



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA  
FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA  
FLORÍCOLA NATBEAUTY S.A., EN LA PARROQUIA TABACUNDO,  
CANTÓN PEDRO MONCAYO”**

**PROYECTO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORAS:**

**BLANCA LUCILA CACUANGO ULCUANGO**

**GLORIA BEATRIZ CHICA VERA**

**TUTOR: MBA. ADRIÁN ANDRADE**

**OTAVALO – ECUADOR**

**2019**

**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO**

Otavaló, 16 de julio del 2020

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

**“PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FLORÍCOLA NATBEAUTY S.A., EN LA PARROQUIA TABACUNDO, CANTÓN PEDRO MONCAYO”.**

**Correspondiente a las estudiantes:**

Nombre: Cacuango Ulcuango Blanca Lucila  
CI: 172107164-3  
Nombre: Chica Vera Gloria Beatriz  
CI: 171586776-6

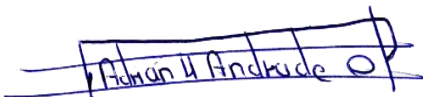
**Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:**

\_\_\_\_\_

Presidente de Tribunal de Grado  
Nombre: Msc. Del Río Cesar  
C.I:

\_\_\_\_\_

Secretario del trabajo de Grado  
Nombre: Msc. Alvear Lorena  
C.I:



\_\_\_\_\_

Tutor del trabajo de Grado  
Nombre: MBA. Andrada Adrián  
C.I: 100284167-2

\_\_\_\_\_

Oponente del trabajo de Grado  
Nombre: Msc. Valdospinos Marcelo  
C.I:

## **DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Nosotras: Cacuango Ulcuango Blanca Lucila, portadora de la cédula de ciudadanía NO 172107164-3, y Chica Vera Gloria Beatriz, portadora de la cédula de ciudadanía NO 171586776-6, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación presentada como informe final previo a la obtención del título de:

“PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FLORÍCOLA NATBEAUTY S.A., EN LA PARROQUIA TABACUNDO, CANTÓN PEDRO MONCAYO”, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud declaramos que el contenido, los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo de investigación propuesto y la redacción de este documento son y serán de nuestra responsabilidad legal y académica.

Cacuango Ulcuango Blanca Lucila

CI: 172107164-3

Chica Vera Gloria Beatriz

CI: 171586776-6

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico primeramente a DIOS, por todas sus bendiciones y porque gracias a él estoy donde estoy.

También les dedico a mi esposo Xavier, a mis hijos Hostin y Abril, porque ellos fueron mi fuerza y fortaleza para dar este gran paso y lograr cumplir un sueño más.

*Blanca*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a mí querido esposo Xavier, por su apoyo incondicional que me supo brindar en todo este proceso, y a toda mi familia en especial a mis padres Segundo y Magdalena por todos sus buenos consejos y por hacer de mí una persona de bien.

A todos mis profesores por haber compartido sus conocimientos y experiencias, y a todos mis compañeros por todos esos momentos inolvidables que compartimos.

*Blanca*

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios, en primer lugar, para honrar su gloria, por permitir que termine mi carrera profesional, por darme las fuerzas y perseverancia.

A mi familia, en especial a mis hijos Joshua y Alejandro, mi padre Don Macario Chica, por cuidar de mis niños mientras yo estudiaba.

A mi Tutor MBA. Adrián Andrade, por su predisposición para con nosotras, el apoyo fundamental y sus enseñanzas que permitieron el desarrollo de esta investigación.

*Beatriz*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios que me dio firmeza, fuerza y voluntad, para no dejar el camino hacia mi meta, bendiciéndome y proveyendo todo lo necesario para cumplirla.

A mis hijos Joshua y Alejandro, por entender que mami los dejaba no porque no los amaba, sino, por el amor inmenso que les tenía, deseaba prepararse para brindarles un futuro estable y además enseñarles que todo lo que uno consigue en la vida debe ser con esfuerzo, perseverancia y amor.

A mi Padre, que siempre me apoyo en todo momento, infinitas gracias Papito por ser un pilar importante en este proceso.

A mis maestros, por sus enseñanzas, mis compañeros por su amistad y todos quienes de una u otra forma permitieron alcanzar mi propósito.

*Beatriz*

## **RESUMEN**

### **“PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FLORÍCOLA NATBEAUTY S.A., EN LA PARROQUIA TABACUNDO, CANTÓN PEDRO MONCAYO”.**

Con el plan de gestión administrativa y comercial que se propone en este trabajo, enfocado en los problemas y necesidades encontrados en Natbeauty, lograremos dar una guía a los empresarios locales para mejorar su capacidad de respuesta ante las adversidades del mercado.

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, planificando, organizando, dirigiendo y controlando, el correcto manejo a través de sus administradores, logrará obtener los resultados esperados.

El marketing está principalmente enfocado al cliente por lo que requiere de numerosos estudios sobre el comportamiento de los mismos, en cuanto a necesidades, tendencias, cambios en los gustos, hábitos de compra y modificaciones generales en la sociedad que afectan al consumo.

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Los autores tratan temas como la planeación de la cadena de suministro, diseño de la red de distribución con un enfoque personalizado, planeación de la demanda y la oferta; administración de inventarios y redes de transporte. La obra es una referencia obligada para académicos y profesionales en logística y cadena de suministro.

## **SUMMARY**

### **"ADMINISTRATIVE AND COMMERCIAL MANAGEMENT PLAN TO STRENGTHEN THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY FLORÍCOLA NATBEAUTY S.A., IN THE TABACUNDO PARISH, CANTÓN PEDRO MONCAYO".**

With the administrative and commercial management plan that is proposed in this work, focused on the problems and needs found in Natbeauty, we will be able to give a guide to local entrepreneurs to improve their response capacity in the face of market adversities.

The administrative process allows the company to properly carry out its activities, planning, organizing, directing and controlling, the correct management through its administrators; it will achieve the expected results.

Marketing is mainly focused on the customer, which requires numerous studies on their behavior, in terms of needs, trends, changes in tastes, purchasing habits and general changes in society that affect consumption.

Human resources are considered the most important factor in an organization, since its operation and development depend on them in order to achieve the proposed objectives and goals, through a coordinated effort among all the personnel working in the company.

The authors cover topics such as supply chain planning, distribution network design with a personalized approach, supply and demand planning; inventory management and transportation networks. The work is a must for academics and professionals in logistics and supply chain.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	19
CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	23
SITUACIÓN PROBLÉMICA	25
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
JUSTIFICACIÓN	28
IDEA DEFENDER	29
OBJETIVOS	29
Objetivo general .....	29
Objetivos específicos .....	29
CAPITULO I	30
MARCO TEÓRICO	30
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIA	30
1. ADMINISTRACIÓN .....	30
1.1 GERENCIA.....	30
1.1.1 La Misión .....	31
1.1.1.1 Características para desarrollar la misión .....	32
1.1.2 La Visión.....	32
1.1.2.1 Proceso para construir la visión .....	33
1.1.3 La Política .....	34
1.1.3.1 Tipos de Políticas .....	34
1.1.4 Valores .....	35
1.1.5 Objetivos .....	35
1.2 GESTIÓN DE MARKETING Y VENTAS.....	36



1.2.1. Marketing .....	36
1.2.2. Ventas.....	37
1.2.3. Precio.....	37
1.2.3.1. Factores que influyen en la Fijación de Precios .....	38
1.2.4 Producto .....	39
1.2.4.1 Herramientas Matriz BCG .....	39
1.2.5 Plaza .....	40
1.2.5.1 Matriz de Ansoff .....	41
1.2.6 Promoción .....	42
1.2.6.1 Herramienta Matriz AIDA .....	42
1.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	44
1.3.1 Políticas de Contratación.....	44
1.3.1.1 Pasos para crear políticas de contratación.....	45
1.3.2 Selección del Personal.....	46
1.3.2.1 Características de selección de personal .....	46
1.3.3 Inducción del Personal .....	46
1.3.3.1 Tipos de programas de Inducción de Personal.....	47
1.3.4. Seguridad Laboral .....	47
1.3.4.1 Marco legal.....	48
1.3.4.2 Normativa legal de seguridad y salud .....	48
1.3.5. Remuneración e incentivos .....	49
1.3.5.1. Componentes de la Remuneración Total .....	49

1.3.6. Capacitación .....	50
1.3.7. Desempeño .....	51
1.4. OPERCIÓN Y LOGÍSTICA .....	51
1.4.1 Logística .....	51
Elaborado por: Las Autoras .....	52
1.4.2 Operación .....	52
1.4.2.1 Clientes .....	53
1.4.2.1.1 Cómo conocer a los clientes .....	54
1.4.2.2 Proveedores .....	55
1.4.2.2.1 Herramienta para la selección de los proveedores .....	55
1.4.2.3 Inventarios .....	56
1.4.2.3.2 Control de Inventarios .....	57
1.4.2.3.3 Kardex .....	57
1.4.2.4 Transporte .....	58
1.4.2.4.1 Factores de selección de transporte .....	59
1.5 COMPETITIVIDAD .....	59
1.5.1 Cadena de valor .....	61
1.5.2 El Diamante de la Competitividad .....	63
1.5.2.1 Las condiciones de los factores de producción .....	64
1.5.3 Estrategias .....	64
1.5.3.2 Estrategias de integración .....	66
1.5.3.3 Estrategias de Intensivas .....	67

1.5.3.4 Estrategias de Diversificación.....	68
1.5.3.5 Estrategias Defensivas .....	68
1.5.4 Análisis de Ventaja Competitiva.....	69
1.5.5 Análisis de Ventaja Comparativa.....	69
1.5.6 Las 5 Fuerzas de Porter .....	69
1.5.6.5 La fuerza de los productos sustitutos. ....	71
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>72</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	<b>72</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>72</b>
2. Método Deductivo	72
2.1 Método Inductivo .....	73
2.2 Método Cuantitativo.....	73
2.3 Método Cualitativo.....	74
2.4 Instrumentos de Recopilación de Información .....	75
2.4.1 La entrevista .....	75
2.4.1.1 Resultados de la entrevista .....	76
2.4.1.2 Resumen de las entrevistas realizadas.....	76
2.4.2 La encuesta.....	77
2.4.2.1 DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA DE LA EMPRESA NATBEAUTY S.A. .	77
2.5 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA.....	96
2.6 ANÁLISIS SITUACIONAL DE NATBEAUTY S.A. ....	99
2.6.1 EL MICROENTORNO.....	100

2.6.2 EL MACROENTORNO .....	103
2.7. ANALISIS PESTEL .....	107
Tabla 32 Matriz Pestel .....	107
2.7.1 VALORACIÓN MATRIZ PESTEL.....	109
2.8 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	110
3.9 Matriz del diamante de Porter .....	112
3.9.1 Análisis del Diamante de Porter .....	112
2.10 ANÁLISIS FODA.....	113
2.10.1 MATRIZ FODA.....	114
3.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	115
3.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) .....	116
3.12 CRUCE ESTRATÉGICO DE LA MATRIZ FODA.....	117
2.14 MATRIZ CAME .....	118
2.14.1 Análisis Matriz Came.....	118
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>120</b>
<b>3 PROPUESTA</b>	<b>120</b>
<b>3.1 PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA NATBEAUTY S.A. ....</b>	<b>120</b>
3.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	120
3.1.1.1 Misión actual Empresa Natbeauty S.A. ....	120
3.1.1.1.1 Misión Propuesta.....	121
3.1.1.2 Visión .....	121

3.1.1.2.1 Visión Propuesta .....	121
3.1.1.3 Valores corporativos propuestos .....	121
3.2 Estructura Organizacional .....	122
3.3 Manual de Procedimientos .....	123
3.3.1 Descripción de los procedimientos .....	123
3.7 PRINCIPALES IMPACTOS ESPERADOS .....	136
MAPA DE PROCESOS.....	139
CONCLUSIONES .....	141
RECOMENDACIONES .....	142
ANEXOS.....	143
1. Bibliografía .....	148

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquemas clásicos de fijación de precios .....	38
Figura 2 Matriz Aida .....	43
Figura 3 Indicadores Gestión de Transporte .....	52
Figura 4 Mapa de Empatía .....	54
Figura 5 Pensamiento de Diseño .....	55
Figura 6 Cadena de Valor .....	62
Figura 7 Diamante de Porter .....	63
Figura 8 Las 5 fuerzas de Porter .....	70
Figura 9 Le gusta el trabajo que desempeña .....	78
Figura 10 Habilidades para hacer el trabajo.....	79
Figura 11 Ambiente laboral .....	79
Figura 12 Descripción compañeros de trabajo.....	80
Figura 13 Salario .....	81
Figura 14 Conoce a su jefe inmediato .....	82
Figura 15 Cargo que desempeña su jefe inmediato .....	82
Figura 16 Comunicación del jefe hacia sus trabajadores .....	83
Figura 17 Explicación de las tareas del jefe hacia sus trabajadores.....	84
Figura 18 Actitud del jefe inmediato .....	84
Figura 19 Disciplina de los trabajadores .....	85
Figura 20 Reacción del jefe ante un problema.....	86
Figura 21 Aptitud del jefe inmediato .....	87
Figura 22 Liderazgo del jefe inmediato .....	88
Figura 23 Compromiso en organización, orden y limpieza .....	88
Figura 24 Nivel del orden y limpieza.....	89

Figura 25 Comparación de la empresa.....	89
Figura 26 Trato de la empresa a sus trabajadores .....	90
Figura 27 Peor consideración a los trabajadores.....	91
Figura 28 Mejor consideración a los trabajadores .....	92
Figura 29 Relación entre gerente y trabajadores.....	93
Figura 30 Aceptabilidad de la empresa.....	94
Figura 31 Relación de la empresa con la comunidad.....	95
Figura 32 Logo Empresa Natbeauty S.A. ....	96
Figura 33 Ubicación Geográfica empresa Natbeauty S.A. ....	96
Figura 34 Matriz Diamante de Porter.....	112
Figura 35 Matriz Came .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz BCG.....	40
Tabla 2 Matriz Ansoff.....	41
Tabla 3 Matriz Multicriterio.....	56
Tabla 4 Tarjeta Kardex.....	58
Tabla 5 Matriz Perfil Competitivo .....	61
Tabla 6 Operacionalización de Variables .....	74
Tabla 7 Instrumentos de recopilación de información .....	75
Tabla 8 Trabajo que desempeña.....	78
Tabla 9 Habilidad para hacer el trabajo .....	78
Tabla 10 Ambiente Laboral .....	79
Tabla 11 Descripción compañeros de trabajo .....	80
Tabla 12 Salario .....	81
Tabla 13 Conoce a su jefe inmediato .....	81
Tabla 14 Cargo que desempeña su jefe inmediato.....	82
Tabla 15 Comunicación del jefe hacia sus trabajadores .....	83
Tabla 16 Explicación de la tareas del jefe hacia sus trabajadores.....	84
Tabla 17 Actitud del jefe inmediato.....	84
Tabla 18 Disciplina de los trabajadores .....	85
Tabla 19 Reacción del jefe ante un problema .....	86
Tabla 20 Aptitud del jefe inmediato.....	87
Tabla 21 Liderazgo del jefe inmediato.....	87
Tabla 22 Compromiso en organización, orden y limpieza .....	88
Tabla 23 Nivel de orden y limpieza .....	89
Tabla 24 Comparación de la empresa .....	89



Tabla 25 Trato de la empresa a sus trabajadores.....	90
Tabla 26 Peor consideración a los trabajadores .....	91
Tabla 27 Mejor consideración a los trabajadores.....	92
Tabla 28 Relación entre gerente y trabajadores .....	93
Tabla 29 Aceptabilidad de la empresa .....	94
Tabla 30 Relación de la empresa con la comunidad.....	95
Tabla 31 Matriz de Multicriterio.....	102
Tabla 32 Matriz Pestel .....	107
Tabla 33 Valoración Matriz Pestel.....	109
Tabla 34 Matriz cinco fuerzas de Porter .....	110
Tabla 35 Matriz FODA .....	114
Tabla 36 Matriz EFE.....	115
Tabla 37 Matriz EFI.....	116
Tabla 38 Cruce estratégico matriz FODA.....	117
Tabla 39 Matriz Came.....	118
Tabla 40 Procedimientos Compras – Responsable Aracely Camacho .....	123
Tabla 41 Procedimientos de Bodega– Responsable Galo Puma.....	123
Tabla 42 Procedimientos de Bodega -Responsable Galo Puma .....	124
Tabla 43 Procedimientos Producción- Responsable Ing. Fernando Núñez .....	124
Tabla 44 Procedimientos Postcosecha y Empaque – Responsable Ing. Gloria Florez .....	125
Tabla 45 Procedimientos Recursos Humanos – Responsable Beatriz Chica.....	126
Tabla 46 Procedimientos De Ventas y Facturación .....	127
Tabla 47 Procedimiento de Cobranzas responsable- Verónica Pinargote.....	128
Tabla 48 Procedimiento de Contabilidad responsable- Sandra Catucuamba.....	128
Tabla 49 Puntuación para evaluación de desempeño.....	129

Tabla 50 Indicadores .....	130
Tabla 51 Matriz BCG datos empresa .....	132
Tabla 52 Escala de Impactos .....	136
Tabla 53 Impacto en la Gerencia Administrativa y Recursos Humanos .....	137
Tabla 54 Impacto Comercial .....	137
Tabla 55 Impacto en la Social .....	138

## INTRODUCCIÓN

Holanda está considerada como el centro de producción de flores y plantas a nivel mundial, y según datos de su Ministerio de Agricultura, representa el 80 % del mercado global. Sus principales clientes son Alemania, Francia, Suiza y Reino Unido. (Efe, 2014)

“Holanda ha ganado la partida a países como Colombia y Ecuador, pese a ser un país pequeño, septentrional, no muy soleado y con salarios más altos y una gestión administrativa y comercial exitosa, puede originar flores más resistentes, duraderas y vistosas, incluso en situaciones climatológicas adversas, lo que permite ser la razón principal de su monopolio, se encuentra en su capacidad de distribución y marketing y, sobre todo, en su estrategia de reexportación. El asegurar la calidad no se considera un instrumento de marketing, sino más bien una especie de seguro. El cliente desea lo mejor, el proveedor sabe que se lo puede entregar”. (Azorín, 2015).

Royal FloraHolland situada en Ámsterdam la empresa de subasta de flores que realiza el 90 % del comercio de flores en Holanda y una de las primeras del mundo, ya que cada año vende más de 12,4 billones de flores y plantas. (Efe, 2014).

De acuerdo con las cifras de Pro- Colombia (agencia gubernamental de la rama ejecutiva del Gobierno de Colombia), el país es uno de los principales exportadores de flores en Latinoamérica, ya que cuenta con una participación de 14,1% en el mercado internacional. (Colprensa, 2017).

El sector está estrenado una nueva marca con la que busca atraer y retener compradores. “Ahora usamos el lema ‘Flores de Colombia, diversidad que inspira’, no solo para ratificar la calidad de las flores que producen, sino también para evidenciar nuestra amplia oferta”, explica Augusto Solano, presidente de Asocolflores, los cuales responden por 65% de las exportaciones. (Agroindustria, 2018)

De la producción nacional de flores, 70% se produce en la Sabana de Bogotá. 27% en Río Negro y el resto en el Eje Cafetero. (Agroindustria, 2018)

En 2017, el sector floricultor exportó US\$1.400 millones y alcanzó 7.700 hectáreas de producción. Este año, a julio, ya totalizaba US\$970 millones en ventas externas, por lo cual prevé al finalizar el ejercicio exportaciones por US\$1.500 millones. El ejecutivo expresó

que Estados Unidos, por su parte, es el país a donde se exporta la mayoría de flores colombianas (80%). Japón, Reino Unido, Rusia, Canadá, España y Australia. (Cardozo & Arroyo, 2018)

Es la historia de éxito del libre comercio entre Colombia y Estados Unidos”, ha afirmado Augusto Solano, presidente de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores). La floricultura se benefició, en efecto, de las preferencias arancelarias que garantizó el Tratado de Libre Comercio (TLC) recientemente suscrito entre ambos países. (Castro, 2015)

Por lo tanto, Colombia no solo tiene un buen porcentaje en ventas, sino además mantiene una baja rotación del recurso humano, hecho que permite que sus procesos sean eficientes.

Los principios básicos de la Administración son aplicados a todas las organizaciones tanto públicas como privadas, ya que para el desarrollo eficiente de las organizaciones se debe planear evitando la improvisación y disminuyendo el riesgo, se debe organizar y dar una estructura a las compañías que asignen niveles de responsabilidad, se debe coordinar las diferentes áreas y finalmente se debe controlar con el fin de verificar el cumplimiento de los planes inicialmente propuestos. La Administración Pública y Privada a pesar de tener objetivos diferentes pueden adoptar prácticas administrativas con el fin de mejorar la productividad y lograr un beneficio mayor utilizando de manera óptima los recursos. (Silva, 2016)

Agrega que la dificultad más grande se está presentando en Medellín, porque allí hay pocas importaciones vía aérea, ya que casi todas llegan a Bogotá, entonces cuando los aviones no tienen carga para traer, sale muy costoso lo que se va a exportar. “Esta situación se ha vuelto crítica, si se tiene en cuenta que entre el 30% y 40% del costo de una flor puesta en el mercado, corresponde a transporte”. El transporte de flores frescas y follajes es una operación muy delicada, se recomienda que las flores recién cortadas lleguen a su destino en un lapso no mayor de 36 a 48 horas. (Logistic, 2018)

Quito, enero 2018. –Durante décadas, Ecuador ha seducido al mundo con la exclusividad y belleza de sus rosas. Llegando a fidelizar a los mercados más exigentes entre los que destacan Estados Unidos, Rusia, Italia, Canadá, y Ucrania, y desde 2015 a China, donde es considerada como un producto de lujo. Ecuador ocupa el tercer puesto como exportador del mundo en cultivos de flor cortada, de los cuales 73 por ciento son rosas. No obstante, para mantener este liderazgo, el sector florícola cada año debe cumplir los estándares más altos del mercado, y los

hábitos de consumo marcados por las fechas especiales de San Valentín y Día de la Madre. El sector inició su desarrollo en el país desde mediados de los años setenta, mientras que las exportaciones empezaron mayormente en los años ochenta y noventa. Hoy el sector cuenta con más de 200 empresas que emplean a 30 mil personas, especialmente en las provincias de Pichincha y Cotopaxi y cuenta con una participación en el PIB del 0.71%. (Expoflores, 2018)

Estados Unidos es el principal destino de las flores ecuatorianas, con el 48% del total exportado, seguido de la Unión Europea, con el 20%, y Rusia, con el 14%, mientras que el 18% restante se distribuye en otros mercados. Ecuador exporta 98 por ciento de sus flores, porque no cuenta con mercado nacional. La floricultura puede ser buen negocio para todos, pero necesitamos que el pequeño productor se convenza de que puede tener mayor productividad con nuevas variedades y vender a mejor precio, estructurando sus políticas de mercado e implementando un correcto y eficiente uso de los recursos, a nivel local las empresas productoras más relevantes han visto la necesidad de dar un vuelco de 360°, en cada uno de sus procesos tanto a nivel gerencial como operacional.

Los floricultores ecuatorianos se caracterizan por contar con una estrategia comercial única, que implica que un alto número de productores y florícolas pequeños busquen estar a la vanguardia de los mercados, y tengan la capacidad de proveer flores a 116 países. (Expoflores, 2018)

La tecnificación del sistema de riego, el control de plagas, el manejo de temperatura en los invernaderos, el control de calidad y el manejo de inventarios son algunas de las estrategias adicionales. (Cruz, 2014)

Con el plan de gestión administrativa y comercial que se propone en este trabajo, enfocado en los problemas y necesidades encontrados en Natbeauty, lograremos dar una guía a los empresarios locales para mejorar su capacidad de respuesta ante las adversidades del mercado.

### **Administración y Gerencia**

La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins S. y., 2014). El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, planificando, organizando, dirigiendo y controlando, el correcto manejo a través de sus administradores, logrará obtener los resultados esperados.

## **Marketing y Ventas**

Para (Caballero Sánchez , 2019), define: El Marketing identifica las necesidades insatisfechas y deseos de los consumidores, explora, crea y entrega valor con el objetivo de conseguir la satisfacción de las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio.

El marketing está principalmente enfocado al cliente por lo que requiere de numerosos estudios sobre el comportamiento de los mismos, en cuanto a necesidades, tendencias, cambios en los gustos, hábitos de compra y modificaciones generales en la sociedad que afectan al consumo.

## **Recursos Humanos**

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Para (Junquera & Fernández Sánchez, 2014), denomina como: “El capital humano es valioso, si posee las competencias necesarias para llevar a cabo las actividades, si están comprometidos con la empresa. Los empleados comprometidos se sienten orgullosos y satisfechos por pertenecer a la organización, lo que mejora su motivación y potencia su lealtad a la misma, todo esto repercute favorablemente en la rentabilidad empresarial”.

## **Operación y Logística**

Es importante para la empresa poder controlar las actividades asociadas a su operación logística, teniendo claro conocimiento y visibilidad del comportamiento de los costos de ejecución de estas, relacionados a los niveles de eficiencia generados por los procesos logísticos, todo esto con el fin de encontrar puntos clave que permitan optimizar los costos a través de la cadena de abastecimiento, para incrementar la competitividad de la empresa en función de ser más rentable en su operación sin perder mercado. (Mora Garcia, 2016)

Los autores tratan temas como la planeación de la cadena de suministro, diseño de la red de distribución con un enfoque personalizado, planeación de la demanda y la oferta; administración de inventarios y redes de transporte. La obra es una referencia obligada para académicos y profesionales en logística y cadena de suministro.

## CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se enfoca al sector florícola, en la empresa Natbeauty S.A. del cantón Pedro Moncayo, Parroquia Tabacundo, ya que esta, tiene falencias y debilidades en su gestión administrativa y comercial.

Al ser una empresa joven en el mercado, debe competir con gigantes en esta actividad comercial, por lo tanto, la gerencia general vio la necesidad de realizar un análisis a sus procesos en las áreas administrativa y ventas, ya que estas son parte fundamental en el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

En el capítulo 1, nos enfocamos en la empresa, se contextualizará la problemática de la investigación desde la visión macro, meso y micro. Se plantean interrogantes que buscan determinar las causas y efectos del problema. Se plantea el problema, se precisan las variables, objetivos generales y específicos y la justificación del porque se realiza esta investigación.

En el capítulo 2, se sustentará la metodología utilizada, las técnicas que permitieron la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, se realizará el diagnostico situacional de la empresa tanto interno como externo.

En el capítulo 3, presentaremos la propuesta de un Plan de Gestión Administrativo y Comercial para fortalecer la Competitividad de la empresa florícola Natbeauty s.a., en la parroquia Tabacundo, cantón Pedro Moncayo.

Mientras que en el término de la investigación, plantaremos las conclusiones y recomendaciones, interrelacionando las dos variables dependiente e independiente.

✓ En Administración y gerencia, para poder realizar este trabajo investigativo se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa quien especificó la necesidad de implementar un plan de gestión para las áreas administrativas y de ventas, en la primera con la finalidad de mejorar la productividad y eficiencia en el personal administrativo, realizar y especificar las funciones y competencias de cada puesto de trabajo y en la segunda, realzar el posicionamiento en el mercado, mejorar el precio promedio e incrementar sus ventas sin sacrificar la calidad del producto.

✓ En marketing y ventas, la falta de dirección y liderazgo, políticas y comunicación efectiva en el departamento de ventas dificulta el logro de las metas de venta ocasionando pérdidas debido a la falta de información sobre el producto a ofrecer.

✓ En lo que es recursos Humanos, la permanente rotación de personal provoca pérdida de recursos y la inconsistencia de la calidad de los procesos, debido a mantener personal no capacitado.

La ausencia de formalidad en la jefatura de Recursos Humanos, genera políticas erróneas de contratación y ausencia de estímulos para el personal.

Desde hace mucho tiempo se trata de reclutar, capacitar y desarrollar el personal preciso para la disposición de grupos de trabajos competitivos, es por esta razón que las empresas han comenzado con la reflexión del Talento Humano como su capital más significativo y la considerada administración de los mismos como una de sus ocupaciones más decisivas. (Chiavenato I. , 2017)

✓ Operación y logística, la debilidad de este departamento, se encuentra también en el proceso logístico y operacional, no solo en el área de almacenamiento sino también en el área de compras, por lo que se requiere un especial cuidado en el control y rotación de inventarios. Se ha procurado capacitar a todos los responsables de acuerdo a sus funciones, es decir; disponer de las competencias necesarias para elaborar, y saber cómo estructurar qué elementos se pueden integrar para destacar los procesos y las actividades claves, conociendo con detalle las especificidades propias del sector.

## **ESTRATEGIAS GERENCIALES**

Las estrategias es el modo en que la empresa va actuar para alcanzar sus objetivos generales, y cuáles van a ser las ventajas sobre los competidores en algún aspecto importante. (Maldonado, 2016)

De igual manera podemos argumentar que los directivos de las empresas deben estar capacitados para desarrollar estrategias que estén alineadas a los objetivos y que permitan determinar las actividades a ejecutarse con el único propósito de llegar a la meta planificada con antelación.

A su vez, (Sonia Ethel Duran, 2017). Señalan al término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Los gerentes actuales deben realizar un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique, consolidando el sentido de pertenencia entre todos los miembros de la organización.



Para concluir afirmamos que todas las estrategias dentro de una organización o empresa, no importa la actividad a la que se dedique, están encaminadas a lograr los objetivos, comprometiendo a todos los integrantes e involucrados, pues se busca el bien común.

## **SITUACIÓN PROBLÉMICA**

Este proyecto de investigación destaca los aspectos relevantes de la empresa, para desarrollar una adecuada gestión administrativa que puede reflejarse en un conjunto de actividades con la finalidad de criticarla y adoptar decisiones estratégicas que la lleven a obtener las correspondientes utilidades para la empresa y sus colaboradores.

En el planteamiento del problema y en la descripción de la situación problema, se expone los argumentos teóricos y empíricos que soportan las causas y consecuencias de ella, y qué implica no resolverlas. (Lema González, 2016)

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La empresa Natbeauty S.A., no cuenta con políticas ni procedimientos establecidos correctamente en las áreas administrativas y de ventas, por lo que requiere analizar, diagnosticar y mejorar cada uno de los procesos administrativos y comerciales.

Los problemas logísticos tienen por consecuencia, la pérdida de participación en los mercados actuales y esto repercute al volumen de ventas.

Plan de Gestión Administrativo y Comercial para la empresa florícola Natbeauty S.A., en la parroquia Tabacundo, Cantón Pedro Moncayo.

## **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

### **a) Misión**

Lograr los más altos estándares de calidad de producción, reducir el impacto ambiental, promover prácticas de comercio justo y estar preocupados por nuestros empleados. (Anniroses, 2017), es la misión establecida por la empresa, se deberá revisar y reestructurar de ser necesario, en base a los objetivos de la empresa.

### **b) Visión, Políticas y Valores Corporativos**

La empresa no tiene una visión establecida, no posee valores y políticas corporativas, por lo que se recomienda a través de esta investigación crearlas e implementarlas, las mismas le

permitirán tener una estructura corporativa organizada y bien definida que en la actualidad no posee, ya que al ser una empresa familiar, existen pugnas de poderes y roles no definidos acorde con la funcionalidad de cada responsabilidad en los departamentos administrativo, comercial y producción, además de su gerencia general y financiera.

## **MÁRKETING Y VENTAS**

### **c) Precio**

A raíz de la crisis del 2014 en todo el sector floricultor el precio promedio por variedad fue variando de acuerdo al mercado, clientes y variedades, siendo esta empresa el 90% ruso y habiendo caído considerablemente la economía de Rusia y algunos países de Europa, el poco mercado alternativo con el que contaba limitó la variación del precio aún en temporada.

### **d) Plaza**

Antes del 2014 el 90% del mercado era ruso, después de la recesión económica, se abrió mercados alternos a otras partes de Europa, América y Centro América, para poder mantener la sostenibilidad en el mercado, actualmente este está dividido 63% Rusia, 12% EEUU y 25% otros.

### **e) Producto**

El producto estrella son las rosas de exportación con diversidad de colores, y como productos secundarios se encuentran los boquete y tinturados, esto ha permitido competir con los exportadores más grandes del país y dentro del mismo Cantón, aunque a nivel internacional ha perdido posicionamiento, puesto que la calidad del producto bajó en un 55% y la reputación.

### **f) Promoción**

La empresa ha recurrido a estrategias de marketing que han resultado altas en sus costos pero débiles o nulas en los resultados, hasta cierto punto, solo han servido para resaltar los atributos y encantos personales por encima de la necesidad de la empresa, por tal razón se requiere de manera urgente realizar una reestructuración del área de comercialización y sus procesos. (Anniroses, 2017),

## **RECURSOS HUMANOS**

### **g) Políticas de contratación**

En cuanto al programa de contratación la empresa no posee una política definida, muchas veces se contrata personal no idóneo para el área o puesto de trabajo, por la necesidad del momento, y no con las técnicas que permitirán elegir y fortalecer los equipos que cada departamento requiere.

### **h) Capacitación**

El programa de capacitación esta realizado de acuerdo a las exigencias de las entidades que le regulan, más no a la necesidad del recurso humano y de la empresa.

### **i) Desempeño**

No cuenta con un programa bien estructurado de evaluación del desempeño, que permita obtener datos reales del desenvolvimiento de cada puesto e individuo y a través de este planificar las capacitaciones y crear políticas de incentivos, mejorando el compromiso de los equipos de trabajo y el sentido de pertenencia al ser tratados como parte importante del crecimiento y sostenibilidad de la empresa que en la actualidad se ha perdido.

### **j) Seguridad Laboral**

Todas las pertinentes de acuerdo a la calificación de riesgo de la empresa, en este caso al tratarse de una empresa florícola, se considerada de alto riesgo, por lo tanto debe cumplir con lo expuesto en la ley con finalidad de salvaguardar la integridad de sus trabajadores, debiendo presupuestar y destinar un rubro para todo lo concerniente a la seguridad no solo de los colaboradores sino también de la empresa.

### **k) Remuneración e Incentivos**

La empresa no realiza por medio del análisis del perfil competitivo y la valoración de cada puesto las evaluaciones de desempeño con las que podrá establecer justamente un programa de remuneraciones e incentivos que pueda fidelizar y comprometer a los empleados o trabajadores en la meta de empresa que será aumentar su competitividad y rendimiento.

## **OPERACIÓN Y LOGÍSTICA**

### **l) Transporte**

Se ha contratado servicios particulares los mismos que en varias ocasiones son la causa de problemas posteriores al despacho de la carga, además de exponer a la empresa a riesgos por la inseguridad que genera el exceso de confianza.

#### **m) Inventario**

La logística en el departamento de compras debe ser más organizada, dando prioridad a los requerimientos solicitados por cada departamento o áreas de acuerdo a la necesidad del momento, sin la absurda idea de estoquear materia prima por más del tiempo planificado.

#### **n) Clientes**

La cartera de clientes se ha debilitado en relación a los dos años anteriores, a causa de la desorganización y falta de estrategias por parte de la Gerencia de Comercialización, y el apoyo frecuente de todos los ejecutivos del área, a más de la recesión económica global, se encuentra la informalidad del negocio en cuanto a captación de nuevos clientes de los que no se tiene las debidas referencias o antecedentes comerciales.

#### **o) Proveedores**

La cadena de proveedores es otro “talón de Aquiles” de la empresa, ya que con muchos no existe una negociación correcta y no se tiene implementado políticas de proformas para análisis de precios y se termina por elegir al menos indicado ya que a la larga nos ocasiona problemas en la calidad del producto final.

### **JUSTIFICACIÓN**

Partiendo del análisis realizado a través de la entrevista hecha al Gerente General, proponemos un Plan de Gestión Administrativo y Comercial para la empresa florícola Natbeauty S.A., en la parroquia Tabacundo, Cantón Pedro Moncayo.

Con la finalidad de hacer más eficiente todos los procesos a través de una buena administración gerencial, definiendo procedimientos, procesos y estrategias, con las cuales se logrará optimizar recursos, permitiendo a demás fortalecer las áreas críticas investigadas.

El planteamiento del problema nos da la oportunidad para implementar este plan de gestión administrativa y comercial, mejorar los procesos y obtener un valor agregado en el producto final, además de la fidelidad de los clientes pues estos se vuelven cada a vez más exigentes y la competencia más creativa, por esta razón la empresa pretende reestructurar sus procesos, áreas y si es preciso las direcciones ejecutivas, operativas, y todo lo que esté impidiendo el desarrollo de la empresa.

## **IDEA DEFENDER**

¿El plan de gestión administrativo y comercial, permitirá fortalecer la competitividad en la empresa florícola Natbeauty s.a.?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Proponer un Plan de Gestión de Administrativo y Comercial para la empresa florícola Natbeauty S.A., en la parroquia Tabacundo Cantón Pedro Moncayo.

### **Objetivos específicos**

- 1). Analizar las bases teóricas y conceptuales de los procesos administrativos y comerciales.
- 2). Realizar un diagnóstico de los procesos en las áreas administrativas y ventas de la empresa florícola Natbeauty S.A.
- 3). Diseñar un Plan de Gestión de Administrativo y Comercial para fortalecer la competitividad de la empresa florícola Natbeauty S.A., en la parroquia Tabacundo Cantón Pedro Moncayo.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIA

#### 1. ADMINISTRACIÓN

La Administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas. Por lo tanto a través de un líder que guie hacia los resultados, la organización puede obtener la rentabilidad esperada. (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2014). La administración es coordinar y optimizar los recursos, con el fin de lograr los objetivos de la forma más eficiente.

El administrador es la persona que en una organización tiene una autoridad formal reconocida y otorgada por esta, el poder de influir sobre otros para que realicen sus actividades. (Maldonado, 2016). Por lo tanto, debe tener la capacidad para obtener resultados, utilizando todos los recursos de forma eficiente.

Por su parte (Gacia, y otros, 2017) expresan en su investigación que: “El Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz, se conoce como administración”. A partir de esto, la organización debe contar con personas que sean responsables y se comprometan en servirle para alcanzar sus metas.

Mientras que (Maria de Guadalupe, 2016), define que: La importancia de la administración es el éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya ésta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales e instalaciones; también indica los obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se detecten.

Sobre las bases de las ideas expuestas, se puede decir que la administración permitirá a una empresa tener una estructura legal y organizada, planificando, controlando para una toma de decisiones más efectiva. A través de una estructura sólida y la objetividad de la alta gerencia la empresa se empoderará.

#### 1.1 GERENCIA

De acuerdo a la teoría de (Lazzati, 2016). La Gerencia significa mantener funcionando el sistema existente, planeando, presupuestando, organizando, administrando personal,

controlando, y resolviendo problemas. En todas las empresas u organizaciones, deben existir entes de control, alguien con la capacidad de influir en los demás, dar a conocer las estrategias para en equipo lograr las metas.

Mientras que en la investigación realizada por (Acevedo, 2014), la gerencia es quien encamina la estrategia estableciendo procesos al interior de la organización que establezcan actividades diferenciadoras que respondan efectivamente a las demandas y necesidades de los consumidores. Es decir, la gerencia es la indicada para cumplir con los objetivos y estrategias con las cuales la empresa alcanzará los resultados esperados, además de armar un gran equipo de colaboradores capacitados y comprometidos en esta misión.

En la actualidad, los mercados generan mayores demandas y exigencias, por lo tanto es importante que las empresas tengan niveles de jerarquización que les permita dirigir todas sus actividades al cumplimiento de los objetivos, esto no sería posible si no existiera un nivel donde su trabajo exclusivamente corresponda a la toma de las decisiones, la definición de los lineamientos que se deben seguir para el logro de los objetivos establecidos, y por sobre todo la responsabilidad que asumen al pertenecer a dicho nivel. (Gerenciando, 2019)

Dentro de la presente investigación, se plantean la creación, modificación e implementación de las variables independientes que permitirán fortalecer la competitividad dentro del mercado florícola a la empresa Natbeauty S.A.

### **1.1.1 La Misión**

Según (Maldonado, 2016), La misión es la que define la razón de ser de la empresa, es una declaración de principios, la razón que justifica la existencia de la empresa. Forma parte de su cultura, su sistema de valores y creencias. Argumentando lo anterior, la misión depende de la actividad, entorno, recursos, población y mercado de la empresa ya que se justifica la esencia del ser de la misma.

Completando esta definición, (Montesinos F. A., 2017) en su investigación dice: La misión en el ámbito de una empresa, organización o institución supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar, viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad. Por lo tanto a través de la misión la compañía busca alternativas que permitan cumplir y satisfacer las necesidades o requerimientos de sus clientes consiguiendo de esta manera fidelizarlos.

Por lo expuesto concluiremos que la misión es la proclamación de ser de la empresa, identifica quienes somos, que papel cumplimos, como aportamos al crecimiento y desarrollo comercial, define la naturaleza del negocio.

La importancia de la misión para la empresa es la definir y representar el por qué y para qué existe la organización, además todas las líneas laborales se trazarán en relación a estas definiciones. Según (Kotler & Armstrong, 2013). La misión es considerada por como un importante elemento porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

#### 1.1.1.1 Características para desarrollar la misión

Según, (Kotler & Armstrong, 2013) la misión debe ser breve, concisa, de fácil captación y recordación; es flexible y creativa, motivante y desafiante.

#### 1.1.1.2 Los pasos para crear la misión

Responder las siguientes preguntas:

- **¿Quiénes somos?** Es decir, cuál es nuestra identidad. Por ejemplo: “somos una empresa peruana”, “somos una organización joven”.
- **¿Qué hacemos?**Cuál es nuestra tarea: “somos una empresa peruana dedicada al desarrollo de software”, “somos una organización joven que brinda asesoría financiera”
- **¿Para quién trabajamos?** Se refiere a quiénes son nuestros clientes: “somos una empresa peruana dedicada al desarrollo de software para organizaciones financieras”, “somos una organización joven que brinda asesoría financiera a personas que van iniciar un negocio”
- **¿Por qué lo hacemos?** Se refiere a nuestros valores, principios y motivaciones. Por ejemplo: “somos una empresa peruana dedicada al desarrollo de software para organizaciones financieras, buscamos la excelencia en nuestros productos”, “somos una organización joven que brinda asesoría financiera a personas que van iniciar un negocio, en el marco de la transparencia, la lealtad y la búsqueda del desarrollo”.

#### 1.1.2 La Visión

De acuerdo a (Hernández, 2014) la visión es el enunciado que expresa hacia donde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe así misma en el futuro. Por lo tanto una empresa debe contar con la visión ya que proporciona un propósito,



una meta hacia el futuro, la visualización hasta dónde quiere llegar la empresa y como satisfacer los requerimientos de sus clientes.

En la investigación realizada por (Hernández, Cardona, & Del Rio, 2017). Expresan "Las organizaciones deben incluir en la visión las innovaciones tecnológicas, para que sus clientes tengan conocimiento de todos los recursos utilizados para el desempeño y desarrollo de sus productos o servicios, así brindan más credibilidad y confiabilidad hacia la empresa. Por medio de la visión las empresas u organizaciones dan a conocer sus proyecciones, brindando la seguridad que el cliente requiere.

Para (Maldonado, 2016), La visión se define y describe la situación futura que la empresa desea tener. Por esta razón es importante que la empresa cuente con una visión clara y bien estructurada, así podrá ofrecer a sus clientes potenciales alternativas que le aseguren una buena elección.

La afirmación anterior nos permite decir que la visión es importante porque sitúa a la empresa entre el presente y un futuro que parece no tener fin, un camino en el tiempo que se tiene que recorrer con el atractivo de que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa.

#### **1.1.2.1 Proceso para construir la visión**

(Jack, 2015) Ofrece una propuesta del proceso para construir la visión de la empresa, y los pasos serían:

Hacer inventario y comprender el estado actual de la organización, analizar y responderse:

- ¿En qué negocio estamos metidos?
- ¿Cuáles son los principios actuales de la organización?
- ¿Quiénes son los accionistas más importantes?
- ¿Están siendo satisfechas sus necesidades?
- ¿Qué desarrollos futuros podrán afectar a la visión?
- ¿Cuáles son algunos de los escenarios futuros?

Conociendo que su propósito, es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado, la empresa debe enfocarse en las siguientes características.

- ❖ **Visualizable.** - Tener una imagen de la clase de empresa y la posición en el mercado que se esfuerza en conseguir.
- ❖ **Direccional.** - Mirar hacia adelante; describe el camino estratégico y las clases de cambios de producto, mercado, cliente, y tecnología que ayudarán a la empresa a prepararse hacia el futuro.

- ❖ **Deseable.** - Que genere motivación e interés.
- ❖ **Alcanzable.** - Que abarque objetivos realistas y aplicables.
- ❖ **Enfocada.** - Debe ser clara y explícita, para que sirva de guía en la toma de decisiones y asignar recursos.
- ❖ **Flexible.** - No es una declaración eterna; debe ajustarse de acuerdo al cambio de las circunstancias del producto, mercado, cliente y tecnología.
- ❖ **Comunicable.** - Fácil de transmitir y explicar a los miembros involucrados.

### 1.1.3 La Política

Según (Maldonado, 2016), Las políticas recogen todo aquello que la organización ha ido aprendiendo con el paso del tiempo. Por ello, las políticas, en función de su efectividad o no, podrán cambiarse, lo que suele provocar dificultades de adaptación por parte del personal. De igual manera con las políticas empresariales se dan una serie de reglas y directrices acerca del comportamiento que se espera de los empleados de la empresa.

Mientras que (Alles, 2015) hace referencia: Las políticas son importantes porque hacen referencia a normas o reglas internas de funcionamiento que deberán cumplir todos los integrantes de la organización, son definidas por cada empresa en función de su cultura y costumbres, respetando las leyes de cada país y/o región. La política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos medios (Jefes y Supervisores) elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos y el compromiso de todo el personal.

A lo anteriormente citado concluimos en términos más prácticos, que la política empresarial constituye las directrices del negocio que deben ser divulgadas en cada uno de los niveles del mapa corporativo y que, asimismo, deben ser acatadas por la totalidad de sus integrantes.

#### 1.1.3.1 Tipos de Políticas

(Bernal, 2015) Existen varios tipos de política en función de su alcance:

- a) **Políticas generales:** Una buena política general deberá ser acorde con la estrategia fijada por la empresa y servir de referencia para la elaboración del resto de políticas departamentales y específicas.
- b) **Políticas departamentales:** Son los principios a seguir de cada departamento o servicio. Las más comunes son la Política de Calidad, Medioambiental, Prevención de Riesgos Laborales (PRL) o de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Política

sobre Responsabilidad Social Corporativa, la Política de Gestión de Cambios, entre otras.

- c) **Políticas específicas:** Este último tipo de políticas son principios fijados para actividades y proyectos concretos hechos a medida de los mismos.

#### **1.1.4 Valores**

(Maldonado, 2017), Los valores corporativos radican en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. Es decir son características propias de las personas y de los grupos pertenecientes a la empresa, permiten guiar la conducta de los individuos, son de gran utilidad para llegar a cumplir los objetivos establecidos y llegan a formar parte de la cultura organizacional.

(Ruiz Lozano & Araque Padilla, 2015). En la investigación realizada exponen que se debe poner de manifiesto los valores corporativos o éticos en la gestión de las empresas y organizaciones. Por medio de los valores corporativos, se puede hacer eficientes los resultados, comprometiendo y estimulando el sentido de pertenencia entre sus miembros.

La toma de decisiones empresariales está estrechamente ligada a los valores que se desea transmitir tanto al exterior como a nivel interno, he ahí donde radica la importancia de los mismos. (Isdi, 2016). Concluyendo con lo citado, los valores son las pautas que permiten regular la convivencia entre todos los miembros de una empresa que buscan fines comunes, reconociendo además que son estos los que permiten impulsar los resultados detectando qué valor puede limitar o apoyar el éxito de la misma.

#### **1.1.5 Objetivos**

Según (Maldonado, 2016), Los objetivos son las guías para poder cumplir la misión. De acuerdo a lo expuesto los objetivos permiten a la empresa tener una guía en la cual apoyarse y determinar la funcionalidad sobre la cual plantear sus metas.

Mientras que para (Guillaume & Anne, 2016), Todos los objetivos deben responder a los criterios SMART, y que conviene más bien utilizarlos como líneas directrices.

Estos hacen referencia a cinco conceptos que hay que tener presente constantemente cuando se fijan objetivos para validar su pertinencia.

(Byham & Wellins, Tu primer trabajo como líder, 2017), definen los siguientes criterios para escribir bien estas metas y deben poseer cierta estructura o características que le permitan considerarse un objetivo inteligente` SMART`

**Específico:** Enfocar un área específica para la mejora.

**Medible:** cuantificable, o al menos, que tenga un indicador para monitorear su progreso.

**Asignable:** especificar quién lo hará.

**Realista:** especificar los resultados que realmente se pueden lograr en función de los recursos disponibles.

**Enmarcados en un periodo de tiempo:** especificar cuándo los resultados pueden ser logrados.

## 1.2 GESTIÓN DE MARKETING Y VENTAS

### 1.2.1. Marketing

(Kotler & Armstrong, 2013). Definen el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. El marketing, así, va a contar necesariamente con estas dos etapas: el marketing estratégico y el marketing operativo dentro del cual se encuentra el marketing mix, se concreta en la planificación de las denominadas 4ps (producto, precio, plaza, promoción). Por medio de un plan de marketing bien estructurado la empresa puede conseguir posicionamiento y Fidelización de los clientes, con el primero se establecerá y fortalecerá entre la competencia y el segundo permitirá diferenciarse con un producto de calidad y funcionalidad que busca el cliente.

(Rizo-Mustelier & Villa-Tabares, 2017). La comercialización es la estrategia que hace uso de la psicología humana, representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La decisión de la comercialización involucra cuatro componentes: cuándo (momento), dónde (ubicación geográfica), a quién (mercados meta) y cómo (estrategia de comercialización). Añadiendo a lo citado, la gestión del marketing en la empresa, si es verdad que no siempre garantizará los resultados esperados, permitirá y apoyará en el proceso de promocionar un producto.

La importancia del marketing en las empresas, ya que apoyan en la definición de nichos de mercado a los que se dirigen directamente. Así, si la empresa logra conocer y entender al consumidor al cual se dirige, ofreciéndole la calidad que busca, creará una fuerte relación con él y sus ventas aumentarán notablemente. (Asesores, 2016).

### **1.2.2. Ventas**

(Torres Morales, 2014), manifiesta que la venta es una acción que se genera de entregar un bien o servicio a cambio de dinero; por lo tanto, la venta se realiza a través de la interrelación entre vendedor y comprador, la empresa oferta productos o servicios mientras que el comprador da a cambio un dinero para recibir el producto o servicio requerido. Así mismo se busca mantener esa interrelación con la satisfacción del cliente, por lo que parte fundamental del buen vendedor es cumplir con lo que le oferta al cliente, sin caer en engaños que le puedan costar la credibilidad y confianza del cliente.

(Diaz J. A., 2014). Comercializar o vender se traduce como el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner, en el lugar indicado y en el momento preciso, una mercancía o servicio para que los clientes que conforman el mercado, lo conozcan y consuman. De acuerdo a lo expuesto se debe, innovar las estrategias que se utilizan en las ventas, ya que existe mucha competitividad entre empresas, además del avance tecnológico que permite al cliente optar por otras opciones de acuerdo a sus requerimientos.

La importancia del departamento de comercialización en una empresa dará como resultado el éxito o fracaso en la venta de un producto, está ligado directamente con la estrategia de ventas, es por ello que al iniciar o reestructurar cualquier negocio debemos preguntarnos cuál es el valor que nuestro producto/servicio le dará al cliente final. (Coaching, Consultoría, 2018).

Las ventas en la organización son importantes ya que beneficia a las dos partes, pues fideliza la relación entre ellos de acuerdo cómo se desarrolle la negociación, el ambiente y el conocimiento sobre el producto.

Como conclusión para tener los resultados esperados en cuanto a ventas, se debe conocer bien y con exactitud la necesidad del cliente, además es fundamental un servicio y atención esto conquistará al cliente para lo cual debe este cumplir con las siguientes características:

- Tratar a los clientes con cortesía, amabilidad y contestar todas las preguntas de manera verás.
- Ser flexibles, aceptar los cambios y los puntos de vista divergentes.
- Solucionar conflictos y utilizar el diálogo como alternativa.

### **1.2.3. Precio**

(Kotler & Armstrong, 2013). Definen al precio como “La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio”. Es decir, el precio del producto o servicio es el

que va a permitir que la empresa genere los ingresos con los cuales realizará su respectiva evaluación para conocer el nivel de la rentabilidad, después de sus costos y gastos.

De acuerdo a lo expuesto en la investigación, todas las empresas persiguen beneficios económicos, y consideran al precio como uno de los más importantes ya que brindará al consumidor la oportunidad de evaluar entre el valor que pagó, vs el beneficio que obtuvo.

### 1.2.3.1. Factores que influyen en la Fijación de Precios

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas. Por lo tanto una política de precios racional, se debe a las diferentes circunstancias del momento, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizado, combinado con las áreas de beneficio indicadas que deben estar equilibradas entre sí.

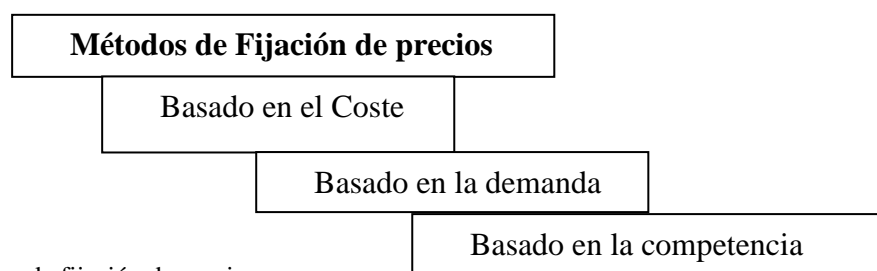
Áreas Internas	Áreas Externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes</li> <li>• Cantidad</li> <li>• Precios</li> <li>• Beneficios fijados</li> <li>• Medios de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados</li> <li>• Tipos de clientes</li> <li>• Zonas geográficas</li> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Promoción</li> </ul>

Elaborado por: Autoras

Fuente: Marketing del Siglo XXI (Rafael Muñiz González)

Para (Córdova & Moreno, 2017), en su investigación afirma que la consolidación de una buena estrategia de fijación de precio es de suma importancia para cualquier actividad empresarial. Acercarse al precio correcto puede tener impacto. Incluso pequeñas mejoras pueden producir resultados significativos. De acuerdo a esto toda empresa precisa tener un precio que devengue el costo de producción, sin embargo nuestro objetivo principal es mejorar la calidad del producto, sin desmerecer la importancia de este para el desarrollo de la empresa.

Figura 1 Esquemas clásicos de fijación de precios



Fuente: Esquemas clásicos de fijación de precios  
Elaborado por: Las Autoras

El esquema de fijación basado en la medición de los costos internos de las firmas tanto fijos como variables, es en el que nos vamos a enfocar. Inicialmente, se espera que el precio del producto o servicio cubra los costos de producción y, además, genere un rendimiento a partir de un margen adicional que produzca dicha utilidad.

El precio basado en costos se representa por la siguiente ecuación:

$$\text{Precio} = (1 + \text{Margen de ganancia}) (\text{Costo variable unitario} + \text{Promedio costos fijos})$$

#### 1.2.4 Producto

Según (Marcial, 2015). El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal como años atrás. Es decir la compañía lo primero que debe hacer es identificar las necesidades de los consumidores haciendo que el producto los satisfaga, luego crear un conjunto mayor de beneficios, así brindar mayor satisfacción a los consumidores.

(Kotler & Armstrong, 2013). En su investigación definen al producto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, al mismo tiempo un producto cuenta con un ciclo de vida, definido como el curso de ventas y utilidades durante su existencia, tiene cinco etapas definidas: Desarrollo del Producto, Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia. Puesto que el producto final es la meta de todo un proceso este debe responder con las características específicas y cumplir con expectativa del consumidor ya que, de la satisfacción de este, tendrá éxito o fracasará en su intento.

##### 1.2.4.1 Herramientas Matriz BCG

Según (Leathem, Lebon, & Durand, 2014), Esta herramienta se usa para lograr el equilibrio de un portafolio de productos y posicionarlos en función del crecimiento de su segmento del mercado y su participación relativa, en un análisis estratégico con miras a diversificarse, esta matriz aporta un análisis útil en la toma de decisiones.

- a) **Estrellas.** - Un negocio estrella es aquel en el que la empresa es líder en un mercado de alto crecimiento. Pero esta posición de liderazgo no implicará necesariamente que la unidad estratégica de negocio reporte una generación de beneficios positivos para la organización, y deberá mantener su posición de liderazgo, haciendo frente a los ataques de la competencia.

- b) **Interrogantes.** - Esta es la situación habitual de la mayoría de aquellas unidades de negocio relacionadas con productos que acaban de ser introducidos en el mercado, que pretenderán incrementar paulatinamente su cuota de mercado para desplazar al líder.
- c) **Vacas Lecheras.** - cuando la tasa de crecimiento del mercado desciende por debajo del 10% el producto estrella se convierte en vaca lechera, siempre que la empresa mantenga su posición de liderazgo en el mercado. Se convierte normalmente en una fuente generadora de ingresos para la organización, ya que no es necesario realizar grandes inversiones para mantener la posición competitiva.
- d) **Perros.** - Esta tipología de negocios genera normalmente beneficios bajos o pérdidas, suelen consumir más tiempo de gestión del que realmente merecen, por lo que habrá que considerar su eliminación planificada.

Mientras que para (Martínez J. , 2015), La matriz BCG se divide en cuatro celdas, reflejando cada una de ellas una tipología diferente de unidad estratégica de negocio:

Tabla 1 Matriz BCG

MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN			
Tasa de Crecimiento del Mercado	ALTA	<b>ESTRELLA</b> Alta inversión y alta participación	<b>INTERROGANTES</b> Requieren mucha inversión
	BAJA	<b>VACAS LECHERAS</b> Generan fondos y utilidades	<b>PERROS</b> Baja participación y pocos fondos
<b>MATRIZ BCG</b>		ALTA	BAJA
		<b>PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO</b>	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Martínez J. 2015 (Marketing en la actividad comercial)

### 1.2.5 Plaza

(Marcial, 2015) Argumenta que la plaza comprende las actividades que coordina la empresa para poner al producto a disposición de los consumidores meta.

Las empresas trabajan exhaustivamente para llevar sus productos al mercado, utilizando los canales de distribución que consisten en un conjunto actividades realizadas por individuos organizados e involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor. El transporte de las flores a través de camiones con sistemas especiales de enfriamiento o refrigerado, debido a que es un producto que puede descomponerse y su calidad se observa en la frescura que desprenden.

Luego de esto se encuentra la consolidación de la carga, en el aeropuerto se recibe las cajas las cuales las almacenan en cuartos fríos para cuidar su estado, y las gestionan según el pedido,



seguido de esto se revisa la carga pasando por los controles de seguridad, antinarcóticos, y demás filtros que requiera la aduana, teniendo todo en orden la paletizadora acomoda y organiza la carga para su envío, y por último la carga ingresa al avión por destino y cliente. (Acosta, 2018)

### 1.2.5.1 Matriz de Ansoff

Por su parte (Leathem, Lebon, & Durand, 2014), define a esta matriz por objetivo de determinar cuál es la mejor estrategia de crecimiento, teniendo en cuenta los mercados y los productos. Cruza la oferta con los mercados actuales y considera así todas las posibilidades.

Se emplea sobre todo con un objetivo de crecimiento, considera que el camino de este pasa por la combinación entre los productos actuales y los de mercados nuevos. Ofrece cuatro opciones estratégicas para cumplir ese objetivo:

Tabla 2 Matriz Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Elaborado por: Autoras

Fuente: La Caja de Herramientas Mercadotecnia (Leathem, Lebon, & Durand, La Caja de Herramientas Mercadotecnia, 2014),

- a) **Penetración en el mercado:** En la estrategia de penetración en el mercado dependerá del nivel de consumo, frecuencia e importe de la compra.
- b) **Desarrollo del mercado:** En la estrategia de la extensión del mercado dependerá de la conquista de más consumidores al ampliar los mercados regionales e internacionales e, incluso al fijarse nuevos objetivos.
- c) **Desarrollo del producto:** La estrategia de desarrollo de productos nuevos, deberá basarse en la innovación de productos o servicios.
- d) **Diversificación:** La estrategia de diversificación puede decidirse cuando la empresa esté lista para diversificar los riesgos, cuando el servicio donde se halla no ofrezca más oportunidades, y el sector considerado resulte más atractivo.

### **1.2.6 Promoción**

(Clow & Donald, 2015). La imagen correcta es parte medular del éxito de una organización. Para promover la imagen deseada, el equipo de marketing debe tratar primero de comprender la naturaleza de la imagen actual de la empresa. Luego, las comunicaciones futuras se pueden adaptar para promover la imagen correcta. Estas comunicaciones llegan a todos los públicos, como los clientes, proveedores y empleados.

Al tomar decisiones sobre la imagen que se desea proyectar, los especialistas de marketing deben recordar cuatro cosas:

1. La imagen proyectada representa con precisión a la empresa y coincide con los bienes y servicios ofrecidos.

2. Es más fácil reforzar o rejuvenecer una imagen actual que es congruente con el punto de vista de los consumidores que cambiar una imagen bien establecida.

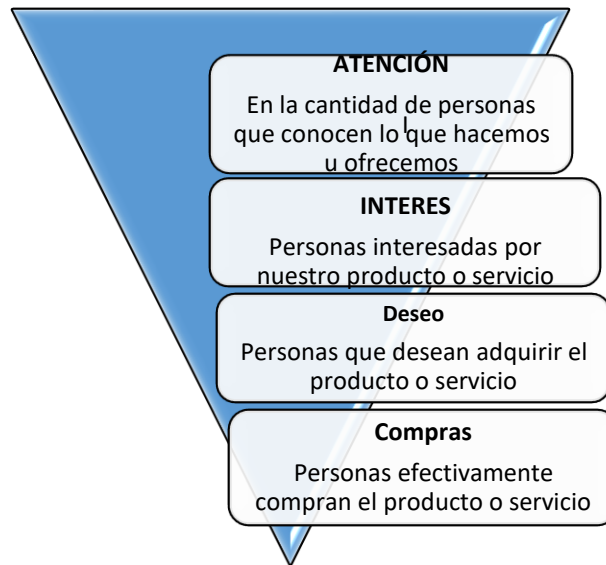
3. Es difícil cambiar las imágenes que la gente tiene de una empresa determinada. En algunos casos, no es posible modificar la imagen actual o tratar de crear una imagen completamente nueva.

4. Las reseñas negativas o críticas de la prensa pueden destruir con rapidez una imagen que tardó años en crearse. Se necesita mucho tiempo para restablecer o reconstruir la imagen de la empresa cuando la reputación de ésta ha sufrido daños. Las empresas deben comunicarse con los clientes actuales realizar un seguimiento postventa para analizar la satisfacción de los mismos y además de hacerles sentir que son parte importante del desarrollo y crecimiento de ella y de esta manera fidelizarlos. Y a los clientes potenciales darles la expectativa que lo que necesita, lo va a encontrar con todas las especificaciones requeridas, sin dejar al azar lo que desean comunicar.

#### **1.2.6.1 Herramienta Matriz AIDA**

Según (Espinosa, 2017), Las 4 etapas del modelo AIDA en marketing, que sigue un consumidor en todo proceso de decisión de compra, pero la relación con nuestro cliente no termina con la venta. La fidelización del cliente para obtener una repetición de compra, y el poder de prescripción que realizan los clientes satisfechos, son dos aspectos fundamentales para las empresas de éxito. El concepto AIDA supone que la promoción impulsa a los consumidores a lo largo de los siguientes cuatro pasos en el proceso de decisión de compra:

Figura 2 Matriz Aida



Elaborado por: Autoras

Fuente: (Espinosa, Modelo Aida Marketing, 2017).

- a) **Atención.** - el anunciante primero debe atraer la atención del mercado meta. Una empresa no puede vender algo si el mercado no sabe que ese producto o servicio existe.
- b) **Interés.** - la simple conciencia de una marca rara vez lleva a una venta. El siguiente paso es crear interés en el producto. Un anuncio impreso o un comercial de televisión no pueden señalar a los clientes potenciales todas las características y beneficios del producto.
- c) **Deseo.** - crear una preferencia de marca, de manera específica para convencer a los clientes potenciales de que el ese producto es la mejor solución para satisfacer su deseo.
- d) **Acción.** - algunos clientes potenciales del mercado meta pueden haber estado convencidos de comprar un producto, pero aún no habían hecho la compra real. Para motivarlos e emprender una acción continuar los anuncios para comunicar de forma más eficaz las características y beneficios.

La mayoría de los compradores que están involucrados en situaciones de compra de gran participación pasan por las cuatro etapas del modelo AIDA en el camino para hacer una compra. La tarea del promotor es determinar donde en la escalera de compra se localiza la mayoría de los consumidores y diseñar un plan de promoción para satisfacer sus necesidades.

### **1.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Según (Flores Villalpando, 2016) dice que: La Administración de Recursos Humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivar para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización. Podemos entonces argumentar a lo citado, que la administración de los recursos humanos es una tarea de retos y actitudes pues de esta capacidad dependerá el éxito del equipo seleccionado.

(Montoya Agudelo & Boyero Savedra, 2016). En la realización de su investigación gira en torno al valor que representa el recurso humano en la organización y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico. A través de una metodología de revisión documental, se abordan los temas de direccionamiento, planificación, calidad, participación y trabajo en equipo de los RRHH como aspectos determinantes en el éxito organizacional. Toda organización debe contar con un recurso humano capacitado, este a su vez debe conocer todo lo relacionado, no solo al cargo o puesto a desempeñar, si no a los objetivos y metas de la organización e involucrarse.

(Flores Villalpando, 2016), Es importante porque la administración de recursos humanos debe anticiparse a los hechos, su función no sólo consiste en reaccionar frente a las decisiones que dicta la Dirección General de la organización, también la apoya en el diseño de dichas estrategias basadas en la información sobre la realidad del personal y la visión de la organización. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

#### **1.3.1 Políticas de Contratación**

(Chiavenato I. , 2017). Afirma que la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. A partir de lo planteado por este autor, las empresas se han visto en la necesidad de realizar cambios profundos en la forma de contratar personas, profesionalizando sus áreas y dándoles un rol estratégico. Asimismo, a través de un adecuado programa de contratación podemos contar para

nuestro equipo de trabajo con los candidatos correctos que permitirán alcanzar los objetivos y metas.

De acuerdo a esta investigación. El proceso de admisión es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen. Para este y otros procesos, el área de recursos humanos se puede apoyar de técnicas y herramientas para reclutar, seleccionar, contratar e inducir, conformando el personal. (García, y otros, 2016). A todo lo expuesto, podemos reclutar en forma interna, es decir, personas de dentro la misma organización o empresa y darles la oportunidad de aplicar y demostrar sus conocimientos y habilidades, además del nuevo reto de otro cargo, o en forma externa, personas de fuera de la organización, mediante un proceso exhausto donde se elegirán los candidatos correctos.

(Chiavenato I. , 2017). Es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan en relación con el perfil buscado e, igualmente su posterior atracción. Por ello es fundamental la correcta definición de qué se está buscando, por un lado y cuáles son las reales expectativas de los, aspirantes por el otro. Acotando a lo citado por el autor, las empresas u organizaciones deben poseer un equipo capacitado y una base de datos actualizada para futuras contrataciones de esta manera ahorrará tiempo dentro de este proceso tan importante.

#### **1.3.1.1 Pasos para crear políticas de contratación**

Las políticas de contratación y estatus de empleo incluyen la relación de empleo del trabajador con la organización. Aquí es donde se definen la escala de pagos, título, ascensos y reseñas de desempeño. Estas políticas abarcan también prestaciones, derechos de los empleados y causas de finalización de contratos. Las políticas de contratación y empleo deben cumplir con las características siguientes:

- Procedimientos de contratación y orientación
- Título del cargo y sueldo
- Beneficios y deducciones
- Archivos de personal
- Evaluaciones de desempeño
- Ascensos
- Problemas relacionados con el trabajo
- Causas de finalización del contrato

### 1.3.2 Selección del Personal

Según (Maria de Guadalupe, 2016), en su libro “Administración de Personal”, El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. La selección del nuevo colaborador debe ser beneficiosa tanto para las partes interesadas, la empresa y colaborador, caso contrario el resultado final no será el esperado.

(Veintimilla Ruiz & Velasquez Beltran, 2017). Sustentan en la investigación que la selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión por cuanto a las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades. La empresa elige a los aspirantes con el mejor perfil, relevando los aspectos más destacados de cada individuo.

Según (Barceló, 2018) La selección de personal es importante para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, tiene seis características que debemos detectar en los candidatos antes de contratar. Sin duda la empresa deberá realizar una exhausta selección para obtener de ella los colaboradores idóneos que se convertirá en parte fundamental dentro del proceso productivo, mejorando la competitividad de cada departamento o área donde pertenecerá.

#### 1.3.2.1 Características de selección de personal

- **Actitud:** ¿Hay abundancia de ‘puedo hacerlo’ o desgana y el foco puesto en los obstáculos?
- **Inteligencia:** ¿Pueden hacer el trabajo o aprender rápidamente cómo hacer el trabajo?
- **Carácter:** ¿Cuáles son sus valores personales fundamentales?
- **Motivación:** ¿Son auto-motivados para lograr sus metas y las tuyas?
- **Experiencia:** ¿Qué han hecho en el pasado para prepararse para lo que usted quiere que hagan ahora?
- **Encajar:** ¿Encaja realmente en vuestra cultura, valores organizacionales, puede ayudarle a lograr su misión y avanzar en su visión?

### 1.3.3 Inducción del Personal

Mientras para (Chiavenato I. , 2017). Se define la inducción como: El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los

objetivo. De lo anterior podemos acotar que la inducción del personal es construir de manera positiva la relación laboral que empieza entre el nuevo empleado y la organización, es dar a conocer todo lo relacionado a su puesto o cargo, y que este se sienta dentro del contexto laboral, con toda la confianza que su aporte a la empresa será el mejor.

(Montoya & Cubero, 2018), Expresa en su investigación que el talento humano es fundamental para el mantenimiento y sostenimiento de un sistema de calidad, por tanto debe contarse con personal capacitado y evaluado en el desarrollo de las labores asignadas; frecuentes son las preguntas que nos hacemos al momento de ingresar, no obstante la inducción y la capacitación constante es un proceso clave y estratégico para el buen desempeño tanto del personal nuevo como del antiguo que pertenezca a la organización. La tarea de seleccionar y contratar a los trabajadores más aptos, termina con una buena inducción en la cual se dará a conocer todo lo que el nuevo colaborador necesita saber de la empresa contratante.

(Gerencie, 2017) La importancia de un exitoso programa de inducción, es que el mismo, no solo es para el personal que ingresa a la organización, sino también para todos sus empleados y trabajadores, ya que hacer periódicamente este proceso permitirá a la empresa realizar un feedback y de esta forma mantener actualizados los criterios, procesos, técnicas, etc.

#### **1.3.3.1 Tipos de programas de Inducción de Personal**

**1.-Orientación General:** En ésta, el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. Esta labor está a cargo del departamento de recursos humanos, éste proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones.

**2.-Orientación Específica:** Aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato.

#### **1.3.4. Seguridad Laboral**

La Constitución de la OIT establece el principio de protección de los trabajadores respecto de las enfermedades y de los accidentes del trabajo. Le considera como acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos, y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo. La seguridad es responsabilidad compartida tanto de las autoridades como de patrones y trabajadores.

La política de seguridad laboral debe revisarse constantemente, requiere de una inversión de capital y los responsables deben vigilar los fondos que justifiquen la inversión en seguridad.

Por lo tanto, la finalidad de la práctica de la salud ocupacional es promover y proteger la salud de los trabajadores. Eso implica mantener y mejorar su capacidad y habilidad para el trabajo, establecer y conservar un ambiente seguro y saludable para todos, así como promover la adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, teniendo en cuenta su estado de salud.

La salud y la seguridad de las personas son fundamentales para lograr una vida plena, un mejor desempeño laboral y el desarrollo de potencialidades en diferentes aspectos y ámbitos de su vida. Por ello, y para protegerlas, existen convenios internacionales y marcos jurídicos nacionales. (Ministerio de trabajo, 2018)

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas:

- La prevención de accidentes laborales
- La prevención de incendios
- La prevención de robos

#### **1.3.4.1 Marco legal**

Este programa está sustentado en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales.

#### **1.3.4.2 Normativa legal de seguridad y salud**

- Instrumento Andino (Decisión 584) y Reglamento del Instrumento (957)
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo – Decreto Ejecutivo 2393
- Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas
- Convenios OIT relacionados a la Seguridad y Salud ratificados por Ecuador
- Reglamento de Seguridad del Trabajo contra Riesgos en Instalaciones de Energía Eléctrica
- Fe de erratas s/n (a la publicación del acuerdo no. Mdt2015- 0141, instructivo para el registro de Reglamentos y comités de higiene y Seguridad en el trabajo del



ministerio Del trabajo del ministerio del trabajo, Efectuada en el registro oficial no. 540 De 10 de julio de 2015).

- Instructivo para el registro de Reglamentos y comités de higiene y Seguridad en el trabajo del ministerio del trabajo
- Acuerdo no. Mdt-2014-0243 (se reforma el acuerdo no. Mrl-2012-203, Manual de requisitos y definición del Trámite de aprobación del reglamento De seguridad y salud).

### **1.3.5. Remuneración e incentivos**

Según (Chiavenato I. , 2017), dice. La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización, cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración es la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas asignadas por la organización que lo contrató, a igual trabajo, igual remuneración, es un derecho irrenunciable del trabajador.

(Tena Sánchez & A. Noguera, 2016). En esta investigación los autores exponen sobre esta temática En el terreno de los incentivos laborales, si bien los modelos económicos de oferta de trabajo son numerosos, lo más habitual es que estos sean de tipo paramétrico, a saber, se supone que los trabajadores son individuos aislados que reaccionan a un determinado input en el mercado laboral.

(Herrera Hernández, 2015) Dice que: La Remuneración es un elemento esencial y de alta importancia, de la relación de trabajo que implica el pago en dinero o especie por la prestación de un servicio o trabajo ordenado. La importancia que tiene un buen programa de remuneraciones e incentivos dentro de la organización permitirá fidelizar a sus trabajadores y comprometerlo con el éxito de la misma.

Como conclusión podemos decir que el éxito de toda organización se constituirá mediante la formulación de planteamientos claros de sus objetivos y políticas, involucrando los sistemas de compensación salarial.

#### **1.3.5.1. Componentes de la Remuneración Total**

- a. Remuneración básica: Salario mensual o salario por hora
- b. Incentivos Salariales: Programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.

c. Beneficios: Casi siempre denominados remuneración indirecta, los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor, subsidio, transporte, etc.). (Meneses, 2019)

### **1.3.6. Capacitación**

Según (Chiavenato I. , 2017), define como: La capacitación es la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional, El resultado esperado es identificar cómo estos programas se han constituido en un factor clave para el desarrollo organizacional. (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014). Partiendo de lo anteriormente citado, La capacitación quiere decir que las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, mejorar su posición en el mercado, mientras que las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer profesionalmente, para mejorar su posición laboral, económica, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

(Jamaica González, 2016) En su investigación señala que una empresa dentro de las estrategias organizacionales se toma en consideración los programas de capacitación que debe tener el área de recursos humanos para mantener un capital intelectual acorde a las necesidades y retos que impone el cliente interno y externo. A través de la capacitación, retroalimentación y evaluación la empresa conocerá si el personal que contrató es el idóneo y debe o no continuar.

(Barrios, 2016) La importancia de capacitar el desarrollo de las personas, permite a la empresa elevar su nivel de competitividad para poder sacar todo el potencial de sus habilidades y transmitir el conocimiento sobre el tema a los trabajadores que ocuparan los puestos vacantes, otorgándoles una excelente capacitación para que puedan cumplir con todos los objetivos fijados.

#### **Alguno de estos beneficios son los siguientes:**

1. Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo
2. Aumenta la rentabilidad de la organización
3. Desarrolla una alta moral en los empleados
4. Ayuda a solucionar problemas
5. Reduce la necesidad de supervisión

6. Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
7. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
8. Facilita que el personal se identifique con la empresa

Como conclusión esto contribuirá al incremento de la productividad por eso cada trabajador es esencial dentro de la institución, la misma que debe motivar a los empleados esto servirá para que en el ámbito laboral se realicen las actividades de manera eficiente.

### **1.3.7. Desempeño**

De acuerdo a (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015). La Evaluación del Desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del individual o de equipos, es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. No obstante al evaluar el desempeño de sus colaboradores, la organización obtiene información para tomar decisiones, emprender acciones correctivas; si el desempeño no es satisfactorio, des la retroalimentación de las funciones hasta la desvinculación definitiva.

(Cancino, 2015) En su investigación expone: Que la gestión de recursos humanos destaca la relevancia estratégica del desarrollo del talento y la productividad de las personas para el logro de objetivos organizacionales, así como su vinculación con la estrategia corporativa. La evaluación de desempeño permite proyectar y potencializar el talento humano de la organización, sin la participación de la evaluación de desempeño, serían factores de difícil identificación dentro de la organización.

La importancia de la evaluación laboral como una herramienta cuyo fin es comprobar el grado de cumplimiento de las obligaciones que los empleados tienen a escala individual. Además, este instrumento es útil para determinar la existencia de alguna inconformidad por parte de los trabajadores en la organización. (Alveiro Montoya, 2017)

La conclusión al respecto es que la evaluación de desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en factor generador de cambios y herramienta dentro de la gestión gerencial.

## **1.4. OPERCIÓN Y LOGÍSTICA**

### **1.4.1 Logística**

De acuerdo lo expresado por (Ochoa A. , 2015), Tomar una decisión supone un avance hacia los campamentos superiores, no se obtienen los resultados esperados, se retrocede, se analiza

la situación y se planifica otra estrategia de mejora. Pero nunca se debe permanecer inactivo en, ya que vendrán otros expedicionarios y abrirán los caminos que dejamos por hacer.

A pesar de la relevancia y el alcance de esta función, entender qué es logística implica asumir que se trata de una actividad de nivel funcional, que no puede compararse con la gestión de la cadena de suministro, un concepto transversal y multidisciplinar, engloba además de la logística, otras funciones como:

Figura 3 Indicadores Gestión de Transporte

INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Costo de Transporte =	Costo de Transporte	%
	Valor de las ventas totales	

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Indicadores de gestión de transporte

#### 1.4.2 Operación

(Flamarique, 2017), La Logística es la administración del flujo de productos tangibles o intangibles desde la obtención de materias primas o su concepción hasta el consumidor final generando sinergias en la cadena de suministro para suplir una necesidad en el mercado. La administración de operaciones puede emplearse en varias áreas de la empresa, puede administrar los procesos productivos, integra las actividades para la producción de bienes o servicios, políticas, procedimientos, fórmulas, licencias, control, normas, legislación vigente, etc. Podemos añadir que los procesos dentro de una empresa permiten canalizar cada una de las actividades destinadas a la elaboración del producto final, por lo cual requieren de una atención primordial para que su ejecución tenga los resultados esperados.

(Mallar, 2014) En su investigación aclara que todo esto requerirá del estudio de acciones complejas y la aplicación de una metodología adecuada que utilice herramientas y técnicas de gestión para analizar las tareas que se realizan y diseñar desde allí, los nuevos procesos. Según lo expuesto por el autor; La empresa deberá tener la capacidad de interactuar con todos los involucrados y relacionarlos para que con los conocimientos y experiencia puedan participar en cada proceso.

Como se ha apuntado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que

se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran importancia por parte de las organizaciones y se convierten en la base estructural de las empresas y por eso que están presentes en los siguientes indicadores.

#### **1.4.2.1 Clientes**

(Kotler & Armstrong, 2013), define al cliente como: Personas con necesidades por satisfacer sus deseos; que gastan su dinero a cambio de un bien o servicio adecuado que ofrecen las organizaciones. Añadiendo a lo expuesto por el autor, los deseos de los clientes ayudan a los directivos de cada empresa a generar ideas para mejorar la calidad y precio de los productos y así tener mejor aceptación de los consumidores.

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

##### **a) Cliente interno**

Cliente Interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Es decir, en una organización donde todos somos a la vez proveedores y clientes, porque yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo

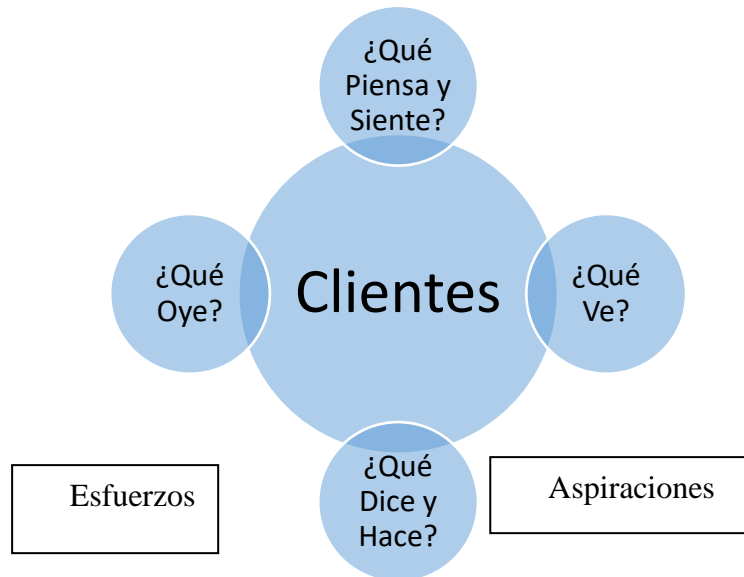
##### **b) Clientes externos**

El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio). La manera en que el cliente externo retribuye la satisfacción de una necesidad es el dinero, sin saber que es a través del esfuerzo físico y mental que se realiza. (Meetlogistics, 2015)

### 1.4.2.1.1 Cómo conocer a los clientes

**El Mapa de Empatía:** Es una herramienta creada para que las empresas puedan entender a sus clientes como personas, conociendo sus necesidades, miedos, frustraciones los elementos del entorno que tienen influencia sobre sus decisiones.

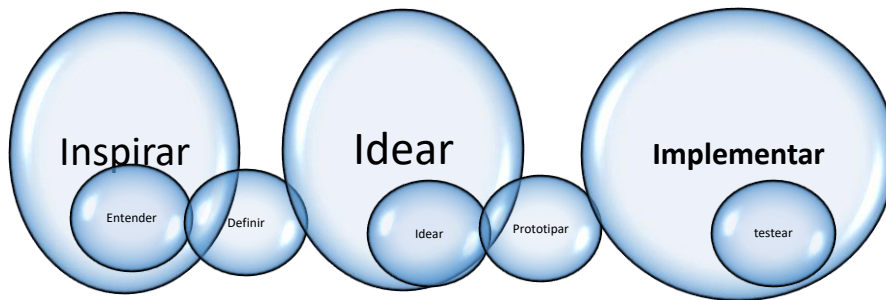
Figura 4 Mapa de Empatía



Elaborado por: Autoras  
Fuente: (Prim, 2019)

**Pensamiento de Diseño:** es una metodología para el desarrollo de productos que se caracteriza por incluir de manera activa a los clientes como parte del proceso.

Figura 5 Pensamiento de Diseño



Elaborado por: Autoras

Fuente: (Net, 2017).

#### **1.4.2.2 Proveedores**

La gestión de proveedores es clave en los procesos de toma de decisiones de una empresa porque los proveedores controlan cuánto paga la empresa por bienes y servicios.

Según el Instituto de Gestión de Suministros, los procedimientos de gestión de proveedores corporativos suelen incluir compras y adquisiciones, desarrollo y administración de contratos, transporte y logística, planificación estratégica y evaluación de proveedores. (Riquelme , 2017)

De acuerdo con los anteriores planteamientos, resulta clara la complejidad e importancia de la gestión del aprovisionamiento en la gestión empresarial.

El análisis de los proveedores es una tarea importante que se debe realizar en las organizaciones, tratando de seleccionar a los mejores, pues estos deberán brindar características como: productos específicos, calidad, confiabilidad y los términos de créditos propuestos.

Los proveedores al igual que todas las áreas de la empresa deben ser evaluados, para esto existen criterios que se deben tomar en cuenta al momento de decidir por un proveedor específico.

##### **1.4.2.2.1 Herramienta para la selección de los proveedores**

Una de las herramientas utilizadas para una correcta selección de proveedores es la matriz Multicriterio. Este procedimiento permite evaluar criterios por medio de escalas cuantitativas, dotando de objetividad la selección que se realice, pero también se utilizan escalas cualitativas lo que posibilita la combinación de cualquier tipo de criterio para elegir al mejor proveedor, brindando muchas potencialidades para realizar una efectiva selección. (Eugenio, 2015).

Tabla 3 Matriz Multicriterio

<b>IMPÒRTANCIA</b>	<b>ALTA</b>	1 <b>Estratégicos</b> Selección de proveedores	2 <b>Básicos</b> Asegurar su estabilidad
	<b>BAJA</b>	3 <b>Críticos</b> Sustituir, complementar, desechar	3 <b>No significativos</b> Analizar
		<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>

**Facilidad de adquisición**

Elaborado por:  
Autoras (Eugenio, 2015).

### 1.4.2.3 Inventarios

(Zapata Cortes, 2014). Inventario es un activo y se define como el volumen del material disponible en un almacén: insumos, producto elaborado o producto semielaborado. De igual manera, los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados.

Es la relación detallada y valorada de todos los elementos que componen el patrimonio de la empresa, pueden ser un conjunto de artículos o mercancías que se acumulan en bodegas o almacén, productos en proceso, productos terminados, así como bienes de larga duración. Los medios empleados para determinar los elementos patrimoniales (inventarios) son las inspecciones, el examen de los documentos y las informaciones de operación y logística (Kramis, 2014).

Por lo tanto argumentando lo anterior, un inventario mal controlado, puede causar una serie de pérdidas, no solo económicas, sino también de tiempo, interrumpiendo o retrasando el proceso de producción, tener un adecuado registro de inventarios no es simplemente hacerlo porque hay que hacerlo, el objetivo principal es contar con la información suficiente, útil, minimizando los costos de producción, aumentando la liquidez, manteniendo un inventario óptimo que permita la disminución de gastos operativos, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.



#### 1.4.2.3.2 Control de Inventarios

Para llevar una óptima gestión en materia de inventario se debe hacer uso de los datos, ya que a través de su análisis se hace posible la mejora de los pronósticos de ventas y a su vez del stock. Para esta importante tarea hemos seleccionado los KPIS de inventario que no pueden faltar: (Salcedo, 2015).

- **Demanda de inventario:** Este indicador da cuenta del nivel de consumo del producto en un punto de venta, a fin de planificar el volumen de inventario requerido y así evitar que se produzcan quiebres.
- **Rotación de inventario:** Este refleja el número de veces que un inventario promedio de un determinado producto es vendido anualmente, permitiendo conocer con que velocidad puede venderse.
- **Días de inventario:** permite determinar en cuantos días el inventario se agotará, el poder estimar con la mayor exactitud posible, el grado de demanda para así lograr una mejor predicción de días de inventario, ya que se corre el riesgo de que pierda exactitud si se aplica en fechas de ventas variables, tales como, navidad o vacaciones.
- **Pérdidas de inventario:** Este indicador da cuenta de las pérdidas monetarias que sufre la empresa como consecuencia de extravíos en el inventario que pueden ir desde productos robados, dañados o vencidos.

#### 1.4.2.3.3 Kardex

La tarjeta de kardex es un documento administrativo de control de inventarios, se considera una herramienta para realizar los reportes mediante información razonada, resumida acerca de las transacciones de inventarios de la empresa. El kardex permite realizar el control y seguimiento de los movimientos de los inventarios y de los costos que estos tienen (Kramis, 2014). El Kardex siendo una herramienta útil, nunca pasará de moda, cambia la presentación o el modo de ejecutarse en forma más actualizada y sistemática pero la esencia que la de llevar un correcto control sigue siendo la misma.

Tabla 4 Tarjeta Kardex

<b>KARDEX</b>												
<b>Artículo:</b>				Promedio ponderado					<b>Existencia mínima:</b>			
<b>Método:</b>									<b>Existencia máxima:</b>			
Fecha			DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
D	M	Z		Cantidad	V/Unitario	V/Total	Cantidad	V/Unitario	V/Total	Cantidad	V/Unitario	V/Total

Elaborado por: Autoras

Fuente: (Paulina, 2017)

#### 1.4.2.4 Transporte

(Álvarez Ochoa, 2016), dice que: el transporte es el traslado físico de los productos desde el lugar donde se obtienen, en el caso de materias primas, hasta el destino, donde se consumen o se incorporan a la fabricación de otros productos manufacturados. El objetivo de una empresa es garantizar la correcta distribución y comercialización de los productos al menor costo posible, cuidar la cadena logística desde el ingreso de la materia prima hasta la entrega del producto final, aprovechando los recursos y reduciendo al máximo los costos.

En la investigación desarrollada por (Sánchez & Gonzáles Cancelas , 2016). Manifiesta que: El transporte es un elemento vital en la planificación y administración de un diseño integrado de gestión logística, que permite el desplazamiento de materias primas, productos terminados e incluso personas, a través de cadenas de transporte diseñadas para cumplir despachos en tiempo y forma, al menor coste posible, tanto a nivel local, como regional, nacional o internacional. Con referencia a lo citado concluiremos que la logística correcta permite que la empresa sea eficiente en su entrega, se vuelva competitiva y gane la credibilidad y confianza de sus clientes y la seguridad que los tiempos utilizados sean los adecuados, procurando cumplir con las expectativas esperadas. Utilizar en forma óptima la capacidad de los vehículos, organizando la ruta de entrega para minimizar el costo de transporte.

El diseño de un sistema logístico en una organización comprende la implementación de los procesos de Planificación, Aprovisionamiento, Producción, Distribución y Servicio al Cliente. Para lograr integrar todos estos procesos se hace necesario trabajar en la solidez de los flujos, es decir, decidir sobre la definición de sus redes de distribución, la ubicación de sus almacenes, el modo de gestionar su inventario y el cómo unir todas estas partes con los actores de la Cadena de Abastecimiento (Proveedores, Distribuidores y Clientes).

**La gestión del transporte tiene dos tareas imperativas estas son:**

- La elección del medio o los medios de transporte a utilizar.
- La programación de los movimientos a emplear.

**1.4.2.4.1 Factores de selección de transporte**

Estas casi que ocupan el derrotero de la gestión del transporte, dado que todas las decisiones que tomen deben ajustarse a unas medidas óptimas teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Costos
- Rapidez de entrega
- Eficiencia
- Seguridad
- Precisión
- Modo
- Servicio al cliente

**1.5 COMPETITIVIDAD**

(Porter M. , 2015), define que la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas, también establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación.

Afirma también que una nación, firma, industria, cadena productiva es competitiva; si genera ventajas comparativas. Por lo tanto, para que una empresa se vuelva competitiva y sostenible en el tiempo, requiere establecer ventajas competitivas y comparativas que le permitan diferenciarse en forma inmediata bajando los costos de producción, para esto, en algunos casos deberá controlar tiempos de tal manera que se vuelva eficiente o cambiar determinados procesos que por su complejidad son demasiados costosos.

Dentro del sector floricultor existen empresas con ventajas competitivas a las cuales de puede tomar como referencia, imitando y mejorando en los siguientes aspectos: ubicación geográfica favorable ya que los mayores centros de producción de rosas, están ubicados en las cercanías de Cayambe, Tabacundo, El Quinche, en sitios que alcanzan desde los 2.800 a los 3.200 metros sobre el nivel del mar, la perpendicularidad del sol es mayor por ser zona

ecuatorial, la temperatura es estable durante todo el año, condiciones que mejoran la calidad y belleza de las flores. La cercanía al mercado norteamericano, la estrategia del mercado ha sido una agresiva penetración a Estados Unidos, al que se ha destinado históricamente cerca del 70% del total exportado. La acertada calificación del personal técnico, directivo y administrativo, la disponibilidad de terrenos para ampliaciones futuras y la red vial adecuada con la cual contamos en la actualidad. (El Comercio, 2015)

El nuevo índice de competitividad global publicado por el Foro Económico Mundial, establece que el Ecuador se ubica en el 97 puesto, por lo que es importante que el Estado, los empresarios y las entidades académicas definan políticas públicas para fortalecer, mejorar los climas de negocios, en ámbitos como: infraestructura física, tecnológica, innovación en sus productos y servicios, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero entre los más importantes (Foro Económico Mundial , 2018). Para esto las empresas de la misma actividad florícola han creado estrategias de alianzas con la industria del papel y cartón para utilización del modelo craff de muy buenas calidades, pero de más bajo costo, así mismo con la industria química, el sector plástico con los que reciclan y transforma en nueva materia prima y la producción de plantas o patrones para el cultivo, a través de la propagación interna. Además de una exhaustiva calificación y elección de proveedores, la comprobación de calidad del producto, y la investigación de mercado, analizando las temporadas de mayor demanda del producto. A todo lo anterior añadimos la logística excelente que mantienen con el control de tiempos y análisis y estudio de rutas y transporte.

El sector florícola se ha vuelto muy competitivo, por esa razón las empresas buscan la manera de mejorar sus procesos, la calidad de su producto, mantener satisfecho al cliente, etc. Conociendo que Natbeauty tiene competidores fuertes hemos realizado el siguiente análisis a través de la recopilación de datos y los plasmamos en la siguiente matriz.

**Los factores más relevantes que fueron considerados están:**

Tabla 5 Matriz Perfil Competitivo

Perfil Competitivo		Empresa Natbeauty		Competencia 1		Competencia 2	
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,4	2	1,5	3	1,7	4	1,5
Competitividad de precios	0,2	2	0,5	4	0,6	2	0,4
Calidad del Producto	0,2	2	0,4	1	0,1	1	0,1
Gama de variedades	0,1	2	0,4	1	0,2	2	0,4
Lealtad del Cliente	0,1	2	0,1	2	0,2	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,9</b>		<b>2,8</b>		<b>2,5</b>

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de análisis Natbeauty S.A.

La empresa Natbeauty, tiene una buena posición competitiva, en factores calidad del producto y Variedad del mismo, estos dos factores han caracterizado a la empresa, convirtiéndola en una de las empresas preferida por los clientes, la calidad y la variedad le han llevado a alcanzar premios a innovación y calidad, y es ahí donde queremos seguir fortaleciendo a la empresa.

### 1.5.1 Cadena de valor

(Porter M. , 2015), La cadena de valor es una poderosa herramienta que permite encontrar las bases de la ventaja competitiva y minimizar los costos para incrementar el margen de lo que el cliente está dispuesto a pagar y los costos de producirlo.

(Padilla Pérez & Oddone, 2016) Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción. Sobre la base de las ideas

planteadas, la cadena de valor nos ayuda a determinar qué actividades son las que permitirán a las empresas tener ventaja competitiva, la oportunidad de considerar las actividades primarias y de apoyo.

(Porter M. , 2015), Tal como lo han expuesto los autores podemos concluir que la cadena de valor empieza con el suministro de la materia prima involucra todo el proceso de producción, hasta alcanzar el producto final, además permite que la empresa conozca sus costos de producción paso a paso.

Figura 6 Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE APOYO					
Infraestructura de la empresa					MARGEN
Administración de Recursos Humanos					
Desarrollo de Tecnología					
Compras					
Logística de entrada	Producción	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios Ventas Post-venta	MARGEN
ACTIVIDADES PRIMARIAS					

Elaborado por: Autora  
Fuente: (Porter M. , 2015)

### 1.5.1.1 Actividades primarias

Son las creadoras de valor y son:

- **Logística interna:** actividades necesarias para la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para transformar las materias primas y materiales en productos.
- **Operaciones:** actividades que se realizan para transformar las materias primas y materiales en productos terminados.
- **Logística externa:** las actividades que son necesarias para almacenar y distribuir los productos y ponerlos a disposición de los clientes.
- **Mercadotecnia y ventas:** las actividades relacionadas con las acciones de dar a conocer, promocionar y vender los productos.
- **Servicio Posventa:** las actividades necesarias para dar soporte, mantenimiento y atención al cliente una vez que adquirió el producto.

### 1.5.1.2 Actividades de apoyo

Tienen como función dar soporte a las actividades primarias, y son:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que apoyan a toda la compañía, como infraestructura física, finanzas, sistemas, etc.
- **Administración de recursos humanos:** actividades relacionadas con el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para cada puesto en la empresa.
- **Desarrollo de la tecnología:** las actividades de investigación, desarrollo y adquisición de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- **Compras y adquisiciones:** las actividades necesarias para aprovisionar a la empresa de todo lo necesario para realizar todas sus actividades.

### 1.5.2 El Diamante de la Competitividad

Según (Porter M. , 2015), los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, Cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

Figura 7 Diamante de Porter



Elaborado por: Autoras

Fuente: (Porter M. , 2015),

### **1.5.2.1 Las condiciones de los factores de producción**

Hacen referencia a la existencia de mano de obra calificada, así como de un conocimiento científico, la existencia de recursos naturales y próximos, la presencia de infraestructuras adecuada.

### **1.5.2.2 Las condiciones de la demanda**

Hacen referencia a la presencia de una demanda local exigente y que influya en las empresas hacia una mejora continua de sus productos y/o servicios, empujándolas a una constante innovación acompañada de altos estándares de calidad.

### **1.5.2.3 Los sectores relacionados y de apoyo**

Hacen referencia a la existencia de proveedores competitivos que permitan un acceso rápido y seguro de sus productos y/o servicios, así como la presencia de intercambios de información entre empresa/proveedor que les permita crecer mutuamente.

### **1.5.2.4 La estrategia, estructura y rivalidad**

Hacen referencia al proceso y la facilidad para la creación, organización y gestión de las empresas de un determinado sector, así como el grado de rivalidad que mantienen entre ellas.

La sustentabilidad puede requerir una configuración geográfica que provoca que una industria se extienda a muchos países. De esta forma las empresas específicas y sus ventajas de localización presentes en varias naciones pueden complementarse unas a otras. En contraste, Porter argumenta que la estrategia global más competitiva incluye tantas actividades como sea posible desarrollar en un país y proveer los productos al mundo desde una base nacional. Las firmas globales, según Porter, solo exportan y en su modelo no se incorpora la complejidad organizacional de las verdaderas operaciones globales realizadas por firmas multinacionales, (Porter M. , 2015)

## **1.5.3 Estrategias**

(Porter M. , 2017), define a la estrategia como: La realización de actividades diferentes de las de los rivales, es decir la estrategia se basa en unas actividades singulares, la estrategia competitiva consiste en ser diferente, significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para ofrecer una combinación única de valor. Por ello se hace necesario que las empresas identifiquen cuales son los factores que le van diferenciar de su competencia, además de volver único a esa diferenciación y difícil de imitar.



(Porter M. , 2015), lo describe como: “La estrategia consistirá en construir defensa contra las fuerzas competitivas o en localizar, dentro de la industria, las posiciones donde las fuerzas sean más débiles”.

Mientras (Maldonado, 2016) dice que, las estrategias son la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. Propuestas diseñadas para dar solución a un problema

### **1.5.3.1 Estrategias Genéricas**

(Porter M. , 2015). Es un método distinto de crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja que se desea y el alcance de su objetivo estratégico, es decir que las estrategias genéricas, se basan en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará.

Se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

#### **1.5.3.1.1 Estrategia de Liderazgo global en costos**

(Porter M. , 2015). El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como I+D, fuerza de ventas, publicidad y tras. La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, a pesar de la presencia de potentes fuerzas competitivas.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas.

En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente porque este será el primer en sufrir las presiones competitivas.

#### **1.5.3.1.2 Estrategia de diferenciación**

(Porter M. , 2015), describe como: La forma de diferenciación son diversas puede ser en: el diseño o la imagen de la marca, tecnología, características, redes de distribución u otras dimensiones.

Al conseguir la diferenciación, la empresa se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores, establece una posición defendible para encarar la cinco fuerzas competitivas, brindar protección contra la rivalidad porque los clientes son leales a la marca, lo que disminuye la sensibilidad al precio.

#### **1.5.3.1.3 Estrategia de Enfoque o concentración**

(Porter M. , 2015), describe como: El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, esta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular, y diseñar estrategias funcionales. Se basa en la suposición, de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos.

#### **1.5.3.2 Estrategias de integración**

##### **1.5.3.2.1 La integración hacia delante**

(Fred R. , 2003). Implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Los indicadores de esta estrategia permiten que sea o no muy eficaz. Ejemplo:

- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.

##### **1.5.3.2.2 Integración hacia atrás**

Tanto los fabricantes como los vendedores o minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa.

- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.

##### **1.5.3.2.3 Integración horizontal**

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de

control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades.

- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

### **1.5.3.3 Estrategias de Intensivas**

#### **1.5.3.3.1 Penetración en el mercado**

(Fred R. , 2003), Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. La penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.

#### **1.5.3.3.2 Desarrollo de mercados**

El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.

- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

#### **1.5.3.3.3 Desarrollo de productos**

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales.

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del mismo; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

### **1.5.3.4 Estrategias de Diversificación**

#### **1.5.3.4.1 Diversificación Relacionada**

Según (Fred R. , 2003):

- Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados

#### **1.5.3.4.2 Diversificación no Relacionada**

- Añadir productos o servicios nuevos, pero no relacionados

### **1.5.3.5 Estrategias Defensivas**

#### **1.5.3.5.1 Diversificación concéntrica**

La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.

- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.

#### **1.5.3.5.2 Diversificación horizontal**

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados.

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.

#### **1.5.3.5.3 Diversificación de conglomerados**

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados.

- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).

#### **1.5.3.5.4 Recorte de gastos**

El recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa.

- Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado y deben ser reemplazados.
- Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.

#### **1.5.4 Análisis de Ventaja Competitiva**

Según (Porter M. , 2015), parte fundamental de la estrategia es establecer cuál es la ventaja competitiva de una empresa, ventaja que será sostenible durante la vida de dicha empresa y le permitirá enfrentarse a los competidores del sector.

A través de la unión de estos tres elementos: cliente, competencia, estrategia, la empresa podrá lograr una mejor búsqueda de una ventaja competitiva.

La importancia del cliente; El éxito de una empresa está en cómo se atiende el requerimiento o necesidad del cliente y la satisfacción que tiene el mismo con el servicio entregado por la empresa y la percepción que tiene el cliente con la ventaja competitiva de la empresa.

#### **1.5.5 Análisis de Ventaja Comparativa**

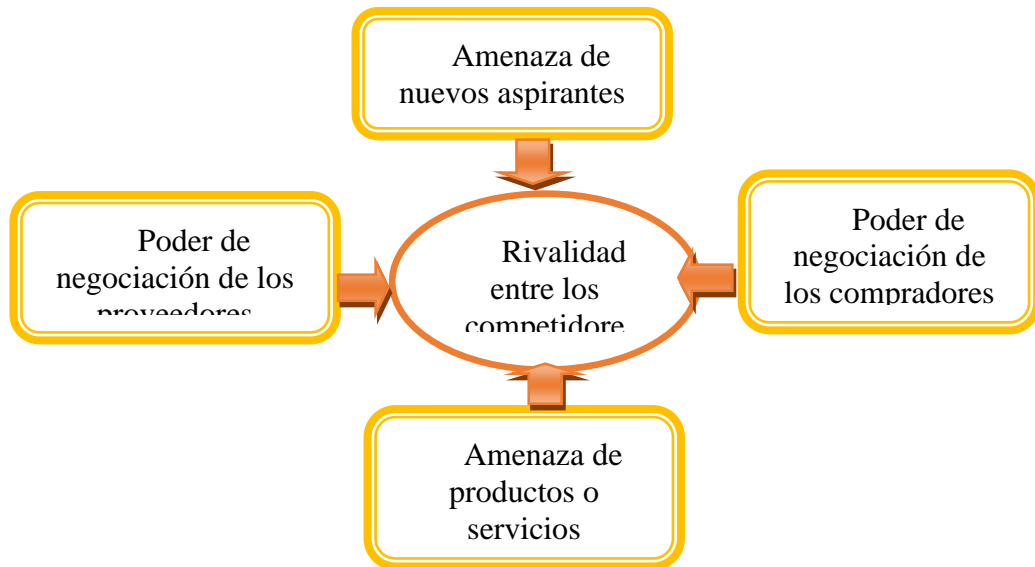
La Ventaja Comparativa Revelada es aquella parte de la competitividad de un producto que puede ser medida o “revelada” a través de sus flujos comerciales. Lo que hace posible evaluar el potencial exportador del país, ya sea para ampliar el potencial comercial que un producto tenga; así como también obtener información relevante sobre posibles nuevos socios comerciales para determinados productos. (Porter M. , 2015).

#### **1.5.6 Las 5 Fuerzas de Porter**

(Porter M. , 2015), define como “Es un modelo de cinco factores que permite a la empresa ir más allá de la complejidad, y descubrir los elementos indispensables para competir e identificar las innovaciones estratégicas, que mejorarán la rentabilidad de la empresa”.

(Porter M. , 2015), Identifica cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se producen en una industria:

Figura 8 Las 5 fuerzas de Porter



Elaborado por: Autoras

Fuente: (Porter M. , 2015)

(Porter M. , 2015). La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre salta a la vista.

#### **1.5.6.1 La rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el ser-vicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

#### **1.5.6.2 El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los

proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final.

### **1.5.6.3 El poder de negociación de los compradores**

Los clientes influyentes la otra cara de los proveedores influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

### **1.5.6.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.

#### **1.5.6.5 La fuerza de los productos sustitutos.**

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La videoconferencia es un sustitutivo del viaje. El plástico es un sustitutivo del aluminio. El correo electrónico es sustitutivo del correo urgente. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. (Porter M. , Ser competitivo, 2017).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

En este Capítulo, se va a definir la Metodología a utilizar, la misma está conformada por un enfoque, modalidad y métodos de investigación, también se definirá la muestra a estudiar y la Operacionalización de las variables de estudio, después de haber revisado las bases teóricas y conceptuales de la metodología a utilizar vamos a describir donde y como serán utilizados cada uno de los métodos o enfoque referido.

#### **2. Método Deductivo**

Según (Rodríguez Jiménez, Pérez, & Alipio, 2017) en su investigación dice que; el método deductivo se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad, las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares, es decir consiste en inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales, se trata de encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos o descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

El método deductivo aportará en gran parte de nuestra investigación en los capítulos uno y dos ya que la investigación empieza con la recolección de datos e información existente en la unidad de estudio, en este caso la florícola Natbeauty S.A.; al igual que del sector y mercado interno y externo del mundo de las rosas, además, por la naturaleza de las variables del problema definido, permitirá que las conclusiones a las que llegaremos serán válidas y sustentables, fundamentando la aplicación de cuestionarios estandarizados que clasifican las actividades según el ordenamiento del trabajo. En este método se apuntan las preguntas y se las procesa según las instrucciones de acuerdo al cuestionario para clasificar y realizar comparaciones interpuestas.



## **2.1 Método Inductivo**

Según (Rodríguez Jiménez, Pérez, & Alipio, 2017); El método de inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales, su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan.

A diferencia del método deductivo este nos permitirá establecer posiciones de carácter general, obtenidos de la observación y análisis de las conductas particulares, será empleado al igual que el anterior en los dos primeros capítulos de la presente investigación ya que a través del mismo analizaremos los casos, hechos y fenómenos particulares de las empresas que están inmersas en esta actividad económica y obtener al igual que el anterior las conclusiones para el futuro. A diferencia que el deductivo con este método se conducen las entrevistas y observaciones para determinar las actividades de cada puesto o proceso específicamente obteniendo información detallada.

## **2.2 Método Cuantitativo**

Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Los estudios cuantitativos proponen relaciones entre variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones específicas. (*Hernández Sampier, Fernández Collado, & Batista, 2010*)

En la presente investigación por la naturaleza de las variables del problema definido, el enfoque de investigación es de tipo Cuantitativo; por lo que vamos a utilizar métodos cuantitativos, a través de la recolección y análisis de datos cuantificables.

Para este tipo de metodología la forma más adecuada, es realizar el análisis de los datos recopilados según el criterio y la lógica que el investigador determina, siendo la principal característica la confiabilidad que este otorgue en su investigación a través de las herramientas utilizadas que esta investigación fueron la entrevista al gerente general y las encuestas realizadas al personal de planta.

Todo este análisis dará los resultados que permitirán identificar la relación que existe entre las variables y la población o muestra investigada.

## 2.3 Método Cualitativo

Metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. (Hernández Sampier, Fernández Collado, & Batista, 2010)

(Maldonado Pinto, 2018) La investigación cualitativa se define de forma poco precisa como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video, registros escritos de todo tipo, fotografías.

Además de los métodos anteriores, esta investigación se desarrolló con la metodología cualitativa y aunque se debe complementar su aplicación con el apoyo de los otros métodos o técnicas que fortalecerán y permitirán sustentar la información recopilada cualitativamente.

En relación al diseño de la investigación cualitativa se utiliza un procedimiento sistemático cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, o un área específica.

Tabla 6 Operacionalización de Variables

Nº	OBJETIVOS	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	INSTRUCTIVO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
1	Analizar la parte Administrativa y Gerencial con la que funciona la empresa Florícola Natbeauty S.A.	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	* Misión	* Entrevista	Gerente General
			* Visión		
			* Políticas	* Encuesta	Personal administrativo
			* Valores		
			* Objetivos		
2	Optimizar la gestión de todos los canales para conseguir los mejores resultados	MÁRKETING Y VENTAS	* Precio	* Entrevista	Gerente de Ventas
			* Producto		
			* Plaza		
			* Promoción		
3	Evaluar al Recurso Humano para determinar la calidad del servicio al cliente	RECURSOS HUMANOS	* Políticas de Contratación	* Entrevista y Encuestas	Gerente RRHH Personal Operativo
			* Selección		
			* Inducción		
			* Seguridad Laboral		
			* Remuneración e incentivos		
			* Capacitación		
* Desempeño					

4	La planificación y gestión de todas las operaciones que están directamente relacionadas	OPERCIÓN Y LOGÍSTICA	* Clientes	* Entrevista	Jefe de adquisiciones
			* Proveedores	* Encuesta	Bodegueros
			* Inventarios		
			* Transporte		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>					
5	Crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición de la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca	COMPETITIVIDAD	*Eficiencia	* Evaluar	La evolución de las ventas y de la rentabilidad
				*Analizar	Los procesos y la productividad
			*Capacidad	*Medir	La calidad del equipo
				*Observar	Las tendencias de nuestro entorno

Elaborado por: Autoras

Fuente: Empresa Natbeauty S.A.

## 2.4 Instrumentos de Recopilación de Información

Tabla 7 Instrumentos de recopilación de información

AREAS	CARGOS	HERRAMIENTAS
Administración y Gerencia	Directivos	Entrevista
Marketing y Ventas	Operacional	Encuesta
RR.HH.		
Operación y Logística		

Elaborado por: Autoras

Fuente: Empresa Natbeauty S.A.

### 2.4.1 La entrevista

La entrevista consiste en un cuestionario de preguntas abiertas donde existe un importante grado de direccionalidad en la formulación y el orden de las preguntas pues éstas están preestablecidas, pero no la respuesta, ni su extensión ni la posibilidad de intervención del entrevistador, por lo que permite enriquecer y profundizar en el tipo de información que se busca. (López & Fachelli, 2015)

La entrevista se realizó al Ing. Luis López quien es el Gerente General y a los jefes departamentales de las áreas de análisis de la empresa Natbeauty S.A. en la cual se especificó las falencias y debilidades que la empresa tiene.

#### **2.4.1.1 Resultados de la entrevista**

De igual manera que recopilamos la información de la parte operaria, hemos realizado una entrevista a los gerentes departamentales de las áreas de análisis:

- Ing. Luis López, Gerente General de la empresa
- Ing. Glend Mantilla, Administrador
- Ing. Cristian Cañar Exportaciones
- Ing. Fernando Núñez Gerente de Producción

Con la información reunida en esta parte se obtuvieron datos en los cuales basar y sustentar nuestra propuesta.

Si bien es cierto, existen cosas que inicialmente eran un problema, a través de la encuesta y entrevista el panorama a investigar es más claro.

#### **2.4.1.2 Resumen de las entrevistas realizadas**

La empresa cuenta únicamente con una misión, la cual debería reimplantarse, ya que la esencia de la misma no es la que inicialmente se planteó.

##### **Misión Empresa Natbeauty S.A.**

Nuestra empresa ha estado produciendo rosas de calidad desde 1997.

Nuestro objetivo es lograr los más altos estándares de producción, reducir el impacto ambiental, promover prácticas de comercio justo y estar preocupados por nuestros empleados.

Como resumen de las entrevistas realizadas a los jefes departamentales están los siguientes datos:

- La empresa no cuenta con un manual de procesos establecidos.
- La importancia de actualizar la gama de variedades es fundamental, ya que le permite dar un paso delante de la competencia.
- Los competidores internacionales son cada vez más fuertes, algunos en cantidad, costo de producción bajo, más que calidad.
- La ventaja competitiva del país está en el clima y ubicación de la floricultura.
- La calidad del producto ha permitido competir con los grandes
- Las ferias internacionales, son una catapulta al éxito ya que posiciona la marca y estrecha relación directa con los clientes.

- La relación con los clientes es de alta confianza ya que los días créditos varían de 15, 30,45 días
- Contar con certificaciones, garantiza la calidad del producto.
- La ubicación actual de las cargueras garantiza la logística diaria y sobre todo en temporadas.
- Las aerolíneas no son suficientes para despachar al destino final, sobre todo en temporadas.
- La ventaja del clima muchas veces es adversa causando problemas fitosanitarios.

#### **2.4.2 La encuesta**

Según (*López & Fachelli, 2015*) dicen que: la encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. Las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio.

La encuesta se realizará al personal de supervisión y operativo, la cual debe tener una estructura clara, concreta para que todas las personas encuestadas no tengan dificultad de entender y puedan expresarse.

##### **2.4.2.1 DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA DE LA EMPRESA NATBEAUTY S.A.**

###### **Análisis e interpretación de resultados**

Mediante la encuesta realizada al personal operativo de la empresa Natbeauty, hemos recopilado y analizado sobre factores que desde el punto de análisis de esta investigación son importantes y determinantes para el cumplimiento de los objetivos y metas en cada área, dando como resultados los siguientes:

Tabla 8 Trabajo que desempeña

<b>Pregunta 1.- Le gusta el trabajo que desempeña</b>		
No me gusta	0	0%
Me gusta un poco	4	10%
No me gusta ni me disgusta.	1	2%
Me gusta	25	63%
Me gusta mucho	10	25%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 9 Trabajo que desempeña



Elaborado por: Autoras

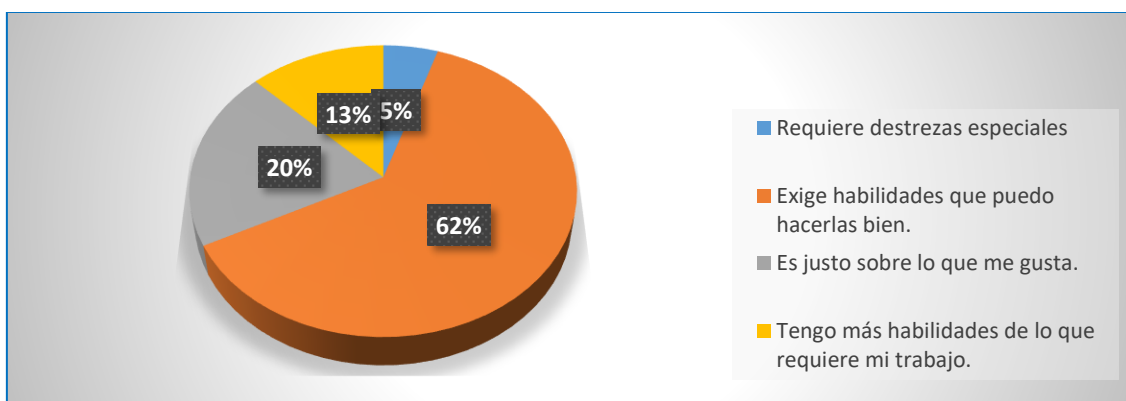
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** Con respecto a la pregunta 1.- Les gusta el trabajo que desempeñan, dio como resultado el porcentaje más alto de un 63% de que si les gusta mucho y un 25% que les gusta, por lo contrario un porcentaje mínimo de un 2% que les gusta poco, eso quiere decir que la gente está a gusto en la empresa realizando el trabajo que desempeñan, la estabilidad laboral que ofrece la empresa es un factor determinante en este aspecto.

Tabla 9 Habilidad para hacer el trabajo

<b>Pregunta 2.- Sobre su habilidad para hacer su trabajo</b>		
Requiere destrezas especiales	2	5%
Exige habilidades que puedo hacerlas bien.	25	62%
Es justo sobre lo que me gusta.	8	20%
Tengo más habilidades de lo que requiere mi trabajo.	5	13%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 10 Habilidades para hacer el trabajo



Elaborado por: Autoras

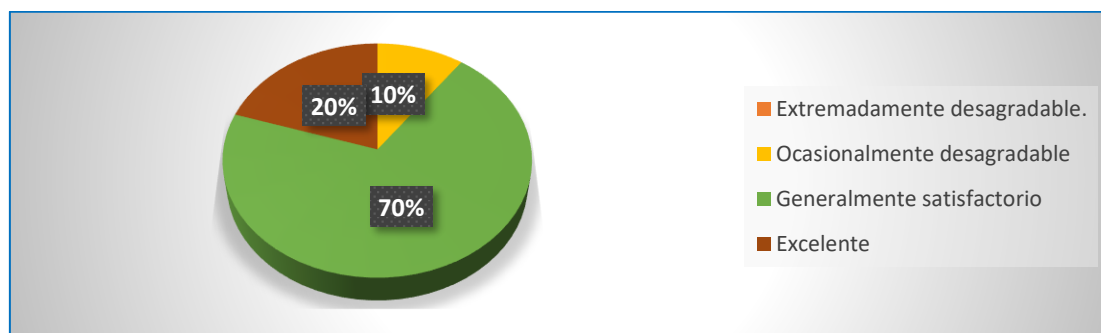
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** En la pregunta 2.- con relación a las habilidades de los trabajadores, el 62% expresa que su puesto de trabajo exige habilidades que los trabajadores lo pueden hacer bien, y un porcentaje del 5% que su puesto de trabajo requiere destrezas especiales, esto nos quiere decir que la gente posee las habilidades para el desempeño de sus funciones, sin embargo, es importante implementar un buen programa de capacitaciones técnicas que son las más relevantes.

Tabla 10 Ambiente Laboral

Pregunta 3.- El ambiente laboral en su sitio de trabajo es:		
Extremadamente desagradable.	0	0%
Ocasionalmente desagradable	4	10%
Generalmente satisfactorio	28	70%
Excelente	8	20%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 11 Ambiente laboral



Elaborado por: Autoras

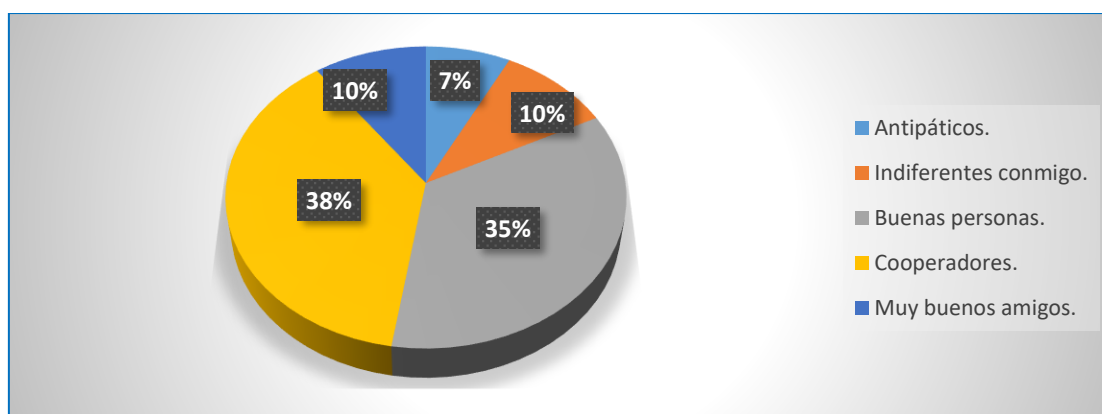
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** En la pregunta 3.- con respecto al ambiente laboral, el 70% expresa que es satisfactorio, un 20% que es excelente, y un 10% que es extremadamente desagradable, se pudo observar que este último porcentaje fue más en el área de cultivo, es precisamente en esta área donde se lleva a cabo la mayor parte del proceso de producción y por ende el conservar un ambiente sano y satisfactorio ha sido una ardua tarea.

Tabla 11 Descripción compañeros de trabajo

Pregunta 4.- La mayor parte de compañeros de mi departamento son:		
Antipáticos.	3	7%
Indiferentes conmigo.	4	10%
Buenas personas.	14	35%
Cooperadores.	15	38%
Muy buenos amigos.	4	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 12 Descripción compañeros de trabajo



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

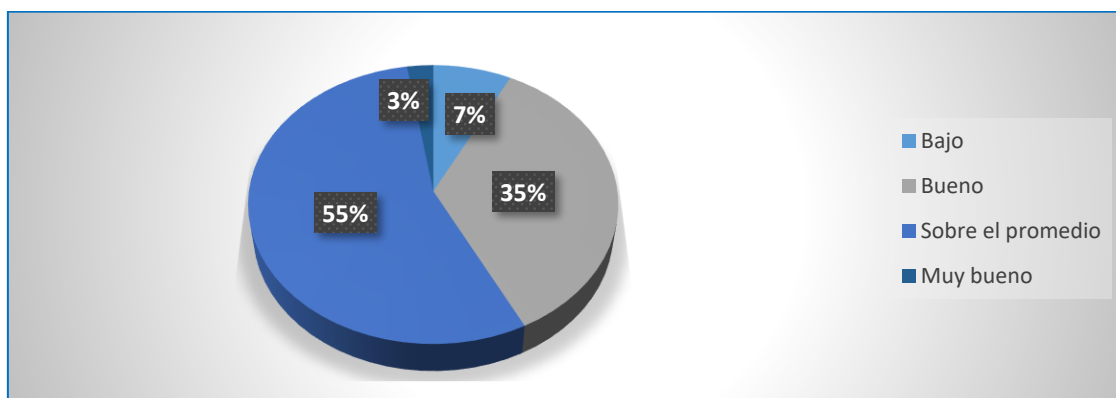
**Análisis e interpretación:** En la pregunta 4.- Con respecto cómo es la relación entre compañeros de trabajo el 38% mencionó que son cooperadores, un 35% que son buenas personas, y un 7% que los algunos compañeros son antipáticos es decir que son poco amable, lo cual se puede observar es que la mayoría de los trabajadores si se apoyan y tienen buena relación entre ellos, cosa importante para el desarrollo de las actividades del área.



Tabla 12 Salario

Pregunta 5.- Comparado con otros salarios, usted considera que su salario es:		
Bajo	3	7%
Bueno	14	35%
Sobre el promedio	22	55%
Muy bueno	1	3%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 13 Salario



Elaborado por: Autoras

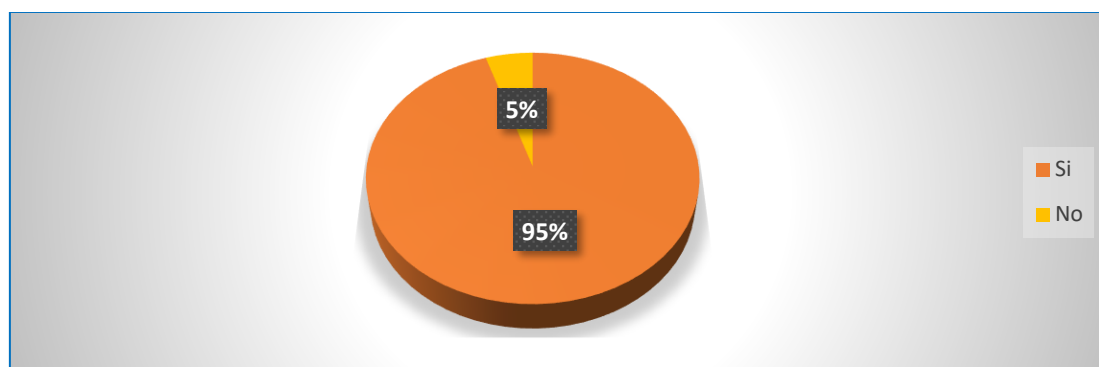
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La pregunta 5.- con respecto al salario, el porcentaje más alto del 55% dicen que el sueldo está sobre el promedio, el 35% dicen que es bueno, y un porcentaje mínimo del 3% hubo inconformidad lo cual dicen que es bajo, cabe señalar que el salario es el sectorial establecido por la entidad de gobierno, a esto se suman los beneficios de ley y las bonificaciones por cumplimientos establecidos por la empresa.

Tabla 13 Conoce a su jefe inmediato

Pregunta 6.- ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?		
<b>Si</b>	38	95%
<b>No</b>	2	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 14 Conoce a su jefe inmediato



Elaborado por: Autoras

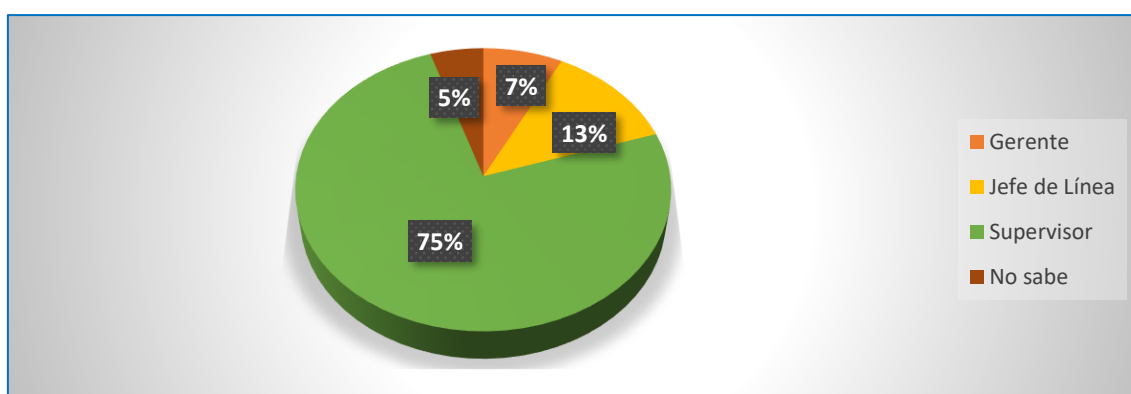
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La pregunta 6.- hace referencia si conocían a su jefe inmediato, la mayoría con el 95% supo decir que si conocían quien es su jefe inmediato, a un 5% dijo que no sabía, respecto a esto el resultado es positivo gracias a la estabilidad laboral existente, la inducción al momento de ingreso y la constante comunicación.

Tabla 14 Cargo que desempeña su jefe inmediato

Pregunta 7.- ¿Qué cargo desempeña su jefe inmediato?		
Gerente	3	7%
Jefe de Línea	5	13%
Supervisor	30	75%
No sabe	2	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 15 Cargo que desempeña su jefe inmediato



Elaborado por: Autoras

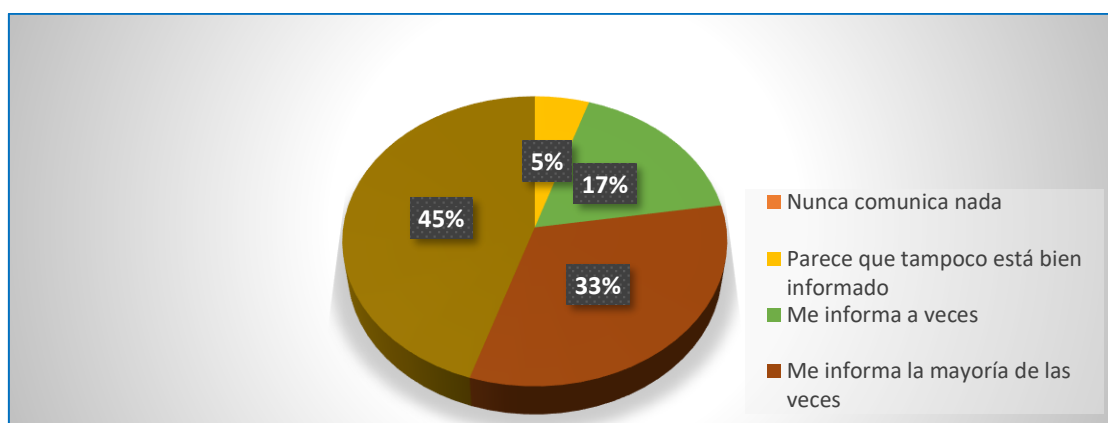
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** En la pregunta 7.- De igual manera se preguntó si conocían que cargo desempeña su jefe inmediato el 75% conoce el cargo que ocupa su jefe inmediato, y un 5% no sabía, esto se debe que son personas que recién ingresaron a esa área.

Tabla 15 Comunicación del jefe hacia sus trabajadores

<b>Pregunta 8.- ¿Le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes de desarrollo?</b>		
Nunca comunica nada	0	0%
Parece que tampoco está bien informado	2	5%
Me informa a veces	7	17%
Me informa la mayoría de las veces	13	33%
Siempre me informa	18	45%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 16 Comunicación del jefe hacia sus trabajadores



Elaborado por: Autoras

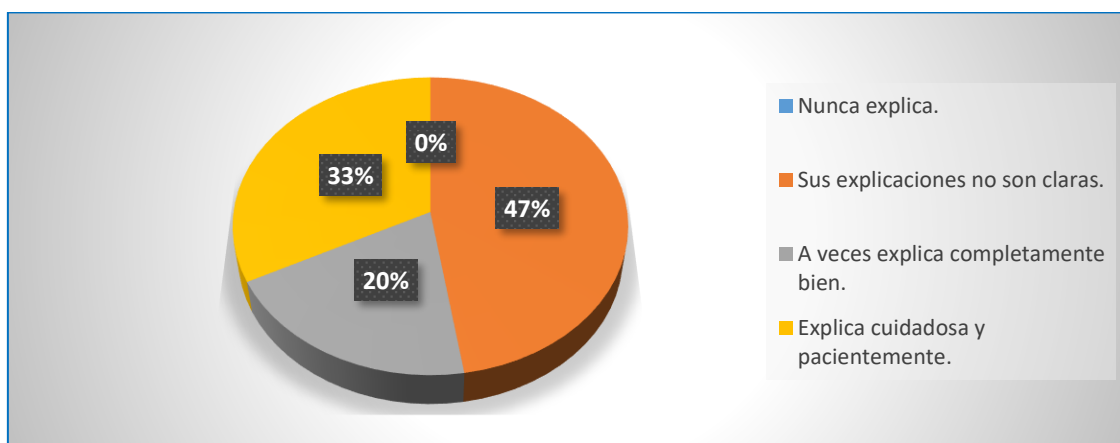
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La pregunta 8.- Con respecto a cómo es la comunicación entre el jefe inmediato con sus trabajadores, el 45% mencionó que siempre les mantienen informados, un 33% que la mayoría de las veces, mientras que un 5% comentaron que no hay una buena comunicación por parte de los mandos medios o líderes, se ha trabajado en capacitar a los mandos medios en este aspecto, pero aún hay falencias.

Tabla 16 Explicación de las tareas del jefe hacia sus trabajadores

Pregunta 9.- ¿Qué tan bien su jefe explica las cosas nuevas a los empleados?		
Nunca explica.	0	0%
Sus explicaciones no son claras.	19	47%
A veces explica completamente bien.	8	20%
Explica cuidadosa y pacientemente.	13	33%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 17 Explicación de las tareas del jefe hacia sus trabajadores



Elaborado por: Autoras

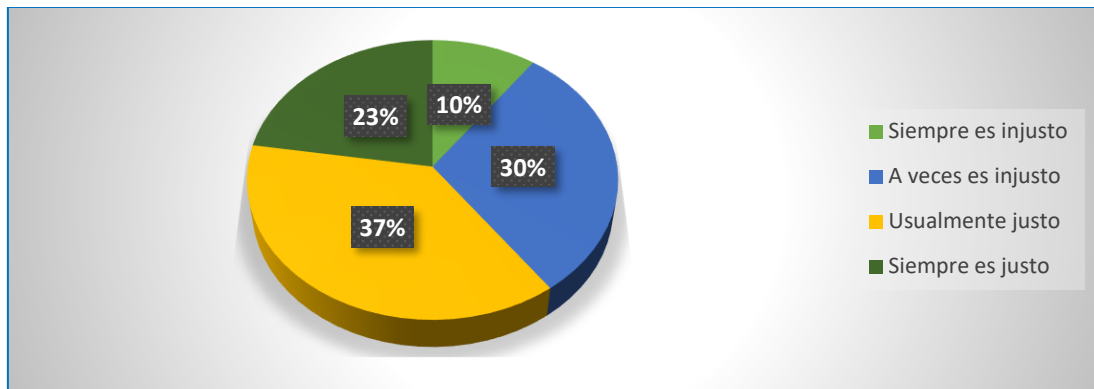
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** En la pregunta 9.- Les preguntamos qué tan claras son las explicaciones que dan los jefes a los trabajadores, el 47% de los encuestados dijeron que las explicaciones no son claras, un 20% que a veces son claras, estos resultados pertenecen al área de cultivo, mientras que un 33% que explica cuidadosa y pacientemente siempre y estos resultados son del área de postcosecha, como se ve en los resultados podemos concluir que los mandos medios siendo una línea de importancia no se explican u ordenan en forma clara y ahí es donde radica el problema.

Tabla 17 Actitud del jefe inmediato

Pregunta 10.- En la actitud de su jefe hacia usted personalmente, él es:		
Siempre es injusto	4	10%
A veces es injusto	12	30%
Usualmente justo	15	37%
Siempre es justo	9	23%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 18 Actitud del jefe inmediato



Elaborado por: Autoras

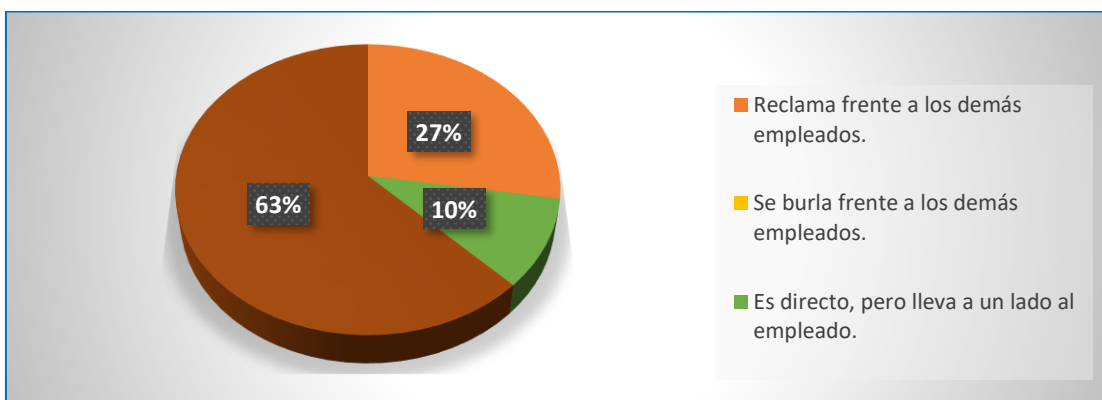
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La pregunta 10.- aquí consultamos acerca de la actitud del jefe hacia ellos, el 37% expresaron que usualmente son justos, un 30% dijo que a veces es injusto, el 23% siempre es justo, y el 10% que siempre es injusto, más que ser justo o no, se puede evidenciar es que falta más capacitación en la línea media que ellos se comprometan debidamente y se crean que son supervisores, líderes de cada área y que una buena comunicación efectiva dará los resultados esperados.

Tabla 18 Disciplina de los trabajadores

Pregunta 11.- ¿Cómo mantiene la disciplina de los empleados?		
Reclama frente a los demás empleados.	11	27%
Se burla frente a los demás empleados.	0	0%
Es directo, pero lleva a un lado al empleado.	4	10%
Sus críticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros.	25	63%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 19 Disciplina de los trabajadores



Elaborado por: Autoras

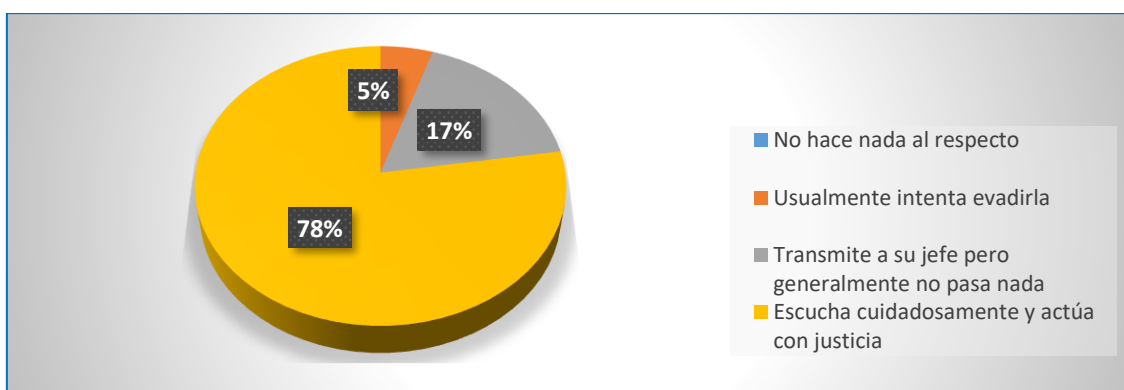
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La pregunta 11.- expresa sobre cómo se controla el jefe la disciplina de los trabajadores, el 63%, comentaron que sus críticas son útiles y lo hacen de forma privada, el 27% que les reclaman frente a todos, el 10% dijeron que son directos y reclama en privado, las reglas, políticas que la empresa tiene es para el cumplimiento absoluto, la disciplina que cada jefe, supervisor o líder maneja en el interno del área es de su entera responsabilidad, sin embargo la empresa siempre sirve de mediadora en casos de conflictos leves.

Tabla 19 Reacción del jefe ante un problema

<b>Pregunta 12.- ¿Si usted tiene una queja, ¿cómo es recibida por su jefe?</b>		
No hace nada al respecto	0	0%
Usualmente intenta evadirla	2	5%
Transmite a su jefe pero generalmente no pasa nada	7	17%
Escucha cuidadosamente y actúa con justicia	31	78%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 20 Reacción del jefe ante un problema



Elaborado por: Autoras

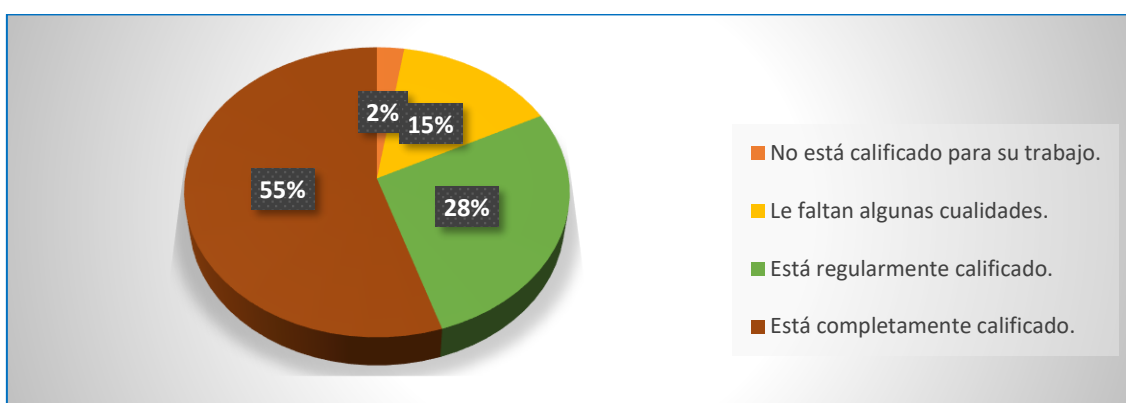
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La pregunta 12.- Con respecto a cómo actúan los jefes ante alguna situación, la mayor parte el 78% supieron decir que escucha cuidadosamente y actúa con justicia, el 17% dijeron que transmite, pero generalmente no dan solución, y el 5% que no hacen nada al respecto. Al momento de decidir o dar solución a un problema es importante el investigar cual fue la causa del mismo, ya que para ser justo o no se debe ser imparcial y conocer a profundidad la problemática.

Tabla 20 Aptitud del jefe inmediato

<b>Pregunta 13.- Yo pienso que mi jefe inmediato</b>		
No está calificado para su trabajo.	1	2%
Le faltan algunas cualidades.	6	15%
Está regularmente calificado.	11	28%
Está completamente calificado.	22	55%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 21 Aptitud del jefe inmediato



Elaborado por: Autoras

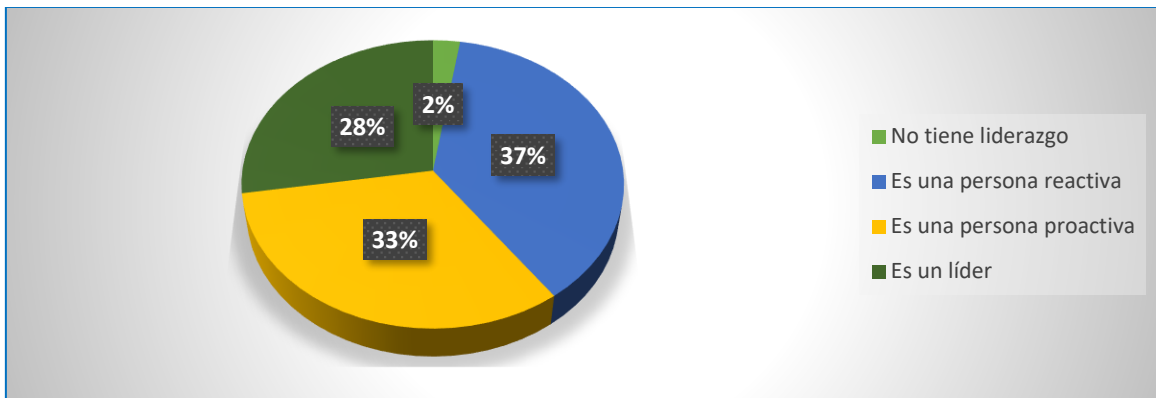
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La Pregunta 13.- Hace referencia a la aptitud de los jefes inmediatos, el 55% manifestó del área de postcosecha que están completamente calificados, el 28% regularmente, y un 2% el porcentaje más mínimo que dijeron que no está calificado, seguimos encontrando falencias en el área de cultivo, y recomendamos capacitar en forma más técnica que le permita tener un buen liderazgo.

Tabla 21 Liderazgo del jefe inmediato

<b>Pregunta 14.- Que liderazgo muestra su jefe inmediato</b>		
No tiene liderazgo	1	2%
Es una persona reactiva	15	37%
Es una persona proactiva	13	33%
Es un líder	11	28%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 22 Liderazgo del jefe inmediato



Elaborado por: Autoras

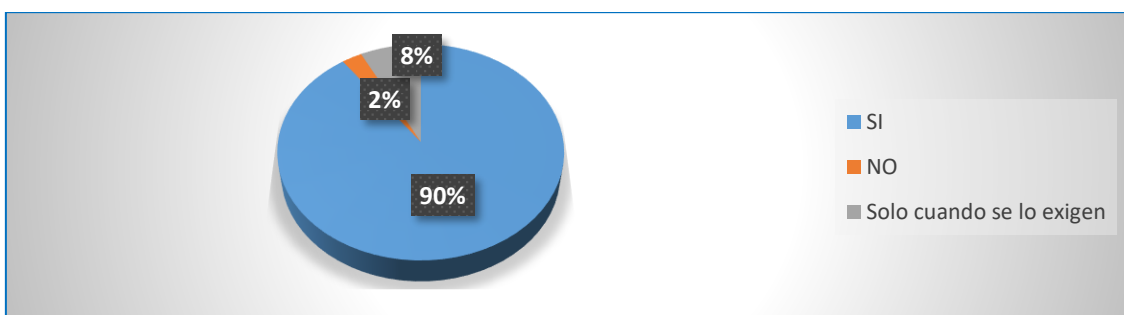
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La Pregunta 14.- Con respecto al liderazgo de los jefes inmediatos el porcentaje más alto fue el 37% que los jefes son personas reactivas, el 33% que son personas proactivas, el 28% que si son personas líderes y un 2% con este resultado concluimos que la línea de mandos medio es muy débil en ciertos factores, falta más compromiso de parte de la gerencia técnica en cuanto a capacitar a su equipo de trabajo.

Tabla 22 Compromiso en organización, orden y limpieza

Pregunta 15.- ¿Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de organización, orden y limpieza en su área?		
SI	36	90%
NO	1	2%
Solo cuando se lo exigen	3	8%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 23 Compromiso en organización, orden y limpieza



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La Pregunta 15.- El 90% manifestó que su jefe inmediato si está comprometido con el orden y limpieza en cada una de sus áreas, por otro lado el 2% manifestó lo contrario, esta parte es fundamental para el buen desarrollo de todas las actividades, ya que

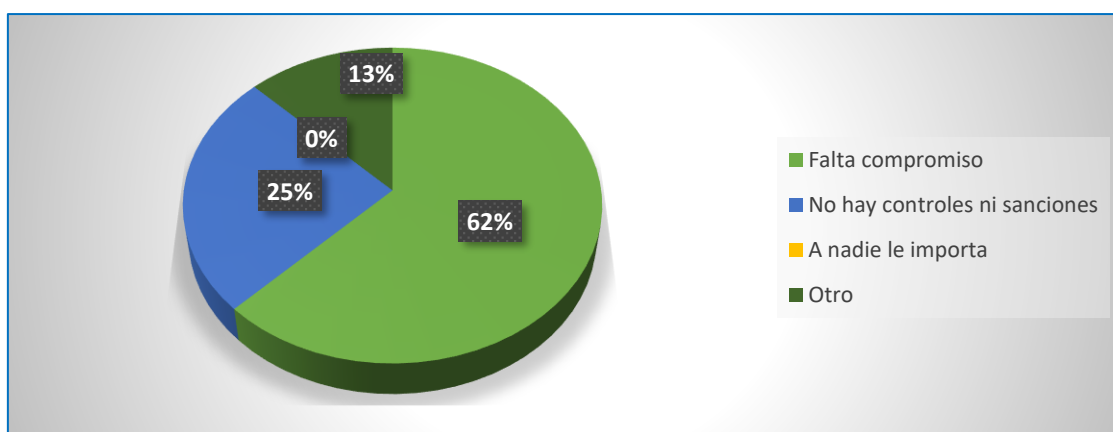


la parte de seguridad y orden de toda la empresa debe ir acorde con los cambios y exigencia de las entidades reguladoras para la protección de los trabajadores.

Tabla 23 Nivel de orden y limpieza

Pregunta 16.- ¿Por qué cree usted que no se ha logrado un nivel excelente en cuanto a orden y limpieza?		
Falta compromiso	25	62%
No hay controles ni sanciones	10	25%
A nadie le importa	0	0%
Otro	5	13%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 24 Nivel del orden y limpieza



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

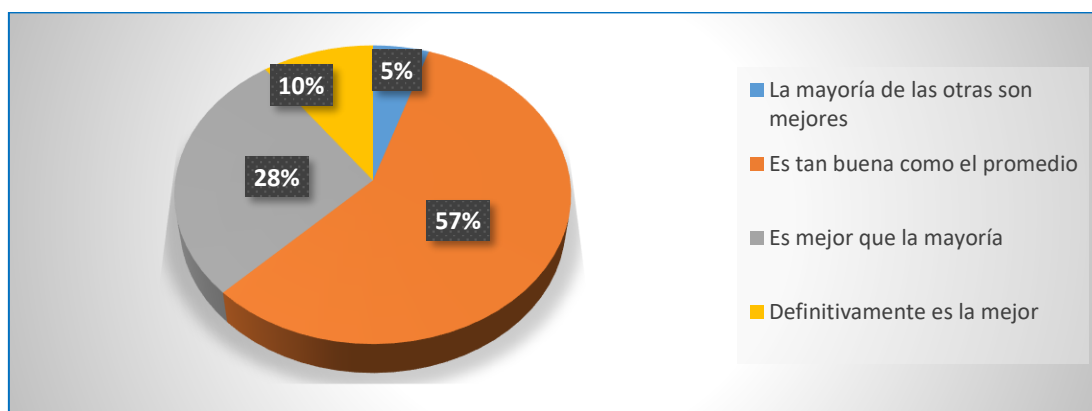
**Análisis e interpretación:** La Pregunta 16.- Del por qué no se ha logrado un excelente nivel en cuanto a orden y limpieza en cada uno de sus áreas, el 62% manifestó que es por falta de compromiso de todos, un 25% que no hay control ni sanciones, mientras que un 13% eligieron otros ya que manifestaron que por falta de tiempo, tienen mucha carga de trabajo.

Tabla 24 Comparación de la empresa

Pregunta 17.- En comparación con otras empresas. ¿Qué tan buena es la empresa?		
La mayoría de las otras son mejores	2	5%
Es tan buena como el promedio	23	57%
Es mejor que la mayoría	11	28%

Definitivamente es la mejor	4	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 25 Comparación de la empresa



Elaborado por: Autoras

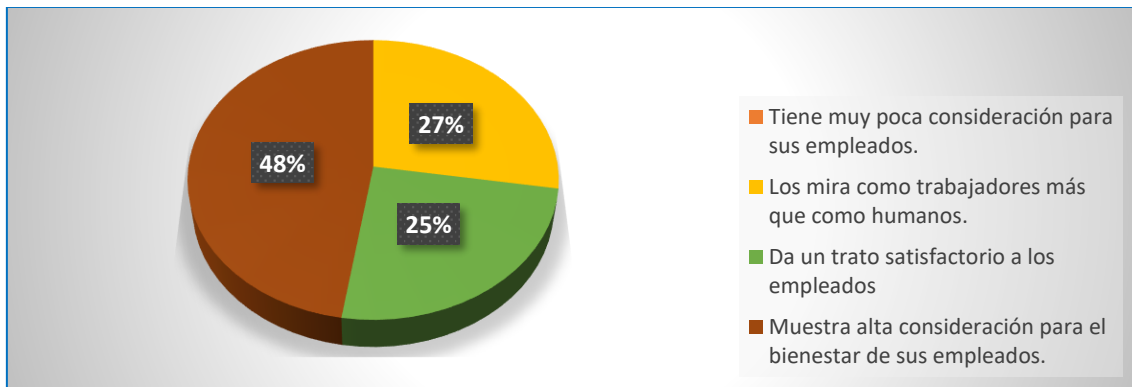
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** En la Pregunta 17.- hicimos referencia a la calidad de la empresa, para conocer como le califican los trabajadores en comparación a otras, a lo que manifestaron, el 57% que es buena como el promedio de empresa, un 28% que es mejor que la mayoría, un 10% que definitivamente es la mejor, y un 5% que fue la minoría manifestó que la mayoría de las otras empresas son mejores que esta, como conclusión observamos que existe gran satisfacción al trabajar acá, por la estabilidad que ofrece la empresa.

Tabla 25 Trato de la empresa a sus trabajadores

<b>Pregunta 18.- ¿Cómo siente usted que la empresa trata a sus empleados?</b>		
Tiene muy poca consideración para sus empleados.	0	0%
Los mira como trabajadores más que como humanos.	11	27%
Da un trato satisfactorio a los empleados	10	25%
Muestra alta consideración para el bienestar de sus empleados.	19	48%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 26 Trato de la empresa a sus trabajadores



Elaborado por: Autoras

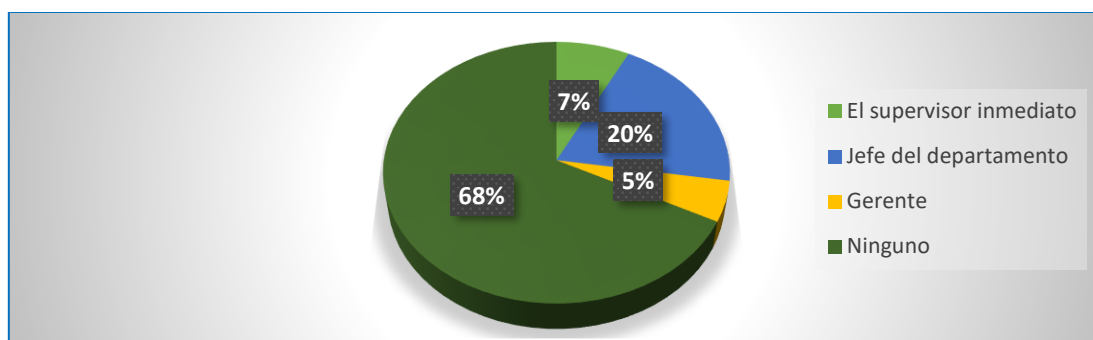
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** En la Pregunta 18.- Para ver el grado de satisfacción de los trabajadores hacia la empresa, en esta pregunta el 48% sienten que la empresa muestra una alta consideración para bienestar de ellos, el 25% que la empresa da un trato satisfactorio, y un 27% que la empresa los mira únicamente como trabajadores más que como humanos que son, mantenemos un porcentaje alto en satisfacción hacia la empresa, sin embargo en ese 27% , hay que trabajar para conocer cuál es la molestia o por qué razón se siente esa inconformidad, se debe manejar con estrategias que permitan que el trabajador termine sintiendo parte de esta empresa .

Tabla 26 Peor consideración a los trabajadores

<b>Pregunta 19.- ¿Quién de los siguientes en su opinión muestra la peor consideración a los empleados?</b>		
El supervisor inmediato	3	7%
Jefe del departamento	8	20%
Gerente	2	5%
Ninguno	27	68%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 27 Peor consideración a los trabajadores



Elaborado por: Autoras

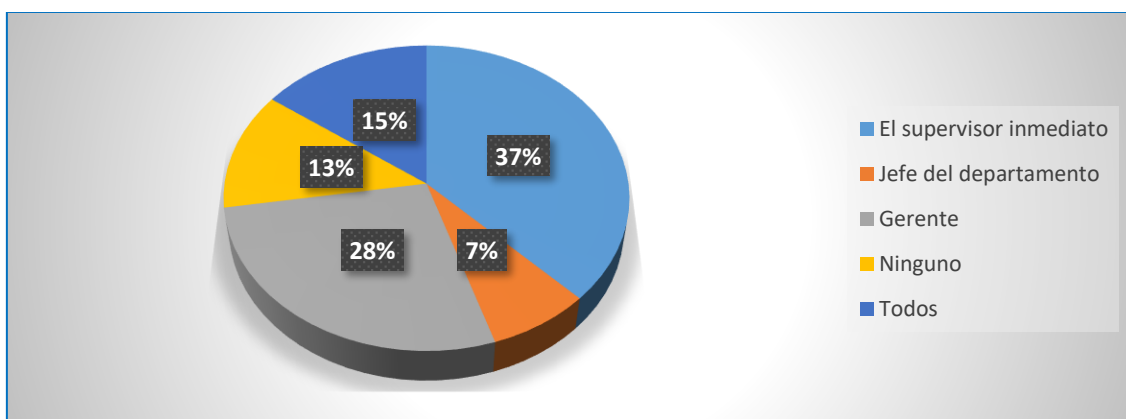
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** En la Pregunta 19.- Se encuestó sobre el trato que reciben de manera personal por cada uno de los líderes de área o departamentos, el 68% supieron manifestó que ninguno, un 20% que es el jefe de área, resultado manifestado por el área de cultivo, un 7% el supervisor inmediato y un 5% el cual manifestaron que de parte de la gerencia técnica, la mayoría de los trabajadores no sienten ningún tipo de maltrato por parte de su jefe, sin embargo el 32% considera que si hay maltrato por parte de los jefes, habría que trabajar en ese tema para verificar cuán cierto es y capacitar a los supervisores pues una de las características de la empresa es preocuparse por las buenas relaciones.

Tabla 27 Mejor consideración a los trabajadores

<b>Pregunta 20.- ¿Quién de los siguientes en su opinión muestra la mejor consideración a los empleados?</b>		
El supervisor inmediato	15	37%
Jefe del departamento	3	7%
Gerente	11	28%
Ninguno	5	13%
Todos	6	15%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 28 Mejor consideración a los trabajadores



Elaborado por: Autoras

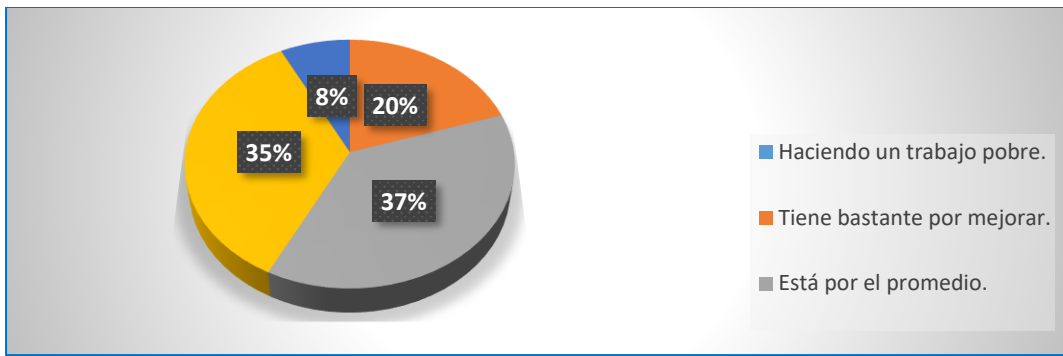
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La Pregunta 20.- siguiendo la línea de encuesta, al contrario a la anterior pregunta el 37% dicen que la persona que muestra la mejor consideración con ellos es el supervisor inmediato, el 28% que es el gerente de la empresa, el 15% que todos, el 13% que ninguno, mientras que el 7% el jefe inmediato, entre el supervisor inmediato y el gerente de la empresa los encuestados manifestaron que siente de su parte un buen trato y consideración, lo que nos lleva a concluir que en su mayoría se siente a gusto y bien tratados.

Tabla 28 Relación entre gerente y trabajadores

<b>Pregunta 21.- En las relaciones entre gerente y empleados, pienso que la empresa está:</b>		
Haciendo un trabajo pobre.	0	0%
Tiene bastante por mejorar.	8	20%
Está por el promedio.	15	37%
Es buena.	14	35%
Es definitivamente sobresaliente.	3	8%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 29 Relación entre gerente y trabajadores



Elaborado por: Autoras

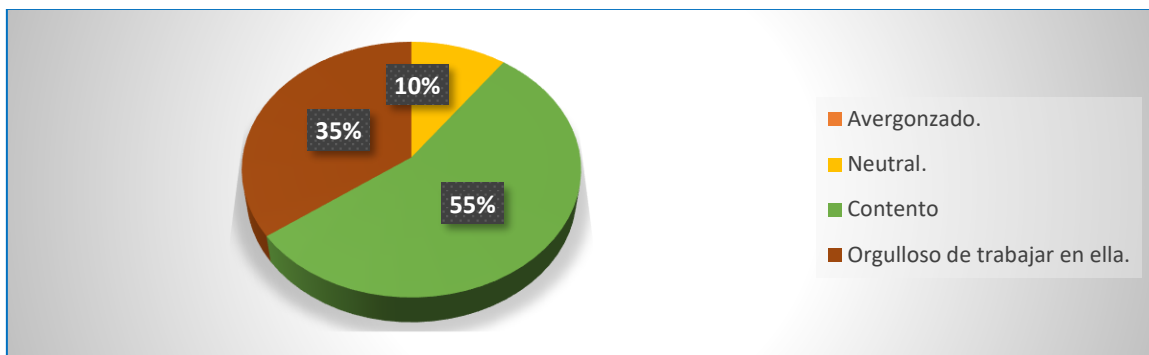
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** La Pregunta 21.- Para saber cómo es la relación del gerente y sus trabajadores, el 37% manifestaron que esta por el promedio, el 35% que tenían una buena relación, un 20% que tiene bastante por mejorar, y un 8% que dijeron que era muy buena la relación, en este sentido la empresa se preocupa por que exista un ambiente laboral sano y relaciones de trabajo, donde prevalezca siempre la comunicación, hay ciertos factores que aún hay que mejorar.

Tabla 29 Aceptabilidad de la empresa

Pregunta 22.- ¿Cuándo conversa con sus amigos sobre la empresa, ¿cómo se siente usted?		
Avergonzado.	0	0%
Neutral.	4	10%
Contento	22	55%
Orgulloso de trabajar en ella	14	35%
Total	40	100%

Figura 30 Aceptabilidad de la empresa



Elaborado por: Autoras

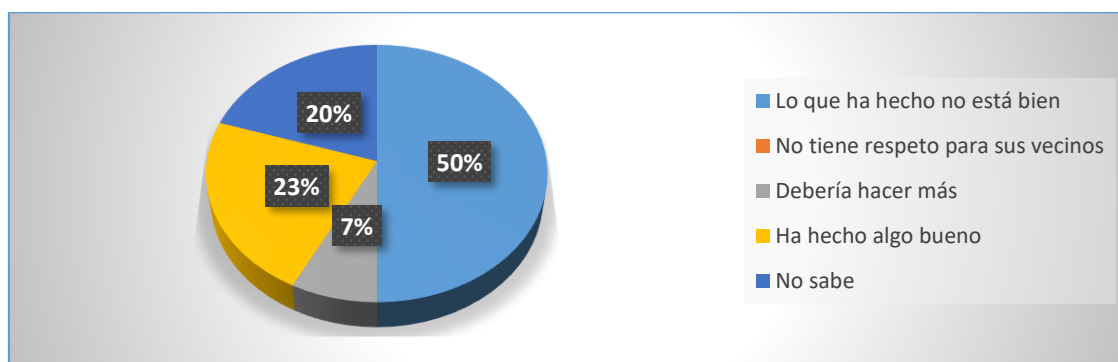
Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** En la pregunta 22.- para saber el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa, el 55% dijeron que están contentos de pertenecer a la empresa, el 35% que están orgullosos, y un 10% se sentían de manera neutral, lo cual podemos ver que la gente si se siente a gusto de trabajar en la empresa entre contentos y orgullosos un 90% que es alto y de buena aceptabilidad.

Tabla 30 Relación de la empresa con la comunidad

<b>Pregunta 23.-En relación con la comunidad, yo opino que la empresa</b>		
Lo que ha hecho no está bien	20	50%
No tiene respeto para sus vecinos	0	0%
Debería hacer más	3	7%
Ha hecho algo bueno	9	23%
No sabe	8	20%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Figura 31 Relación de la empresa con la comunidad



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuestas realizada a los trabajadores Empresa Natbeauty S.A.

**Análisis e interpretación:** En la Pregunta 23.- Para saber la relación de la empresa con su comunidad, el 50% comenta que lo que ha hecho no está bien, pues contaminan el medio ambiente, el 23% que ha hecho algo bueno porque brinda trabajo, el 20% que no sabía porque no eran del sector, y un 7% si debería hacer algo más por la comunidad, como conocemos las empresas florícolas son consideradas empresas de alto riesgo, es por esta razón que siempre están siendo auditadas por las entidades reguladoras para precisamente evitar el daño ambiental y de los trabajadores.

La floricultura en el Ecuador está presente por más de 30 años, en los cuales ha sido una lucha constante entre los habitantes y empresarios por el tema de contaminación, sin embargo las leyes de protección ambiental los últimos 10 años ha puesto más énfasis en este sector y ha bajado en forma considerable el riesgo ambiental al exigir la eliminación de productos agresivos y cambiarlos por amigables.

## 2.5 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA

Natbeauty S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de rosas naturales de alta calidad, la cual a través del tiempo ha ido incursionando en los mercados internacionales como americano, europeo y países bajos, hoy en día busca posesionarse en el mercado asiático, fue constituida 27 de septiembre del 2013 como Sociedad Anónima, con RUC:1792468124001.

El Logotipo de su marca comercial es:

Figura 32 Logo Empresa Natbeauty S.A.

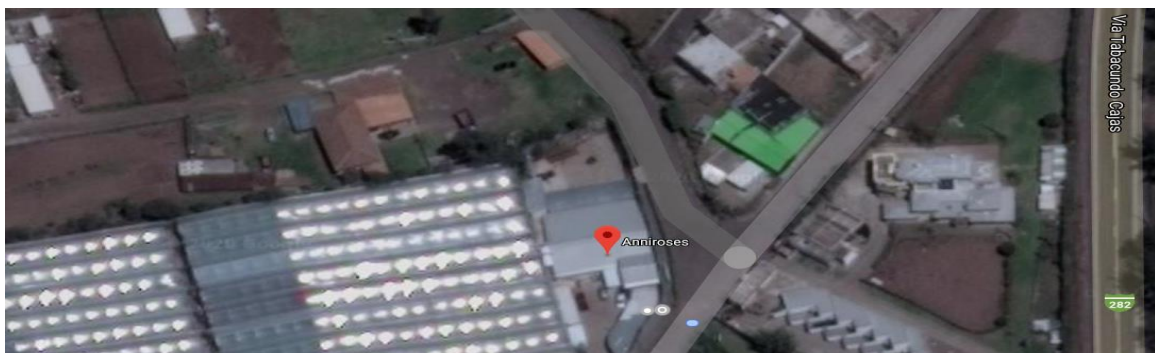


Fuente: Empresa Natbeauty S.A.

Diferenciado y caracterizado por los colores turquesa, blanco y rojo.

Natbeauty es una empresa que cuenta con 16 hectáreas de producción de distintas variedades de rosas, durante el tiempo la empresa se encuentra encaminada en ofrecer sus productos de alta calidad, garantizando a sus clientes una entrega ágil y oportuna, ganándose así el prestigio en su calidad y servicio.

Figura 33 Ubicación Geográfica empresa Natbeauty S.A.



Elaborado por: Autoras

Fuente: Google Maps



La empresa Natbeauty está ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Pedro Moncayo, parroquia Tabacundo, comunidad San José Alto.

Cuenta con la certificación Flor Ecuador, garantizando así a sus clientes la calidad en sus productos, además del reconocimiento de sus clientes en las ferias obteniendo varios premios en ferias nacionales e internacionales de alta importancia.

La empresa Natbeauty está comprometida con la responsabilidad social, realizando varios proyectos para la sociedad y sus empleados, dirigidos al área de salud (campañas odontológicas con la empresa Estadounidense Novulis), estudios (la campaña de mentes brillante), la primera enfocada al cuidado y mantenimiento de la salud bucal de los colaboradores y la segunda el reconocimiento al esfuerzo y dedicación a los mejores estudiantes, hijos de los trabajadores y el (desarrollo de la comunidad) ya que la empresa se ha enfocado en contratar gente solo del sector.

La empresa tiene segmentado su mercado en americano, ruso y europeo, contando con un sinnúmero de variedades de diversos colores y longitudes para satisfacer las necesidades de cada uno, cumpliendo las especificaciones que existe en cuanto a calidad, sanidad vegetal.

El principal problema de la empresa es que no cuenta con una debida estructura en sus procesos y procedimientos en el área administrativa y comercial, esto origina que no se logren los objetivos de la organización, ocasionando que se desperdicien los recursos materiales y financieros.

La calidad y la productividad guardan una relación fundamental, la cual se ve reflejada en los costos y en sus productos, haciendo que mantenga una ventaja competitiva sobre las demás, sin embargo, nuestro verdadero reto será mejorar y mantener nuestra ventaja ante las demás empresas competidoras del sector nacional e internacional con la calidad de nuestro producto, ya que si bien es cierto la rosa ecuatoriana tiene un costo más alto de producción, en relación a la rosa que Kenia ofrece al mercado, por dar un ejemplo, es en la calidad del mismo que está nuestra diferenciación.

En el levantamiento de los procedimientos de la empresa Natbeauty S.A. se debe cumplir con los estándares que la empresa exige para que se cumpla su objetivo principal que es el de ofrecer a sus clientes, rosas de la más alta calidad cumpliendo con los parámetros que los sellos internacionales a la calidad exigen, hay que recalcar que la globalización y la libre competencia hace que las empresas sean más competitivas y el nivel de satisfacción y exigencias de los clientes sean mayores cada vez.

Para que este trabajo de investigación se implemente con resultados exitosos, hay que realizar una mejora total, se debe conocer las actividades que se realizan en cada área con su seguimiento correspondiente, optimizando los procesos y que estos lleguen a ser medibles, los planes de mejoras continuas deben ser coherentes con los objetivos de la empresa.

De momento la empresa no posee sus procesos definidos en las áreas administrativa y comercialización, la ausencia de una correcta y equitativa toma de decisiones en estas áreas influye directamente en los procesos de áreas de gran importancia como producción y post-cosecha que son primordiales dentro de la organización puesto que a través de ellas y sus procesos permiten que la empresa cumpla sus objetivos, logrando la eficiencia, eficacia y la calidad con cual tener la ventaja competitiva y mantenernos dentro de este sector económico tan cambiante y de grandes competidores.

En el área productiva no se encuentran bien definidos los procedimientos que se debe seguir, el manejo de las plantas productoras y el desarrollo de actividades diarias, entre esos la del corte y recolección de rosas de acuerdo a especificaciones y exigencias del cliente, mercado y temporada. En Postcosecha donde se dice que es el filtro final de todo el proceso productivo existen muchas falencias, el poco compromiso del personal, la falta de liderazgo, en control no estandarizado en cada proceso desde que ingresa la flor del campo, hasta que salen los camiones con el embarque, desde la recepción en las agencias de cargas, hasta que nuestro producto llega al cliente.

En el área de comercialización, se debe identificar los procesos, definir los parámetros de calidad, precios, formas de pagos, tipo de cliente, clasificación del producto sea este estándar o Premium, hay que realizar una gestión de ventas y cobranzas más eficiente y eficaz, abrir nuevos mercados alternos, buscar más clientes prepagos y disminuir los postpagos que tienen el 75% del total de la cartera de nuestro nicho de mercado que es Rusia.

El área de recursos humanos debe tener claro los pasos a seguir para una eficiente contratación y cubrir las vacantes de acuerdo al perfil a cubrir de cada puesto de trabajo y no a las necesidades del momento. Del proceso de selección de los aspirantes al momento de evaluar al nuevo trabajador de la empresa, una buena inducción permitirá al nuevo trabajador familiarizarse de forma más rápida a las políticas, procesos y reglamentación de la empresa, el compromiso y resultado esperado.

Para contribuir con esta problemática se realizó este trabajo de investigación, diseñando un modelo de gestión administrativo y comercial para la empresa Natbeauty S.A., el cual contribuirá como una herramienta que permita minimizar errores en las actividades diarias en cada proceso y puntos estratégicos de la empresa, interrelacionando los procedimientos que

constituyan alcanzar las metas trazadas, además hacer posible comprender los procesos, sus fortalezas y debilidades.

Dentro de esta investigación proponemos, un Plan de Gestión Administrativo y Comercial para fortalecer la competitividad de la Empresa Natbeauty S.A., en relación a la calidad del producto, implementar procedimientos que permitan evaluar a la empresa por cada área estratégica periódicamente, analizando y dando soluciones prácticas, para mejor funcionamiento y permita alcanzar la rentabilidad deseada.

Natbeauty S.A. es reconocida por su marca comercial Anniroses, marca que al momento se encuentra promocionando su compromiso directo con el cuidado y protección del medio ambiente. Anniroses es una marca que ha pasado fronteras, se dio a conocer al mundo en el 2006 y hasta el 2017 se caracterizaba por tener un producto de calidad, lastimosamente la recesión económica que atravesaron la mayoría de países compradores de rosas, el cambio de políticas económicas, la falta de estrategias acorde con la realidad del mundo económicamente afectado, las malas decisiones o la ausencia de las correctas de los representantes y directivos de la empresa, han permitido que poco a poco se obsoleten los procesos que en su momento le llevaron al éxito.

Es de ahí donde nace la idea de esta propuesta, volver a encaminar a Natbeauty a la senda del éxito y para lograrlo es necesario realizar un plan de gestión administrativo y comercial donde se implementen estrategias que evalúen en entorno interno y externo de la empresa.

## **2.6 ANÁLISIS SITUACIONAL DE NATBEAUTY S.A.**


Para realmente afirmar que esta empresa posee una serie de situaciones que no le permiten el desarrollo y crecimiento correcto para ser competitiva en este mercado, se realizó un análisis situacional de la empresa, el cual permita conocer la realidad actual de la misma frente a la competencia.

Para toda empresa es importante interactuar con su medio social, para analizar y evaluar su entorno siendo esto fundamental para la toma de decisiones, definiendo los objetivos y proyectar metas, entre otros elementos que deben ser considerados desde diferentes perspectivas.

Es así que en una parte de la investigación nos enfocaremos en entorno micro y macro de la empresa para obtener datos que nos permitan analizar la situación real de la misma.

## 2.6.1 EL MICROENTORNO

Se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son: los clientes, proveedores, competidores y reguladores. (Tarreblanca, 2014)

1. **Los Clientes.** - constituyen tal vez la variable directa de mayor importancia para las empresas. Natbeauty S.A. con su marca comercial  posee una cartera amplia de clientes un total aproximado de 115, detallados en el siguiente esquema.

CLIENTE	RUSIA	EUROPA	USA	CANADÁ
% COMPRA	75	15	5	5
PERIODO DE PAGO	45	30	20	15
PRECIO PROMEDIO	0.65	0.50	0.35	0.35
TOTAL CLIENTES	80	15	10	10
CLIENTES PREPAGOS	35	28	19	18
CLIENTES POSTPAGOS	45	25	20	10

Como se puede observar la empresa es en un 75% Rusa, con porcentajes menores en otros mercados, los clientes son postpagos en su mayoría, el tiempo de rotación de la cartera varía entre 15 y 45 días, el precio promedio oscila entre 35 y 60 centavos, por todo lo expuesto, la empresa debe buscar más clientes prepagos y bajar los días de créditos, puesto que esto le permitirá tener más flujo para cumplir con las obligaciones.

2. **Los competidores** son las empresas que producen y comercializan productos o servicios similares a los que ofrece la propia empresa. Dentro de este ámbito Natbeauty siendo una empresa joven ha logrado competir con los mejores y ese es precisamente uno de los factores determinante para crecer, fortalecer y volverse competitiva, ya que siendo este sector de alta competitividad hay que innovarse constantemente. Los mayores competidores que al momento tenemos son:

• Rosa Prima	• Royal Flowers
• Florecal	• Bella Rosa
• Ceres Farms	• Ecuarose

Considerados así por el tamaño y la tecnología que tienen frente a nosotros, la estrategia empleada, las políticas de contratación e incentivos laborales que les permite mantener a sus colaboradores, estables y comprometidos con la empresa y más factores con los que actualmente no podemos competir, mientras que en la calidad del producto en algunos casos somos superiores y es ahí donde queremos perfeccionar nuestra diferenciación.

3. **Los proveedores** son empresas o personas que facilitan los servicios, insumos, bienes intermedios y bienes finales a la organización. Al igual que los clientes y los competidores la empresa Natbeauty tiene una lista de proveedores que permiten cumplir con las actividades programadas, los proveedores han sido clasificados de acuerdo a la siguiente matriz de Multicriterio. Después de analizar esta matriz y aplicarla con nuestros proveedores el resultado es el siguiente:

➤ **Precio**

Siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado, de esta manera la empresa puede analizar que su costo de producción sea menor al de sus ventas.

➤ **Calidad**

De nada sirve tener un proveedor con bajos precios, si la calidad de sus productos o servicios es mala. La calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor.

➤ **Forma de pago**

En el criterio del pago evaluamos las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria, al contado o mediante cheque. Y también evaluamos el plazo del pago, por ejemplo, si nos dan la posibilidad de pagar a 30, 60 o 90 días.

Natbeauty posee una alta variedad de proveedores, sin embargo faltan estrategias en la negociación y evitar el mantener una relación dependiente con uno u otro proveedor. Realizar evaluaciones periódicas de los proveedores, dará como resultados la elección de los mejores, descartando los innecesarios en la mayoría de los casos, la matriz Multicriterio aplicada nos dio como resultado lo siguiente:

Tabla 31 Matriz de Multicriterio

Alta	<b>Estratégicos</b>	<b>Básicos</b>
	42	20
Baja	<b>Críticos</b>	<b>No Significativos</b>
	16	9
	Baja	Alta

Elaborado por: Autoras

Fuente: Empresa Natbeauty

Los proveedores básicos y estratégicos son los más relevantes ya que permiten el desarrollo normal y sostenibilidad de la empresa, hay que analizar la posibilidad de cambiar a los críticos, y a los no significativos eliminarlos.

### Resultado Matriz de Multicriterio

PROVEEDORES BÁSICOS		PROVEEDORES ESTRATÉGICOS	
SERVICIOS BASICOS	7	FERTILIZANTES	13
ALIMENTACIÓN	2	CARTONERA	9
COMBUSTIBLE	1	FUNGICIDAS	7
AGROCALIDAD	1	LABORATORIOS A. AGUA	3
RECORRIDOS	5	SERVICIOS TECNOLÓGICOS	3
MEDICO	1	SEGURIDAD PRIVADA	1
REGALIAS	2	AGENCIAS DE CARGAS	6
CODEMIA	1		
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>
PROVEEDORES CRÍTICOS		PROVEEDORES NO SIGNIFICATIVOS	
MANTENIMIENTO INVERNADERO	3	PLAN CELULAR	2
PATRONERAS	5	ASESORÍAS TÉCNICAS	2
INJERTADORES	3	ARRIENDO OFICINAS	2
ABONOS ORGÁNICOS	3	GASTOS FERIAS INTERNAS	2
TRANSPORTACIÓN DE FLOR	2	MENSAJERIA CONTRATADA	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

Elaborado por: Autoras

Fuente: Empresa Natbeauty

4. **Los reguladores** son entidades o grupos de interés que se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas y decisiones de las organizaciones.

Las empresas florícolas al ser catalogadas como de alto riesgo, son monitoreadas constantemente a través de las entidades reguladoras, por medio de las auditorías de empresas calificadas, para evitar contaminación del ambiente, explotación laboral, evasión de impuestos entre otros. Las entidades reguladoras son: Ministerio de Trabajo, Riesgos del Trabajo, Iess, Sri, Mies, entidades con la potestad de sancionar en caso de encontrar cualquier infracción.

## **2.6.2 EL MACROENTORNO**

El macroentorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no. Debemos tener en cuenta también, que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macro entorno, respecto a lo económico, social, tecnológico, ambiental, político y legal. (Tarreblanca, 2014).

La industria en la cual se encuentra la empresa Natbeauty, es la florícola y se clasifica bajo el código AO 119.03, de la siguiente manera:

<u>A01</u>	Agricultura y plantaciones
<u>A0101011210</u>	Producción de flores naturales y plantas ornamentales y medicina
<u>0101011210081</u>	Trabajador del agro: clasificador, cortador de tallos, embonchador, mallero, patinador, pegador de etiquetas, armador de embarque. (Ministerio de trabajo, 2018)

### **Factor Económico**

El factor económico está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto. Los mercados necesitan poder de compra, como la gente. El poder de compra total depende de los ingresos, los precios, los descuentos y el crédito.

La industria florícola del país se ha convertido en una actividad muy importante que con el pasar de los años, se ha consolidado en el mercado norteamericano principalmente y en menor escala en Europa, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas al interno del país.

Luego de suspender la Atpdea, el Estado se comprometió a través de los Certificados de Abonos Tributarios, la reactivación de los incentivos tributarios para mejorar y sostener la inversión, así como la liquidez del sector.

Las provincias con mayor crecimiento productivo en flores durante los últimos años han sido Pichincha, Cotopaxi y Azuay. Dentro de la variedad de flores que se producen, la calidad de las rosas permite que el producto exportable alcanza el (62%). Aproximadamente el 75% de la producción nacional se exporta principalmente a Estados Unidos y el resto a Europa.

El sector floricultor representa el 10,4% del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, nacional y es el principal producto de exportación de la sierra ecuatoriana, constituyendo a nivel nacional, el 10% de las exportaciones totales del sector agrícola.

La floricultura ofrece mano de obra calificada 48 000 trabajos directos y 55 000 trabajos indirectos., sobre todo en la Sierra de estos el 51% son mujeres.

Las exportaciones de rosas han tenido un crecimiento sostenido en los últimos diez años, gracias a la innovación en las variedades de rosas, la calificación del recurso humano, recursos naturales únicos, el acceso a la tecnología, el trabajo realizado en la cadena de valor, la adquisición de certificaciones ambientales y sociales y el posicionamiento de la rosa ecuatoriana en los mercados internacionales por su alta calidad. (Corporación Financiera Nacional, 2017)

### **Factor Político**

Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

Las flores que se exportan a Estados Unidos deben cumplir con requerimientos fitosanitario y el 3.80% sobre una base permitida del 0.15% de rotación del personal técnico- operativo del Departamento de Agricultura del Servicio de Inspección para la protección de la Salud de los Animales y Plantas provoca inestabilidad en los parámetros de control, ya que cada técnico interpreta los parámetros del control y cumplimiento título personal.

De acuerdo con (Proecuador, 2016) la estructura arancelaria utilizada para el sector florícola corresponde a la partida 0603. El segmento de rosas frescas se encuentra dentro de la sub partida arancelaria 603.11.00.00.

A partir del 2014 con la caída del mercado ruso, la industria florícola ecuatoriana se ha visto afectada en su competitividad frente a otros mercados. Políticas de Estado han influido en la pérdida de los beneficios de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, con sus siglas en inglés ATPDEA y la falta de acuerdos comerciales con Estados Unidos y otros países. El impuesto a las rosas ecuatorianas en este mercado genera un aumento de USD 0.02 a 0.04 ctvs., sobre el precio total de cada tallo exportado. (Expoflores, 2018)



## **Factor Legal**

Los documentos normativos detallados a continuación son instrumentos de legislación nacional e internacional y de cualquier otro derecho o jurisprudencia que, deberán ser acatados y aplicados por las fincas florícolas certificadas bajo la Norma Socio Ambiental.

- Norma ISO 45001:2018, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Código de Trabajo, modificado 20 de abril 2015, vigente a la fecha.
- Código Internacional de Conducta para la distribución y utilización de plaguicidas, normas aceptadas mundialmente para el manejo de plaguicidas. (FAO).
- Convenios 29 y 105, sobre trabajos forzados y esclavitud, OIT.
- Convenios 100 y 111, sobre igual remuneración para trabajadoras y trabajadores, por trabajo del igual valor, OIT.
- Convenio 138, sobre la edad mínima de admisión al empleo, OIT.
- Convenio 155, Salud y seguridad en el trabajo, OIT.
- Convenio 159, rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas, OIT.
- Convenio 182, sobre las peores formas de trabajo infantil, OIT.
- PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente).
- Convenio de Rotterdam, controla el comercio internacional de determinados productos químicos peligrosos, PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)
- Decreto Ejecutivo 2393, Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.
- ISO 14001:2004, Sistemas de gestión ambiental- Requisitos con orientación para su uso.
- Norma ISO/IEC 17065:2012. Evaluación de la conformidad-Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios. (Expoflores, 2018)

## **Factor Tecnológico**

La fuerza más impresionante que modela la vida de las personas es la tecnología. Cada nueva tecnología es una fuerza de destrucción creativa. En los últimos años la incorporación de tecnología en la producción de flores en el Ecuador, ha favorecido radicalmente su producción. Los invernaderos en ese sentido no son la excepción, su

papel fundamental como regulador interno del microclima que ahí se produce, más una serie de ventajas que han optimizado el rendimiento del suelo y la calidad del producto, son características que con su desarrollo lo han convertido en una herramienta fundamental en las plantaciones florícolas del país.

Tenemos algunos ejemplos de avances tecnológicos que podrían ser utilizados por las florícolas; que por obvias razones llamaremos oportunidades tecnológicas del mercado. Existen motocultores, sembradora, fertilizadora, fumigadores, invernaderos inteligentes, empacadoras automáticas. (Expoflores, 2018)

De igual forma en esta industria una de las tecnologías mayormente utilizada en el Skype esto referente a la comunicación, ya que se negocia con el cliente en forma más directa.

En cuanto a la innovación, se encuentra el proceso de flores eternizadas, mediante el congelamiento y deshidratación de las mismas.

### **Factor Ambiental**

Las deterioradas condiciones del ambiente natural están llamadas a ser los puntos más importantes que encararán los negocios y el público en el presente. En muchas ciudades, la polución del aire y el agua han llegado a niveles peligrosos.

Debemos hacer conciencia de los riesgos y oportunidades relacionados con cuatro tendencias del ambiente físico:

- Cambio en los recursos naturales
- La utilización de productos genéricos hace peligrar la calidad del producto
- Cambios en el papel que juega el gobierno en la protección de la ecología

Considerando esto Natbeauty S.A., tiene un manejo adecuado de: aguas y riego, suelo y fertilización, plaguicidas, residuos sólidos, minimización de residuos de plaguicidas, residuos líquidos, a través de las entidades de control siempre en cada auditoría nos enfocamos en realizar mejoras en este sentido, tanto así que en nuestras cajas se está implementando el logo de la cultura del cuidado del medio ambiente.

Para que nuestros clientes reconozcan que nos interesa el cuidado ambiental la finca está certificada por Flor Ecuador aval ambiental sobre la estructura organizativa/participativa de carácter permanente de una actividad productiva en nuestro caso la florícola.

Algunos países en vías de desarrollo que han comenzado a incursionar en mercados alternativos han tenido inconvenientes por falta de información oportuna de regulaciones ambientales de los países destinatarios de sus productos.

Exige el uso de prácticas que reduzcan en el mayor grado posible los impactos negativos sobre el medio ambiente y los recursos naturales, además de un trato justo a los trabajadores.

### **Factor Social**

A pesar de que las rosas han traído grandes oportunidades para el Ecuador, sobre todo la generación de empleo en Cayambe también ha generado aspectos negativos en el ámbito social y ambiental. Entre los principales podemos encontrar algunos inconvenientes como son: problemas de salud de los trabajadores, debido a la exposición a ruidos, radiaciones solares, químicos agrícolas, altas temperaturas, humedad, que en esta florícola están siendo controlados están siendo controlados, aún existen secuelas; también tenemos que la mano de obra nacional está siendo subvalorada, por la migración y explotación de mano de obra extranjera. (Expoflores, 2013).

A todo esto le añadimos, las constantes reformas laborales que vulnerabilizan a algunos sectores ya que existen contradicciones entre estas reformas y la Constitución de la República.

## **2.7. ANALISIS PESTEL**

**Tabla 32 Matriz Pestel**

<b>ECONÓMICO</b>	<b>POLÍTICO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reactivación de los incentivos tributarios para mejorar y sostener la inversión.</li> <li>2. La calidad de las rosas permiten que el 62% del producto sea exportable.</li> <li>3. El sector floricultor representa el 10,4% del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, nacional y es el principal producto de exportación del sector agrícola.</li> <li>4. Aproximadamente el 75% de la producción nacional se exporta principalmente a Estados Unidos y el resto a Europa.</li> <li>5. La floricultura ofrece mano de obra calificada 48 000 trabajos directos y 55 000 trabajos indirectos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las exportaciones a Estados Unidos deben cumplir requerimientos fitosanitarios.</li> <li>2. El 3.80% rotación del personal del Departamento de Agricultura del servicio de Inspección para la protección de la Salud de los Animales y Plantas, provoca inestabilidad en los parámetros de control.</li> <li>3. Leyes gubernamentales y grupos de presión, manipulan e influyen en el precio principalmente.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>TECNOLÓGICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La tecnología incorporada en la producción de rosas de exportación</li> <li>2. Utilización de motocultores, sembradora, fertilizadora, fumigadores, invernaderos inteligentes, empacadoras automáticas.</li> <li>3. La eternización de las rosas, proceso innovador mediante congelación y deshidratación.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>SOCIAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas de salud de los trabajadores</li> <li>2. Mano de obra nacional subvalorada, por la migración y explotación de mano de obra extranjera.</li> <li>3. Las reformas laborales que vulnerabilizan a algunos sectores ya que existen contradicciones entre estas reformas y la Constitución de la República</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMBIENTE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cambio de los recursos naturales</li> <li>2. La utilización de productos genéricos hace peligrar la calidad del producto.</li> <li>3. La disminución en los niveles de contaminación.</li> <li>4. Cambios en el papel que juega el gobierno en la protección de la ecología</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>LEGAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Superintendencia de Compañías</li> <li>2. Código Laboral</li> <li>3. Servicio de Rentas Internas</li> <li>4. Corporación Aduanera Ecuatoriana</li> <li>5. Ley de Facilitación de Exportaciones</li> <li>6. Ley de Comercio Exterior y Exportaciones</li> <li>7. Normas ISO. 9.000 y 14.000</li> </ol>

Elaborado por: Autoras

Fuente: Expoflores y Natbeauty S.A.

## 2.7.1 VALORACIÓN MATRIZ PESTEL

Tabla 33 Valoración Matriz Pestel

<b>Factores PESTEL</b>	<b>Variables</b>	<b>Amenaza Importante</b>	<b>Amenaza Menor</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Oportunidad Menor</b>	<b>Oportunidad Importante</b>
<b>Económico</b>	1. La reactivación de los incentivos tributarios para mejorar y sostener la inversión.					X
	2. La calidad de las rosas permiten que el 62% del producto sea exportable.					X
	3. El sector floricultor representa el 10,4% del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, nacional y es el principal producto de exportación del sector agrícola.					X
	4. Aproximadamente el 75% de la producción nacional se exporta principalmente a Estados Unidos y el resto a Europa.					X
	3. La floricultura ofrece mano de obra calificada 48 000 trabajos directos y 55 000 trabajos indirectos.					X
<b>Político</b>	1. Las exportaciones a Estados Unidos deben cumplir requerimientos fitosanitarios que permite la garantía del producto.					X
	2. El 3.80% de rotación del personal del Departamento de Agricultura del Servicio de Inspección para la protección de la Salud de los Animales y Plantas, provoca inestabilidad en los parámetros de control.	X				
	3. Leyes gubernamentales y grupos de presión, manipulan e influyen en el precio principalmente.		X			
<b>Legal</b>	1. Normas y estándares internacionales para el ámbito de exportación de flores del Ecuador hacia otros países		X			
	2. Código Laboral			X		
	3. Servicio de Rentas Internas			X		
	4. Corporación Aduanera Ecuatoriana			X		
	5. Ley de Facilitación de Exportaciones			X		
<b>Social</b>	1. Problemas de salud de los trabajadores	X				
	2. Mano de obra subvalorada	X				
	3. Las reformas laborales que vulnerabilizan a algunos sectores ya que existen contradicciones entre estas reformas y la Constitución de la República	X				
<b>Ambiental</b>	1. El cambio recurrente de los recursos naturales	X				
	2. La utilización de productos genéricos hacen peligrar la calidad del producto.	X				
	3. Cambios en el papel que juega el gobierno en la protección de la ecología	X				
<b>Tecnológico</b>	1. La tecnología incorporada en la producción de rosas de exportación					X

	2. Existen motocultores, sembradora, fertilizadora, fumigadores, invernaderos inteligentes, empacadoras automáticas.					X
--	--	--	--	--	--	---

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

### Conclusión parcial matriz Pestel

- En la actualidad la economía de nuestro país es inestable, pese al esfuerzo del estado por mejorarla, en este punto es importante la participación del sector empresarial, específicamente el sector floricultor, tomando decisiones que permitan mantener el posicionamiento de la rosa ecuatoriana, reconocida en los mercados internacionales por su alta calidad, además de brindar estabilidad laboral.
- Ecuador ha sido un país políticamente inestable, afectando a los sectores más vulnerables de la sociedad, al ejecutar reformas “regulatorias”, sin embargo estas lo único que han causado es golpear el factor financiero y humano de las florícolas, siendo este último el más perjudicado en la mayoría de veces.
- El sector floricultor si bien es cierto considerado de alto riesgo, permanece en una constante renovación de sus procesos con la finalidad de mitigar y eliminar los factores de contaminación, cumpliendo en un 90% los requerimientos ambientales y fitosanitarios, ha invertido en tecnología que permite reutilizar, aguas, materiales, etc.

### 2.8 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Tabla 34 Matriz cinco fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Variables	Grado de amenaza	Intensidad
Rivalidad entre empresas competidoras	Empresas competidoras	Alta	Media
	Productos de las empresas competidoras	Alta	Media
	Características competitivas de las empresas rivales	Alta	Baja
Entrada de nuevas empresas competidoras	Preferencia por ciertos productos y lealtad de los clientes	Alta	Alta
	Movimientos estratégicos de las nuevas empresas	Baja	Media
	Fusiones entre empresas	Baja	Alta
Productos sustitutos	Precios bajos de los productos sustitutos	Baja	Baja
	Diversidad de productos sustitutos	Baja	Baja
	Empresas ofertantes de productos sustitutos	Alta	Baja
Proveedores	Número de proveedores	Media	Baja
	Calidad de los insumos y materias primas	Media	Baja

	Garantía de entrega de insumos	Baja	Baja
<b>Cientes</b>	Volumen de compra	Media	Media
	Relaciones de ventas	Media	Media
	Expectativas de los clientes	Alta	Media

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

### **Conclusiones parciales matriz cinco fuerzas de Porter**

- El sector floricultor es de alta competitividad, por ende existe gran rivalidad entre las empresas por acceder o mantenerse en los mercados de mejor rentabilidad, en nuestro caso la diferenciación es la calidad del producto que le ha permitido competir con grandes.
- En este sector la variedad de proveedores existentes, faculta a la empresa para seleccionar a los mejores, demostrando capacidad de negociación en el proceso.
- La tendencia y preferencia de los compradores ha presionado a los floricultores para que fundamenten decisiones que posibiliten estandarizar los parámetros de calidad del producto el cual es el mejor atributo.
- Las fechas de mayor adquisición de las rosas ecuatorianas son varias dentro de las 4 estaciones, satisfaciendo así, ampliamente los gustos según la cultura de compra y la utilización del producto. Además ante la calidad y frescura de una rosa, no hay sustituto que pueda competir.
- Buscar alianzas estratégicas para tener una relación directa con los clientes, información oportuna sobre precio, mercado, y recuperación de carteras, será fundamental ya que potencializarían nuestro producto frente al de la competencia.

### 3.9 Matriz del diamante de Porter

Figura 34 Matriz Diamante de Porter



Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

#### 3.9.1 Análisis del Diamante de Porter

- **Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas**

En la provincia de Pichincha Cantones Cayambe y Pedro Moncayo, se encuentran la mayor parte de empresas florícolas dentro de las cuales están las mayores competencias, como: Ecuandrose, Rosa Prima, Ceres, Royal Flower, Bella rosa, Florecal, Aasa Corporation, Mientras que a nivel nacional están los grupos Nevado y Naranjo.

- **Condiciones de la demanda**

La fiesta de San Valentín representa el 30% del total de ventas de este sector. Para tener una referencia, en el período de 2018 las ventas alcanzaron un total de \$ 881,5 millones y en 2019 sumaron \$ 861,2 millones. Las flores representan el 4,8% del total de exportaciones ecuatorianas, que el año pasado alcanzaron los \$ 19.900 millones.



Ecuador ocupa el tercer puesto mundial en exportación de flores cortadas y el 73% de sus cultivos son rosas que llegan mayoritariamente a los mercados de Estados Unidos, Rusia, Italia, Canadá, Ucrania y China.

- **Sectores afines y de apoyo**

Entre los sectores de apoyo para la floricultura se considera el punto de vista financiero a las pymes en general los créditos otorgados por la Corporación Financiera Nacional. En temas de capacitaciones, siempre está Expoflores brindando talleres en tema de interés referente a lo laboral y tributario específicamente.

- **Condiciones de los factores de producción**

El sector floricultor ecuatoriano, posee una ventaja frente a la competencia ya que las condiciones ambientales, climáticas y ubicación de las empresas florícolas, le permiten que su producto sea de calidad envidiable, es por eso, que a pesar que su costo es alto frente a otros países, sigue estando en la preferencia de la demanda.

## **2.10 ANÁLISIS FODA**

A través del análisis FODA podemos obtener una visión más clara de la empresa Natbeauty S.A.

Ya que esta es una herramienta que permite analizar los factores internos y externos de la misma, a través de este análisis enfocado específicamente en las áreas administrativa, ventas y producción vamos a obtener cuales son las reales fortalezas y debilidades correspondiente a lo interno de la empresa y cuáles son las amenazas y oportunidades correspondiente a lo externo de la misma, después de haber realizado la encuesta y analizado las respuestas vamos a realizar el foda donde conoceremos los factores internos y externos que más afectan a la empresa.

## 2.10.1 MATRIZ FODA

Tabla 35 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Satisfacción de los empleados hacia la empresa	D1	La empresa no posee una estructura funcional bien definida
	F2	Ambiente laboral satisfactorio	D2	No cuenta con visión, políticas, estrategias y un plan operativo
	F3	Contar con certificaciones, garantiza la calidad del producto.	D3	Capacitación a los mandos medios
	F4	La calidad del producto ha permitido competir con los grandes	D4	Ausencia de compromiso en temas de seguridad y orden
		D5	Ausencia de políticas y programas de incentivos	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Ecuador posee un clima variable que favorece la producción de rosas	A1	El costo de producción de otros países es más bajo que el nuestro, por ende los clientes tienden a comprar más a la competencia
	O2	Avances tecnológicos dentro de los procesos	A2	Nuevas reformas arancelarias
	O3	Apertura de nuevos mercados	A3	Recesión económica mundial
	O4	La ubicación actual de las cargueras garantiza la logística diaria y sobre todo en temporadas.	A4	Cambios climáticos y proliferación de enfermedades

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

### Conclusiones parciales matriz Foda

- Contar con un talento humano calificado y comprometido, las certificaciones que garantizan el producto, le da fortaleza a la empresa, además la satisfacción de un buen trabajo con resultados acorde a lo planificado.
- Las principales o más relevantes debilidades que posee la empresa es la falta de una estructura funcional bien definida, un direccionamiento estratégico, procesos estandarizados y un plan de marketing mejor enfocado, hay decisiones gerenciales que le han costado una pérdida monetaria considerable.
- Ecuador es bendecido al poseer un clima variable que permite a la floricultura la producción de rosas cotizadas por el mercado internacional.

- Siendo un producto con un alto estándar de calidad, no puede competir con los precios de producción de la competencia, es por eso que su esfuerzo es tres veces mayor para no perder la calidad deseada que garantiza su venta.

### 3.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 36 Matriz EFE

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1.	Ecuador posee un clima variable que favorece la producción de rosas	25%	4	1
2.	Avances tecnológicos dentro de los procesos	10%	3	0,3
3.	Apertura de nuevos mercados	15%	2	0,3
<b>Amenazas</b>				
1.	El costo de producción de otros países es más bajo que el nuestro, por ende los clientes tienden a comprar más a la competencia	25%	3	0,75
2.	Nuevas reformas arancelarias	10%	3	0,3
3.	Recesión económica mundial	8%	2	0,16
4.	Cambios climáticos y proliferación de enfermedades	7%	2	0,14
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,95</b>

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

#### Conclusiones parciales matriz EFE

Permite evaluar las oportunidades y amenazas, dándole un peso y calificación según el grado de importancia, el resultado obtenido indica que su posición estratégica es buena pero debe aprovechar mejor las oportunidades para mitigar las amenazas de la industria.

### 3.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 37 Matriz EFI

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Fortalezas</b>				
1.	Satisfacción de los empleados hacia la empresa	25%	4	1
2.	Ambiente laboral satisfactorio	15%	3	0,45
3.	La calidad del producto ha permitido competir con los grandes	10%	2	0,2
<b>Debilidades</b>				
1.	La empresa no posee una estructura funcional bien definida	25%	3	0,75
2.	No cuenta con visión, políticas, estrategias y un plan operativo	10%	3	0,3
3.	Ausencia de compromiso en temas de seguridad y orden	5%	2	0,1
4.	Ausencia de políticas y programas de incentivos	10%	2	0,2
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3</b>

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

#### Conclusiones parciales matriz EFI

- Permite evaluar las fortalezas y debilidades, dándole un peso y calificación según el grado de importancia, el resultado obtenido indica que su posición estratégica es buena, pero debe mejorar específicamente lo señalado anteriormente.

### 3.12 CRUCE ESTRATÉGICO DE LA MATRIZ FODA

Tabla 38 Cruce estratégico matriz FODA

FORTALEZAS	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b> Ecuador posee un clima variable que favorece la producción de rosas	<b>O2</b> Avances tecnológicos dentro de los procesos	<b>O3</b> Apertura de nuevos mercados	<b>O4</b> La ubicación actual de las cargueras garantiza la logística diaria y sobre todo en temporadas.	<b>TOTAL</b>
	<b>F1</b> Satisfacción de los empleados hacia la empresa	3	3	3	3	12
	<b>F2</b> Ambiente laboral satisfactorio	3	3	3	3	12
	<b>F3</b> Contar con certificaciones, garantiza la calidad del producto.	4	4	4	3	15
	<b>F4</b> La calidad del producto ha permitido competir con los grandes	5	4	5	4	18
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>57</b>	
OPORTUNIDADES	<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b> La empresa no posee una estructura funcional bien definida	<b>D2</b> No cuenta con visión, políticas, estrategias y un plan operativo	<b>D3</b> Capacitación a los mandos medios	<b>D4</b> Ausencia de compromiso en temas de seguridad y orden	<b>TOTAL</b>
	<b>O1</b> Ecuador posee un clima variable que favorece la producción de rosas	2	0	2	0	4
	<b>O2</b> Avances tecnológicos dentro de los procesos	2	1	2	2	7
	<b>O3</b> Apertura de nuevos mercados	2	0	1	1	4
	<b>O4</b> La ubicación actual de las cargueras garantiza la logística diaria y sobre todo en temporadas.	2	1	1	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	
FORTALEZAS	<b>AMENAZAS</b>	<b>A1</b> El costo de producción de otros países es más bajo que el nuestro, por ende los clientes tienden a comprar más a la competencia	<b>A2</b> Nuevas reformas arancelarias	<b>A3</b> Recesión económica mundial	<b>A4</b> Cambios climáticos y proliferación de enfermedades	<b>TOTAL</b>
	<b>F1</b> Satisfacción de los empleados hacia la empresa	3	2	2	2	9
	<b>F2</b> Ambiente laboral satisfactorio	3	3	3	2	11
	<b>F3</b> Contar con certificaciones, garantiza la calidad del producto.	4	4	3	4	15
	<b>F4</b> La calidad del producto ha permitido competir con los grandes	5	4	4	4	17
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>52</b>	
OPORTUNIDADES	<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b> La empresa no posee una estructura funcional bien definida	<b>D2</b> No cuenta con visión, políticas,	<b>D3</b> Capacitación a los	<b>D4</b> Ausencia de compromiso en temas de	<b>TOTAL</b>

		estrategias y un plan operativo	mandos medios	seguridad y orden	
<b>O1</b> Ecuador posee un clima variable que favorece la producción de rosas	2	0	1	2	5
<b>O2</b> Avances tecnológicos dentro de los procesos	1	1	1	1	4
<b>O3</b> Apertura de nuevos mercados	2	1	1	1	5
<b>O4</b> La ubicación actual de las cargueras garantiza la logística diaria y sobre todo en temporadas.	5	2	3	4	14
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>28</b>

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

- Este cruce estratégico de la matriz foda le dará a la empresa la oportunidad de plantear estrategias que posibiliten explotar mejor la situación externa desde una base interna.

## 2.14 MATRIZ CAME

CAME, es la herramienta del día de hoy, esa que nos ayudará a poner en práctica lo obtenido en el análisis FODA.

### 2.14.1 Análisis Matriz Came

Tabla 39 Matriz Came

	DEBILIDADES		CORREGIR	FORTALEZAS		MANTENER
	FACTORES INTERNOS	D1	La empresa no posee una estructura funcional bien definida	Socializar el manual de funciones con todos los departamentos	F1	Satisfacción de los empleados hacia la empresa
D2		No cuenta con visión, políticas, estrategias y un plan operativo	Crear e implementar el direccionamiento estratégico	F2	Contar con certificaciones, garantiza la calidad del producto.	Mantener las auditorías internas y externas para renovar certificaciones pues los resultados serán un apoyo en la toma de decisiones
D3		Capacitación a los mandos medios (Supervisores)	Programa de capacitaciones más técnicas	F3	La calidad del producto ha permitido competir con los grandes	La calidad depende de la mano de obra calificada con la que cuenta la empresa
		AMENAZAS	AFRONTAR		OPORTUNIDADES	EXPLOTAR

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>A1</b>	El costo de producción de otros países es más bajo que el nuestro, por ende los clientes tienden a comprar más a la competencia	Con la calidad de nuestro producto	<b>O1</b>	Ecuador posee un clima variable que favorece la producción de rosas	Obtener un producto de alta calidad que satisfaga gustos y preferencias
	<b>A2</b>	Nuevas reformas arancelarias	Mantener buenas relaciones y cumplir los requerimientos	<b>O2</b>	Avances tecnológicos dentro de los procesos	Tecnificando los procesos, mejorarán los tiempos de un proceso
	<b>A3</b>	Recesión económica mundial	Ajustar los gastos	<b>O3</b>	Apertura de nuevos mercados	Estrategias de MK MIX

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

### **Conclusiones parciales de la matriz CAME**

- Las correcciones aplicadas de forma inmediata a las debilidades de la empresa permitirán a esta, enfocarse en mantener estratégicamente sus fortalezas para poder explotar sus oportunidades y juntas afrontar las amenazas propias del sector

## CAPÍTULO III

### 3 PROPUESTA

#### 3.1 PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA NATBEAUTY S.A.

Esta propuesta nace de la entrevista realizada al Ing. Luis López Gerente de la empresa, en la cual se observó que la empresa cuenta con una misión, sin embargo, no cuenta con un direccionamiento estratégico completo y su estructura funcional no está bien definida, el objetivo principal está específicamente orientado a la potencialización de sus ventas, la parte comercial de la empresa como lo hemos explicado es uno de los "talones de Aquiles".

##### Objetivo

- Promover las exportaciones, estableciendo canales de distribución identificados, al fin de incrementar las ventas en un 15% en los nuevos mercados conquistados, durante los siguientes 5 años ya que permitirá la sustentación y expansión del negocio.

##### Alcance

- La descripción de cada uno de los procedimientos, busca mejorar tanto al nivel administrativo, productivo y comercial de la empresa Natbeauty S.A.

#### 3.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita tener un eje fundamental, razón por la que en nuestra propuesta se plantea con la información recopilada en el análisis interno y por medio de la entrevista el siguiente orden:

##### 3.1.1.1 Misión actual Empresa Natbeauty S.A.

La empresa cuenta únicamente con una misión, la cual debería reformularse, ya que la esencia de la misma en la actualidad no es la que inicialmente se planteó.

" Nuestra empresa ha estado produciendo rosas de calidad desde 1997.

Nuestro objetivo es lograr los más altos estándares de producción, reducir el impacto ambiental, promover prácticas de comercio justo y estar preocupados por nuestros empleados".



#### **3.1.1.1.1 Misión Propuesta**

Somos una empresa dedicada a la producción y exportación de rosas con altos estándares de calidad que garantiza la satisfacción de nuestros clientes, el cuidado ambiental, la integridad de nuestros colaboradores y la práctica de comercio justo.

#### **3.1.1.2 Visión**

En el análisis interno realizado a la empresa, previa entrevista con el gerente se establece que no cuenta con una visión estructurada, por lo que es importante determinarla, sustentándose en el orden de administración estratégica planteada por Fred R. David.

Lo que deseamos es conocer cuál es la guía que la empresa tiene para enfocarse en hacer lo que hace y diferenciarse de los demás, que espera y hacia dónde quiere llegar.

#### **3.1.1.2.1 Visión Propuesta**

Ser para el 2025, una empresa competitiva, diversificando e innovando su producto, respaldando y garantizando su calidad y la satisfacción de sus clientes.

#### **3.1.1.3 Valores corporativos propuestos**

Al igual que la visión la empresa no cuenta con valores corporativos definidos, para lo cual nos sustentamos en los Principios Administrativos de Fayol: Orden y Espíritu de grupo y proponemos los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** Como lo expresa en su misión, responsables con el medio ambiente, integridad de los colaboradores y satisfacción de los clientes.
- **Calidad:** La calidad es la que permitirá ser elegida por los clientes y la sostenibilidad en el tiempo.
- **Honestidad:** Interna y externamente debe ser una empresa que brinde confianza y seguridad.

#### **3.1.1.4 Política empresarial propuesta**

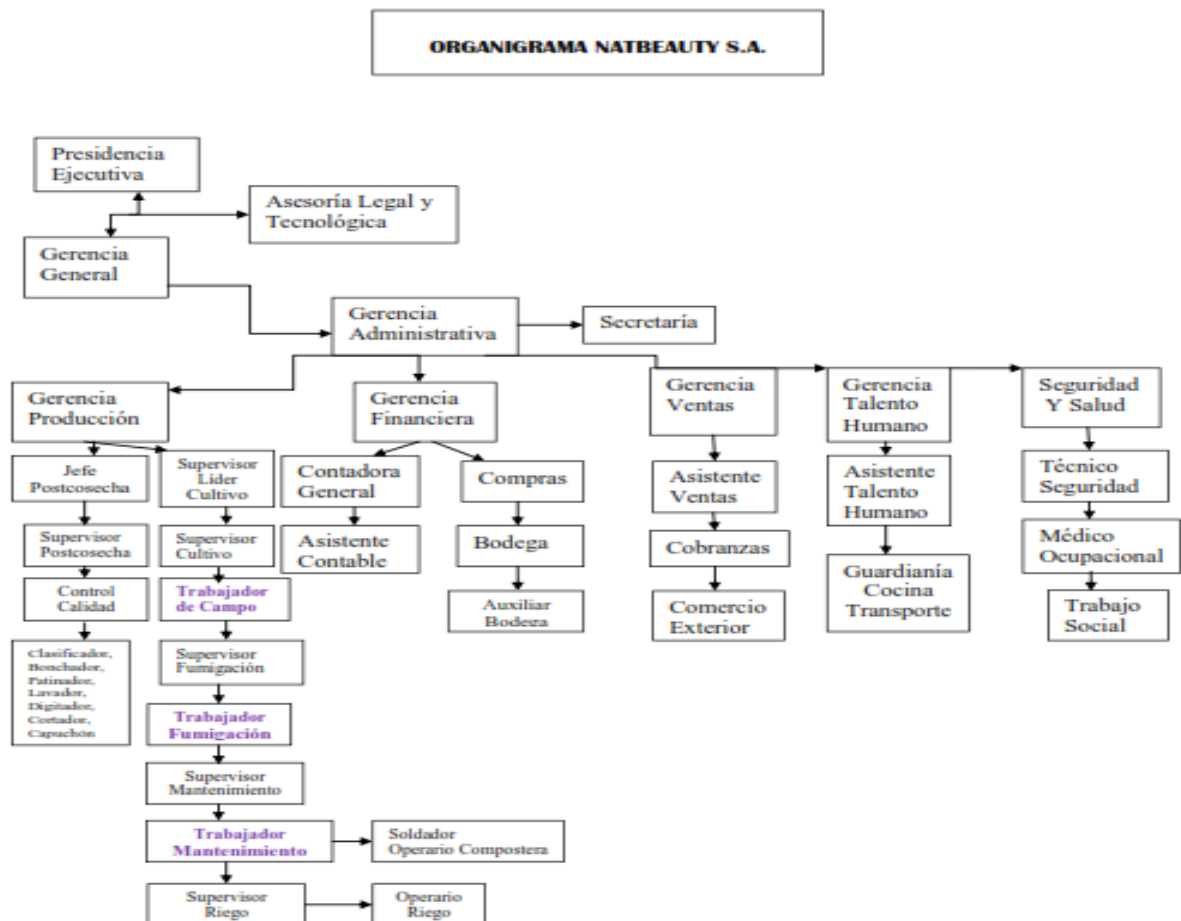
La empresa no cuenta con una política empresarial, al igual que la visión y valores corporativos nos sustentamos en los Principios Administrativos de Fayol: Unidad de dirección e Iniciativa:

- La empresa debe contar con un Plan Operativo Anual, que le permita practicar el ciclo PHVA.

- Programas de incentivos por cumplimiento de objetivos
- Programas de capacitación y evaluación de desempeño
- Fomentar una cultura organizacional, basada en los valores corporativos.

### 3.2 Estructura Organizacional

Figura 35 Estructura Organizacional Natbeauty S.A.



Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

Para la ejecución de la presente investigación se realizó un análisis a los procesos que hoy en día se mantienen en las áreas productiva, administrativa y comercial, y de la evaluación correspondiente a las mismas. En la mayoría de los procesos se realizan las cosas por experiencia, impericia, más no respetando los lineamientos, es por eso que hemos definido a través de esta investigación y con el apoyo de los interesados de cada área la descripción de los procedimientos que en plazo inmediato se pondrán en marcha.

### 3.3 Manual de Procedimientos

#### 3.3.1 Descripción de los procedimientos

Tabla 40 Procedimientos Departamento de Compras – Responsable Aracely Camacho

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Gerencia Técnica y Bodeguero	Revisa kardex de bodega para verificar stock y realizar la solicitud de productos de acuerdo a las necesidades mensuales para que se inicie el proceso de
2	Compras	Verifica el stock de inventario y procede a cotizar con los diferentes
3	Compras	Recibe tres cotizaciones y procede a ingresar a la matriz de productos y precios.
4	Gerente General y Compras	Se reúnen con la Gerencia General y estudia las condiciones de calidad, precios, cantidades y crédito.
5	Gerencia General	Aprueba proceso de compras.
6	Compras	Realiza orden de compras de acuerdo a la aprobación de la Gerencia.
7	Compras	Realiza el proceso de compras con los proveedores seleccionados previamente sus condiciones.
8	Compras	Informa a bodega sobre productos aprobados para que se proceda a recibir.
9	Compras	Entrega copia de orden de compra debidamente autorizada por la gerencia a bodega para respaldar facturas.
10	Compras	Gestiona entregas a tiempo y faltantes.

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

Este es el correcto procedimiento de cada actividad en el departamento de compras, de esta manera será más eficiente y permitirá a la empresa tener control de todo en forma minuciosa, evitando el desperdicio o un stock innecesario.

Esta área es de gran importancia, ya que de la capacidad eficiente en cada uno de los pasos, dependerá el éxito de los demás procesos, cuidaremos los recursos y el buen funcionamiento del área.

Tabla 41 Procedimientos de Bodega Recepción y Entrega – Responsable Galo Puma

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Bodeguero	Recibe copia de orden de compra aprobada por gerencia.
2	Bodeguero	Recibe productos, verifica la calidad y condiciones de mercaderías y las cantidades las cuales deben estar acorde al pedido.
3	Bodeguero	Organiza el almacenamiento, clasificación y ubicación de la mercadería
4	Bodeguero	Registra la factura en el inventario de existencia debidamente
5	Bodeguero	Entrega documentación física a contabilidad para verificación.
6	Contabilidad	Revisa y controla que el ingreso sea correcto y genera retención.
7	Contabilidad	Registra la factura en la matriz de cuentas por pagar.
8	Contabilidad	Archiva hasta cumplir el plazo del crédito para gestionar los pagos
9	Contabilidad	Toma física de inventarios realizado en forma semestral.

10	Bodeguero	Rotular las identificaciones y características de los productos en los estantes de almacenamiento.
11	Bodeguero	Presentar informes de ingresos y egresos a adquisiciones y contabilidad
12	Bodeguero	Consignar en fichas de registro las características, deficiencias y deterioro general de las herramientas entregadas por los trabajadores.

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

Tabla 42 Procedimientos de Bodega Entrega de Requerimientos– Responsable Galo Puma

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Área Técnica	Realiza solicitud de materiales de acuerdo a la programación de fumigación v materiales varios que se requiera, debidamente aprobado por el Gerente
2	Bodega	Revisa requerimiento que se encuentre debidamente autorizado y cumpla la estructura para poder realizar los descargos
3	Bodega	Procede a pesar productos o materiales de acuerdo a la solicitud
4	Bodega	Entrega pedido y procede a descargar del sistema.
5	Bodega	Genera egreso aplicando estructura física de costos en el sistema contable financiero, imprime el documento y firma el personal que recibió los
6	Bodega	El documento generado por egresos entrega debidamente regularizados al departamento de contabilidad
7	Bodega	Verificar periódicamente el kardex de inventario y existencias efectivas en el inventario

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

Realizando correctamente el proceso en bodega tendremos éxito en los resultados de la bodega, está por ser el área donde se tiene capital amortizado, debe ser eficiente.

Tabla 43 Procedimientos Departamento de Producción- Responsable Ing. Fernando Núñez

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Técnico, Supervisores de Cultivo	Preparación de suelo con nutrientes para realizar la siembra.
2	Supervisores y personal de Cultivo	Siembra de las mini plantas de acuerdo a pedidos de variedades.
3	Técnico de Cultivo y supervisor de riego	Programación de fertilización de suelos que ayudan al crecimiento de la planta y su mantenimiento en el suelo, se aplica mediante
4	Técnico de Cultivo y supervisor de riego	Programación de riego de acuerdo a la humedad del suelo y estado climatológico.
5	Técnico y supervisores de Cultivo	Programación diaria de labores desyemar, podar, aireación de suelo, incorporación de materiales orgánicos.
6	Técnico y supervisor de fumigación	Programación de fumigación de contra plagas como veloso, botrytis, Araña, etc.

7	Técnico, supervisores y personal de Cultivo	Programación de corte diario de acuerdo a pedidos de clientes, se debe especificar punto de corte.
8	Personal de Cultivo	Enmallado por 20 tallos en cada malla, este proceso minimiza el maltrato en las rosas
9	Cocheros de Cultivo	Transporte de mallas a la post-cosecha.
10	Técnico de Cultivo	Capacita al personal a su cargo sobre los planes de producción y ejecución de tareas
11	Técnico de Cultivo	Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores
12	Supervisor de Cultivo	Controlar el uso de los recursos materiales, equipos de protección personal, herramientas e insumos evaluando las especificaciones técnicas para ejecutar las tareas en condiciones de seguridad y

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

El área de producción es donde se desarrolla la parte fundamental de una florícola, pues en ella se prepara, planta, cultiva o descarta el producto en este caso rosas de exportación.

Del buen trabajo en equipo, saldrá la rosa más hermosa que caracteriza a este país y la satisfacción del cliente nacional e internacional.

Tabla 44 Procedimientos Área Postcosecha y Empaque – Responsable Ing. Gloria Florez

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Técnico de Postcosecha	Instrucciones del punto de corte, de acuerdo al mercado donde se dirige la variedad.
2	Personal de recepción	Recepción de la producción e ingreso según áreas
3	Personal de recepción	Lavado de follaje y ubicación por variedad y área
4	Patinador	Ubicación a las clasificadoras para el proceso
5	Personal de	Proceso de Clasificación, según especificaciones
6	Personal de	Proceso de Embonchado, según especificaciones
7	Personal de corte y control	Cortado de tallos, control calidad
8	Personal de digitación	Se realiza etiquetado y pasa a el empaque
9	Personal de empaque	Se realiza empaque de acuerdo a especificaciones y pedidos de clientes
10	Personal de empaque	Se alacena hasta confirmación del embarque y se encuentre facturado
11	Personal de empaque	Se realiza despacho de embarque a transportistas, para ser trasladado a
12	Transportistas	En las cargueras organizan la carga de acuerdo a guía aérea y vuela al país de
13	Cliente	Importador recibe la mercadería solicitada.

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

La postcosecha, es el área considerada como el filtro final de todo el proceso de producción y después de haber realizado lo que corresponde a cada área es de ella que depende que el cliente quede satisfecho al recibir el producto final.

Tabla 45 Procedimientos Departamento de Recursos Humanos – Responsable Beatriz Chica

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Técnico de área	Requerimiento de vacante
2	Jefe RRHH	Recepción de documentación de aspirantes
3	Aspirante	Llena solicitud de empleo
4	Jefe RRHH	Se realiza entrevista al aspirante
5	Jefe RRHH	Verifica datos proporcionados por el aspirante
6	Jefe RRHH	Verifica antecedentes penales en la página del Ministerio del interior
7	Jefe RRHH / Médico	Se direcciona al dispensario médico donde abren la ficha médica y se ordena examen pre ocupacional
8	Gerente General	Aprueba la contratación de acuerdo a requerimiento del puesto.
9	Jefe RRHH	Inducción inicial al personal nuevo de políticas y beneficios que ofrece, horarios y obligaciones al ser empleado de la empresa
10	Supervisor	Le ubica en el área que requirió la vacante de puesto.
11	Jefe RRHH	Se solicita novedades y documentación de horas extras del durante el mes.
12	Jefe RRHH	Se verifica asistencia durante el mes de todo el personal.
13	Jefe RRHH	Ingresa al sistema al personal nuevo
14	Jefe RRHH	Ingresa al sistema de nómina ausentismos, vacaciones y permisos.
15	Jefe RRHH	Ingresa al sistema de nómina horas extras, descuentos
16	Jefe RRHH	Análisis de las evaluaciones y divulgación de resultados.
17	Jefe RRHH	Ingresos de bonos de rendimientos aprobados.
18	Jefe RRHH	Verifica que los rubros se hayan cargado de forma correcta.
19	Jefe RRHH	Importa empleados y rubros
20	Jefe RRHH	Procesa nómina
21	Jefe RRHH	Verifica que se encuentre correcto todo el proceso
22	Jefe RRHH	Genera rol de pagos
23	Jefe RRHH	Pasa a contabilidad para transferencia
24	Contabilidad Gerencia	Transfiere valores de nomina
25	Contabilidad Gerencia	Acredita en la cuenta de empleados
26	Jefe RRHH	Ingresa novedades al IESS de los empleados
27	Jefe RRHH	Transfiere valores de nómina al IESS archivo Bach
28	Jefe RRHH	Genera planillas de aportes del IESS
29	Jefe RRHH	Entrega a contabilidad reportes de pagos de planillas de aportes
30	Jefe RRHH	Entrega a contabilidad reportes de pagos de proveedores internos
31	Jefe RRHH	Genera los Finiquitos para pagos a ex empleados y entrega a contabilidad
30	Jefe RRHH	Cancela los finiquitos si cierra la relación laboral con la empresa

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

Recursos humanos es el área más delicada de la empresa, ya que es la responsable de la contratación de los nuevos integrantes de la misma y la ejecución de una buena selección y contratación dependerá que los futuros trabajadores estén acorde al perfil requerido por la empresa.

Generalmente el 55% de los costos totales pertenecen a la mano de obra, por tal razón esta debe ser eficiente y capacitada. Colaboradores bien entrenados y comprometidos es lo que da parte del éxito de la empresa.

Tabla 46 Procedimientos De Ventas y Facturación

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Ventas	Promocionar y vender la disponibilidad de flor
2	Ventas /Marketing	Implementación de nuevas estrategias de ventas
3	Ventas	Revisa inventario inicial de las variedades disponibles
4	Ventas	Oferta variedades, según mercado, envía correo a clientes con disponibilidad
5	Ventas	Se contacta con clientes y acuerda precios, créditos y cantidades de envío
6	Ventas	Realiza paking List
7	Ventas	Realiza solicitud de empaque con especificaciones de cliente.
8	Ventas	Pasa paking List a coordinación para que realice solicitud de guía Aérea.
9	Asistente	Solicita a agencia de carga guía aérea
10	Asistente	Ingresa datos de cliente, guía aérea, DAE, al sistema.
11	Empaque	Prepara pedidos y embarque
12	Empaque	Notifica a facturación si el pedido está listo.
13	Ventas	Departamento de ventas entrega copia del paking List.
14	Asistente de Facturación	Recibe notificación de empaque que se encuentra listo pedido de cliente.
15	Asistente de Facturación	Revisa que se encuentren ingresados todos los parámetros del cliente y pedido dentro del sistema.
16	Asistente de Facturación	Ingresa precios acordados
17	Asistente de Facturación	Procede a facturar y generar facturas en el sistema.
18	Asistente de Facturación	Solicita autorización al SRI
19	Asistente de Facturación	Envía vía correo factura y guía de remisión al cliente con copia al vendedor.
20	Asistente de Facturación	Imprime dos copias de facturas y guía correspondiente
21	Asistente de Facturación	Imprime las etiquetas de Agrocalidad y cajas
22	Asistente de Facturación	Entrega una copia a transportista conjuntamente con reporte de entrega de carga
23	Asistente de Facturación	Archiva otra copia como respaldo.
24	Asistente de Facturación	Coordina camiones para salida del embarque

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

El departamento de ventas o comercialización de una florícola como la que estamos analizando debe cumplir con el perfil establecido, ya dependerá del buen desenvolvimiento de este tener los resultados deseados. No serviría de nada tener una producción buena si no hay quien promocione o pueda vender como requiere la empresa, y es acá donde radica el error de las mayorías de florícola y en especial de esta, ya que falta nivel de ventas al equipo actual.

Tabla 47 Procedimiento de Cobranzas responsable- Verónica Pinargote

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Asistente de Cobranzas	Envía estados de cuenta cada semana
2	Asistente de cobranzas	Habla por diferentes medios, correo electrónico, chat o vía
3	Cliente	Verifica estado de cuenta y confirma valores a pagar
4	Cliente	Acuerda fecha de transferencia o retiro de cheque
5	Contabilidad	Verifica ingreso de pago al banco
6	Contabilidad	Pasa estados de cuenta a cobranzas para aplicación de pago en el
7	Cobranzas	Aplica pago del cliente

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

La persona encargada de este departamento como es el de cobranzas, debe ser muy insistente con los clientes con respecto a cobros para que la empresa tenga liquidez.

Tabla 48 Procedimiento de Contabilidad responsable- Sandra Catucumbamba

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Secretaría	Recepción de facturas proveedores
2	Secretaría	Recepción de facturas de bodega
3	Secretaría	Revisión si las facturas están correctamente todos los datos
4	Secretaría	Registro de facturas en el sistema
5	Secretaría	Autorización y envío de retenciones a proveedores
6	Contadora	Revisión de facturas y registros
7	Contadora	Declaraciones
8	Contadora	Realización de balances
9	Contadora	Presentación de reportes a gerencia
10	Asistente de contabilidad	Revisión de cartera de proveedores
10	Asistente de contabilidad	Programación de pagos a proveedores
11	Asistente de contabilidad	Realización de cheques autorizados por la Gerencia
12	Secretaría	Entrega de cheques proveedores

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty



Este trabajo de investigación se encaminó a realizar un plan de gestión administrativo y comercial para mejorar la competitividad de la empresa Natbeauty S.A., siendo este el objetivo principal, la compañía debe implementar sus planes de acción de forma inmediata, uno de ellos es la evaluación de desempeño, herramienta con la cual establecer el proceso de mejora continua, basado en la fijación de objetivos en cada una de las áreas analizadas, detallando las acciones que permitan alinear las capacidades de las mismas.

Este modelo de evaluación de desempeño, está basado en los principios administrativos de Fayol: dirección, autoridad, orden y acción, permitiendo el total cumplimiento de los objetivos.

Tendrá los siguientes lineamientos:

- Establecer objetivos
- Definir los indicadores
- Evaluar el desempeño
- Resultados y retroalimentación
- Renovar los objetivos

Tabla 49 Puntuación para evaluación de desempeño

PUNTUACIÓN	NIVEL DE EFICACIA
95 - 100	excelente
90 -94	muy bueno
80 - 89	bueno
60 - 79	regular
-60	deficiente

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

Esta escala de valoración, permite obtener datos reales en cuanto al rendimiento eficiente de los procesos y el correcto desarrollo de todas las áreas evaluadas, corrigiendo las causas que impiden el crecimiento. Sin embargo es preciso determinar factores cualitativos que complementen esta escala, para una mejor toma de decisiones.

<b>1- Calidad y Productividad</b>
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.
b. Cantidad de trabajo completada.
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.
d. Cuidado de herramientas y equipo.
<b>2- Conocimiento</b>

a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.
c. Uso y conocimiento de herramientas.
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.
<b>3- Compromiso y presentismo</b>
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.
c. Puntualidad.
d. Presentismo.
<b>4- Iniciativa / Liderazgo</b>
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.
b. Elige prioridades de forma eficiente.
c. Sugiere mejoras.
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.
e. Motiva y ayuda a los demás.
<b>5- Trabajo en equipo</b>
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.
c. Promueve el trabajo en equipo.

Adicional, proponemos los indicadores que apoyarán este proceso, estos pueden ser:

### 3.4 Indicadores Importantes

Este tipo de indicadores son importante, ya que aportan datos reales sobre el verdadero estado de la empresa, refleja la capacidad que esta tiene frente a los problemas económicos, el control de sus gastos y costos, además de los resultados que espera del desempeño del talento humano, la proyección de la producción y sus ventas en base a estas, las estrategias empleadas para alcanzar la competitividad esperada por medio de las especificaciones de los clientes de sus necesidades, tendencias, preferencias.

Tabla 50 Indicadores

<b>• Indicadores económicos</b>
Estos permitirán medir a la empresa por medio de:
1. costos y gastos incurridos y planificados
2. rentabilidad y rotación de cartera
3. rotación de inventarios, ventas, proveedores
4. periodos de cobros

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicadores del desempeño operativo</b></li> </ul>
Estos miden la parte operativa
1. rendimiento y costos de producción
2. rendimiento del recurso humano
3. costos de mantenimientos
4. tiempos ejecutados y programados
5. capacidad operativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicadores de ventas</b></li> </ul>
Siendo este una de las áreas más complejas de la empresa
1. volumen de ventas proyectadas y ejecutadas
2. satisfacción de los clientes
3. Crecimiento de ventas
4. Segmentos de mercado
5. Oferta y promoción
6. Mejoramiento del precio

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

En base al establecimiento de estos indicadores de desempeño, económicos y ventas, proponemos las siguientes estrategias:

### **3.5 Estrategias de Marketing Mix**

#### **3.5.1 Matriz BCG**

##### **Producto**

Al analizar la cartera de productos a través de la Matriz BCG, los resultados obtenidos no son los más apropiados, pues la empresa debe buscar un equilibrio adecuado en sus productos y que en lo posible se elimine el número de perros y lo que se gasta para mantenerlos, enfocarse más en los productos vaca y estrella para obtener mayor ganancia y por ende mayor participación en el mercado. Como hemos manifestado anteriormente, Natbeauty tiene una gama amplia de variedades.

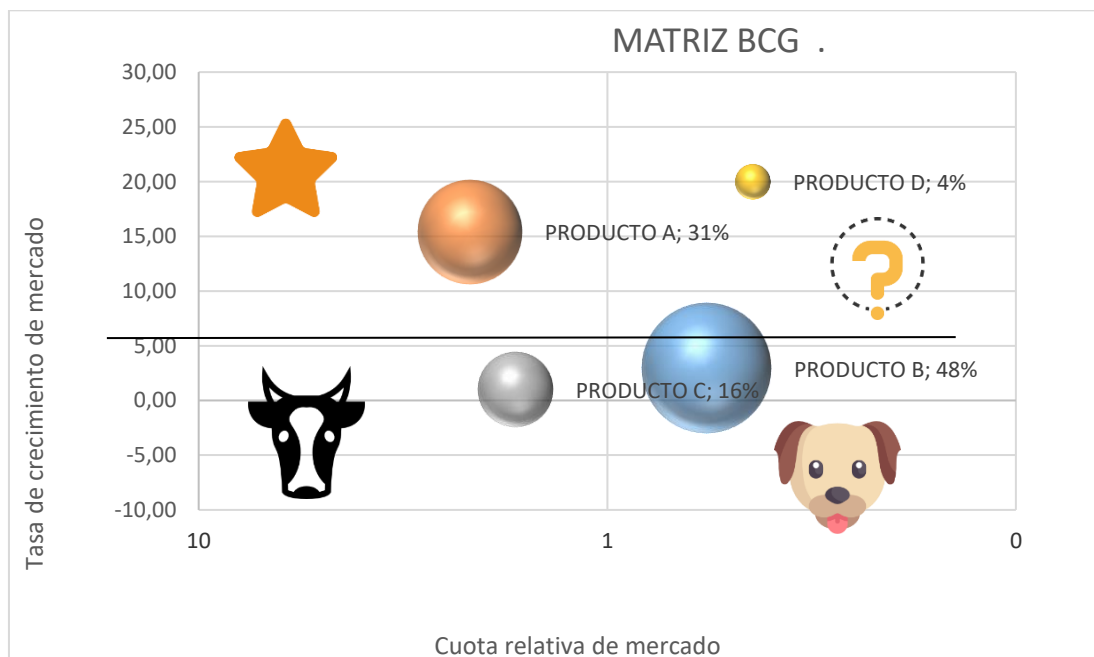
## GAMA DE VARIEDADES

- Gotcha
- Red Monster
- Menta
- Habana
- White Ohara
- Mundial
- Proud
- Explorer
- Cupido
- Otras

Partiendo de esta gama de aproximadamente 30 variedades construimos la matriz BCG, para analizar la participación en el mercado.

Tabla 51 Matriz BCG datos empresa

Crecimiento del Mercado	CUOTA EN EL MERCADO	
	ALTO	ALTO
ALTO	<b>ESTRELLAS</b>	<b>?</b>
	Gotcha	Vendela
	Red Monster	Mother of Pearl
	Menta	Moonstone
	Candelight	Undercover
	Habana	Cupido
	Pink Monster	Freedom
	Pink Xpression	Hearts
	White Ohara	Orange Crush
		High & Magic
BAJO	<b>VACAS</b>	<b>PERRO</b>
	Mundial	Super Sun
	Proud	Coffe Break
	explorer	Royal Explorer
	Creme & Creme	Born Free
	Playa Blanca	Shimmer
		Quicksand



Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

## Precio

Si bien es cierto que existen variedades que tienen más demanda en ciertas temporadas como:

- Valentín Americano
- Valentín de Mujer rusa
- Madres
- Bodas de verano
- Otoño

Además de las temporadas, la venta del producto en el mercado internacional dependen de los precios de la flor que están en función de:

- Largo de los tallos
- Color y textura
- Calidad y frescura

MERCADO	TAMAÑO	PRECIO	MERCADO	TAMAÑO	PRECIO	MERCADO	TAMAÑO	PRECIO
RUSIA	40 cm		EE.UU.	40 cm	\$ 0,20	EUROPA	40 cm	\$ 0,20
	50 cm			50 cm	\$ 0,30		50 cm	\$ 0,30
	60 cm			60 cm	\$ 0,40		60 cm	\$ 0,40
	70 cm	\$ 0,50		70 cm			70 cm	\$ 0,50
	80 cm	\$ 0,60		80 cm			80 cm	
	90 cm	\$ 0,70		90 cm			90 cm	
	100 cm	\$ 0,80		100 cm			100 cm	



De acuerdo a la capacidad de negociación del ejecutivo de ventas, pueden ser superiores en ciertas variedades.

Todo debe estar controlado en el momento del proceso y empaque de la flor que vaya en las cajas que corresponde y bien etiquetado para que no exista ninguna confusión en el momento del envío, la empresa posee productos de calidad y diversificado, y es ahí donde se debe enfocar para incrementar las ventas y posicionarse mejor en el mercado.

## Plaza

La mayor parte de los clientes directos y fijos realizan sus pedidos semanal, con un 57.7%, diario con un 38.5% y con un 3.8% empresas que realizan sus pedidos solo en ocasiones especiales y fechas importantes para su país.


Hemos procurado destacar un segmento que es el más importante para la empresa siendo esta en un 75% de mercado ruso lo detallamos así:

Segmentación	Descripción
Geográfica	<b>País:</b> Rusia
Demográfica	<b>Población:</b> 146.800.000 personas
	<b>Clase social:</b> los 3 ejes principales bienestar, justicia y orden.
Psicográfica	<b>Estilo de vida:</b> permite satisfacer todas sus necesidades y vivir con cierta holgura promedio de ingreso 12.140 rublos, esto es un equivalente a unos \$ 189, según el cambio.
	<b>Actitudes:</b> sentimentales y preocupados de ofrecer un presente en el Día de la Mujer y el Día de la Maestra.
	<b>Valores:</b> responsabilidad, puntualidad y compromiso.
Conductual	<b>Frecuencia de consumo:</b> los meses de mayor consumo están entre febrero, marzo, mayo, septiembre y octubre.

Las principales ciudades rusas destinos de nuestra rosa son:

- Moscow 40 %
- Novosibirsk 15 %
- Samara 7 %
- Sochi 6 %
- Krasnodar 7%
- Otros 25%

## Promoción

Natbeauty S.A., tiene como objetivo mantener su posicionamiento en los mercados establecidos, la competencia es fuerte y exige más creatividad, para que los clientes siempre tengan presente el logo  que es su marca comercial, al momento de

decidir comprar, clientes satisfechos, es la clave para lograrlo planteamos las siguientes estrategias:

**1. La lealtad del cliente, que se traduce en futuras ventas**

- Hay que ligar en la mente, la marca de la empresa con el país de procedencia y la calidad del producto con su requerimiento, eso se debe hacer no solo con el consumidor final, sino también en los otros clientes sean estos mayoristas o minoristas.

**2. Difusión gratuita, que se traduce en nuevos clientes.**

- Desarrollar material publicitario con información útil que incluyan sellos que certifiquen tres aspectos importantes considerados por este mercado: bienestar laboral, ambiental, y fitosanitario.

**Conclusiones parciales**

- Estandarizar los procesos, controlar tiempos y momentos de los rendimientos y recursos.
- Mejorar las actividades en la estructura funcional para la asignación y optimización de recursos.
- Desarrollar estrategias de marketing mix con precios competitivos y rentabilidad aceptable.
- Rediseñar la página web, con la finalidad de dar a conocer nuestro producto diferenciado, detalles que enamoren al cliente y lo fidelice.

**3.6 ESTRATEGIAS PROPUESTAS**

La estrategia propuesta en este plan de gestión está enfocada en los recursos, objetivos, estructura organizacional y funcional de la empresa Natbeauty. Requiere del interés y participación de todos los involucrados para poder implementarla, considerando que dependerá de la madurez y visión organizativa de la gerencia general en la toma de decisiones y en los plazos programados para su ejecución.

<b>Estrategias 4ps</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado de la Acción</b>
<b>Estrategias de Producto</b>	Garantizar la calidad del producto	Introducir nuevas Variedades
		Actualizar el Slogan y Logotipo
		Entregar muestras de las nuevas variedades
<b>Estrategias de Precio</b>	Equilibrar el precio con el mercado y competencia	crear una política de precios para variedades Premium

		Introducir las Variedades Premium con precios medios, jamás bajos
<b>Estrategias de Distribución</b>	Utilizar canales de difusión eficientes	Ubicar los productos en segmentos de mercado similares
		Cubrir el segmento elegido anteriormente
<b>Estrategias de Promoción</b>	Promocionar todas las variedades en el mercado	Participación en Ferias
		Organizar los showroom en finca para atraer a los clientes
		Actualizar la certificaciones y publicarlas en la web
<b>Estrategias de Personal</b>	Plan de capacitación e incentivos laborales	Capacitar al personal en temas técnicos
		Plantear metas y evaluar cumplimientos
<b>Estrategias de Procesos</b>	Optimizar los recursos, sin descuidar los procesos	Mejorar instalaciones de bodega
		socializar los manuales de procedimientos y mejorar el uso de los recursos

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

### 3.7 PRINCIPALES IMPACTOS ESPERADOS

Tabla 52 Escala de Impactos

ESCALA DE IMPACTOS	NIVEL DE IMPACTOS
-3	Impacto alto - negativo
-2	Impacto medio - negativo
-1	Impacto bajo - negativo
0	No existe impacto
1	Impacto alto - positivo
2	Impacto alto - positivo
3	Impacto alto - positivo

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty



## Impacto en la Gerencia Administrativa y Recursos Humanos

Dentro del área administrativa existen impactos esperados, los más relevantes dentro del plan de gestión administrativo y comercial se detallan los siguientes:

Tabla 53 Impacto en la Gerencia Administrativa y Recursos Humanos

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejorar la competitividad						x		2
Clima organizacional						x		2
Mejorar el desempeño del talento humano						x		2
<b>Total</b>								6
Número de indicadores	3							
Nivel de impacto	2 medio positivo							

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

- Con el presente plan de gestión administrativa, las acciones propuestas en su estructura funcional, la definición y establecimiento en sus procesos, las estrategias propuestas, permitirán junto a las estrategias mejorar la competitividad de la empresa y su sustentabilidad.
- El clima organizacional de la empresa, influirá en un mejor desempeño del talento humano, permitirá aprovechar de forma eficiente los recursos materiales y financieros.
- Definiendo e implementando los procedimientos en cada área, se logrará mejorar los tiempos y la ejecución de cada actividad y por ende el desempeño total de los empleados.

Tabla 54 Impacto Comercial

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Volumen de Ventas							x	3
Satisfacción del Cliente							x	3
Captación de nuevos clientes							x	3
<b>Total</b>								9
Número de indicadores	3							
Nivel de impacto	3 alto positivo							

Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

Con la presente investigación la empresa quiere mejorar su competitividad, por lo tanto uno de los impactos esperado está en el departamento comercial o ventas.

- Aplicando las estrategias propuestas, la empresa mejorará sus ventas y será financieramente más estable.
- Manteniendo y mejorando la calidad del producto se fidelizará a los clientes y se diferenciará de la competencia, captando mayor volumen de clientes, en diferentes nichos de mercado.

Tabla 55 Impacto en la Social

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Involucrar al talento humano en los procesos							x	3
Estabilidad Laboral							x	3
Relación con la comunidad							x	3
<b>Total</b>								9
Número de indicadores	3							
Nivel de impacto	3 alto positivo							

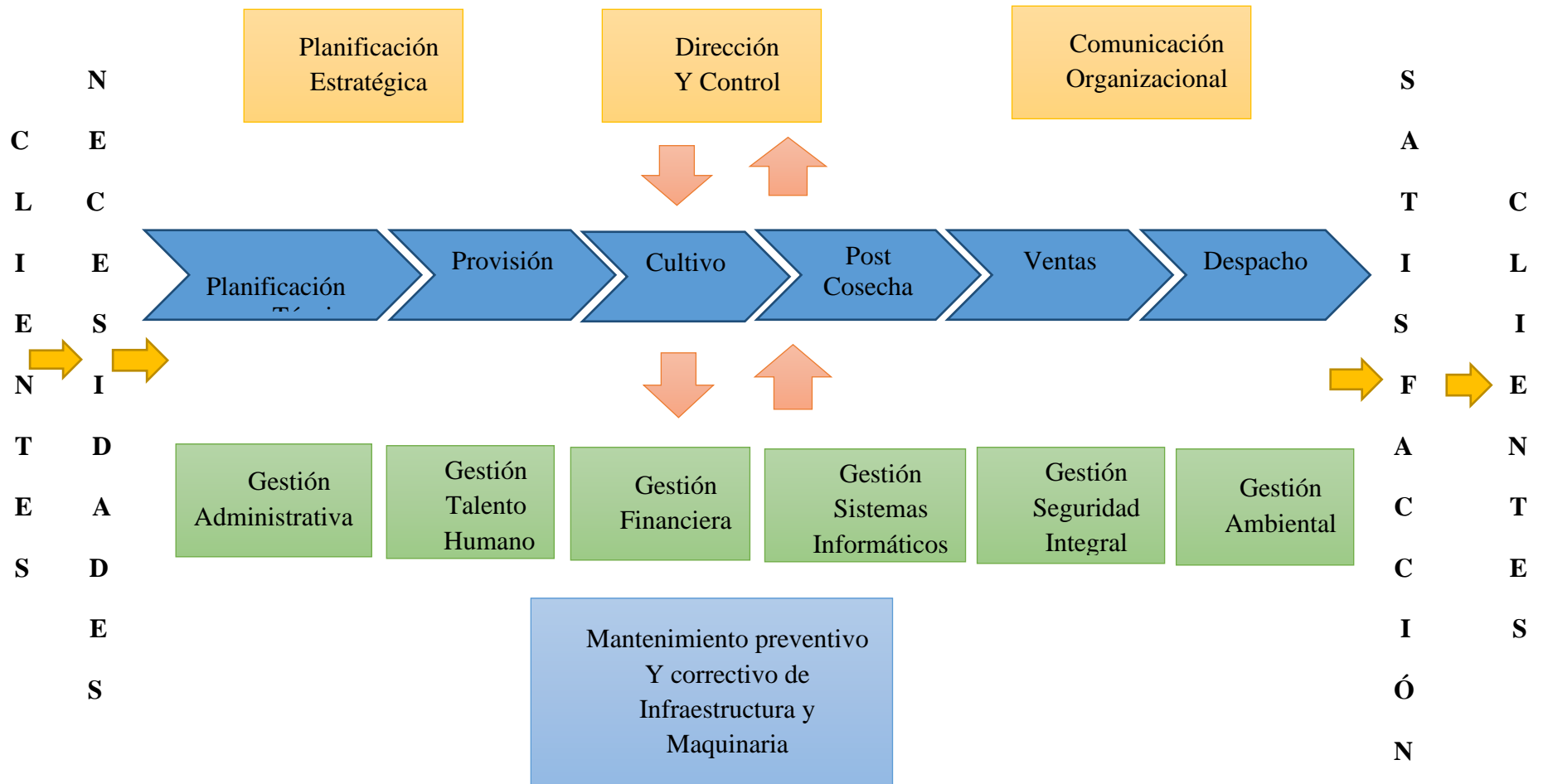
Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

A nivel social de acuerdo a la investigación hay impactos

- La estabilidad es importante en este medio ya que los trabajadores y sus familias mejorarán sus condiciones de vida.
- El involucrar al recurso humano en los procesos, mostrar interés en los objetivos personales, mejorará el sentido de pertenecer a un algo importante.
- Mantener una buena relación y comunicación con la comunidad, ya que la ubicación de la empresa se encuentra dentro de la misma, por ende el prestar un buen servicio dentro de la misma nos garantiza una mejor convivencia.

## MAPA DE PROCESOS



Fuente: empresa Natbeauty

Elaborado por: Las Autoras

## PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN NATBEAUTY S.A.					
Dimensión	Objetivo	Estrategia	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Diferenciación del producto	Ampliar la gama de variedades Premium en un 25% y promocionarlas en los eventos semestrales.	Propagar la producción de nuevas variedades y ser los primeros en introducirlas al mercado	Gerencia general, Técnica y de Ventas	\$3.500,00	II Trimestre 2020
	Promocionar el 100% la nueva gama de variedades Premium para ligarla a la mente del cliente los 365 días del año.	Difundir las nuevas variedades con las características específicas de cada una por la web de la empresa o medios de comunicación exitosos	Gerencia general y de Ventas	\$1.500,00	III - Trimestre
Diferenciación del servicio	promover el 80% de la gama de productos de forma directa y eficiente 1 vez al mes	Capacitar al personal de ventas y promover visitas de los clientes en finca	Gerencia general y de Ventas	\$500,00	III - IV Trimestre
	Garantizar en un 45% la calidad de nuestro producto con la renovación o nuevas certificaciones semestralmente	Corregir las falencias encontradas en auditorías anteriores para certificar nuevos sellos	Gerencia general y Técnica	\$1.500,00	III - IV Trimestre
Diferenciación de la Mano de Obra	Lograr que el talento humano, incremente en un 30% el rendimiento y calidad en la ejecución de los procesos hasta dic-20	Establecer mecanismos para el fortalecimiento de las habilidades y destrezas	Gerencia general y Técnica	\$500,00	III - IV Trimestre
		Implementar un programa de incentivos estableciendo parámetros de cumplimientos	Gerencia general y Técnica	\$1.000,00	III - IV Trimestre
			<b>TOTAL:</b>	\$8.500,00	

## CONCLUSIONES

1. El plan de gestión administrativa y comercial, propuesto en esta investigación, no es más que una herramienta a través de la cual posibilitará a la empresa para potenciar la estructura de la misma, con procesos definidos y estandarizados.
2. Con el planteamiento de un direccionamiento estratégico, que la empresa deberá traducirlo a acciones concurrentes para que en el tiempo establecido los pueda cumplir, le permitirá un mejor manejo administrativo- comercial y sinergia organizacional.
3. Siendo la competitividad considerada de alta importancia para las empresas, dentro de una gestión administrativa y comercial, hay que enfocarla hacia la diferenciación del producto que en este caso es la calidad del mismo, para esto se debe contar con orden, planificación y disciplina.
4. Un plan de marketing, enfocado en el desarrollo de la diferenciación y calidad del producto, explotar la idea que la rosa ecuatoriana es considerada de alta calidad, gracias a la ubicación geográfica de los cultivos, se debe ejecutar de manera urgente pues, este posicionará en los mercados establecido con más fuerza su marca.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, ejecutar el direccionamiento estratégico propuesto, considerando objetivos a corto y largo plazo, al igual que las estrategias planteadas en la planificación estratégica con el fin de alcanzar un desarrollo sostenible.
2. Crear un canal de comunicación para todos los niveles de la empresa, sobre la estrategia empresarial a ejecutar, esto permitirá interactuar con los involucrados y comprometerlos en el proceso de alcanzar las metas.
3. Tener presente, la perspectiva de los clientes permitirá lograr las metas enfocadas a la satisfacción, y a la expansión de mercados.
4. Aplicar la mejora continua en los procesos, eligiendo correctamente las nuevas variedades Premium, considerando la productividad de las mismas y como se la promocionará.

# ANEXOS

## GAMA DE VARIEDADES



Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

## ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS PRODUCCIÓN



## POSTCOSECHA Y EMPAQUE







**BODEGA**



**PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL**

**MENTES BRILLANTES**



**FESTEJO CUMPLEAÑEROS DEL MES**



### **SONRISA EN FAMILIA**



### **CAMPAÑA ODONTOLÓGICA**



### **VISITA DE VIRGEN DE NATIVIDAD "MAMA NATI"**



## DÍA DE LA MUJER



## PARTICIPACIÓN EN FERIAS LOCALES E INTERNACIONALES



Elaborado por: Autoras

Fuente: Unidad de Investigación Natbeauty

## 1. Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <https://prezi.com/avtyuyex4ekc/analisis-del-impacto-de-los-procesos-administrativos-operativos-y-gerenciales-en-los-costos-del-servicio-de-la-empresa-zurda-publicidad-ca/>
- Acevedo, M. C. (2014). La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos. *Suma Negocios*, 1-2.
- Acosta de Valencia, Z. (2010). Regulación de los servicios de transporte en Colombia y comercio internacional. *Logística empresarial*.
- actualidadempresa.com. (1 de 5 de 2017). Obtenido de actualidadempresa.com:  
<http://actualidadempresa.com>
- actualidadempresa.com. (1 de 5 de 2017). Obtenido de actualidadempresa.com:  
<http://actualidadempresa.com>
- Agroindustria. (2 de Enero de 2018). *www.dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresad/negocios/articulo/la-estrategia-de-los-floricultores-de-colombia-para-2018/254798>
- Agustini, L. (2016). *Implementación de mejoras en la gestión de compras*. Lima.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH.* Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH.* Ediciones Granica.
- Almeida, J. (2014). *Análisis empresarial*. Lima: Artes gráficas.
- Álvarez Ochoa, J. F. (2016). *Transporte internacional de mercancías*. España: Ediciones Paraninfo .
- Alvarez, G. (2014). *Plan estratégico de marketing*. Loja.
- Alveiro Montoya, C. (5 de Julio de 2017). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 3. Recuperado el 31 de 12 de 2019, de laprensagrafica.com: [www.laprensagrafica.com](http://www.laprensagrafica.com)

- Amato, C. N. (2015).
- Anaya, J. (2015). *El transporte de mercancías*. Madrid: ESIC.
- Andaluz, C. d. (2012). Técnicas de venta y comunicación comercial. *ANDALUCÍA*.
- andina.bayer.com*. (s.f.). Obtenido de <https://andina.bayer.com/es/sala-de-prensa/rosa-ecuatoriana-importancia-del-cuidado-para-el-producto-mas-exclusivo-de-exportacion.php>
- andina.bayer.com*. (2018). Obtenido de <https://andina.bayer.com/es/sala-de-prensa/rosa-ecuatoriana-importancia-del-cuidado-para-el-producto-mas-exclusivo-de-exportacion.php>
- Andino, I. (s.f.). (*Decisión 584*).
- Andrade, D. A. (2010). Promoción de Marca Ciudad. *Estrategias de Marketing*, 86.
- Anniroses. (30 de Octubre de 2017). *www.anniroses.com*. Obtenido de <http://www.anniroses.com/>
- Anniroses. (2018). *www.anniroses.com*. Obtenido de <http://www.anniroses.com/>
- Arango, R. N. (2012). pensamiento y gestión.
- Arena, F. (2000). Principios administrativos. En F. Arena.
- Argudo, J. (2016). Marketing y sus tendencias. 32.
- Art. 326, n. 5. (2008).
- Arturo. (14 de Julio de 2014). *Crece negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- Asesores, M. (28 de 11 de 2016). *www.moranteasesores.es*. Obtenido de <https://www.moranteasesores.es/importante-marketing-una-empresa/>
- Asocolflores. (26 de Mayo de 2015). *El Comercio.com*. Obtenido de [www.esglobal.org](http://www.esglobal.org): <https://www.esglobal.org/las-flores-sector-estrategico-para-la-economia-colombiana/>

- Asocolflores. (11 de 2018). *Actualidad Colombiana*. Obtenido de [www.dinero.com](http://www.dinero.com):  
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-estrategia-de-los-floricultores-de-colombia-para-2018/254798>
- Azorín, J. P. (10 de Enero de 2015). *www.regalarflores.net*. Obtenido de  
<https://www.regalarflores.net/blog/los-mayores-productores-de-flores-del-mundo/>
- Bakker, K. y. (2004).
- Ballou. (s.f.). p.330, 331.
- Ballou, R. (2014). *Logística*. México: Pearson.
- Barceló, J. C. (29 de 8 de 2018). *blogs.imf-formacion.com*. Obtenido de [blogs.imf-formacion.com](https://blogs.imf-formacion.com):  
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/>
- Barceló, J. C. (29 de Agosto de 2018). *blogs.imf-formacion.com*. Obtenido de  
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/>
- Barrientos, N. (2015). *Propuesta para la creación y lanzamiento de productos industriales*. Guatemala.
- Barrios, Y. (5 de 08 de 2016). La Importancia de la Capacitación. *Pymempresario*, 7.  
Recuperado el 30 de 12 de 2019, de [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe):  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- Barrios, Y. (5 de 08 de 2016). La Importancia de la Capacitación. *Pymempresario*.  
Recuperado el 30 de 12 de 2019, de [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe):  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>

- BEHAR RIVERO, D. S. (2008). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Editorial Shalom 2008.
- Bernal, J. J. (19 de Noviembre de 2015). *www.pdcahome.com*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Berry. (1976).
- Betancourt. (28 de 06 de 2018). *ingenioempresa*. Obtenido de ingenioempresa: <https://ingenioempresa.com/analisis-came/>
- Bitner, Z. y. (2003). *blogs.imf-formacion.com*. (29 de 8 de 2018). Obtenido de [blogs.imf-formacion.com](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/): <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/>
- Bowersox. (1996).
- Boyett, J. y. (2003). *Hablan los Gurús*.
- Bravo, K. V. (2015). Factores que inciden en la satisfacción de los clientes.
- Brenda, V. y.-E. (2006-2008).
- Byham, T., & Wellins, R. (2017). *Tu primer trabajo como líder*. Buenos Aires: Ediciones Granica .
- Byham, T., & Wellins, R. (2017). *Tu primer trabajo como líder*. Buenos Aires: EDICIONES GRANICA.
- Caballero Sánchez , P. ( 2019). *Fundamentos del plan de marketing en internet*. Málaga: IC Editorial.
- Caldera, R. (2007).
- Caléndula, C. (2011). *Instituto Europeo de Posgrado*. Obtenido de <https://www.iep.edu.es/ventajas-y-desventajas-del-sector-logistico/>

- Cancino, V. E. (2015). Evaluación de Desempeño. *Formación universitaria La Serena*, 1-3.
- Cancino, V. E. (2015). Evaluación de Desempeño. *Formación universitaria La Serena*, 1.3.
- Candea, H. y. (1984).
- Cardozo, M., & Arroyo, M. (24 de Noviembre de 2018). *actucol.blogspot.com*. Obtenido de <https://actucol.blogspot.com/2018/11/las-flores-colombianas-mas-vendidas-en.html>
- Carl, F. (2016). Organización de Empresas. *PROMONEGOCIOS*, 12.
- Carlson, J. (2016). *La Importancia del transporte*. Goodsmovement.
- Carrasco, J. B. (2011).
- Casanovas, A. (2008). Gestión de políticas de empresa. *Control de riesgos legales en la empresa*, 3.
- Castillo. (s.f.). p.5.
- Castro, N. (26 de Mayo de 2015). *www.esglobal.org*. Obtenido de <https://www.esglobal.org/las-flores-sector-estrategico-para-la-economia-colombiana/>
- Caurin, J. (31 de Enero de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/politicas-empresariales>
- Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral. *Ciencia & trabajo*, 54.
- Chiavenato. (2006).
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos 10ed*. México: McGraw-Hill.
- Chirinos. (2009).
- Chopra, S. y. (2008). *Administración de la Cadena de Suministro. Estrategia, planeación y operación*.
- Cladea. (2015). Operaciones: concepto y estrategia . *Revista Latinoamericana de Administración*, 34.



- Clow, K., & Donald, B. (2015). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México: Pearson.
- Clow, K., & Donald, B. (2015). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México: PEARSON.
- Coaching, Consultoría. (20 de Mayo de 2018). *consultoriacoaching.com*. Obtenido de *consultoriacoaching.com*: <https://consultoriacoaching.com/2018/05/20/la-importancia-de-las-ventas/>
- Coca Carasila, A. M. (2016). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-412.
- Cohen. (1981).
- Colet, R., & Polió, J. (2014). *Procesos de venta*. España: McGraw-Hill.
- Colprensa. (23 de Enero de 2017). *www.laopinion.com.co*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/colombia-segundo-exportador-de-flores-en-el-mundo-126608#OP>
- consultoriacoaching.com*. (20 de 5 de 2018). Obtenido de *consultoriacoaching.com*: <https://consultoriacoaching.com/2018/05/20/la-importancia-de-las-ventas/>
- Cordero. (2003).
- Córdova , C., & Moreno, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Revista Tendencias Vol. XVIII No.2*, 64-65.
- Córdova , C., & Moreno, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Revista TENDENCIAS Vol. XVIII No.2*, 64-65.
- Corporación Financiera Nacional. (2017). Ficha Sectorial: Cultivo de flores. *eltelegrafo*, 7-8.

- Cruz, J. S. (2014). Tecnologías relacionadas con invernaderos para flores. *Boletín Tecnológico*, 30. Obtenido de [www.novagric.com](http://www.novagric.com):  
<https://www.novagric.com/es/venta-invernaderos-novedades/invernaderos-cultivos/invernaderos-flores>
- Datacrm. (20 de 5 de 2018). *consultoriacoaching.com*. Obtenido de [consultoriacoaching.com](http://consultoriacoaching.com):  
<https://consultoriacoaching.com/2018/05/20/la-importancia-de-las-ventas/>
- David. (2013).
- De Freitas, S. (2017). *Propuesta de Marketing para incrementar las ventas*. Guayaquil.
- Debeljuh, C. y. (2009 - 2006).  
*definicion.de/modelo-de-gestion*. (s.f.).
- Diaz. (2017).
- Diaz, J. A. (2014). Comercialización de los productos y servicios. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 21-24.
- Díaz, J. J. (13 de enero de 2012). *eudoxia*. Obtenido de <https://eudoxa.mx/2012/01/13/5-pasos-para-definir-los-valores-de-mi-empresa/>
- Díez de Castro, E., Julio, G., Martín, F., & Periañez, R. (2001). administración y dirección.
- dirección, E. d. (2014). Análisis del producto. *Marketing y Ventas*.
- Durkheim, E. (1917). El enfoque cuantitativo en las ciencias sociales. En e. durkheim, *El enfoque cuantitativo en las ciencias sociales*. francia: eleazar.
- Ebert, A. (2013). *Administración de producción y de las operaciones*. Mexico: Prentice Hall.
- Ebizor, Expoflores. (2018). *flor.ebizor.com*. Obtenido de <http://flor.ebizor.com/como-van-las-exportaciones-de-flores-de-ecuador/>
- EFE. (20 de 12 de 2014). *America Economía*. Obtenido de  
<https://www.americaeconomia.com>

- Efe. (20 de 12 de 2014). *www.americaeconomia.com*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/holanda-remonta-exportacion-flores-frente-mercados-emergentes-como-ecuador>
- Efe. (20 de 12 de 2014). *www.larepublica.ec*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/economia/2014/12/20/holanda-remonta-exportacion-flores-frente-a-mercados-emergentes-como-ecuador/>
- EFI, E. (18 de 6 de 2013). *puceae.puce.edu.ec*. Obtenido de <http://puceae.puce.edu.ec>
- El Comercio. (8 de Octubre de 2015). *www.elcomercio.com*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/exhibicion-flores-estara-abierta-hasta.html>
- el-impacto-social-de-las-empresas*. (s.f.). Obtenido de <https://socialenterprise.es/el-impacto-social-de-las-empresas/>
- Escalon, S. (2012). *El impacto del marketing en las ventas*. Obtenido de El impacto del marketing en las ventas.
- Escobar, S. (27 de 09 de 2017). *www.entrepreneur.com*. Obtenido de [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com): <https://www.entrepreneur.com/article/268911>
- Espinosa, R. (2017). Modelo Aida Marketing.
- Espinosa, R. (11 de 4 de 2017). *robertoespinosa.es*. Recuperado el 31 de 12 de 2019, de [robertoespinosa.es](https://robertoespinosa.es): <https://robertoespinosa.es/2017/04/11/modelo-aida-marketing-metodo>
- Espinosa, R. (11 de Abril de 2017). *robertoespinosa.es*. Recuperado el 31 de 12 de 2019, de <https://robertoespinosa.es/2017/04/11/modelo-aida-marketing-metodo>
- ESPINOZA, A. V. (15 de ABRIL de 2008). *MAESTRIA EN TECNOLOGÍA*. Obtenido de <http://newton.cnice.mecd.es/3eso/mcientifico/modelos.htm>

- Eugenio, R. (5 de Noviembre de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 31 de 12 de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/procedimiento-seleccion-proveedores-metodo-multicriterio/>
- Expoflores. (1 de Mayo de 2013). *slideshare.net/florecuador/floricultura*. Obtenido de [slideshare.net/florecuador/floricultura:](http://www.slideshare.net/florecuador/floricultura)  
<http://www.slideshare.net/florecuador/floricultura>
- Expoflores. (2018).
- Expoflores. (12 de Febrero de 2018). *flor.ebizar.com*. Obtenido de <http://flor.ebizar.com/como-van-las-exportaciones-de-flores-de-ecuador/>
- Farías Nazel, P. C. (2015). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 8-14.  
Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225031330002>
- Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. En H. Fayol.
- Fernández Montesinos, F. A. (09 de agosto de 2017). *ieee.es*.
- Fernández-Montesinos. (2017). *MISION*.
- Ferrel, H. G. (2014). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Graw Hill.
- Ferrell , O., Hirt, G., & Ferrell , L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* . México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Figuroa, D. (Mayo de 2015). [http://tesis.uson](http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas* . México : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Flamarique, S. (2017). *Gestión de operaciones de almacenaje*. España: Marge Books .

*flor.ebizar.com*. (s.f.). Obtenido de <http://flor.ebizar.com/como-van-las-exportaciones-de-flores-de-ecuador/>

*flor.ebizar.com*. (12 de Febrero de 2018). Obtenido de *flor.ebizar.com*:

<http://flor.ebizar.com/como-van-las-exportaciones-de-flores-de-ecuador/>

Flores Villalpando, R. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Digital UNID.

Foro Económico Mundial . (2018). Competitividad Global. *Escuela de negocios*, 1-6.

Foro Económico Mundial . (2018). Competitividad Global. *Escuela de negocios* , 1-6.

Fortich. (2017).

Fred R. , D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Fred R. , D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

French, W. (1986). human resources management. En W. French, *human resources management*. Washington: Mifflin company.

Gacia, J., Durán , S., Cardeño, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista espacios*, 16.

García, P., Gatica, M., Cruz, E., Gatica, K., Vargas , R., García, J., . . . Macías, D. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-17.

George, T. D. (1981).

Gerenciando. (5 de Mayo de 2019). *gerenciando.net*. Obtenido de

<http://gerenciando.net/importancia-de-la-gerencia-importancia-de-los-gerentes/>

*gerenciando.net*. (5 de 5 de 2019). *gerenciando.net*. Obtenido de

<http://gerenciando.net/importancia-de-la-gerencia-importancia-de-los-gerentes/>

- Gerencie. (27 de Septiembre de 2017). *www.gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado>
- Gestiópolis, P. (2018). Ambiente externo de las organizaciones.
- Godoy, J. (2015). *Negocios y Gerencia*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/negocios/gerencia.php>.
- Gómez R., J. S. (2017). *Estrategias de ventas en elmer candy corporation*. trabajo de maestría, Universidad de Santo Tomás, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2938/Gomezjerson2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, E. (18 de Febrero de 2016). *blogs/emiliogomez*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2016/02/18/operaciones-en-empresas-de-servicio/>
- Gómez, R., & Correa, A. (2011). *ANÁLISIS DEL TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES*. Medellín: heart r.
- González A., J. M., Salas, O. M., & González Bonilla, O. (2019). La visión gerencial. *Revista EAN* , Pp.42-59.
- Grapsas, T. (22 de Noviembre de 2017). *Blog*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/plaza-en-el-marketing/>
- Guevara, J. (5 de 7 de 2017). *laprensagrafica.com*. Recuperado el 31 de 12 de 2019, de [laprensagrafica.com: www.laprensagrafica.com](http://www.laprensagrafica.com)
- Guillaume , S., & Anne, C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. México: 50Minutos.es.
- Harold, K. (2013). Administración. *Gerencia y planeación estratégica*.
- Heredia, V. (26 de ABRIL de 2017). vehiculos pagan tributos en Ecuador. *EL COMERCIO*.

Hernández Sampier, R., Fernández Collado, C., & Batista, P. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: CUARTA EDICIÓN.

Hernández Sampier, R., Fernández Collado, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta Edi*. México: McGraw-Hill.

Hernández, H., Cardona, D., & Del Rio, J. (2017). Direccionamiento estratégico. *La Serena*, 18-64.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégicas*. Mexico: Grupo Editorial Patria .

Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégicas*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Herrera Hernández, J. (2015). *Derecho Laboral y la Administración de Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Patria.

Hoffer, C. (1988).

Hoof, V. (2007).

<https://mundo.sputniknews.com/economia/201708241071822610-flowers-2017-feria-internacional/>. (s.f.).

<https://www.google.com/search>. (s.f.).

[https://www.google.com/search?ei=ZwFaXNqhO-7U5gKS\\_bL4BA&q=gestion+administrativa+en+colombia+empresa+privada&oq=gestion+administrativa+en+colombia+empresa+privada&gs\\_l=psy-ab.3...181217.187984..188288...0.0..0.240.4714.0j15j9.....0....1..gws-wiz.....0i](https://www.google.com/search?ei=ZwFaXNqhO-7U5gKS_bL4BA&q=gestion+administrativa+en+colombia+empresa+privada&oq=gestion+administrativa+en+colombia+empresa+privada&gs_l=psy-ab.3...181217.187984..188288...0.0..0.240.4714.0j15j9.....0....1..gws-wiz.....0i). (s.f.).

[https://www.google.com/search?ei=ZwFaXNqhO-7U5gKS\\_bL4BA&q=gestion+administrativa+en+colombia+empresa+privada&oq=gestion+administrativa+en+colombia+empresa+privada&gs\\_l=psy-ab.3...181217.187984..188288...0.0..0.240.4714.0j15j9.....0....1..gws-wiz.....0i](https://www.google.com/search?ei=ZwFaXNqhO-7U5gKS_bL4BA&q=gestion+administrativa+en+colombia+empresa+privada&oq=gestion+administrativa+en+colombia+empresa+privada&gs_l=psy-ab.3...181217.187984..188288...0.0..0.240.4714.0j15j9.....0....1..gws-wiz.....0i). (s.f.).

- Huettman, L. (2012). *El tesoro de los valores corporativos*. Los Estados Unidos de America: Copyright.
- Ibarra, M. A., González, L. A., & Demuner, M. d. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas*. México: E. fronterizos.
- IDALBERTO, C. (2005). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.
- Illera, L., & Illera, J. (2015). *Política empresarial*. Colombia: CESA.
- Imelda, F. J. (2014).  
*impconsultores.com*. (2 de 6 de 2017). Obtenido de *impconsultores.com*: *impconsultores.com*
- Isdi. (29 de 09 de 2016). *www.isdi.education.es*. Obtenido de  
<https://www.isdi.education/es/isdigital-now/importancia-de-valores-de-empresa>
- Isdi. (29 de 09 de 2016). *www.isdi.education.es*. Obtenido de  
<https://www.isdi.education/es/isdigital-now/importancia-de-valores-de-empresa>
- Izquierdo, S. (2009).
- J, C. (2018). Claves para implementar un sistema de control de inventarios . *Emprende PyME*.
- J.A.Díaz. (2014). Comercialización de los productos y servicios . *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 21-24.
- Jack, F. (2015). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jack, F. (2015). *NEGOCIOS EXITOSOS*.
- Jamaica González, F. M. (2016). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. *Universidad Militar Nueva Granada*, 12-26.
- James, S. (2010). *La Administración como ciencia*. México: PD&J.
- Jaramillo, C. (2016). *Estrategias de marketing y su incidencia en el volumen de ventas de la empresa*. Ambato.



- JE Garcia Guiliany, S. D. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista espacios*, 16.
- Joseph , H., Lamb, C., & Mcdaniel, C. (2011). *Marketing*. México: CENGAGE LEARNING EDITORES .
- Junquera , B., & Fernández Sánchez, E. (2014). *Iniciación a los recursos humanos*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Keller, k. (2016). *Dirección de Marketing Philip Kotler y Kevin Lane Keller* (décimo cuarta ed.). México: Industria editorial mexicana.
- Kerin, B. H. (2004).
- Koontz, H. (2013). *Curso de Administración Moderna*. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Kotler, B. y. (2004).
- Kotler, P. (s.f.). *Dirección de Marketing*.
- Kotler, P. (2012).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.
- Kramis, J. (2014). *Sistemas y procedimientos administrativos*. México: Editorial de la Universidad Iberoamericana.
- Kryger. (1988).

Lagos. (2018).

Lamb, H. y. (2002).

*laprensagrafica.com*. (5 de Julio de 2017). Recuperado el 31 de 12 de 2019, de

*laprensagrafica.com*: [www.laprensagrafica.com](http://www.laprensagrafica.com)

Largacha-Martínez, C., Pinzón, A. J., & León Velásquez, E. (2015). La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen. *Escuela de administracion de negocios*, 74-91.

Laveriano, W. (2010).

Lazzati, S. (2016). *Gerente: estrategia y líder del cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Leathem, N., Lebon, Y., & Durand, B. (2014). *La Caja de Herramientas Mercadotecnia*.

México: Grupo Editorial Patria .

Leathem, N., Lebon, Y., & Durand, B. (2014). *La Caja de Herramientas Mercadotecnia*.

México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Lema González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación propuesta anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Lema González, H. D. (2016). *METODOLOGÌA DE LA INVESTIGACIÒN PROPUESTA ANTEPROYECTO Y PROYECTO*. BOGOTÀ: ECOE EDICIONES.

LERMA GONZÀLEZ, H. D. (2016). *METODOLOGÌA DE LA INVESTIGACIÒN PROPUESTA ANTEPROYECTO Y PROYECTO*. BOGOTÀ: ECOE EDICIONES .

Logistic. (7 de Agosto de 2018). *revistadelogistica.com*. Obtenido de

<https://revistadelogistica.com/transporte-y-distribucion/el-transporte-aereo-en-colombia-sigue-en-alza/>

López. (1989).

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. España: UAB.

- Lugsha. (2011).
- Luis, A., & Encinas, V. (31 de Enero de 2009). *Política empresarial*. Obtenido de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Luther King, M. (2014). *La visión emprendedora CAP.4*.
- Maksymiv. (2014). Estrategia en ventas. *Marketing*.
- Malavé, V., & Solorzano, Y. (2018). *Estrategias de marketing para la marca Viela*.  
Guayaquil.
- Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Maldonado, J. A. (2016). *La Estrategia Empresarial*. Honduras: Ecoe Ediciones.
- Maldonado, J. A. (2017). *Ética Profesional y Empresarial*. Honduras: Ecoe Ediciones.
- Mallar, M. A. (2011).
- Mallar, M. A. (2014). La Gestion por proceso: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 8.
- Marcial, V. F. (6 de 5 de 2015). Marketing mix de servicios de información: Valor del Producto. *Biblioteca digital hispana*, 64-78. Obtenido de Robertoespinoza.es: <https://robertoespinoza.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>
- Maria de Guadalupe, B. R. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: Digital Unid.
- Maria de Guadalupe, B. R. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: DIGITAL UNID.
- Martínez, C. A. (2016). Especialización Gerencia de calidad de productos y servicios.
- Martínez, J. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. España: Ediciones Paraninfo.
- Martínez, J. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. España: EDICIONES PARANINFO.
- Martínez, R. (2016). *El Manual del Estratega*. Bogota.
- Maxi, C. (2018). *Estrategias de gerencia y administración*. Colombia: Universal.

- McCarthy, J. E. (s.f).
- McDaniel, L. (2012). *Marketing*. Thomson Editores.
- Medina, M. (2012). Política Organizacional. *Administración*.
- Meetlogistics. (6 de Abril de 2015). *meetlogistics.com*. Recuperado el 31 de 12 de 2019, de <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/el-cliente-interno/>
- meetlogistics.com*. (6 de 4 de 2015). Recuperado el 31 de 12 de 2019, de *meetlogistics.com*: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/el-cliente-interno/>
- meetlogistics.com*. (6 de 4 de 2015). *meetlogistics.com*. Recuperado el 31 de 12 de 2019, de *meetlogistics.com*: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/el-cliente-interno/>
- Meneses, F. G. (1 de Junio de 2019). *es.scribd.com*. Recuperado el 30 de 12 de 2019, de <https://es.scribd.com/document/380737417/Componentes-de-La-Remuneracion-Total>
- Ministerio de trabajo. (2018). *www.trabajo.gob.ec*. Obtenido de [www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/](http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/)
- Ministerio de trabajo. (1 de Enero de 2018). *www.trabajo.gob.ec*. Obtenido de [www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/](http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/)
- Ministerio, T. (2018). *www.trabajo.gob.ec*. Obtenido de *www.trabajo.gob.ec*: [www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/](http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/)
- Molina, J. (2015). *Planificación e implementación de un modelo logístico para la distribución de productos*. Guayaquil.
- Molinillo Jiménez, S. (2014). *Distribución comercial aplicada*. Madrid: ESIC Editorial.
- Montenegro, R. (2010). Gestión Logística integral. *Aula Logistica* , 10-18.
- Montesinos, F. A. (09 de agosto de 2017). Obtenido de <file:///C:/Users/dell/Downloads/Dialnet-RepensarElLiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823.pdf>
- Montesinos, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *ieee.es*.

- Montesinos, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *dialnet*, 5-6.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista científica Visión de Futuro*, 1-20.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elementofundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica Visión de Futuro*, 1-20.
- Montoya, C., & Cubero, C. (2018). Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal. *Horizonte Sanitario*, 11.
- Montoya, G., & Laban, L. (2018). *Plan estrategico para incrementar las ventas*. Guayaquil.
- Mora Garcia, L. (2016). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Morales, E. (2015). *La Logística Empresarial y la Rentabilidad de la DISTRIBUIDORA DIMAR*. Ambato.
- Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M. E., & Zambrano-Loor, J. G. (20 de Junio de 2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. Manta, Manabí, Ecuador: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.
- Moreno Pérez, C. M., & Del Cerro, S. R. (2009). Valores empresariales, de la teoría a la práctica. *CATEDRA ETHOS*.
- Moreno, C. P., & del Cerro Ramón, S. (marzo de 2009). Valores empresariales.
- Moreno, Y. P. (27 de 09 de 2017). *Gerencia.com*. Obtenido de Gerencia.com: <https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado>
- mundo.sputniknews.com*. (s.f.). Obtenido de <https://mundo.sputniknews.com/america-latina/201704121068338488-ecuador-flores-calidad/>

- mundo.sputniknews.com*. (2017). Obtenido de <https://mundo.sputniknews.com/economia/201708241071822610-flowers-2017-feria-internacional/>, s.f.)
- mundo.sputniknews.com*. (2017). Obtenido de mundo.sputniknews.com: <https://mundo.sputniknews.com/economia/201708241071822610-flowers-2017-feria-internacional/>, s.f.)
- mundo.sputniknews.com*. (2018). Obtenido de <https://mundo.sputniknews.com/america-latina/201704121068338488-ecuador-flores-calidad/>
- Ñahuarima, Y. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Andahuaylas.
- Natbeauty s.a. (2019). Tabacundo.
- Net, L. (26 de 05 de 2017). Obtenido de <https://www.luisan.net/blog/disenio-grafico/que-es-design-thinking>
- Nuño, P. (4 de Abril de 2017). *Emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-logistica-empresarial.html>
- Ochoa, A. (2015). *Soluciones logísticas*. México: Marge Books.
- Ochoa, F. Á. (2015). Soluciones logísticas. En F. Á. Ochoa, *Soluciones logísticas* (págs. 47-212). España: Marge Books.
- Ochoa, F. Á. (2015). Soluciones logísticas. En F. Á. Ochoa, *Soluciones logísticas* (págs. 47-212). España: MARGE BOOKS.
- Padilla Pérez, R., & Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. México: Cepal.
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional. *Suma Negocios*, 38-48.
- Paredes, D., & Vargas, R. (2018). *Propuesta de mejora de procesos de almacenamiento*. Arequipa.

- Paulina, P. (30 de 1 de 2017). *www.google.com*. Obtenido de *www.google.com*:  
<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=tarjeta+d+ekardex>
- Pdcahome. (2015). *www.pdcahome.com*. Obtenido de *www.pdcahome.com*:  
<https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Peiró, A., & Sevilla. (2015). *Economipedia*. Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/precio.html>
- Peña, C. R. (2011). *LA MISIÓN DEN LA EMPRESA*. Barcelona.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). MÉTODO INDUCTIVO. En J. Pérez Porto, & M. Merino, *MÉTODO INDUCTIVO*. Baelona: Universia.
- PÉREZ, & BLASCO. (2007). ENFOQUES DE INVESTIGACION. En B. PÉREZ, *ENFOQUES DE INVESTIGACION*. DUBLIN: EXPEDIA.
- Perreault, J. M. (s.f.). Marketing Planeación Estratégica. En J. M. Perreault.
- Philip, K. (2017). *Dirección de Marketing*. Chicago: Díaz de Santos S.A.
- Porter. (2008). *Ser Competitivo*.
- Porter. (2010). *El Diamante de porter*.
- Porter. (2011).
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo editorial Patria .
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria .
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo editorial Patria .
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA .
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. México: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. México: GRUPO PLANETA.
- Priego. (1998).

- Prim, A. (11 de 11 de 2019). Obtenido de <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente>
- Proecuator. (2016).
- Puebla, U. A. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* , 1-17.
- R. HERNÁNDEZ SAMPIERE, C. C. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: CUARTA EDICIÓN.
- Ramos, F. y. (2002).
- Reig, E. (2014). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las relaciones españolas*. España: Atlántida.
- República, L. (20 de 12 de 2014). *larepublica.ec*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec>
- revistadelogistica.com*. (7 de 8 de 2018). Obtenido de <https://revistadelogistica.com>
- revistadelogistica.com*. (7 de 8 de 2018). Obtenido de [revistadelogistica.com](https://revistadelogistica.com):
- <https://revistadelogistica.com>
- Riquelme , M. (23 de Febrero de 2017). *www.webyempresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/definicion-de-la-gestion-de-proveedores>
- Rivero, B. (2008). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Editorial Shalom 2008.
- Rizo-Mustelier, M., & Villa-Tabares. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas. *Ciencia en su PC*, 91- 102.
- Robbins, S. p. (2014). *Administración*. MEXICO: PEARSON.
- Robbins, S. y. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2014). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2014). *Fundamentos de administración*. México: PEARSON.



- robertoespinosa.es*. (11 de 4 de 2017). Recuperado el 31 de 12 de 2019, de robertoespinosa.es: <https://robertoespinosa.es/2017/04/11/modelo-aida-marketing-metodo>
- Rodríguez Jiménez, A., Pérez, J., & Alipio, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 10-11.
- Ruiz Lozano, M., & Araque Padilla, R. (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 295-310.
- Ruiz, V. (30 de Agosto de 2018). *Proceso de compras en una empresa*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/proceso-de-compras-de-una-empresa.html>
- Salcedo, O. (2015). Control de inventarios. *Contabilidad hoy*, 7-8.
- Salesiana, u. (2018). Marketing Mix. *Gerencia Empresarial*.
- Sanchez, A. (07 de Febreo de 2017). *Informa BTL*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/que-es-una-promocion-definicion-expertos/>
- Sánchez, R., & Gonzáles Cancelas , N. (2016). Transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*, 1-4.
- Sandoval Sucre, F., & Pernaletе Chirinos, D. (2014). Gestion de Competencias laborales. *Revista Venezolana, Información, Tecnología y Conocimiento*, 11-32.
- Santesmases, M. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Scholes, K., & Johnson, G. (2017).
- Serna, H. (2010).
- Serna, H. (2013). *Gerencia estrategica*. Bogotá - Colombia: Gabriel Silva.
- Silva, R. R. (2016). Ciencia administrativa y gestión pública- privada. *scielo*, 8.
- Sisk , H., & Sverdlik , M. (2009).
- Sojo, F. (2017). *El almacén en la cadena logística* . Colombia: Norma.

- Sonia Ethel Duran, J. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Espacios* , 4.
- Sonia Ethel Duran, J. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano.
- Sorza, P. (6 de Julio de 2018). *GERENCIA*. Obtenido de <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=G>  
ERENCIA
- Sosa Romero, Y. A. (2010). *Visión Gerencial*. Mérida: Redalyc.
- Stanton, E. y. (s.f.). *Funadamentos de Marketing*.
- Strickland, T. y. (2006).
- Suministros, I. d. (23 de 02 de 2017). *Definición de la gestión de proveedores*. Obtenido de Definición de la gestión de proveedores: <https://www.webyempresas.com/definicion-de-la-gestion-de-proveedores>
- Tarradelles, J. (2013). *Tendencias & Innovación*. Bogota: PRME.
- Tarreblanca, F. (10 de Diciembre de 2014). *franciscotorreblanca.es*. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno>
- TAYLOR S.J., B. R. ( 1987). *INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN*. Nueva York: Editorial Paidós.
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1987). *INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN*. Nueva York: Editorial Paidós.
- Tena Sánchez, J., & A. Noguera, J. (2016). Renta básica e incentivos laborales: Una aproximación desde la teoría de juegos. *Revista de ciencia política*, 6.
- Tena Sánchez, J., & A. Noguera, J. (2016). Renta básica e incentivos laborales: Una aproximación desde la teoría de juegos. *Revista de ciencia política*.

- Thompson , A., Gamble, J., Peteraf , M., & Strickland , A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Thompson, I. (2015). *El punto de inicio para adentrarnos en el conocimiento del Marketing*.  
Obtenido de <http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/que-es-marketing.html>
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: JAUME.
- Torres Morales, V. (2014). Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Torres Morales, V. (2014). *Administración de Ventas* . México: Grupo editorial Patria .
- Triana, S. F. (2002).
- Vásconez, B. (2015). Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad.
- Vásquez, A. (30 de Enero de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html>
- Veintimilla Ruiz, J. E., & Velasquez Beltran, P. A. (2017). Modelos de reclutamiento y seleccion de personal. *Voletin virtual ISSN*, 5.
- Veintimilla Ruiz, J. E., & Velasquez Beltran, P. A. (2017). Modelos de reclutamiento y seleccion de personal. *Voletin virtual ISSN*.
- Villegas. (1998).  
*www.americaeconomia.com*. (20 de 12 de 2014). Obtenido de [www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com):  
<https://www.americaeconomia.com>
- www.anniroses.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.anniroses.com/>
- www.anniroses.com*. (30 de Octubre de 2017). Obtenido de [www.anniroses.com](http://www.anniroses.com/):  
<http://www.anniroses.com/>

*www.dinero.com.* (s.f.). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-estrategia-de-los-floricultores-de-colombia-para-2018/254798>

*www.dinero.com.* (s.f.). Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuales-son-las-flores-colombianas-que-mas-se-exportan/264237>

*www.dinero.com.* (2018). Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuales-son-las-flores-colombianas-que-mas-se-exportan/264237>

*www.dinero.com.* (11 de 2018). Obtenido de [www.dinero.com](https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-estrategia-de-los-floricultores-de-colombia-para-2018/254798):  
<https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-estrategia-de-los-floricultores-de-colombia-para-2018/254798>

*www.elcomercio.com.* (s.f.). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/holanda-compite-ecuador-productor-rosas.html>.

*www.elconfidencial.com.* (s.f.). Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2014-12-20/holanda-remonta-exportacion-flores-frente-a-mercados-emergentes-como-ecuador\\_451184/](https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2014-12-20/holanda-remonta-exportacion-flores-frente-a-mercados-emergentes-como-ecuador_451184/)

*www.esglobal.org.* (26 de Mayo de 2015). Obtenido de [www.esglobal.org](https://www.esglobal.org/las-flores-sector-estrategico-para-la-economia-colombiana/):  
<https://www.esglobal.org/las-flores-sector-estrategico-para-la-economia-colombiana/>

*www.esglobal.org.* (26 de Mayo de 2015). Obtenido de <https://www.esglobal.org/las-flores-sector-estrategico-para-la-economia-colombiana/>

*www.eumed.net.* (s.f.). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1396/carga.htm>

*www.gerencie.com.* (27 de 09 de 2017). Obtenido de [www.gerencie.com](https://www.gerencie.com):  
<https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado>

*www.gestiopolis.com.* (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-su-impacto-en-la-organizacion/>

*www.gestiopolis.com.* (2014). *cliente-interno-y-externo.*

*www.gestiopolis.com*. (2016). Obtenido de *www.gestiopolis.com*:

<https://www.gestiopolis.com/politicas-de-la-empresa/>

*www.isdi.education.es*. (29 de 09 de 2016). Obtenido de *www.isdi.education.es*:

<https://www.isdi.education/es/isdigital-now/importancia-de-valores-de-empresa>

*www.larepublica.ec*. (20 de 12 de 2014). Obtenido de *www.larepublica.ec*:

<https://www.larepublica.ec>

*www.moranteasesores.es*. (28 de 11 de 2016). Obtenido de *www.moranteasesores.es*:

<https://www.moranteasesores.es/importante-marketing-una-empresa/>

*www.moranteasesores.es*. (28 de 11 de 2016). *www.moranteasesores.es*. Obtenido de

*www.moranteasesores.es*: <https://www.moranteasesores.es/importante-marketing-una-empresa/>

*www.nueva-iso-45001.com tecnicas-de-seguridad*. (02 de 02 de 2017). Obtenido de

*www.nueva-iso-45001.com tecnicas-de-seguridad*: *www.nueva-iso-45001.com tecnicas-de-seguridad*

*www.obs-edu.com*. (2 de 6 de 2018). Obtenido de *www.obs-edu.com*: *www.obs-edu.com*

*www.pdcahome.com*. (2012). Obtenido de *www.pdcahome.com*:

<https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>

*www.pdcahome.com*. (19 de Noviembre de 2015). Obtenido de *www.pdcahome.com*:

<https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>

*www.regalarflores.net*. (s.f.). Obtenido de <https://www.regalarflores.net/blog/los-mayores-productores-de-flores-del-mundo/>

*www.webyempresas.com*. (23 de 02 de 2017). Obtenido de *www.webyempresas.com*:

<https://www.webyempresas.com/definicion-de-la-gestion-de-proveedores>

Zapata Cortes, J. A. (2014). *Fundamentos de la Gestión de Inventarios*. Medellín: Centro Editorial Esumer.

Zapata, J. (2014). *Fundamentos de la Gestión de Inventarios*. Medellín: Esumer.

Zaragoza. (2006).

Zyman, S. (s.f.).