

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN Y SISTEMA DE CONTROL  
ESTRATÉGICOS, APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO  
DE MANDO INTEGRAL, EN LA EMPRESA KILIKOS FLOWERS  
CÍA. LTDA, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE ROSAS, UBICADO EN EL CANTÓN  
PEDRO MONCAYO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**PAOLA MARGARITA ALBÁN YÁNEZ**

**(paolitaalban@yahoo.com)**

**ROGER ROBERTO SAAVEDRA TAMAY**

**(roger\_rst@yahoo.com)**

**DIRECTOR: ING. GIOVANNI D'AMBROSIO**

**(giovanni.dambrosio@epn.edu.ec)**

**2009**

## DECLARACIÓN

Nosotros, Paola Margarita Albán Yáñez y Roger Roberto Saavedra Tamay, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Paola Albán Yáñez**

---

**Roger Saavedra Tamay**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Paola Margarita Albán Yáñez y Roger Roberto Saavedra Tamay, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Giovanni D'Ambrosio**

**DIRECTOR DE PROYECTO**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia, porque gracias a su esfuerzo y apoyo incondicional hoy puedo culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Paola Albán

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y a mi hermano, quienes con su sacrificada labor estuvieron siempre alentándome, guiándome y creyendo en mí a lo largo de esta carrera. Para ellos va dedicado este trabajo.

Roger Saavedra

## AGRADECIMIENTO

Con todo el corazón quiero agradecer:

A Dios, porque con su bendición he logrado superar las dificultades que se han presentado en el camino.

A mis padres y hermanos, quienes acertadamente me enseñaron que el amor es la esencia de la vida.

A Roger, el mejor amigo que la vida me ha entregado, gracias por estar a mi lado en los momentos más importantes, elevando mi estado de ánimo y sacando una sonrisa en medio de la adversidad.

A mi director, Ing. Giovanni D´Ambrosio por su dedicación a este proyecto y sobre todo por saber ser un buen amigo.

Paola Albán

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a la vida por darme la oportunidad de alcanzar cada una de mis metas, a mis padres por haber sido el ejemplo de tenacidad y dedicación, a mis amigos que siempre estuvieron apoyándome, y en especial a Paola, mi compañera y amiga que estuvo conmigo en cada paso de esta carrera.

Roger Saavedra

## CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS	II
LISTA DE ANEXOS	IV
RESUMEN	V
PRESENTACIÓN	VI
CAPITULO 1 Generalidades	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes de “Kilikos Flowers”	2
1.3 Planteamiento del Problema	3
1.4 Objetivos de la Investigación	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Formulación de Hipótesis	5
1.6 Aspectos Metodológicos	6
1.6.1 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información	6
CAPITULO 2 Marco Teórico	8
2.1 Planificación Estratégica	8
2.1.1 Definición de Planificación Estratégica	9
2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica	10



2.1.3	Beneficios de la Planificación Estratégica	10
2.1.4	Factores Claves del Éxito	11
2.1.5	Diagnóstico Actual de la Empresa	12
2.1.5.1	Análisis Externo	13
2.1.5.1.1	Factores Político – Legales	13
2.1.5.1.2	Factores Económicos	14
2.1.5.1.3	Factores Social – Demográficos	14
2.1.5.1.4	Factores Tecnológicos	14
2.1.5.1.5	Factores Ecológicos	15
2.1.5.1.6	Factores Competitivos	15
2.1.5.2	Análisis Interno	20
2.1.5.2.1	Componente Organizativo	20
2.1.5.2.2	Componente Comercialización	20
2.1.5.2.3	Componente Personal	20
2.1.5.2.4	Componente Producción	20
2.1.5.2.5	Componente Financiero	21
2.1.5.3	Herramientas De Diagnóstico	22
2.1.5.3.1	Matriz FODA	22
2.1.5.3.2	Matriz de Holmes	23
2.1.5.3.3	Matriz EFI	24
2.1.5.3.4	Matriz EFE	25
2.1.5.3.5	Matriz de Perfil Competitivo	27
2.1.5.3.6	Matriz PEYEA	28
2.1.6	Elaboración del Plan Estratégico	30
2.1.6.1	Formulación de la Misión	31
2.1.6.2	Formulación de la Visión	32
2.1.6.3	Definición de Valores Corporativos	32
2.1.6.4	Formulación de Objetivos	33
2.1.6.5	Formulación de Estrategias	33
2.1.6.6	Tipos de Estrategias	34
2.1.6.6.1	Estrategias de Integración	35
2.1.6.6.2	Estrategias Intensivas	37
2.1.6.6.3	Estrategias de Diversificación	39
2.1.6.6.4	Estrategias Defensivas	41

	10
2.1.6.6.5 Estrategias Competitivas (Genéricas de Porter)	44
2.1.6.7 Desarrollo de Políticas	46
2.2 Indicadores de Gestión	48
2.2.1 Principales Funciones de los Indicadores de Gestión	48
2.2.2 Patrones para Especificación de Indicadores	50
2.2.2.1 Composición	50
2.2.2.2 Vigencia	50
2.2.2.3 Nivel de Generación	51
2.2.2.4 Nivel de Utilización	51
2.2.2.5 Valor Agregado	51
2.2.3 Metodología para la Formulación de Indicadores	51
2.2.4 Tipos de Indicadores	52
2.2.4.1 Identificador de Eficacia o de Logro	52
2.2.4.2 Identificador de Eficiencia o Gestión	53
2.3 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard – BSC)	53
2.3.1 Generalidades del Balanced Scorecard	53
2.3.2 Objetivos del Balanced Scorecard	54
2.3.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	55
2.3.3.1 Perspectiva Financiera	57
2.3.3.2 Perspectiva de Clientes	57
2.3.3.3 Perspectiva del Proceso Interno	58
2.3.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	59
2.3.4 Mapa Estratégico	60
 CAPITULO 3 Diseño del plan estratégico	 63
3.1 Análisis ambiental	63
3.1.1 Análisis externo	63
3.1.1.1 Factores económicos	63
3.1.1.1.1 Producto interno bruto	63
3.1.1.1.2 Inflación	64
3.1.1.1.3 Tasa de interés	65
3.1.1.1.4 Riesgo país	67

	11
3.1.1.1.5 Índice de confianza empresarial	68
3.1.1.2 Factores político – legales	69
3.1.1.2.1 Entidades reguladoras	69
3.1.1.3 Factores social - demográficos	70
3.1.1.3.1 Distribución de la población	70
3.1.1.3.2 Desempleo y subempleo	70
3.1.1.3.3 Idioma	71
3.1.1.3.4 Educación	72
3.1.1.3.5 Migración	72
3.1.1.3.6 Religión	73
3.1.1.4 Factores tecnológicos	73
3.1.1.5 Factores ambientales	74
3.1.1.5.1 Clima	74
3.1.1.5.2 Topografía	75
3.1.1.5.3 Hidrografía	75
3.1.1.5.4 Impacto ambiental	75
3.1.1.6 Factores competitivos	78
3.1.1.6.1 Rivalidad entre empresas competidoras	78
3.1.1.6.2 Entrada potencial de nuevos competidores	79
3.1.1.6.3 Poder de negociación de los proveedores	80
3.1.1.6.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos	81
3.1.1.6.5 Poder de negociación de los consumidores	81
3.1.2 Análisis interno	82
3.1.2.1 Componente organizativo	82
3.1.2.2 Componente comercialización	83
3.1.2.3 Componente personal	83
3.1.2.4 Componente producción	87
3.1.2.4.1 Infraestructura	88
3.1.2.4.2 Insumos y materiales	91
3.1.2.4.3 Proceso de producción	92

3.1.2.5	Componente financiero	97
3.1.2.5.1	Análisis de liquidez	97
3.1.2.5.2	Análisis de deuda	97
3.1.2.5.3	Análisis de actividad	98
3.1.2.5.4	Análisis de rentabilidad	99
3.1.3	Herramientas de análisis ambiental	100
3.1.3.1	Matriz de factores internos y factores externos	100
3.1.3.2	Matriz de Holmes	102
3.1.3.3	Matriz EFE	103
3.1.3.4	Matriz EFI	103
3.1.3.5	Matriz de perfil competitivo	103
3.2	Direccionamiento estratégico	104
3.2.1	Filosofía de Kilikos Flowers	104
3.2.1.1	Valores	104
3.2.1.2	Misión	105
3.2.1.3	Visión	105
3.2.1.4	Políticas	106
3.3	Análisis estratégico	107
3.4	Formulación de estrategias	109
3.4.1	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	109
3.4.2	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA	111
3.4.2.1	Estrategias agresivas FO	111
3.4.2.2	Estrategias conservadoras DO	111
3.4.2.3	Estrategias competitivas FA	111
3.4.2.4	Estrategias de contingencia DA	112
3.4.3	Estrategias de Kilikos Flowers	112
3.5	Definición de objetivos estratégicos	113
3.5.1	Alineación de los objetivos estratégicos	113
3.6	Plan estratégico	114

CAPITULO 4 Diseño del Cuadro de Mando Integral	116
4.1 Diseño de la estructural organizacional	116
4.2 Diseño de perspectivas	119
4.2.1 Perspectiva financiera	120
4.2.2 Perspectiva del cliente	120
4.2.3 Perspectiva del proceso interno	121
4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	121
4.3 Diseño mapa estratégico	122
4.4 Diseño de indicadores de gestión	123
4.4.1 Indicadores de la perspectiva financiera	123
4.4.2 Indicadores de la perspectiva del cliente	124
4.4.3 Indicadores de la perspectiva del proceso interno	126
4.4.4 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	127
4.5 Cuadro de estrategias	128
4.6 Cronograma de implementación	132
CAPITULO 5 Conclusiones y Recomendaciones	133
5.1.    Conclusiones	133
5.2.    Recomendaciones	136
Glosario	138
Fuentes de Información	142
Anexos	145

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 2.1 Análisis situacional	13
Figura No. 2.2 Cinco fuerzas de Porter	16
Figura No. 2.3 Matriz PEYEA	29
Figura No. 2.4 Tipos de estrategias	35
Figura No. 2.5 Objetivos del cuadro de mando integral	55
Figura No. 2.6 Perspectivas del cuadro de mando Integral	56
Figura No. 2.7 Mapa estratégico	61
Figura No. 3.1 Organigrama estructural	84
Figura No. 3.2 Invernadero	88
Figura No. 3.3 Sistema de riego y fertilización	89
Figura No. 3.4 Bodega de insumos	89
Figura No. 3.5 Bodega de químicos	89
Figura No. 3.6 Bodega de embalaje	90
Figura No. 3.7 Pozos y reservorios	90
Figura No. 3.8 Cuarto frío	90
Figura No. 3.9 Cuarto caliente	91
Figura No. 3.10 Transporte a post-cosecha	91

Figura No. 3.11 Cuarto de post-cosecha	91
Figura No. 3.12 Camas	93
Figura No. 3.13 Patrón injertado	93
Figura No. 3.14 Siembra	94
Figura No. 3.15 Deshierbe	95
Figura No. 3.16 Tutoreo	95
Figura No. 3.17 Corte y quitado de hojas	96
Figura No. 3.18 Selección de tallos por grosor	96
Figura No. 3.19 Corte de tallo	96
Figura No. 3.20 Ramos armados	96
Figura No. 3.21 Almacenamiento y empaque	96
Figura No. 3.22 Plan estratégico	115
Figura No. 4.1 Organigrama Estructural	118
Figura No. 4.2 Mapa Estratégico	122

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 2.1 Razones financieras	21
Tabla No. 2.2 Matriz FODA	23
Tabla No. 2.3 Matriz HOLMES	24
Tabla No. 2.4 Matriz EFI	25
Tabla No. 2.5 Matriz EFE	26
Tabla No. 2.6 Matriz de perfil competitivo	28
Tabla No. 3.1 PIB	63
Tabla No. 3.2 Coeficiente Respecto al PIB	64
Tabla No. 3.3 Inflación Anual Acumulada	64
Tabla No. 3.4 Tasa de Interés Activa	65
Tabla No. 3.5 Tasa de Interés Pasiva	66
Tabla No. 3.6 Riesgo País	67
Tabla No. 3.7 Desempleo	70
Tabla No. 3.8 Nómina de Trabajadores	85
Tabla No. 3.9 Alineación Estratégica	113
Tabla No. 4.1 Objetivos por perspectivas	119
Tabla No. 4.2 Cuadro de Estrategias	129



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo No. 1 Flujo de comercialización	146
Anexo No. 2 Estados financieros	159
Anexo No.3 Herramientas de análisis ambiental	161
Anexo No.4 Matriz de análisis estratégico	167
Anexo No.5 Matriz de estrategias FODA	169
Anexo No.6 Matriz PEYEA	171
Anexo No.7 Encuesta de satisfacción al cliente	174
Anexo No.8 Cronograma de implementación	18

## RESUMEN

La planificación estratégica permitió definir la situación actual de la empresa y relacionarla directamente con la situación que se desea en el futuro, es decir, ayudó a definir dónde está la empresa, hacia dónde quiere llegar y qué herramientas va a utilizar para lograrlo.

Durante el análisis externo, se estableció que la compañía se desenvuelve en un ambiente favorable, siendo su principal ventaja que el Ecuador es un país favorecido ambientalmente al poseer una gran diversidad en recursos naturales, lo cual ha sido primordial para el desarrollo de esta empresa.

Por otra parte, en el interior de Kilikos Flowers no se cuenta actualmente con una estructura organizativa que determine el nivel jerárquico de los miembros, así como la subordinación y cadenas de mando; por lo que se propuso un organigrama estructural coherente y funcional a las necesidades de la empresa.

Luego del uso de herramientas de análisis ambiental, se llegó a la conclusión de que la compañía se maneja adecuadamente como un sistema abierto, sin embargo requiere más atención en el manejo interno. Es así que se formulan varias estrategias encaminadas a la consecución de objetivos como: aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes; mejorar los procesos de cada área de la compañía; incrementar la utilidad del ejercicio contable; captar clientes directos hacia Kilikos Flowers; reducir el nivel de endeudamiento; y, desarrollar el talento humano.

El seguimiento a los indicadores de gestión, permitirá cuantificar el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y de esta manera tomar acciones correctivas para llegar a alcanzar la visión empresarial.

## PRESENTACIÓN

Este proyecto fue desarrollado con la finalidad de implantar en la empresa Kilikos Flowers, un plan y sistema de control estratégico, aplicando la metodología de cuadro de mando integral; en búsqueda del mejoramiento de las operaciones y el incremento de la rentabilidad para su propietario.

Fueron utilizadas para el estudio de la situación de la empresa, herramientas de análisis estratégico que ayudaron a establecer las necesidades que padecía la organización, facilitando la generación de soluciones y tácticas de mejora.

Dentro de este plan se encuentran varias estrategias, las mismas que dado su cumplimiento, encaminarán a la florícola hacia un futuro prometedor, además se incluyen diferentes indicadores que permitirán un control constante de la consecución de los objetivos.

La implementación de este plan servirá para alcanzar una mayor eficiencia de la empresa, a través de la reducción de desperdicios, agilidad en los procesos y fundamentalmente el incremento en las utilidades netas.

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Las exigencias de los mercados internacionales, y la competencia interna que genera la industria florícola en el país, han obligado a las empresas de este campo a buscar herramientas que vuelvan más eficientes a sus operaciones, favoreciendo de esta manera al mejoramiento de sus procesos y al incremento de la satisfacción de sus clientes.

La planificación estratégica permite evaluar la situación actual de la organización, conocer los aspectos que la vuelven competitiva, así como los que disminuyen su óptimo funcionamiento; de esta manera, la gerencia logra determinar las falencias y virtudes que tiene su organización, y posteriormente proyectar la situación óptima que se desearía para la misma.

Con el fin de convertirse en una organización cuyos métodos se basen en la consecución de objetivos a largo plazo, se desarrollará la planificación estratégica; para así lograr prever y decidir sobre el direccionamiento de la compañía hacia el futuro.

Apoyándose en este análisis se buscarán soluciones a los problemas de la empresa, a través de la investigación minuciosa de sus labores, para luego elaborar proyectos de mejoramiento que desarrollen soluciones, generando un beneficio para la empresa reflejado en el ahorro de recursos tanto económicos como materiales.

La adopción de estrategias organizacionales congruentes, que contemplen la conformación de un sistema integral, permite dar flexibilidad y desarrolla la capacidad de adaptación al cambiante mercado florícola.

## **1.2 ANTECEDENTES DE “KILIKOS FLOWERS”**

En la ciudad de San Francisco de Quito, capital de la República del Ecuador, ante el Dr. Rubén Darío Espinosa Idrobo, Notario Undécimo del Cantón Quito, el día dos de abril de mil novecientos noventa y ocho, se realiza la constitución de la compañía “Kilikos Flowers” Cía. Ltda, dedicada a la siembra, cultivo y cosecha de flores y su comercialización interna y externa, la que inicia su actividad con un capital de S/.400 000 000,00; en un terreno de dieciocho hectáreas, ubicado en la Provincia de Pichincha, cantón Pedro Moncayo, parroquia de Tocachi en la Panamericana Norte, kilómetro 18.

Kilikos Flowers está constituida como empresa, la misma que está registrada en la Superintendencia de Compañías y en el Servicio de Rentas Internas, portando el RUC No. 1791399811001 y siendo como actividad económica principal el cultivo de flores. Tiene las siguientes obligaciones tributarias:

- ✓ Declaración de impuestos a la renta – sociedades.
- ✓ Declaración de retenciones en la fuente.
- ✓ Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado.

En la actualidad Kilikos Flowers se dedica a la siembra, cultivo y cosecha de rosas de exportación, en un terreno de 8 hectáreas, ubicado en las instalaciones de la compañía. Además, mediante un estudio minucioso se ha logrado determinar que Kilikos Flowers exporta sus rosas a clientes localizados mediante intermediarios; a pesar de que en principio se informó que únicamente realizaba la venta a comercializadoras encargadas de la exportación.

La tecnología aplicada en procesos como la fertilización, riego y transporte, permite que las rosas producidas en Kilikos Flowers, cumplan con los más estrictos estándares de calidad internacionales, satisfaciendo de esta manera la exigente demanda mundial. Las condiciones del medio, como: el abastecimiento de luz natural directa, ricos suelos volcánicos y aprovisionamiento constante de agua, permiten tener una rosa con botones grandes, firmes, follaje exuberante, tallos largos y gruesos.

Todos los invernaderos son metálicos y cuentan con la tecnología necesaria para garantizar un producto de alta calidad. El sistema de riego es por goteo automatizado, funciona por medio de sensores de radiación, conductividad eléctrica y PH.

Kilikos Flowers, se encuentra estructurada mediante la Junta General de accionistas, que son el Dr. Alfonso Arcos y el Ing. Juan Jauregui. de acuerdo con el acta de socios que se encuentran en la escritura, representada legalmente por su Presidente Ejecutivo y Gerente General, que es uno de sus accionistas el Ing. Juan Jauregui.

A cargo del Gerente General se encuentran cuatro conjuntos de personas, agrupados por funciones:

- Cultivo.- Dentro de este conjunto se encuentra el personal de cultivo, cocheros, personal de mantenimiento, personal de riego y fumigación, jefe de campo y asistente técnico. Personal que asciende a 48 trabajadores.
- Post Cosecha.- Este conjunto reúne a 20 trabajadores entre personal de sala, empacador y jefe de post cosecha.
- Administrativo.- Incluye el personal de contabilidad, ventas, bodeguero, comedor, seguridad. En total 11 trabajadores administrativos.
- Médico

Obteniendo un total de ochenta personas que prestan sus servicios en Kilikos Flowers.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir de la década de los 80, en el país se dieron las condiciones para el desarrollo de un nuevo modelo de producción, que incentivó la generación de los cultivos no tradicionales de exportación, donde la agroindustria de flores en la sierra, y la producción de camarones en la costa, surgieron como las más

representativas; dando así la apertura para que varios inversionistas pusieran en marcha proyectos florícolas.<sup>38</sup>

Este crecimiento condujo a que en los actuales momentos se registren 350 empresas afiliadas y 150 empresas no asociadas que producen rosas, claveles, clavelinas pompón, crisantemos, gysophilas, flores de verano y flores tropicales, con una extensión cultivada de aproximadamente 34 mil hectáreas.<sup>39</sup>

Gracias a la buena producción de flores en el país, la demanda extranjera tiene un crecimiento continuo, que ha ubicado al Ecuador como uno de los principales exportadores en todo el mercado internacional.<sup>40</sup> Debido a tal crecimiento, muchas personas emprendieron en este tipo de negocios, y sin tomar en cuenta aspectos importantes de la empresa como es la planificación y dirección de sus actividades, se han encontrado manejando sus organizaciones de acuerdo a las necesidades del momento, sin existir para ello un direccionamiento estratégico predefinido.

Kilikos Flowers Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la producción y exportación de rosas, que cuenta con una plantación de 8 hectáreas, 80 empleados entre personal administrativo y de producción, y que está ubicada en el cantón Pedro Moncayo. Durante su trayectoria, ha logrado posicionarse como un buen productor de rosas; sin embargo se ha llegado a determinar la carencia de un sistema de gestión estratégico establecido, que confluya en parámetros que rijan actividades establecidas para el desarrollo de los objetivos deseados, deficiencia que impide el crecimiento continuo de la empresa fundamentalmente en áreas como: producción, post - cosecha y administración, afectando así a su competitividad.<sup>41</sup>

La no ejecución de una planificación estratégica, aliada a una posición reactiva más no proactiva que tiene la organización, producirá a mediano plazo la pérdida de la efectividad en sus operaciones, llevando así al detrimento de la rentabilidad que ofrece la organización a sus accionistas.

---

<sup>38</sup> SICA (Servicio de Información y Censo Agropecuario).

<sup>39</sup> [www.expoflores.com](http://www.expoflores.com)

<sup>40</sup> Diario El Universo, del día martes 19 de febrero del 2008

<sup>41</sup> Entrevista del 30 de mayo del 2008, Ing. Juan Jauregui, Gerente General de Kilikos Flowers.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de este proyecto se planteó como objetivos, los que se detallan a continuación:

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan y sistema de control estratégicos de la empresa “Kilikos Flowers”, que permita marcar las directrices y medidas de acción dentro de la organización, para lograr un desarrollo continuo de la empresa.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- i) Determinar la situación de la empresa mediante el análisis de los factores internos y externos.
- ii) Desarrollar el plan estratégico de la empresa que dé una dirección a la organización por medio de estrategias competitivas
- iii) Elaborar los indicadores de gestión que permitan a la gerencia medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.
- iv) Diseñar el cuadro de indicadores que servirá de base para la elaboración del cuadro de mando integral que logre traducir las estrategias en acciones tendientes a generar una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones comerciales.
- v) Elaborar la propuesta de implementación del cuadro de mando integral en las operaciones de la florícola.

## **1.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

La hipótesis que se planteó fue la siguiente:

A través de la presente propuesta es factible incorporar una planificación estratégica a la empresa Kilikos Flowers de manera que pueda implementarse un



sistema CMI, para marcar las directrices y medidas de acción dentro de la organización y efectivizar sus operaciones.

## **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para el desarrollo de este proyecto se realizó una investigación de campo ya que se apoyó en información proveniente de entrevistas, cuestionarios, encuestas, observaciones y otras técnicas utilizadas para la recolección de la información.

A demás se utilizó el método inductivo para llegar a conclusiones generales necesarias para la obtención del direccionamiento estratégico.

Por último, la síntesis será útil en la compilación de toda la información disgregada que se obtuvo a partir del análisis de los datos recabados.

### **1.6.1 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la elaboración de la presente investigación se utilizaron datos provenientes tanto de fuentes primarias, como secundarias. Las fuentes de información primarias fueron utilizadas en lo referente a conocer el desenvolvimiento de la florícola, mientras que las fuentes de información secundarias se utilizaron tanto en el análisis del mercado florícola como en el marco conceptual de la investigación propuesta.

#### **a) Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias utilizadas a lo largo de la investigación fueron:

- ✓ Observaciones
- ✓ Entrevistas
- ✓ Encuestas
- ✓ Sondeos

#### **b) Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación son las siguientes:

- ✓ Documentales
- ✓ Textos
- ✓ Internet
- ✓ Documentos

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica tiene su inicio en la década de 1960, a través del gran teórico de la estrategia Igor Ansoff, quien a través de su libro *Estrategias Corporativas* publicado en 1965, la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas de la organización.<sup>42</sup>

El acto de planificar consiste en la decisión y actitud gerencial de pensar con anterioridad las metas y acciones que se van a tomar, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en presunciones. Estos planes deben presentar los objetivos de la organización y establecer los procedimientos idóneos para alcanzarlos, además deben ser la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.<sup>43</sup>

Una estrategia es la guía o plan organizacional que integra las principales metas y políticas de la organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>

<sup>43</sup> [http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad\\_2/22.htm](http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_2/22.htm)

<sup>44</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategia-en-la-administracion.htm>

### **2.1.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Con base en lo expuesto anteriormente se puede concluir que la planificación estratégica, es un proceso por el cual se definen los patrones de acción a seguir, para lograr un desenvolvimiento coherente de la organización hacia una situación viable establecida.

Es destacable el aporte de Fred R. David, quién menciona: “Cabe definir a la planificación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización”<sup>45</sup>

Para lograr el éxito en la administración de las organizaciones se debe determinar la diferencia entre plan estratégico y planificación estratégica. Siendo un plan estratégico, el establecimiento de una estrategia para la organización que gire en torno a ella; mientras que la planificación estratégica, el proceso para producir dicha estrategia y actualizarla conforme se necesite.

La planificación estratégica permite definir la situación actual de la empresa y relacionarla directamente con la situación que desea en el futuro, es decir, conocer dónde está la empresa, hacia dónde quiere llegar y qué herramientas va a utilizar para lograrlo.

Es importante entender que la planificación estratégica debe adaptarse a las características particulares de la empresa, con el fin de obtener la máxima eficiencia.

---

<sup>45</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997, pág.4

### **2.1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas; sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar debidamente su personal y sus recursos. Es en base a esta necesidad donde nace la importancia de una planificación estratégica en toda organización, pues sin una planificación adecuada, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino, convirtiendo de esta manera al control en un ejercicio fútil.

La importancia de la planificación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que, definiendo la misión de su empresa en términos específicos, les es más fácil imprimirle dirección y propósito; como consecuencia, esta funciona mejor y responde correctamente a los cambios ambientales.

### **2.1.3 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

“La planificación estratégica permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino.”<sup>46</sup>

A la planificación estratégica se le atribuía el beneficio de ayudar a las organizaciones, por medio de un enfoque sistemático, lógico y racional, a seleccionar las mejores estrategias para su correcto desenvolvimiento a largo plazo. Sin embargo, se ha logrado determinar que el beneficio más importante se encuentra en el proceso de desarrollo y no en la toma de decisiones.

Los beneficios que la planificación estratégica ha entregado desde su formulación, a las organizaciones, son los siguientes:

- ✓ Permite detectar oportunidades, clasificadas por orden de prioridad y explotarlas.

---

<sup>46</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, Quinta Edición, pág.15.

- ✓ Observa una visión objetiva de los problemas administrativos.
- ✓ Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- ✓ Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- ✓ Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- ✓ Permite asignar con mayor eficacia: recursos y tiempo, a las oportunidades que se han detectado.
- ✓ Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- ✓ Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- ✓ Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- ✓ Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- ✓ Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- ✓ Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
- ✓ Propicia una actitud positiva ante el cambio.
- ✓ Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.<sup>47</sup>

#### **2.1.4 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

Se define a los factores claves del éxito como los elementos que facultan a una organización para cumplir los objetivos que se ha propuesto para sí misma, y que la diferencia del resto, volviéndola particular.

Dentro de toda empresa, es prioritario el reconocimiento de estos factores que vuelven única a la compañía, puesto que permiten obtener una ventaja competitiva en el mercado al conocer las preferencias de sus clientes. Dicho reconocimiento se debe realizar dentro de la organización, partiendo del análisis de los procesos y/o características que envuelven al producto; logrando de esta manera determinar cuál se convertirá en su ventaja competitiva y así darle mayor impulso.

---

<sup>47</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, Quinta Edición, pág.18.

### **2.1.5 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA**

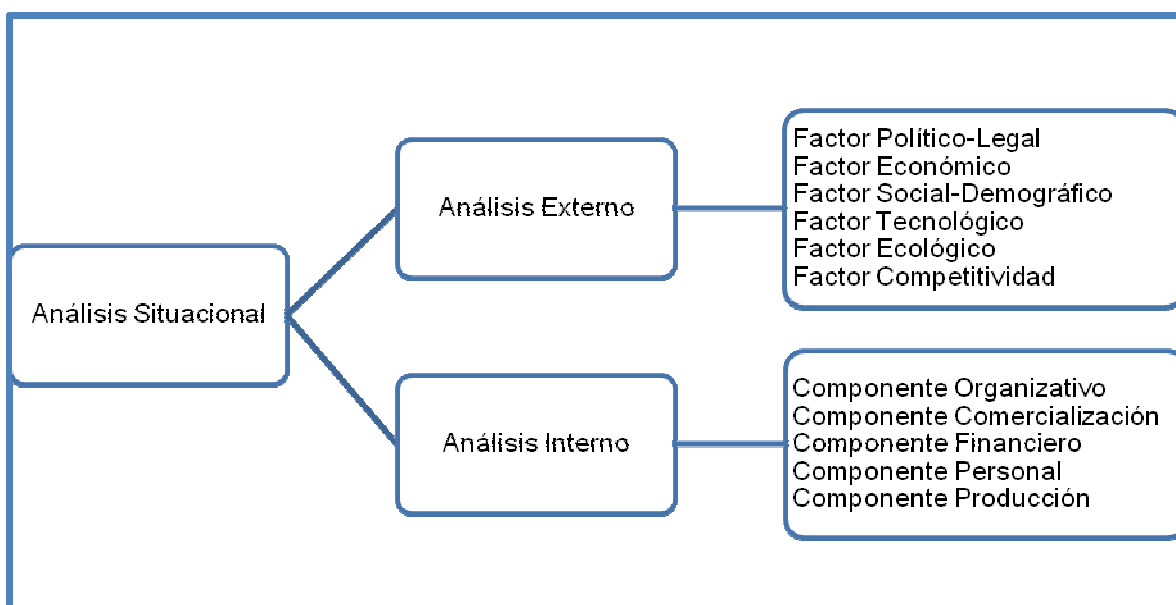
El diagnóstico de la empresa muestra la situación actual de todos los factores que influyen en la misma, se lo obtiene al realizar un análisis ambiental en cada uno de ellos.

El análisis ambiental, trata de realizar una caracterización y comprensión de la organización (Ambiente Interno), y su interrelación con el medio y el entorno en el cual se desenvuelve (Ambiente Externo).

En el ambiente interno se deben identificar dos grupos de situaciones: el primer grupo abarca aquellas que permiten un desempeño óptimo en la organización, llamadas fortalezas; mientras que el segundo grupo reúne a aquellas que impiden o deterioran el desempeño, situaciones conocidas como debilidades.

En el ambiente externo se deben reconocer las oportunidades que se le presentan a la empresa para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados que a los competidores, así como las amenazas que pueden perjudicarla.

Los factores a analizar para lograr un entendimiento del ambiente externo e interno se muestra en la figura 2.1.



**FIGURA No. 2.1 *Análisis Situacional***

FUENTES: CERTO Samuel, PETER Raúl, Dirección Estratégica; y, DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica

ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

### **2.1.5.1 Análisis Externo**

El análisis externo pretende identificar cuántas y cuáles son las oportunidades y amenazas que influyen en la organización, sin necesidad de ser demasiado minuciosos en su búsqueda, puesto que su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables.

Para un correcto análisis, se puede dividir al ambiente externo en diferentes factores que agrupan fuerzas con un amplio rango de injerencia; y además consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias.

#### *2.1.5.1.1 Factores Político – Legales*

Los factores políticos tienen que ver con la participación del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, posiciones de los candidatos a cargos políticos, etc.



Los factores legales consisten en la reglamentación jurídica nacional e internacional competente, cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad.

#### *2.1.5.1.2 Factores Económicos*

El aspecto económico es la coyuntura que determina el desarrollo o recesión de la economía. El estado de esta afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país; de dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos.

#### *2.1.5.1.3 Factores Social – Demográficos*

Los factores sociales son los que se circunscriben a las características de un grupo de individuos, que adoptan posiciones que van cambiando acorde a sus ritmos de vida o al cambio de época. Estos factores inciden en la labor organizacional, en el sentido que pueden llegar a cambiar los gustos y preferencias de los clientes.

Los factores demográficos son aquellos que dependen de la cantidad de individuos que conformen determinado grupo de la población, pudiendo este crecer o decrecer en el transcurso del tiempo. Es así, que si una compañía consideraba como cautivo a un grupo con cantidad determinada de clientes, este número podría cambiar por la natural evolución de la población (nacimiento, envejecimiento, muerte o migración).

#### *2.1.5.1.4 Factores Tecnológicos*

El análisis de los factores tecnológicos hace referencia a la evolución que sufren los productos en el medio, incrementando la utilidad de los mismos y por ende desvalorando a sus antecesores. En efecto, un avance tecnológico puede resultar tanto favorable, como desfavorable para una organización; representando así una oportunidad como una amenaza.

#### 2.1.5.1.5 *Factores Ecológicos*

Los factores ecológicos son de los más importantes dentro del campo agrícola, puesto que se encuentran íntimamente relacionados con el ambiente. El correcto manejo de los recursos permitirá un desarrollo sostenible de la empresa, y así también contribuirá con la preservación del ambiente.

El impacto ambiental que pudieren causar las actividades de la florícola debe ser medido desde la siembra hasta el despacho del producto. Dentro de estos factores se debe tomar en cuenta: el manejo de desechos; el cuidado de la capa de ozono; la contaminación del suelo, agua, aire; reciclaje; etc.

#### 2.1.5.1.6 *Factores Competitivos*

El análisis de los factores competitivos se lo realiza a partir del modelo formulado por Michael Porter, quien en unos de sus postulados menciona que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad del mercado, a largo plazo.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta importante para diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en un sector industrial; y a través de esta, conocer las habilidades que poseen el resto de organizaciones, y desarrollar sobre ellas una ventaja competitiva a largo plazo para la empresa.

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada, está compuesta por cinco fuerzas representadas en la Figura 2.2.



**FIGURA No. 2.2 Cinco Fuerzas de Porter**

FUENTE: CHARLES Hill, Administración Estratégica un Enfoque Integral, Sexta Edición, México, 2005 pág. 4.

ELABORADO POR: Michael Porter

### a) Rivalidad entre las empresas competidoras

A esta fuerza se la considera una de las más preponderantes dentro del análisis a los competidores de la industria; debido a que las estrategias que se deben utilizar solo tendrán éxito en la medida en que le ofrezca una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

La competición resulta más holgada cuando el resto de organizaciones no poseen una buena posición en el mercado; ya que se está libre de enfrentar una guerra de precios, publicidad agresiva, ingreso de nuevos productos, etc.

El objetivo del análisis de la competitividad es estudiar el grado de relevancia que puede tener la industria, mediante la identificación de los factores que la conforman. Dicha relevancia puede determinarse por el número de competidores en el sector o por la importancia que tiene el producto para los clientes.

Los factores principales que se debe tomar en cuenta para el análisis de esta fuerza son:

- ✓ Número de competidores.
- ✓ Crecimiento de las ventas.
- ✓ Especialización del producto.
- ✓ Costos operativos.
- ✓ Tipo de competidores (agresivos, débiles).
- ✓ Homogeneidad de los competidores.
- ✓ Rentabilidad de la industria.
- ✓ Importancia del producto para los clientes.

## **b) Entrada potencial de nuevos competidores**

El atractivo del mercado depende de cuán fácil o difícil resulta sortear las barreras para los nuevos participantes que pretenden llegar con nuevos recursos y capacidades, con el fin de apoderarse de una porción del mercado.

Siempre que exista la posibilidad de que nuevas empresas entren al mercado sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.

Entre las barreras que se pueden presentar en el mercado son:

- ✓ Punto de equilibrio (costo/ventas) elevado.
- ✓ Posicionamiento de otra marca.
- ✓ Nivel de inversión inicial alto.
- ✓ Leyes restrictivas.
- ✓ Dificultad en la distribución.
- ✓ Requerimientos tecnológicos elevados.
- ✓ Personal de operaciones especializado.
- ✓ Costo de mano de obra elevado.

Aunque existan diversas barreras de entrada para las empresas, existen varias de estas que pueden ingresar al mercado mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Por consiguiente, la estrategia a aplicarse debe identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar sus estrategias, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

### **c) Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen; ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será crítica si al proveedor le conviene estratégicamente elaborar el producto que realiza su cliente para llegar al consumidor final.

Algunos autores recomiendan a las empresas seguir estrategias para adquirir el control y dominio de los proveedores. Estas estrategias son especialmente eficaces cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o son incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente.

### **d) Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los miembros de una industria pueden ser afectados, no únicamente por las empresas que participan en la misma, o los nuevos participantes que podrían ingresar al mercado; también es necesario tener en cuenta a aquellas empresas que se dedican a la producción de sustitutos.

Dos productos son sustitutos cuando poseen una elevada elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa el uno para el otro. Su presencia le pone techo a la rentabilidad de la industria, consecuente al aumento de los precios de un producto, se manifiesta el incremento en la demanda de su sustituto<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> [http://blogs.sawebos.com/index.php/crearempresa/2007/07/10/el\\_modelo\\_de\\_las\\_5\\_fuerzas\\_de\\_porter](http://blogs.sawebos.com/index.php/crearempresa/2007/07/10/el_modelo_de_las_5_fuerzas_de_porter)  
Fecha: 18 enero 2009.

La relación que guardan los productos sustitutos entre sí, no es perfectamente lineal, puesto que depende de factores como: Disponibilidad de estos sustitutos, costos comparativos, la propensión al cambio por parte de los compradores, la agresividad de los productores de los sustitutos, etc.

Para una empresa, un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales establecidos en este. El panorama se agrava si un sustituto está más avanzado tecnológicamente o puede entrar a precios más bajos que el otro, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Los productos sustitutos demuestran su fuerza competitiva, a través de los avances que logren en su participación dentro del mercado, su inserción en el mismo, y del incremento en su capacidad de producción.

#### **e) Poder de negociación de los consumidores**

Este poder lo poseen los integrantes del final de la cadena de distribución de un producto.

“Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.”<sup>49</sup>

Un mercado resulta poco atractivo para una empresa cuando: los clientes están organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado, o es de bajo costo para el cliente. Mientras exista una mayor

---

<sup>49</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, Quinta Edición, pág.143.

organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, así como de mayor calidad y servicios; y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. El panorama se agrava si las organizaciones de compradores logran controlar y dominar a los proveedores.

### **2.1.5.2 Análisis Interno**

“El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección y el desempeño de la misma.”<sup>50</sup>

Los principales factores componentes del ambiente interno son: Organizativos, de Comercialización, de Personal, de Producción y Financiero.

#### *2.1.5.2.1 Componente Organizativo*

El Componente Organizativo se circunscribe a la parte de la administración, que implica el establecimiento de una estructura premeditada de los roles que el personal debe desempeñar en sus unidades funcionales, dentro de la empresa.

#### *2.1.5.2.2 Componente Comercialización*

El Componente Comercialización está relacionado con las técnicas de marketing (precio, producto, plaza y promoción) y ventas que utiliza la empresa para hacer llegar el producto al cliente.

#### *2.1.5.2.3 Componente Personal*

El Componente Personal desempeña un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica la estrategia, por lo que se ha ido ganando participación en la administración estratégica.

#### *2.1.5.2.4 Componente Producción*

---

<sup>50</sup>CERTO Samuel, PETER Raúl, Dirección Estratégica, 3ra. Edición, España 1996, pág. 38.

El Componente de Producción consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios.

#### 2.1.5.2.5 Componente Financiero

Este componente es aquel que muestra la situación más importante al momento de la formulación de estrategias, ya que los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

El método más usado para analizar el componente financiero es el estudio de las razones financieras, ya que permiten evaluar el rendimiento de la empresa mediante el cálculo e interpretación de los resultados.

Según el análisis, a las razones financieras se las puede agrupar en: análisis de liquidez, análisis de la deuda, análisis de actividad y análisis de rentabilidad.<sup>51</sup>

En la tabla 2.1 se indica las posibles razones financieras a utilizar agrupadas por el tipo de análisis que realiza.

ANÁLISIS	RAZÓN FINANCIERA	FÓRMULA
<b>Análisis de Liquidez</b>	Razón circulante	$= \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$
	Razón rápida	$= \frac{\text{activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$
<b>Análisis de Deuda</b>	Razón de deuda	$= \frac{\text{pasivos totales}}{\text{activos totales}}$
	Razón capacidad de pago de intereses	$= \frac{\text{utilidad antes de impuestos}}{\text{intereses}}$
<b>Análisis de Actividad</b>	Rotación de inventarios	$= \frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventarios}}$
	Duración promedio del inventario	$= \frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de inventarios}}$
	Período promedio de cobro	$= \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\frac{\text{total de ventas}}{360 \text{ días}}}$
	Rotación de activos fijos	$= \frac{\text{ventas}}{\text{activos fijos}}$

<sup>51</sup> GITMAN Lawrence, Principios de la Administración Financiera, 8va. Edición, 1994, pág. 49.



	Rotación de activos totales	$= \frac{\text{ventas}}{\text{total de activos}}$
<b>Análisis de Rentabilidad</b>	Margen de utilidad bruta	$= \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}}$
	Margen de utilidad operativa	$= \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{ventas}}$
	Margen de utilidad neta	$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$
	Rendimiento sobre activos totales	$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activos totales}}$
	Rendimiento sobre capital	$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital contable}}$

**TABLA No. 2.1 Razones financieras**

FUENTE: GITMAN Lawrence, Principios de la Administración Financiera  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

### 2.1.5.3 Herramientas de diagnóstico

Tanto para el análisis externo como interno, se requiere de varias herramientas de diagnóstico, las cuales ayudan a determinar la situación actual de la organización y a la toma de decisiones.

Las herramientas de diagnóstico más utilizadas son:

- ✓ Matriz FODA.
- ✓ Matriz de Holmes.
- ✓ Matriz EFE.
- ✓ Matriz EFI.
- ✓ Matriz de Perfil Competitivo.
- ✓ Matriz PEYEA.

#### 2.1.5.3.1 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite examinar tanto los factores internos como los externos de la organización.

El análisis FODA se representa a través de una matriz de doble entrada; en la que se analizan tanto el nivel horizontal como vertical; atribuyendo a estos niveles

factores positivos y negativos, y factores internos controlables y externos no controlables, respectivamente.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

**TABLA No. 2.2 Matriz FODA**

FUENTE: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

Para su análisis se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Las fortalezas deben utilizarse.
- ✓ Las oportunidades deben aprovecharse.
- ✓ Las debilidades deben eliminarse.
- ✓ Las amenazas deben sortearse.

#### 2.1.5.3.2 Matriz de Holmes

La matriz de Holmes es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares; esta priorización se realiza mediante una comparación y clasificación de los mismos en orden de importancia.

Esta matriz puede ser utilizada para segregar los factores externos e internos del análisis ambiental; actividad previa al uso de otras herramientas de diagnóstico.

Para elaborar dicha matriz, primero se debe hacer una lista de todos los factores externos e internos que se han encontrado con anterioridad, para darles su calificación.

La calificación que se da a cada factor es la siguiente:

- ✓ Si el valor de la fila es más importante que el de la columna asignar 1.
- ✓ Si el valor de la columna es más importante que el de la fila asignar 0.
- ✓ Si los valores son de igual importancia asignar 0,5.

Una vez concluida la calificación, se realiza una sumatoria horizontal de cada factor para sacar un promedio de esos totales y seleccionar todos los factores que sean mayores a dicho promedio.

	Factor 1	Factor 2	Factor n	$\Sigma$	Orden	% Imp.	%Acum.
Factor 1	0,5	X	X	X			
Factor 2		0,5	X	X			
Factor n			0,5	X			
				$\Sigma=$			

**TABLA No. 2.3 Matriz de Holmes**

FUENTE: DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica:  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

#### 2.1.5.3.3 Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos tiene como finalidad resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes, encontradas al analizar el ambiente interno. Antes de utilizar dicha matriz, se debe realizar la matriz de Holmes para priorizar los factores que se va a considerar.

Como lo describe Fred R. David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica, la matriz EFI se encuentra constituida por 4 columnas, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ La primera columna enumera los factores que se van a analizar, agrupados en debilidades y fortalezas, pero sin una jerarquización que deleve importancia.
- ✓ La segunda columna definida como Peso, es donde se asigna un valor a cada uno de los factores, valores mayores que cero (0) y menores que uno (1). El peso adjudicado a un factor indica la importancia relativa del mismo

para alcanzar el éxito de la empresa. De dichos factores, los que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización son los que deben llevar pesos más altos, independientemente de que representen una fortaleza o una debilidad. El total de los pesos debe de sumar 1,0.

- ✓ Posteriormente se encuentra otra columna de calificación, donde se asigna un valor entero entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos se refieren a la industria.
- ✓ En la cuarta y última columna se determina el peso ponderado, que consiste en la multiplicación del peso de cada factor, por su respectiva calificación. Esta columna nos ayudará a cuantificar la relevancia de cada factor junto a su carácter de debilidad o fortaleza. Su sumatoria final resultará un valor entre 1 y 4, donde un valor superior o igual a 2,5 reflejará la necesidad de un plan estratégico; mientras que un valor menor a este, que la empresa requiere un plan de mejoramiento.

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Debilidades</b>			
D <sub>1</sub>	]0,0 : 1,0[	1 ó 2	<i>Peso * Calificación</i>
D <sub>2</sub>			
D <sub>n</sub>			
<b>Fortalezas</b>			
F <sub>1</sub>	]0,0 : 1,0[	3 ó 4	<i>Peso * Calificación</i>
F <sub>2</sub>			
F <sub>n</sub>			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		$\Sigma$

**TABLA No. 2.4 Matriz EFI**

FUENTE: DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica:  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

#### 2.1.5.3.4 Matriz EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo<sup>52</sup>. Al igual que con la matriz EFI, es conveniente primero utilizar la matriz de Holmes para priorizar los factores.

La estructura de la matriz EFE es similar a la de la matriz EFI, puesto que se compone de 4 columnas semejantes; las cuales se describen a continuación:

- ✓ La primera columna enumera los factores a ser analizados, separados en amenazas y oportunidades.
- ✓ La columna del peso está dada por el grado de importancia que posee cada factor, sin importar que represente oportunidad o amenaza. Al igual que en la matriz EFI, se realiza la cuantificación en un intervalo mayor que cero (0) hasta menor que uno (1), dando como sumatoria final 1,0.
- ✓ La calificación se determinará de la siguiente manera: 1 = amenaza mayor, 2 = amenaza menor, 3 = oportunidad menor, 4 = oportunidad mayor.
- ✓ El peso ponderado se calcula exactamente igual al de la matriz EFI, multiplicando el peso y la calificación del factor respectivo; sin embargo, su interpretación varía en cuanto a su sumatoria final, puesto que un valor superior o igual a 2,5 refleja que la empresa funciona bien como un sistema abierto, mientras que uno menor a este representa la necesidad de implementación de un plan de capacitación interno.

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Amenazas</b>			
A <sub>1</sub>	]0,0 : 1,0[	1 ó 2	Peso * Calificación
A <sub>2</sub>			
A <sub>n</sub>			
<b>Oportunidades</b>			
O <sub>1</sub>	]0,0 : 1,0[	3 ó 4	Peso * Calificación
O <sub>2</sub>			

<sup>52</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997, pág.144

$O_n$			
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		$\Sigma$

**TABLA No. 2.5 Matriz EFE**

FUENTE: DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

#### 2.1.5.3.5 *Matriz de Perfil Competitivo*

La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio. Los factores importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos<sup>53</sup>.

La metodología de la Matriz de Perfil Competitivo está dada por los siguientes pasos:

- a) Identificar de 5 a 10 factores claves de éxito del sector empresarial que se va a analizar.
- b) Asignar un peso a cada factor, dentro del rango: mayor que 0,0 (sin importancia) y menor que 1,0 (muy importante).
- c) Calificar a cada empresa en su desempeño de cada factor, siguiendo los siguiente parámetros:
 

✓ Debilidad importante	1
✓ Debilidad mayor	2
✓ Fortaleza menor	3
✓ Fortaleza mayor	4
- d) Al multiplicar la ponderación con la calificación dada, se llega a determinar la fuerza o debilidad que tiene el competidor con respecto al factor clave analizado.
- e) Para finalizar se suma la columna de resultados ponderados y para identificar que tan fuerte es la empresa competidora.

---

<sup>53</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997, pág.145

Factor Clave de Éxito	Peso	Nuestra Empresa		Competidor	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
FCE <sub>1</sub>	]0,0 : 1,0[	1, 2, 3 ó 4	Peso * Calif	1, 2, 3 ó 4	Peso * Calif
FCE <sub>2</sub>					
FCE <sub>3</sub>					
FCE <sub>n</sub>					
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		$\Sigma$		$\Sigma$

**TABLA No. 2.6 Matriz de Perfil Competitivo**

FUENTE: DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

#### 2.1.5.3.6 Matriz PEYEA

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, permite determinar el tipo de estrategia más recomendable para la organización.<sup>54</sup>

La matriz PEYEA está conformada por cuatro cuadrantes que se encuentran delimitados por cuatro dimensiones; dos internas que son la fuerza financiera y ventaja competitiva, y dos externas representadas por fuerza de la industria y estabilidad del ambiente.

La elaboración de la matriz PEYEA cumple los siguientes pasos:

1. Seleccionar los factores que involucren: la Fuerza Financiera, la Ventaja Competitiva, la Estabilidad del Ambiente y la Fuerza de la Industria.
2. Calificar los factores que conforman las dimensiones Fuerza Financiera y Fuerza Industrial con valores numéricos de +1 (peor) a +6 (mejor); y con valores numéricos de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada uno de los factores correspondientes a las dimensiones Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente.

---

<sup>54</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997, pág.204.

3. Calcular el promedio de las calificaciones entregadas a cada dimensión; sumando los valores dados en los factores respectivos, y dividiéndolo para la cantidad de factores incluidos en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad del Ambiente y Fuerza de la Industria, en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje X, y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y, y anotar el punto resultante en Y. A partir de la coordenada que se obtuvo, determinar un nuevo punto (x; y).
6. Trazar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA hasta el nuevo punto obtenido. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.



**FIGURA No. 2.3 Matriz PEYEA**

FUENTE: DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997

ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

Fred R. David refiere los cuadrantes en los que puede caer el vector resultante son los siguientes:

- Primer cuadrante - Agresiva



Las estrategias a utilizarse en este cuadrante brindan al negocio la ventaja de poder utilizar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, superar sus debilidades y evitar sus amenazas. Todas las estrategias externas pueden ser aplicadas

- Segundo cuadrante - Conservadora

Es conveniente permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias aplicables pueden ser: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica.

- Tercer cuadrante - Defensiva

La empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas. Se recomienda estrategias defensivas de atrincheramiento, desinversión, liquidación, diversificación concéntrica.

- Cuarto cuadrante - Competitiva

Sugiere estrategias competitivas como: integración (adelante, atrás, horizontal), penetración en el mercado, desarrollo del producto, riesgo compartido.

Las estrategias mencionadas se explican en el numeral 2.1.6.6.

### **2.1.6 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será el norte a seguir por la compañía en el largo plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx) Fecha: 31 de marzo de 2009

Un plan estratégico se adapta a las necesidades de la empresa, por lo que cada una tiene su modelo a seguir. Este proyecto adoptará el siguiente modelo:

- ✓ Formulación de la misión.
- ✓ Formulación de la visión.
- ✓ Formulación de los valores corporativos.
- ✓ Formulación de los objetivos.
- ✓ Formulación de estrategias.
- ✓ Desarrollo de políticas.

#### 2.1.6.1 Formulación de la misión

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

La misión permite definir en términos claros la situación actual de la empresa; aquí se define: a quién, cómo y qué satisface la misma.

La misión es una declaración que debe diferenciar a una determinada organización, de las demás; y servir de referencia para evaluar las actividades presentes y futuras.

Los elementos de la misión son<sup>56</sup>:

- ✓ Explicación de la naturaleza de la organización. Ej: “... *la compañía X es una empresa privada...*”
- ✓ El qué hacer fundamental. Ej: “... *cuya misión es producir...*”
- ✓ Los productos o servicios. Ej: “... *materiales químicos...*”
- ✓ Indicaciones de los clientes y usuarios. Ej: “... *para clientes nacionales e internacionales...*”
- ✓ La repercusión o beneficio social que se genera. Ej: “... *con el fin de obtener un rendimiento definido del capital, generar empleos y apoyar a la industria regional...*”

---

<sup>56</sup> <http://iteso.mx/~luisfnc/Mision.htm> Fecha: 31 de marzo de 2009

Una buena declaración de la misión promueve en quien la lee, el compromiso inherente de desempeñar sus actividades con el fin de lograr el objetivo de la organización. Además, la declaración bien definida de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella.

#### **2.1.6.2 Formulación de la visión**

La visión es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro. “Es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.”<sup>57</sup>

La visión tiene los siguientes elementos:

- ✓ Horizonte de tiempo: Este no debe ser mayor a 3 años.
- ✓ Posicionamiento en el mercado.
- ✓ Ámbito de acción.
- ✓ Valores.
- ✓ Principios organizacionales.
- ✓ Giro del negocio.

Según John Keane, en el libro *Conceptos para la Administración*, “una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara.”

#### **2.1.6.3 Definición de valores corporativos**

Los valores corporativos son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requiramos de ellos; estos resumen la filosofía corporativa, así como los valores que a ella competen. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y además fortalecen la visión.

---

<sup>57</sup>SALAZAR Francis, *Direccionamiento Estratégico*, 2002, pag3

Cuando en una organización se decide enunciarlos, debería considerarse entre 5 y 7 valores, puesto que una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza.

Además, es importante que los valores corporativos no sean elaborados únicamente por la Gerencia General, para luego ser anunciados al resto de colaboradores; sino que deben ser convenidos por todos los participantes de la organización.

#### **2.1.6.4 Formulación de objetivos**

Se debe entender por objetivo, el fin hacia el cual se orientan las acciones de una organización.

Es conveniente aclarar que una organización no posee un único objetivo, sino que al igual que existen distintos niveles dentro de una organización, también existen distintos niveles entre los objetivos. Los objetivos de los distintos niveles jerárquicos no son necesariamente coincidentes, aunque irrefutablemente no deben ser contradictorios entre sí.<sup>58</sup>

Los objetivos deben tener las características de ser: cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, congruentes, jerarquizados, alcanzables y estimulantes; para consecuentemente ser enunciados y comunicados con claridad a todos los empleados de la empresa.

El objetivo genérico de toda empresa, con ánimo de lucro, es buscar la maximización del valor de la misma. La consecución de este objetivo a largo plazo implica por un lado, la posibilidad del pago de salarios a los trabajadores, los impuestos a la administración, los pagos a los proveedores y, de forma genérica, la continuidad de la actividad de la empresa. Así, la obtención de beneficio a largo plazo se convierte en el objetivo dominante de toda organización.

#### **2.1.6.5 Formulación de estrategias**

---

<sup>58</sup> <http://www.elergonomista.com/3ab07.html> Fecha: 2008-08-06

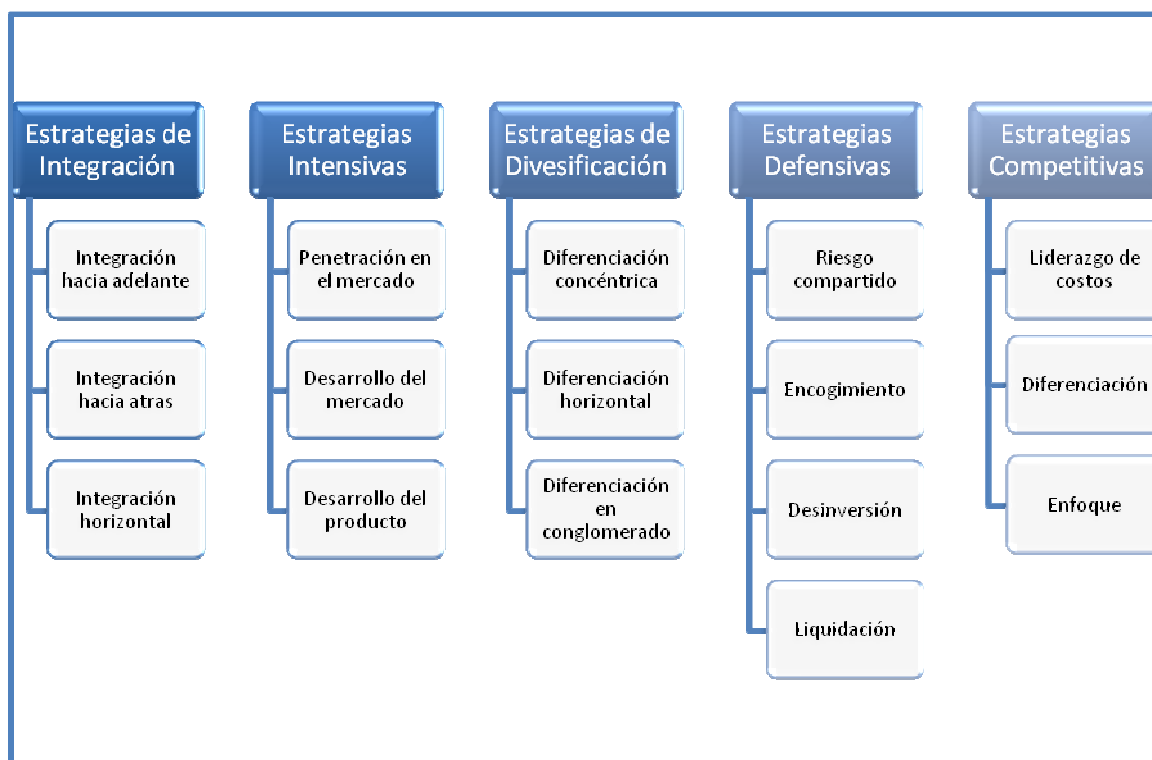
Una estrategia está conformada por todas las actividades que son necesarias para cumplir un objetivo; esta consiste, por lo general, en una actividad principal dividida en varias actividades secundarias. Tanto las actividades principales, como las secundarias de una estrategia, deberán estar claramente definidas.

En cada una de las actividades secundarias hay que indicar la persona o personas responsables, la fecha de inicio y de finalización, así como el costo. También es importante que las personas a quienes se les asigne una actividad sean capaces de finalizarla satisfactoriamente y en el plazo fijado, y que las tareas se distribuyan de forma equitativa para que no se sobrecargue de trabajo a ningún individuo.

La formulación de estrategias adecuadas permitirá generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción para la compañía.

#### 2.1.6.6 Tipos de estrategias

Las estrategias comúnmente utilizadas en su más amplio entendimiento, son las que se detallan en la figura 2.5 que se presenta a continuación:



**FIGURA No. 2.4 Tipos de Estrategias**

ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

FUENTE: DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997, pág. 54.

### 2.1.6.6.1 *Estrategias de Integración*

Las Estrategias de Integración pretende controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores o competencia; es así que, las estrategias de integración se han clasificado en tres grupos: hacia adelante, hacia atrás y horizontal.

- Integración hacia adelante.

El grupo de actividades que conforman la estrategia de integración hacia adelante, pretenden controlar o adquirir el dominio de los distribuidores. La estrategia de Integración hacia adelante se puede aplicar en las siguientes circunstancias:

- Los distribuidores de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- La existencia de distribuidores buenos es limitada, logrando que la integración hacia adelante ofrezca una ventaja competitiva a las empresas que la adopten.
- Los distribuidores y/o los detallistas tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación da la posibilidad a la organización de distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos, si adopta esta estrategia.
- La organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo; tomando en consideración que la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse, si su industria básica falla.
- La organización cuenta con los recursos tanto humano como financiero, para operar el nuevo negocio de distribución de sus propios productos.
- La organización tiene la ventaja de una producción estable; por lo que la integración hacia adelante puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante estas, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

- Integración hacia atrás

La estrategia de integración hacia atrás pretende controlar o adquirir el dominio de los proveedores. Esta estrategia es aplicable cuando:

- Los proveedores de la organización resultan caros, poco confiables o no satisfacen las necesidades de la empresa.
- Los proveedores tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación da la posibilidad a la organización de generar su propia materia prima y exonerarse de pagar el costo y las utilidades que exigían los antiguos proveedores.
- No existen muchos proveedores; en cambio sí muchos competidores.
- La organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo; tomando en consideración que la integración hacia atrás disminuye la capacidad de la organización para diversificarse, si su industria básica falla.
- La organización cuenta con los recursos tanto humano como financiero, para operar el nuevo negocio de producción de materia prima.
- La industria se beneficia al contar con precios estables en materia prima; por tanto si la organización puede hacer una integración hacia atrás, esta podría estabilizar el precio de su producto final.

- Integración horizontal

La última estrategia de integración es la integración horizontal. Esta pretende la fusión, adquisición o el aumento del control sobre los competidores que tiene una empresa; dando un desarrollo positivo a la industria.

Una de las tendencias más notorias de la administración estratégica en la actualidad, es el uso habitual de la integración horizontal como estrategia para el crecimiento.

La estrategia de integración horizontal se puede utilizar en los siguientes casos:

- El incremento de las economías proporciona mayores ventajas competitivas.
- La empresa cuenta con los recursos humano y financiero necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- La organización compite dentro de una industria en crecimiento.
- La organización adquiere características de monopolio en un área o región específica.
- Los competidores flaquean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares.

#### 2.1.6.6.2 *Estrategias Intensivas*

Este grupo de estrategias requieren de un esfuerzo agudo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Las estrategias que conforman este grupo son: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

- Penetración en el mercado

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de una empresa con los productos que ofrece; por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado demanda: Aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos y reforzar las actividades publicitarias.

Puede adoptarse la estrategia de penetración en el mercado en las siguientes circunstancias:

- Los mercados a considerarse no se encuentran saturados con el mismo producto (y/o sustituto) que la empresa ofrece.



- Los competidores principales de la organización han ido mermando su participación en el mercado, mientras que las ventas de la industria han ido aumentando.
- Se podría aumentar notablemente la tasa de uso en los clientes reales.
- La correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta, para determinado producto y mercado.
- La técnica de utilización de economías de escala favorece a las organizaciones que desean penetrar determinado mercado, ya que les genera una reducción de costos por volumen.

- Desarrollo del mercado

La estrategia de desarrollo de mercado trata de expandir o buscar nuevos mercados para los productos que ofrece la organización.

Esta estrategia puede utilizarse en varios casos, por ejemplo:

- Si la organización tiene éxito en lo que hace.
- Si la organización cuenta con recursos tanto humano como financiero, necesarios para administrar las operaciones expandidas.
- Si la capacidad de la organización sobrepasa los requerimientos de su producción.
- Si la industria a la que pertenece la empresa, está expandiéndose internacionalmente a gran velocidad. Si existen nuevos canales de distribución, los cuales sean confiables, baratos y de buena calidad.
- Si existen mercados vírgenes o que no estén saturados.

- Desarrollo del producto

El desarrollo del producto es una estrategia que propende el incremento de las ventas por medio del: Mejoramiento del producto, modificación del mismo y/o entrega de servicios adicionales. Cabe mencionar que esta estrategia implica nuevos costos de investigación y desarrollo.

Esta estrategia sería aplicable si se presentan los siguientes panoramas:

- Una empresa posee productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que la adopción de esta estrategia llevaría a prolongar su permanencia en este nivel y retardar su muerte.
- Crecimiento rápido de la industria a la que pertenece la empresa.
- La empresa posee los recursos y la capacidad de invertir en investigación y desarrollo.
- Una empresa se desenvuelve en una industria que se caracteriza por avances rápidos en su tecnología.
- Crecimiento o aparición de productos sustitutos de similares o mejores características a los ofrecidos por la empresa.

#### 2.1.6.6.3 *Estrategias de Diversificación*

La estrategia de diversificación consiste en el hecho de que la organización multiplica la cartera de bienes que es capaz de ofrecer. En este caso hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad ya que las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

- La Diversificación Concéntrica

La Estrategia de Diversificación Concéntrica consiste en la adición de nuevos productos, los cuales deben mantener relación con la actividad fundamental de la organización.

Esta estrategia puede ser aplicada si se presentan los siguientes casos:

- La organización compite en una industria que no crece o lo hace lentamente.
- El hecho de añadir productos nuevos (relacionados con el fin de la organización), genera una notable elevación en las ventas de los productos presentes.
- Se puede ofrecer a precios competitivos, productos nuevos; que mantengan la senda de la organización.
- Los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles estacionales de ventas, que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- La organización cuenta con un equipo gerencial sólido.

- La Diversificación Horizontal

Esta estrategia hace referencia a la adición de productos nuevos, que no están relacionados con los presentes. Para la aplicación de esta estrategia, la empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

La Estrategia de Diversificación Horizontal se puede aplicar cuando:

- La inserción de productos nuevos no relacionados, derivan un incremento sustancial en los ingresos generados por los productos presentes.
- La organización compite en una industria con bajos márgenes de utilidad y poco rendimiento debido a su alta competitividad y/o escaso crecimiento.

- Es factible aprovechar los canales de distribución ya disponibles, para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
  - Los patrones de ventas que manifiestan los productos nuevos, son contrarios a los de los actuales.
- La Diversificación en Conglomerado

La Diversificación en Conglomerados es una estrategia dirigida únicamente a clientes potenciales, y consiste en ofrecer nuevos productos no relacionados con los presentes.

Esta estrategia es aplicable en los siguientes casos:

- Existe una caída constante en las ventas y utilidades anuales de la industria a la que pertenece la organización.
- La organización cuenta con los recursos tanto humano como financiero, necesario para competir con éxito en una nueva industria.
- Existe la oportunidad de comprar un negocio no relacionado, que resulta atractivo para la inversión.
- A partir del punto anterior, se vislumbra una sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida.
- Saturación de los mercados donde se venden los productos.
- Para evitar acusaciones de prácticas monopólicas, por el hecho de concentrarse en una sola industria.

#### 2.1.6.6.4 *Estrategias Defensivas*

Este grupo de estrategias nace de la necesidad de proteger los activos de la empresa, así como los mercados, clientes y proveedores. Las Estrategias Defensivas son: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el encogimiento, la desinversión y la liquidación.

- Empresas de riesgo compartido (Joint Venture)

La empresa de riesgo compartido surge cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna

oportunidad. La estrategia, solo puede considerarse defensiva porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

La Estrategia de Riesgo Compartido se aplica en los siguientes casos:

- La organización de dominio privado tiene la ventaja de poseer pocos propietarios, mientras que la organización de dominio público presenta la ventaja de tener acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas del dominio público y del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.
  - La organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la empresa doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.
  - Las competencias características de dos o más empresas se complementan unas con otras.
  - Se presenta un proyecto potencialmente rentable; sin embargo para su inversión se requieren ingentes recursos, y conlleva altos riesgos
  - Dos o más empresas pequeñas quieren competir con una empresa grande.
  - Es necesario introducir nuevas tecnologías a la industria, a toda prisa.
- El Encogimiento

El Encogimiento es una estrategia que propone la reducción de costos y activos para estimular las ventas e incrementar las utilidades. Esta estrategia tiene la ventaja de fortalecer el eje primordial del negocio.

El Encogimiento se aplica cuando se presentan los siguientes casos<sup>59</sup>:

---

<sup>59</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 2008, pág. 185

- La organización resulta ser uno de los competidores menos preponderantes de la industria a la que pertenece.
- A pesar de tener una competencia claramente distintiva, la organización no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.
- La organización se ve presionada por los accionistas, debido a la: ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados.
- La organización requiere de una reorganización interna a causa de su rápido crecimiento.
- Con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades, minimizar las amenazas, aprovechar las fuerzas y superar las debilidades; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado.

- La Desinversión

La Estrategia de Desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, esta estrategia se utiliza con el objetivo de reunir capital para alcanzar otras adquisiciones o inversiones estratégicas.

La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

La estrategia de desinversión es aplicable cuando<sup>60</sup>:

- La organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía

---

<sup>60</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 2008, pág. 186.

- Una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Se requiere una gran cantidad, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

- La liquidación

La Estrategia de Liquidación consiste en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible.

La liquidación es aplicable si<sup>61</sup>:

- La organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- La única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
- Los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.

#### 2.1.6.6.5 *Estrategias Competitivas (Genéricas de Porter)*

Las Estrategias Genéricas de Porter giran en torno a la ventaja competitiva. Por ello, la organización debe identificar qué tipo de ventaja competitiva desea y el

---

<sup>61</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 2008, pág. 188.

panorama en el que se va a desarrollar, para luego escoger la estrategia competitiva adecuada.

Michael Porter definió las siguientes estrategias genéricas para competir en el mercado:

- Estrategia de Liderazgo en Costos

Esta estrategia requiere maximizar la eficiencia de la cadena productiva en la organización. Dicha maximización se puede lograr a través de: compra de equipos, construcción agresiva de instalaciones, reducción de mano de obra, abaratar la producción, uso intensivo de la curva de aprendizaje (tener un conocimiento sobre estrategias, mejor que el resto de la empresas, es decir, lo que se conoce como *know - how*), tecnología de vanguardia y control rígido sobre los precios<sup>62</sup>.

La Estrategia de Liderazgo en Costos presenta las siguientes ventajas a la organización:

- Aumenta el monto de ventas.
- Alcanza el precio más bajo del mercado.
- Crea una barrera de entrada a las empresas que van a ingresar en la industria.
- Convertirse en el preferido de sus clientes.

La Estrategia de Liderazgo en Costos presenta las siguientes desventajas a la organización:

- La organización es más vulnerable a la entrada de nuevos productos sustitutos, debido a que centraría su atención únicamente en el costo y precio.

- Estrategia de Diferenciación

---

<sup>62</sup> DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 2008, pág. 189.



El objetivo de la Estrategia de Diferenciación consiste en entregar una ventaja competitiva a un producto, logrando ser percibido por los clientes como exclusivo.

En este caso, en lugar de centrarse en minimizar los costos, habrá que esforzarse en poner en el mercado uno o más productos diferentes que sean considerados únicos; por tanto no es menester fijarse excesivamente en los precios.

La capacidad de la empresa diferenciada, para satisfacer una necesidad del cliente en forma particular, de manera que sus competidores no puedan emular, significa que puede establecer un precio superior, considerablemente por encima del promedio industrial. La habilidad para incrementar ingresos al cobrar precios superiores (en vez de reducir costos como el líder) posibilita al diferenciador superar el desempeño de sus competidores y obtener utilidades superiores al promedio.

- Estrategia de Enfoque (Segmentación)

La tercera estrategia genérica, la Estrategia de Segmentación, se diferencia de las otras dos sobre todo porque está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes. Una compañía concentrada se dirige a atender un nicho de mercado en particular, el cual puede definirse geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de línea de productos.<sup>63</sup>

#### **2.1.6.7 Desarrollo de políticas**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Supone un compromiso de toda la organización, ya que requiere la participación del personal en cada uno de los niveles jerárquicos.

Las políticas deben ser simples y fácilmente comprensibles para que sea comunicable y entendida sin dificultad por todos los miembros de la organización.

---

<sup>63</sup> HILL Charles W.L., JONES Gareth R., Administración Estratégica, McGraw-Hill Interamericana, 3ra Edición, Colombia. 1999

La política empresarial coadyuva a la integración vertical de la organización y de esta manera permite dar cumplimiento a los fines estratégicos.

Tanto la estrategia como la política empresarial, tienen la característica de orientar a todos los niveles jerárquicos de la organización a que elaboren planes de acción, que les lleven a alcanzar sus objetivos.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

Cuando se considera a la calidad como uno de los objetivos estratégicos de la organización, esta política de calidad, fomenta a los directivos a tomar decisiones con orientación al cliente.

Las políticas son propias de cada empresa, ya que se deben ajustar a las necesidades particulares de la misma y satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Una misión previamente establecida ayuda a establecer las políticas de la organización, puesto que permite unificar los criterios de los dirigentes. Al tratarse de una organización con un solo director o dueño, no es primordial la definición de la misión, pero si es recomendable ya que de esta manera se logra infundir en el personal valores que conforman la base de la cultura de la organización.

Las políticas de una organización deben tener las siguientes características:

- ✓ Estar claramente definidas.
- ✓ Ser comunicadas y entendidas por todos los integrantes de la empresa.
- ✓ Guardar concordancia con la visión de la empresa
- ✓ Permitir desembocar en objetivos claros
- ✓ Revisión periódica para adecuarlas a los cambios del ambiente.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=84&Id\\_Sec=2](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=84&Id_Sec=2) Fecha: 2008-08-08

## 2.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos son elaborados por los directivos de la organización, para ser utilizados durante todo su ciclo de vida, en la evaluación del desempeño y resultados obtenidos.

Los indicadores de gestión permiten la determinación de resultados medibles y cuantificables; como en el caso del uso de materiales o la producción anual.

### 2.2.1 PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Algunas de las principales funciones que existen para los indicadores de gestión son:<sup>65</sup>

- ✓ Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- ✓ Controlar en el tiempo el desenvolvimiento de los principales procesos y variables.
- ✓ Compilar la información de tal manera que se pueda utilizar lo necesario en el análisis.
- ✓ Sustentan la generación de parámetros y lineamientos efectivos para lograr un buen desenvolvimiento en la organización.
- ✓ Sirven de base para la planificación de la organización; como el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- ✓ Ayudan a determinar la situación actual, futura y la evolución de la organización; para realizar un análisis y entender cada una de estas etapas.
- ✓ Lograr una motivación entre los trabajadores para que participen activamente en la gestión de la organización.

Dada la trascendencia que tiene la información para formular y desarrollar los indicadores de gestión, es conveniente citar las características que esta debe tener<sup>66</sup>:

---

<sup>65</sup> [http://personales.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)

- Exactitud.- La información debe presentar la situación verídica o el estado preciso de cómo se encuentra la organización.
- Forma.- La forma en que se presenta la información debe ser elegida según la necesidad de su receptor; pudiendo esta ser: Cuantitativa, cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada.
- Frecuencia.- La información debe ser emitida, procesada y/o requerida por períodos determinados.
- Extensión.- Hace referencia a la amplitud que debe tener la información en cuanto a la injerencia que esta posee.
- Origen.- Tiene relación con la fuente que emitió la información, esta puede ser interna o externa a la organización.
- Temporalidad.- Esta tiene que ver con el tiempo al que hace referencia la información, pudiendo ser: presente, pasado o futuro.
- Relevancia.- Hace referencia a si la información es de importancia para el fin que se tiene previsto.
- Integridad.- La plenitud de la información favorece a que el interesado conozca la situación completa y precisa de lo que desea saber.
- Oportunidad.- Se debe disponer de la información completa y actualizada en el momento en que esta sea solicitada.

## **2.2.2 PATRONES PARA LA ESPECIFICACIÓN DE INDICADORES**

Para la especificación de los indicadores de gestión se debe considerar patrones como: composición, vigencia, nivel de generación, nivel de utilización y valor agregado.<sup>67</sup>

### **2.2.2.1 Composición**

Los Indicadores de Gestión deben poseer en su composición las siguientes características:

- Nombre.- Un indicador debe ser definido claramente por su objetivo y utilidad para ser diferenciado e identificado correctamente.

---

<sup>66</sup> [http://personales.jet.es/amosarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://personales.jet.es/amosarrain/gestion_indicadores.htm)

<sup>67</sup> <http://www.uanarino.edu.co/posgrado/administración/guiagerenciaestrategica2-html>

- Definición.- El indicador debe detallar la cualidad específica que posee.
- Forma de Cálculo.- El indicador basa su funcionalidad en la fórmula matemática que se utiliza para calcular su valor, por lo que se debe identificar exactamente los factores que intervienen en ella y la manera como se relacionan.
- Unidades.- El indicador debe poseer la especie de valor que esta utilizando, la cual varía de acuerdo con los factores que se relacionan.

#### **2.2.2.2 Vigencia**

Los Indicadores de Gestión tienen un período de validez determinado y este puede ser temporal o permanente:

- Temporal.- Un indicador es de vigencia temporal cuando su validez es limitada. Este caso se da cuando el indicador señala el cumplimiento de un objetivo o la realización de un proyecto; puesto que al lograrse el objetivo, o cumplirse con el proyecto, el indicador llega a su fin.
- Permanente.- Los indicadores son permanentes cuando los factores que intervienen en ellos se encuentran siempre presentes en la organización. Este caso se da cuando el indicador se asocia con los procesos, por lo que los indicadores deben ser constantemente revisados y comparados con los cambios del entorno de la organización.

#### **2.2.2.3 Nivel de Generación**

El Nivel de Generación de un indicador hace referencia al nivel de la organización de dónde se obtiene la información y dónde se elabora el indicador. Estos niveles pueden ser: estratégico, táctico u operativo.

#### **2.2.2.4 Nivel de utilización:**

Los niveles donde el indicador pueden ser utilizados son: estratégico, táctico u operativo. La ubicación del indicador se da al determinar dónde se utiliza este como insumo para la toma de decisiones.

#### **2.2.2.5 Valor Agregado**

El Valor Agregado de un indicador está determinado por la eficacia de las decisiones que se puedan tomar a partir de este. En caso de que un indicador no entregue valor adicional a la organización, este deberá ser eliminado.

### **2.2.3 METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES**

En la realización de indicadores, no basta con lograr los resultados esperados; además es necesario conseguirlos con el mejor y más económico método; de esta manera se induce a la ejecución de la metodología de *Hacer lo correcto, correctamente*. Sin discriminar si estos se tratan de resultados individuales, de una parte de la organización, de un proyecto o de toda la organización.

Una vez alcanzada la exigencia de Hacer lo correcto correctamente, se podrá continuar con la búsqueda de la efectividad y la productividad.

Para que un indicador de gestión sea productivo y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan<sup>68</sup>:

- Relevante.- El indicador tiene la importancia necesaria para ser tomado en cuenta en los objetivos estratégicos de la organización.
- Claramente Definido.- Sin la existencia de ambigüedades en su definición que den lugar a variantes en su interpretación.
- Fácil de Comprender y Usar.- Debe ser de general conocimiento y clara aceptación.
- Comparable.- El indicador debe ser susceptible de contrastar con valores internos y externos de la organización.
- Verificable.- Debe ser de confirmación asegurada.
- Costo-Efectivo.- La realización u obtención del indicador no debe demandar erogaciones excesivas.

---

<sup>68</sup> <http://www.uanarino.edu.co/posgrado/administración/guiagerenciaestrategica2-html>

## **2.2.4 TIPOS DE INDICADORES**

Los indicadores de gestión se pueden clasificar de la siguiente manera<sup>69</sup>:

### **2.2.4.1 Indicador de eficacia o de logro**

Son hechos concretos, verificables, medibles y evaluables que se establecen a partir de cada objetivo, midiendo la eficacia de los mismos.

### **2.2.4.2 Indicador de eficiencia o de gestión**

Valoran el rendimiento (productividad física), de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos, en un periodo de tiempo, con una calidad y un costo predeterminado. Estos indicadores permiten la valoración de los siguientes elementos:

- ✓ La utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ✓ El tiempo.
- ✓ El cumplimiento de las actividades, tareas o metas intermedias.
- ✓ El rendimiento físico promedio, la relación entre logros/resultados.
- ✓ Esfuerzo/resultado.

## **2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL - C.M.I. (BALANCED SCORECARD – B.S.C.)**

El Cuadro de Mando Integral es una “herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información

---

<sup>69</sup> <http://www.uanarino.edu.co/posgrado/administración/guiagerenciaestrategica2-html>

aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.”<sup>70</sup>

### **2.3.1 GENERALIDADES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a Balanced Scorecard (BSC), sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño.

“El Cuadro de Mando Integral evita el aislamiento de las perspectivas, porque las convierte en algo explícito y las contempla como interdependientes y de igual importancia”.<sup>71</sup>

Los creadores de este sistema: Robert Kaplan y David Norton, basan su estudio en los lineamientos para la elaboración de este mando empresarial. El Cuadro de Mando Integral proporciona a la organización, elementos para medir su éxito, basado en el principio "No se puede controlar lo que no se puede medir".

A este sistema lo precedió el "Tableau de Bord", creado en Francia en la década de los años setenta, el cual constituye una simplificación de la contabilidad presupuestaria o gestión previsional.

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU, el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal."

---

<sup>70</sup> Norma UNE 66174; Apartado 3.8; Fecha: Noviembre de 2003

<sup>71</sup> HORVATH & PARTHERS, "Dominar el Cuadro de Mando Integral"; Edición Gestión 2000; Barcelona; 2003; pg. 55



El Cuadro de Mando Integral permite una relación causa-efecto entre los indicadores componentes, ya que está orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial.

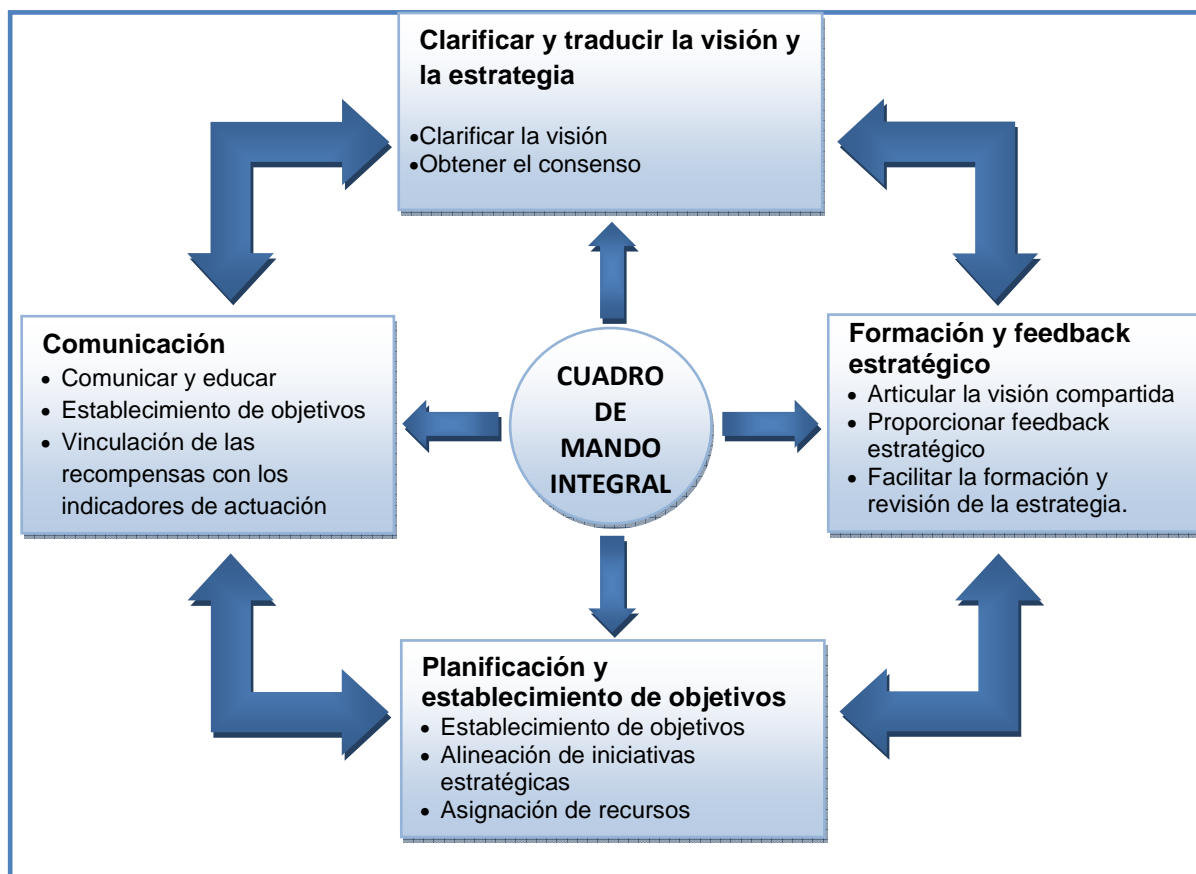
### **2.3.2 OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral permite a las empresas manejar sus operaciones bajo un Sistema de Gestión Estratégica, para su administración a largo plazo. Estas organizaciones utilizan el enfoque de medición del CMI con el fin de desarrollar procesos para la toma de decisiones, como<sup>72</sup>:

- ✓ Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- ✓ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- ✓ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Aumentar la formación de estrategias y el *feedback* sobre ellas.

---

<sup>72</sup> KAPLAN Robert y NORTON David; Cuadro de Mando Integral; Barcelona 2000; página 24.



**FIGURA No. 2.5 Objetivos de cuadro de mando integral**

ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

FUENTE: KAPLAN Robert y NORTON David; Cuadro de Mando Integral; Barcelona 2000; página 24.

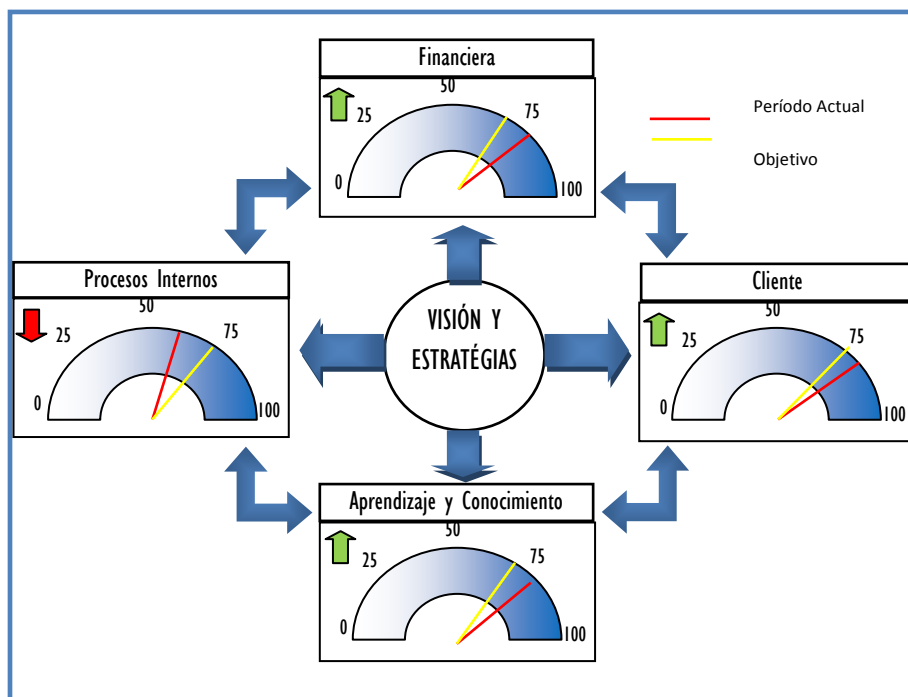
### 2.3.3 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El modelo del Cuadro de Mando Integral pretende conjugar los objetivos a corto plazo con la visión y las estrategias a largo plazo; utilizando para esto cuatro perspectivas vitales que son: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos, y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Cada una de las perspectivas guarda con la otra una relación, para el cumplimiento sinérgico de la visión organizacional.

Estas perspectivas utilizan indicadores de gestión según el área en la que estén inmersas. Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores

difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.

Los indicadores pueden ser representados en forma de velocímetro o como semáforo, para expresar el grado de cumplimiento de los objetivos.



**FIGURA No. 2.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

FUENTE: [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)  
<http://www.contraloriagdeant.gov.co/cmiintroduccion.asp>

### 2.3.3.1 Perspectiva financiera

“Esta perspectiva representa -siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad- la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado (financiero) de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera documenta si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica, es decir, la consecución del éxito económico a largo plazo.”<sup>73</sup>

<sup>73</sup> HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 2003; pg. 56

La perspectiva financiera mide el crecimiento del valor de la empresa incorporando la visión que tienen los accionistas y su interés para que esta reditúe.

Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de la empresa, clientes o mercados; siempre vinculados a la evolución de los resultados, y sin perder de vista el comportamiento del capital de trabajo y la liquidez. De este modo se demuestra que la necesidad de los objetivos financieros es incuestionable y primaria en toda actividad comercial.

### **2.3.3.2 Perspectiva del cliente**

“Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a qué clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y qué beneficios les quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa.”<sup>74</sup>

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que hacen referencia a la satisfacción del cliente, su fidelización, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización en cada uno de ellos.

Debido a la importancia que tienen los clientes para la empresa, es necesario un estudio minucioso sobre las necesidades del mercado para conocer sus peculiaridades. La perspectiva financiera base su análisis en este estudio ya que las ventas constituyen un pilar fundamental en el éxito financiero.

### **2.3.3.3 Perspectiva del proceso interno**

La perspectiva de procesos define los *outputs* y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos. Se debe considerar

---

<sup>74</sup> HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona 2003; pg. 56

únicamente aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia<sup>75</sup>

Esta perspectiva requiere la identificación de todos los procesos internos de la organización, y su clasificación según su nivel, pudiendo ser estos: estratégico, operativo o de soporte. Cada proceso debe ser dirigido por una persona responsable, la cual será asignada para velar por su organización, funcionamiento y resultados. Además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos necesarios para la organización.

Para el análisis de los procesos internos, se debe utilizar herramientas que muestren la información requerida sobre estos. Una de las herramientas más utilizadas es el Diagrama de Flujo o Flujograma.

- **Diagrama de flujo**

El Diagrama de Flujo ó Flujograma consiste en expresar gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia lógica.

Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre: el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etc.

La importancia de este método reside en que ayuda a representar en forma gráfica el desarrollo de un procedimiento o parte de este.

En la actualidad, los flujogramas son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos para la realización de métodos y sistemas; ya que permiten la visualización de las actividades necesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada.

---

<sup>75</sup> HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 2003; pg. 56

El Diagrama de Flujo permite comprender la información como un sistema susceptible de mejoramiento.

Un flujograma debe poseer las siguientes características:

- Sintética.- La diagramación que se realice del proceso no deberá ser excesiva en su extensión puesto que dificulta su análisis, interpretación y asimilación. Es recomendable realizarla en una sola hoja.
- Simbolizada.- Es necesario utilizar una simbología adecuada para evitar anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su análisis, interpretación y asimilación.
- Visualización completa.- Los diagramas deben mostrar una “imagen” completa del proceso, evitando la necesidad de recurrir a la lectura de notas extensas.

Los diagramas de flujo muestran la interrelación de las diferentes unidades funcionales de la organización, considerándose una herramienta clave para los procesos.

#### **2.3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es la promotora de las otras perspectivas, ya que refleja el conocimiento y las habilidades que la empresa posee; en la generación del producto que ya esta realizando, como en el desarrollo de uno nuevo. Esta perspectiva compensa la labor de las anteriores por el aprendizaje y crecimiento que logra.

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente que la posee es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores se concentren en el aprendizaje continuo.

Esta además, es básica para la consecución de las tres anteriores; conociendo que las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de

valor, la disponibilidad de información estratégica y la creación de un clima cultural propio son objetivos que permiten el alcance de los resultados previstos en el CMI.

Un caso general que se consigue en una organización en la que se logra la interrelación armónica entre las perspectivas está dada por los empleados satisfechos y capaces que desarrollan procesos de gran valor para los clientes que fidelizan sus compras, y que por tanto generan un aumento en las ventas; situación que influye favorablemente en la situación financiera de la organización, entregándole más valor.

### **2.3.4 MAPA ESTRATÉGICO**

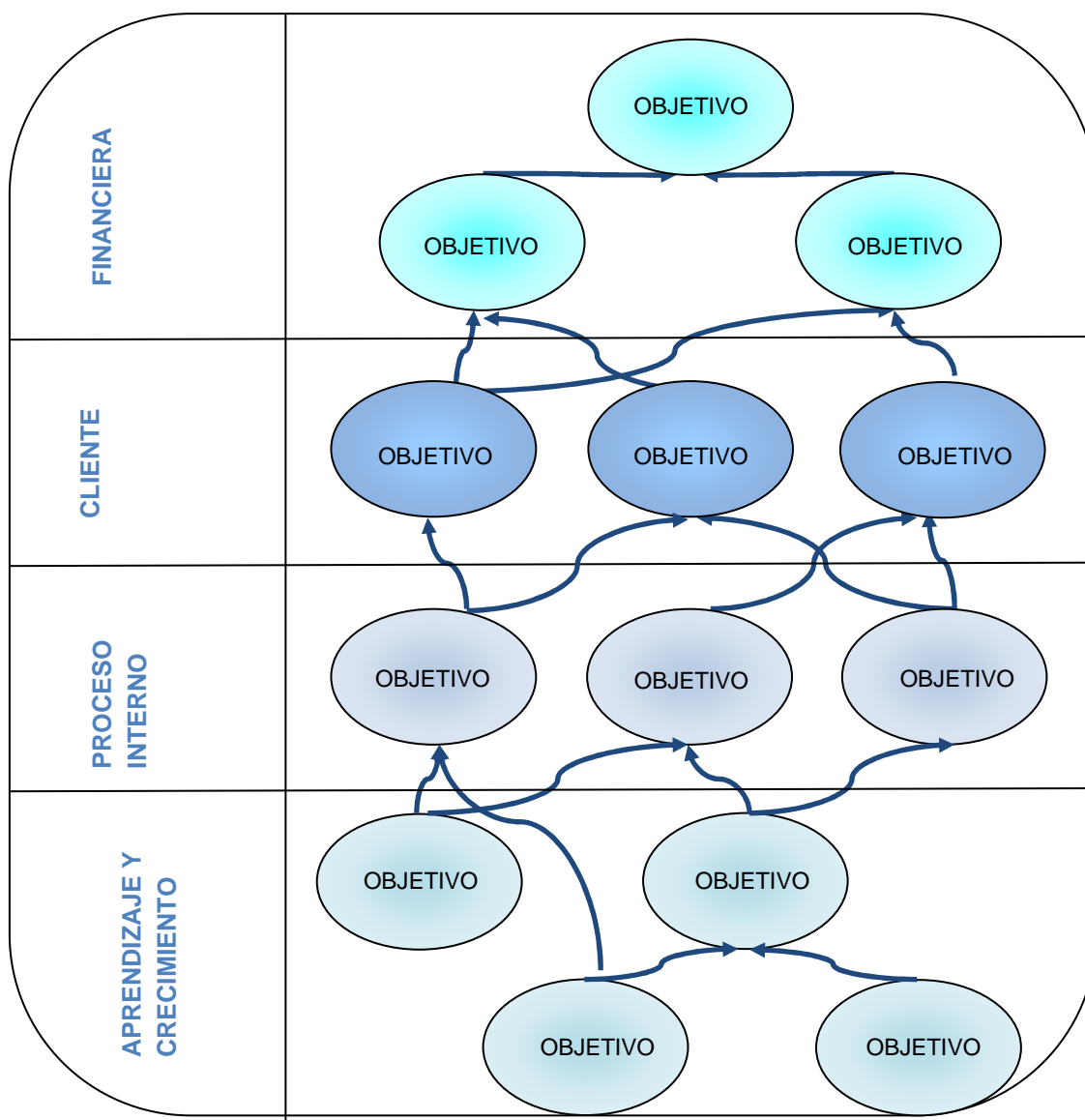
Un Mapa Estratégico representa en forma gráfica la estrategia que tiene la organización, al mismo tiempo que facilita la comprensión de la misma por medio de un lenguaje de fácil entendimiento.

Este mapa valora la importancia de cada Objetivo Estratégico, así como también ayuda a entender la relación y causalidad entre estos. Tiene el valor adicional de presentar los objetivos agrupados en cada una de las perspectivas del CMI; coadyuvando a encontrar respuestas que prueben que la estrategia es consistente y realista.

El mapa estratégico muestra los objetivos estratégicos como:

- ✓ Incrementar ventas
- ✓ Crecer en distribuidores
- ✓ Retener a clientes objetivo
- ✓ Reducir tiempo de procesado de pedido
- ✓ Ejecución eficaz del plan de sistemas estratégicos

Los objetivos son clasificados de la siguiente manera en las cuatro perspectivas del diagrama:



**FIGURA No. 2.7 Mapa estratégico**  
 FUENTE: [planeacion-estrategica.blogspot.com](http://planeacion-estrategica.blogspot.com)  
 ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad solo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.



## CAPÍTULO 3

### DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

#### 3.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

Como se mencionó en el capítulo 2, el análisis ambiental abarca tanto el estudio de la situación externa como interna de la florícola. Es así como procedemos con ambos análisis:

##### 3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis detalla la situación que influye en la florícola en mención. Dentro de este análisis se toman en cuenta varios factores como:

###### 3.1.1.1 Factores económicos

###### 3.1.1.1.1 *Producto Interno Bruto*

Como se muestra en la Tabla 3.1 el PIB en el Ecuador ha alcanzado las siguientes cifras en los últimos 5 años:

FECHA	VALOR
2008-Enero-31	48 508,00 millones de USD
2007-Enero-31	44 490,00 millones de USD
2006-Enero-31	41 402,00 millones de USD
2005-Enero-31	37 187,00 millones de USD
2004-Enero-31	32 642,00 millones de USD

**TABLA No. 3.1 PIB**

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec> Fecha: enero 2009

ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

Como se puede observar, el más reciente dato obtenido es el de enero de 2008 con un valor de 48 508,00 millones de USD. Esta cifra muestra el crecimiento relativo que ha tenido la economía del país con respecto a los años anteriores; sin embargo cabe destacar que este no ha sido paulatino ni gradual.

En la Tabla 3.2 se evidencia que el aumento del PIB se produce a causa del incremento en el consumo de los hogares, el cual ocupa más del 50% del valor final. Sin embargo, también se debe tomar en cuenta la inflación que lleva al consumidor a adquirir los mismos productos pero a un costo mayor, aumentando de esta manera el gasto en el hogar.

Variables \ Años	2005	2006	2007	2008	2009
		(sd)	(p)	(prev)	(prev)
<b>Producto Interno Bruto (pc)</b>					
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>CONSUMO FINAL TOTAL</b>					
Administraciones públicas	74,6	75,6	76,6	76,5	77,5
Hogares	8,5	8,5	8,8	9,1	9,4
<b>FORMACION BRUTA CAPITAL FIJO TOTAL</b>	66,1	67,2	67,8	67,4	68,1
<b>VARIACION DE EXISTENCIAS</b>	26,8	26,8	26,8	29,1	30,0
<b>EXPORTACIONES</b>	1,9	1,2	2,5	2,8	2,9
<b>IMPORTACIONES</b>	38,8	40,6	40,5	39,4	38,5

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

**TABLA No. 3.2 Coeficiente respecto al PIB (porcentaje)**

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec> Fecha: enero 2009

ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

### 3.1.1.1.2 Inflación

La inflación marcada en los últimos meses (Tabla 3.3) refleja la incidencia que tiene la crisis mundial de alimentos sobre el país, pues al menos cuatro puntos de la inflación acumulada que se prevé para este año corresponderían a factores externos.<sup>76</sup>

FECHA	VALOR
2008-Diciembre-31	8,83 %
2008-Noviembre-30	8,51 %
2008-October-31	8,69 %

<sup>76</sup> Presidente de la República, Rafael Correa; Enlace Radial No. 83; 23 de agosto de 2008

<b>2008-Septiembre-30</b>	8,65 %
<b>2008-Agosto-31</b>	7,94 %
<b>2008-Julio-31</b>	7,72 %
<b>2008-Junio-30</b>	7,09 %
<b>2008-Mayo-31</b>	6,28 %
<b>2008-Abril-30</b>	5,18 %
<b>2008-Marzo-31</b>	3,61 %
<b>2008-Febrero-29</b>	2,10 %
<b>2008-Enero-31</b>	1,14 %

**TABLA No. 3.3 Inflación anual acumulada**

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec> Fecha: enero 2009

ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

Estos datos muestran, en comparación con el principal competidor de rosas (Colombia), que se mantiene una sostenible lucha por liderar el mercado, ya que este país presenta una inflación acumulada hasta diciembre del 2008 del 7,67%<sup>77</sup> que no difiere mayormente al del Ecuador.

#### 3.1.1.1.3 Tasa de interés

Tomando los datos del Banco Central del Ecuador, se muestra en la Tabla 3.4 los valores en cuanto a tasa de interés activa durante el último año.

FECHA	VALOR
<b>2009-Enero-31</b>	9.16%
<b>2008-Diciembre-31</b>	9,14%
<b>2008-Noviembre-30</b>	9,18%
<b>2008-October-31</b>	9,21%
<b>2008-Septiembre-30</b>	9,31 %
<b>2008-Agosto-06</b>	9,31 %
<b>2008-Julio-16</b>	9,52 %
<b>2008-Mayo-05</b>	10,14 %
<b>2008-Abril-03</b>	10,17 %
<b>2008-Marzo-19</b>	10,43 %
<b>2008-Febrero-06</b>	10,50 %
<b>2008-Enero-02</b>	10,74 %

<sup>77</sup> [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_precios.htm#3](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios.htm#3) Fecha: 19 de enero del 2009

**TABLA No. 3.4 Tasa de interés activa**  
 FUENTE: <http://www.bce.fin.ec> Fecha: enero 2009  
 ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

Siendo la tasa de interés activa un factor importante para el financiamiento de la empresa, cabe resaltar el detrimento que este manifiesta al cabo de los últimos meses, favoreciendo de esta manera al endeudamiento de las organizaciones.

Por otro lado, como se muestra en la Tabla 3.5, la reducción de la tasa de interés pasiva desestimula la intención de mantener montos de dinero estáticos en las entidades financieras. De esta forma, estas entidades promueven la inversión productiva.

FECHA	VALOR
2009-Enero-31	5,10%
2008-Diciembre-31	5,09%
2008-Noviembre-30	5,14%
2008-October-31	5,08%
2008-Septiembre-30	5,29 %
2008-Agosto-06	5,30 %
2008-Julio-16	5,36 %
2008-Mayo-05	5,86 %
2008-Abril-03	5,96 %
2008-Marzo-19	5,96 %
2008-Febrero-06	5,97 %
2008-Enero-02	5,91 %

**TABLA No. 3.5 Tasa de interés pasiva**  
 FUENTE: <http://www.bce.fin.ec> Fecha: enero 2009  
 ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

#### 3.1.1.1.4 Riesgo país

El Riesgo País en el Ecuador (Tabla 3.6) ha sufrido un incremento en los últimos meses; aunque se manejan valores menores a los alcanzados en el año 2000, los datos del momento preocupan a los inversionistas extranjeros.

FECHA	VALOR
2009-Enero-12	3 958,00
2009-Enero-09	3 947,00
2009-Enero-08	3 937,00
2009-Enero-07	3 930,00
2009-Enero-06	4 039,00
2009-Enero-05	4 342,00
2009-Enero-02	4 720,00
2009-Enero-01	4 731,00
2008-Diciembre-31	4 731,00
2008-Diciembre-30	4 729,00
2008-Diciembre-29	4 735,00
2008-Diciembre-26	4 671,00
2008-Diciembre-25	4 672,00
2008-Diciembre-24	4 672,00
2008-Diciembre-22	5 069,00
2008-Diciembre-19	5 055,00
2008-Diciembre-18	5 054,00
2008-Diciembre-17	5 040,00
2008-Diciembre-16	5 020,00
2008-Diciembre-16	5 020,00
2008-Diciembre-15	4 325,00
2008-Diciembre-12	3 924,00
2008-Diciembre-11	3 496,00
2008-Diciembre-10	3 511,00
2008-Diciembre-09	3 491,00
2008-Diciembre-08	3 486,00
2008-Diciembre-05	3 558,00
2008-Diciembre-04	3 558,00

**TABLA No. 3.6 Riesgo país**

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec> Fecha: enero 2009  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

El incremento del riesgo país puede ocasionar que los bancos extranjeros congelen sus operaciones con el país y su industria; es decir bancos como: Lloyds, Citibank y otras entidades internacionales, no entreguen créditos a sus clientes locales. Por otro lado, los bancos extranjeros que tienen letras de crédito y documentos avales de importaciones u otras operaciones, tienen que liquidarlas inmediatamente; esto implica que los bancos locales se queden con poca liquidez,

afectando a sus ahorristas con la ausencia de créditos y/o subiendo las tasas de interés.

A pesar de que la situación se vislumbra caótica para toda la economía nacional, este indicador es menos decisivo de lo que se presenta, pues en su mayor parte, únicamente suele acrecentar el temor de los inversionistas extranjeros y provocar incertidumbre e inseguridad en ellos.

#### 3.1.1.1.5 *Índice de Confianza Empresarial*

El ICE es un estudio que permite medir la percepción del sector empresarial frente al entorno del país mediante una encuesta mensual dirigida a los principales ejecutivos de las 200 empresas más importantes del Ecuador.<sup>78</sup>

El Índice de Confianza Empresarial medido y monitoreado de manera mensual por la consultora global Deloitte, registró una caída del 8.6% durante el mes de enero de 2009, en relación a diciembre del año 2008. La reducción de 6.9 puntos ubica a la confianza empresarial en 73.3 puntos de 250 posibles; el valor más bajo de los últimos dos años.

Este valor revela las inquietudes que tienen los empresarios del país, tales como: el incremento de la inflación, la capacidad de atraer mayor inversión extranjera directa (IED), la reducción de las remesas extranjeras y la reforma tributaria.

La fuerte crisis económica mundial y los impactos de ésta en la economía Ecuatoriana han generado un ambiente de incertidumbre entre los empresarios. Las proyecciones para el presente año no son muy alentadoras y han llevado al Gobierno a tomar medidas para reducir los impactos que la caída del precio del petróleo (\$37 dpb WTI – 12/01/09) tendrán en las finanzas públicas.<sup>79</sup>

Las medidas que se dispone a tomar el estado van desde la determinación de cupos y aumento de aranceles para importaciones, hasta la reducción del presupuesto del Gobierno para inversión y gasto público.

---

<sup>78</sup> [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D23092,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D23092,00.html) Fecha: 25 de enero de 2009

<sup>79</sup> <http://www.deloitte.com/dtt/newsletter/0,1012,cid%253D245777,00.html> Fecha: 25 de enero de 2009

### **3.1.1.2 Factores político – legales**

La política en el Ecuador está sufriendo una transición en los actuales momentos, debido a la nueva constitución creada en Montecristi. Esta carta magna plantea una serie de cambios estructurales a los organismos del estado, así como a las políticas que atañen a todos los ecuatorianos; de esta forma se pretende mejorar la situación de los habitantes, brindándoles un marco legal que garantice sus derechos y manifieste la obligatoriedad del cumplimiento de sus deberes.

La aprobación de la nueva constitución provocó el rechazo de ciertos grupos de la sociedad, que veían en ésta la acumulación excesiva de poderes en un solo individuo, llamándola “hiperpresidencialista”.

La implementación de esta constitución crea incertidumbre entre los sectores económicos nacionales como extranjeros, por la repercusión que tendría su ejecución sobre las industrias.

Sin embargo, haciendo un análisis neutral de este tema, se puede concluir que la nueva constitución fomentará la igualdad entre todos los ciudadanos, incidirá positivamente al desarrollo de todos los sectores de la sociedad y propugnará al crecimiento económico de la nación.

#### *3.1.1.2.1 Entidades reguladoras*

Kilikos Flowers como una empresa productora y exportadora de rosas, se encuentra regida por la CAE quien es la encargada de administrar los servicios aduaneros en forma ágil y transparente para facilitar el comercio exterior; además Kilikos está afiliada a Expoflores que es una entidad gremial cuya misión es promover y fortalecer el prestigio del sector floricultor ecuatoriano a nivel nacional e internacional, a través del desarrollo humano, ecológico, comercial, logístico y tecnológico, en armonía con el medio ambiente.

### **3.1.1.3 Factores social - demográficos**

#### *3.1.1.3.1 Distribución de la población*

La población actual del Ecuador, según la proyección del último censo publicado por el INEC es de 14 103 624 habitantes. El 47% vive en la sierra y el 49% en la costa; el resto de la población se reparte entre la selva y las islas Galápagos.

La composición étnica del Ecuador se divide de la siguiente manera: 65% mestiza, 25% indígena, 7% europea, y 3% afroecuatoriana y demás; esta variedad de etnias vuelven al país una geografía diversa en cuanto a personas y costumbres.

La población ecuatoriana es muy joven. El 35% de la población tiene menos de 15 años, el 61% entre 15 y 64 y solo un 4% tiene más de 65 años.

Ecuador es un país de población mayoritariamente urbana, sobre un 65% del total; sin embargo, tiene un porcentaje de población rural mayor que en otros países vecinos.

### 3.1.1.3.2 *Desempleo y Subempleo*

En el Ecuador, el desempleo no posee una tendencia marcada, pero en el último año se ha mantenido entre 6,56% (julio 31, 2008) y 7,91% (noviembre 30, 2008).

Tabla 3.7.

FECHA	VALOR
2008-Noviembre-30	7,91%
2008-October-31	8,66%
2008-Septiembre-30	7,24%
2008-Agosto-31	6,60%
2008-Julio-31	6,56%
2008-Junio-30	7,06%
2008-Mayo-31	6,90%
2008-Abril-30	7,93%
2008-Marzo-31	6,87%
2008-Febrero-29	7,37%
2008-Enero-31	6,71%

**TABLA No. 3.7 *Desempleo***

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec> Fecha: enero 2009  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra



La incertidumbre que vivieron las empresas tercerizadoras durante el mes de abril de 2008, por el inminente cierre de sus actividades, provocó que estas dejaran de contratar personal, elevando el índice de desempleo para este mes.

A partir del primero de mayo de 2008, todos los empleos en el Ecuador están amparados por los lineamientos del Código de Trabajo, lo que permite a la población económicamente activa sentir seguridad laboral.

Por otro lado, esta resolución tomada por la Asamblea Constituyente repercute en las empresas que hacían uso de la tercerización como medio para reducir los costos de mano de obra; exigiéndoles contratar directamente al personal que necesiten y cumpliendo las obligaciones patronales que la ley manda.

#### 3.1.1.3.3 *Idioma*

“El castellano es el idioma oficial del Ecuador; el castellano, el kichwa y el shuar son idiomas oficiales de relación intercultural. Los demás idiomas ancestrales son de uso oficial para los pueblos indígenas en las zonas donde habitan y en los términos que fija la ley.”<sup>80</sup>

#### 3.1.1.3.4 *Educación*

La tasa de alfabetización se determina por el número de personas mayores de 15 años que pueden leer y escribir. Este valor en la población ecuatoriana tuvo un porcentaje de 91% para el año 2001 cuando se realizó el último censo.

En la actualidad no se disponen de datos exactos sobre este índice, pues el próximo censo poblacional está planeado para el 2010, así que se maneja únicamente un estimado del 89,7% para el año 2008.<sup>81</sup>

Estos valores indican que en el Ecuador aún no se tenía una real conciencia de la importancia de la educación inicial, pues en sectores apartados de las ciudades se considera más importante el trabajo de los menores, que su propia educación.

---

<sup>80</sup> Constitución de la República del Ecuador, aprobada en referéndum del 2008; Cap 1, Art 2.

<sup>81</sup> <http://indexmundi.com/g/g.aspx?v=39&c=ec&l=es> Fecha: 2009-01-19

Actualmente el Gobierno Nacional, preocupado por este tema, puso en marcha varios programas de alfabetización que pretenden impartir destrezas de lectura a adultos de todo el país, por medio de estudiantes de segundo año de bachillerato, que imparten la cátedra de alfabetización a estas personas; favoreciendo a miles de ecuatorianos a obtener los conocimientos esenciales de lectura.

#### 3.1.1.3.5 *Migración*

Según los datos estadísticos de entradas y salidas internacionales del INEC, durante el año 2007 salieron del país 800 869 ecuatorianos que al compararlos con los 626 611 que salieron en el año 2002 se evidencia un incremento del 27,8% en el período 2002-2007.

Con relación al país de destino, se registra una preferencia hacia los siguientes países: Estados Unidos 30,8%, España 18,5%, Perú 15,1% y Colombia con el 11,9%.

A raíz del control radical de la migración en los países de destino; se ha incrementado el volumen de deportados, siendo del 100%: 32,4% de Estados Unidos, 17% de España, 15,1% de Perú, 12,9% de Colombia y 22,6% de otros países.

#### 3.1.1.3.6 *Religión*

La religión que predomina en el pueblo ecuatoriano es la católica romana, con un 85% registrado en el año 2007; a pesar de la existencia de otros credos cristianos que han tenido gran expansión en los últimos años como: evangélicos, bautistas, mormones, testigos de Jehová, presbiterianos y pentecostales.<sup>82</sup>

Por otro lado, la religión católica en el Ecuador se suele fusionar con las creencias indígenas locales, como la adoración a la tierra, montañas y el sol.

Además cabe recalcar que, del porcentaje de católicos, solo el 35% son practicantes.

---

<sup>82</sup> <http://www.expreso.ec/html/religiones.asp>

El 15% restante de la población se divide practicando doctrinas como la: atea, judía, hindú, musulmana, budista, hebrea, entre otras.

La constitución política del Ecuador manifiesta que: “El Estado Ecuatoriano protegerá la práctica religiosa voluntaria, así como la expresión de quienes no profesan religión alguna”<sup>83</sup>, garantizando la libre práctica de credo.

#### **3.1.1.4 Factores tecnológicos**

La incorporación de tecnología para el sector florícola es un factor de injerencia competitiva que acompaña a un proceso de mejoramiento de la industria.

La industria florícola mantiene una constante transferencia de nuevas tecnologías e innovación de procesos; lo que produce valor agregado para todos sus productos. Existe una amplia variedad de tecnologías disponible en el mercado en la rama de sistemas de riego computarizado, aparición y desarrollo de productos agrícolas mejorados (pesticidas, insecticidas, fungicidas, fertilizantes, y químicos en general), bombas de agua con consumos optimizados, etc.

#### **3.1.1.5 Factores ambientales**

Ecuador es uno de los países favorecidos ambientalmente al poseer una gran diversidad en recursos naturales, lo cual ha sido primordial para el desarrollo de empresas dedicadas a la agricultura como son las florícolas.

Al ser el medio ambiente un recurso no renovable, se tiene la responsabilidad de cuidarlo y mantenerlo, en especial las empresas que aprovechan sustancialmente de sus beneficios.

A partir de este juicio, los factores que se involucran en el análisis ambiental son:

##### *3.1.1.5.1 Clima*

El clima ecuatoriano es, en general, caluroso y subtropical, posee cuatro regiones naturales, las cuales presentan diferentes condiciones climáticas determinadas

---

<sup>83</sup> Constitución de la República del Ecuador, aprobada en referéndum del 2008; Cap. 6, Art. 66.

por su: altitud, ubicación y principalmente, por la presencia de la cordillera de los Andes y la influencia marítima.

La Costa del Pacífico tiene una estación lluviosa entre diciembre y mayo y otra seca desde junio a noviembre; su temperatura oscila entre los 23 y 36 grados centígrados. La Sierra, en cambio, en los Andes y en el Austro, tiene un clima lluvioso y frío de noviembre a abril y seco de mayo a octubre; su temperatura está entre los 13 y los 18 grados centígrados. En la Amazonía, con temperaturas entre 23 y 36 grados centígrados, la estación es lluviosa y húmeda de enero a septiembre y seca de octubre a diciembre. Galápagos ofrece un clima templado con temperaturas entre 22 y 32 grados centígrados.

Hay varias florícolas ubicadas en Tabacundo – Pichincha, debido a que su clima es idóneo para el cultivo de flores. Este sector se caracteriza por tener una temperatura fresca con humedad del 80% y un clima soleado durante todo el año, además al encontrarse entre montañas cubre al sembrío de los vientos típicos de la sierra, favoreciendo de esta manera al crecimiento de la flor. Sin embargo, la situación geográfica en que se encuentra la empresa es menos favorable que en el caso de florícolas que están ubicadas en el páramo, pues allí, a consecuencia del frío la flor tarda más tiempo en desarrollarse y por ende alcanza una longitud de tallo mayor, lo cual es más atractivo para el comprador.

#### *3.1.1.5.2 Topografía*

Ecuador tiene una de las más variadas geografías de Sudamérica. Como se mencionó en el punto anterior, existen cuatro regiones bien diferenciadas: costa, lugar de hermosos llanos y playas cálidas; sierra, donde encontramos la cordillera de los Andes con montañas nevadas y 22 macizos volcánicos; oriente, definida por su larga selva amazónica y las Islas Galápagos, árida región que comprende seis grandes islas y muchas otras pequeñas.

Particularmente, y en contraste con la mayoría de la zona de Tabacundo, la tierra que ocupa la plantación de Kilikos no es de las mejores, pues posee características permeables (arena y cangagua) que no retienen el agua del riego y

las filtra hacia el sub-suelo; por este motivo la dotación de agua debe ser constante.

#### *3.1.1.5.3 Hidrografía*

A pesar de que el sector cuenta con una provisión permanente de agua potable, esta no satisface las necesidades de las florícolas; por lo que muchas recurren a la potabilización propia, y al uso de pozos y reservorios para cubrir el requerimiento hídrico de los cultivos durante todo el año, como en el caso particular de Kilikos que cuenta con un reservorio permanente.

#### *3.1.1.5.4 Impacto Ambiental*

- En el agua

La floricultura necesita gran cantidad de agua para la mezcla de los plaguicidas, el lavado de herramientas, la fumigación y especialmente para el riego de las flores.

El uso de plaguicidas en el cultivo de flores es una fuente de contaminación del agua. La producción de flores necesita alrededor de varios insumos químicos para su crecimiento; desde el tratamiento del suelo hasta el empaclado.

Los efectos de la contaminación ambiental, especialmente del agua se reflejan en la salud de los trabajadores y de los habitantes de las comunidades, y las frecuentes enfermedades que se han desarrollado en la última década.

- En el suelo

El suelo es un factor importante para la producción de flores, este debe contener suficientes nutrientes para un crecimiento favorable, además de estar ubicado en un lugar estratégico que favorezca la iluminación solar y las vías de acceso.

La primera fase es la preparación del suelo, compactándolo para darle una superficie plana. Luego se lo prepara regulando el pH, se aplica fertilizantes y desinfectantes. La fertilización con químicos, con el transcurso del tiempo, produce salinización en el suelo, dejándolo no apto para la agricultura. La

desinfección del suelo con sustancias de amplio espectro, como el Bromuro de Metilo, causa además efectos globales como la pérdida de la capa de ozono.

Estos procedimientos esterilizan el suelo, terminando con la actividad microbiana, parte fundamental de la vida del suelo; esto es porque los técnicos de las empresas florícolas consideran a los microorganismos del suelo un peligro para su plantación.

Después de la siembra, viene el control sanitario; en este caso, se fumiga con plaguicidas y luego se mantiene un control permanente de la fertilización del suelo.

Luego de todo este proceso no solamente que se afecta el suelo destinado al cultivo de flores sino los suelos aledaños a las plantaciones, los mismos que se contaminan a través de filtraciones.

Probablemente la recuperación de estos suelos resulte demorosa y con costos difícilmente determinables.

- El aire

Las actividades industriales son una de las principales causas de contaminación del aire y el cultivo de flores no queda fuera.

Los productos químicos utilizados por las floricultoras son expulsados a la atmósfera durante el control sanitario al fumigar las flores. Con esto afectan la salud de las trabajadoras y habitantes de las comunidades colindantes; muchas floricultoras se encuentran a pocos metros de escuelas, colegios, iglesias, lugares turísticos o centros poblados.

Por otro lado, para obtener suficiente presión y caudal de agua, utilizan plantas generadoras de energía eléctrica a diesel. Su permanente funcionamiento contamina el aire con emisiones de gases y con ruido.

Otro contaminante podría ser el gas generado por la combustión ocasional de los desechos de los tallos de las flores.

- En los trabajadores

Con frecuencia se encuentra que poblaciones vecinas a las plantaciones florícolas hacen mención a la presencia de olores de los químicos e incluso de síntomas que se estarían produciendo asociados a su uso.

La mayoría de los herbicidas son de baja toxicidad aunque la exposición prolongada pueda producir efectos severos en los humanos produciendo estupor, somnolencia, náuseas, vómito y convulsiones. Los pesticidas *organoclorados* son neurotóxicos. Los síntomas de intoxicación incluyen dolor de cabeza, mareos, náusea, vómito y convulsiones; son cancerígenos.

### **3.1.1.6 Factores competitivos**

#### *3.1.1.6.1 Rivalidad entre las empresas competidoras*

En la industria florícola, cada una de las organizaciones que se dedican a producir y comercializar un mismo producto son potencialmente competidoras entre sí.

A pesar de que Kilikos, habitualmente entrega sus productos como parte de pedidos más grandes, utilizando el 100% de su capacidad productiva, no se ha considerado la posibilidad de cubrir con todo el pedido que solicitan los clientes finales, pues se considera que el costo en el que debería incurrir es alto al igual que el riesgo.

En consecuencia, las florícolas semejantes a Kilikos no pueden ser consideradas competidoras directas, puesto que su capacidad productiva es similar y no representan un peligro para cubrir adicionalmente la producción de Kilikos. Las principales florícolas que comparten el mercado con Kilikos son: Rosadex, Vegaflor, Tomalon Farm, Galápagos y Fiorentina Flowers.

## **Colombia**

El principal competidor directo que tiene la floricultura ecuatoriana es Colombia, pues abarca el 14% del mercado mundial de flores, después de Holanda que tiene el 56%.<sup>84</sup>

Actualmente, Colombia es el primer proveedor de flores de Estados Unidos con una participación del 60% del mercado total, y es el cuarto proveedor de la Unión Europea con una participación de 4% sobre el volumen total importado.

Colombia posee las siguientes características que la benefician como exportador de flores.

- ✓ Posee, al igual que el Ecuador, un clima favorable, con condiciones climáticas tropicales.
- ✓ El estado subsidia \$0,10 por cada \$1 de inversión que realizan las florícolas, abaratando los costos de los insumos.
- ✓ Barata mano de obra.
- ✓ Optimización de sembrío y producción de alta calidad.
- ✓ Tecnología de producción y post cosecha de punta.
- ✓ Captación de inversión extranjera.
- ✓ Desarrollo de canales de comercialización en los mercados objetivos.
- ✓ Programas de capacitación constantes, sobre todo en la mano de obra.

## **Perú**

Perú constituye otro de los competidores directos de Ecuador, donde las exportaciones crecieron 24,5% en los primeros ocho meses del presente año, respecto a similar periodo de 2007. En los últimos 12 meses, las exportaciones totales ascendieron a 32 273,3 millones de dólares, 21,6% más que lo registrado en el 2007<sup>85</sup>.

Las exportaciones peruanas se dirigieron a 169 mercados de los cuales 99 superaron el millón de dólares. Los principales destinos durante este período

---

<sup>84</sup> <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Flores.asp> Fecha: 2009-01-20

<sup>85</sup> Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú).



fueron: Estados Unidos (19%), China (12%), Suiza (10%), Japón (6%), Canadá (6%), que concentraron en su conjunto el 53% del total exportado al mundo.

Además, durante este período se registraron 5 800 empresas exportadoras, 365 más que las observadas en similar período de 2007, de las cuales 174 vendieron valores superiores a los diez millones de dólares, 641 entre un millón y diez millones, 1 392 entre 100 mil dólares y un millón, y 3 593 menos de 100 mil dólares.

#### *3.1.1.6.2 Entrada potencial de nuevos competidores*

La industria florícola restringe el ingreso de nuevos participantes, al requerir una inversión por hectárea de aproximadamente \$100 000, valor inalcanzable para algunos interesados en este negocio y/o que temen perderlo en caso de una rentabilidad más baja de lo previsto.

Otro impedimento que frena la participación de nuevas inversiones es la legislación *antidumping* que se ha dictado en Estados Unidos, para proteger a la industria florícola del país; imponiendo aranceles del 26% sobre las importaciones provenientes del Ecuador, mientras que para el caso de Colombia es del 22,73%. Esta restricción impide un desarrollo fortalecido de la industria florícola nacional, a la vez que desalienta a la nueva inversión.

#### *3.1.1.6.3 Poder de negociación de los proveedores*

El campo agrícola requiere numerosos insumos en su producción; es el caso de la industria florícola, que utiliza diferentes materiales desde la preparación del suelo hasta el empaque de la flor. Estos materiales no solo se utiliza en las actividades agrícolas, también se requiere diferentes insumos para cubrir las necesidades administrativas, médicas y de comunicaciones.

Los floricultores en el Ecuador disponen de una gran variedad de empresas proveedoras, laboratorios, obtentores, etc; quienes disponen de productos nacionales y/o extranjeros, al alcance del floricultor. Dichas empresas poseen sus almacenes en zonas aledañas a las florícolas, entregan el servicio puerta a puerta y muchas acuden a estas para ofrecer sus productos; características que

favorecen notablemente a la industria puesto que da cabida a la libre oferta y demanda.

Los precios de los insumos florícolas son razonables, además la forma de pago se ajusta a la necesidad del cliente. Los proveedores otorgan crédito en la compra de insumos químicos y fertilizantes desde 30 días como mínimo hasta 60 días, este modo de cobro se lo realiza para todo tipo de productos (extranjero y nacional). En el caso del pago de regalías (variedad de la flor), la florícola cancela el 20% en el momento de la compra y el 80% restante a los 8 ó 10 meses de la siembra. Las empresas proveedoras de la variedad de flor entregan su producto de acuerdo al número de plantas que se va a sembrar y realizan un control para comprobar su siembra.

#### *3.1.1.6.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos*

Conceptualmente, las rosas no tienen productos sustitos exactos; es decir, solo al existir flores de las mismas características de las rosas, podrían sustituirlas, pero en tal situación, estas también serían rosas. Adicionalmente se podría considerar a las rosas de plástico como un sustituto, pues existen ciertas de este tipo, muy similares en características morfológicas como color y tamaño a las naturales, sin embargo su textura y olor nunca podrán ser idénticos a los de una rosa natural.

El mercado cautivo que ha logrado la rosa, se da por la conjunción de la belleza de esta, y el precio relativamente económico que tiene; en el caso de que flores más costosas como la orquídea o el girasol, se las podría considerar sustitutos.

Otros tipos de rosas podrían reemplazar el nicho de mercado de las rosas naturales, si por ejemplo en el caso de las orquídeas tuvieran el mismo precio de las rosas.

#### *3.1.1.6.5 Poder de negociación de los consumidores*

Los clientes activos que maneja Kilikos Flowers son clasificados de la siguiente manera:

- ✓ Clientes de compra frecuente
- ✓ Clientes de compra habitual
- ✓ Clientes de compra ocasional

Esta clasificación permite determinar la preponderancia de cada uno de estos en las ventas anuales de la compañía. Es así como los clientes de compra frecuente permiten sostener las labores de la empresa diariamente, pues sus consumos son repetitivos y significan para la empresa ingresos permanentes; los clientes de compra habitual representan ingresos fijos en épocas determinadas del año, donde los altos montos que generan, ayudan al desarrollo y crecimiento de la empresa; por último, los clientes de compras ocasionales se caracterizan por realizar compras erráticas y de distintos montos, son de difícil seguimiento y no puede contarse con ellos para realizar pronósticos a futuro.

Una vez definidos los tipos de clientes activos que posee la florícola, se concluye que estos manejan su consumo de acuerdo a la estacionalidad y a la cantidad y calidad de las flores que se les entrega. De esta manera, se concluye que el poder de negociación que tienen los consumidores es media, pues tienen la potestad de escoger cuándo y cuánto comprar, pero sin embargo, al reclamar las flores de mejor calidad están casi obligados a solicitar la flor ecuatoriana que se distingue por su belleza.

### **3.1.2 ANÁLISIS INTERNOS**

#### **3.1.2.1 Componente Organizativo**

La empresa Kilikos Flowers no cuenta con una estructura organizativa que determine el nivel jerárquico de los miembros, así como la subordinación y cadenas de mando.

Sin embargo, empíricamente se maneja una estructura organizativa de tipo horizontal, ya que existe una comunicación directa entre todos los colaboradores, sin necesidad de atravesar por complejas cadenas de mando. Existe una permanente comunicación descendente con todos los colaboradores, al igual que ascendente hacia la gerencia. Este hecho, que se creyó debía agilizar los

procesos, ha provocado el incumplimiento efectivo de estos, por falta de documentos que respalden los requerimientos y sugerencias que se hacen entre las distintas áreas. Es así como las peticiones hechas de forma verbal son frecuentemente olvidadas involuntariamente, por no existir un aval físico que obligue a su cumplimiento.

Por último, la falta de previsión de la gerencia obliga a trabajar a medida que las circunstancias se presentan; siendo las reuniones con los jefes de cada área, únicamente para resolver situaciones presentes y no para planificar futuras mejoras de la empresa, pues no se tiene una visión proactiva de su administración.

### **3.1.2.2 Componente Comercialización**

Kilikos Flowers es una empresa que produce y vende rosas de exportación a Estados Unidos, Canadá, Rusia, Holanda y España, para lo cual se sirve de *brokers*, encargados de realizar el contacto con los clientes extranjeros.

En el Diagrama de Comercialización se muestra el proceso de como la florícola entrega sus rosas. (Ver Anexo 1)

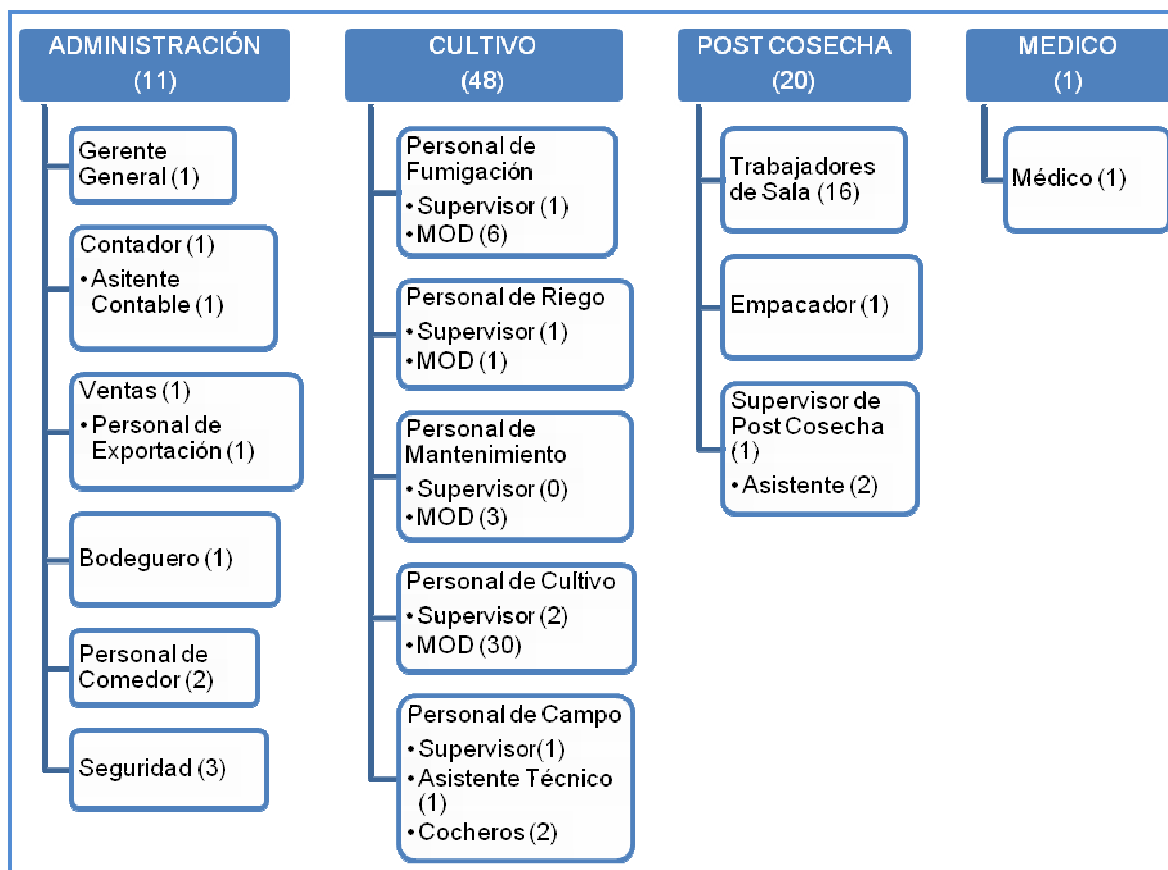
Como se puede observar en el flujo, el *broker* (intermediaria) se encarga de realizar el contacto con los clientes, emitir el pedido a la florícola, realizar el respectivo cobro y cancelar este valor a la florícola, descontando sus servicios. Mientras que Kilikos Flowers se encarga únicamente de la preparación del pedido; ya que de la transportación desde la florícola hasta el aeropuerto, así como de la preparación de trámites de exportación, se encarga personal contratado especializado en el tema.

Los *brokers* con los que trabaja Kilikos Flowers son:

- ✓ Colour Republic: Los pedidos son enviados a EEUU.
- ✓ Ecuabloom: Posee los contactos en Canadá y EEUU.
- ✓ Mosflor: Sus contactos están ubicados en Rusia, Holanda y España.

### **3.1.2.3 Componente Personal**

El personal de Kilikos Flowers abarca 80 empleados de los cuales 2 trabajan únicamente bajo honorarios. Como ya se mencionó, la empresa no cuenta con una jerarquización adecuada de puestos, es así que se realizó un organigrama estructural de acuerdo a la actual situación, mostrada en la Figura 3.1:



**FIGURA No. 3.1 Organigrama Estructural**  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

La comunicación en la florícola se puede calificar como buena, ya que sin desmerecer la jerarquía en los puestos laborales, todo el personal mantiene una excelente relación. El acceso a las autoridades por parte del personal es inmediato.

Kilikos Flowers no cuenta con un organigrama estructurado ni un manual de funciones para sus empleados, pero cada uno de los trabajadores desempeña actividades específicas que son comunicadas al momento del contrato y perfeccionadas con la capacitación brindada.

El proceso de contratación se realiza a través de un abogado, el cual es el encargado de legalizar los documentos pertinentes en las instituciones correspondientes, agilitando de esta manera la captación de personal bajo el cumplimiento de la ley.

La Tabla 3.8 detalla los sueldos, requisitos y horarios de trabajo de cada miembro de la organización.

PERSONAL	SUELDO (\$)	REQUISITOS	HORARIO DE TRABAJO
<b>CULTIVO</b>			
<b><u>MANO OBRA DIRECTA</u></b>			
<b>Cultivo Área 1</b>	200,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Cultivo Área 2</b>	200,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Cultivo Finca</b>	234,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Cocheros</b>	200,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Mantenimiento</b>	200,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Riego Fertilización</b>	200,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Fumigación</b>	200,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b><u>MANO OBRA INDIRECTA</u></b>			
<b>Supervisor De Campo</b>	1 200,00	Título profesional. Experiencia en el manejo de rosas	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Asistente Técnico</b>	287,00	Bachiller. Experiencia en manejo de rosas.	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Supervisores Cultivo</b>	327,00	Bachiller. Experiencia en manejo de rosas.	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Supervisor Fumigación</b>	329,00	Bachiller. Experiencia en	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado

		manejo de rosas.	
<b>Supervisor Riego</b>	329,00	Bachiller. Experiencia en manejo de rosas.	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Supervisor Mantenimiento</b>	327,00	Bachiller. Experiencia en manejo de rosas.	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>POST COSECHA</b>			
<b><u>MANO OBRA DIRECTA</u></b>			
<b>Trabajador De Sala</b>	200,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Empacador</b>	230,00	Bachiller. Experiencia en manejo de rosas.	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b><u>MANO OBRA INDIRECTA</u></b>			
<b>Supervisor De Post Cosecha</b>	420,00	Bachiller. Experiencia en manejo de rosas.	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Asistente</b>	317,00	Bachiller. Experiencia en manejo de rosas.	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Asistente</b>	230,00	Bachiller. Experiencia en manejo de rosas.	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>ADMINISTRACION</b>			
<b>Gerente General</b>	4 000	Propietario	09:00 – 16:00 Lunes - Viernes
<b>Contadora</b>	612,00	Título profesional. Experiencia en empresa florícola.	09:00 – 16:00 Lunes - Viernes
<b>Asistente Contable</b>	260,00	Título profesional.	09:00 – 16:00 Lunes - Viernes
<b>Ventas</b>	600,00	Título profesional. Experiencia en empresa florícola.	09:00 – 16:00 Lunes - Viernes
<b>Personal de Exportación</b>	Honorarios	Título profesional. Experiencia en exportación.	Bajo requerimiento
<b>Bodeguero</b>	318,00	Bachiller.	07:00 – 15:00

		Experiencia en manejo de rosas.	Lunes – Sábado
<b>Comedor 1</b>	235,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Comedor 2</b>	230,00	Bachiller	07:00 – 15:00 Lunes – Sábado
<b>Seguridad</b>	257,00	Bachiller	Turnos aleatorios
<b>MEDICO</b>			
<b>Medico</b>	Honorarios	Médico	2 días a la semana

**TABLA No. 3.8 Nómina de trabajadores**  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

El proceso de pago de sueldos se realiza mediante transferencia automática desde la cuenta bancaria de Kilikos en Produbanco, hacia las respectivas cuentas de los trabajadores; y a los dos empleados que trabajan bajo honorarios, el pago se realiza directamente en la florícola.

En cuanto a los requisitos para trabajar en la compañía, se puede observar de la tabla anterior que, para la mayoría de ellos se solicita al menos la instrucción de segundo nivel.

En cuanto al horario de trabajo, este puede extenderse por las temporadas altas de producción, donde muchos trabajadores deben prestar sus servicios por varias horas adicionales o días extras; esta labor adicional es reconocida económicamente por la organización.

El proceso de reclutamiento del personal se realiza internamente. En varias ocasiones los interesados llegan a las instalaciones de Kilikos Flowers a ofrecer sus servicios; o en el caso de la necesidad de personal agrícola, se suele visitar a las comunidades aledañas en busca de personas interesadas. Cabe recalcar que Kilikos Flowers no discrimina ni sexo ni edad del personal a contratar, únicamente se valora el rendimiento que este puede ofrecer, ya que adicionalmente, Kilikos Flowers ofrece una capacitación constante en lo referente al manejo y cuidado de las rosas.



### 3.1.2.4 Componente Producción

La base fundamental de las acciones de la florícola es la producción de rosas, por lo tanto, es en esta donde se enfoca la mayor atención de la gerencia y demás áreas. En este componente nace el proceso general de la florícola, por lo que se encuentra en constante retroalimentación.

La importancia de la producción se resume en los estándares de calidad que se exige de cada rosa para ser exportada, para lo cual Kilikos Flowers maneja técnicas de cultivo, riego y fertilización, que aseguran el perfecto desarrollo de cada flor; a la vez estas técnicas proporcionan un rendimiento eficiente de los campos.

#### 3.1.2.4.1 Infraestructura

Uno de los factores primordiales para la producción de rosas de calidad es la capacidad instalada de la florícola, la cual ha merecido el mayor de los cuidados por parte de los trabajadores para lograr su correcta y eficaz explotación. Las plazas de infraestructura son las siguientes:

- Campo.- El suelo, que es donde se realizan todas las labores de cultivo, debe poseer las características adecuadas para la agricultura, como la existencia de suficientes nutrientes y minerales.
- Invernadero.- Estructura artificial que mantiene constante la temperatura al interior de la misma y protege a las plantas de los factores externos nocivos. Ver Figura 3.2



**FIGURA No. 3.2 Invernadero**

- Sistema de Riego y Fertilización.- Se maneja un sistema de riego por goteo, el cual facilita la hidratación y fertilización del suelo y por consiguiente de la rosa. Este consta de una bomba de 5 hp y tuberías de 90 mm la principal y 50 mm las de distribución. La cinta de goteo utilizada es de un grosor de 10 mm, con goteros a 10 cm de separación proporcionando una descarga de 4 l/h en un metro de cinta. El caudal de riego promedio por hectárea al día es de 30 a 35 m<sup>3</sup>. Ver Figura 3.2



**FIGURA No. 3.3 Sistema de riego y fertilización**

- Bodegas.- Se dispone de cuartos para el almacenamiento de diferentes tipos de insumos y materiales que se utilizan en el proceso de producción.
  - La bodega de insumos, donde se almacena la materia prima e insumos generales para la empresa. Ver Figura 3.4
  - La bodega de químicos, donde se precautelan los activos nocivos o tóxicos para la salud, que son utilizados para la fumigación, preparación del suelo y producto terminado. Ver Figura 3.5
  - La bodega de embalaje, donde se almacenan los diferentes tipos de materiales para el envío del producto. Ver Figura 3.6



**FIGURA No. 3.4 Bodega de insumos**



**FIGURA No. 3.5 Bodega de químicos**



**FIGURA No. 3.6 Bodega de embalaje**

- Pozos y reservorios.- Se cuenta con pozos y reservorios de agua lluvia, los cuales sirven para una posterior potabilización del agua que se utilizará en todas las actividades de la florícola. Ver Figura 3.7



**FIGURA No. 3.7 Pozos y reservorios**

- Cuarto frío.- Este se encuentra ubicado en el área de post cosecha, el cual sirve para el almacenamiento y conservación fresca de las rosas. Ver Figura 3.8



**FIGURA No. 3.8 Cuarto frío**

- Cuarto caliente.- Habitación destinada a las máquinas como las de riego, fertilización y calentadores. Ver Figura 3.9



**FIGURA No. 3.9 Cuarto caliente**

- Transporte a post-cosecha.- Se trata de un riel que conduce el *coche* para transportar la roza madura, desde el área de producción hasta el cuarto de post cosecha. Ver Figura 3.10
- Cuarto de post cosecha.- En esta área se encuentran las herramientas necesarias para el tratamiento final de la rosa y la elaboración de los paquetes a exportar. Ver Figura 3.11



**FIGURA No. 3.10 Transporte a post-cosecha**



**FIGURA No. 3.11 Cuarto de post-cosecha**

#### 3.1.2.4.2 *Insumos y Materiales*

Tanto el personal como las instalaciones y los procesos productivos, requieren diferentes tipos de insumos y materiales para lograr el cumplimiento de sus funciones. Estos son adquiridos de acuerdo a los requerimientos planificados por el Supervisor de Cultivo y el Supervisor de Post Cosecha, quienes emiten una solicitud escrita al asistente contable, que es el encargado de realizar las compras.

Los principales proveedores de Kilikos Flowers son: Negocios Banegi, Impor Agri Flor, Química Industrial y Sumiflor. Las variedades de las rosas se compran a: Rosa Entautau, DREE Ecuador Rouses, Skreus Ecuador y Meilan. Además se adquieren suministros y materiales para la plantación, como para el personal (mascarillas, guantes, botas, tubos, plástico, etc.), pedidos que se realizan bajo análisis de precio y calidad.

Todos los productos son entregados en las instalaciones de la florícola y son almacenados en las respectivas bodegas, bajo la supervisión del Bodeguero.

El control de las existencias se realiza a través del programa SIGO (Sistema Integrado de Gestión y Organización), el cual permite llevar un control de las entradas y salidas del material. Además, el Bodeguero realiza continuamente un conteo físico de las existencias, logrando de esta manera un completo control.

#### 3.1.2.4.3 *Proceso de Producción*

Para la producción de una rosa adulta es necesaria la consecución de varias actividades, destinadas a lograr el crecimiento y desarrollo óptimo de la misma.

El proceso de producción está dado por diferentes pasos que abarcan actividades, desde la preparación de insumos hasta la elaboración de los *bouquets*, estas actividades se encuentran agrupadas en los siguientes conjuntos:

##### **a) Preparación del Suelo**

Todas las labores agrícolas inician con la preparación del suelo, la cual es vital para la obtención de buenos productos. En el sector florícola, estas actividades consisten en:

- Arado: Esta actividad consiste en la manipulación del terreno a través del arado, con el objetivo de suavizar el mismo; este procedimiento se realiza dos veces.
- Rastra: Tiene que ver con el proceso de nivelación del terreno a través de un rastrillo.
- Formación de camas: Constituyen porciones de tierra alargadas, son similares a los senderos y es el lugar donde se va a colocar los patrones de la rosas, deben ser de 85 cm de ancho por 30 cm de largo y 30 cm de alto, aproximadamente. Ver Figura 3.12
- Injerto.- Se hace una abertura al patrón donde se coloca la yema conjuntamente con determinados fertilizantes. Ver Figura 3.13



**FIGURA No. 3.12 Camas**



**FIGURA No. 3.13 Patrón injertado**

Con estos tres pasos, se encuentra listo el terreno para adoptar las plantas, por lo que se pasa al siguiente punto del proceso de producción.

### **b) Siembra**

La siembra es el proceso mediante el cual se colocan los patrones injertados en la tierra, estas deben ser ubicadas en una cantidad de entre 240 y 250 por cama, en dos filas separadas por 35 cm, y una distancia de 24 cm entre cada una. Ver Figura 3.14



**FIGURA No. 3.14 Siembra**

### **c) Cultivo**

Dentro del proceso de cultivo se encuentran actividades de cuidado a la planta, que procuran el desarrollo y crecimiento adecuado de la misma. Estas actividades son:

- Deshierbe.- Se conoce con este nombre a la acción de retirar la maleza que impide el paso de agua y nutrientes hacia la planta. Es conveniente realizar 5 deshierbes hasta la cosecha. Ver Figura 3.15
- Tutoreo.- Son utilizados *pambiles* de 1,5 m de largo ubicados verticalmente a una distancia de entre 7 y 7,5 m; a través de estos se sostienen a las plantas evitando su inclinación, por medio de cordeles. Ver Figura 3.16
- Deshoje.- Se retiran las hojas desde el piso hasta una altura de 40cm del tallo, con la finalidad de favorecer una mayor circulación de aire y mejor formación de los mismos; también facilita las labores de cosecha.
- Embonche.- En temporada fría, se coloca un capuchón de plástico en los botones, para resguardarlos del clima. Esta técnica se la realiza por un tiempo máximo de 5 días.
- Fertilización y riego.- Periódicamente se hidrata y nutre con productos químicos.
- Inspección.- Continuamente se vigila el crecimiento y salud de las plantas, garantizando la calidad de exportación.



**FIGURA No. 3.15 *Deshierbe***



**FIGURA No. 3.16 *Tutoreo***

Una vez terminado el período de cultivo, la rosa ha alcanzado su madurez y esta lista para el siguiente proceso, la cosecha.

#### **d) Cosecha**

- Corte y quitado de hoja.- Se corta a una altura de 90 o más centímetros y se retira la hoja de acuerdo al pedido de los clientes. Ver Figura 3.17
- Transporte a post cosecha.- La infraestructura instalada permite trasladar las rosas en cajones que contiene un bactericida a fin de que no se deshidrate la flor y prevenir infecciones.



**FIGURA No. 3.17 *Corte y quitado de hojas***

Posterior a estas actividades, las rosas pasan a la última etapa antes de la exportación.

#### **e) Post Cosecha**



- Sanidad Vegetal.- En esta actividad, se realizan el monitoreo de poblaciones de insectos y la incidencia de enfermedades. Se maneja la programación de aplicaciones preventivas y curativas para: hongos (fungicidas), bacterias (bactericidas), insectos (insecticidas).
- Selección de tallos por grosor.- Se realiza en dos o más escalas: gruesos, medianos y delgados. Ver Figura 3.18
- Corte de tallo.- Grupos de flores son cortados según las exigencias del cliente. Ver Figura 3.19
- Armado de ramos o bouquets.- Cada bouquet está compuesto generalmente de 10 tallos o 24 tallos, según las especificaciones del cliente. Ver Figura 3.20
- Almacenamiento y Empaque.- Las cajas para exportación contienen 10 bouquets que son armadas en el cuarto frío. Ver Figura 3.21



**FIGURA No. 3.18 Selección de tallos por grosor**



**FIGURA No. 3.19 Corte de tallo**



**FIGURA No. 3.20 Ramos armados**



**FIGURA No. 3.21 Almacenamiento y empaque**

### 3.1.2.5 Componente Financiero

Kilikos Flowers utiliza el sistema SIGO para llevar la contabilidad de la empresa, esta se encuentra distribuida en 10 módulos de operación y trabaja en línea con todas las áreas dentro de Kilikos.

Como se mencionó en el capítulo dos, el método más utilizado para el análisis de este componente es el estudio de las razones financieras, tomando como datos los balances presentados en los dos últimos años: 2007 y 2008. (Ver Anexo 2)

#### *3.1.2.5.1 Análisis de Liquidez*

##### a) Razón circulante

El valor obtenido sobre esta razón para el año 2008 es de 1,26; lo que muestra que Kilikos Flowers cubre sus pasivos 1,26 veces con sus activos o que tiene \$1,26 en activos circulantes por cada \$1,00 en pasivos circulantes.

Con respecto al año 2007, la razón circulante alcanzó un valor de 2,19; es así que en relación al año posterior se manifestó una disminución considerable, motivado por el incremento en los pasivos corrientes.

##### b) Razón rápida

El cálculo de la razón rápida indica que la empresa no maneja grandes inventarios; confirmando de esta manera la metodología del proceso de ventas, donde se menciona que Kilikos produce bajo pedido.

Para el año 2008 esta razón alcanza el valor de 1,18; mientras que para el año 2007 fue de 2,00; valores que no repercuten mayormente al momento de evaluar la importancia de manejar un alto inventario para la organización.

#### *3.1.2.5.2 Análisis de Deuda*

##### a) Razón de deuda

A través de esta razón se puede afirmar que Kilikos Flowers opera con un alto grado de endeudamiento, en el año 2008 se entiende que el 80,32% de los

activos de la empresa han sido financiados a través de deudas a terceros; lo que significa que por cada \$1 de activo se debe \$0,80.

En relación al año 2007, donde el endeudamiento es de 62,29%; se confirma que la empresa durante el último año ha contraído varias deudas que incrementan los pasivos de la misma.

#### *3.1.2.5.3 Análisis de Actividad*

##### a) Rotación de inventarios

La rotación de inventarios durante el año 2008 fue de 19,19 veces; a pesar de considerarse a este un pequeño valor, no resulta causa de preocupación para la empresa, ya que esta maneja poco inventario y por lo tanto no podría tener una alta rotación del mismo. Por el contrario, deja un grado de tranquilidad ya que se puede interpretar como un adecuado manejo del mismo.

Además, en comparación al dato obtenido en el 2007 de 11,57 veces, el inventario para el último año ha tenido un control más apropiado puesto que el valor de esta rotación ha aumentado.

##### b) Duración promedio de inventario

Esta razón hace referencia a los días que permanece la mercadería en inventario antes de su vencimiento; puesto que Kilikos Flowers actualmente maneja un buen sistema de inventarios no causa asombro el conocer que para el 2008 la duración promedio de inventarios fue de 18 días mientras que al 2007 fue de 26 días.

##### c) Período promedio de cobro

La capacidad de cobro a los clientes de Kilikos fue en promedio 33 días para el año 2008 y 30 días al año 2007. Estos valores están marcados por el estilo de ventas que se maneja, el cual ya establece plazos definidos para el cobro.

##### d) Rotación de activos fijos

A Kilikos le ha costado mantener una buena administración de sus cuentas de activo, para el año 2008 por cada \$1 del activo fijo se ha generado \$1,30 en ventas, valor superior al que se obtenía en el 2007 (\$0,84).

e) Rotación de activos totales

Se tuvo una rotación de 0,4 veces de los activos para el año 2007 y de 0,5 veces para el año 2008, afirmando el incremento en la eficiencia con la que Kilikos Flowers maneja sus cuentas de activo.

*3.1.2.5.4 Análisis de Rentabilidad*

a) Margen de utilidad bruta

Para el año 2008 se ha obtenido el 18,48% por cada \$1 vendido antes de deducir los gastos que tiene la florícola, y para el 2007 el 21,55%; con estos valores se logra determinar que los gastos que incurre la empresa han aumentado impidiendo mantener un margen de utilidad aceptable.

b) Margen de utilidad operativa

Kilikos Flowers tiene un alto endeudamiento en su cartera por lo que sus gastos por interés son altos; esto se ve reflejado en el valor mínimo que se obtiene de utilidad después de cubrir las deudas a terceros.

Para el año 2008 se obtuvo únicamente el 1,04% de utilidad por cada \$1 vendido.

Cabe recalcar que la utilidad ha aumentado en este año gracias a las notables ventas realizadas por la empresa, puesto que en el año 2007 se manejaba una pérdida del 0,16%.

c) Margen de utilidad neta

La diferencia entre el margen de utilidad operativa y utilidad neta, es mínimo; los ingresos adicionales obtenidos no conciben mayor incremento en la utilidad.

Para el año 2008 se obtuvo 1,19% de utilidad sobre la unidad vendida y en el año 2007 se alcanzó a equiparar la pérdida que se obtuvo.

#### d) Rendimiento sobre activos totales

Kilikos Flowers logró incrementar del 0,03% (2007) al 0,67% de cada \$1 que forma la cuenta total de activos para el año 2008, valor dado por el progreso de las ventas.

#### e) Rendimiento sobre capital

El rendimiento de la empresa sobre el capital invertido en ella para el año 2008 fue de \$0.03 por cada \$1 que lo conformó; en comparación al año 2007, Kilikos Flowers desempeño una mejor administración de las ventas, puesto que en este no se obtuvo ni \$0,01 de utilidad sobre el capital.

### **3.1.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS AMBIENTAL**

Para un minucioso análisis del ambiente interno de Kilikos Flowers se desarrollan las matrices señaladas en el capítulo 2, herramientas básicas para analizar la situación de esta empresa.

#### **3.1.3.1 Matriz de Factores Internos y Factores Externos**

Según lo expuesto anteriormente, se ha logrado determinar varios factores internos y externos que afectan a Kilikos Flowers. Estos factores se encuentran agrupados en fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; respectivamente. (Ver Anexo 3).

- Fortalezas
  1. Incremento de las ventas.
  2. Precios competitivos por temporada.
  3. Buena calidad de la rosa a exportar.
  4. Personal calificado para la producción.
  5. Personal comprometido con la florícola.
  6. Control adecuado del inventario.
  7. Capacitación continua a los trabajadores.
  8. Clima organizacional adecuado.

9. Buena relación con los proveedores.
- Debilidades
    1. Comercialización mediante *brokers*.
    2. Alto nivel de endeudamiento.
    3. Falta de planificación a corto y largo plazo en todas las áreas.
    4. Carencia de publicidad de la empresa y sus productos.
    5. Sistema deficiente de pago a terceros.
    6. Baja utilidad después del ejercicio contable.
    7. Costo elevado de la infraestructura
    8. Falta de estandarización y definición de procesos
  - Amenazas
    1. Elevados costos de exportación.
    2. Alto número de competidores.
    3. Alto costo de regalías por uso de variedad.
    4. Presencia de *brokers* en el mercado.
    5. Inestabilidad política.
    6. Inflación nacional e internacional.
    7. El consumo de rosas no es una necesidad básica
  - Oportunidades
    1. Establecimiento de políticas estatales de exportación
    2. Apertura de nuevos mercados.
    3. Largas relaciones comerciales con los clientes.
    4. Alto reconocimiento de la rosa ecuatoriana en los mercados internacionales.
    5. Crecimiento de la exportación de rosas.
    6. Clima adecuado para el cultivo de rosas.
    7. Mano de obra barata.
    8. Asociación entre empresas florícolas.
    9. Inexistencia de productos sustitutos directos.
    10. Desarrollo de tecnología.

### 3.1.3.2 Matriz de Holmes

Mediante esta matriz se ha logrado priorizar los factores internos y externos, a través de calificaciones otorgadas bajo un criterio de importancia de dichos factores para la organización. (Ver Anexo 3).

Los resultados obtenidos al realizar esta matriz son los siguientes:

- Fortalezas
  1. Incremento de las ventas.
  2. Precios competitivos por temporada.
  3. Buena calidad de la rosa a exportar.
  4. Personal calificado para la producción.
  5. Capacitación continua a los trabajadores.
  6. Buena relación con los proveedores.
- Debilidades
  1. Alto nivel de endeudamiento.
  2. Sistema deficiente de pago a terceros.
  3. Baja utilidad después del ejercicio contable.
  4. Costo elevado de la infraestructura
  5. Falta de estandarización y definición de procesos
- Amenazas
  1. Elevados costos de exportación.
  2. Alto número de competidores.
  3. Alto costo de regalías por uso de variedad.
  4. El consumo de rosas no es una necesidad básica.
- Oportunidades
  1. Establecimiento de políticas estatales de exportación
  2. Apertura de nuevos mercados.
  3. Largas relaciones comerciales con los clientes.
  4. Alto reconocimiento de la rosa ecuatoriana en los mercados internacionales.
  5. Crecimiento de la exportación de rosas.
  6. Clima adecuado para el cultivo de rosas.
  7. Inexistencia de productos sustitutos directos.

### **3.1.3.3 Matriz EFE**

El resultado obtenido a través de análisis a los factores externos relevantes es de 3,40; el mismo que siendo superior al promedio de 2,50 ha permitido determinar que Kilikos Flowers está funcionando adecuadamente como un sistema abierto. (Ver Anexo 3).

### **3.1.3.4 Matriz EFI**

Luego de realizar el análisis de los factores internos, a través de la matriz EFI, se ha logrado establecer que Kilikos Flowers necesita un Plan Estratégico para poderse desenvolver adecuadamente en sus funciones internas.

El valor obtenido en esta matriz es de 3,10; y siendo superior al promedio de 2,50, confirma que la florícola requiere más atención en el manejo interno. (Ver Anexo 3).

### **3.1.3.5 Matriz de Perfil Competitivo**

Para la Matriz de Perfil Competitivo se ha determinado siete factores críticos de éxito que ayudan a medir la competitividad de Kilikos Flowers, estos factores son:

- ✓ Precio
- ✓ Calidad de la rosa
- ✓ Cumplimiento del cliente
- ✓ Nivel de producción
- ✓ Distribución
- ✓ Prestigio de la florícola
- ✓ Cobertura de la empresa

Las florícolas que intervinieron en el análisis son: Rosadex, Vegaflor, Tamalón Farm y Fiorentina Flowers; dichas florícolas poseen similares condiciones climáticas, financieras, productivas, etc. que Kilikos Flowers y además cubren el mismo mercado.



Mediante esta matriz se llegó a la conclusión de que Kilikos Flowers se encuentra en segundo puesto después de Rosadex, lo que significa que posee un buen nivel de competitividad. (Ver Anexo 3).

## **3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Concluido el análisis interno y externo de Kilikos Flowers, y en base a los resultados obtenidos en el mismo, se procede a desarrollar el direccionamiento estratégico de la compañía.

El objetivo que se pretende alcanzar con la creación de este direccionamiento es determinar las estrategias que debe seguir la empresa en base a una guía clara de la visión de la misma, sus objetivos, políticas, principios y valores; que se conjugan en la Filosofía de Kilikos Flowers.

### **3.2.1 FILOSOFÍA DE KILIKOS FLOWERS**

A continuación se muestran los lineamientos propuestos para el funcionamiento cabal de Kilikos Flowers.

#### **3.2.1.1 Valores**

Los valores que maneja Kilikos Flowers son aquellos que defienden el cumplimiento, rectitud, responsabilidad, puntualidad, respeto, compromiso y honestidad, como baluarte en el comportamiento de los trabajadores y directivos.

- ✓ El cumplimiento enfatiza la consecución cabal de las actividades que realizan todos los trabajadores de la florícola.
- ✓ La rectitud dentro de la florícola tiene que ver con el conocimiento práctico de lo que se debe hacer.
- ✓ La responsabilidad esta dada por la aceptación de las consecuencias a los actos realizados.

- ✓ La puntualidad dentro de esta industria, consiste en un valor fundamental que debe poseer cada una de las áreas en la florícola para el proceso adecuado de obtención de rosas.
- ✓ El respeto entre los trabajadores de la florícola debe considerarse como un pilar para la alcanzar una buena relación inter-personal.
- ✓ El compromiso debe darse desde el inicio de las actividades diarias en miras al cumplimiento de los objetivos corporativos.
- ✓ La honestidad se ve reflejada en la transparencia de las acciones ejecutadas, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

### **3.2.1.2 Misión**

Una vez que se han conocido las cualidades de Kilikos Flowers se puede establecer su misión, la misma que se presenta a continuación:

Kilikos Flowers Cía. Ltda. es una empresa privada que se dedica a producir y exportar rosas de calidad, bajo los parámetros establecidos por las entidades reguladoras y de acuerdo a las necesidades de los clientes extranjeros, con el fin de obtener un rendimiento sobre el capital invertido.

### **3.2.1.3 Visión**

Según el análisis realizado se logró determinar que la visión debería ser realizada para 3 años, fecha en la cual se revisará su cumplimiento y se procederá a su nueva formulación. La visión que se plantea es la siguiente:

Kilikos Flowers Cía. Ltda. para el año 2012 será una de las principales florícolas de Ecuador, a través de la oferta de rosas de excelente calidad a mercados internacionales y el eficiente talento humano que cumple a cabalidad sus tareas organizacionales; además mantendrá un compromiso dinámico de protección al medio ambiente.

### **3.2.1.4 Políticas**

Las políticas que debe implementar Kilikos Flowers para alcanzar su visión y cumplir con su misión se encuentran divididas de acuerdo al área o actividad que cubren, y estas son:

- **Políticas del ambiente de trabajo**
  - Las actividades diarias dentro de Kilikos Flowers se desarrollarán en un ambiente de respeto, cortesía y amabilidad entre todo el personal que trabaja en la misma.
  - La comunicación entre trabajadores debe mantenerse con cordialidad, tanto en sentido horizontal como vertical.
  - Las sugerencias, quejas y/o denuncias deben ser presentadas al jefe inmediato u otra autoridad competente con el asunto a tratarse.
- **Políticas de puntualidad**
  - El horario de trabajo para los empleados administrativos es de 9:00 a 16:00 de lunes a viernes.
  - Los empleados del área de producción y post cosecha ingresan a las 07:00 y su salida es a las 15:00, de lunes a sábado.
  - Los horarios podrían ser extendidos de acuerdo a las necesidades de la florícola, cada hora extra será reconocida acorde a lo que exige la ley.
  - El tiempo de almuerzo es de 30 minutos para todo el personal.
- **Políticas de asistencia**
  - Se llevará un control diario de la asistencia.
  - Las ausencias y atrasos deberán ser comunicados previamente al jefe inmediato y debidamente justificadas.
  - El médico deberá presentarse lunes, miércoles y viernes, de 9:00 a 16:00.
- **Políticas de evaluación y desempeño**
  - Cada dos semanas se realizará una reunión entre todos los jefes de área para analizar el desempeño de los trabajadores.
  - Trimestralmente se realizarán pruebas de rendimiento en el área de cultivo y post cosecha.
- **Políticas de atención al cliente**
  - Kilikos Flowers no realizará ventas a consignación.

- Todos los embarques de un mes deberán ser cancelados en los quince primeros días del siguiente mes.
- Los precios para cada temporada se negociarán con los clientes, quienes deberán firmar una carta de aceptación de los mismos.
- Una vez recibido un pedido, la confirmación de la existencia se realizará inmediatamente.
- Los productos que entrega Kilikos Flowers deberán ser de óptima calidad.
- Toda información de los clientes es de carácter confidencial, por lo que está prohibido divulgar información de ellos a terceros.
- **Políticas generales**
  - La empresa equipará a todo el personal con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, y exigirá el uso de las mismas.
  - Debido a la utilización de químicos y fungicidas, la empresa es responsable del cuidado de la salud de sus empleados y trabajadores.
  - La rosa no puede estar más de siete días en almacenamiento. De cumplirse dicho plazo, la flor se venderá en el mercado nacional o se la dará de baja.
  - De igual manera, la rosa que no cumpla con los estándares de calidad para exportar, será vendida en el mercado nacional.

### 3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Según la comparación de las variables del FODA con las perspectivas del cuadro de mando integral, se ha logrado determinar el comportamiento de las diferentes áreas de la florícola. (Ver Anexo 4)

- El área financiera se encuentra afectada por factores tanto internos como externos a la organización, esto da muestras de la relevancia que tiene la participación del área en las labores de la florícola.
- Entre los factores que intervienen en la perspectiva financiera se tiene: alto nivel de endeudamiento, baja utilidad después del ejercicio contable, costo

elevado de la infraestructura y sistema deficiente de pago a terceros, como debilidades; a demás, los elevados costos de exportación representan una amenaza latente para la florícola. En cuanto a los factores positivos que influyen en el área financiera están: incremento de las ventas, precios competitivos por temporada y crecimiento de las exportaciones de rosas, como fortalezas y oportunidades respectivamente.

- Para la consecución de los procesos internos, se ha logrado determinar que Kilikos Flowers cuenta con mayor número de factores positivos que negativos; destacándose la buena calidad de la rosa a exportar, buena relación con los proveedores, clima adecuado para el cultivo de rosas y la inexistencia de productos sustitutos directos; mientras que los únicos factores perjudiciales son el alto costo de la regalía por el uso de variedad y, falta de estandarización y definición de procesos.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento dentro de la florícola denota una alta importancia debido a la calidad de los factores que influyen en esta, los cuales son: personal calificado para la producción, capacitación continua a los trabajadores, establecimiento de políticas estatales de exportación y alto número de competidores. De estos factores la florícola se puede valer para lograr su propósito que es la producción y exportación de rosas.
- Se ha determinado que muchas de las oportunidades que posee Kilikos Flowers están enfocadas a los clientes, y representan la gran apertura que tiene esta industria en el mercado. Dentro de estas oportunidades tenemos: apertura de nuevos mercados, largas relaciones comerciales con los clientes y alto reconocimiento de la rosa ecuatoriana en los mercados internacionales. Cabe recalcar que, a pesar de que estas oportunidades son importantes, se enfrentan a una amenaza con igual relevancia como es la de considerar que el consumo de rosas no es una necesidad básica para las personas, lo cual la convierte en un bien suntuario que no es primordial e indispensable para el consumo de estas, y puede decaer drásticamente su venta al momento de una recesión.

### **3.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

A partir de diversos análisis, se pretende generar estrategias que velen por el desarrollo continuo de la empresa. Siendo así:

#### **3.4.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA**

En la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, se analizaron diferentes fuerzas que afectan tanto a la industria como a Kilikos Flowers.

Dentro de las fuerzas financieras se tiene:

- ✓ Rendimiento sobre la inversión
- ✓ Liquidez
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Flujos de efectivo
- ✓ Facilidad para salir del mercado
- ✓ Riesgos implícitos del negocio

En los factores competitivos se encuentran:

- ✓ Participación en el mercado
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Ciclo de vida del producto
- ✓ Lealtad de los clientes
- ✓ Utilización de la capacidad de la competencia
- ✓ Conocimientos tecnológicos
- ✓ Control sobre los proveedores y distribuidores

Los factores de la estabilidad del ambiente son:

- ✓ Cambios tecnológicos
- ✓ Tasa de inflación
- ✓ Variabilidad en la demanda
- ✓ Escala de precios de los productos competidores
- ✓ Barreras de entrada en el mercado

- ✓ Presión competitiva
- ✓ Elasticidad de la demanda

La fuerza de la industria presenta:

- ✓ Potencial de crecimiento
- ✓ Potencial de utilidades
- ✓ Estabilidad financiera
- ✓ Conocimientos tecnológicos
- ✓ Aprovechamiento de los recursos
- ✓ Intensidad de capital
- ✓ Facilidad para entrar en el mercado

El vector resultante de la empresa está ubicado en el cuadrante **AGRESIVO** de la matriz PEYEA (Ver Anexo 6), ésta posición significa que Kilikos Flowers ha logrado una ventaja competitiva importante en la industria pero debe poner atención en las fuerzas financieras.

Como se mencionó en el capítulo 2, al encontrarse el vector en el primer cuadrante, Kilikos Flowers debe utilizar sus fortalezas con el propósito de aprovechar sus oportunidades, superar sus debilidades y evitar sus amenazas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables.

### **3.4.2 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS FODA**

Con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades priorizadas en la matriz de Holmes se realizó la Matriz FODA (Ver Anexo 5), de la cual se desprendieron las siguientes estrategias agresivas (FO), conservadoras (DO), competitivas (FA) y de contingencia (DA):

#### **3.4.2.1 Estrategias agresivas FO**

Las estrategias agresivas FO son:

- ✓ Ingresar a nuevos mercados.
- ✓ Incrementar la producción de rosas.
- ✓ Aumentar la calidad de la rosa.
- ✓ Desarrollar políticas de precios.
- ✓ Dar seguimiento a los clientes después de que hagan su compra.
- ✓ Entregar incentivos por meta cumplida.
- ✓ Entregar cursos de capacitación al personal de producción.
- ✓ Impartir cursos de motivación para trabajo en equipo.

#### **3.4.2.2 Estrategias conservadoras DO**

Las estrategias conservadoras DO son:

- ✓ Desarrollar un sistema de control de gastos en la florícola.
- ✓ Control de la producción para disminuir desperdicios o rosas de rechazo.
- ✓ Saldar las deudas a través de los ingresos adicionales.
- ✓ Negociar con el estado, ayudas hacia la industria.
- ✓ Crear manual de procesos.
- ✓ Creación de un registro de obsolescencia de infraestructura.
- ✓ Crear políticas de utilización de insumos y materia prima.

#### **3.4.2.3 Estrategias competitivas FA**

Las estrategias competitivas FA son:

- ✓ Elaborar programas de promoción y publicidad.
- ✓ Negociar con proveedores para obtener descuentos.

#### **3.4.2.4 Estrategias de contingencia DA**

Las estrategias de contingencia DA son

- ✓ Conseguir auspicio de inversionistas.
- ✓ Aprovechar los recursos de la florícola al 100%
- ✓ Dejar de pagar a un agente externo, para el trámite de exportación.



### **3.4.3 ESTRATEGIAS DE KILIKOS FLOWERS**

Según lo expuestos en los dos puntos anteriores, se ha determinado las siguientes estrategias que utilizará Kilikos Flowers:

- ✓ Dar seguimiento a los clientes después de que hagan su compra.
- ✓ Crear un manual de procesos que permita llevar un control en la producción, para disminuir desperdicios y rosas de rechazo a través de políticas de utilización de insumos.
- ✓ Incrementar la calidad y producción de rosas, aprovechando al 100% los recursos de la florícola, llevando un control minucioso de los gastos y negociando descuentos con los proveedores.
- ✓ Ingresar a nuevos mercados a través de programas de promoción y publicidad.
- ✓ Saludar deudas con los ingresos adicionales por ventas y auspicios de inversionistas.
- ✓ Entregar cursos de capacitación y motivación al personal que lo requiera, además proporcionar incentivos por meta cumplida.

### **3.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

A través del cumplimiento de los objetivos estratégicos, Kilikos Flowers espera alcanzar la misión establecida; es así que, guiándose por las estrategias, la organización pretende alinear cada una de estas a los objetivos que se plantean a continuación:

- ✓ Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 25% para diciembre del 2012.
- ✓ Mejorar los procesos de cada área de la compañía en un 40%, tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente, antes de diciembre del 2012.
- ✓ Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2012.
- ✓ Captar clientes directos hacia Kilikos Flowers, incrementado su cartera en un mínimos de 10% para diciembre del 2012.

- ✓ Reducir el nivel de endeudamiento en un 50% antes de diciembre del 2012.
- ✓ Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales, incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2012.

### 3.5.1 ALINEACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS CON LOS OBJETIVOS

Cada estrategia busca la consecución de un objetivo, en tal sentido se plantea la siguiente tabla donde se direccionan las diferentes estrategias con sus objetivos.

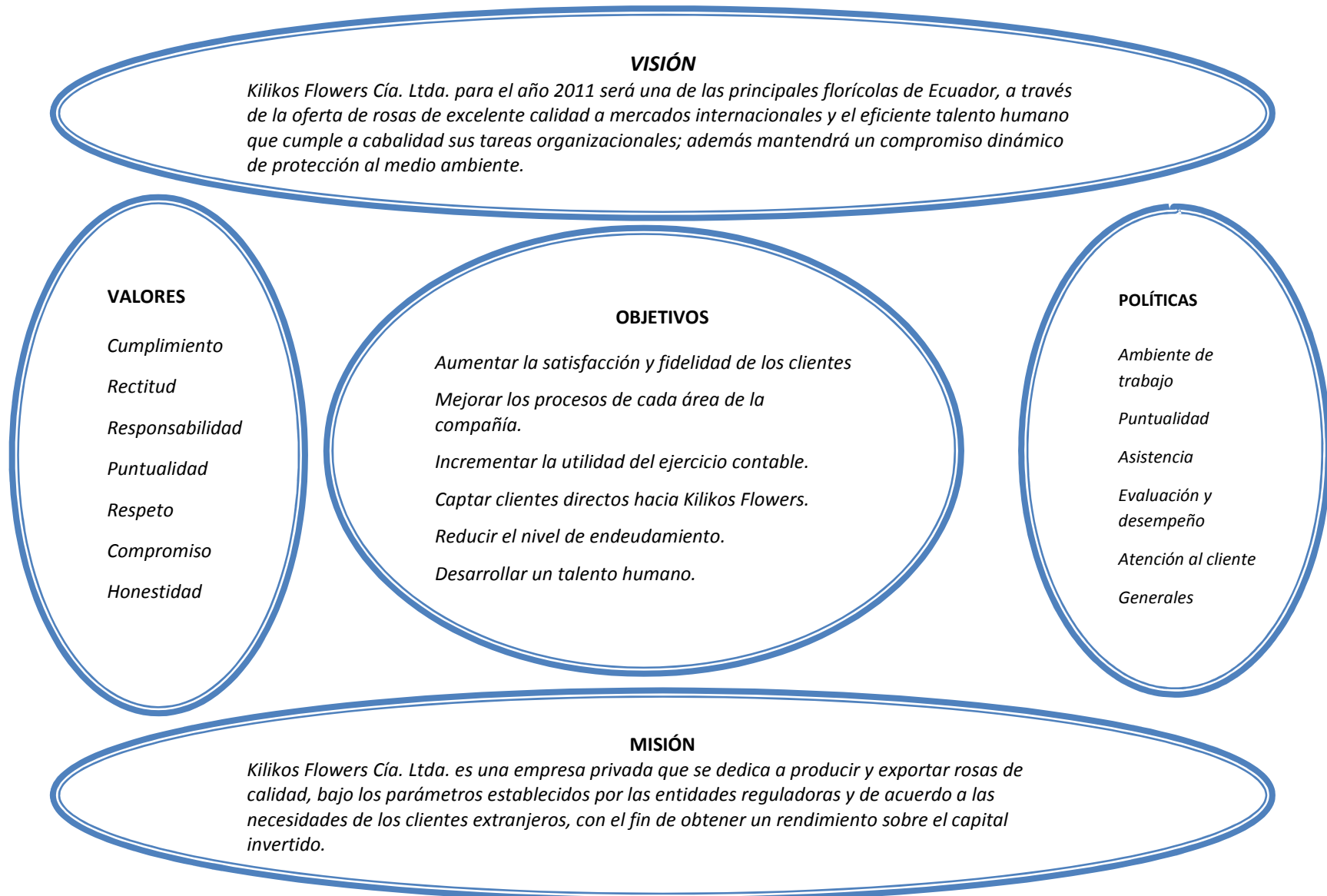
Ver Tabla 3.9

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Dar seguimiento a los clientes después de que hagan su compra.	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 25% para diciembre del 2012.
Crear un manual de procesos que permita llevar un control en la producción, para disminuir desperdicios y rosas de rechazo a través de políticas de utilización de insumos.	Mejorar los procesos de cada área de la compañía en un 40%, tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente, antes de diciembre del 2012,
Incrementar la calidad y producción de rosas, aprovechando al 100% los recursos de la florícola, llevando un control minucioso de los gastos y negociando descuentos con los proveedores.	Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2012.
Ingresar a nuevos mercados a través de programas de promoción y publicidad.	Captar clientes directos hacia Kilikos Flowers, incrementado su cartera en un mínimos de 10% para diciembre del 2012.
Saldar deudas con los ingresos adicionales por ventas y auspicios de inversionistas.	Reducir el nivel de endeudamiento en un 50% antes de diciembre del 2012.
Entregar cursos de capacitación y motivación al personal que lo requiera, además proporcionar incentivos por meta cumplida.	Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales, incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2012.

**TABLA No. 3.9 Alineación Estratégica**  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

### **3.6 PLAN ESTRATÉGICO**

La Figura 3.22 muestra la asociación entre la filosofía empresarial y las estrategias que se proponen para alcanzarla.



**FIGURA No. 3.22 Plan estratégico**  
 ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

## **CAPÍTULO 4**

### **DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **4.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

A partir del análisis al componente personal realizado en el capítulo anterior, se llegó a conocer que:

- ✓ Las actividades desempeñadas por los trabajadores no han sido asignadas explícitamente hacia los puestos encargados de realizarlas.
- ✓ El número de personas existente y necesario para el funcionamiento de la empresa permite hacer una distribución más eficiente de las actividades.
- ✓ La complejidad y variedad de actividades que se realizan en la compañía exigen una distribución regulada de responsabilidades hacia los trabajadores.
- ✓ La inexistencia de una cadena de mando establecida no permite la ejecución prolija de las actividades y conlleva al incumplimiento de las órdenes directas o indirectas.

Debido a estos factores, y a la inexistencia de un organigrama estructural que determine la jerarquía de los puestos dentro de la florícola, se plantea un organigrama que llegue a determinar la ubicación y subordinación de los cargos, de acuerdo a las áreas que estos ocupan y a sus responsabilidades.

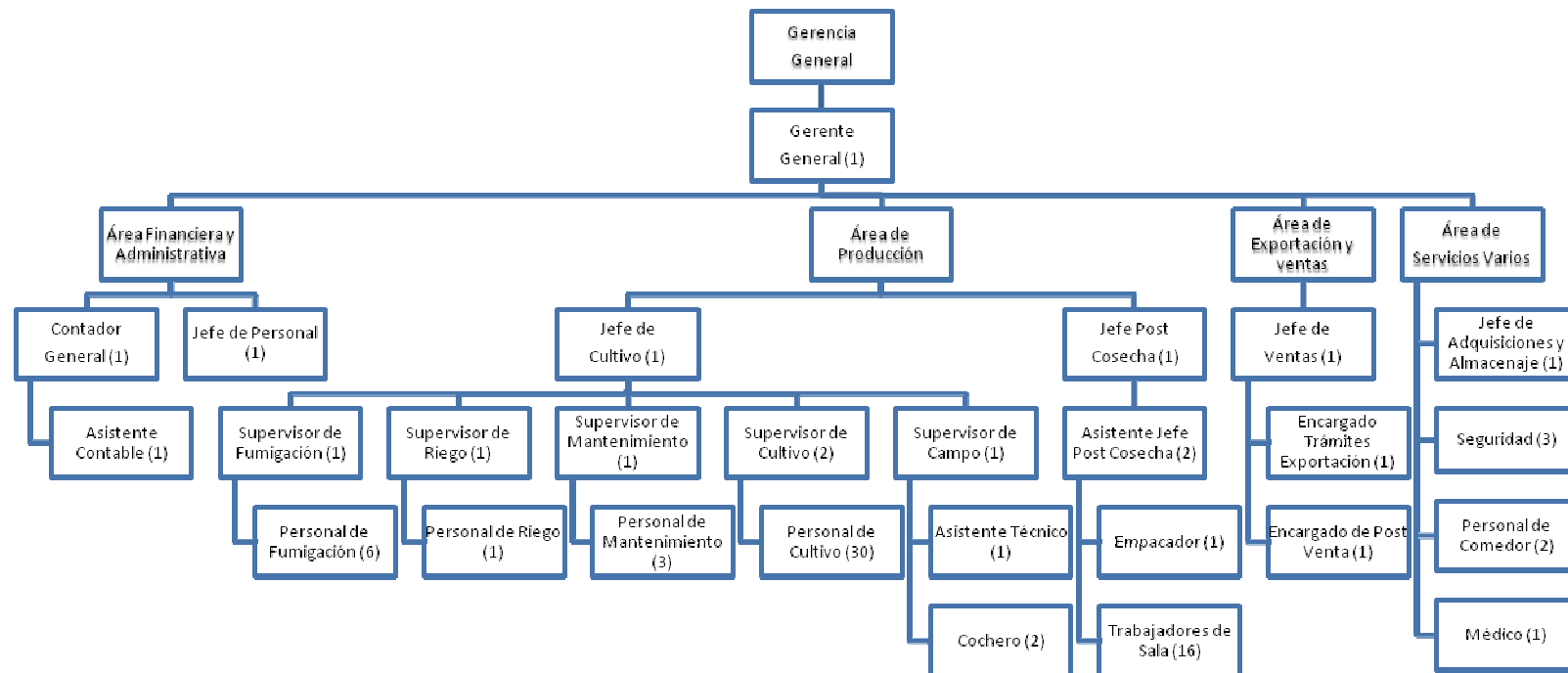
Este tipo de estructura organizacional permitirá evitar una de las debilidades detectadas en el análisis ambiental, como es la comunicación informal, pues esta ha impedido que las acciones se ejecuten a tiempo; es así que, la línea directa y sin intermediarios de este organigrama conseguirá rapidez en las comunicaciones a través de los diferentes niveles.

Adicionalmente, y con el fin de desarrollar todas las actividades que necesita la organización, se plantea la creación de tres nuevos puestos, los cuales son:

- ✓ Jefe de Personal
- ✓ Encargado Trámites de Exportación
- ✓ Encargado Post Venta

Estos puestos permitirán una mejor distribución de las responsabilidades dentro del personal, además que apoyará directamente a las tareas primordiales para el éxito de los objetivos estratégicos.

La Figura 4.1 muestra el organigrama estructural que se propone, con el incremento de cargos planteado y la distribución de los puestos en áreas, para así lograr correcto desempeño de las actividades que se realizan al interior de la florícola.



**FIGURA No. 4.1 Organigrama estructural**  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

## 4.2 DISEÑO DE PERSPECTIVAS

El diseño de las perspectivas hace referencia a la clasificación de los objetivos estratégicos obtenidos previamente en el capítulo 3 - literal 3.5, de acuerdo a la injerencia que poseen en determinada área del CMI, pudiendo ubicarse en las perspectivas: Financiera, cliente, proceso interno y, aprendizaje y crecimiento.

De esta manera, se llegó a determinar los objetivos estratégicos alineados con cada perspectiva en la siguiente tabla:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO INTERNO	APRENDIZAJE CRECIMIENTO
Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 25% para diciembre del 2012.		X		
Mejorar los procesos de cada área de la compañía en un 40%, tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente, antes de diciembre del 2012.			X	
Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2012.	X			
Captar clientes directos hacia Kilikos Flowers, incrementado su cartera en un mínimos de 10% para diciembre del 2012.		X		
Reducir el nivel de endeudamiento en un 50% antes de diciembre del 2012.	X			
Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales, incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2012.				X

**TABLA No. 4.1 Objetivos por perspectiva**  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra



#### **4.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA**

Los objetivos a alcanzarse en la perspectiva financiera son:

- Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2012.
- Reducir el nivel de endeudamiento en un 50% antes de diciembre del 2012.

Para lograr el incremento en la utilidad del ejercicio contable Kilikos Flowers se plantea objetivos como: controlar y reducir los gastos, incrementar el monto de rosas a exportar.

El nivel de endeudamiento en Kilikos es alto por lo que debe ponerse énfasis en ese objetivo, logrando cubrir la deuda con ingresos extras de la florícola.

#### **4.2.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

En relación a los clientes se espera logran dos grandes objetivos estratégicos:

- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 25% para diciembre del 2012.
- Captar clientes directos hacia Kilikos Flowers, incrementado su cartera en un mínimos de 10% para diciembre del 2012.

EL primer objetivo procura el bienestar de los cliente actuales de Kilikos Flowers, para lo cual se plantea como objetivo el implementar el servicio post venta realizando un seguimiento constante a los clientes y así poder satisfacer sus necesidades en mayor grado.

En cuanto a la captación de nuevos clientes, Kilikos Flowers pretende poner en marcha un programa de publicidad que atraiga a los clientes de diferentes mercados.

### **4.2.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

Dentro de esta perspectiva se espera obtener el objetivo estratégico:

- Mejorar los procesos de cada área de la compañía en un 40%, tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente, antes de diciembre del 2012.

Antes de empezar con la mejora en los procesos internos, se definirá exactamente cada uno de ellos, estandarizando las actividades que comprenden y designando debidamente a sus responsables.

El compromiso con el medio ambiente es un factor importante para la florícola por lo que las mejoras en los procesos se enfocarán en este sentido, así se espera reducir los desperdicios, a demás de realizar un mantenimiento constante a toda la infraestructura. ´

### **4.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento abarca el objetivo:

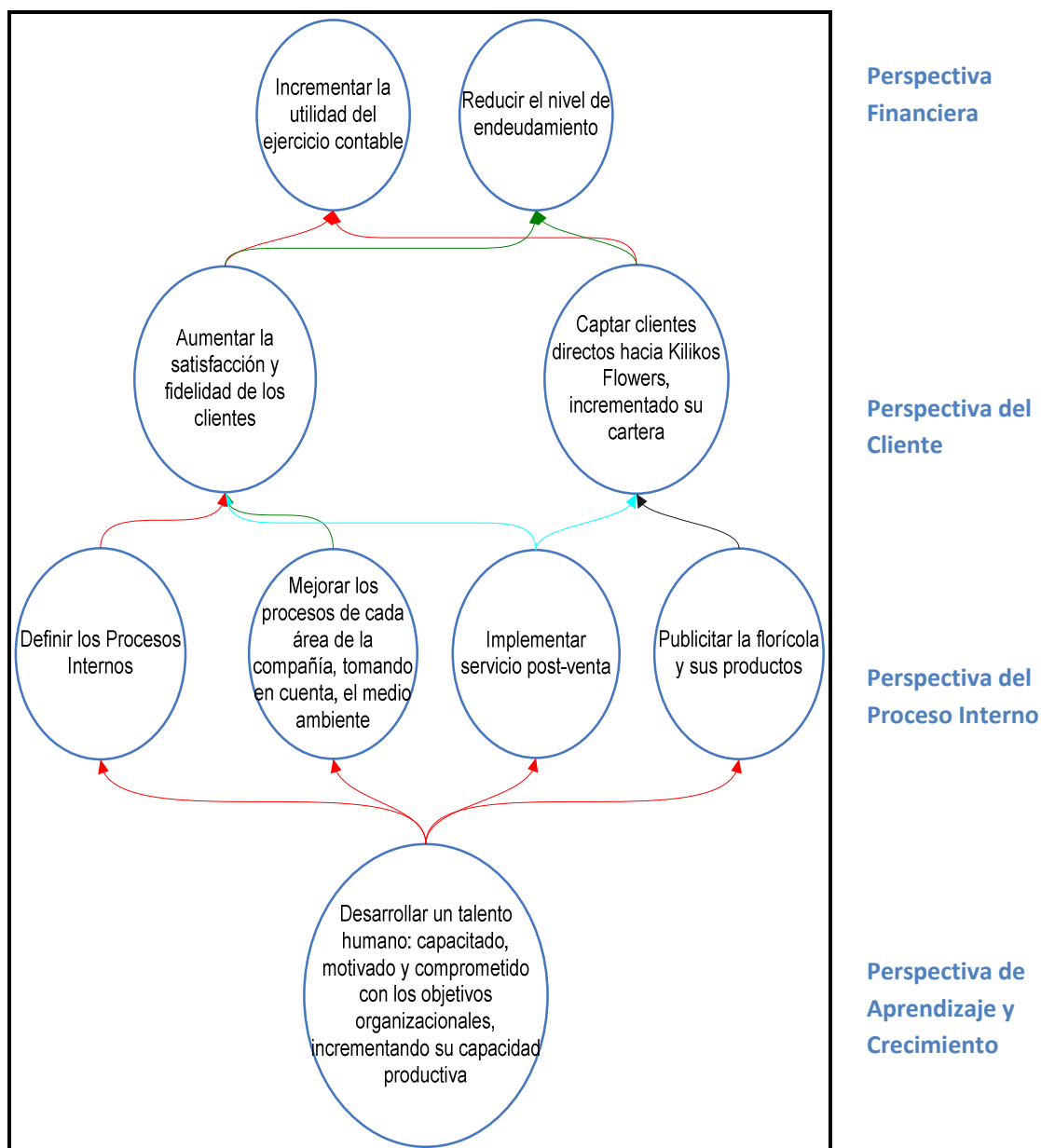
- Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales; incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2012.

Este objetivo estratégico se logrará con una constante motivación a los trabajadores a través de incentivos económicos y no económicos, a demás se continuará con la capacitación tecnológica pero se introducirá talleres de trabajo en equipo, formando un clima organizacional solidario en el trabajo diario.

## **4.3 DISEÑO MAPA ESTRATÉGICO**

Como se puede observar en la Figura 4.2 el mapa estratégico propuesto relaciona las estrategias a través del sistema de causa – efecto entre las diferentes

perspectivas del cuadro de mando integral, permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos planteados inicialmente; siguiendo una ruta ascendente desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento hasta la Perspectiva Financiera.



**FIGURA No. 4.2 Mapa estratégico**  
ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

#### 4.4 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión tienen la función de medir el desempeño de las estrategias por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, estos indicadores

fueron desarrollados a partir de las necesidades de la florícola y de la visión establecida en el capítulo anterior.

#### 4.4.1 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los indicadores que ayudaran a determinar el cumplimiento o no de los objetivos financieros son:

<b>INDICADOR</b>	Incremento de la utilidad
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar la utilidad del ejercicio contable
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el incremento de la utilidad
<b>CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\text{utilidad neta periodo actual}}{\text{utilidad neta periodo anterior}} - 1 \right) \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Estado de situación económica
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de ventas

- Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor mayor a cero (0), se considerará cumplido el objetivo del indicador; caso contrario la meta no se ha alcanzado.

<b>INDICADOR</b>	Endeudamiento
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Reducir el nivel de endeudamiento
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la reducción del endeudamiento
<b>CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\frac{\text{pasivos totales del periodo actual}}{\text{activos totales del periodo actual}}}{\frac{\text{pasivos totales del periodo anterior}}{\text{activos totales del periodo anterior}}} - 1 \right) \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual

<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Reporte de ventas
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de ventas

- Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor menor a cero (0), se considerará cumplido el objetivo del indicador; caso contrario la meta no se ha alcanzado.

#### 4.4.2 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Los indicadores que ayudaran a determinar el cumplimiento o no de los objetivos agrupados en la perspectiva del cliente son:

<b>INDICADOR</b>	Índice de satisfacción y fidelidad de los clientes
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Indica el porcentaje de satisfacción y fidelidad de lo clientes.
<b>CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\text{número de clientes que vuelven}}{\text{número de clientes del período anterior}} \right) \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Informe de clientes
<b>RESPONSABLE</b>	jefe de ventas

- Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor mayor a cero (0), se considerará cumplido el objetivo del indicador; caso contrario no se ha alcanzado la meta.

<b>INDICADOR</b>	Crecimiento de la cartera de clientes directos
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Captar clientes directos hacia Kilikos Flowers
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el porcentaje de crecimiento de los clientes directos de Kilikos
<b>CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\text{número de clientes directos periodo actual}}{\text{número de clientes directos periodo anterior}} - 1 \right) \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Informe de clientes
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de ventas

- Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor mayor a cero (0), se considerará cumplido el objetivo del indicador; caso contrario la meta no se ha alcanzado.

<b>INDICADOR</b>	Crecimiento de la cartera de clientes
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar cartera de clientes
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el porcentaje de crecimiento de los clientes nuevos de Kilikos
<b>CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\text{número de clientes nuevos periodo actual}}{\text{número de clientes nuevos periodo anterior}} - 1 \right) \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Informe de clientes
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de ventas

- Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor mayor a cero (0), se considerará cumplido el objetivo del indicador; caso contrario la meta no se ha alcanzado.

#### 4.4.3 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Los indicadores que ayudarán a determinar el cumplimiento o no de los objetivos del proceso interno son:

<b>INDICADOR</b>	Índice de responsabilidad ambiental
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Mejorar los procesos de cada área de la compañía tomando en cuenta el medio ambiente
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el porcentaje de desperdicios emitidos por la florícola
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{\text{valor de desechos emitidos actualmente}}{\text{valor de desechos emitidos en el período anterior}} \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Historial de eliminación de desechos
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente general

- Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor mayor a cero (0), se considerará cumplido el objetivo del indicador; caso contrario no se ha alcanzado la meta.

#### 4.4.4 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los indicadores que ayudaran a determinar el cumplimiento o no de los objetivos planteados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

<b>INDICADOR</b>	Índice de motivación en el personal
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Motivar al personal
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el nivel de motivación de los trabajadores
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{\text{resultado de la encuesta de motivación actual}}{\text{resultado de la encuesta de motivación anterior}} \times 100\%$

<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Nómina de trabajadores y encuestas realizadas
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente general

- Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor mayor a cero (0), se considerará cumplido el objetivo del indicador; caso contrario no se ha alcanzado la meta.

<b>INDICADOR</b>	<b>Índice de capacitación</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Capacitar al personal en aspectos tecnológicos
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el nivel de capacitación de los trabajadores
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{\text{número de conferencias dictadas}}{\text{número de conferencias necesarias}}$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Número
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Plan anual
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente general

- Interpretación de resultados: Si el cálculo arroja un valor igual a uno (1), se considerará cumplido el objetivo del indicador; si el resultado es mayor a uno (1), no se está haciendo un correcto uso de la capacitación o se está sobre-utilizando este método; si el resultado es menor a uno (1), falta cumplimiento de la planificación acordada.

#### 4.5 CUADRO DE ESTRATEGIAS

Muestra las tácticas que deberán realizarse dentro de la organización, orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos en cada una de las



perspectivas. Es así como en la Tabla 4.2 se agrupan estrategias y tácticas, de acuerdo a la finalidad que buscan alcanzar.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Desarrollar un talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales; incrementando su capacidad productiva en un 50% para diciembre del 2012	Entregar cursos de capacitación y motivación al personal que lo requiera, además proporcionar incentivos por meta cumplida.	Motivar al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en el plan anual, las metas que cada área debe cumplir y los incentivos que se otorgará al cumplirlos.</li> <li>Entregar incentivos de acuerdo a la planificación establecida</li> </ul>
			Capacitar al personal en aspectos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las falencias o necesidades del personal</li> <li>Programar los cursos</li> <li>Presupuestar los cursos</li> <li>Dictar los cursos</li> </ul>
			Incentivar el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las falencias o necesidades del personal</li> <li>Programar los cursos</li> <li>Presupuestar los cursos</li> <li>Dictar los cursos</li> </ul>
<b>Proceso interno</b>	Mejorar los procesos de cada área de la compañía en un 40%, tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente,	Crear un manual de procesos que permita llevar un control en la producción, para disminuir desperdicios y rosas de rechazo a	Definir los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar al personal necesario para realizar el manual</li> </ul>

	antes de diciembre del 2012	través de políticas de utilización de insumos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer al personal para que colabore con la elaboración del manual</li> <li>• Realizar el manual de procesos</li> </ul>
			Realizar mantenimiento a la infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una base de datos con los parámetros de medición de obsolescencia</li> <li>• Verificar y registrar los datos del estado de la infraestructura</li> </ul>
			Reducir desperdicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar constantemente el desarrollo de la flor.</li> <li>• Llevar un registro mensual de los rechazos y desperdicios generados.</li> </ul>
<b>Cliente</b>	Captar clientes directos hacia Kilikos Flowers, incrementado su cartera en un mínimos de 10% para diciembre del 2012	Ingresar a nuevos mercados a través de programas de promoción y publicidad.	Publicitar la florícola y sus productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar potenciales mercados aún no considerados.</li> <li>• Realizar contacto con organizaciones interesadas en rosas ecuatorianas.</li> <li>• Negociar el monto y precio.</li> <li>• Cerrar el trato de exportación.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear página web que muestre los productos y servicios de la florícola.</li> <li>• Asistir a ferias de la industria.</li> </ul>
	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 25% para diciembre del 2012	Dar seguimiento a los clientes después de que hagan su compra.	Implementar el servicio post venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar mejores métodos de cultivo y post cosecha</li> <li>• Aplicar nuevos y mejores métodos de cultivo y post cosecha</li> <li>• Contratar persona encargada de Post Venta.</li> <li>• Mantener contacto con los clientes después de la venta</li> <li>• Atender las denuncias y reclamos de los clientes.</li> <li>• Dar trámite a los reclamos, resarcando la queja a través de rosas de cortesía.</li> </ul>
<b>Financiera</b>	Reducir el nivel de endeudamiento en un 50% antes de diciembre del 2012	Saldar deudas con los ingresos adicionales por ventas y auspicios de inversionistas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionar automáticamente los ingresos adicionales, al pago de deudas.</li> <li>• Persuadir a potenciales inversionistas, sobre los beneficios de invertir en la empresa.</li> </ul>

	Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% antes de diciembre del 2012	Incrementar la calidad y producción de rosas, aprovechando al 100% los recursos de la florícola, llevando un control minucioso de los gastos y negociando descuentos con los proveedores.	Controlar y reducir los gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de intercambio de beneficios entre la florícola y proveedores.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instar al ahorro de insumos y materiales a los trabajadores</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar de planta a una persona encarga de los trámites de exportación</li> </ul>
			Incrementar el monto de rosas a exportar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar la utilización del terreno disponible para el cultivo</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer lineamientos para la fijación del precio final de la rosa</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivar patrones</li> <li>• Utilización exhaustiva de cada uno de los insumos y materiales.</li> </ul>

**TABLA No. 4.2 Cuadro de Estrategias**  
 ELABORADO POR: Paola Albán y Roger Saavedra

#### **4.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

Una vez determinadas las estrategias para la consecución de los objetivos, y con las tácticas desarrolladas, se realizó un cronograma de implementación, el mismo que contiene los costos, tiempos y recursos necesarios para cumplir con lo planteado.

En el Anexo 8 se puede observar claramente cada una de las tareas y sus características, a demás de su distribución en los 3 años de ejecución.

Es así que se determinó que el costo total que tendrá la implementación de esta planificación estratégica asciende a \$55 747,00 al final de los 3 años planificados, sin tomar en cuenta inflación.

Considerando que la utilización de esta metodología de administración traerá mejoras sustanciales a la empresa, se considera que su implementación no perjudicará los ingresos o incrementará mayormente las finanzas de la compañía, pues constituye una inversión que brindará resultados a mediano y largo plazos, brindando una rentabilidad superior a lo que se tenía por costumbre.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. La planificación estratégica, como se menciona en el capítulo 1, es un proceso con el cual se definen los patrones de acción a seguir de una empresa, para así lograr un desenvolvimiento coherente de la organización en miras de una situación realizable y mejorada para ella.
2. El análisis ambiental realizado a Kilikos Flowers ha permitido conocer su situación actual a nivel interno y externo, logrando determinar que existen falencias básicamente administrativas y de procesos, lo cual se ha visto manifestado básicamente por la carencia de un direccionamiento estratégico adecuado; el mismo análisis se muestra en la página 12, capítulo 2.
3. Para la obtención de información certera, se contó con la participación de personal y trabajadores; así que gracias a sus comentarios y sugerencias se pudo conocer más sobre el manejo de la florícola, a partir de sus vivencias y expectativas. De esta manera se dio cumplimiento al primer objetivo específico que buscaba esta investigación: Determinar la situación de la empresa mediante el análisis de los factores internos y externos.
4. El plan estratégico elaborado, involucra a todo el personal que trabaja en Kilikos Flowers, creando un compromiso personal por el cumplimiento de los objetivos. Dando cumplimiento al objetivo estratégico inicial de: Desarrollar el plan estratégico de la empresa que dé una dirección a la organización por medio de estrategias competitivas

5. Es primordial mantener la tendencia de incremento de las exportaciones de rosas, puesto que el impulso que se da a las actividades productivas conllevará al engrandecimiento de la compañía, y sostendrá el presupuesto que se planea para años posteriores. Así se manifiesta en el capítulo 4.
6. En la filosofía empresarial del capítulo 3, se determinó la misión y visión de Kilikos Flowers, acorde a las exigencias del mercado y las propias necesidades organizacionales; a demás de los valores, políticas y objetivos que conllevarán al mejoramiento de las actividades de la empresa.
7. El nivel de endeudamiento de Kilikos Flowers es uno de los más importantes problemas encontrados en el capítulo 3, por lo que el pago a terceros se convierte en un factor importante para mejorar la operatividad.
8. Dentro de la empresa Kilikos Flowers ha resultado indispensable la creación de un organigrama estructural, pues esta organización manejaba la jerarquización de sus puestos empíricamente; es así como sus trabajadores no conocían específicamente el área ni las labores que les correspondía. Mas, luego de la estructuración de este organigrama se facilitará la comunicación entre todas las áreas de la empresa, así como se permitirá la ejecución correcta de las tareas y el cumplimiento cabal de la cadena de mando; tal como lo muestra el capítulo 4.
9. La adición en el capítulo 4, de los servicios de post venta y promoción de la florícola, permitirán un incremento en la cartera de cliente extranjeros, y por ende de la exportación de rosas, alcanzando por consiguiente un nivel de ingresos superior.
10. Los cargos y ocupaciones definidos en la empresa no eran los suficientes para cubrir las necesidades actuales y de crecimiento de Kilikos. De esta forma, se consideró imperiosa la necesidad de la



contratación especializada y formulación de tareas nuevas, para cierto tipo de áreas, fundamentalmente administrativas. Este punto fue analizado y decretado en el capítulo 4.

11. Se plantearon varios Objetivos Estratégicos, en miras al crecimiento y robustecimiento de la empresa; estos objetivos permitirán alcanzar las metas deseadas por la compañía, entre ellas la captación de nuevos mercados, como principal.
  
12. Al final de este proyecto se llegaron a cumplir todos los objetivos específicos que se plantearon al inicio, siendo así que: Se determinó la situación de la empresa; se desarrolló un plan estratégico de la empresa; se elaboró indicadores de gestión; se diseñó el cuadro de indicadores que permitirán realizar mediciones más acertadas del comportamiento y labor de la organización, logrando cuantificar eficiencia y eficacia más claramente; y finalmente se elaboró la propuesta de implementación del cuadro de mando integral en las operaciones de la florícola.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Bajo la responsabilidad del Gerente General cae la responsabilidad de implantar el proyecto propuesto, controlar su ejecución y vigilar su cumplimiento.
2. A través del organigrama estructural propuesto, la dirección debe involucrar al personal en todas las labores organizativas, para identificar oportunidades que mejoren el desempeño y garanticen una gestión empresarial más efectiva.
3. Una constante vigilancia de la consecución del proyecto por parte del gerente y los jefes de área, permitirán obtener incluso un mejor resultado del previsto en el plan.
4. Para la realización de los planes que se describen en este proyecto, se recomienda la contratación de tres trabajadores:
  - Jefe de Personal
  - Encargado Trámites de Exportación
  - Encargado de Post Venta
  - Estos cargos agilizarán las labores en la empresa, al mismo tiempo que permitirán un mejor control de las actividades.
5. Cada una de las perspectivas deben ser la prioridad del área a la que correspondan, interactuando entre sí para conseguir la meta final. En el área de trabajo serán presentadas visualmente para su recordación, y recalando periódicamente la necesidad de su cumplimiento por parte del supervisor a cargo.
6. Al igual que las perspectivas, los indicadores de gestión deben ser revisados periódicamente para vigilar su cumplimiento.

## GLOSARIO

**Antidumping (arancel):** Tasa impositiva de algunos países para proteger su industria de agentes externos, que intentan penetrar a su mercado con precios generalmente inferiores. Forma de proteger al mercado nacional a través de impuestos para las industrias extranjeras.

**Bouquet:** Palabra castellanizada como bouquet. Consistente en la agrupación de flores, más conocido como ramo o ramillete.

**Broker:** Intermediario que hace las veces de nexo y facilitador de negocios entre quien compra y quien vende.

**Cartera:** Conjunto de personas u organizaciones que están enlistadas en una base de datos por motivo comerciales de su tenedor.

**Cliente directo:** Persona natural o jurídica que compra un producto y/o servicio a otra persona natural o jurídica.

**Cliente externo:** Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

**Coche:** Vehículo manual sujeto a un riel aéreo, utilizado para la transportación del producto terminado a post-cosecha.

**Competencia (del personal):** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades. Competencia generalmente es sinónimo de la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto .cuando el contexto es el profesional, puede hablarse de "competencia profesional".

**Cuadro de mando:** Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de

mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

**Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Factores críticos de éxito: Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos. (palancas claves de desempeño).

**Fungicida:** Sustancia que destruye hongos nocivos.

**Grado de satisfacción del cliente:** Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos.

**Indicadores de gestión:** Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso.

**Indicadores:** Son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.

Índice de confianza empresarial.

**Industria:** Conjunto de empresas que producen bienes o servicios iguales, o al menos del mismo tipo.

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ente público encargado de manejar tasas y datos estadísticos poblacionales y económicos.

**Inflación:** Incremento de precio de bienes y servicios.

**Inflación Anual:** Inflación registrada mes a mes durante 12 meses.

**Inflación Anual Acumulada:** Inflación sumada mes tras mes de los últimos 12 meses.

**Matriz EFI:** Matriz de Evaluación de Factores Internos.

**Matriz EFE:** Matriz de Evaluación de Factores Externos.

**Misión:** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

**Objetivo:** Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.

**Obtentor:** Se entiende por obtentor a la persona que ha creado o descubierto y desarrollado una variedad vegetal, o sus causahabientes.

**Organización:** Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse

**Organoclorado:** Son insecticidas de origen sintético que actúan por ingestión o contacto.

**Pambil:** Tronco, rama o poste de hierro, madera o cualquier otro material, utilizado para la agricultura.

**Producto Interno Bruto:** Valor de los bienes y servicios que se producen internamente en la economía de un país durante un año.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Riesgo país:** Índice que pretende medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.

**Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

**Tasa de interés activa:** Interés cobrado por las entidades financieras al entregar créditos.

**Tasa de interés pasiva:** Tasa entregada por las entidades financieras a sus clientes, por motivo de intereses de cuenta.

**Tecnología:** Es el conjunto de saberes que permiten fabricar objetos y modificar el medio ambiente, incluyendo las plantas y animales, para satisfacer las necesidades y deseos humanos.

**Tasa Interna de Retorno:** Tasa que equilibra el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos en un flujo de caja.

**Valor Actual Neto:** Diferencia entre el valor actual de los flujos de fondos que suministrará una inversión, y el desembolso inicial necesario para llevarla a cabo. Se recomienda efectuar la inversión si el VAN es positivo.

**Variedad:** Se entiende por variedad, a un conjunto de plantas de un solo taxón botánico del rango más bajo conocido que, con independencia de si responde o no plenamente a las condiciones para la concesión de un derecho de obtentor.

**Visión:** Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍA:

- ARELLANO Rolando, “Comportamiento del Consumidor”, 2002, Ed. Mc Graw-Hill; México
- BACA URBINA Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 4ta edición
- Banco Central del Ecuador
- BROWN Warres – MOBERG Dennis, “Teoría de la Organización y la Administración – Enfoque Integral”, Noriega Limusa, Mexico, 1990.
- CERTO Samuel, PETER Raúl, Dirección Estratégica, 3ra. Edición, España 1996.
- CHARLES Hill, Administración Estratégica un Enfoque Integral, Sexta Edición, México, 2005
- CHIAVENATO Isaac; “Administración de Recursos Humanos”, 1999; Ed. Mc Graw-Hill; Bogota.
- CHIRIBOGA Alberto, “Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”, Publigráficas JOKAMA, 2003, 3era edición
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú)
- DAVID Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997.
- GITMAN Lawrence, Principios de la Administración Financiera, 8va.

Edición, 1994.

- HERSEY Paúl – BLANCHARD Kenneth – JOHNSON Dewey, “Administración del Comportamiento Organizacional – Liderazgo Situacional”, 7ma edición, Prentice Hall, México.
- HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 2003.
- JOHNSON Gerry – SCHOLLES Kevan, “Dirección Estratégica”, 5ta edición, Person Educación S.A. , Madrid, 2001
- KAPLAN Robert, NORTON David; “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”; 2da edición; Ed. Gestión 2000.
- KREITNER/KINICKI, “Comportamiento de las Organizaciones”, 3ra edición, Ed. Mc Graw-Hill, Bogota.
- Norma UNE 66174.
- RIESGO FERNANDEZ Pedro; “Análisis, Valoración y Financiación de proyectos de Inversión”; Fundación Luis Fernández de Velasco
- ROBBINS Stephen, “Comportamiento Organizacional”, 8va edición, Prentice Hall, México, 1999.
- SALAZAR Francis, Direccionamiento Estratégico, 2002.



**DIRECCIONES DE INTERNET:**

- <http://indexmundi.com/g/g.aspx?v=39&c=ec&l=es>
- [http://personales.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)
- [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_precios.htm#3](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios.htm#3)
- <http://www.elergonomista.com/3ab07.html> Fecha: 2008-08-06
- <http://www.expreso.ec/html/religiones.asp>
- [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=84&Id\\_Sec=2](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=84&Id_Sec=2)
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Flores.asp>
- [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)
- <http://www.uanarino.edu.co/posgrado/administración/guiagerenciaestrategica2-html>