la más baja desde el 2009, superada por los años 2017, 2016, 2013, 2010, 2014, 2011, 2009, 2015 y 2012 que presentan variaciones anuales de 0,16%, 1,59%, 2,68%, 3,30%, 3,67%, 4,28%, 4,54%, 4,87% y 5,00% respectivamente.”

Gráfico 11: Inflación Mensual



Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Ecuador, Banco central, 2017)

Estas cifras representan los precios en la economía ecuatoriana, los cuales reflejan los índices de precios al consumidor desde junio del 2017 con 0.16% de inflación y ha disminuido provocando deflación con respecto a junio del 2018 que tiene -0,71%. Este cálculo sobre la base de una canasta que tiene más de 400 productos y servicios, ésta es la tasa más baja en el Ecuador desde el 2009. Pero una tasa de deflación no representa una economía estable, además no quiere decir que es apropiada la gestión económica, sino al hecho de la contracción económica y al bajo consumo que obliga a la oferta de bienes y servicios a contener los precios para finalmente mantener ventas.

La inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores, los esquemas de distribución, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social, la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica.

Análisis

A partir de Setiembre del 2017 el Ecuador registró una inflación negativa con respecto a años anteriores y se ha mantenido en deflación hasta junio del 2018 con -0.71% que es la más baja dentro de últimos 10 años según el reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC) por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Existen varios efectos que traerán a la economía una inflación baja.

Según (El Comercio.com, 2017)

En el caso de las exportaciones del país, la caída en los precios puede ayudar a ser más competitivos comparados con Colombia y Perú, que mantienen una inflación más elevada, explicó Albornoz. No obstante, el beneficio es marginal, debido a que los costos de producción de los países vecinos son inferiores, pues cuentan con normativas que les permite manufacturar a precios mucho más bajos que en Ecuador. (El Comercio.com, 2017)

Una baja inflación, según analistas y empresarios, puede ser beneficiosa para los consumidores, porque pueden comprar a precios más económicos. Sin embargo, para una empresa el impacto depende de si compensa la reducción de precios con un aumento de ventas o si logra rebajar costos de producción.

Connotación Gerencial

Amenaza

Los países vecinos, que son los principales competidores de Ecuador, registran tasas de inflación más elevadas. Colombia y Perú mantienen su inflación anual entre el 2 y el 3% y Ecuador está bordeando las tasas de inflación negativa, en el caso de las exportaciones del país, la caída en los precios puede ayudar a ser más competitivos comparados con Colombia y Perú, que mantienen una inflación más elevada. (Medio Impacto)

1.1.3. Factores sociales

La responsabilidad social es la forma en la cual las empresas se comprometen a contribuir al desarrollo humano sostenible, mejorando la calidad del capital económico, social, humano y ambiental, en lugar de erosionarlo y destruirlo, motivo este por lo cual la empresa no se considera como un ente abstracto sino como una institución social, coalición o asociación de agentes económicos aparte de los individuos que la componen, con derechos y obligaciones.

La sostenibilidad tiene sus raíces en el movimiento ambiental, pero en la actualidad existe el consenso sobre la necesidad de equilibrar la triple cuenta o triple balance de resultados de los desempeños económico, social y ambiental aunados al desempeño ético enmarcado en la responsabilidad social.

Agentes Económicos

Los agentes económicos son todos los que intervienen como actores del sistema económico con el fin de promover la economía del país, motivados por el bienestar individual y común.

La familia

Se determina a la familia como un agente económico porque cumple con varias funciones como las de consumidor, trabajador, oferente y ahorrador. Lo que permite que la economía del país sea dinámica y progresista.

Las empresas

Son las organizaciones que trabajan y transforman los factores de producción, que son: el trabajo, la tierra y el capital. Para producir bienes y servicios que satisfagan las diversas necesidades de las personas, familias y sociedad en general, también son los que requieren del trabajo de las familias con el fin de mantener una balanza entre lo que ofrecen y lo que requieren de la sociedad. (La Hora, 2010)

El estado

Forma parte de los principales agentes de la economía del país, porque es el responsable de la gestión de inversión privada y pública, también es un generador de empleo que prevé la seguridad pública y el desarrollo de obras, además de ser quien determina el nivel de impuestos que se debe cobrar a los demás agentes económicos, estableciendo las leyes necesarias para regular los precios y establecer las políticas para la distribución de la riqueza del país.

Análisis

Los agentes económicos son de gran importancia para el desarrollo de la investigación, ya que son todos codependientes de otro para fomentar el desarrollo de cada uno. En otras palabras, la familia forma parte de la mano de obra de las empresas, y las empresas ofrecen servicios y productos para satisfacer las necesidades de las familias. El estado es quien regula las actividades de las empresas y la sociedad en general para que el desarrollo sea distribuido de manera equitativa.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Constituye una oportunidad el ser parte de los Agentes Económicos, ya que la empresa otorga plazas de trabajo para las familias, las familias forman parte de la mano de obra y consumo de las empresas, el estado como principal Agente Económico busca el bienestar general de la sociedad y de las empresas, buscando la reducción de impuestos y facilidades económicas para establecer una empresa de exportación. (Alto impacto)

Mano de Obra

Según (El Comercio.com, 2017) “El año pasado los representantes de empleadores y trabajadores de 21 comisiones sectoriales - una por sector -llegaron a un acuerdo

sobre el alza en 16 sectores y el ministerio definió en el resto.” Es decir que en el Ecuador se toman medidas de sueldos y salarios para promover a las empresas a mejorar la calidad de vida de sus empleados.

El sector agrícola es el área productiva que más empleo genera a escala nacional en el país, solo el 2017 en relación al año anterior se hizo un alza de sueldos y salarios en base a la inflación proyectada del 2.3% el porcentaje se aplicó sobre el valor de cada sueldo sectorial. Como en el caso del trabajador agrícola el año pasado ganaba 379,29 y este año quedó en 386,00, esto se definió como un acuerdo integral entre los trabajadores y empleadores.

Análisis

El Ecuador es un país agrícola, que ha ido tecnificando sus actividades para mejorar la producción agrícola campesina, esto contribuye directamente al sustento de la economía del país, la mano de obra es un aspecto muy común y fácil de encontrar al ser una actividad de dominio del sector campesino, lo que permite contribuir al desarrollo del sector rural.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Para el presente proyecto representa una oportunidad de carácter medio, debido a que a la empresa le facilita la capacidad de producción y contribuye a la calidad de los productos ya que la mano de obra no requiere de mucha ciencia y técnica por lo tanto es más sencilla de encontrar, se optimizan varios recursos como los costos de capacitación y formación. (Alto impacto).

Tendencias de consumo Internacional

De acuerdo con (Sputnik, 2017) “La luz perpendicular, la calidad de la tierra y la altura sobre el nivel del mar permiten que Ecuador coseche flores todo el año y de calidad única, y por eso este país es segundo exportador de flores del mundo.” Las

excelentes condiciones agrícolas como es la altitud que está por encima de los 2800 metros sobre el nivel del mar proporciona a que el Ecuador produzca flores de una calidad superior al de la competencia directa como es Colombia y Kenia, por lo tanto, Ecuador está distinguido por producir flores de calidad y atractivas para el mercado internacional.

Existen más de 400 variedades de rosas, una gama muy amplia de colores, que hacen más atractiva su oferta, para adaptarse a las preferencias de todos los mercados, que se distinguen principalmente por su cultura y hábitos. Como es el caso de Norte América que es el principal mercado ecuatoriano, seguido por Europa y Rusia

Análisis

Estados unidos representa una participación del 41% del mercado de flores ecuatorianas y tienen dos líneas de compra una de ellas se determina como bouquets estándar que se usa para ocasiones comunes, y la otra del mercado ocasional para fechas especiales como San Valentín, Día de las madres, o bodas.

En Europa, que su mercado cubre el 21% de las exportaciones ecuatorianas, los consumidores tienen una costumbre de consumo más rutinario y el consumo ocasional es más bajo que el del mercado norteamericano.

El consumo del mercado ruso es marcado por tiempos picos como es el día de la mujer y el día de la Maestra, las cuales son festejos muy fuertes de consumo de rosas de manera más sencilla y su mercado abarca el 17% de las exportaciones de rosas ecuatorianas.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Una ventaja de la producción de flores en el Ecuador es la calidad y variedad de rosas que está centrada en todos los procesos de la empresa, empezando en el

cultivo, la postcosecha, el proceso logístico, sin dejar de lado las operaciones de la cadena de valor y el mapa de procesos, además de las excelentes condiciones climáticas que hacen más sencillo el proceso de producción y la presentación de un producto terminado de calidad que atrae al mercado internacional. (Alto impacto)

Seguridad Pública

Es aquella condición personal, objetiva y subjetiva, de encontrarse libre de violencia o amenaza de violencia a través del despojo intencional por parte de otros.

Desde hace una década, el concepto de la seguridad ciudadana promueve la lucha contra violencia y delincuencia, que es responsabilidad del Estado para con la sociedad.

En Ecuador, la Comisión Especializada de Relaciones Internacionales afirma que cinco ciudadanos mueren cada día, y es por esta razón que se creará una Ley de Seguridad Pública, para ello se creó la comisión de Seguridad Ciudadana y Justicia.

Integrantes de la Comisión:

- Ministerio Coordinador de Seguridad- MICS
- Ministerio del Interior- MDI
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos – MJDHC
- Fiscalía General del Estado – FGE
- Ministerio de Defensa Nacional – MIDENA
- Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES
- Agencia Nacional de Tránsito - ANT
- Consejo de la Judicatura – CJ
- Secretaría Técnica de Drogas
- Servicio Integrado de Seguridad ECU 911

Análisis

La seguridad pública primero, se refiere al estado de un conjunto de seres humanos: a la ausencia de amenazas que ponen en peligro la seguridad de un conjunto de individuos, se refiere también a políticas públicas encaminadas a acercar la situación real a la situación ideal, es decir, apunta hacia la eliminación de las amenazas de seguridad o hacia la protección de la población ante esas amenazas.

Connotación Gerencial

Oportunidad

En este factor se determina que es una oportunidad importante porque el Ecuador es un estado que ha trabajado fuertemente en la seguridad pública y que ha logrado mantener un margen de tranquilidad para la sociedad. (Bajo Impacto).

1.1.4. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos consisten en la capacidad para construir, modificar, crear e innovar, a partir de las materias primas mediante el uso de máquinas y herramientas, para el desarrollo y perfección de un producto terminado o procesado como parte de un producto final, con el objetivo que sea útil para los demandantes.

De acuerdo con (Valencia, 1996)

El sector agrícola, siendo uno de los más importantes en la economía ecuatoriana, se ha visto sujeto a la dependencia externa y a las incoherencias en el manejo de políticas económicas y sociales que han dado como resultado una distribución desigual de los recursos, naturales, económicas y de servicios.

El Ecuador está empezando a producir su maquinaria, después de haber dependido muchos años de las importaciones, la capacidad de producir herramientas tecnológicas que ayuden al desarrollo de la industria ecuatoriana no está muy lejos,

ya que actualmente existen carreras de índole tecnológico que permiten que podamos ser más competitivos frente a los demás países.

Para (Valencia, 1996) “El Ecuador ha mantenido una demanda permanente de tecnología extranjera en todos los campos. Esto ha ocasionado que la producción interna sea vea desestimulada y se registre una escasa inversión privada y pública”

La idea del progreso, no solo se enfoca a la tecnología física sino también al desarrollo intelectual de las empresas, está íntimamente asociada a la idea de ciencia y de técnica. La tecnología constituye la otra variable que influye fuertemente sobre las características organizacionales, Además del impacto ambiental en las empresas florícolas.

Análisis

El Ecuador por ser un país en vías de desarrollo siempre ha dependido de equipos de producción importados, lo que ha limitado la capacidad de oferta, por lo tanto se ha visto en la condición de producción bajo pedidos, pero la evolución de las industrias han desarrollado un cambio en la matriz de la producción y con frecuencia van adecuando sus capacidades productivas a métodos de producción constante, como son los casos de las empresas que realizan producción por procesos.

Connotación Gerencial

Amenaza

Todas las organizaciones que realizan alguna actividad de transformación utilizan algunas formas de tecnología para ejecutar sus operaciones y dependen de algún tipo de tecnología para poder funcionar y alcanzar sus objetivos, pero estos equipos y herramientas se producen en otros países y son costos importarlos. (Bajo Impacto)

Tecnología de la Información (TIC's)

Se considera la tecnología como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones, en general, y en las empresas en particular a través de

conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas y por sus manifestaciones físicas consecuentes (maquinas, equipos, instalaciones) que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es, en productos o servicios. (Gonzalez Avila, 2011)

La tecnología actualmente en Ecuador es bastante contemporánea la cual hace algunos años no fue así, nos ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no nos permitió avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial.

Ecuador se encuentra en un notorio avance tecnológico, tanto así que hoy se desarrollan software y tecnologías que son producidos para mejorar la calidad de vida y la satisfacción de necesidades propias de la región esto gracias a la globalización tecnológica.

Los avances tecnológicos y de la información nos ayudan a facilitarnos mucho los procesos de elaboración, nos permiten obtener datos de manera inmediata para analizarlos y tomar las decisiones correctas frente a los problemas, optimizando tiempo y manteniendo la eficacia que con la mano de obra, y abaratando así el costo de producción, es decir la productividad y competitividad de las empresas.

Connotación Gerencial

Oportunidad

En la presente investigación el factor tecnológico representa una Oportunidad de carácter medio, ya que la empresa cuenta con la maquinaria e información necesaria para realizar el proceso de producción de manera efectiva, por ende se puede optimizar tiempos y recursos. (Alto impacto)

Creación de Productos (I+D+I)

De acuerdo a (El Telégrafo, 2016) la Investigación, Desarrollo e innovación se refiere a que “el desarrollo involucra la aplicación de los resultados de la investigación o de

cualquier otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales, productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción”

En otras palabras, I+D+I es una estrategia que usualmente las empresas desarrollan para las mejoras sustanciales de sus actividades, a través de políticas de apoyo que dan excelentes resultados mejorando de manera significativa los productos y los procesos, con el fin de obtener mayores ingresos económicos, manteniendo la calidad y la mejora continua.

Análisis

En la empresa Royalflowers S.A. se aplica el I+D+I mediante la diversificación de productos como la producción de follajes, flores de verano, bouquettes, entre otros que hace que la oferta sea más atractiva, sobre todo va generando mejor satisfacción de la demanda de los clientes, quienes cada vez son más exigentes en cuanto a calidad y diversidad.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Una ventaja de Royal es que se han ido generando estrategias en base a los requerimientos de los clientes, una de ellas ha sido diversificar los productos de manera progresiva, es decir que bajo la demanda de productos complementarios se fueron integrando la producción de follajes, flores de verano, bouquettes, flores tinturadas e incluso rosas preservadas. (Alto impacto)

1.1.5. Factores ambientales

Certificaciones fitosanitarias

Según (Escola Valenzuela, 2018) todos los países realizan la actividad de exportación de productos vegetales deben de emitir un certificado que garantice que los productos son aptos para el consumo humano y que no presenten ningún tipo de

plaga o bacteria que sean perjudiciales para la salud, es por ese motivo que los certificados son documentos de control previo para la importación o exportación, la entidad encargada de emitir estos certificados es la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad- AGROCALIDAD.

El objetivo de los certificados fitosanitarios es el de asegurar el sistema de competitividad del país, con los cuales se pueden determinar de manera temprana las plagas que pueden acompañar a las flores, el proceso consiste en realizar una inspección fitosanitaria, en el lugar de producción para someter a un estudio vegetativo, para conocer qué tipo de plaga está presente en la producción de las flores, en la mayor parte de la producción se encuentra la plaga de thryps, ácaros y otros áfidos que son parte del proceso de la producción y que deben ser adecuadamente controlados.

El objetivo que tiene (Ecuador, Agencia de regulación y control fito y zoonosanitario, 2018) es “Garantizar el acceso a mercados internacionales de plantas, productos vegetales y demás artículos reglamentados certificando su calidad fitosanitaria...” Este organismo se encarga de inspeccionar que la producción sea controlada permanentemente para que la calidad del país permanezca.

Utilizar los métodos de control de plagas más adecuados según la tecnología de la finca, dejando como última opción la aplicación de plaguicidas.

Análisis

Los mercados se han vuelto más agresivos, la competencia entre las empresas evoluciona, lo que antes era producir producto diferente, ahora es a calidad, calidad orientada al cliente; entender a los clientes se ha vuelto un aspecto de suma relevancia, ellos exigen buenas prácticas de producción y administración, como es tener cuidado con el medio ambiente, por este motivo se debe reestructurar y realizar un proceso de gestión ambiental y fitosanitaria para realizar una reinvención de los procesos de la empresa aplicando el plan de mejoras del proceso de calidad.

Connotación Gerencial

Oportunidad

La postura que ha tomado Agrocalidad para controlar de mejor manera la preservación de la calidad de los productos vegetales de manera permanente es una oportunidad para Royalflowers S.A. porque mediante los protocolos que son establecidos, las exportaciones pueden salir libre de plaga mejorando la perspectiva del cliente sobre el producto y de esta forma aportar a la calidad del país, cuidando y equilibrando la capacidad competitiva en la industria. (Medio Impacto).

Certificaciones Ambientales

Para (Expoflores, 2016) la certificación de Flor Ecuador “eleva la competitividad del producto en el mercado internacional proporcionando un valor agregado que representa el cumplimiento de estándares sociales y ambientales.”

La gestión del medio ambiente se refiere al conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental determinando estándares y requisitos para la certificación. Es decir es el desarrollo sostenible y la estrategia mediante la cual se organizan las actividades que afectan al medio ambiente y se va midiendo de manera controlada, con el fin de lograr la garantía del cumplimiento de parámetros legales para controlar los problemas ambientales.

Las empresas también interactúan con el medio ambiente ya que se desarrollan las actividades inmersas en él, por lo tanto, debe respetar y aportar para su beneficio ya que así promueve la durabilidad de los recursos naturales que todos necesitamos.

Análisis

Al aplicar estas normas de manera estricta se establece la preservación del ambiente esto incluye a la industria en sus procedimientos ayuda a controlar y reducir el uso de plaguicidas e insumos que afectan la salud y el ambiente,

enfocándose al cumplimiento de derechos, beneficios, seguridad y salud de los empleados, para minimizar el impacto ambiental ocasionado por la actividad de la industria florícola.

Las certificaciones que Royalflowers S.A. aplica para desarrollar sus actividades de manera responsable son:

- Flor Ecuador
- Sistema de gestión, control y seguridad BASC
- MPS
- Rainforest

Connotación Gerencial

Oportunidad

Se determina como oportunidad porque determina las garantías que ofrecen las certificaciones son extremadamente importantes porque colaboran a la empresa a cumplir con la calidad de un producto y a satisfacer de manera efectiva al cliente. (Alto impacto).

Salud y seguridad ocupacional

En los procesos de producción se hace necesario el uso de químicos para el control de plagas, lo que hace necesario diversas medidas de seguridad preventivas para evitar problemas de salud en los trabajadores por su manejo, pero a pesar de un sin número de problemas que ha enfrentado el sector floricultor en nuestro país no se ha podido establecer un sistema real de prevención de control de riesgos laborales, a pesar de que las certificaciones lo induzcan como materia inflexible.

Análisis

La seguridad no solo del equipo industrial y herramientas adecuadas para trabajar, sino también el entrenamiento apropiado y conocimiento de normas de seguridad de

acuerdo a las condiciones de trabajo y a los programas de cuidado de mujeres embarazadas y empleados con necesidades especiales, sobre todo los servicios de salud, sin dejar de lado la alimentación diaria, los servicios de transporte y el cumplimiento de las leyes ecuatorianas en referencia a pagos de salarios y tiempo extra.

Connotación Gerencial

Amenaza

Por la actividad de la industria de producción, siempre debe mantener al margen la importancia de tener un adecuado manejo de la salud y seguridad de la empresa, lo que es difícil tratándose del manejo de cientos de personas que son vulnerables a ciertas actividades que ponen en peligro su integridad. Por lo que se considera una amenaza de carácter importante. (Medio impacto)

1.1.6. Factores legales

La empresa Royalflowers S.A. se encuentra legalmente constituida como exportadora de flores desde 1993, siendo actualmente una de las empresas florícolas más importantes del sector. Se fusionó con dos empresas del mismo sector Continex y Floral Works, mediante clasificación jurídica de fusión propia.

La empresa Royalflowers S.A. está legalizada en el registro mercantil como Sociedad Anónima a continuación se detalla los datos:

RAZÓN SOCIAL	ROYALFLOWERS S.A.
NOMBRE COMERCIAL	ROYALFLOWERS
RUC	1791221761001
DIRECCIÓN	Av. El Inca OE1-144 y Av. De la Presa
REPRESENTANTE LEGAL	Ing. Lenin Arias MBA.
PRESIDENTE EJECUTIVO	Sr. Edwin Verdezoto

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Se rige a leyes como la Ley de Aduana, Ley de comercio exterior e Inversiones y la Ley de fomento al exportador.

Ley de Comercio Exterior e Inversiones

De acuerdo con (Derecho Ecuador.com, 2007)

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

La empresa Royalflowers S.A. por ser una empresa productora comercializadora y exportadora de bienes se encuentra regulada por la Ley de Comercio Exterior e Inversiones, por lo tanto se rige bajo normas de registros, autorizaciones y demás documentos de control previo para las distintas actividades de importación y exportación.

Según (Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, 2015) que son deberes y atribuciones del Comité de Comercio Exterior “Expedir las normas sobre registros, autorizaciones, documentos de control previo, licencias y procedimientos de importación y exportación, distintos a los aduaneros, general y sectorial, con inclusión de los requisitos que se deben cumplir distintos a los trámites aduaneros.”

Análisis

El Ministerio de Comercio Exterior a través del Plan de Desarrollo requiere que las empresas exportadoras e importadoras diseñen y desarrollen su administración con características que se adapten a la transformación y dinámica y que se encuentren enfocadas en reforzar la transformación de la matriz productiva.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Se determina como una oportunidad porque la intervención del Ministerio de comercio exterior como un organismo por parte del estado, motivador a desarrollar la

industria ecuatoriana, mediante un Plan que fortalezca y promueva la calidad del país para ser reconocido internacionalmente mediante las pautas, leyes y reglamentos para mejorar la forma de producir y exportar (Medio impacto).

Delito Aduanero

Según el (Ecuador, Asamblea Nacional, 2014, pág. 116)

Defraudación Aduanera.- La persona que perjudique a la administración aduanera en las recaudaciones de tributos, sobre mercancías cuya cuantía sea superior a ciento cincuenta salarios básicos unificados del trabajador en general, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años y multa de hasta diez veces el valor de los tributos que se pretendió evadir, si realiza cualquiera de los siguientes casos:

1. Importe o exporte mercancías con documentos falsos o adulterados para cambiar el valor, calidad, cantidad, peso, especie, antigüedad, origen u otras características como marcas, códigos, series, modelos; en el presente caso el ejercicio de la acción penal no depende de cuestiones prejudiciales cuya decisión compete al fuero civil.
2. Simule una operación de comercio exterior con la finalidad de obtener un incentivo o beneficio económico total o parcial o de cualquier otra índole.
3. No declare la cantidad correcta de mercancías.
4. Oculte dentro de mercancías declaradas otras mercancías sujetas a declaración.
5. Obtenga indebidamente la liberación o reducción de tributos al comercio exterior en mercancías que según la Ley no cumplan con los requisitos para gozar de tales beneficios.
6. Induzca, por cualquier medio, el error a la administración aduanera en la devolución condicionada de tributos.

Los delitos aduaneros en el Ecuador son de carácter grave si una empresa llega a estar vinculado con las características de defraudación aduanera, como son los documentos falsos, simular operaciones de comercio exterior sin permisos que

garanticen su efectividad, no declarar valores reales y cantidades correctas, ocultar mercancías, liberar de tributos a mercancías con intenciones de defraudar al SENA.

Análisis

Se debe considerar que existen sanciones penales para delitos contra el régimen de desarrollo, como enriquecimiento privado no justificado y defraudación tributaria, así como para delitos contra la defraudación aduanera, que ameritan mayor cuidado por parte de los empresarios, a pesar de que históricamente se han presumido prácticas de parte de ciertos empresarios asociadas a actuaciones aduaneras dolosas, así como a una serie de atajos tributarios que se alejan de una competencia sana, deseable en todo mercado.

Existen también actos de acuerdo doloso para manipular los precios y usura que, sobre todo en el último caso, ha generado una serie de adversidades económicas y sociales en las exportaciones, toda vez que se ha convertido en un mecanismo de perjuicio en contra de las empresas florícolas.

Connotación Gerencial

Amenaza

Los delitos aduaneros se han incrementado en los últimos años y perjudica directamente al sector floricultor ya que el contrabando de plantas para propagación y comercialización que necesitan requisitos fitosanitarios de importación y es una ventaja al encontrar otros productores de manera ilegal producir y comercializar productos ingresados como semilla de contrabando.

(Alto impacto).

Ley de fomento al exportador

Según esta ley se centra en la definición (Federación ecuatoriana de exportadores, 2018)

El enfoque del Proyecto de Ley retoma el concepto de sector empresarial como motor de la actividad económica, en donde se profundicen los incentivos y se eliminen medidas que puedan ser contrarias para promover la actividad productiva, de manera que se incentive la generación de empleo y el incremento de la producción a través de mayor competitividad.

Dentro de los aspectos positivos propuestos en el Proyecto de Ley identificó tres aspectos importantes:

- 1.- Los incentivos al sector exportador,
- 2.- Incentivos para atracción de inversiones privadas, y
- 3.- La corrección del impuesto mínimo generado por el anticipo del impuesto a la renta.

Esto basado en incentivos para las empresas que generan ingresos de divisas para el Ecuador y con la finalidad de motivar nuevas inversiones, mediante la corrección de algunas medidas económicas que permitan alcanzar los objetivos económicos.

En los criterios mencionados es la exoneración del impuesto a la renta para las nuevas empresas de producción, incentivos a las empresas exportadoras de bienes como es el beneficio de Certificados de Abono Tributario para las exportaciones que se hacen a Estados Unidos como medida de apoyo por la terminación de acuerdos comerciales como el ATPDA, que se trata de un incentivo económico del 6.84% en el caso de la exportación de rosas y por otro lado el incentivo que se generó en el 2015 llamado DRAWBACK a las exportaciones para el resto del mundo del 5% del valor FOB, sin tomar en cuenta a las exportaciones a Estados Unidos, como medida de compensación de la crisis Rusa, Europea y por la devaluación del precio del petróleo.

El 67% pertenece los productos que presentan gran fuerza en las exportaciones ecuatorianas como son: el banano, enlatados de pescado y flores; es decir, \$16,15

millones. Mientras que el 33% (\$8,07 millones) restante se destinó a productos estructurales como: aceites, frutas en conservas, maderas y otros.

Análisis

Estas medidas de apoyo al sector exportador son de gran importancia porque motivan la inversión extranjera y ayudan a la producción a mantener la competitividad en las exportaciones, para poder ser beneficiario de estos incentivos se debe cumplir con las exigencias del Ministerio de finanzas como no mantener deudas con instituciones públicas como el IESS, El SRI, SENAE, etc. Además de participar activamente en la promoción de la marca país "Ecuador ama la vida", en la participación activa en ferias y mantener y aumentar el margen de ventas.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Los incentivos del gobierno como beneficios al sector exportador por son de gran ayuda ya que por dejar de tener los acuerdos comerciales con los Estados Unidos implementó los Certificados de Abono Tributario que el Ministerio de Finanzas emite como Notas de Crédito por el 6.8% del valor FOB en el caso de exportación de rosas y para las exportaciones del resto del Mundo mediante el Drawback que constituyen el 5% del valor FOB.

Constituye una oportunidad importante porque el participar de este beneficio significa que existe apoyo del estado en la producción agrícola y es una motivación muy importante para mantener la competitividad del sector florícola y las exportaciones en general porque aporta a la disminución del déficit de la Balanza Comercial (Alto impacto).

1.1.7. Evaluación PESTAL

Tabla 9: Evaluación PESTAL

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
POLÍTICAS						
1.	Política Centro (Acuerdos Comerciales)	1				
2.	Riesgo País 6.53%			3		
3.	Imposición tasas arancelarias				4	
ECONÓMICAS						
1.	PIB sectorial	1				
2.	Balanza Comercial	1				
3.	Inflación moderada		2			
SOCIALES						
1.	Mano de Obra	1				
2.	Tendencias de consumo Internacional	1				
3.	Seguridad Pública			3		
TECNOLÓGICAS						
1.	Adquisición Maquinaria			3		
2.	TIC'S	1				
3.	Creación de productos (I+D+I)	1				
AMBIENTALES						
1.	Certificaciones Fitosanitarias		2			
2.	Certificaciones Ambientales	1				
3.	Salud y Seguridad Ocupacional				4	
LEGALES						
1.	Ley de Aduanas (Delitos aduaneros)					5
2.	Ley de Comercio exterior e Inversiones		2			
3.	Ley de Fomento al Exportador	1				

5 AMENAZA IMPORTANTE
1 OPORTUNIDAD IMPORTANTE

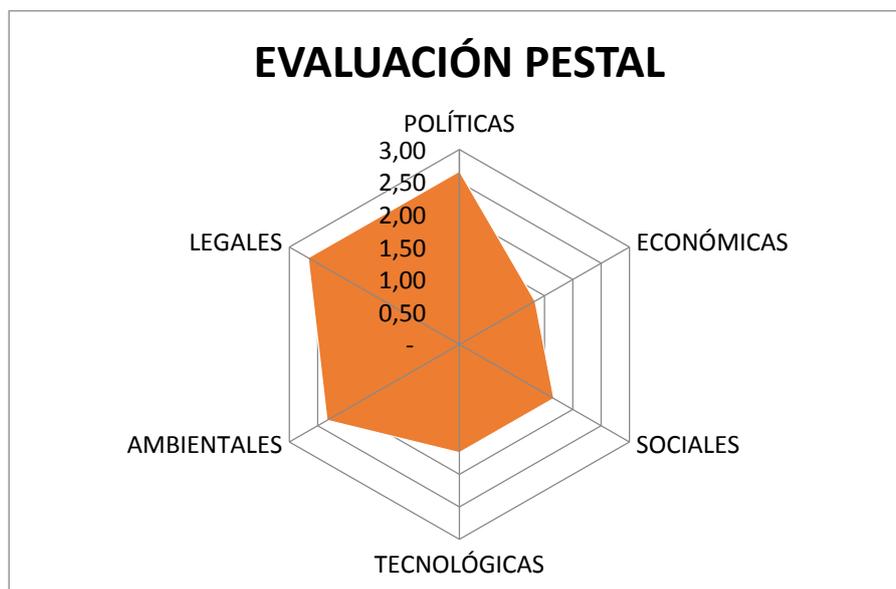
FACTORES	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS	AMBIENTALES	LEGALES
Evaluación Fuerzas de Porter	2,67	1,33	1,67	1,67	2,33	2,67

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (David, 2013)

Análisis

En base al análisis PESTAL podemos notar que los factores económicos, sociales, tecnológicos y ambientales constituyen una oportunidad de alto y medio impacto para la empresa ROYALFLOWERS S.A. mientras que los factores legales y políticos representan una amenaza de medio impacto que se deben tomar en consideración para la dirección estratégica.

Gráfico 12: Evaluación PESTAL



Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (David, 2013)

1.2. Microambiente

Según (David, 2013, pág. 75) “el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.” Para esto se considera un conjunto de factores en el entorno inmediato de una empresa que influyen en la capacidad de esta para servir a sus clientes, es decir a la propia compañía, sus intermediarios, sus mercados meta, los competidores y los públicos que atiende.

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

1.2.1. Clientes

Según (Promonegocios.net, 2012) “Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización.” Cuando existe concentración de clientes su poder de negociación se vuelve importante frente a la competencia, porque existen estrategias que sirven para fidelizar a los consumidores o compradores.

Según (David, 2013) se puede conocer que la demanda es de gran magnitud y la fuerza de la negociación se encuentra en su poder por las siguientes razones:

- Cuando existe gran variedad de productos en el mercado
- Cuando el producto es más importante para el vendedor
- Si el vendedor está luchando contra la caída de la demanda
- Si el cliente se informa de los productos, precios y costos del vendedor

Los actuales clientes de la empresa Royalflowers S.A. son:

- Royalflowers INC.
- Royalflowers BV.
- Exótica SAL.
- Rose Only
- Otros

Análisis

Oportunidad

El poder de negociación con los clientes es una oportunidad, porque la empresa cuenta con clientes asociados del negocio con los que mantiene relaciones

comerciales sólidas y permiten mantener el margen de producción incluso fuera de temporada (Alto impacto).

1.2.2. Proveedores

El proveedor es una entidad u organización que suministra a la empresa bienes y servicios para ser utilizados en la producción de los bienes o servicios de la compañía.

Cuando se mantiene el poder de negociación con los proveedores, es un beneficio de gran importancia porque permite optimizar los recursos de la empresa, considerando la disponibilidad de los insumos y materias primas para fortalecer el proceso de producción, comercialización y distribución.

A continuación, se detalla los principales proveedores de la empresa Royalflores S.A.

Tabla 10: Proveedores de Royalflores S.A.

MATERIAL	EMPRESA	UBICACIÓN	TELÉFONO
✓ Material Vegetal	 Hilsea <i>Investments Limited</i>	Av. Amazonas 7714 y río Curaray , a dos cuadras del aeropuerto Mariscal Sucre; Quito	(02) 2474213 (02) 2807656 (02) 2807654
✓ Insumos químicos	 ECUAQUIMICA La mano amiga	Av. José Santiago Castillo y Av. Juan Tanca Marengo Km 1.8. Guayaquil	(04) 3814900

✓ Etiquetas	 AGROCALIDAD AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO	Av. Eloy Alfaro y Av. Amazonas, Edif. MAGAP Piso 9	02-2567232
✓ Cartones	 GRUPASA Cartonera de clase mundial	Km. 11.5 vía Daule, Parque Industrial "El Sauce"	04 - 210 0430

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Royalflowers S.A., 2018)

Análisis

Oportunidad

Los proveedores para la empresa Royalflowers S.A. representan una oportunidad ya que se cuenta con algunas alternativas de proveedores de materia prima e insumos, por ser el Ecuador de industria agrícola existen varias alternativas de proveedores que permiten mejorar la calidad de los productos sin afectar el recurso económico (Medio Impacto).

1.2.3. Competencia

Competencia Directa

(Ricera Camino & López Rua, 2012) Indica que la competencia directa está formada por las marcas de productos similares.

En el mercado existe la competencia directa, considerando también el ingreso de nuevos competidores y con esto el aumento de la intensidad de la competencia,

para esto existen barreras de ingreso como las economías a escala, experiencia, conocimientos técnicos y sobre todo la fidelidad de los clientes que permiten a la empresa mantenerse competitiva y muchas de las veces las barreras de entradas son eficientes que no permiten el desarrollo de las nuevas competencias.

A continuación, se detalla la matriz BCG de la competencia directa e indirecta de la empresa Royalflowers:

Tabla 11: Competidores de mercado

FLORANAFARMS S.A.	DIRECCION
	<p>Av. Pampite s/n , Edf. Oficenter de Cumbayá, Of. 206. atrás de la USFQ - Cumbayá – Quito (02) 204-2289 / (02) 236-6506</p>

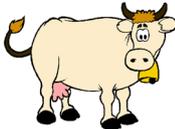
Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Royalflowers S.A., 2018)

1.2.4. Productos sustitutos

(Ricera Camino & López Rúa, 2012) “Al referirse a la competencia indirecta indica que está formada por productos sustitutos o aquellos que actualmente no son competidores, pero que pueden serlo en el futuro porque satisfacen las mismas necesidades.”

Los productos sustitutos de corresponden a todos con lo que pueden reemplazar a un producto principal o estrella, siendo el caso de la empresa florícola que considera las flores frescas irremplazables es posible que para obsequios sus sustitutos se consideren los confites, chocolates y demás obsequios alternativos.

EMPRESA ROYALFLOWERS S.A.	
ESTRELLA 	VACA LECHERA 
➤ Rosas y spray rosas	➤ Gypsophila, hortensias, eryngium, girasoles
INCOGNITA 	HUESO 
➤ Follaje (molucelas, ruscus, senecio)	➤ Flor de verano (verónicas, delphinium, dianthus, green ball)

Elaborado por: Ángel Manosalvas
 Fuente: (Royalflowers S.A., 2018)

1.2.5. Rivalidad de competidores

Tabla 12: Competidores Indirectos

COMPETENCIA INDIRECTA	
EMPRESA	UBICACIÓN
<u>PLANTEC S.A.</u>	Sector San José de Oyanbarillo. Yaruquí, Ecuador. 02 255 4799

	
<p><u>FLORES Y FRUTAS FLORIFRUT S.A.</u></p>	<p>Alemania 541 y Vancouver - La Carolina – Quito</p>
<p>GOLDEN LAND CIA. LTDA.</p> 	<p>José Ignacio Burbano 403 Víctor Manuel Guzmán, A Dos Kilómetros De La Estación De Servicios Pantera; Ciudad: Pedro Moncayo; Provincia: Pichincha</p>

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Royalflores S.A., 2018)

Análisis

Para la empresa Royalflores S.A. la competencia representa una Fortaleza de carácter bajo, debido a que no existen aún empresas que se dediquen a la diversificación de nuevos productos y mejorar su proceso de producción de manera amigable con el medio ambiente, y en la actualidad se está dando gran importancia a estos productos para presentar al mercado exterior los llamativos bouquets.

Tabla 13: Evaluación de Porter

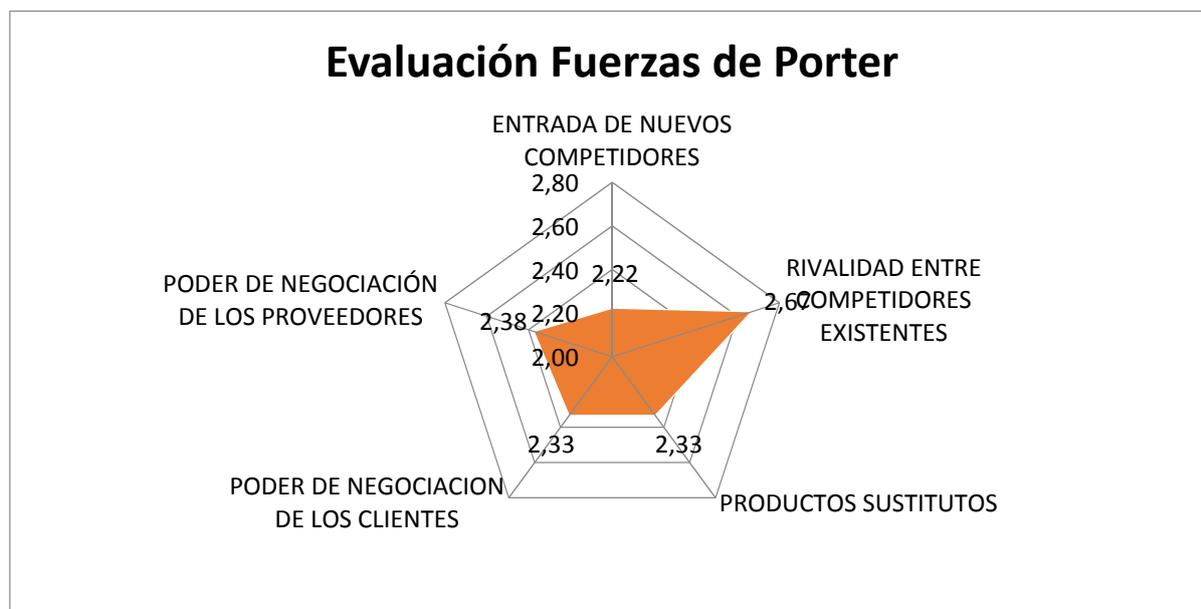
ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
1	Economías de escala		2			
2	Curva de experiencia.	1				
3	Requisitos de capital.				4	
4	Costos al cambiar de proveedor		2			
5	Acceso a insumos.		2			
6	Acceso a canales de distribución.	1				
7	Identificación de marca.		2			
8	Identificación de producto	1				
9	Barreras gubernamentales					5
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
1	Diversidad de los competidores.					5
2	Costos fijos elevados.				4	
3	Diferenciación entre productos.		2			
4	Costo de cambio.					
5	Grupos empresariales.	1				
6	Crecimiento de la demanda.		2			
7	Barreras de salida.				4	
8	Equilibrio entre capacidad y producción.		2			
9	Efectos de demostración.	1				
	PRODUCTOS SUSTITUTOS					
1	Disponibilidad de sustitutos.		2			
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.		2			
3	Rendimiento y calidad comparada.		2			
4	Costo de cambio para el cliente.			3		
5	Rendimiento relativo al precio.		2			
6	Propensión del comprador a cambiar.			3		
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
1	Concentración de clientes.				4	
2	Volumen de compra.		2			
3	Diferenciación.		2			
4	Información acerca del proveedor.			3		
5	Identificación de la marca.	1				
6	Productos sustitutos.		2			

	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
1	Concentración de los proveedores.		2		
2	Importancia del volumen para los proveedores.	1			
3	Diferenciación de insumos.		2		
4	Costos de cambiar.			3	
5	Disponibilidad de insumos sustitutos			3	
6	Impacto de los insumos.				4
7	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.		2		
8	Diferenciación de producto.		2		

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Porter, 1985)

Gráfico 13: Evaluación de las Fuerzas de Porter



Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Porter, 1985)

Análisis

En base a la matriz de las Fuerzas de Porter podemos determinar que existe una amenaza importante con respecto a la rivalidad con los competidores existentes como es el caso de Kenia y Colombia que son productores de rosas, pero se cuenta con oportunidades carácter alto respecto a la entrada de nuevos competidores, con el poder de negociación con los proveedores, los clientes como también de los productos sustitutos.

1.2.6. Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 14: Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades				
1	Política Centro (Acuerdos Comerciales)	3%	3	0,09
2	PIB sectorial	1%	2	0,02
3	Balanza Comercial	3%	3	0,09
4	Inflación moderada	2%	2	0,04
5	Mano de Obra	5%	4	0,2
6	Tendencias de consumo Internacional	3%	3	0,09
7	TIC`S	2%	3	0,06
8	Creación de productos (I+D+I)	4%	4	0,16
9	Certificaciones Fitosanitarias	4%	4	0,16
10	Certificaciones Ambientales	4%	4	0,16
11	Ley de Comercio exterior e Inversiones	2%	3	0,06
12	Ley de Fomento al Exportador	2%	3	0,06
13	Economías de escala	1%	2	0,02
14	Curva de experiencia.	2%	3	0,06
15	Costos al cambiar de proveedor	1%	2	0,01
16	Acceso a insumos.	1%	2	0,02
17	Acceso a canales de distribución.	1%	2	0,02
18	Identificación de marca.	2%	4	0,08
19	Identificación de producto	1%	3	0,03
20	Diferenciación entre productos.	1%	2	0,02
21	Grupos empresariales.	1%	3	0,03
22	Crecimiento de la demanda.	2%	3	0,06
23	Equilibrio entre capacidad y producción.	2%	3	0,06
24	Efectos de demostración.	1%	3	0,03
25	Disponibilidad de sustitutos.	2%	2	0,04
26	Precio entre el ofrecido el sustituto.	1%	2	0,02
27	Rendimiento y calidad comparada.	1%	2	0,02
28	Rendimiento relativo al precio.	1%	2	0,02
29	Volumen de compra.	3%	3	0,09
30	Diferenciación.	2%	3	0,06
31	Identificación de la marca.	2%	4	0,08
32	Productos sustitutos.	2%	3	0,06
33	Concentración de los proveedores.	2%	2	0,04
34	Importancia del volumen para los proveedores.	3%	2	0,06
35	Diferenciación de insumos.	1%	2	0,02
36	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.	1%	2	0,02
37	Diferenciación de producto.	1%	3	0,03
Amenazas				
1	Riesgo País 6.53%	2%	2	0,04
2	Imposición tasas arancelarias	3%	4	0,12
3	Seguridad Pública	1%	2	0,02
4	Adquisición Maquinaria	1%	3	0,03
5	Salud y Seguridad Ocupacional	1%	4	0,04
6	Ley de Aduanas (Delitos aduaneros)	2%	4	0,08
7	Requisitos de capital.	1%	2	0,02
8	Barreras gubernamentales	2%	3	0,06
9	Diversidad de los competidores.	2%	4	0,08
10	Costos fijos elevados.	2%	4	0,08
11	Costo de cambio.	1%	2	0,01
12	Barreras de salida.	1%	2	0,01
13	Costo de cambio para el cliente.	1%	2	0,02
14	Propensión del comprador a cambiar.	2%	3	0,06
15	Concentración de clientes.	2%	4	0,08
16	Información acerca del proveedor.	1%	2	0,02
17	Costos de cambiar.	1%	2	0,02
18	Disponibilidad de insumos sustitutos	1%	2	0,02
19	Impacto de los insumos.	1%	1	0,01
		100%		3,01

Escala Calificación

1	Pobre
2	Moderado
3	Bueno
4	Superior

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (David, 2013)

Análisis

La empresa tiene una buena estabilidad ya que las políticas del país aportan a la organización, pero también se debería ver una estrategia para mejorar las oportunidades de crecimiento.

1.2.7. Matriz MPC (Matriz de perfil competitivo)

Tabla 15: Matriz de MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		ROYALFLOWERS S.A.		HILSEA INVESTMENTS LIMITED		ROSAPRIMA	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Capacidad tecnológica	10%	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
Mano de obra calificada	15%	4,00	0,60	4,00	0,60	3,00	0,45
Infraestructura	14%	3,00	0,42	4,00	0,56	3,00	0,42
Investigación y desarrollo	18%	4,00	0,72	4,00	0,72	2,00	0,36
Diversificación	14%	3,00	0,42	4,00	0,56	2,00	0,28
Orientación al cliente	17%	3,00	0,51	3,00	0,51	3,00	0,51
Convenios	12%	3,00	0,36	2,00	0,24	1,00	0,12
Totales	100%		3,33		3,49		2,54

Escala Calificaci	1	debilidad principal
	2	debilidad menor
	3	fortaleza menor
	4	fortaleza principal

EVALUACION FINAL: EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PODEMOS CONCLUIR QUE ESTAMOS EN UNA VENTAJA COMPARATIVA RESPECTO A LA EMPRESA ROSA PRIMA Y EN UNA DESVENTAJA COMPARATIVA RESPECTO A LA EMPRESA HILSEA.

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (David, 2013)

1.3. Análisis externo

1.3.1. Direccionamiento estratégico actual

La empresa Royalflowers S.A. no tiene establecido un plan de direccionamiento estratégico formal, sino que la dirección se realiza de manera empírica, es por esta razón que es necesario realizar la propuesta de un Direccionamiento Estratégico que permita integrar a varios procesos las estrategias e indicadores de gestión para poder evaluarlas constantemente buscando de esta manera la mejora continua. El direccionamiento estratégico se desarrollará de manera consecuente, es decir va a empezar por la misión, visión, principios y valores, filosofías y políticas y concluyendo con un tablero de control para medir los indicadores de gestión.

1.3.2. Cuestionario de auditoría

El presente cuestionario se aplica para generar el análisis interno de la empresa Royalflowers, los que se determinan a partir del estudio de las siguientes áreas:

- Administrativa
- Marketing
- Finanzas
- Producción
- Investigación y desarrollo
- Sistemas de información

Tabla 16: Cuestionario de recurso administrativo

N°	Administración	SI	NO
1	¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	X	
2	¿Son los objetivos de la compañía debidamente comunicados?		X
3	¿Son las metas de la compañía debidamente comunicadas?		X
4	¿Son los objetivos de la compañía mensurables?		X
5	¿Son las metas de la compañía mensurables?		X
6	¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?	X	
7	¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?		X
8	¿Es la estructura de la organización apropiada?	X	
9	¿Son claras las descripciones del puesto?	X	
10	¿Son claras las especificaciones del trabajo?	X	
11	¿Es alto el ánimo de los empleados?		X
12	¿Es baja la rotación de empleados?		X
13	¿Es bajo el ausentismo?	X	
14	¿Son efectivos los mecanismos de control de la organización?	X	
15	¿Son efectivos los mecanismos de recompensa de la organización?		X

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (David, 2013, pág. 104)

Tabla 17: Cuestionario de Marketing

N°	Mercadotecnia	SI	NO
1	¿Están los mercados eficazmente segmentados?	X	
2	¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	X	
3	¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	X	
4	¿Los canales presentes de distribución tienen costos efectivos?	X	
5	¿Son confiables los canales presentes de distribución?	X	
6	¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	X	
7	¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?	X	
8	¿Es buena la calidad del producto?	X	
9	¿Es buena la calidad del servicio al cliente?	X	
10	¿Tienen los productos precios justos?	X	
11	¿Tienen los servicios precios justos?	X	
12	¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones?	X	
13	¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para publicidad?	X	
14	¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?	X	
15	¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia adecuada?	X	
16	¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la capacidad adecuada?	X	

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (David, 2013, pág. 108)

Tabla 18: Cuestionario de Finanzas

N°	Finanzas	SI	NO
1	¿La liquidez determina que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?		X
2	¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	X	
3	¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo, capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	X	
4	¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	X	
5	¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	X	
6	¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?		X
7	¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus accionistas?	X	
8	¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas?	X	
9	¿Están bien preparados los gerentes financieros de la empresa?	X	
10	¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa?	X	

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (David, 2013, pág. 114)

Tabla 19: Cuestionario de Producción

N°	Producción	SI	NO
1	¿Son confiables los proveedores de materias primas, piezas y sub-ensamblajes?	X	
2	¿Son razonables los proveedores de materias primas, piezas y sub-ensamblajes?	X	
3	¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	X	
4	¿Son eficaces los procedimientos para el control del inventario?	X	
5	¿Son eficaces las políticas para el control del inventario?	X	
6	¿Son eficaces las políticas para el control de calidad?	X	
7	¿Son eficaces los procedimientos para el control de calidad?	X	
8	¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones?	X	
9	¿Están estratégicamente ubicadas los mercados?	X	
10	¿Están estratégicamente ubicadas los recursos?	X	
11	¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?	X	

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (David, 2013, pág. 116)

Tabla 20: Cuestionario de Investigación y Desarrollo

N°	Investigación y Desarrollo	SI	NO
1	¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D?	X	
2	Si se usan empresas externas de I y D, ¿tienen éstas costos efectivos?	X	
3	¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?	X	
4	¿Están bien asignados los recursos para I y D?	X	
5	¿Son adecuados los sistemas de cómputo?	X	
6	¿Son adecuados los sistemas de administración de información?	X	
7	¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?		X
8	¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	X	

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (David, 2013, pág. 118)

Tabla 21: Cuestionario de sistemas informáticos

N°	Sistemas de información por Computadora	SI	NO
1	¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?	X	
2	¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?	X	
3	¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?	X	
4	¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?	X	
5	¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?	X	
6	¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?		X
7	¿Es fácil usar el sistema de información?	X	
8	¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?	X	
9	¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?		X
10	¿Se mejora constantemente la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?		X
11	¿Se mejora constantemente el contenido de uso del sistema de información de la empresa?	X	

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (David, 2013, pág. 119)

1.3.3. Evaluación interna

Tabla 22: Tabla de Auditoría Interna

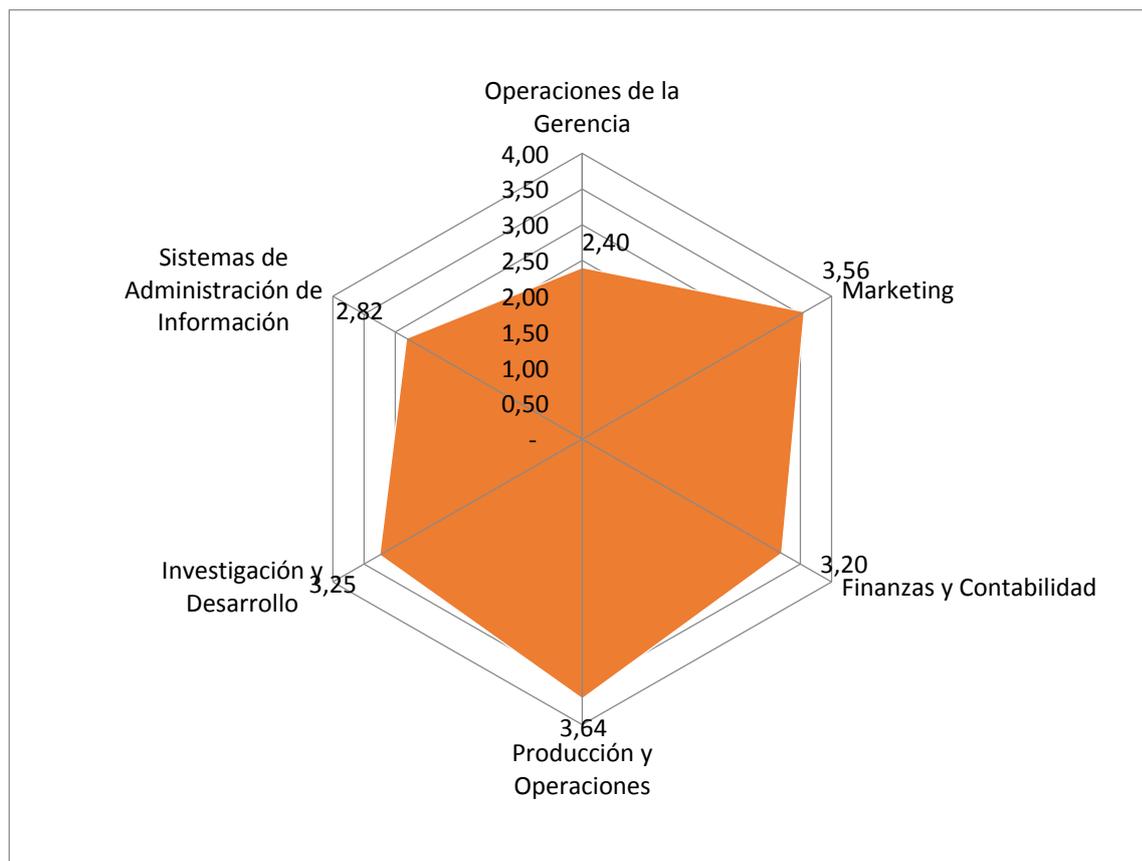
Operaciones de la Gerencia	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 debilidad fuerte)
¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	3	
¿Son los objetivos de la compañía debidamente comunicados?		1
¿Son las metas de la compañía debidamente comunicadas?		2
¿Son los objetivos de la compañía mensurables?		1
¿Son las metas de la compañía mensurables?		1
¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?	3	
¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?		2
¿Es la estructura de la organización apropiada?	4	
¿Son claras las descripciones del puesto?	3	
¿Son claras las especificaciones del trabajo?	3	
¿Es alto el ánimo de los empleados?		2
¿Es baja la rotación de empleados?		2
¿Es bajo el ausentismo?	4	
¿Son efectivos los mecanismos de control de la organización?	3	
¿Son efectivos los mecanismos de recompensa de la organización?		2
	Ponderación	2,40
Marketing	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 debilidad fuerte)
¿Están los mercados eficazmente segmentados?	3	
¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	3	
¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	3	
¿Los canales presentes de distribución tienen costos efectivos?	3	
¿Son confiables los canales presentes de distribución?	4	
¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	3	
¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?	4	
¿Es buena la calidad del producto?	4	
¿Es buena la calidad del servicio al cliente?	4	
¿Tienen los productos precios justos?	4	
¿Tienen los servicios precios justos?	3	
¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones?	4	
¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para publicidad?	3	
¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?	4	
¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia adecuada?	4	
¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la capacidad adecuada?	4	
	Ponderación	3,56
Finanzas y Contabilidad	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 debilidad fuerte)
¿La liquidez determina que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?		2
¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	3	
¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo, capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	3	
¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	3	
¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	3	
¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?		2
¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus accionistas?	4	
¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas?	4	
¿Están bien preparados los gerentes financieros de la empresa?	4	
¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa?	4	
	Ponderación	3,20
Producción y Operaciones	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 debilidad fuerte)
¿Son confiables los proveedores de materias primas, piezas y sub-ensamblajes?	4	
¿Son razonables los proveedores de materias primas, piezas y sub-ensamblajes?	4	
¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	3	
¿Son eficaces los procedimientos para el control del inventario?	4	
¿Son eficaces las políticas para el control del inventario?	4	
¿Son eficaces las políticas para el control de calidad?	4	
¿Son eficaces los procedimientos para el control de calidad?	4	
¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones?	4	
¿Están estratégicamente ubicadas los mercados?	3	
¿Están estratégicamente ubicadas los recursos?	3	
¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?	3	
	Ponderación	3,64

Investigación y Desarrollo	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 debilidad fuerte)
¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D?	4	
Si se usan empresas externas de I y D, ¿tienen éstas costos efectivos?	4	
¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?	4	
¿Están bien asignados los recursos para I y D?	3	
¿Son adecuados los sistemas de cómputo?	3	
¿Son adecuados los sistemas de administración de información?	3	
¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?		2
¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	3	
	Ponderación	3,25
Sistemas de Administración de Información	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 debilidad fuerte)
¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?	3	
¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?	3	
¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?	4	
¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?	4	
¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?	3	
¿Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?		2
¿Es fácil usar el sistema de información?	3	
¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?	3	
¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?		1
¿Se mejora constantemente la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?		2
¿Se mejora constantemente el contenido de uso del sistema de información de la empresa?	3	
	Ponderación	2,82

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (David, 2013, pág. 118)

Gráfico 14: Análisis Auditoría Interna



Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (David, 2013, pág. 118)

Análisis

De acuerdo a la auditoría interna realizada se puede notar que la empresa tiene una debilidad baja en lo que respecta a Operaciones de la Gerencia, a diferencia de Marketing, Producción, Investigación y Desarrollo y los Sistemas de Información que se determinan como fortaleza porque tienen un impacto alto.

1.4. Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 23: Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas				
1	La empresa usa conceptos de la administración estratégica	3%	3	0,09
2	Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles	2%	3	0,06
3	Estructura de la organización	1%	3	0,03
4	Especificaciones de trabajo	1%	2	0,02
5	Mecanismos de control	1%	2	0,02
6	Mercados eficazmente segmentados	2%	4	0,08
7	Posicionamiento la organización	1%	3	0,03
8	Aumento del mercado	1%	3	0,03
9	Costo de los canales de distribución	1%	3	0,03
10	Canales de distribución confiables	1%	3	0,03
11	organización de ventas	2%	3	0,06
12	calidad del producto	5%	3	0,15
13	Precios de productos	2%	3	0,06
14	Presupuesto de marketing	1%	3	0,03
15	Experiencia de marketing	2%	4	0,08
16	Liquidez a corto plazo	2%	3	0,06
17	Liquidez a largo plazo	2%	4	0,08
18	Presupuesto	2%	3	0,06
19	Proveedor confiable	2%	4	0,08
20	Control de inventarios	1%	3	0,03
21	Control de calidad	5%	3	0,15
22	Ubicación de las instalaciones	3%	4	0,12
23	Ubicación de los mercados	2%	4	0,08
24	Ubicación de los recursos	2%	3	0,06
25	Investigación y desarrollo (I+D+I)	5%	4	0,20
26	Sistemas de Información confiable para tomar decisiones	2%	3	0,06
27	Aportaciones para el sistema de información	1%	4	0,04
28	Ventajas competitivas del sistema de información	3%	4	0,12
29	Logística y Operaciones	2%	3	0,06
Debilidades				
1	Comunicación de objetivos	5%	4	0,20
2	Comunicación de metas	5%	4	0,20
3	Objetivos mensurables	4%	4	0,16
4	Metas mensurables	4%	4	0,16
5	Delegación de autoridad	2%	3	0,06
6	Ánimo de los empleados	3%	3	0,09
7	Rotación de empleados	3%	3	0,09
8	Mecanismos de recompensa	3%	3	0,09
9	Comunicación de I y D	3%	2	0,06
10	Sistemas de información de empresas rivales	2%	2	0,04
11	Talleres de formación de la información	2%	2	0,04
12	Finanzas y Contabilidad	4%	3	0,12
Totales		100%		3,31

Pregunta Clave: ¿Cómo se considera el factor interno?

Escala Calificación

- 1 Malo
- 2 Moderado
- 3 Bueno
- 4 Superior

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (David, 2013, pág. 118)

Análisis

De acuerdo con la matriz EFI se puede considerar que el Factor Interno de la empresa Royalflores S.A. constituye una fortaleza de medio impacto para la organización porque su ubicación es de 3.31 que es de calificación buena para que permite dar un diagnóstico favorable al desarrollo de las estrategias que están determinadas en los factores internos del estudio.

1.5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA

Tabla 24: Matriz PEYEA

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
FI	Fuerza de la Industria									
1	Potencial de crecimiento	Bajo					5			Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo	1							Alto
3	Estabilidad financiera	Baja			3					Alta
4	Grado de apalancamiento	Bajo					5			Alto
5	Utilización de recursos	Ineficiente						6		Eficiente
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil						6		Difícil
7	Productividad, utilización de la capacidad	Baja							7	Alto
VC	Ventaja Competitiva	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Participación de mercado	Pequeña					-5			Grande
2	Calidad del producto	Inferior					-5			Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzando			-3					Temprano
4	Lealtad del cliente	Baja				-4				Alta
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja		-2						Alta
6	Conocimientos tecnológicos prácticos	Bajo						-6		Alto
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo					-5			Alto
FF	Fuerza Financiera	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo			3					Alta
2	Apalancamiento	Desbalanceado				4				Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada			3					Balanceada
4	Capital de trabajo	Bajo				4				Alto
5	Flujo de efectivo	Bajo					5			Alto
6	Rotación de inventarios	Lento					5			Rápido
7	Utilidades por acción	Bajas		2						Altas
8	Proporción precio/utilidades	Bajo		2						Alto
EE	Estabilidad del Entorno	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Cambios tecnológicos	Muchos					-5			Pocos
2	Tasa inflacionaria	Alta			-3					Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande						-6		Pequeña
4	Rango/precios de productos de la competencia	Amplio						-6		Estrecho
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas						-6		Muchas
6	Presión competitiva	Alta		-2						Baja
7	Facilidad para salir del mercado	Alta		-2						Baja
8	Elasticidad precio de la demanda	Elástica				-4				Inelástica
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto			-3					Bajo

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 156)

Tabla 25: Evaluación PEYEA

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
Evaluación Fuerzas	4,71	-4,29	3,50	-4,11

X	0,43
Y	-0,61

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 156)

Posición de las estrategias

Gráfico 15: PEYEA



Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 156)

Análisis

En base a los factores analizados de matriz PEYEA podemos concluir que la empresa debe implementar estrategias de competitividad, específicamente la estrategia de liderazgo en costos.

1.6. Matriz de crecimiento BCG

Tabla 26: Matriz BCG

División	Participación Relativa en el Mercado	Crecimiento de la Industria	Porcentaje de las Utilidades
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleos)	34,95%	1,09%	8,18%
		TOTAL	8,18%

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 156)

Gráfico 16: Matriz BCG



Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 156)

Análisis

En base a la matriz de crecimiento BCG de la que se consideró el crecimiento del sector se puede notar que Royalflowers S.A. se encuentra ubicada en el cuadrante incógnita, lo que nos indica que se deben implementar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o desinversión.

Para generar la participación relativa en el mercado es necesario determinar las ventas generadas en el año de Royalflowers 16'530.717,94 en 2017 entre las ventas generadas en el año 2017 de la empresa líder del mercado 47'299.135,35 y para obtener el crecimiento de la industria se realiza el análisis horizontal de ventas de las industrias 8533,07 (2017) contra 8441,46 (2016) para obtener el crecimiento de la industria 1,09% y finalmente conseguir el resultado de las utilidades de acuerdo al resultado de la participación del mercado por industria 8533,07 entre el PIB general 104295,86 que da como resultado 8.18% según la Matriz de crecimiento.

CAPÍTULO II.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La agroindustria en el Ecuador está ligada al modelo económico capitalista, este sistema permite y posibilita que se den nuevas relaciones de producción en el campo donde el componente de innovación y tecnología tendrán excesiva importancia a la hora de desarrollar un proceso que desplaza a la producción tradicional campesina.

Lo que direcciona a la construcción de propuestas que parten de un enfoque más integral desde alternativas económicas, institucionales, sociales y ambientales que resalta el tema de la diversificación y la redistribución, así como los planteamientos de la optimización de los costos, todo ello en el marco del cambio de la matriz productiva.

El sector floricultor se ha consolidado tras varios años de esfuerzo y dedicación, lo que le ha permitido constituirse en un factor importante de la economía ecuatoriana, que genera empleo y permite el ingreso de recursos especialmente desde Estados Unidos y Europa.

La planeación estratégica es una herramienta que ayuda a la empresa a lograr el cumplimiento de sus objetivos, porque es el proceso en el cual se proponen las estrategias para el desarrollo de cada actividad prevista y además es la esencia de la ventaja competitiva, porque está basada en abarcar todos los procesos que afectan de manera directa e indirecta al rendimiento general de la empresa, bajo mediciones frecuentes de los indicadores establecidos.

Según (Castillo, 2005) “Las influencias del entorno especialmente las que diseñaban la estructura de la industria fueron, en apariencia, los factores determinantes del éxito. Según esta perspectiva, el entorno competitivo de una empresa imponía

presiones y limitaciones que generaban que unas estrategias fueran más atractivas que otras”.

La Propuesta de Plan Estratégico para Royalflowers S.A. busca la aplicación de conocimientos en la gestión administrativa de la empresa, el mismo que establece la consecución de los objetivos estratégicos que aportan directamente a la misión y visión de manera eficaz, eficiente y efectiva, que requieren de políticas administrativas y técnicas financieras, que mejoren la estructura organizacional de la empresa, estableciendo ventajas competitivas en cada actividad a las que están dirigidas principalmente a los ejes del crecimiento de la empresa.

2.1. Misión

Tabla 27: Matriz para construir la misión

	MATRIZ PARA CONSTRUIR LA MISION DE LA EMPRESA ROYAL FLOWERS S.A.
	(Que somos como institución: Porqué y para qué de la existencia)
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	ROYAL FLOWERS S.A., Empresa Privada, Sociedad Anónima.
Qué hacemos (BB y SS)	Producción, comercialización y exportación de flores
Para que necesidades	Obsequiar, usar como detalle y proporcionar aprecio y felicidad
	Adornar, mejorar el ambiente.
Con que insumos y tecnologia	Mediante la utilizacion de tecnologia contemporanea
	Cumpliendo certificaciones nacionales e internacionales de calidad.
Para que grupos sociales	Cadenas comercializadoras de flores a escala mundial, a distribuidoras y floristerías
MISIÓN: Royalflowers S.A, se dedica a la producción, comercialización y exportación de flores a grandes cadenas comercializadoras a escala mundial, cumpliendo certificaciones nacionales e internacionales de calidad para ser utilizadas como adorno, para mejorar el ambiente o ser obsequiadas como detalle proporcionando felicidad.	

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Alcides Aranda, 2011)

2.2. Visión

Tabla 28: Matriz para construir la visión

	MATRIZ PARA CONSTRUIR LA VISIÓN DE LA EMPRESA ROYAL FLOWERS S.A.
	QUE QUEREMOS SER
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	ROYALFLOWERS, Empresa Privada, Sociedad Anónima.
Base filosófica	Trabajo en equipo y calidad del producto
Finalidad o propósito	Crear momento especiales generando emociones memorables
Principios y valores	Disciplina, puntualidad, eficiencia, compromiso
Ámbitos de acción	Producción, Comercial y Exportación
<p>REDACCIÓN DE LA VISIÓN: Royalflowers S.A, será una de las marcas mas reconocidas a nivel internacional por su calidad y variedad de productos, incrementando sus exportaciones de flores y logrando posicionarse en el mercado con la consigna del trabajo en equipo, disciplina y puntualidad, generando al consumidor momentos y emociones memorables.</p>	

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Alcides Aranda, 2011)

2.3. Base filosófica Royalflowers

2.3.1. Principios y Valores empresariales

Tabla 29: Matriz de principios y valores

"EMPRESA ROYALFLOWERS S.A."						
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO						
MATRIZ AXIOLÓGICA						
GRUPOS	SOCIOS	TRABAJADORES	CLIENTE	PROVEEDORES	GOBIERNO	SOCIEDAD
PRINCIPIOS						
Innovacion	X	X				
Equidad	X	X	X	X	X	X
Estabilidad Laboral	X					
Trabajo en Equipo	X	X		X		
Mejora continúa	X	X		X		

"EMPRESA ROYALFLOWERS S.A."						
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO						
MATRIZ AXIOLÓGICA						
GRUPOS	SOCIOS	TRABAJADORES	CLIENTE	PROVEEDORES	GOBIERNO	SOCIEDAD
VALORES						
Puntualidad	X	X		X		
Honestidad	X	X		X	X	X
Ética	X	X		X	X	X
Repeto	X	X	X	X		X
Honradez	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X			X		X
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Disciplina		X	X	X		
Confianza	X		X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X		

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Ramon Gallardo, 2012)

Trabajo en Equipo

- ✓ Conocer la importancia que tienen los procesos de la empresa y su contribución en el crecimiento de esta.
- ✓ Compartir los conocimientos adquiridos y las habilidades para optimizar los procesos y mejorar la productividad.

Reconocimiento de Logros

- ✓ Reconocer y felicitar los logros alcanzados, motivar al personal buscando el mejoramiento de la calidad en los procesos de producción, empaquetado y comercialización.

Calidad del Producto

- ✓ Planteamiento de objetivos individuales enfocados a mejorar el rendimiento, disminuir tiempos muertos e incrementar la productividad.
- ✓ Implementación de un sistema de convivencia y participación de los colaboradores que los comprometa con los objetivos de la empresa.

2.3.2. Clasificación de los procesos de la empresa Royalflowers S.A.

Procesos Gobernantes

- Gestión de la Dirección
- Gestión de la Financiera
- Gestión de Clientes

Procesos Sustantivos

- Gestión de Comercio
- Gestión de Propagación
- Gestión de Laboratorio
- Gestión de Cultivo

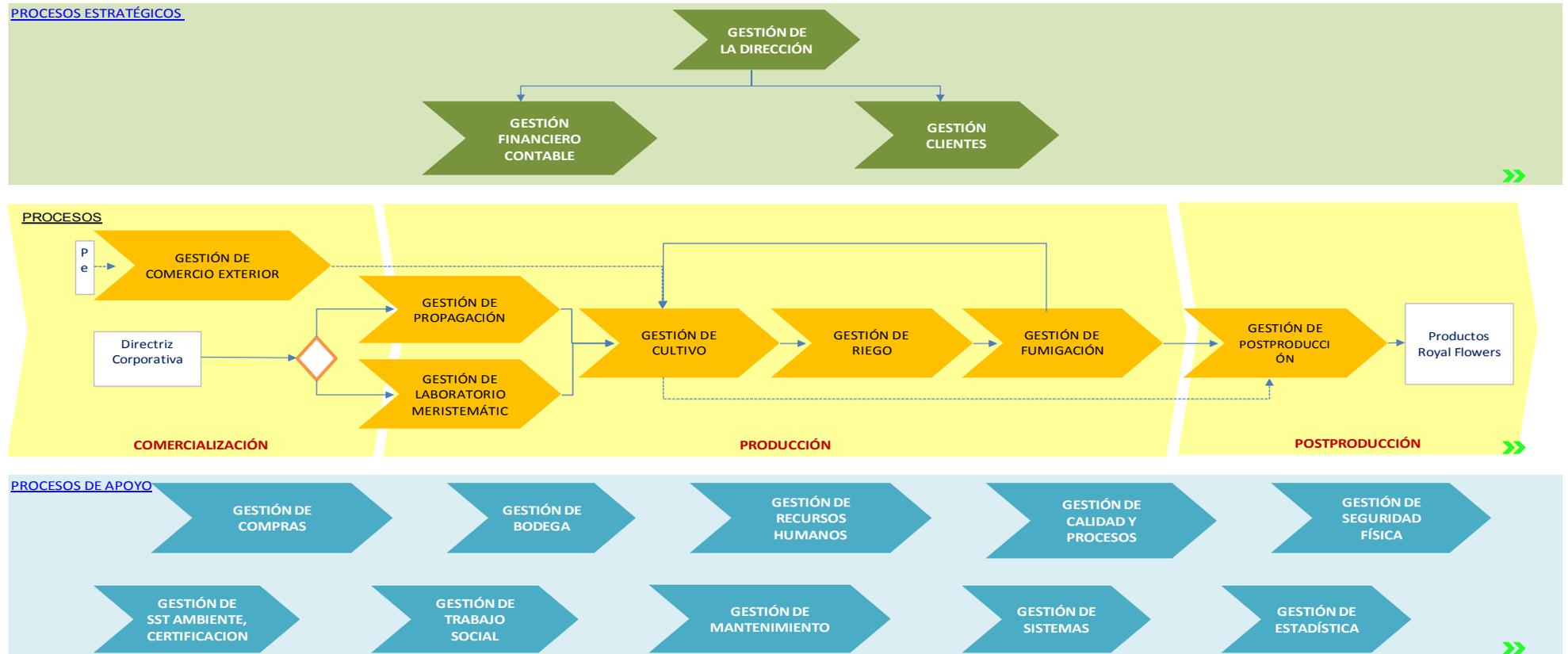
- Gestión de Riego
- Gestión de Fumigación
- Gestión de Post cosecha

Procesos Adjetivos

- Gestión de Compras
- Gestión de Bodega
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Calidad y Procesos
- Gestión de Seguridad Física
- Gestión de Trabajo Social
- Gestión de Certificaciones y Ambiente
- Gestión de Mantenimiento
- Gestión de Sistemas Informáticos
- Gestión de Estadística

2.3.3. Mapa de Procesos Royalflowers S.A.

Gráfico 18: Mapa de Procesos



Fuente: (Royalflowers S.A., 2018)

Necesidades del cliente:

- ✓ Adquirir un producto de calidad que satisfaga sus necesidades
- ✓ Producto fácil de usar y que de resultados positivos en los vehículos
- ✓ Debe disponer de más variedad de productos
- ✓ Producto confiable y que tenga varios beneficios
- ✓ Precio cómodo y recibir promociones.

2.3.4. Enfoque de las estrategias

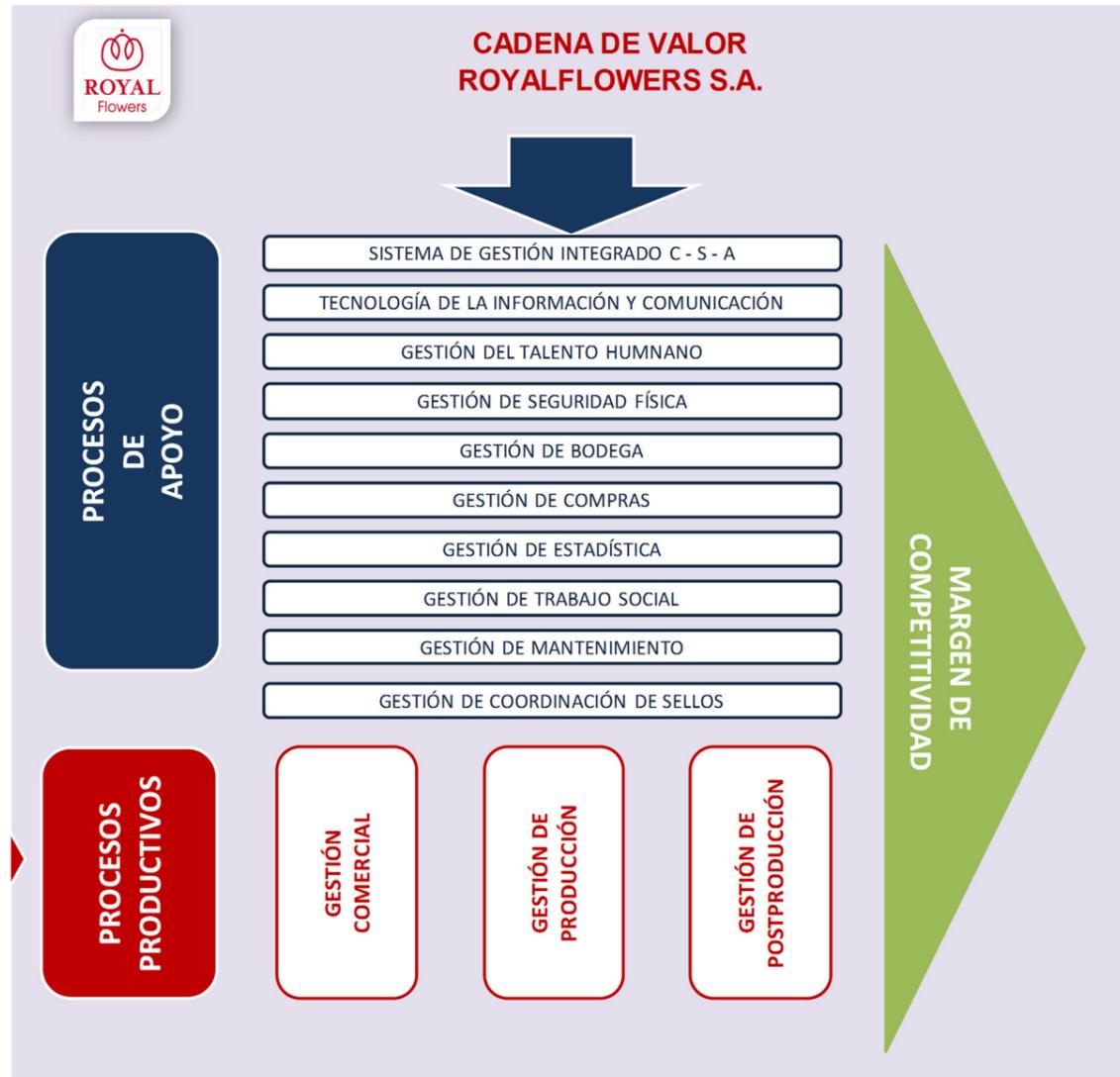
Las estrategias que se van a usar para obtener un producto de calidad y para que el cliente se encuentre satisfecho, primeramente, deben mejorar el rendimiento de sus empleados, esto implica mejorar los procesos de producción y distribución, de manera eficiente, con el objetivo de optimizar los tiempos y se pueda organizar para que cada orden de producción se despache a tiempo.

Permitir al cliente conocer de más cerca los productos que se desarrollan para que sus necesidades sean satisfechas de manera ágil, todas las mejoras y nuevos productos que ofrece, más cantidades y más variedad de productos.

Mantener una relación comercial estable buscando el beneficio de crecimiento tanto para el cliente como para la empresa, dando más facilidades de adquisiciones, mejorando constantemente, para que el cliente desee hacer más pedidos de los diferentes productos para que puedan diversificar sus ventas y estas se mantengan en el mercado, con el objetivo de buscar la fidelidad del cliente estableciendo líneas de crédito según la capacidad de adquisición y el historial comercial que mantenga con la empresa.

2.3.5. Cadena de Valor de Royalflowers S.A.

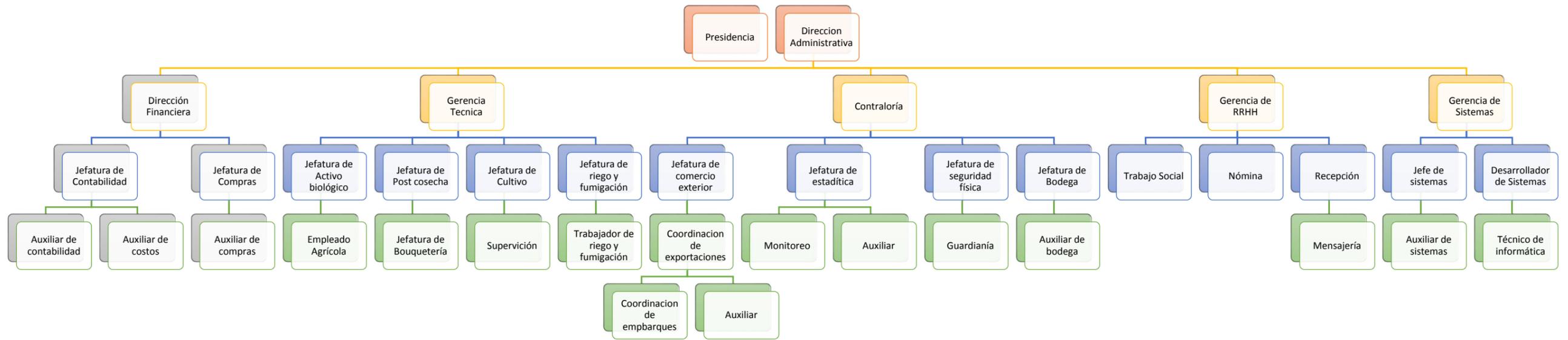
Gráfico 29: Cadena de valor Royal



Fuente: (Royalflowers S.A., 2018)

2.3.6. Organigrama estructural

Tabla 30: Organigrama



Elaborado por: Ángel Manosalvas
 Fuente: (Royalflowers S.A., 2018)

2.4. MATRIZ FODA CRUZADO

Tabla 31: Matriz FODA

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1.- Investigación y desarrollo (I+D+I) 2.- Ubicación de las instalaciones 3.- Ventajas competitivas del sistema de información 4.- Ubicación de los mercados 5.- calidad del producto		1.- Talleres de formación de la información 2.- Sistemas de información de empresas rivales 3.- Mecanismos de recompensa 4.- Finanzas y Contabilidad 5.- Comunicación de objetivos	
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA FO Maxi - Maxi Agresiva (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)		ESTRATEGIA DO Mini - Maxi Conservadoras (Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)	
1.- Política Centro (Acuerdos Comerciales)	F1-O1	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	D1-O1	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro a cargo del Gerente de Recursos Humanos.	
2.- Diferenciación de producto.	F2-O2	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua a cargo del Contralor de fincas	D2-O2	Estudiar sobre los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos a cargo del Jefe de Mercadotecnia y Jefe de Post cosecha.	
3.- Volumen de compra.	F3-O3	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen a cargo del Jefe de Sistemas de información	D3-O3	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra a cargo del Director Financiero y Gerente de Recursos Humanos.	
4.- Certificaciones Ambientales	F4-O4	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la extrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos a cargo del jefe de Mercadotecnia.	D4-O4	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales a cargo del Director Financiero y Director Administrativo	
5.- Creación de productos (I+D+I)	F5-O5	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la Investigación, Desarrollo e Innovación de productos a cargo del Jefe de Producción y jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	D5-O5	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en I+D+I a cargo del gerente de Recursos Humanos y el Director Administrativo	
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA Maxi - Mini Competitiva (Uso de fortalezas para prevenir amenazas)		ESTRATEGIA DA Mini - Mini Defensiva (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)	
1.- Imposición tasas arancelarias	F1-A1	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	D1-A1	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias a cargo del Jefe de Calidad y Procesos.	
2.- Adquisición Maquinaria	F2-A2	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos a cargo de los Contralores.	D2-A2	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuales son de mejor tecnología para realizar comparaciones y mejoras en la empresa, a cargo del Jefe de Calidad y Procesos	
3.- Costos fijos elevados.	F3-A3	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados a cargo del Jefe de Sistemas de la Información.	D3-A3	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados a cargo del Gerente de Recursos Humanos.	
4.- Concentración de clientes.	F4-A4	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercadeo de emboscada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, a cargo del Jefe de mercadeo Internacional en Miami.	D4-A4	Gestionar eficientemente el procesos de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contratación a cargo del Director Financiero	
5.- Propensión del comprador a cambiar.	F5-A5	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, a cargo del Jefe de Control de Calidad y Procesos .	D5-A5	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando fidelidad a la empresa a cargo del Jefe de Mercadeo y Ventas.	

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Royalflores S.A., 2018)

2.5. Plan Estratégico

Tabla 32: Matriz Plan Estratégico

EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	%	
1.- FO	Visión (Variedad de productos)	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales hasta mayo del 2021	Generar innovación en productos	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales desde enero del 2019	Generar innovación si o no	95%	Alcanzar un 95% en innovación.	Contar en la empresa H+I	Contar en la empresa con herramientas que permitan generar innovación desde enero del 2019	Jefe de Laboratorio Meristemático e investigación	3 años	Royal- Kaizen	RK1	60000	40%	30%	30%	100%
	Misión (Mejora)	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua hasta octubre del 2020	Gestionar el Kaizen empresarial	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua a cargo del Contralor de fincas	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua desde Mayo del 2019	Aplicar el Kaizen si o no	100%	Alcanzar un 100% del MRP II de la empresa	Contar en la empresa con el MRP II	Contar en la empresa con la estrategia MRP II desde mayo del 2019	Contralor de la finca	2 años	Royal- Kaizen	RK2	80000	50%	50%	-	100%
	Visión (calidad)	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen hasta diciembre del 2021	Aplicar la estrategia ERP	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen a cargo del Jefe de Sistemas de información	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen desde enero del 2019	Aplicar ERP si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación del Sistema ERP	Contar en la empresa con el ERP	Contar en la empresa con la estrategia de ERP desde enero del 2019	Jefe de Sistemas informáticos	3 años	Royal- ERP	RERP1	120000	30%	40%	30%	100%
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos hasta abril del 2020	Gestionar Marketing mix	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos a cargo del jefe de Mercadotecnia	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos desde enero del 2019	Realizar Marketing mix si o no	95%	Alcanzar un 95% en la generación de alianzas estratégicas.	Contar en la empresa con Marketing mix	Contar en la empresa con la estrategia de marketing mix desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia	2 años	Royal- MK	RMK1	20000	70%	30%	-	100%
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la investigación, Desarrollo e Innovación de productos hasta abril del 2020	Gestionar el merchandising	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la investigación, Desarrollo e Innovación de productos a cargo del Jefe de Producción y jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la investigación, Desarrollo e Innovación de productos desde abril del 2019	Aplicar merchandising si o no	100%	Alcanzar un 100% de la aplicación de merchandising en la empresa.	Contar en la empresa con merchandising	Contar en la empresa con merchandising desde abril del 2019	Jefe de Proccución y Jefe de Laboratorio Meristemático e investigación	2 años	Royal- MK	RMK2	60000	60%	40%	-	100%
2.- FA	Misión (Mejora)	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias hasta diciembre del 2021	Gestionar alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster)	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias desde mayo del 2019	Realizar alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) si o no	100%	Alcanzar un 100% en la generación de Cluster con universidades.	Contar en la empresa con Alianzas con Universidades	Contar en la empresa con Alianzas con Universidades desde mayo del 2019	Jefe de Laboratorio Meristemático e investigación	3 años	Royal- IDI	RDI1	10000	30%	30%	40%	100%
	Misión (Mejora)	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos (MRP I) e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos hasta diciembre del 2021	Gestionar el MRP I	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos a cargo de los Contralores.	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos (MRP I) e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos desde enero 2019	Aplicar el MRP I si o no	95%	Alcanzar un 95% del MRP I de la empresa.	Contar en la empresa con el MRP I	Contar en la empresa con la estrategia MRP I desde enero del 2019	Contralor de finca	3 años	Royal- MRP I	RMRP1	10000	30%	40%	30%	100%
	Visión (calidad)	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados hasta octubre del 2020	Aplicar la estrategia ERP	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados a cargo del Jefe de Sistemas de la Información.	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados desde enero del 2019	Aplicar ERP si o no	100%	Alcanzar un 100% en aplicación del Sistema ERP.	Contar en la empresa con la estrategia ERP	Contar en la empresa con la estrategia de ERP desde enero del 2019	Jefe de Sistemas de Información	2 años	Royal- ERP	RERP2	24000	60%	40%	-	100%
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercadeo de emboscada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, hasta octubre del 2020	Gestionar el mercadeo de emboscada (ferias)	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercadeo de emboscada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, a cargo del Jefe de mercadeo Intermarcas en Miami.	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercadeo de emboscada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, desde enero del 2019	Aplicar el mercadeo de emboscada si o no	100%	Alcanzar un 100% en el mercadeo de emboscada.	Contar en la empresa con el mercadeo de emboscada	Contar en la empresa con el mercadeo de emboscada desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia	2 años	Royal- MK	RMK3	120000	60%	40%	-	100%
	Visión (marca reconocida)	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, hasta diciembre del 2021	Gestionar la estrategia CRM	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, a cargo del Jefe de Control de Calidad y Procesos.	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, desde enero del 2019	Aplicar el CRM si o no	100%	Alcanzar un 100% en la gestión de sentido de pertenencia con proveedores.	Contar en la empresa con la estrategia CRM	Contar en la empresa con CRM desde enero del 2019	Jefe de Control de la calidad y procesos	3 años	R- CALIDAD	RCAL1	80000	20%	40%	40%	100%
3.- DO	Principios y Valores (responsabilidad)	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro hasta Mayo del 2021	Gestionar un plan de capacitaciones	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro a cargo del Gerente de Recursos Humanos.	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro desde abril del 2019	Capacitaciones realizadas Capacitaciones planificadas	100%	Alcanzar un 100% en el plan de capacitaciones	Contar en la empresa con Plan de capacitaciones	Contar en la empresa con un Plan de capacitaciones desde Abril del 2019	Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- CAPACITACIONES	RCAP	20000	34%	33%	33%	100%
	Principios y Valores (compromiso)	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos hasta Mayo del 2020	Gestionar la competitividad (eficiencia, eficacia y efectividad)	Estudiar sobre los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos a cargo del Jefe de Mercadotecnia y Jefe de Post cosecha.	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos desde abril del 2019	Gestionar la competitividad si o no	90%	Alcanzar un 90% en liderazgo en costos	Contar en la empresa con políticas de optimización de recursos	Contar en la empresa con políticas de optimización de recursos desde abril del 2019	Jefe de Post cosecha	2 años	Royal- IDI	RID2	8000	60%	40%	-	100%
	Principios y Valores (equidad)	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra hasta diciembre del 2021	Gestionar una cultura organizacional	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra a cargo del Director Financiero y Gerente de Recursos Humanos.	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra desde enero del 2019	Aplicar cultura organizacional (5s) si o no	90%	Alcanzar un 90% de cultura organizacional (5s)	Contar en la empresa con planes de motivación	Contar en la empresa con planes de motivación desde enero del 2019	Gerente de Recursos Humanos y Director Financiero	3 años	R- MOTIVACION	RMOT1	15000	30%	30%	40%	100%
	Principios y Valores (innovación)	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales hasta mayo del 2021	Gestionar el sistema ESS (Sistema de apoyo a ejecutivos)	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales a cargo del Director Financiero y Director Administrativo.	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales desde enero del 2019	Aplicar el sistema ESS (Sistema de Apoyo a Ejecutivos) si o no	100%	Alcanzar un 100% en el sistema de ESS.	Contar en la empresa con ESS (Sistema de Apoyo a Ejecutivos)	Contar en la empresa con ESS (Sistema de Apoyo a Ejecutivos) desde enero del 2019	Director Administrativo y Director Financiero	3 años	R- FINANZAS	RFIN1	18000	35%	20%	45%	100%
	Principios y Valores (estabilidad laboral)	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en H+I hasta diciembre del 2021	Socializar logros, metas y objetivos empresariales	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en H+I a cargo del gerente de Recursos Humanos y el Director Administrativo	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en H+I desde mayo del 2019	Comunicar metas y objetivos empresariales si o no	100%	Alcanzar un 100% en la política de comunicación de metas	Contar en la empresa con políticas de comunicación	Contar en la empresa con políticas de comunicación desde enero del 2019	Director Administrativo y Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- INFORMACION	RINFO	2400	35%	35%	30%	100%
4.- DA	Misión (Mejora)	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias hasta diciembre del 2021	Gestionar el Kaizen	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias a cargo del Jefe de Calidad y Procesos.	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias desde mayo del 2019	Aplicar Kaizen si o no	100%	Alcanzar un 100% del Kaizen	Contar en la empresa con Kaizen	Contar en la empresa con Kaizen desde mayo del 2019	Jefe de Calidad y Procesos	3 años	Royal- Kaizen	RK3	30000	25%	35%	40%	100%
	Visión (calidad)	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuales son de mejor tecnología para realizar comparaciones y mejoras en la empresa, hasta octubre del 2020	Gestionar el proceso de adquisición de maquinaria	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuales son de mejor tecnología para realizar comparaciones y mejoras en la empresa, a cargo del Jefe de Calidad y Procesos	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuales son de mejor tecnología para contribuir en la calidad en la empresa, desde abril del 2019	Gestionar la calidad si o no	100%	Alcanzar un 100% en la calidad de los productos y procesos	Contar en la empresa con gestión de la calidad	Contar en la empresa con la gestión de calidad desde Marzo del 2019	Jefe de Calidad y Procesos	2 años	Royal- IDI	RID3	6000	40%	60%	-	100%
	Principios y Valores (trabajo en equipo)	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados hasta diciembre del 2021	Gestionar una cultura organizacional	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados a cargo del Gerente de Recursos Humanos.	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados desde enero del 2019	Gestionar una cultura organizacional si o no	100%	Alcanzar un 100% mecanismos de motivación y recompensa	Contar en la empresa con un tablero de control de todos los objetivos	Contar en la empresa con control y optimización de los recursos desde enero del 2019	Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- MOTIVACION	RMOT2	12500	35%	35%	30%	100%
	Visión (incremento de exportaciones)	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contracción hasta octubre del 2020	Gestionar la diversificación de clientes	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contracción a cargo del Director Financiero	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contracción desde enero del 2019	Aplicar diversificación si o no	100%	Alcanzar un 100% en la diversificación	Contar en la empresa con Diversificación	Contar en la empresa con Diversificación desde enero del 2019	Director Financiero	2 años	R- FINANZAS	RFIN2	10000	60%	40%	-	100%
	Visión (marca reconocida)	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando fidelidad a la empresa hasta diciembre del 2021	Generar empoderamiento de marca	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando fidelidad a la empresa a cargo del Jefe de Mercadeo y Ventas.	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando fidelidad a la empresa desde enero del 2019	Aplicar 4ps del mk si o no	100%	Alcanzar un 100% en las 4ps	Contar en la empresa con la estrategia de 4Ps	Contar en la empresa con la estrategia de 4Ps desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia y Ventas	3 años	Royal- MK	RMK4	12500	30%	40%	30%	100%
\$ 718.400,00																			

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Royalflowers S.A., 2018)

2.5.1. POA Año 1

Tabla 33: POA 2019

EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	FE	%
1- FO	Visión (Variedad de productos)	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales hasta mayo del 2021	Generar innovación en productos	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales desde mayo del 2019	Generar innovación si o no	95%	Alcanzar un 95% en innovación.	Cortar en la empresa HD+I	Cortar en la empresa con herramientas que permitan generar innovación desde enero del 2019	Jefe de Laboratorio Meristemático e Investigación	3 años	Royal- Kaizen	RK1	24000	10%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	10%	5%	100%	
	Misión (Mejora)	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua hasta octubre del 2020	Gestionar el Kaizen empresarial	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua desde Mayo del 2019	Aplicar el Kaizen si o no	100%	Alcanzar un 100% del MRP II de la empresa	Cortar en la empresa con el MRP II	Cortar en la empresa con la estrategia MPR II desde mayo del 2019	Contralor de la finca	2 años	Royal- Kaizen	RK2	40000	-	-	-	-	15%	5%	5%	15%	15%	15%	15%	15%	100%	
	Visión (calidad)	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen hasta diciembre del 2021	Aplicar la estrategia ERP	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen a cargo del Jefe de Sistemas de Información	Aplicar ERP si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación del Sistema ERP	Cortar en la empresa con el ERP	Cortar en la empresa con la estrategia de ERP desde enero del 2019	Jefe de Sistemas informáticos	3 años	Royal- ERP	RERP1	36000	15%	15%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	5%	5%	100%	
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos hasta abril del 2020	Gestionar Marketing mix	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos a cargo del jefe de Mercadotecnia	Realizar Marketing mix si o no	95%	Alcanzar un 95% en la generacion de alianzas estrategicas.	Cortar en la empresa con Marketing mix	Cortar en la empresa con la estrategia de marketing mix desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia	2 años	Royal- MK	RMK1	14000	15%	20%	10%	5%	5%	5%	5%	15%	5%	5%	5%	5%	100%	
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la Investigación, Desarrollo e Innovación de productos hasta abril del 2020	Gestionar el merchandising	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la Investigación, Desarrollo e Innovación de productos a cargo del Jefe de Producción y jefe de Laboratorio Meristemático e Investigación	Aplicar merchandising si o no	100%	Alcanzar un 100% de la aplicación de merchandising en la empresa.	Cortar en la empresa con merchandising	Cortar en la empresa con merchandising desde abril del 2019	Jefe de Producción y Jefe de Laboratorio Meristemático e Investigación	2 años	Royal- MK	RMK2	36000	-	-	-	5%	5%	5%	5%	20%	15%	15%	15%	15%	100%	
2- FA	Misión (Mejora)	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias hasta diciembre del 2021	Gestionar alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster)	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias a cargo del Jefe de Laboratorio Meristemático e Investigación	Realizar alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) si o no	100%	Alcanzar un 100% en la generación de Cluster con universidades.	Cortar en la empresa con Alianzas con Universidades	Cortar en la empresa con Alianzas con Universidades desde mayo del 2019	Jefe de Laboratorio Meristemático e Investigación	3 años	Royal- DI	RDI1	3000	-	-	-	-	45%	26%	10%	5%	5%	3%	3%	3%	100%	
	Misión (Mejora)	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos (MRP II) e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos hasta diciembre del 2021	Gestionar el MRP I	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos (MRP II) e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos a cargo de los Contralores	Aplicar el MRP I si o no	95%	Alcanzar un 95% del MRP I de la empresa.	Cortar en la empresa con el MRP I	Cortar en la empresa con la estrategia MRP I desde enero del 2019	Contralor de finca	3 años	Royal- MRP1	MRP1	3000	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	95%		
	Visión (calidad)	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados hasta octubre del 2020	Aplicar la estrategia ERP	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados a cargo del Jefe de Sistemas de la Información	Aplicar ERP si o no	100%	Alcanzar un 100% en aplicación del Sistema ERP.	Cortar en la empresa con la estrategia ERP	Cortar en la empresa con la estrategia de ERP desde enero del 2019	Jefe de Sistemas de Información	2 años	Royal- ERP	RERP2	14400	10%	15%	8%	7%	15%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	100%		
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercadeo de emboscada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, hasta octubre del 2020	Gestionar el mercadeo de emboscada (ferias)	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercadeo de emboscada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, a cargo del Jefe de mercadeo Internacional en Miami.	Aplicar el mercadeo de emboscada si o no	100%	Alcanzar un 100% en el mercadeo de emboscada.	Cortar en la empresa con el mercadeo de emboscada	Cortar en la empresa con el mercadeo de emboscada desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia	2 años	Royal- MK	RMK3	72000	25%	25%	5%	5%	10%	3%	3%	10%	3%	3%	3%	5%	100%	
	Visión (marca reconocida)	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propencion al cambio, hasta diciembre del 2021	Gestionar la estrategia CRM	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propencion al cambio, a cargo del Jefe de Control de Calidad y Procesos.	Aplicar el CRM si o no	100%	Alcanzar un 100% en la gestión de sentido de preferencia con proveedores.	Cortar en la empresa con la estrategia CRM	Cortar en la empresa con CRM desde enero del 2019	Jefe de Control de la calidad y procesos	3 años	R- CALDAD	R- CAL1	16000	15%	15%	10%	5%	10%	2%	4%	10%	2%	5%	7%	15%	100%	
3- DO	Principios y Valores (responsabilidad)	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro hasta Mayo del 2021	Gestionar un plan de capacitaciones	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro desde abril del 2019	Capacitaciones realizadas Capacitaciones planificadas	100%	Alcanzar un 100% en el plan de capacitaciones	Cortar en la empresa con Plan de capacitaciones	Cortar en la empresa con un Plan de capacitaciones desde Abril del 2019	Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- CAPACITACIONES	RCAP	6800	0%	0%	0%	5%	15%	10%	10%	10%	10%	20%	15%	5%	100%	
	Principios y Valores (compromiso)	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos hasta Mayo del 2020	Gestionar la competitividad (eficiencia, eficacia y efectividad)	Estudiar sobre los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos a cargo del Jefe de Mercadotecnia y Jefe de Post cosecha.	Gestionar la competitividad si o no	90%	Alcanzar un 90% en liderazgo en costos	Cortar en la empresa con políticas de optimización	Cortar en la empresa con políticas de optimización de recursos desde abril del 2019	Jefe de Post cosecha	2 años	Royal- DI	RDI2	4800	0%	0%	0%	15%	10%	5%	5%	5%	15%	20%	15%	10%	100%	
	Principios y Valores (equidad)	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra hasta diciembre del 2021	Gestionar una cultura organizacional	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra a cargo del Director Financiero y Gerente de Recursos Humanos	Aplicar cultura organizacional (5s) si o no	90%	Alcanzar un 90% de cultura organizacional (5s)	Cortar en la empresa con planes de motivación	Cortar en la empresa con planes de motivación desde enero del 2019	Gerente de Recursos Humanos y Director Financiero	3 años	R- MOTIVACION	RMOT1	4500	20%	25%	5%	2%	10%	2%	3%	10%	3%	5%	5%	10%	100%	
	Principios y Valores (innovación)	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales hasta mayo del 2021	Gestionar el sistema ESS (Sistema de apoyo a ejecutivos)	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales a cargo del Director Financiero y Director Administrativo	Aplicar el sistema ESS (Sistema de apoyo a ejecutivos) si o no	100%	Alcanzar un 100% en el sistema de ESS	Cortar en la empresa con ESS (Sistema de Apoyo a Ejecutivos)	Cortar en la empresa con ESS (Sistema de Apoyo a Ejecutivos) desde enero del 2019	Director Administrativo y Director Financiero	3 años	R- FINANZAS	RFIN1	6300	10%	15%	4%	4%	6%	10%	10%	10%	7%	7%	10%	100%		
	Principios y Valores (estabilidad laboral)	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en HD+I hasta diciembre del 2021	Socializar logros, metas y objetivos empresariales	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en HD+I a cargo del gerente de Recursos Humanos y el Director Administrativo	Comunicar metas y objetivos empresariales si o no	100%	Alcanzar un 100% en la política de comunicación de metas	Cortar en la empresa con políticas de comunicación	Cortar en la empresa con políticas de comunicación desde enero del 2019	Director Administrativo y Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- INFORMACION	RINFO	840	0%	0%	0%	0%	10%	5%	10%	15%	20%	15%	20%	100%		
4- DA	Misión (Mejora)	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias hasta diciembre del 2021	Gestionar el Kaizen	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias desde mayo del 2019	Aplicar Kaizen si o no	100%	Alcanzar un 100% del Kaizen	Cortar en la empresa con Kaizen	Cortar en la empresa con Kaizen desde mayo del 2019	Jefe de Calidad y Procesos	3 años	Royal- Kaizen	RK3	7500	-	-	-	-	15%	12%	12%	15%	18%	18%	5%	5%	100%	
	Visión (calidad)	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuales son de mejor tecnología para realizar comparaciones y mejoras en la empresa, hasta octubre del 2020	Gestionar el proceso de adquisición de maquinaria	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuales son de mejor tecnología para contribuir en la calidad en la empresa, desde abril del 2019	Gestionar la calidad si o no	100%	Alcanzar un 100% en la calidad de los productos y procesos	Cortar en la empresa con gestión de la calidad	Cortar en la empresa con la gestión de calidad desde Marzo del 2019	Jefe de Calidad y Procesos	2 años	Royal- DI	RDI3	2400	-	-	-	20%	10%	5%	5%	10%	10%	20%	10%	10%	100%	
	Principios y Valores (trabajo en equipo)	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados hasta diciembre del 2021	Gestionar una cultura organizacional	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados a cargo del Gerente de Recursos Humanos	Gestionar una cultura organizacional si o no	100%	Alcanzar un 100% mecanismos de motivación y recompensa	Cortar en la empresa con un tablero de control de todos los objetivos	Cortar en la empresa con control y optimización de los recursos desde enero del 2019	Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- MOTIVACION	RMOT2	4375	25%	25%	3%	3%	7%	2%	2%	7%	6%	5%	5%	10%	100%	
	Visión (Incremento de exportaciones)	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor numero de mercados y mitigar su contratación hasta octubre del 2020	Gestionar la diversificación de clientes	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor numero de mercados y mitigar su contratación a cargo del Director Financiero	Aplicar diversificación si o no	100%	Alcanzar un 100% en la diversificación	Cortar en la empresa con Diversificación	Cortar en la empresa con Diversificación desde enero del 2019	Director Financiero	2 años	R- FINANZAS	RFIN2	6000	20%	30%	2%	2%	10%	1%	1%	9%	5%	5%	5%	10%	100%	
	Visión (marca reconocida)	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando la fidelidad a la empresa hasta diciembre del 2021	Generar empoderamiento de marca	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando la fidelidad a la empresa a cargo del Jefe de Mercadeo y Ventas.	Aplicar 4ps del mk si o no	100%	Alcanzar un 100% en las 4ps	Cortar en la empresa con la estrategia de 4Ps	Cortar en la empresa con la estrategia de 4Ps desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia y Ventas	3 años	Royal- MK	RMK4	3750	15%	20%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	5%	10%	100%	

305695

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Royalflores S.A., 2018)

2.5.2. POA Año 2

Tabla 34: POA 2020

EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	DICIEMBRE	%
1.- FO	Visión (Variedad de productos)	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales hasta mayo del 2021	Generar innovación en productos	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales desde enero del 2019	Generar innovación si o no	95%	Alcanzar un 95% en innovación.	Contar en la empresa I+D+I	Contar en la empresa con herramientas que permitan generar innovación desde enero del 2019	Jefe de Laboratorio Meristemático e investigación	3 años	Royal- Kaizen	RK1	18000	10%	5%	5%	5%	10%	10%	5%	15%	15%	10%	5%	100%	
	Misión (Mejora)	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua hasta octubre del 2020	Gestionar el Kaizen empresarial	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua a cargo del Contralor de fincas	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua desde Mayo del 2019	Aplicar el Kaizen si o no	100%	Alcanzar un 100% del MRP II de la empresa	Contar en la empresa con el MRP III	Contar en la empresa con la estrategia MRP II desde mayo del 2019	Contralor de la finca	2 años	Royal- Kaizen	RK2	40000	5%	10%	10%	15%	15%	10%	10%	10%	5%	-	-	100%	
	Visión (calidad)	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen hasta diciembre del 2021	Aplicar la estrategia ERP	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen a cargo del jefe de Sistemas de información	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen desde enero del 2019	Aplicar ERP si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación del Sistema ERP	Contar en la empresa con el ERP	Contar en la empresa con la estrategia de ERP desde enero del 2019	Jefe de Sistemas informáticos	3 años	Royal- ERP	RERP1	48000	15%	15%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	5%	5%	100%
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos hasta abril del 2020	Gestionar Marketing mix	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos a cargo del jefe de Mercadotecnia	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos desde enero del 2019	Realizar Marketing mix si o no	95%	Alcanzar un 95% en la generación de alianzas estratégicas.	Contar en la empresa con Marketing mix	Contar en la empresa con la estrategia de marketing mix desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia	2 años	Royal- MK	RMK1	6000	35%	25%	25%	15%	-	-	-	-	-	-	-	-	100%
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la Investigación, Desarrollo e Innovación de productos hasta abril del 2020	Gestionar el merchandising	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la Investigación, Desarrollo e Innovación de productos a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la Investigación, Desarrollo e Innovación de productos desde abril del 2019	Aplicar merchandising si o no	100%	Alcanzar un 100% de la aplicación de merchandising en la empresa.	Contar en la empresa con merchandising	Contar en la empresa con merchandising desde abril del 2019	Jefe de Proccución y Jefe de Laboratorio Meristemático e investigación	2 años	Royal- MK	RMK2	24000	25%	35%	20%	20%	-	-	-	-	-	-	-	-	100%
2.- FA	Misión (Mejora)	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias hasta diciembre del 2021	Gestionar alianzas con Universidades públicas y privadas (Cluster)	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias desde mayo del 2019	Realizar alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) si o no	100%	Alcanzar un 100% en la generación de Cluster con universidades.	Contar en la empresa con Alianzas con Universidades	Contar en la empresa con Alianzas con Universidades desde mayo del 2019	Jefe de Laboratorio Meristemático e investigación	3 años	Royal- DI	RDI1	3000	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	100%	
	Misión (Mejora)	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos (MRP I) e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos hasta diciembre del 2021	Gestionar el MRP I	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos a cargo de las Controloras.	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos (MRP I) e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos desde enero 2019	Aplicar el MRP I si o no	95%	Alcanzar un 95% del MRP I de la empresa.	Contar en la empresa con el MRP I	Contar en la empresa con la estrategia MRP I desde enero del 2019	Contralor de finca	3 años	Royal- MRPI	MRPI1	4000	10%	15%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	100%	
	Visión (calidad)	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados hasta octubre del 2020	Aplicar la estrategia ERP	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados a cargo del jefe de Sistemas de la Información.	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados desde enero del 2019	Aplicar ERP si o no	100%	Alcanzar un 100% en aplicación del Sistema ERP.	Contar en la empresa con la estrategia ERP	Contar en la empresa con la estrategia de ERP desde enero del 2019	Jefe de Sistemas de información	2 años	Royal- ERP	RERP2	9600	10%	15%	10%	8%	15%	10%	7%	12%	5%	8%	-	-	100%
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercadeo de embotacada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, hasta octubre del 2020	Gestionar el mercadeo de embotacada (ferias)	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercadeo de embotacada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, a cargo del jefe de mercadeo Internacional en Miami.	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercadeo de embotacada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, desde enero del 2019	Aplicar el mercadeo de embotacada si o no	100%	Alcanzar un 100% en el mercadeo de embotacada.	Contar en la empresa con el mercadeo de embotacada	Contar en la empresa con el mercadeo de embotacada desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia	2 años	Royal- MK	RMK3	48000	25%	25%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	-	-	100%
	Visión (marca reconocida)	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, hasta diciembre del 2021	Gestionar la estrategia CRM	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, a cargo del jefe de Control de Calidad y Procesos.	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, desde enero del 2019	Aplicar el CRM si o no	100%	Alcanzar un 100% en la gestión de sentido de pertenencia con proveedores.	Contar en la empresa con la estrategia CRM	Contar en la empresa con CRM desde enero del 2019	Jefe de Control de la calidad y procesos	3 años	R- CALIDAD	RCAL1	32000	15%	15%	10%	5%	10%	2%	4%	10%	2%	5%	7%	15%	100%
3.- DO	Principios y Valores (responsabilidad)	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro hasta Mayo del 2021	Gestionar un plan de capacitaciones	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro a cargo del Gerente de Recursos Humanos.	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro desde abril del 2019	Capacitaciones realizadas Capacitaciones planificadas	100%	Alcanzar un 100% en el plan de capacitaciones	Contar en la empresa con Plan de capacitaciones	Contar en la empresa con un Plan de capacitaciones desde Abril del 2019	Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- CAPACITACIONES	RCAP	6600	15%	2%	15%	10%	5%	15%	15%	3%	5%	5%	5%	100%	
	Principios y Valores (compromiso)	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos hasta Mayo del 2020	Gestionar la competitividad (eficiencia, eficacia y efectividad)	Estudiar sobre los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos a cargo del jefe de Mercadotecnia y Jefe de Post cosecha.	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos desde abril del 2019	Gestionar la competitividad si o no	90%	Alcanzar un 90% en liderazgo en costos	Contar en la empresa con políticas de optimización	Contar en la empresa con políticas de optimización de recursos desde abril del 2019	Jefe de Post cosecha	2 años	Royal- DI	RDI2	3200	15%	15%	25%	25%	20%	-	-	-	-	-	-	100%	
	Principios y Valores (equidad)	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra hasta diciembre del 2021	Gestionar una cultura organizacional	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra a cargo del Director Financiero y Gerente de Recursos Humanos.	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra desde enero del 2019	Aplicar cultura organizacional (5s) si o no	90%	Alcanzar un 90% de cultura organizacional (5s)	Contar en la empresa con planes de motivación	Contar en la empresa con planes de motivación desde enero del 2019	Gerente de Recursos Humanos y Director Financiero	3 años	R- MOTIVACION	RMOT1	4500	20%	25%	5%	2%	10%	2%	3%	10%	3%	5%	5%	10%	100%
	Principios y Valores (innovación)	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales hasta mayo del 2021	Gestionar el sistema ESS (Sistema de apoyo a ejecutivos)	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales a cargo del Director Financiero y Director Administrativo	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales desde enero del 2019	Aplicar el sistema ESS (Sistema de apoyo a ejecutivos) si o no	100%	Alcanzar un 100% en el sistema de ESS.	Contar en la empresa con ESS (Sistema de Apoyo a Ejecutivos)	Contar en la empresa con ESS (Sistema de Apoyo a Ejecutivos) desde enero del 2019	Director Administrativo y Director Financiero	3 años	R- FINANZAS	RFN1	3600	10%	15%	4%	4%	6%	10%	10%	10%	7%	7%	10%	100%	
	Principios y Valores (estabilidad laboral)	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en I+D+I hasta diciembre del 2021	Socializar logros, metas y objetivos empresariales	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en I+D+I a cargo del gerente de Recursos Humanos y el Director Administrativo	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en I+D+I desde mayo del 2019	Comunicar metas y objetivos empresariales si o no	100%	Alcanzar un 100% en la política de comunicación de metas	Contar en la empresa con políticas de comunicación	Contar en la empresa con políticas de comunicación desde enero del 2019	Director Administrativo y Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- INFORMACION	RINFO	840	16%	20%	5%	7%	12%	5%	5%	7%	6%	5%	6%	6%	100%
4.- DA	Misión (Mejora)	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias hasta diciembre del 2021	Gestionar el Kaizen	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias a cargo del jefe de Calidad y Procesos.	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias desde mayo del 2019	Aplicar Kaizen si o no	100%	Alcanzar un 100% del Kaizen	Contar en la empresa con Kaizen	Contar en la empresa con Kaizen desde mayo del 2019	Jefe de Calidad y Procesos	3 años	Royal- Kaizen	RK3	10500	10%	15%	10%	10%	15%	5%	5%	10%	5%	5%	5%	5%	100%
	Visión (calidad)	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuáles son de mejor tecnología para realizar comparaciones y mejoras en la empresa, hasta octubre del 2020	Gestionar el proceso de adquisición de maquinaria	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuáles son de mejor tecnología para realizar comparaciones y mejoras en la empresa, a cargo del jefe de Calidad y Procesos	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuáles son de mejor tecnología para contribuir en la calidad en la empresa, desde abril del 2019	Gestionar la calidad si o no	100%	Alcanzar un 100% en la calidad de los productos y procesos	Contar en la empresa con gestión de la calidad	Contar en la empresa con la gestión de calidad desde Marzo del 2019	Jefe de Calidad y Procesos	2 años	Royal- DI	RDI3	3600	15%	15%	10%	15%	10%	5%	5%	10%	10%	5%	-	-	100%
	Principios y Valores (trabajo en equipo)	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados hasta diciembre del 2021	Gestionar una cultura organizacional	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados a cargo del Gerente de Recursos Humanos.	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados desde enero del 2019	Gestionar una cultura organizacional si o no	100%	Alcanzar un 100% mecanismos de motivación y recompensa	Contar en la empresa con un tablero de control de todos los objetivos	Contar en la empresa con control y optimización de los recursos desde enero del 2019	Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- MOTIVACION	RMOT2	4375	25%	25%	3%	3%	7%	2%	2%	7%	6%	5%	10%	100%	
	Visión (Incremento de exportaciones)	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contratación hasta octubre del 2020	Gestionar la diversificación de clientes	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contratación a cargo del Director Financiero	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contratación desde enero del 2019	Aplicar diversificación si o no	100%	Alcanzar un 100% en la diversificación	Contar en la empresa con Diversificación	Contar en la empresa con Diversificación desde enero del 2019	Director Financiero	2 años	R- FINANZAS	RFN2	4000	20%	30%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	-	-	100%
	Visión (marca reconocida)	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando fidelidad a la empresa hasta diciembre del 2021	Generar empoderamiento de marca	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando fidelidad a la empresa a cargo del jefe de Mercados y Ventas.	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando fidelidad a la empresa desde enero del 2019	Aplicar 4ps del mix si o no	100%	Alcanzar un 100% en las 4ps	Contar en la empresa con la estrategia de 4Ps	Contar en la empresa con la estrategia de 4Ps desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia y Ventas	3 años	Royal- MK	RMK4	5000	15%	20%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	10%	100%

278815

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Royalflores S.A., 2018)

2.5.3. POA Año 3

Tabla 35: POA 2021

EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	DIEMBRE	%	
1.- FO	Visión (Variedad de productos)	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales hasta mayo del 2021	Generar innovación en productos	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación de productos para aprovechar las políticas de centro y acuerdos comerciales desde enero del 2019	Generar innovación si o no	95%	Alcanzar un 95% en innovación.	Contar en la empresa H+D	Contar en la empresa con herramientas que permitan generar innovación desde enero del 2019	3 años	Royal- Kaizen	RK1	18000	25%	25%	25%	15%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	
	Misión (Mejora)	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua hasta octubre del 2020	Gestionar el Kaizen empresarial	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua a cargo del Contralor de fincas	Aprovechar la ubicación de las instalaciones para gestionar la diferenciación de los productos mediante la mejora continua desde Mayo del 2019	Aplicar el Kaizen si o no	100%	Alcanzar un 100% del MRP II de la empresa	Contar en la empresa con el MRP II	Contar en la empresa con la estrategia MRP II desde mayo del 2019	2 años	Royal- Kaizen	RK2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Visión (calidad)	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen hasta diciembre del 2021	Aplicar la estrategia ERP	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Mantener y mejorar las ventajas competitivas del sistema de información mediante la estrategia ERP y disponer de inventarios que solventen para aprovechar las compras en volumen desde enero del 2019	Aplicar ERP si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación del Sistema ERP	Contar en la empresa con el ERP	Contar en la empresa con la estrategia de ERP desde enero del 2019	Jefe de Sistemas Informáticos	3 años	Royal- ERP	RERP1	36000	5%	5%	5%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	100%
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos hasta abril del 2020	Gestionar Marketing mix	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos a cargo del jefe de Mercadotecnia	Aprovechar la ubicación de los mercados mediante la estrategia de Marketing mix para gestionar nuevas certificaciones ambientales que permitan introducir nuevos productos desde enero del 2019	Realizar Marketing mix si o no	95%	Alcanzar un 95% en la generación de alianzas estratégicas.	Contar en la empresa con Marketing mix	Contar en la empresa con la estrategia de marketing mix desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia	2 años	Royal- MK	RMK1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la investigación, Desarrollo e Innovación de productos hasta abril del 2020	Gestionar el merchandising	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la investigación, Desarrollo e Innovación de productos a cargo del Jefe de Producción y jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Gestionar la calidad de los productos competitivos existentes mediante el merchandising para aprovechar la investigación, Desarrollo e Innovación de productos desde abril del 2019	Aplicar merchandising si o no	100%	Alcanzar un 100% de la aplicación de merchandising en la empresa.	Contar en la empresa con merchandising	Contar en la empresa con merchandising desde abril del 2019	Jefe de Producción y Jefe de Laboratorio Meristemático e investigación	2 años	Royal- MK	RMK2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.- FA	Misión (Mejora)	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias hasta diciembre del 2021	Gestionar alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster)	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias a cargo del jefe de Laboratorio Meristemático e investigación.	Gestionar la investigación y desarrollo de los productos mediante alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) para mitigar la imposición de tasas arancelarias desde mayo del 2019	Realizar alianzas con universidades públicas y privadas (Cluster) si o no	100%	Alcanzar un 100% en la generación de Cluster con universidades.	Contar en la empresa con Alianzas con Universidades	Contar en la empresa con Alianzas con Universidades desde mayo del 2019	3 años	Royal- DI	RDI1	4000	10%	5%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	5%	10%	10%	10%	10%	100%	
	Misión (Mejora)	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos (MRP I) e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos hasta diciembre del 2021	Gestionar el MRP I	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos (MRP I) e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos a cargo de los Contralores.	Aprovechar la excelente ubicación de las instalaciones mediante incremento de la producción para minimizar costos (MRP I) e invertir en nueva maquinaria en busca de mejorar la calidad de los productos desde enero del 2019	Aplicar el MRP I si o no	95%	Alcanzar un 95% del MRP I de la empresa.	Contar en la empresa con el MRP I	Contar en la empresa con la estrategia MRP I desde enero del 2019	Contralor de finca	3 años	Royal- MRP I	RMRP1	3000	5%	15%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	20%	10%	5%	100%	
	Visión (calidad)	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados hasta octubre del 2020	Aplicar la estrategia ERP	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados a cargo del Jefe de Sistemas de la Información.	Gestionar las ventajas competitivas del sistema de información mediante el desarrollo del Sistema ERP, para la optimización y control de uso de los recursos y mitigar los costos fijos elevados desde enero del 2019	Aplicar ERP si o no	100%	Alcanzar un 100% en aplicación del Sistema ERP	Contar en la empresa con la estrategia ERP	Contar en la empresa con la estrategia de ERP desde enero del 2019	Jefe de Sistemas de Información	2 años	Royal- ERP	RERP2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Visión (Posicionamiento en el mercado)	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercado de emboscada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, hasta octubre del 2020	Gestionar el mercado de emboscada (ferias)	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercado de emboscada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, a cargo del Jefe de mercado de emboscada en Miami.	Aprovechar la excelente ubicación de los mercados para conseguir nuevos clientes y aplicar el mercado de emboscada en busca de mitigar la concentración de clientes actuales, desde enero del 2019	Aplicar el mercado de emboscada si o no	100%	Alcanzar un 100% en el mercado de emboscada.	Contar en la empresa con el mercado de emboscada	Contar en la empresa con el mercado de emboscada desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia	2 años	Royal- MK	RMK3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Visión (marca reconocida)	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, hasta diciembre del 2021	Gestionar la estrategia CRM	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, a cargo del Jefe de Control de Calidad y Procesos.	Gestionar la calidad de los productos para que sean competitivos en el mercado mediante la estrategia CRM para fidelizar a los clientes y mitigar la propensión al cambio, desde enero del 2019	Aplicar el CRM si o no	100%	Alcanzar un 100% en la gestión de sentido de pertenencia con proveedores.	Contar en la empresa con la estrategia CRM	Contar en la empresa con CRM desde enero del 2019	Jefe de Control de la calidad y procesos	3 años	R- CALIDAD	RCAL1	32000	10%	20%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	10%	5%	10%	10%	100%
3.- DO	Principios y Valores (responsabilidad)	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro hasta Mayo del 2021	Gestionar un plan de capacitaciones	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro a cargo del Gerente de Recursos Humanos.	Gestionar los talleres de formación mediante capacitaciones sobre información del sector florícola-exportador para aprovechar las políticas de centro desde abril del 2019	Capacitaciones realizadas Capacitaciones planificadas	100%	Alcanzar un 100% en el plan de capacitaciones	Contar en la empresa con Plan de capacitaciones	Contar en la empresa con un Plan de capacitaciones desde Abril del 2019	Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- CAPACITACIONES	RCAP	6800	20%	5%	35%	20%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	
	Principios y Valores (compromiso)	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos hasta Mayo del 2020	Gestionar la competitividad (eficiencia, eficacia y efectividad)	Estudiar sobre los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos a cargo del Jefe de Mercadotecnia y Jefe de Post cosecha.	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales para conocer la base de toma de decisiones de la competencia y gestionar el desarrollo de la diferenciación de productos desde abril del 2019	Gestionar la competitividad si o no	90%	Alcanzar un 90% en liderazgo en costos	Contar en la empresa con políticas de optimización	Contar en la empresa con políticas de optimización de recursos desde abril del 2019	Jefe de Post cosecha	2 años	Royal- DI	RDI2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Principios y Valores (equidad)	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra hasta diciembre del 2021	Gestionar una cultura organizacional	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra a cargo del Director Financiero y Gerente de Recursos Humanos.	Aplicar mecanismos de recompensa para fomentar motivación en la producción, exportación y comercialización de flores frescas, mediante el aprovechamiento de la demanda y los volúmenes de compra desde enero del 2019	Aplicar cultura organizacional (5s) si o no	90%	Alcanzar un 90% de cultura organizacional (5s)	Contar en la empresa con planes de motivación	Contar en la empresa con planes de motivación desde enero del 2019	Gerente de Recursos Humanos y Director Financiero	3 años	R- MOTIVACION	RMOT1	6000	10%	15%	5%	5%	10%	5%	5%	15%	5%	10%	5%	10%	100%	
	Principios y Valores (innovación)	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales hasta mayo del 2021	Gestionar el sistema ESS (Sistema de apoyo a ejecutivos)	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales a cargo del Director Financiero y Director Administrativo.	Gestionar el manejo efectivo del proceso de Finanzas y Contabilidad para presupuestar, mantener e incrementar los procesos de las Certificaciones Nacionales e Internacionales desde enero del 2019	Aplicar el sistema ESS (Sistema de apoyo a ejecutivos) si o no	100%	Alcanzar un 100% en el sistema de ESS.	Contar en la empresa con ESS (Sistema de Apoyo a Ejecutivos)	Contar en la empresa con ESS (Sistema de Apoyo a Ejecutivos) desde enero del 2019	Director Administrativo y Director Financiero	3 años	R- FINANZAS	RFN1	8100	20%	20%	20%	20%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	
	Principios y Valores (estabilidad laboral)	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en H+D hasta diciembre del 2021	Socializar logros, metas y objetivos empresariales	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en H+D a cargo del gerente de Recursos Humanos y el Director Administrativo	Fomentar políticas de Comunicación de las metas y objetivos mediante la publicación de la misión y visión para motivar la creación de productos basados en H+D desde mayo del 2019	Comunicar metas y objetivos empresariales si o no	100%	Alcanzar un 100% en la política de comunicación de metas	Contar en la empresa con políticas de comunicación	Contar en la empresa con políticas de comunicación desde enero del 2019	Director Administrativo y Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- INFORMACION	RINFO	720	10%	15%	10%	15%	15%	0%	0%	5%	10%	10%	5%	5%	100%	
4.- DA	Misión (Mejora)	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias hasta diciembre del 2021	Gestionar el Kaizen	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias a cargo del Jefe de Calidad y Procesos.	Gestionar la capacidad tecnológica mediante Kaizen para estar preparados a la imposición de nuevas tasas arancelarias desde mayo del 2019	Aplicar Kaizen si o no	100%	Alcanzar un 100% del Kaizen	Contar en la empresa con Kaizen	Contar en la empresa con Kaizen desde mayo del 2019	Jefe de Calidad y Procesos	3 años	Royal- Kaizen	RK3	12000	5%	5%	5%	5%	5%	15%	5%	5%	15%	15%	15%	5%	100%	
	Visión (calidad)	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuales son de mejor tecnología para realizar comparaciones y mejoras en la empresa, hasta octubre del 2020	Gestionar el proceso de adquisición de maquinaria	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuales son de mejor tecnología para realizar comparaciones y mejoras en la empresa, a cargo del Jefe de Calidad y Procesos.	Estudiar los Sistemas de información de empresas rivales que permitan conocer las máquinas y equipos de trabajo y determinar cuales son de mejor tecnología para contribuir en la calidad en la empresa, desde abril del 2019	Gestionar la calidad si o no	100%	Alcanzar un 100% en la calidad de los productos y procesos	Contar en la empresa con gestión de la calidad	Contar en la empresa con la gestión de calidad desde Marzo del 2019	Jefe de Calidad y Procesos	2 años	Royal- DI	RDI3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Principios y Valores (trabajo en equipo)	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados hasta diciembre del 2021	Gestionar una cultura organizacional	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos para prevenir costos fijos elevados a cargo del Gerente de Recursos Humanos.	Gestionar para que los mecanismos de recompensa no se centren necesariamente en el factor económico, mediante la motivación por emociones se logra incentivar a mantener el control y optimización de los recursos desde enero del 2019	Gestionar una cultura organizacional si o no	100%	Alcanzar un 100% mecanismos de motivación y recompensa	Contar en la empresa con un tablero de control de todos los objetivos	Contar en la empresa con control y optimización de los recursos desde enero del 2019	Gerente de Recursos Humanos	3 años	R- MOTIVACION	RMOT2	3750	5%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	15%	5%	10%	10%	15%	100%	
	Visión (Incremento de exportaciones)	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contratación hasta octubre del 2020	Gestionar la diversificación de clientes	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contratación a cargo del Director Financiero	Gestionar eficientemente el proceso de Finanzas y Contabilidad, mediante un presupuesto para la diversificación de clientes que permita vender en mayor número de mercados y mitigar su contratación desde enero del 2019	Aplicar diversificación si o no	100%	Alcanzar un 100% en la diversificación	Contar en la empresa con Diversificación	Contar en la empresa con Diversificación desde enero del 2019	Director Financiero	2 años	R- FINANZAS	RFN2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Visión (marca reconocida)	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando la fidelidad a la empresa hasta diciembre del 2021	Generar empoderamiento de marca	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando la fidelidad a la empresa a cargo del Jefe de Mercado y Ventas.	Generar la fijación metas y objetivos mediante su publicación y comunicación para motivar y mejorar el poder de negociación con clientes y destinatarios gracias al prestigio de la marca fomentando la fidelidad a la empresa desde enero del 2019	Aplicar 4ps del mix si o no	100%	Alcanzar un 100% en las 4ps	Contar en la empresa con la estrategia de 4Ps	Contar en la empresa con la estrategia de 4Ps desde enero del 2019	Jefe de Mercadotecnia y Ventas	3 años	Royal- MK	RMK4	3750	10%	20%	5%	5%	12%	5%	5%	10%	3%	10%	5%	10%	100%	

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Royalflowers S.A., 2018)

2.6. Balance Score Card

Tabla 36: Balance Score Card

EMPRESA ROYALFLOWERS S.A. TABLERO DE CONTROL EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL							CALIFICACION		PARAMETROS	
							Nomenclatura		>90%	OPTIMO
									71% a 89%	NORMAL
									<70%	BAJO
							PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)			
NUMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES (Gestionar la competitividad si o no)	INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA	
1	FINANCIERA	Alcanzar un 90% en liderazgo en costos	$\frac{\text{Costos de Producción prom. Royal}}{\text{Costo de Producción prom. del mercado}}$	El costo de producción promedio es 0.15clvs en finca Royal	0.16	0.15	93.75	Aplicar MRP I y II en proceso de Producción	Cualquier desperdici será sancionado con su valor	
2	FINANCIERA	Alcanzar un 100% mecanismos de motivación y recompensa	Gestionar una cultura organizacional si o no	Los recursos planificados: material, financiero, tecnológico, falta humano	4	3	75.00	Aplicar MRP I y II en los procesos de mayor incidencia	Cualquier desperdici será sancionado con su valor	
3	FINANCIERA	Alcanzar un 100% en el sistema de ESS.	(Aplicar el sistema ESS, si o no) $\frac{\text{Ejecutivos capacitados}}{\text{Total Ejecutivos}}$	10 Jefes de procesos capacitados	20	10	50.00	Establecer un cronograma de formación profesional	Mantener un plan de formación contingente	
TOTAL INDICADORES FINANCIEROS							72.92			
4	MARKETING	Alcanzar un 100% de la aplicación de merchandising en la empresa.	(Aplicar merchandising si o no) $\frac{\text{Participación en Ferias florícolas}}{\text{Total ferias y eventos Agrícolas}}$	Ferias 2018: China, Ecuador (3), Holanda, EEUU (3), Rusia, Vietnam	10	8	80	Mantener Agendadas las ferias y eventos florícolas	Modificar la estrategia	
5	MARKETING	Alcanzar un 100% en el mercadeo de emboscada.	(Aplicar el mercadeo de emboscada si o no) $\frac{\text{Eventos Sociales participados}}{\text{Total N° de eventos Sociales}}$	Eventos invitados: Record Guinness y Premio al exportador	5	3	60	Mantener Agendadas los eventos sociales	Modificar la estrategia	
6	MARKETING	Alcanzar un 100% en las 4ps	Aplicar 4ps del mk si o no $\frac{\text{Producto + Precio + Promoción + Plaza}}{\text{Total Presupuesto de MK Mix}}$	Los gastos en presentación del producto son mínimos	4	3	75	Buscar nuevos canales para ofrecer el producto	redes sociales	
TOTAL INDICADORES DE MARKETING							71.67			
7	PRODUCCION	Alcanzar un 95% en innovacion.	Generar innovacion si o no $\frac{\text{N° de productos elaborados}}{\text{Total productos planificados}}$	La planificación de la producción de nuevos productos son total 52	52	37	71.15	Controlar de manera programada el desarrollo de los productos	actualizar las estadísticas de innovación	
8	PRODUCCION	Alcanzar un 100% en la aplicación del Sistema ERP	Aplicar ERP si o no $\frac{\text{Procesos Aplicados}}{\text{Total Procesos}}$	El sistema ERP se requiere aplicar en todos los procesos vinculados a la administración, producción, comercialización y exportación. Total 20	20	6	30	Contratar una persona especializada en ERP y procesos para controlar lo planificado	Capacitar a todos los operarios sobre ERP	
9	PRODUCCION	Alcanzar un 100% en la calidad de los productos y procesos	Gestionar la calidad si o no $\frac{\text{Total exportado}}{\text{Total Despacho}}$	Total exportaciones enero-agosto en lallos 41091044, devoluciones y reclamos 99686	41190730	40991358	99.52	Efectuar Tiempo y movimientos, mantener la efectividad en cada procesos	Plan de incentivos por logro de metas.	
10	PRODUCCION	Alcanzar un 100% del Kaizen	Aplicar Kaizen si o no $\frac{\text{Mejoras Aplicadas}}{\text{Mejoras planificadas}}$	Mejoras Planificadas en el sistema de Gestión 20	20	13	65	Realizar seguimientos a las mejoras	Plan de incentivos por logro de metas.	
TOTAL INDICADORES DE PRODUCCIÓN							66.42			
12	TALENTO HUMANO	Alcanzar un 100% en el plan de capacitaciones	$\frac{\text{N° de capacitaciones efectuadas}}{\text{N° de capacitaciones planificadas}}$	Total personal 940, Personal capacitado 820	940	820	87.23	Revisar posibilidad de realizar las capacitaciones con otra empresa que brinde mas facilidades.	Establecer políticas de capacitación trimestral obligatorias.	
13	TALENTO HUMANO	Alcanzar un 90% de cultura organizacional (5s)	Aplicar cultura organizacional (5s) si o no $\frac{\text{N° Personal satisfecha}}{\text{Total personal}}$	Personal satisfecho: 10%	940	94	10	Fomentar el cumplimiento de las políticas organizacionales	Ofrecer plan carrera	
14	TALENTO HUMANO	Alcanzar un 100% en la política de comunicación de metas	aplicar política de comunicación de objetivos empresariales si o no $\frac{\text{Metas y objetivos comunicados}}{\text{Total Metas y objetivos cumplidos}}$	Metas cumplidas: 3; metas comunicadas 0	3	0	0	Publicar en Monitores y en lugares mas visibles	Disponer de un anuncio para realización la publicación de las metas	
TOTAL INDICADORES DE TALENTO HUMANO							32.41			
TOTAL EFICIENCIA DE LA EMPRESA ROYAL FLOWERS S.A.							60.85			

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Royalflores S.A., 2018)

2.7. Priorización de Proyectos

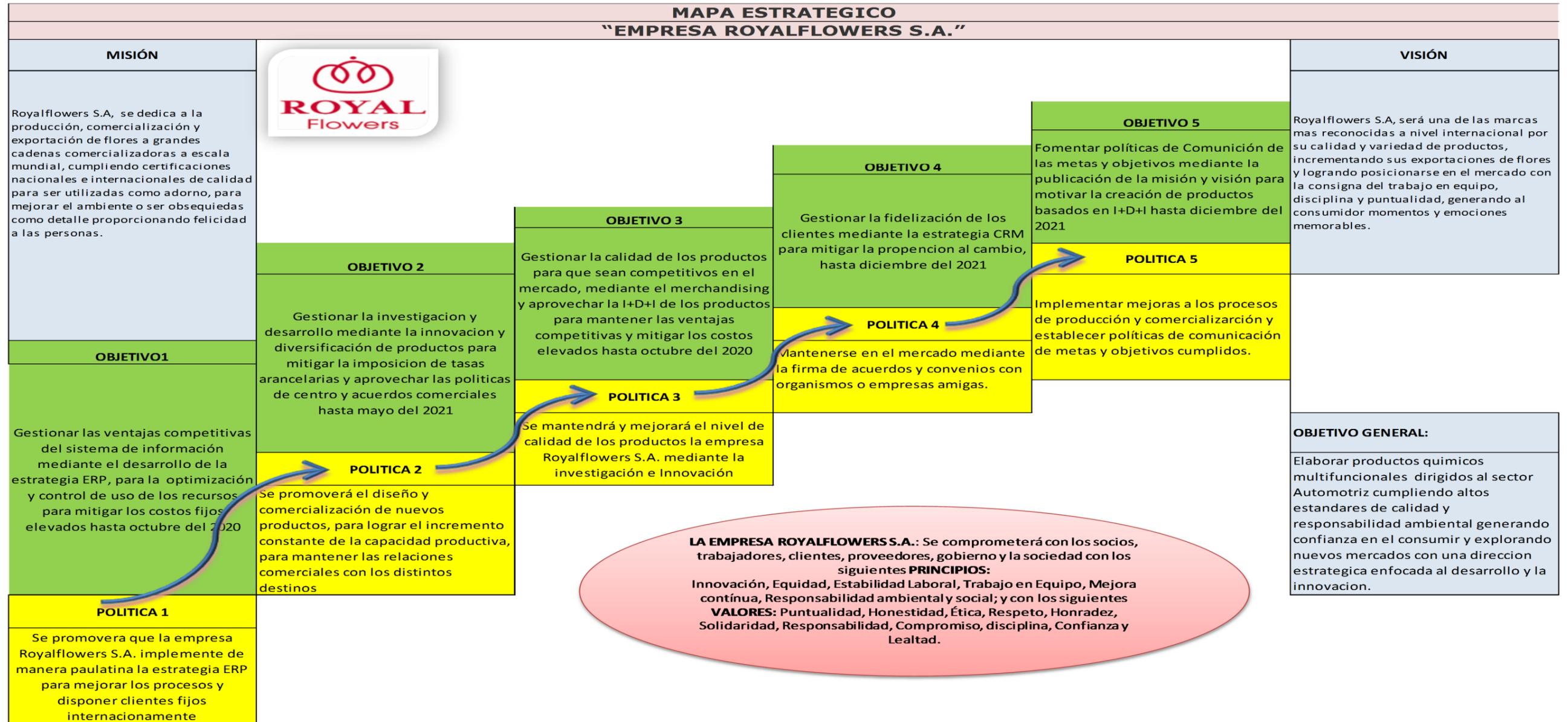
Tabla 37: Matriz Priorización de Proyectos

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS													
ROYALFLOWERS S.A.													
FACTORES PROYECTOS	Impacto	Factibilidad Económ.	Factibilidad Técnica	Tiempo	Participación de los actores	Corresp. Con la visión y misión	Integralidad	Valor político	Gobernabilidad	Sostenibilidad	Innovación tecnológica	Costo de postergar la solución	PUNTAJE TOTAL
RK1	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	2	48
RK2	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	45
RERP1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59
RMK1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	46
RMK2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	46
RID1	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4	51
RMRP1	3	2	3	5	5	3	4	4	4	3	3	3	42
RERP2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	56
RMK3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	46
RCAL1	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	50
RCAP	4	3	3	3	5	4	5	5	3	4	5	5	49
RID2	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	43
RMOT1	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	46
RFIN1	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	47
RINFO	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	50
RK3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	45
RID3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	43
RMOT2	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	46
RFIN2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	48
RMK4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	46

Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Royalflores S.A., 2018)

2.8. Mapa Estratégico

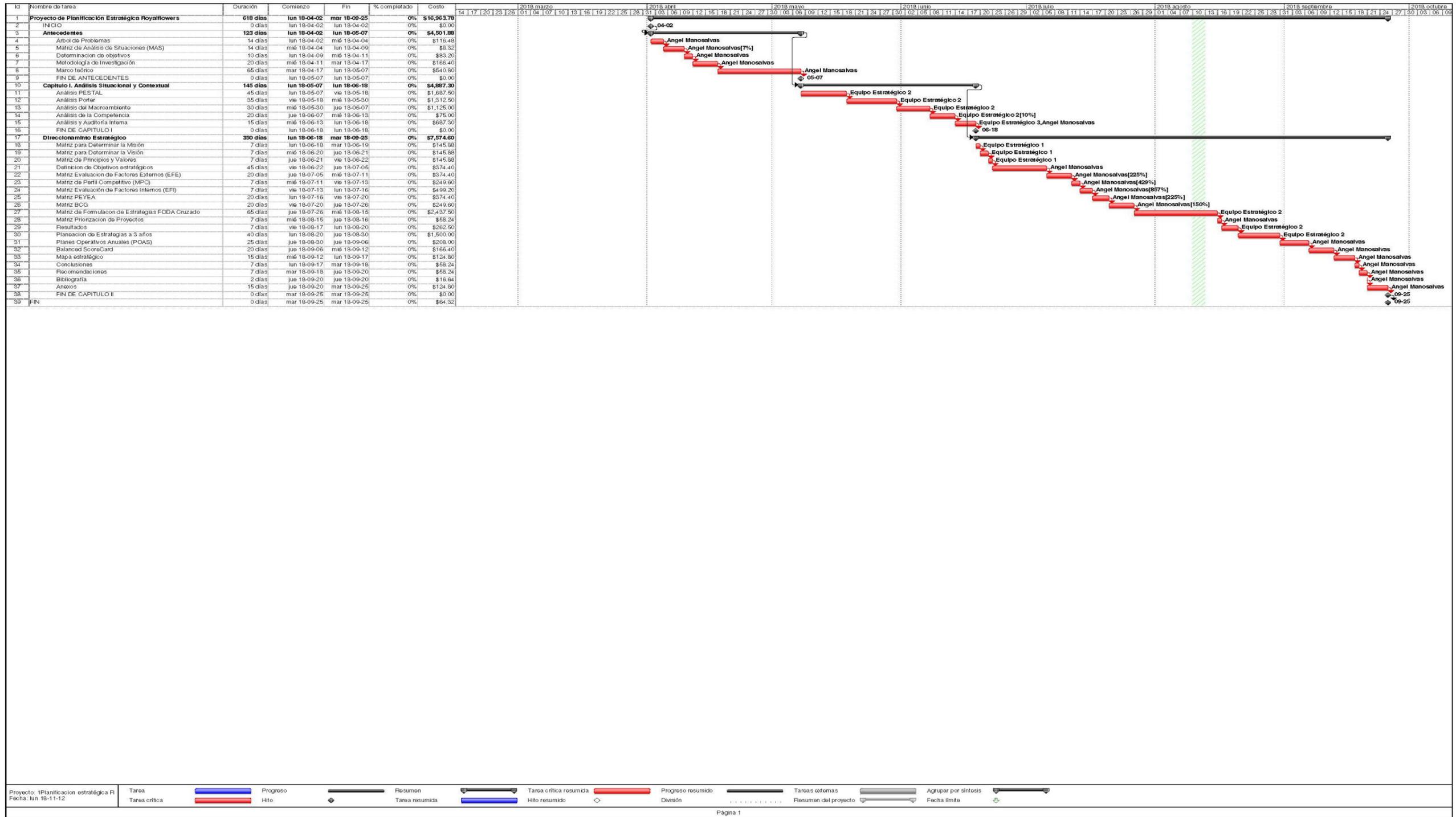
Tabla 38: Mapa Estratégico



Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Alcides Aranda, 2011)

2.9. Cronograma de actividades y presupuesto



Elaborado por: Ángel Manosalvas
Fuente: (Royalfloowers S.A., 2018)

2.9.1 Recursos

Id	Nombre del recurso	Costo	Costo previsto	Variación	Costo real	Restante	Detalles
	Sin asignar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Trabajo
	INICIO	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Trabajo
	FIN DE ANTECEDENTE:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Trabajo
	FIN DE CAPITULO I	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Trabajo
	FIN DE CAPITULO II	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	Trabajo
1	Angel Manosalvas	\$5,000.32	\$0.00	\$5,000.32	\$0.00	\$5,000.32	Trabajo
	Antecedentes	\$1,023.36	\$0.00	\$1,023.36	\$0.00	\$1,023.36	Trabajo
	Arbol de Problemas	\$116.48	\$0.00	\$116.48	\$0.00	\$116.48	Trabajo
	Matriz de Análisis de Situ	\$8.32	\$0.00	\$8.32	\$0.00	\$8.32	Trabajo
	Determinacion de objetivos	\$83.20	\$0.00	\$83.20	\$0.00	\$83.20	Trabajo
	Metodología de Investiga	\$166.40	\$0.00	\$166.40	\$0.00	\$166.40	Trabajo
	Marco teórico	\$540.80	\$0.00	\$540.80	\$0.00	\$540.80	Trabajo
	Análisis y Auditoría Interr	\$124.80	\$0.00	\$124.80	\$0.00	\$124.80	Trabajo
	Definicion de Objetivos e	\$374.40	\$0.00	\$374.40	\$0.00	\$374.40	Trabajo
	Matriz Evaluacion de Fac	\$374.40	\$0.00	\$374.40	\$0.00	\$374.40	Trabajo
	Matriz de Perfil Competiti	\$249.60	\$0.00	\$249.60	\$0.00	\$249.60	Trabajo
	Matriz Evaluación de Fac	\$499.20	\$0.00	\$499.20	\$0.00	\$499.20	Trabajo
	Matriz PEYEA	\$374.40	\$0.00	\$374.40	\$0.00	\$374.40	Trabajo
	Matriz BCG	\$249.60	\$0.00	\$249.60	\$0.00	\$249.60	Trabajo
	Matriz Priorizacion de Prc	\$58.24	\$0.00	\$58.24	\$0.00	\$58.24	Trabajo
	Planes Operativos Anual	\$208.00	\$0.00	\$208.00	\$0.00	\$208.00	Trabajo
	Balanced ScoreCard	\$166.40	\$0.00	\$166.40	\$0.00	\$166.40	Trabajo
	Mapa estratégico	\$124.80	\$0.00	\$124.80	\$0.00	\$124.80	Trabajo
	Conclusiones	\$58.24	\$0.00	\$58.24	\$0.00	\$58.24	Trabajo
	Recomendaciones	\$58.24	\$0.00	\$58.24	\$0.00	\$58.24	Trabajo
	Bibliografía	\$16.64	\$0.00	\$16.64	\$0.00	\$16.64	Trabajo
	Anexos	\$124.80	\$0.00	\$124.80	\$0.00	\$124.80	Trabajo
2	Equipo Estratégico 1	\$3,000.96	\$0.00	\$3,000.96	\$0.00	\$3,000.96	Trabajo
	Antecedentes	\$2,563.32	\$0.00	\$2,563.32	\$0.00	\$2,563.32	Trabajo
	Matriz para Determinar la	\$145.88	\$0.00	\$145.88	\$0.00	\$145.88	Trabajo
	Matriz para Determinar la	\$145.88	\$0.00	\$145.88	\$0.00	\$145.88	Trabajo
	Matriz de Principios y Val	\$145.88	\$0.00	\$145.88	\$0.00	\$145.88	Trabajo
3	Equipo Estratégico 2	\$8,400.00	\$0.00	\$8,400.00	\$0.00	\$8,400.00	Trabajo
	Análisis PESTAL	\$1,687.50	\$0.00	\$1,687.50	\$0.00	\$1,687.50	Trabajo
	Análisis Porter	\$1,312.50	\$0.00	\$1,312.50	\$0.00	\$1,312.50	Trabajo
	Análisis del Macroambier	\$1,125.00	\$0.00	\$1,125.00	\$0.00	\$1,125.00	Trabajo
	Análisis de la Competenc	\$75.00	\$0.00	\$75.00	\$0.00	\$75.00	Trabajo
	Matriz de Formulacon de	\$2,437.50	\$0.00	\$2,437.50	\$0.00	\$2,437.50	Trabajo
	Resultados	\$262.50	\$0.00	\$262.50	\$0.00	\$262.50	Trabajo
	Planeacion de Estrategia	\$1,500.00	\$0.00	\$1,500.00	\$0.00	\$1,500.00	Trabajo
4	Equipo Estratégico 3	\$562.50	\$0.00	\$562.50	\$0.00	\$562.50	Trabajo
	Análisis y Auditoría Interr	\$562.50	\$0.00	\$562.50	\$0.00	\$562.50	Trabajo
5	Materiales	\$64.32	\$0.00	\$64.32	\$64.32	\$0.00	Trabajo
	FIN	\$64.32	\$0.00	\$64.32	\$64.32	\$0.00	Trabajo

Elaborado por: Ángel Manosalvas

Fuente: (Royalflores S.A., 2018)

Referencias:

Equipo estratégico 1:

- Ing. Lenin Arias (Director Administrativo)
- Ángel Manosalvas

Equipo estratégico 2:

- Ing. Miguel Mata (Contralor de finca)
- Ángel Manosalvas

Equipo estratégico 3:

- Ing. Henry Hernández
- Ángel Manosalvas

2.9.2. Resultados

Se presenta la propuesta de una dirección estratégica para la empresa “Royalflowers S.A.”, obteniendo como resultado un diseño viable para la empresa, que según en el trabajo de investigación se pudo determinar, y que efectivamente la empresa en la actualidad cuenta con un inadecuado sistema de planificación estratégica basado en la planificación empírica, que mantiene un insuficiente control y evaluación de las estrategias, esto no genera el seguimiento adecuado de los indicadores de gestión.

Por lo tanto el resultado es que la propuesta del diseño de la Planificación estratégica de la empresa Royalflowers S.A. es la más recomendada para establecer modelo de planificación estratégica de Alcides Aranda que parte del diagnóstico situacional para definir la misión, visión, principios y valores, análisis de los factores endógenos y exógenos posteriormente el desarrollo de las estrategias basados en el FODA cruzado, formulando las estrategias más adecuadas para cada objetivo o proyecto y finalmente realizar el control y monitoreo de cada meta con sus indicadores establecidos.

Esto permitió formular la priorización de proyectos para que en el caso de tener problemas con el presupuesto se cumplan los proyectos más importantes que dan dirección a la planificación y con esto generar las políticas y objetivos en el mapa estratégico.

CONCLUSIONES

1. La empresa Royalflowers S.A. no tiene elaborado un diagnóstico situacional que se base en el análisis contextual para determinar el FODA para establecer las estrategias de mejora continua. Así también en la empresa se evidenció la deficiente aplicación de planificación estratégica formal, por lo tanto, se trabaja con una Gestión administrativa inapropiada y se propone la solución, en este sentido se ha generado el FODA de la empresa.
2. Se Propone determinar la gestión administrativa adecuada en Royalflowers S.A., mediante estrategias gerenciales que ayudan a tomar decisiones en base al diagnóstico situacional establecido por el análisis contextual para implementar las herramientas y un direccionamiento estratégico viable, generando su mapa estratégico, la priorización de proyectos y el tablero de control para el seguimiento o monitoreo del plan estratégico propuesto.

RECOMENDACIONES

1. Que la empresa Royalflowers S.A. adopte la propuesta del estudio de investigación a partir del diagnóstico situacional y la Planificación Estratégica elaborado con el fin de mejorar su capacidad competitiva.
2. La empresa gestione constantemente la mejora continua mediante el análisis y evaluación de los indicadores de gestión establecidos para mantener el direccionamiento estratégico y que el presente trabajo de investigación sirva para futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, N. (2009). Sector Florícola. *Ecuador Exporta CORPEI*, 29.

Alcides Aranda. (Octubre de 2011). *Planificación estratégica educativa*. Recuperado el 5 de agosto de 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16755/1/BFILO-TMPE-11M18.pdf>

Asesoramiento en Comercio Exterior. (29 de Noviembre de 2009). *Los Acuerdos Comerciales entre países, ¿cómo funcionan? y, ¿cuáles son sus ventajas?* Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de <https://asesoramientocomex.wordpress.com/2009/11/29/los-acuerdos-comerciales-entre-paises-%C2%BFque-son-y-para-que-sirven/>

Cajilema Vinueza, A. L. (2006). *Diagnóstico Internacional de flores frescas de corte y Estudio de Factibilidad de Lisianthus (Lisianthus spp.) en la Provincia de Córdoba, Argentina*. Zamorano: EAP y Bolsa de Comercio de Córdoba.

Carvajal, L. (5 de Septiembre de 2014). *El método deductivo de investigación*. Recuperado el 10 de Julio de 2018, de <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>

Chavarría, H., Rojas, P., & Sepúlveda, S. (2002). *Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales*. San José: Agris E10.

Checkland, P. (1990). La Metodología de sistemas sueaves en acción. En E. Díaz Tapia, & J. A. Villalobos Castillejos, *Aplicación del enfoque sistémico de Peter Checkland en el diseño de un sistema de servicio de autobuses para la universidad superior de Chipas*. Mexico: Limusa. Obtenido de <https://sites.google.com/site/eduardodiazingsistemas/metodologia-peter-checkland>

Corominas, F. (2006). *Planes de Acción*. Madrid: Gráficas Anzol S.L.

David, F. (2013). *Planificación estratégica*. México: Pearson Educación.

Derecho Ecuador.com. (11 de Mayo de 2007). *Apruébase el modelo de resolución para el otorgamiento de licencias ambientales que por acreditación y facultad conferida por el Ministerio del Medio Ambiente, otorga este Ministerio, por intermedio de la Subsecretaría de Protección Ambiental*. Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de

Registro Oficial No. 82: <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/6670-registro-oficial-no-82.html>

Ecuador, Agencia de regulación y control fito y zoosanitario. (08 de Agosto de 2018). *Dirección de Certificación Fitosanitaria*. Recuperado el 08 de 2018 de 2018, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-certificacion-fitosanitaria/>

Ecuador, Asamblea Nacional. (22 de Diciembre de 2010). *Código de la producción, comercio e inversiones*. Obtenido de Registro Oficial 351: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>

Ecuador, Asamblea Nacional. (10 de febrero de 2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de Registro Oficial N° 180: https://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/c%C3%B3digo_org%C3%A1nico_integral_penal_-_coip_ed._sdn-mjdhc.pdf

Ecuador, Banco Central. (1 de Junio de 2016). *Estadísticas*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoYuntura/EstMacroEstruc2016.pdf>

Ecuador, Banco central. (27 de Noviembre de 2017). *Inflación*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Ecuador, Banco central. (30 de Junio de 2017). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 11 de Abril de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

Ecuador, Banco Central. (29 de Marzo de 2018). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Ecuador, Banco Central. (15 de Julio de 2018). *Evolución de la banca comercial*. Recuperado el 04 de Julio de 2018, de [www.bce.fin.ec: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201807.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201807.pdf)

Ecuador, Banco Central. (27 de Noviembre de 2018). *Riesgo país*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (4 de Marzo de 2013). *Balanza comercial*. Recuperado el 5 de Enero de 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>

Ecuador, Instituto nacional de estadísticas y censos. (15 de Julio de 2018). *Evolución del índice de precios al consumidor y sus variaciones*. Recuperado el 04 de Agosto de 2018, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/boletin_tecnico_06-2018.pdf

Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior. (06 de Noviembre de 2015). *Resolucion N° 043 del 2015*. Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/resolucion-043-2015-carne-de-cerdo.pdf>

Ecuador, Banco Central. (4 de Diciembre de 2017). *Evolución de la balanza comercial*. Recuperado el 11 de Abril de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/admin/dirlistEBC.php>

El Comercio.com. (14 de Enero de 2017). *Así quedaron los salarios en 21 sectores*. Recuperado el 05 de Agosto de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/salarios-sectores-trabajadores.html>

El Comercio.com. (10 de Julio de 2017). *Inflación del país, la más baja de la región*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-cifras-ecuador-chile-brasil.html>

El Comercio.com. (15 de Febrero de 2018). *Más aranceles para bienes de consumo y menos para insumos*. (C. Enriquez, Editor) Recuperado el 29 de Julio de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/mas-aranceles-bienes-de-consumo.html>

El Telégrafo. (01 de Julio de 2016). *Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en el Ecuador*. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/investigacion-desarrollo-e-innovacion-i-d-i-en-el-ecuador>

El Telégrafo. (02 de Noviembre de 2017). *El sector florícola no se recupera desde 2014*. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/88/8/el-sector-floricola-no-se-recupera-desde-2014>

Escandón Leguizamon, J. D. (2009). *Propuesta logística para el desarrollo de la exportación de rosas y claveles a Estados Unidos para la comercializadora Export Flexy Ltda*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Escola Valenzuela, J. C. (22 de Abril de 2018). *Certificado fitosanitario de Exportación*. Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/certificado-fitosanitario-de-exportacion>

Espinoza Valdés, G., & Romero Rebolledo, J. (2016). *Innovación y Diseño para la Estrategia Empresarial*. (J. Dominguez, Ed.) Madrid, Ribera del Loira, España: Pearson Educación.

Expoflores. (17 de Junio de 2016). *Certificación Flor Ecuador Reglamento General para empresas de producción, exportación y comercialización de flores*. Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de http://expoflores.com/wp-content/uploads/2016/12/reglamento_general_FlorEcuador.pdf

Federación ecuatoriana de exportadores. (06 de Junio de 2018). *Sector exportador presenta en la Asamblea Nacional observaciones a Ley de fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, estabilidad y equilibrio fiscal*. Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de <https://www.fedexpor.com/sector-exportador-presenta-en-la-asamblea-nacional-observaciones-a-ley-de-fomento-productivo-atraccion-de-inversiones-generacion-de-empleo-estabilidad-y-equilibrio-fiscal/>

Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw-Hill.

Gallardo, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la visión a la Ejecución*. México: Alfaomega.

García Sanchez, E., & Valencia Velasco, M. L. (2014). *Planeación Estratégica*. México: Editorial Trillas S.A. de C.V.

- Gestiopolis.com. (10 de Abril de 2002). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Gómez Rea, C., & Egas Chiriboga, A. (2014). Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado para determinar su situación actual. *Tesis de grado* (pág. 102). Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Gonzalez Avila, R. (27 de Junio de 2011). *Las tecnologías en el mundo*. Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de <https://es.calameo.com/read/0032319389139ac3191ea>
- Hernandez. (2003). *Metodología de la investigación*. Lima: Interceramic.
- La Hora. (08 de Agosto de 2010). *Florícolas no constan en ningun plan*. Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de <https://lahora.com.ec/noticia/1100999615/florc3adcolas-no-constan-en-ningc3ban-plan-->
- McKernan, J. (1999). *Investigación-acción y currículum*. México D.F.: Ediciones Morata., S. L.
- Mintzberg, H. (2007). *Conceptos de Planificación estratégica*. Montreal: Pearson.
- Morin. (2004). *El metodo tomo 6*. Paris: Pearson.
- Navarro, W. M. (2016). Economía y desarrollo agropecuario para el 2016. *Revista El Agro*, 30.
- Ochoa, J. A. (2014). *Modelos Gerenciales*. Medellín: Cátedra María Cano.
- Pérez Rosales, M. (2010). *Diccionario de Administración Sexta Edición*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Deusto.
- Promonegocios.net. (5 de Junio de 2012). *Definición de Cliente*. Recuperado el 5 de Enero de 2018, de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Pullas, E. A. (26 de Febrero de 2014). *Vistazo a un país; sector florícola*. Recuperado el 24 de Juilo de 2018, de <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/163-vistazo-a-un-pais-sector-floricola>

- Ramon Gallardo, J. (2012). *Administracion estrategica de la vision a la ejecucion*. Mexico: Alfaomega.
- Reyes Baños, F. (1 de Diciembre de 2011). *¿Qué son la visión, la misión y los valores institucionales?* Recuperado el 15 de agosto de 2018, de <https://periplosenred.blogspot.com/2011/12/que-son-la-vision-la-mision-y-los.html>
- Ricera Camino, J., & López Rua, M. d. (2012). *Direccion de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. España: Esic.
- Riquelme, M. (02 de Octubre de 2015). *Web y empresas*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de Planificacion Estrategica: <https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>
- Rivas, A. (2005). *Sistema de valores en las organizaciones*. Argentina : Ediciones AFA.
- Royalflowers S.A. (2018). *Políticas internas de la empresa Royalflowers S.A*. Quito: Royal.
- Ruiz, F. (8 de Abril de 2017). *Educadictos*. Recuperado el 17 de junio de 2018, de <https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
- Saavedra, J. (15 de Junio de 2008). *Modelo mecanicista, evolucionista y organicista*. Recuperado el 7 de Julio de 2018, de https://www.academia.edu/23776422/Modelo_mecanicista_evolucionista_y_organicista?auto=download
- Schuldt, J., & Acosta, A. (2005). *Inflacion, Enfoques y Políticas alternativos para A. Latina y el Ecuador*. Quito: Coleccion Ensayo.
- Sputnik. (13 de Mayo de 2017). *La Línea del Ecuador da las mejores rosas del mundo*. Recuperado el 05 de Agosto de 2018, de <https://mundo.sputniknews.com/sociedad/201705131069129793-ecuador-flores/>
- Thompson. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, A. (2012). *Administracion estrategica*. Mexico: The McGraw-Hil.
- Thompson, P. (2012). *Administracion estrategica teorias y casos*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Universidad Metropolitana del Ecuador. (2018). *Pertinencia de la Escuela de Gestion Empresarial*. Quito: UMET.

Valencia, J. (1996). *Programa de Análisis de la Política del sector Agropecuario frente a la mujer productora de Alimentos en la Region Andina, como el Sur y Norte del Caribe*. San José: Instituto Internamericano de Coopertación para la Agreicultura (IICA).

Whetten, D. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson.