



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MILLON ROSES MILLONROSES S.A. PARA LA PROVINCIA DE PICHINCHA CANTÓN CAYAMBE**

## **Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

## **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTOR(A):**

**KATERIN LISBETH SOLANO MENDOZA**

**Riobamba – Ecuador**

**2022**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MILLON ROSES  
MILLONROSES S.A. PARA LA PROVINCIA DE PICHINCHA CANTÓN  
CAYAMBE**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR(A):**

**KATERIN LISBETH SOLANO MENDOZA**

**Riobamba – Ecuador**

**2022**

**©2022, Katerin Lisbeth Solano Mendoza**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el derecho de autor.

Yo, Katerin Lisbeth Solano Mendoza, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciado.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 20 de enero del 2022.



**Katerin Lisbeth Solano Mendoza**

**220036445-9**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, “**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MILLON ROSES MILLONROSES S.A. PARA LA PROVINCIA DE PICHINCHA CANTÓN**”, realizado por la señorita: KATERIN LISBETH SOLANO MENDOZA, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b> <b>(2022-Enero-20)</b>
Ing. José Luí López <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	<b>JOSE LUIS LOPEZ SALAZAR</b> Firmado digitalmente por JOSE LUIS LOPEZ SALAZAR	2022-Enero-20
Ec. Marco Gonzáles Chávez. <b>DIRECTOR/A DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	<b>MARCO ANTONIO GONZALEZ CHAVEZ</b> Firmado digitalmente por MARCO ANTONIO GONZALEZ CHAVEZ	2022-Enero-20
Ing. Bladimir Enrique Urgilés Rodríguez Ms. C. <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>	 URGILES RODRIGUEZ BLADIMIR ENRIQUE DOCENTE ESPOCH RIOBAMBA ECUADOR	2022-Enero-20

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme ayudado dándome la sabiduría e inteligencia para estudiar y también por su divina protección, y salud. A mis padres Wilman Solano y María del Carmen Mendoza por apoyarme y estar siempre cuando los necesito y por darme la oportunidad de prepararme y ser una profesional , ya que con su apoyo y amor he podido lograr uno de mis sueños.

Katerin

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida, la salud, la sabiduría y la inteligencia y su divina protección, para poder continuar preparándome en mis estudios. también a mis padres por estar siempre presentes apoyándome y animándome en todo momento con sus consejos. A las Escuela superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de cumplir uno de mis sueños que es estudiar en una tan prestigiosa institución. A mis queridos docentes ingenieros e ingenieras que con su tan grande conocimiento y experiencia han compartido conmigo ese tan grande conocimiento.

Katerin

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
4.7.1. Formulación del problema.....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVO.....	6
2.1.1. Antecedentes investigativos.....	6
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	8

2.2.1.	<i>Planeación estratégica</i> .....	8
2.2.2.	<i>Características de la planeación estratégica</i> .....	8
2.2.3.	<i>Modelo general del proceso estratégico</i> .....	8
2.2.4.	<i>La planeación estratégica debe ser:</i> .....	9
2.2.5.	<i>Elementos de la planeación estratégica</i> .....	10
2.2.6.	<i>Preguntas básicas de la intención estratégica</i> .....	11
2.2.7.	<b>Proceso de la planeación estratégica</b> .....	12
2.2.7.1.	<b>Misión organizacional</b> .....	12
2.2.7.2.	<b>Visión organizacional</b> .....	13
2.2.7.3.	<b>Principios y valores organizacionales</b> .....	14
2.2.7.4.	<b>Grupos de interés (stakeholders)</b> .....	14
2.2.7.5.	<b>Propuesta de valor</b> .....	14
2.2.8.	<i>Diagnóstico estratégico externo</i> .....	15
2.2.8.1.	<b>Entorno o análisis demográfico</b> .....	15
2.2.8.2.	<b>Entorno o análisis económico</b> .....	16
2.2.8.3.	<b>Entorno o análisis político y legal</b> .....	16
2.2.8.4.	<b>Entorno o análisis sociocultural</b> .....	16
2.2.8.5.	<b>Entorno o análisis tecnológico</b> .....	17
2.2.8.6.	<b>Entorno o análisis de los recursos naturales</b> .....	17
2.2.9.	<i>Elaboración de matrices o análisis de la vulnerabilidad (análisis DOFA)</i> .....	18
2.2.9.1.	<b>Matriz de perfil competitivo-MPC</b> .....	18

2.2.9.3.	Matriz de capacidad interna (perfil de capacidad interna) PCI.....	21
2.2.9.4.	Matriz de evaluación de factor interno-MEFI .....	22
2.2.9.5.	Matriz de evaluación de factor externo-MEFE.....	23
2.2.9.6.	Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA o FODA. ....	24

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	<b>MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>26</b>
3.1.1.	Cuantitativa:.....	26
3.1.2.	Cualitativa.....	26
3.2.	<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>26</b>
3.2.1.	Descriptiva .....	26
3.2.2.	Bibliografía – documental.....	26
3.3.	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>26</b>
3.3.1.	La población: .....	26
3.3.2.	La muestra .....	26
3.4.	<b>MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>27</b>
3.4.1.	Método teórico.....	27
3.4.2.	Métodos empíricos: .....	27
3.4.3.	Técnicas .....	27
3.4.4.	Instrumentos:.....	27
3.5.	<b>IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>27</b>
3.5.1.	Variable dependiente .....	27

3.5.2.	Variable independiente .....	27
--------	------------------------------	----

#### **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

4.1.	TÍTULO .....	28
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	28
4.2.1.	Reseña Histórica y Valores Corporativos .....	28
4.2.2.	Descripción de la empresa. ....	28
4.2.3.	Organigrama estructural de la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A. .....	29
4.2.4.	Los Valores Corporativos .....	30
4.3.	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA .....	30
4.3.1.	Formulación de la misión.....	30
4.3.2.	Formulación de la visión .....	30
4.4.	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	31
4.4.1.	Análisis externo o auditoría del entorno PEST .....	32
4.4.2.	Auditoría Organizacional .....	34
4.5.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO O ANÁLISIS FODA.....	35
4.5.1.	Diagnóstico estratégico de la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A.	35
4.5.2.	Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) .....	36
4.5.3.	Matriz de capacidad externa (perfil de oportunidades y amenazas) POAM .....	45
4.6.	ANÁLISIS FODA.....	48
4.6.1.	Matriz de evaluación de factor interno MEFI y Matriz de evaluación de factor externo MAFE.....	48

<b>4.7. CREACIÓN DE OBJETIVOS EN BASE A ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b>	
<b>FODA.....</b>	<b>55</b>
<b>4.7.1. Objetivos Corporativos.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 11-1: Objetivos y estrategias corporativas.....</b>	<b>56</b>
<b>4.7.2. Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 14-1: Plan de Acción.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>
<b>.....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Diseño de Matriz DAFO.....	24
<b>Tabla 2-6:</b>	Diagnóstico interno PCI capacidad directiva.....	36
<b>Tabla 3-6:</b>	Diagnóstico interno PCI capacidad tecnológica .....	38
<b>Tabla 4-6</b>	Diagnostico Interno PCI Talento Humano.....	40
<b>Tabla 5-6:</b>	Diagnostico Interno PCI Capacidad Competitiva. ....	41
<b>Tabla 6-6:</b>	Diagnostico Interno PCI Capacidad Financiera.....	43
<b>Tabla 7-1:</b>	Matriz POAM Empresa Millon Rosses Millon Rosses S.A.....	45
<b>Tabla 8-1:</b>	Matriz de Evaluación de factor interno MEFI para la empresa .....	49
<b>Tabla 9-1:</b>	Matriz de Evaluación de factor externo MEFE para la empresa .....	51
<b>Tabla 10-1:</b>	Matriz análisis FODA y Estrategias FODA. ....	53
<b>Tabla 11-1:</b>	Objetivos y estrategias corporativas.....	56
<b>Tabla 12-1 :</b>	Indicadores de Gestion .....	59
<b>Tabla 13-1:</b>	Cronograma de aplicación de estrategias. ....	60
<b>Tabla 14-1:</b>	Plan de Acción .....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Procedimiento para desarrollar la matriz MPC .....	18
<b>Gráfico 2-1:</b>	Metodología para la elaboración .....	19
<b>Gráfico 3-1:</b>	Matriz de capacidad interna PCI.....	21
<b>Gráfico 4-1:</b>	Procedimiento para desarrollar la matriz MEFI .....	22
<b>Gráfico 5-1:</b>	Procedimiento para desarrollar la matriz MEFE .....	23
<b>Gráfico 6-1:</b>	Procedimiento para desarrollar la matriz FODA .....	25
<b>Gráfico 7-1:</b>	Organigrama Estructural de la empresa Millon Roses MillonRoses S.A. ....	29
<b>Gráfico 8-1:</b>	Análisis de datos de la matriz PCI Capacidad directiva. ....	37
<b>Gráfico 9-1:</b>	Análisis de datos Capacidad Tecnológica .....	39
<b>Gráfico 10-1:</b>	Capacidad del Talento Humano. ....	40
<b>Gráfico 11-1:</b>	Capacidad competitiva .....	42
<b>Gráfico 12-1:</b>	Capacidad Financiera.....	44
<b>Gráfico 13-1:</b>	Resultado de la ponderación matriz MEFI.....	50
<b>Gráfico 14-1:</b>	Resultado de la ponderación matriz MEFE.....	52

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO A:</b>	EMPRESA MILLON ROSES MILLONROSES S.A.....	65
<b>ANEXO B:</b>	INVERNADEROS DE ROSAS 1.....	65
<b>ANEXO C:</b>	INVERNADEROS DE ROSAS 2.....	66
<b>ANEXO D:</b>	INVERNADEROS DE ROSAS 4.....	66
<b>ANEXO E:</b>	INVERNADEROS DE ROSAS 5.....	67
<b>ANEXO F:</b>	TRABAJADOR DE LA EMPRESA CORTANDO ROSAS. ....	67
<b>ANEXO G:</b>	EMPAQUETADO DE LAS ROSAS.....	68
<b>ANEXO H:</b>	EMPAQUETADO DE ROSAS 2.....	72
<b>ANEXO I:</b>	PRESIDENTE DE LA EMPRESA MILLON ROSES.....	72
<b>ANEXO J:</b>	GERENTA DE LA EMPRESA MILLON ROSES. ....	73

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación tuvo el objetivo de diseñar un plan estratégico para la EMPRESA MILLON ROSES MILLONROSES S.A. PARA LA PROVINCIA DE PICHINCHA CANTÓN CAYAMBE”, este plan estratégico se desarrolló a través de una investigación cuantitativa y cualitativa, porque se tomó información numérica como no numérica, de mucha importancia para el desarrollo de la investigación y análisis, se utilizaron métodos como el método teórico deductivo e inductivo, el método empírico como la observación, e información bibliográfica documental de libros, e información proporcionada por los dueños de la empresa, que mediante la aplicación de matrices como la matriz: PCI, POAM, MEFI, MEFE, FODA, se realizó un diagnóstico y análisis, donde se pudo identificar la situación real de la empresa, que aspectos son su fortaleza, cuáles son sus debilidades, que oportunidades tiene y que amenazas la afectarían, y como podemos hacer para prevenir problemas en la empresa mediante el diseño de estrategias que ayuden a crear objetivos y estos objetivos que cumplan las metas de la empresa interrelacionados con la misión y visión que se crearon en la empresa, se diseñaron veintiocho estrategias, once objetivos y cinco metas en el análisis foda, se creó también un plan de acción que ayudará a la aplicación y puesta en marcha del plan estratégico, como también indicadores que medirán el progreso de las estrategias aplicadas, que tiene la duración de un año, con un presupuesto de cinco mil dólares, siendo de esta manera el plan estratégico que se diseñó una herramienta indispensable para el direccionamiento de la empresa y que mide su productividad y la encamina en el camino correcto, mejorando su gestión administrativa en la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A.

**Palabras clave:** <GESTION ADMINISTRATIVA>, <ESTRATEGIAS>, <OBJETIVOS>, <METAS>, <MISIÓN>, <VISIÓN>, <PLAN DE ACCIÓN>, <INDICADORES>.



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



15-02-2022

0281-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The objective of this research work was to design a strategic plan for the company MILLON ROSES MILLONROSES S.A. for the province of Pichincha, Cayambe Canton. This strategic plan was developed through quantitative and qualitative research because both numerical and non-numerical information was taken for the development of the research and analysis. Methods such as deductive and inductive were used. Also, the empirical method such as observation and documentary bibliographic information from books and information provided by the owners of the company. Through the application of matrices such as PCI, POAM, MEFI, MEFE, and SWOT a diagnosis and analysis were carried out to identify the real situation of the company. It was determined which aspects are its strengths and its weaknesses, what opportunities have and what threats would affect it, and how problems can be prevented in the company by designing strategies that help to create objectives that meet the goals interrelated with the mission and vision that were created in the company. Twenty-eight strategies, eleven objectives, and five goals were designed in the SWOT analysis. An action plan was also created that will help the application and implementation of the strategic plan, as well as indicators that will measure the progress of the strategies applied which has a duration of one year with a budget of five thousand dollars being in this way the strategic plan that was designed which is an indispensable tool for the direction of the company that measures its productivity and directs it improving its administrative management in the company MILLON ROSES MILLONROSES S.A.

**Keywords:** <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <STRATEGIES>, <OBJECTIVES>, <GOALS>, <MISSION>, <VISION>, <ACTION PLAN>, <INDICATORS>.



Firmado electrónicamente por:  
MARIA EUGENIA  
RODRIGUEZ DURAN

## **INTRODUCCIÓN**

El plan estratégico es una herramienta importante para la empresa ya que nos permite evaluar su nivel de proactividad si va en buen camino o que cambios debería hacer para mejorar su gestión administrativa o el área específica que se desee mejorar de acuerdo a los análisis correspondientes que se realice.

También es muy necesario que como participantes muy importantes de la empresa que son los dueños tengan en cuenta la realidad de la empresa sin aparentar nada si no más bien reconocer errores para eliminarlos y mejorar ya que vivimos en una época muy cambiante y sobre todo la situación económica mundial por la pandemia que vivimos debemos estar atentos a cómo actuar ante estos aspecto que afectan mucho.

Herramientas como esta por falta de conocimiento de los dueños de la empresa, no se ha implementado y se ha venido trabajando de forma empírica, pero que ahora ya se tiene conocimiento y se espera un cambio para bien en todas las áreas de la empresa tanto económicos como de gestión.

Ahora es muy importante que la empresa tenga clara su misión visión, objetivos y metas para que pueda involucrar a todos generando un desempeño total y desarrollo de la empresa.

Ahora mediante el plan estratégico se tiene claro que aspectos se debe mejorar como esta su capacidad de producción y como explotarla al máximo su rendimiento, optimización de recursos, capacitar al personal y cómo manejarse con el cliente, y qué hacer ante circunstancias adversas.

Teniendo ahora clara la misión sabe la empresa como manejarse en sus actividades y funciones operativas y como se va a proveer al mercado.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., es una empresa productora y exportadora de flores que ha venido trabajando desde el 2012 de forma empírica con un alto volumen de ventas pero que no se ha visto beneficiada en utilidades a largo plazo, por el motivo de que existe un alto índice de competencia en el mercado y por la situación económica del país que ha venido decayendo, siendo así que en el año 2017 sufre un déficit por inversiones erróneas generando que la empresa tenga consecuencias financieras.

En el año 2019 en la empresa pasa a formar parte una segunda propietaria, formando a la empresa como sociedad anónima, lo cual le permitirá reactivarse con una perspectiva e ideas diferentes, ya que ahora tiene la visión de expandir sus ventas internacionalmente.

Por lo cual requiere de un plan estratégico que le ayude a definir y estructurar sus ideas, para transformarlas en estrategias y de esta manera cumplir sus metas, por ende, es importante plantear una misión, visión, valores, y objetivos estratégicos que le permitan alcanzar sus metas y que puedan ser reflejadas las ganancias de la empresa a largo plazo.

##### **4.7.1. *Formulación del problema***

¿Cómo el diseño de un plan estratégico contribuirá en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., ubicada en la provincia de Pichincha cantón Cayambe?

¿Un diagnóstico interno y externo permitirá que se diseñe estrategias esenciales para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa?

¿Los objetivos y valores de la empresa son indispensables para formular una estrategia?

¿La misión y visión contribuyen al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa?

**1.1.2. Delimitación del problema**

Diseño de un Plan Estratégico para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., para la provincia de Pichincha cantón Cayambe.

Parámetros en los que se delimita el proyecto:

**Campo:** Plan Estratégico

**Área:** Administrativa

**Temporal:** 2020 – 2022

**Espacial:** Empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., provincia de Pichincha cantón Cayambe.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., se ha venido desarrollando de forma empírica, contaba con un solo dueño el cual se encargaba casi de todas las actividades de la empresa, esta empresa nunca tuvo un déficit en ventas, pero los resultados económicos no eran los esperados, siendo así que en el año 2017 la empresa sufre un déficit financiero por una inversión errónea, es decir la empresa no contaba con un control financiero que la lleve mejorar sus utilidades y ser competitiva.

Pero en el año 2019 pasa a formar parte de la empresa una segunda propietaria convirtiendo a la empresa una sociedad anónima, teniendo como objetivo mejorar su situación financiera a largo plazo, y viéndose en la necesidad encaminar sus ideas a estrategias que logren así el cumplimiento de sus metas, ya que una de las metas de la empresa es poder exportar internacionalmente.

Es ahí donde una planeación estratégica puede encaminar sus ideas conociendo sus fortalezas y debilidades para mejorar su gestión administrativa, con objetivos que determinen la formulación de estrategias y valores que identifiquen a la empresa, haciéndolos más competitivos y que puedan estar preparados ante cambios del mercado, y logren así el cumplimiento de sus metas.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### ***1.3.1. Objetivo General***

- ✓ Diseñar un Plan Estratégico para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., de la Provincia de Pichincha Cantón Cayambe, como un sistema organizativo estratégico para que la empresa mejore su nivel de eficiencia y eficacia mediante la implementación de soluciones y estrategias.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- Definir mediante un análisis interno y externo la misión y visión para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., a través de metas alcanzables, para el desarrollo de su identidad empresarial.
- Efectuar un diagnóstico interno y externo de la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., por medio de métodos adecuados para la determinación su situación real, y el diseño de estrategias.
- Diseñar un plan estratégico de la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., para que se facilite la toma de decisiones en su gestión administrativa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVO

#### 2.1.1. *Antecedentes investigativos*

“Plan estratégico para formalizar los procesos de comunicación administrativas, caso: la Route des Vins, oficinas corporativas, Puebla” (Aguilar Trejo, 2017). Previo para obtención del grado de Maestría en Comunicación Estratégica, concluye lo siguiente:

- Con esta tesis se puede concluir que la planificación estratégica forma parte fundamental de la comunicación administrativa en la empresa mediante el análisis de las diversas situaciones comunicacionales que vivió la empresa La Route Des Vins en donde se determinó situaciones que benefician a la organización y otras áreas que se deben mejorar, se evidencio que la información generada no era formalizada ya que no tenía un seguimiento adecuado por medios formales y de esta manera perdía su veracidad es decir no era útil por lo tanto se entregaba información solicitada dudosa para gerencia y también hacia sus colaboradores, porque de acuerdo a la información presentada se realizaba la toma de decisiones, y es ahí donde se generan decisiones erróneas al no ser sustentadas.
- Siendo de esta manera la planificación estratégica muy importante porque tiene relación con la toma de decisiones, motivo por el cual es necesario que exista una información formalizada es decir documentada y que se dé seguimiento para evidenciar su veracidad y de esta forma se pueda tomar decisiones benéficas para la empresa.
- Mediante la planeación estratégica se pudo determinar que a pesar de que la información generada este correcta, pero existe un bajo porcentaje de información relevante que sirve para la formulación de estrategias.
- La planeación estratégica sirve para que mediante un análisis sobre la información recibida la gerencia tome decisiones y formule estrategias que mejoren el futuro de la empresa.

La siguiente investigación realizada por (Vega Cisneros, 2016), con el tema “ Plan Estratégico para la Planta de Producción de Conservas de la Empresa PRONACA C.A. ubicada en la Parroquia de Puenbo”, previo para la obtención del título ingeniero comercial.

- Mediante el plan estratégico realizado en la empresa PRONACA C.A. tuvo como objetivo crear un plan para mejorar la productividad y aprovechamiento de la materia prima de la planta GUSTADINA, y potenciar la marca.

- Los objetivos son muy importantes porque determinan el tiempo estimado y están interrelacionados con el cumplimiento de la visión de la empresa fortaleciendo de esta manera su posición en el mercado.
- El plan estratégico mediante la matriz FODA obtiene estrategias que se comparan con otras matrices como la MIE esta matriz lo que hace es evaluar los factores internos y externos sobre el desarrollo de la empresa a través de puntuaciones, MPEYEA mediante esta matriz hace que se conozca el posicionamiento estratégico de la empresa de acuerdo al reconocimiento de cuatro ejes como la fuerza de la industria, entorno estable, ventaja competitiva y fortaleza financiera, con el fin de mantener el mercado y el desarrollo de productos.
- Mediante la matriz PEI que quiere decir plan estratégico integral es un resumen donde se puede apreciar los procesos estratégicos que harán que la empresa tenga una retroalimentación y pueda realizar ajustes si es necesario ya que es donde de acuerdo a los objetivos planteados se realiza las estrategias con sus respectivas políticas y todo alineado a la misión y visión, valores y código de ética.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. *Planeación estratégica***

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra, y a través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad. (Chiavenato, 2016)

Otro concepto que nos manifiesta, es que “La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución” (Chiavenato, 2016).

### **2.2.2. *Características de la planeación estratégica***

Según Chiavenato (2016) nos indica la siguientes características:

- ✓ Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- ✓ Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- ✓ Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- ✓ Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás.

### **2.2.3. *Modelo general del proceso estratégico***

“El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos), con base en algunas premisas”(Chiavenato, 2016).

#### 2.2.4. *La planeación estratégica debe ser:*

Según Chiavenato (2016) nos indica que la planeación estratégica debe ser de acuerdo a estos puntos:

1. **Ser sistemática:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
2. **Enfocarse al futuro:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
3. **Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados.
4. **Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
5. **Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.
6. **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones.
7. **Ser monitoreada:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias, a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

### 2.2.5. *Elementos de la planeación estratégica*

Según (Chiavenato, 2016) nos habla de los siguientes elementos que constituyen la planeación estratégica los cuales son:

- **Misión organizacional:** Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.
- **Visión organizacional:** Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.
- **Diagnóstico estratégico externo:** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo.
- **Diagnóstico estratégico interno:** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.
- **Determinantes del éxito:** Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. Estas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, las cuales emergen de los elementos del análisis que se ha realizado, aplicando el modelo SWOT. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.
- **Definición de los objetivos:** La organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.

- **Formalización del plan estratégico:** El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo eso traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.
- **Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica):** Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito (Chiavenato, 2016).

#### 2.2.6. *Preguntas básicas de la intención estratégica*

De acuerdo a (Chiavenato, 2016) el proceso de la planeación estratégica tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados y, por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados. La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización, a partir de algunas preguntas básicas, a saber:

- ✓ Misión organizacional: ¿Cuál es el negocio de la organización?
- ✓ Visión organizacional: ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
- ✓ Valores organizacionales: ¿Qué es lo importante para la organización?
- ✓ Stakeholders o grupos de interés: ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
- ✓ Propuesta de valor: ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
- ✓ Objetivos organizacionales: ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

### **2.2.7. Proceso de la planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica según (Millán, 2020) son los siguientes:

- ✓ Reseña histórica y valores corporativos
- ✓ Formulación de visión, visión
- ✓ Análisis del entorno (oportunidades y amenazas)
- ✓ Análisis interno (debilidades y formalezas)
- ✓ Elaboración de matrices
- ✓ Diseño de objetivos y estrategias
- ✓ Ejecución
- ✓ Control y evaluación

#### **2.2.7.1. Misión organizacional**

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.(Chiavenato, 2016)

La misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos Chiavenato (2016):

1. La razón de ser de la organización.
2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio de la organización.
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

#### **Formulación de la declaración de la misión de la organización**

La declaración de la misión de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización, en el entendido de que se extinguirá a medida que la intención estratégica se concrete y, cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que concebir un nuevo sueño, una especie de reinención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización.(Chiavenato, 2016)

### 2.2.7.2. *Visión organizacional*

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios.(Chiavenato, 2016)

#### **Premisas para elaborar la visión de los negocios**

“La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble.” (Chiavenato, 2016).

La visión de los negocios debe cumplir con estas premisas Chiavenato (2016):

**1. Adherencia a los hechos reales:** Las situaciones soñadas deben ser posibles. Se deben descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una nueva sociedad. No está prohibido soñar, pero si no se conoce la organización y sus anhelos, sería un grave equívoco que llevará a elaborar visiones de los negocios sin adherencia alguna. Por tanto, el proceso de la planeación estratégica corre el peligro de convertirse en una actividad burocrática carente de pasión.

**2. Descripción concisa, pero potente:** La visión de los negocios debe tener un enfoque definido. Enumerar varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer las demandas de los clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerán de valor, pues diluyen esfuerzos y hacen perder el enfoque.

**3. Equilibrio de todos los grupos de interés:** La visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés. El enfoque de ser líder en el sector es atinado para los ejecutivos y los empleados, pero no interesa a los clientes, a menos que ese liderazgo les ofrezca mejor tecnología o economías de escala. El sueño de ser el mejor del mundo en el campo de los productos farmacéuticos debe ser sustituido por el de ser el mejor en el campo de los productos farmacéuticos a nivel global.(Chiavenato, 2016)

### **2.2.7.3. Principios y valores organizacionales**

Se trata de un conjunto de conceptos y creencias generales que la organización respeta y observa, y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medioambiente. La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cuál mercado servir, sino cómo pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad.(Chiavenato, 2016)

### **2.2.7.4. Grupos de interés (stakeholders)**

“Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante” (Chiavenato, 2016).

“Una organización que pretende tener una existencia estable y duradera debe satisfacer, de forma simultánea y equilibrada, las demandas de todas las partes interesadas. Una misión organizacional bien elaborada debe tratar de satisfacer las demandas de grupos de interés muy diversos” (Chiavenato, 2016).

### **2.2.7.5. Propuesta de valor**

Todos los stakeholders procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización. Los grupos viven una expectativa de valor y actúan con base en ella. Por ejemplo, los clientes comprarán a la organización que les proporciona más valor, definido este como la diferencia entre el valor total y el costo total de obtener el producto o servicio. El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende como todos los costos generados por evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto, servicio o concepto. Por otro lado, la organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con la de los competidores.(Chiavenato, 2016).

#### **2.2.7.6. *El objetivo organizacional***

Es una situación deseada que la organización pretende alcanzar. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado, y la organización lo asimila como algo real y presente, se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado, en este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee. (Chiavenato, 2016)

“En muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas; en otras, por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos; y, en otras, por el individuo que posee o dirige toda la organización” (Chiavenato, 2016).

#### **2.2.8. *Diagnóstico estratégico externo***

##### **2.2.8.1. *Entorno o análisis demográfico***

“La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones” (Chiavenato, 2016).

Según Chiavenato (2016) los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.
- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población.
- Tasa de matrimonios, de natalidad y de mortalidad.
- Estructura de edad, familia y vivienda.
- Nivel de escolaridad.
- Composición étnica y religiosa.

#### **2.2.8.2. Entorno o análisis económico**

El análisis según (Chiavenato, 2016) de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- ✓ Ingreso real de la población
- ✓ Patrón de consumo y gasto.
- ✓ Nivel de empleo
- ✓ Tasa de interés, inflación y cambio.
- ✓ Mercado de capitales.
- ✓ ¿Nivel del Producto Interno Bruto (PIB)
- ✓ Reservas de divisas.(Chiavenato, 2016)

#### **2.2.8.3. Entorno o análisis político y legal**

Según (Chiavenato, 2016), se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas con indicadores como:

- ✓ Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social
- ✓ Legislación tributaria, comercial, laboral y penal
- ✓ Política de relaciones internacionales.

#### **2.2.8.4. Entorno o análisis sociocultural**

“Se refiere al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades por cuanto, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones” (Chiavenato, 2016).

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- ✓ Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos
- ✓ Creencias y aspiraciones personales.
- ✓ Relaciones interpersonales y estructura social.
- ✓ Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas
- ✓ Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales
- ✓ Situación socioeconómica de cada segmento de la población

- ✓ Composición de la fuerza de trabajo.
- ✓ Estructura de la educación.
- ✓ Preocupación por el medio ambiente.
- ✓ Preocupación por el medio ambiente.

#### **2.2.8.5. Entorno o análisis tecnológico**

“En el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos” (Chiavenato, 2016).

Los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- ✓ Avance tecnológico
- ✓ Proceso de destrucción creativa
- ✓ Aplicación en nuevos campos de la ciencia
- ✓ Programas de investigación y desarrollo
- ✓ Identificación de patrones aceptados.
- ✓ Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos
- ✓ Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología.
- ✓ Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país
- ✓ Protección de marcas y patentes
- ✓ Nivel de investigación y desarrollo del país.
- ✓ Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.

#### **2.2.8.6. Entorno o análisis de los recursos naturales**

Los principales indicadores según Chiavenato (2016) utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son:

- ✓ Escasez de las materias primas.
- ✓ Costo de la energía
- ✓ Calentamiento global
- ✓ Contaminación ambiental
- ✓ Amenazas de nuevas enfermedades
- ✓ Catástrofes naturales
- ✓ Sostenibilidad.

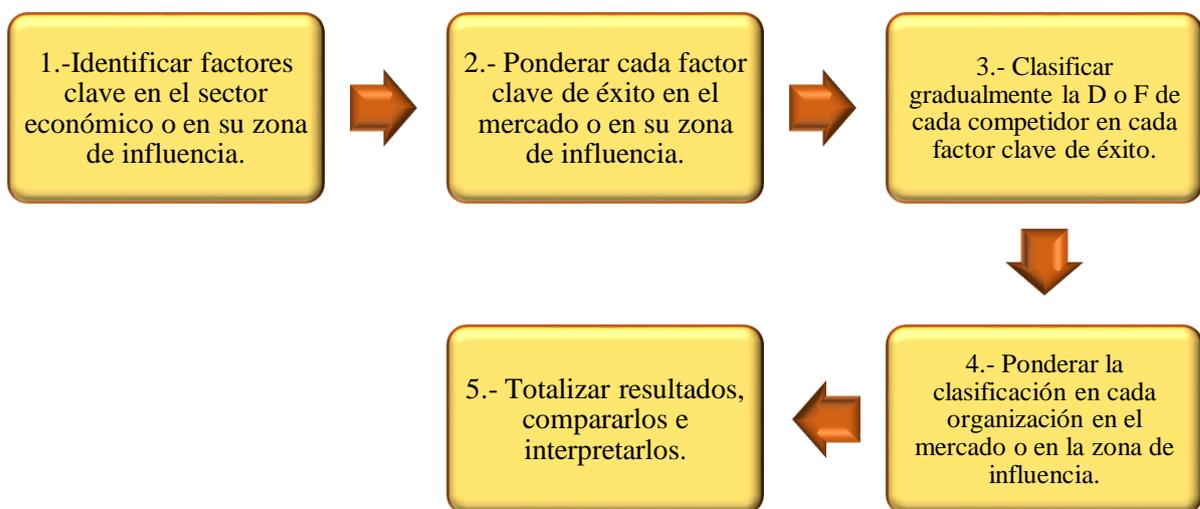
### 2.2.9. Elaboración de matrices o análisis de la vulnerabilidad (análisis DOFA)

Para poder llevar a cabo el análisis de vulnerabilidad según Millán (2020), a través del estudio de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (matriz DOFA), este debe ir acompañado por el análisis interno y externo, que se realiza a través de instrumentos tales como: MPC (matriz del perfil competitivo), MEFE (matriz de evaluación de factor externo), MEFI (matriz de evaluación de factor interno), y MCPE (matriz cuantitativa de planeación estratégica), POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio), PCI (perfil de capacidad interna). A continuación, se desglosan cada una de estas matrices, con su respectivo procedimiento paso por paso y ejemplificadas.

#### 2.2.9.1. Matriz de perfil competitivo-MPC

“La MPC es aquella herramienta que permite el análisis del ambiente, por medio de la comparación con los competidores directos, pues establece la posición estratégica de la organización en el mercado. Normalmente obedece a juicios subjetivos, pero es recomendable que esta se acompañe de un instrumento de recolección como es la entrevista o la encuesta para clientes externos” (Millán, 2020).

**Gráfico 1-1: Procedimiento para desarrollar la matriz MPC**



**Fuente:** (Millán, 2020)

Manual práctico de planeación estratégica p. 45

**Realizado por:** (Solano,2021)

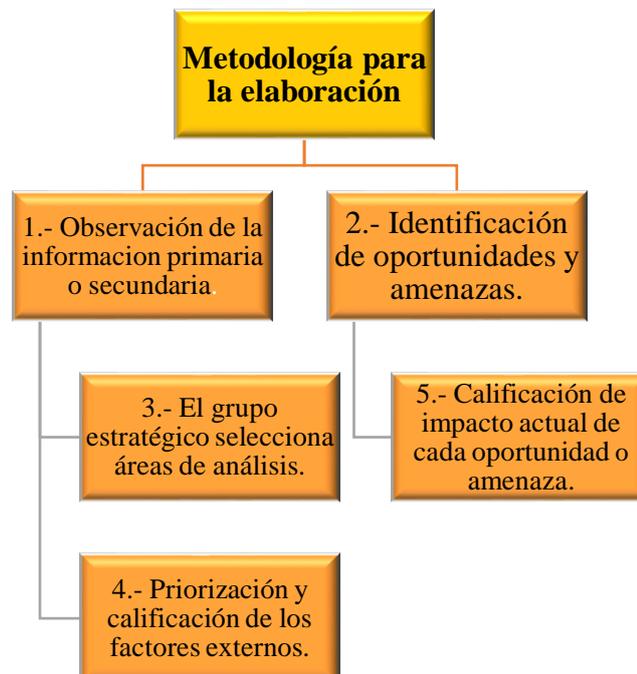
### 2.2.9.2. Matriz de capacidad externa (perfil de oportunidades y amenazas) POAM

Los factores del entorno generalmente se dan por hechos adversos a la organización y el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y constante los desafíos del cambio, siendo posible desarrollar estrategias que le permitan reaccionar con atención a dichos factores el aprovechamiento de las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. El perfil POAM evalúa en resumen la información tecnológica, económica, política, geográfica, competitiva y social, siendo una metodología que admite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales. (Millán, 2020)

#### Procedimiento para desarrollar la Matriz POAM

En la construcción de la matriz POAM se examinan seis factores, el perfil de amenazas y oportunidades los cuales se presentan gráficamente con relación en grado (AMB) para luego ser valorado con respecto a su impacto de escala de alto (A), medio (M), bajo (B), donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alto es una oportunidad o amenaza mayor. (Millán, 2020)

Gráfico 2-1: Metodología para la elaboración



**Fuente:** (Millán, 2020)

Manual práctico de planeación estratégica p.88

**Realizado por:** (Solano,2021).

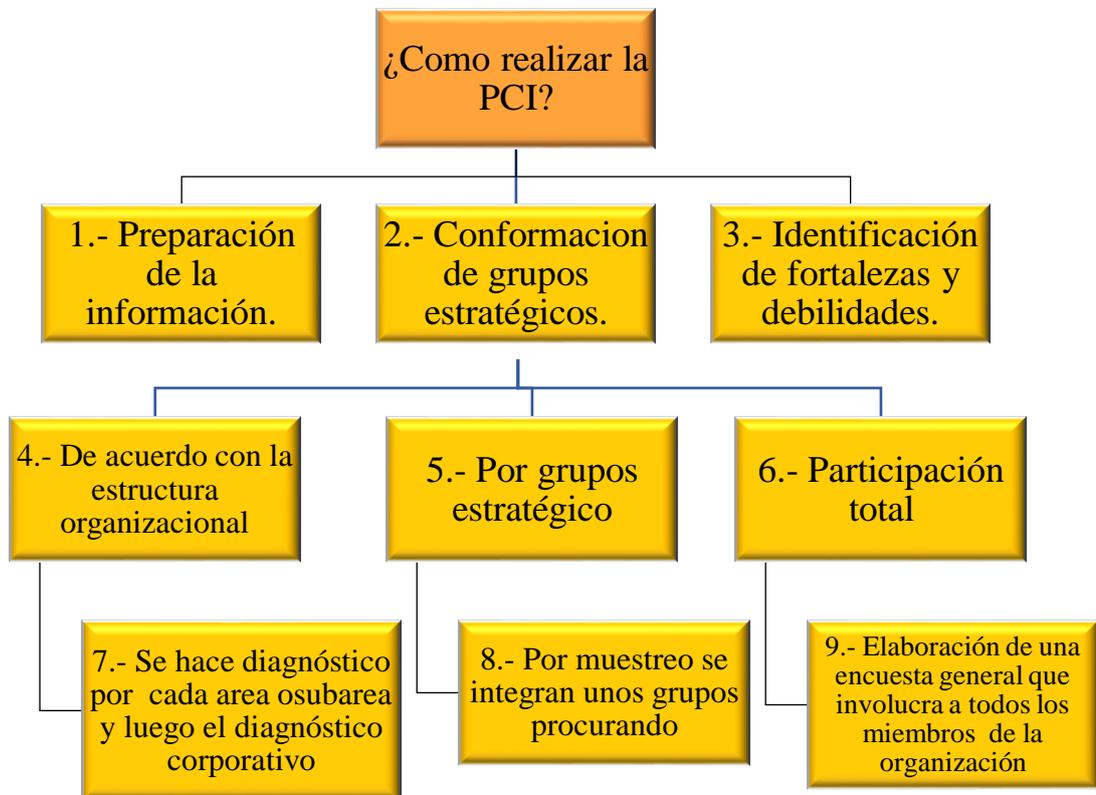
**Según Millán (2020) el POAM examina seis factores :**

1. Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, bienes y servicios tanto a nivel nacional como internacional.
2. Factores políticos: se refiere al uso o asignación del poder en relación con los gobiernos nacional, departamental y local; los órganos de decisión y representación política (normas, leyes, reglamentos, entre otras).
3. Factores sociales: lo que afecta el modo de vivir de las personas incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias y cultura).
4. Factores tecnológicos: relacionado con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, telecomunicaciones.
5. Factores geográficos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio, en comparación con los competidores.

2.2.9.3. *Matriz de capacidad interna (perfil de capacidad interna) PCI*

“El enfoque de análisis interno es una herramienta de profundidad de diagnóstico que requiere revisar y actualizar sus estrategias comparado con su competencia” (Millán, 2020).

**Gráfico 3-1: Matriz de capacidad interna PCI**



**Fuente:** (Millán, 2020)

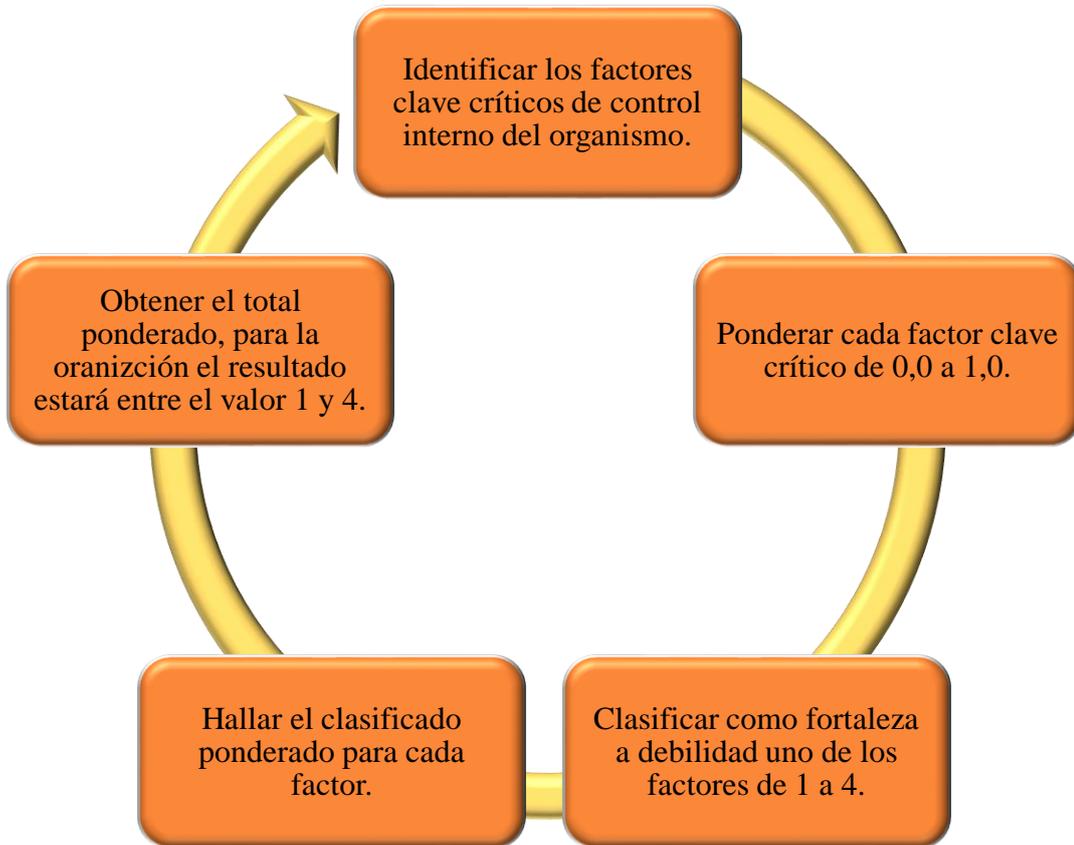
Manual práctico de planeación estratégica p.93

**Realizado por:** (Solano,2021).

#### 2.2.9.4. *Matriz de evaluación de factor interno-MEFI*

“Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización, respecto a los factores internos que la afectan, evaluando fortalezas y debilidades. Aunque su análisis suele ser subjetivo se puede acompañar de un instrumento de recolección de información como es una encuesta ciega (sin identificación del encuestado) a los clientes internos” (Millán, 2020).

**Gráfico 4-1: Procedimiento para desarrollar la matriz MEFI**



**Fuente:** (Millán, 2020)

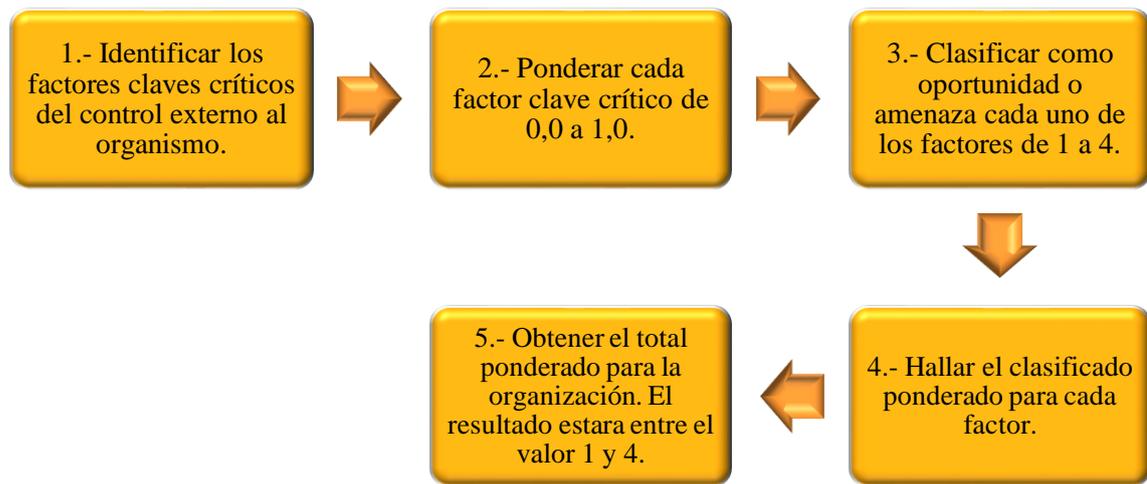
Manual práctico de planeación estratégica p. 56

**Realizado por:** (Solano,2021)

### 2.2.9.5. *Matriz de evaluación de factor externo-MEFE*

“Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización respecto al medio ambiente, con factores menos manejables, pues son externos y no dependen de nosotros como organización. Allí aparecen entonces las oportunidades y amenazas” (Millán, 2020)

**Gráfico 5-1: Procedimiento para desarrollar la matriz MEFE**



**Fuente:** (Millán, 2020)

Manual práctico de planeación estratégica p. 67

**Realizado por:** (Solano,2021)

**2.2.9.6. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA o FODA.**

“La matriz DOFA, se viene a constituir como una de las más relevantes en el diseño estratégico, pues a partir de ella se diseñan las estrategias” (Millán, 2020).

**Tabla 1-1: Diseño de Matriz DAFO**

Espacio para el logo, nombre e identificación	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		F1
Tributaria y domicilio	F2	D2.
	3. hacer lista de fortalezas	3. hacer lista de las debilidades.
Oportunidades (O)	Objetivos y estrategias (FO)	Objetivos y estrategias (DO)
01.	F102=	D102=
02.	F2,02,01, on=	D2, O2, 03=
Listar oportunidades	Mejor utilización de las fortalezas para beneficiarse de las oportunidades.	Aprovechar las oportunidades tratar de eliminar las debilidades de la organización.
Amenazas	Objetivos y estrategias (FA)	Objetivos y estrategias (DA)
A1.	F1, A8= F2, A1, A6=	D2, A3 = Dn An =
A2.	Uso de fortalezas intentar minimizar las amenazas	Reducir debilidades a fin de tratar de neutralizar amenazas.

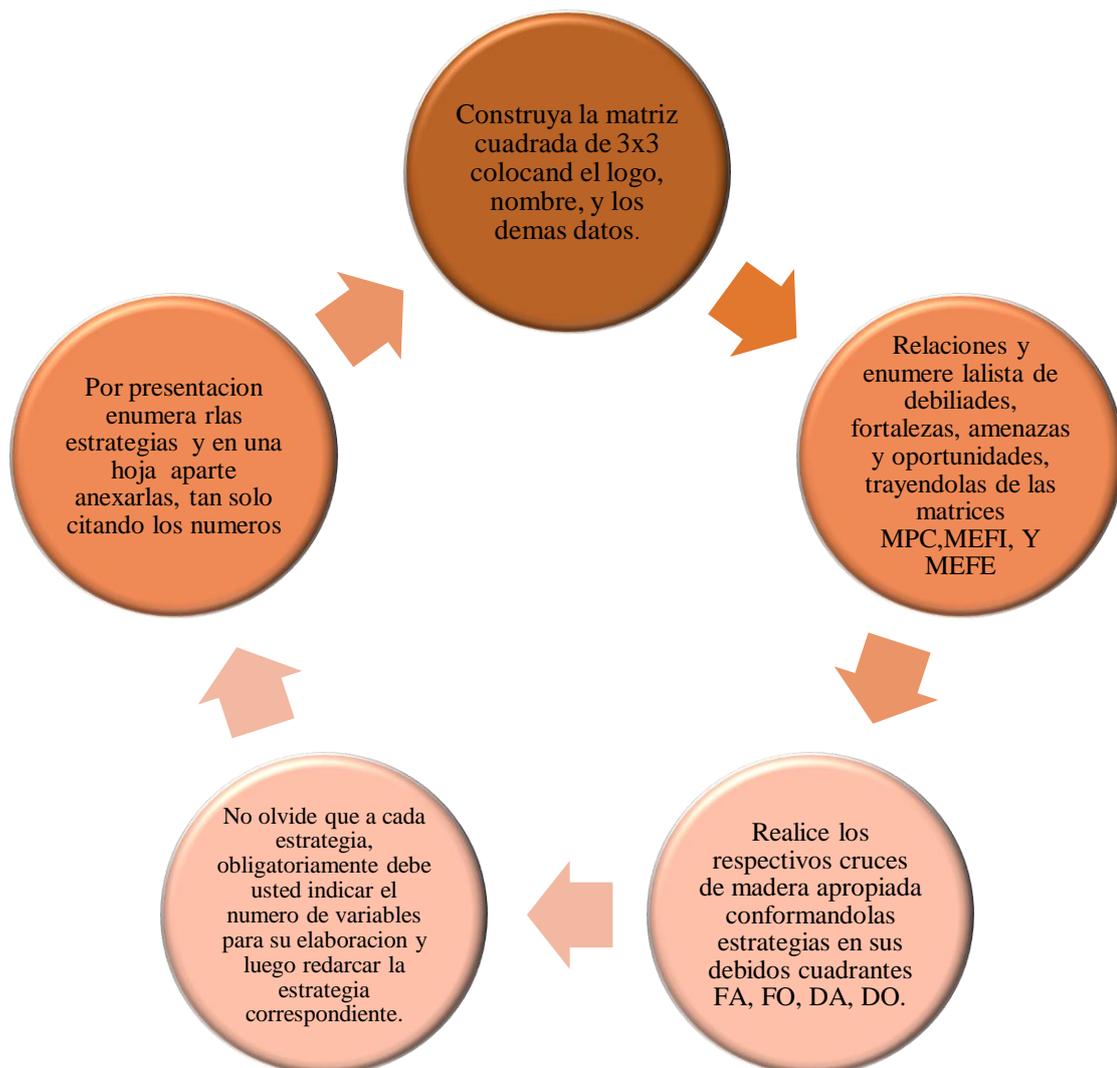
**Fuente:** (Millán, 2020)

Manual práctico de planeación estratégica p.78

**Realizado por:** (Solano,2021)

Como se aprecia, la matriz FODA establece relaciones cruzadas entre los factores internos y externos logrando crear las diferentes estrategias a través de combinaciones que sean compatibles en su relación, por ende, es de acotar que no siempre se debe combinar F1A1, pues podría existir una mejor combinación estratégica con F1, A2, A4, A8, An. De igual manera, tanto el número de combinaciones como el número de estrategias no se puede delimitar, pues puede tener tendencia amplia para hacer un análisis más certero y más completo, así que no siempre es conveniente combinar una variable de cada cuadrante. (Millán, 2020)

**Gráfico 6-1: Procedimiento para desarrollar la matriz FODA**



**Fuente:** (Millán, 2020)

Manual práctico de planeación estratégica p.79

**Realizado por:** (Solano,2021)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. *Cuantitativa:***

En este trabajo investigativo se desarrolla con el fin de diseñar un plan estratégico para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., en el cual se implementarán cifras numéricas las cuales servirán como evidencia de datos para medir los diferentes resultados de las matrices.

#### **3.1.2. *Cualitativa***

También en este trabajo investigativo se utilizará la metodología cualitativa ya que existirá información no numérica pero que califica o mide resultados de las diferentes matrices.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. *Descriptiva***

Esta investigación es de forma descriptiva porque narra la situación real de la empresa, es decir su comportamiento, procesos, actitudes por parte de todo el personal tanto interno como externo y gestiones que ha venido atravesando la empresa.

#### **3.2.2. *Bibliografía – documental***

Esta investigación es de forma bibliográfica porque se procede a tomar y analizar información proporcionada por la empresa.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1. *La población:***

En esta investigación va dirigida para los altos directivos como son presidente de la empresa, gerenta general, se aplicará al 100% por ciento de la población.

#### **3.3.2. *La muestra***

Como la población es pequeña no se considera muestra, ya que va dirigido para dos personas del departamento administrativo.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1. Método teórico**

Se aplicará el método inductivo: porque se deriva de lo particular por medio de observaciones a circunstancias que exigen el diseño de un plan estratégico para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A.

Se aplicará el método deductivo: porque es indispensable tener información que englobe toda la situación de la empresa desde el punto de referencia de la sociedad.

#### **3.4.2. Métodos empíricos:**

Los métodos empíricos son los que se aplicaran de acuerdo a la información que obtenga de acuerdo a la observación.

#### **3.4.3. Técnicas**

Se aplicarán técnicas de acuerdo al análisis investigativo que se desarrolle mediante la observación, entrevistas con los involucrados.

#### **3.4.4 Instrumentos:**

Se llevará a cabo mediante un documento que lleva un formato para realizar las entrevistas y encuestas.

### **3.5. IDEA A DEFENDER**

La investigación realizada tiene el objetivo de diseñar un plan estratégico, mediante el cual le permita a la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., aumentar su nivel de eficacia y eficiencia de acuerdo a la fecha de caducidad del presente plan.

#### **3.5.1. Variable dependiente**

Eficacia y eficiencia en la gestión administrativa

#### **3.5.2. Variable independiente**

Un plan estratégico.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MILLON ROSES MILLONROSES S.A. PARA LA PROVINCIA DE PICHINCHA CANTÓN CAYAMBE 2021 – 2023

### **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1. *Reseña Histórica y Valores Corporativos***

La empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., fue fundada el 28 de octubre del 2019 en Quito, provincia de pichincha cantón Cayambe, convirtiéndose en una empresa productora y exportadora de rosas.

Su nacimiento fue en el 2012 constituida solo por el Ing. Fernando López y su hermana quienes con mucho esfuerzo y dedicación la llevaron a delante, su modelo de negocio en ese entonces fue vender rosas y pagar a particulares para que las produzcan. Por motivos de inversiones erróneas la empresa quebró, pero en el año 2019 en la empresa pasa a formar parte la Ing. Blanca Solano como accionista mayoritaria el 28 de octubre, dándole un nuevo enfoque y visión a la empresa ya que actualmente la empresa se encuentra con un buen nivel en ventas a pesar de la crisis económica que se vive en el mundo entero por el tema del covid, ya que en el mes de febrero de este año realizo exportaciones de rosas a Estados Unidos y Rusia por el día de san Valentine Americano y Ruso, también cabe recalcar que la empresa se ha venido manejando con principios y valores éticos basados en sus fundadores.

#### **4.2.2. *Descripción de la empresa.***

La empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., es una empresa que se dedica al cultivo y exportación de rosas.

**Razón Social:** Sociedad Anónima.

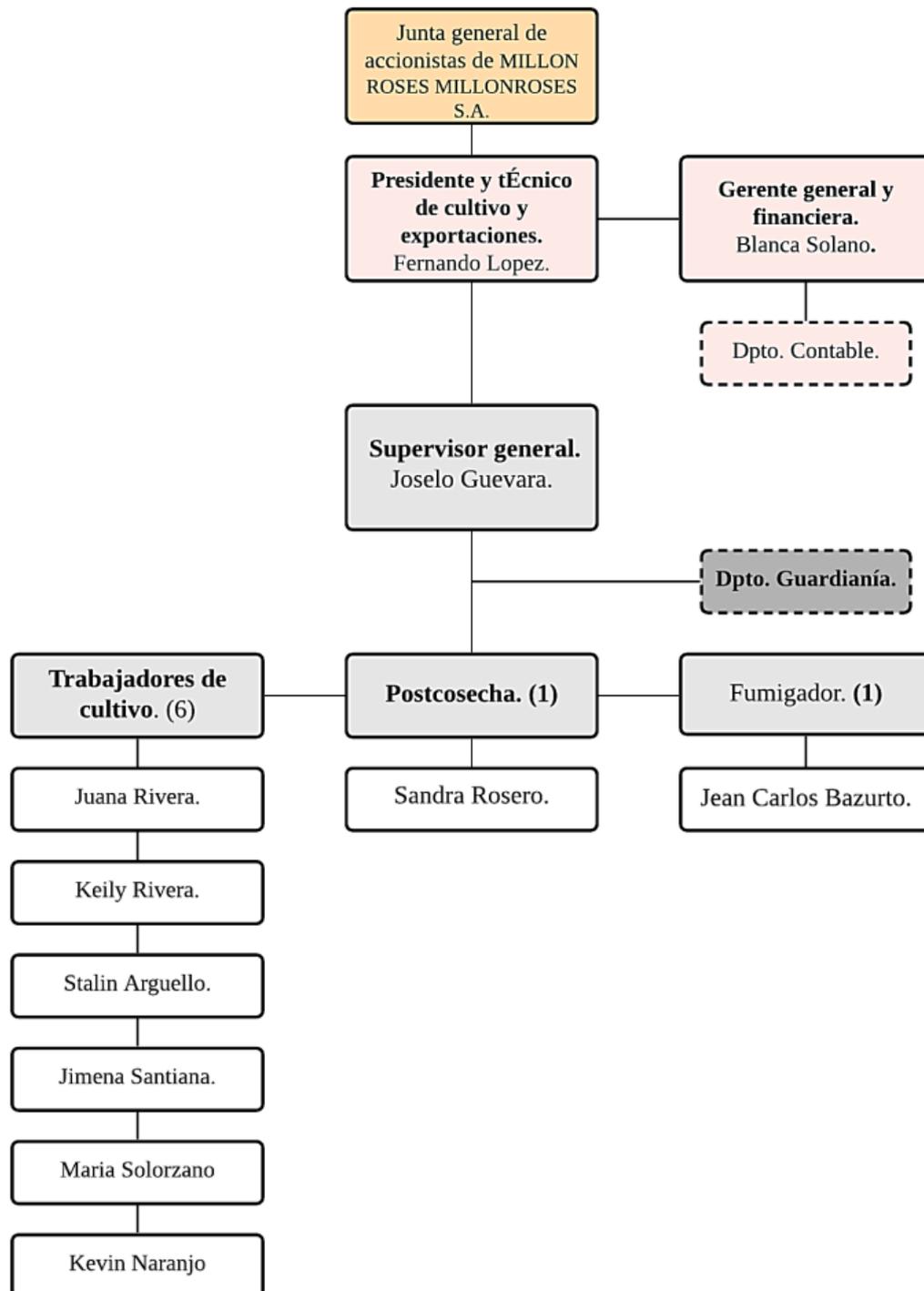
**Representantes:** Luis Fernando López Najera, y Blanca Lucila Solano Flores.

**Dirección:** Quito – Cayambe vía Guayllabamba, Tabacundo.

**Teléfono:** 593 0960874084.

4.2.3. *Organigrama estructural de la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A.*

Gráfico 7-1: Organigrama Estructural de la empresa Millon Roses MillonRoses S.A.



Elaborado por: (Solano, 2021).

#### **4.2.4. Los Valores Corporativos**

Valores corporativos para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A.:

- **Respeto:** Para nosotros el respeto es lo más importante en nuestra empresa ya que respetamos lo prometido mediante la oferta y compra de nuestro producto como también el tiempo y desempeño de nuestros colaboradores y la sociedad que nos rodea ya que al fabricar productos de calidad somos amigables con el medio ambiente.
- **Seguridad:** Para nosotros es importante la seguridad de nuestros clientes y colaboradores no solo en nuestras instalaciones, sino también en el aspecto de confianza y credibilidad de que cumplimos nuestra palabra al ofrecerle un servicio y producto de calidad.
- **Honestidad:** Entendemos que es muy importante que lo que ofrecemos se cumpla para garantizar así nuestra calidad y fidelidad del cliente.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad es muy importante para nosotros ya que, al manejarnos con normas de calidad, nos preocupamos por el bienestar de todos los involucrados (stakeholders) en el proceso de producción hasta la entrega del producto.
- **Compromiso:** Nos comprometemos con la satisfacción total del cliente, y el bienestar de nuestros colaboradores y la sociedad.

### **4.3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

#### **4.3.1. Formulación de la misión**

Somos una empresa dedicada a la producción y exportación de rosas de la más alta calidad, amigables con el medioambiente mediante procesos y técnicas innovadoras con para garantizar un servicio y productos con altos estándares de calidad con la finalidad de garantizar la satisfacción total del cliente.

#### **4.3.2. Formulación de la visión**

En el lapso de cinco años llegaremos a ser una de las mejores empresas en producir rosas frescas para su comercialización en los mercados internacionales, y resaltar el nombre del Ecuador, así como el de la empresa seguir creando fuentes de trabajo con el crecimiento sostenible de la empresa, de igual manera contribuir con el desarrollo del personal como el de la comunidad.

#### **4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa actualmente cuenta con once personas laborando, como se definió anteriormente dos en el área administrativa como junta de accionistas y seis en el área de producción como trabajadores agrícolas, un supervisor general, un fumigador, y una persona encargada de la post cosecha, existe el departamento contable, pero es tercerizado es decir no forma parte de la empresa directamente como también lo es el departamento de seguridad (guardia), todos están vinculados la empresa un dos años cuatro meses, actualmente no se cuenta con un plan de capacitación estructurado solamente han recibido charla de motivación y retroalimentación.

El ambiente laboral es bueno existe el trabajo en equipo y una buena comunicación para evitar de esta forma malos entendidos, pero en ciertas circunstancias existe falta de comprensión ya que no todos están enfocados en cumplir las metas o no se las tiene claras.

#### **4.4.1. Análisis externo o auditoria del entorno PEST**

##### **Análisis político**

- De acuerdo al régimen legislativo nos dice que el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los microempresarios respecto al Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a los Consumos Especiales (ICE). Queda eliminada la obligación, excepto en los casos previstos en la normativa tributaria vigente.
- El SAE (servicio de acreditación ecuatoriano) contribuye al desarrollo del sector florícola.
- El ministerio de comercio exterior es el que actualmente controla las exportaciones de empresas dedicadas a la exportación de productos agrícolas entre ellas las rosas.
- Expo Flores es una entidad la cual funciona en representación a todas las florícolas ecuatorianas.
- Dirección de Defensa Comercial del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) es otra entidad que promueve y apoya acuerdos comerciales internacionales.

##### **Análisis económico**

- Las previsiones macroeconómicas del Banco Central del Ecuador calculan un PIB, con crecimiento 2% respecto a 2019, de \$109.667.457 miles de dólares para el año 2020 (en mayo se tiene prevista la publicación de una estimación que recogerá los recientes impactos económicos). Esta previsión coloca al cultivo de flores en puesto 27 de 46 ramas de actividad con un aporte de \$770.412 miles de dólares al PIB 2020, lo que representa el 0,70% del total.(Sánchez et al., 2020)
- El valor arancelario de exportar rosas es de 6,8%, según afirma Alejandro Martínez, presidente de la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Exploflores), es muy perjudicial para el sector. Ya que, en muchas ocasiones, sobre todo durante la pandemia, trabajan a pérdida.(Sánchez et al., 2020)
- Los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales muestran que, al segundo trimestre del año 2021, la economía nacional creció en 8,4% respecto al mismo período de 2020. Estas cifras reflejan una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador.

### **Análisis social**

- La situación socioeconómica del país de acuerdo al (INEC, 2020) nos dice que El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo.
- La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, los hogares se encuentra en estrato A, nivel B, nivel C+, en estrato C- y el nivel D.

### **Análisis tecnológico**

- Con respecto a la empresa nos comenta que como es una empresa dedicada agricultura por la producción de rosas y la mayor parte de elaboración de su elaboración es a mano si la previa utilización de maquinaria tecnológica.
- Mas bien el avance tecnológico se puede evidenciar en los fertilizantes, abonos o fungicidas que evitan la formación de plagas en la producción.

### **Análisis ambiental**

- Se cuenta con materia prima indispensable que es el agua para la producción de las rosas ya que deben está bien hidratadas para que puedan tener un aspecto muy fresco.
- Con respecto a la contaminación se utiliza de manera controlada los fungicidas para la eliminación de plagas y ese tipo de químicos que se utilizan para tener una buena producción y de calidad
- La contaminación es un tema muy importante ya que debido al cambio de clima muy brusco se generan pérdidas como fue recientemente que por la excesiva cantidad de granizo que cayo se rompieron alguno viveros y se inundaron de agua, es por eso por lo que se debe cuidar el planeta porque con los cambios de clima que existen dañan la producción y trabajado de algunas personas.

#### **4.4.2. Auditoría Organizacional**

Según la realización de este análisis se consideran aspectos que afectan a la empresa, de acuerdo a su nivel de contratación que se tiene con los clientes y proveedores que son parte fundamental de la empresa y teniendo en cuenta la amenaza que existe por la competencia del sector y productos sustitutos.

- Amenaza de la competencia

En la actualidad vivimos una época en la cual el desempleo ha crecido a pasos agigantados por lo cual ha generado que existan emprendimientos personas que antes eran empleados y ven al emprendimiento como una salida y ayuda a su sistema económico, por lo tanto la creación de nuevos emprendedores que se vuelven nuevos competidores genera una amenaza porque no solo pueden ser competidores nacionales o locales sino más bien como gran amenaza son los competidores extranjeros por los precios tan bajos de su producto ya que su costo de materia prima o insumos para la elaboración del producto final es más económico y de calidad, y no solo los nuevos competidores si no también el hecho de que las empresas ya existentes son una amenaza porque al ser algunas empresas grandes tienen mayor facilidad en ciertos aspectos como en producción masiva y un costo más bajo de materia prima o insumos para generar el producto terminado, como también las empresas que se dedican a la creación de rosas falsas de plástico que son en si productos sustitutos que afectan a la empresa no a gran escala pero que afectan, existen 422 empresas dedicadas al cultivo de rosas en todo el Ecuador.

- Negociación con los proveedores

Este aspecto es super importante ya que se debe elegir proveedores que nos entreguen materia prima de calidad y a un precio adecuado a la calidad, que no pase de lo que es posible pagar por lo tanto encontrar proveedores así y llegar a un acuerdo es realmente importante, y necesario ya que de ellos depende la calidad de nuestro producto, siendo así necesario tener una comunicación efectiva con ellos y contratar a proveedores que no se aprovechen de la calidad que les pedimos con precios muy altos, que no nos permitirían generar utilidad.

- Negociación con el cliente

El cliente es uno de los más importantes sujetos de la empresa, es lo que hace que exista la empresa, por lo tanto, llegar a un acuerdo es de suma importancia ya que no solo llevara consigo el producto, sino también la imagen de la empresa y todo el servicios hasta

la entrega del producto, pero también es importante poner en su lugar al cliente porque no debemos permitir que el cliente imponga las condiciones de venta.

- Inestabilidad en los precios

Existe mucha inestabilidad en los precios de las flores provocando de esta manera cambios en la política monetaria con respecto a la inflación y deflación, ya que si se mantienen los precios existirá una economía sólida y esto hará que confiemos en nuestro dinero porque tendrá el mismo valor, y esto no afectara a la economía tanto del cliente como de la empresa.

#### **4.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO O ANÁLISIS FODA**

##### **4.5.1. *Diagnóstico estratégico de la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A.***

Teniendo claro el objetivo que es desarrollar estrategias efectivas, reales, alcanzables en el futuro y que evidentemente se pueda notar el progreso en la empresa, para que esto se dé es necesario conocer en su totalidad la situación actual de la empresa y para la realización de esta auditoria es necesario analizar factores como económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos.

4.5.2. *Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)*

“Matriz PCI evalúa la capacidad interna de la empresa mediante el estudio de las fortalezas, debilidades de la compañía en relación con la oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (Serna, 2008).

**Tabla 2-6: Diagnóstico interno PCI capacidad directiva**

Capacidad directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa responsabilidad social		X						X	
Uso de planes estratégicos análisis estratégicos				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
Flexibilidad de la estructura organizacional						X			X
Comunicación y control gerencial		X						X	
Orientación empresarial			X					X	
Habilidad para retener gente altamente creativa		X						X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			X						X
Habilidad para manejar la inflación				X			X		
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
Sistemas de control		X						X	

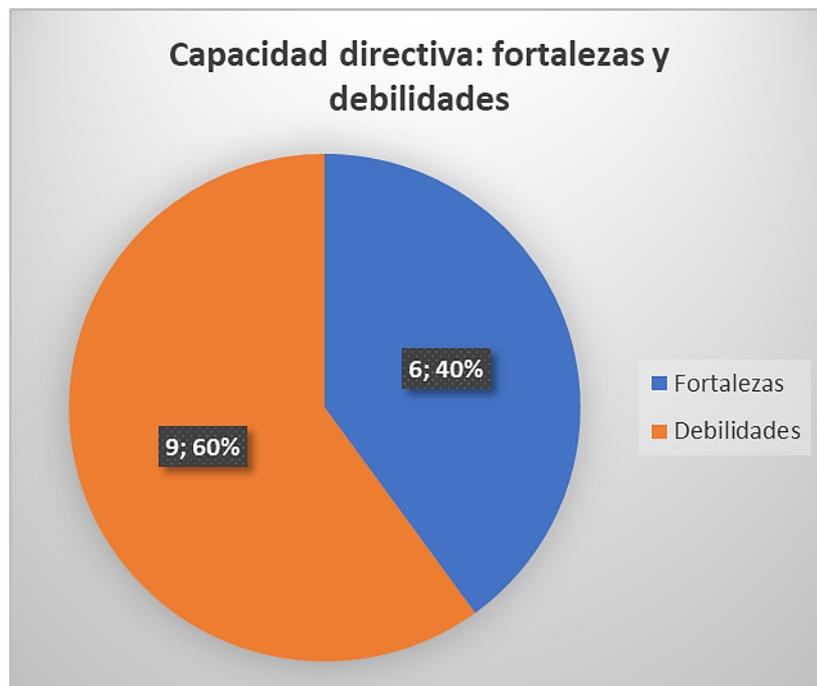
Sistemas de toma de decisiones					X			X	
Sistema de coordinación					X			X	
Evaluación de gestión				X			X		

**Fuente:** (Serna, 2008)

**Realizado por:** (Solano, 2021)

Análisis de datos de la matriz PCI

**Gráfico 8-1: Análisis de datos de la matriz PCI Capacidad directiva.**



**Análisis:** De acuerdo a la toma de información a gerencia, se procedió a llenar la matriz con la información donde de acuerdo al cálculo matemático de 15 ítems de evaluación, 9 son debilidades es decir el 60%, y 6 son fortalezas el 40%, donde se pudo evidenciar que existe una baja capacidad directiva por parte de los altos mandos, por lo cual es indispensable generar estrategias que ayuden a tener una capacidad directiva eficiente en la empresa.

**Realizado por:** (Solano, 2021).

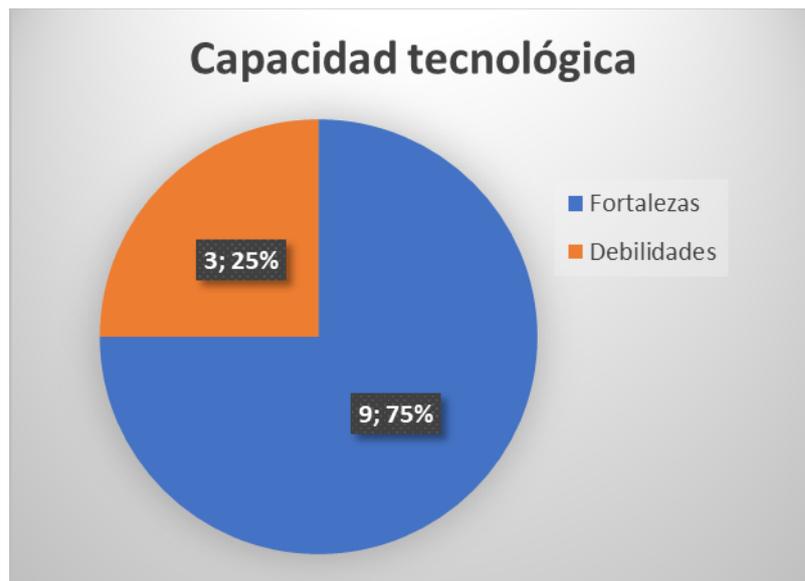
**Tabla 3-6: Diagnóstico interno PCI capacidad tecnológica**

Capacidad tecnológica	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica de manufactura		X						X	
Capacidad de innovación						X			X
Nivel de tecnología utilizado en los productos.			X						X
Fuerza de patentes y procesos			X						X
Efectividad de la producción y programas de entrega		X						X	
Valor agregado al producto			X						X
Intensidad de mano de obra en el producto	X						X		
Economía de escala			X						X
Nivel tecnológico				X			X		
Aplicación de tecnología de computadoras					X			X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas			X						X
Flexibilidad de la producción			X						X

**Fuente:** (Serna, 2008)

**Realizado por:** (Solano, 2021)

**Gráfico 9-1: Análisis de datos Capacidad Tecnológica**



**Análisis:** De acuerdo al cálculo matemático se pudo identificar que la empresa en su capacidad tecnológica está bien, ya que posee una fortaleza del 75% , es decir el proceso de producción es innovador porque utiliza materiales y productos con la más alta tecnología, pero evidentemente el 25% de debilidad nos refleja que debemos mejorar en la capacidad tecnológica.

**Realizado por:** (Solano, 2021)

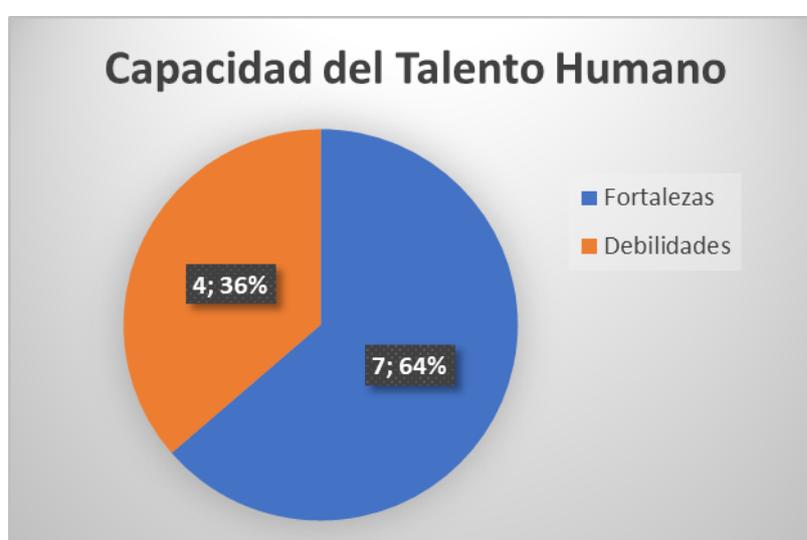
**Tabla 4-6: Diagnóstico Interno PCI Talento Humano**

Capacidad Talento Humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento humano.					X			X	
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad	X						X		
Rotación		X						X	
Absentismos						X			X
Pertenencia	X						X		
Motivación		X						X	
Nivel de remuneración			X						X
Accidentalidad						X			X
Retiros					X			X	
Índices de desempeño			X						X

**Fuente:** (Serna, 2008)

**Realizado por:** (Solano, 2021)

**Gráfico 10-1: Capacidad del Talento Humano.**



**Análisis:** de acuerdo al análisis presentado podemos ver que tenemos una fortaleza en el área de talento humano con un 64%, pero que requiere de apoyo y mejoramiento ya que posee un 36% de debilidad lo cual hay que tener un mejoramiento continuo, como se mencionó anteriormente en otras áreas.

**Realizado por:** (Solano, 2021).

**Tabla 5-6: Diagnóstico Interno PCI Capacidad Competitiva.**

Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto, calidad, exclusividad.	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente.		X						X	
Participación del mercado	X						X		
Bajos costos de distribución y ventas					X			X	
Uso de la curva de experiencia						X			X
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición						X			X
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía						X			X
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.			X						X
Fortalezas de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		

Concentración de consumidores			X						X
Administración de clientes			X						X
Acceso a organismos privados o públicos		X						X	
Portafolio de productos			X						X
Programas postventa		X						X	

**Fuente:** (Serna, 2008)

**Realizado por:** (Solano, 2021)

**Gráfico 11-1: Capacidad competitiva.**



**Análisis:** De acuerdo al resultado de la matriz podemos evidenciar que en competitividad la empresa se mantiene en una posición favorable con un 71% de fortalezas en esa área, pero que requiere mejorar un 29%.

**Realizado por:** (Solano, 2021)

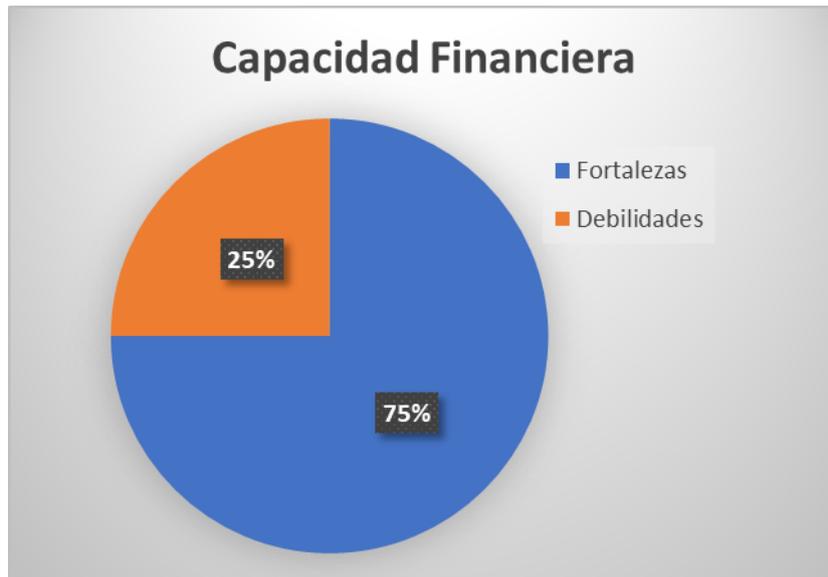
**Tabla 6-6: Diagnóstico Interno PCI Capacidad Financiera**

Capacidad Financiera	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere					X			X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X						X
Facilidad para salir al mercado		X							X
Rentabilidad, retorno de la inversión			X						X
Liquidez disponibilidad de fondos internos		X						X	
Comunicación control gerencial			X						X
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			X						X
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					X			X	

**Fuente:** (Serna, 2008)

**Realizado por:** (Solano, 2021).

**Gráfico 12-1: Capacidad Financiera**



**Análisis:** de acuerdo al análisis matemático se pudo identificar que la empresa financieramente posee una fortaleza del % es decir satisface la demanda, tiene un porcentaje de rentabilidad o retorno de la inversión conveniente, posee liquidez y una capacidad de endeudamiento que no tiene efectos negativos a largo plazo, pero que necesita mejorar siendo así que hay un porcentaje de debilidad del 25%, debido a la pandemia el acceso a créditos es un poco complicado no hay el facilidad de créditos de manera inmediata.

**Realizado por:** (Solano, 2021).

#### 4.5.3. *Matriz de capacidad externa (perfil de oportunidades y amenazas) POAM*

“La matriz POAM permite evaluar el perfil de oportunidades y amenazas por medio de esta matriz ya que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa” (Serna, 2008).

**Tabla 7-1: Matriz POAM Empresa Millon Rosses Millon Rosses S.A.**

<b>POAM Empresa Millon Rosses Millon Rosses S.A.</b>									
<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>			<b>AMENAZA</b>			<b>IMPACTO</b>		
<b>ECONÓMICOS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Inflación.					X			X	
Devaluación del dólar.						X			X
PIB.		X						X	
Creación de nuevos impuestos.					X		X		
<b>POLÍTICOS</b>									
Políticas del país.			X						X
Reservas limitadas de materias primas.					X			X	
Falta de apoyo de alguna instituciones del estado.				X			X		
Política de relaciones internacionales		X						X	
Legislación tributaria						X			X
<b>SOCIALES</b>									
Política salarial					X				X
Impacto social			X						X
Situación socioeconómica de la población					X			X	
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Nivel de tecnología			X						X

Flexibilidad de procesos			X						X
Automatización		X						X	
<b>COMPETITIVOS</b>									
Alianzas estratégicas			X						X
Internacionalización del negocio	X						X		
Inversión extranjera		X						X	
Nuevos competidores					X			X	
<b>GEOGRÁFICOS</b>									
Ubicación		X						X	
Vías de acceso		X						X	
Climas				X			X		

**Fuente:** (Serna, 2008)

Gerencia estratégica pg.150

**Realizado por:** (Solano, 2021).

**Análisis Factores Económicos:** De acuerdo a la información de la matriz POAM, con respecto a factores económicos externos que afectan a la empresa, se pudo identificar que la inflación es una amenaza mediana porque al no tener una estabilidad en los precios se genera una descoordinación presupuestaria, y con respecto a la moneda no es una amenaza tan grave porque al tener una moneda americana hace que no tengamos una devaluación repentina ni muy profunda, y en este año gracias a que ya se ha podido controlar la pandemia se ha visto un incremento en el PIB, por la reactivación económica a nivel mundial por ende las ventas han tenido un gran avance, pero que al igual del avance, la creación de impuestos resultan afectar en la economía de la empresa.

**Análisis Factores Políticos:** Las políticas del país tienen un impacto bajo, ya que con este nuevo gobierno se ha visto beneficiado en ciertas cosas a los empresarios como la eliminación arancelaria para exportar ahora es del 0%, pero que esto puede cambiar, al igual que como empresa paga otros tipos de impuestos como empleador y declaraciones, los impuestos del país no son lo único que afecta a la empresa de manera externa, si no también las políticas de los países a donde se exporta considerándolo como una amenaza con impacto medio, ya que sea visto un apoyo al eliminar aranceles por parte de Estados Unidos y la Unión Europea en temas políticos de exportación de las rosas.

**Análisis Factor Social:** con respecto al ámbito salarial es una amenaza de impacto medio porque se incrementó el valor del sueldo básico, por lo tanto la empresa debe pagar más, pero por el tema económico mundial que se ha visto afectado realizar este aumento, pero que como una empresa responsable lo ha hecho, de igual manera esto tiene como consecuencia la disminución del personal por tratar de cubrir sueldos, ya que a pesar de tener una disminución de ventas por el tema de la pandemia subir sueldos y pagar impuestos es un poco difícil.

**Análisis tecnológico:** la empresa en el tema del cultivo utiliza químicos con la más alta calidad y preparados con lo último en tecnología e innovación, pero como el proceso de producción es manual no se utiliza maquinaria con la más alta tecnología, sino más bien se sigue un proceso tradicional de cultivo y con mejoras en productos y materia prima para tener un producto de calidad. (Solano, 2021).

## **4.6. ANÁLISIS FODA**

En este análisis deben incluirse factores clave relacionados con la empresa.

### **4.6.1. *Matriz de evaluación de factor interno MEFI y Matriz de evaluación de factor externo MAFE.***

Se realizará la matriz de evaluación de los factores internos de la empresa como son sus fortalezas y debilidades mediante una ponderación en la cual realizaremos un análisis de aquellos factores más relevantes de la empresa.

También se realizará la matriz de evaluación de los factores externos de la empresa como son las oportunidades y amenazas y se realizará un análisis de acuerdo a los resultados.

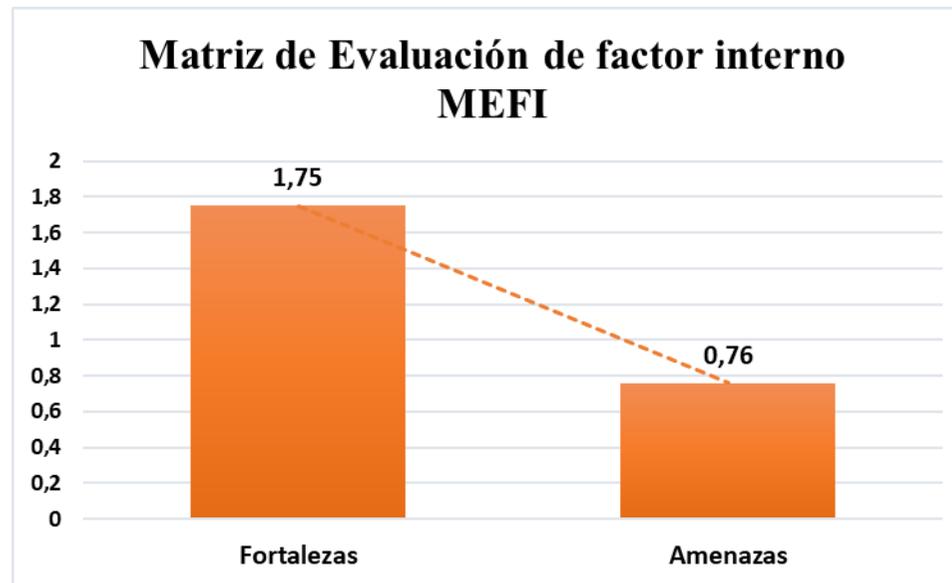
Se asignará como valores más importante la calificación de 1.0 es decir como el valor más alto, y cada ítem de 0.0 no importante, y las calificaciones de 1 significa una debilidad importante y 2 debilidad no tan importante y el valor de 3 significa una fuerza menor y 4 una fuerza mayor.

**Tabla 8-1: Matriz de Evaluación de factor interno MEFI para la empresa**

<b>Matriz de Evaluación de factor interno MEFI para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A.</b>				
<b>N°</b>	<b>Factor interno clave fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
1	Se desarrolla una producción sostenible es decir con optimización de recursos y cuidado al medio ambiente.	0,09	4	0,36
2	Posee una amplia variedad de productos.	0,08	4	0,32
3	Cumple con normas de calidad, y genera un valor agregado a la marca.	0,08	4	0,32
4	Utiliza químicos realizados con lo último en tecnología	0,07	3	0,21
5	Posee habilidad técnica manufacturera	0,06	3	0,18
6	Producción estable de acuerdo a la demanda del mercado.	0,06	3	0,18
7	El riesgo de accidentes en el trabajo es muy bajo ya que es un trabajo seguro con áreas protegidas y debidamente estructuradas.	0,06	3	0,18
<b>TOTAL, RESULTADO PONDERADO</b>		<b>0,51</b>		<b>1,75</b>
<b>N°</b>	<b>Factor interno clave debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
1	No posee un organigrama de la empresa.	0,06	1	0,06
2	Permitir que el cliente imponga las condiciones de venta.	0,07	1	0,07
3	No posee un manual de funciones e implementación de políticas de la empresa.	0,06	2	0,12
4	Debido a la inflación existe una inestabilidad en los precios de las flores.	0,09	1	0,09
5	Disminución de ingresos por costos muy elevados de materia prima.	0,07	2	0,14
6	Falta de creación de estrategias para mantenerse en el mercado y ser más competitivos.	0,07	2	0,14
7	Baja capacidad de innovación.	0,07	2	0,14
<b>TOTAL, RESULTADO PONDERADO</b>		<b>0,49</b>		<b>0,76</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,51</b>

**Análisis:** en Matriz de Evaluación de factor interno MEFI para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., se puede observar que las fortalezas internas son favorables en la empresa con un peso de **1,75** contra un **0,76** de las debilidades de la organización, demostrando de esta manera que la empresa tiene una mayor fortaleza que debilidad, pero que esto condiciona a que exista un mejoramiento continuo, ya que 2,5 es una calificación básica que posee una empresa con respecto a su análisis de factores posee un factor interno bien con un valor de **2,51**.

**Gráfico 13-1: Resultado de la ponderación matriz MEFI**



**Realizado por:** (Solano, 2021).

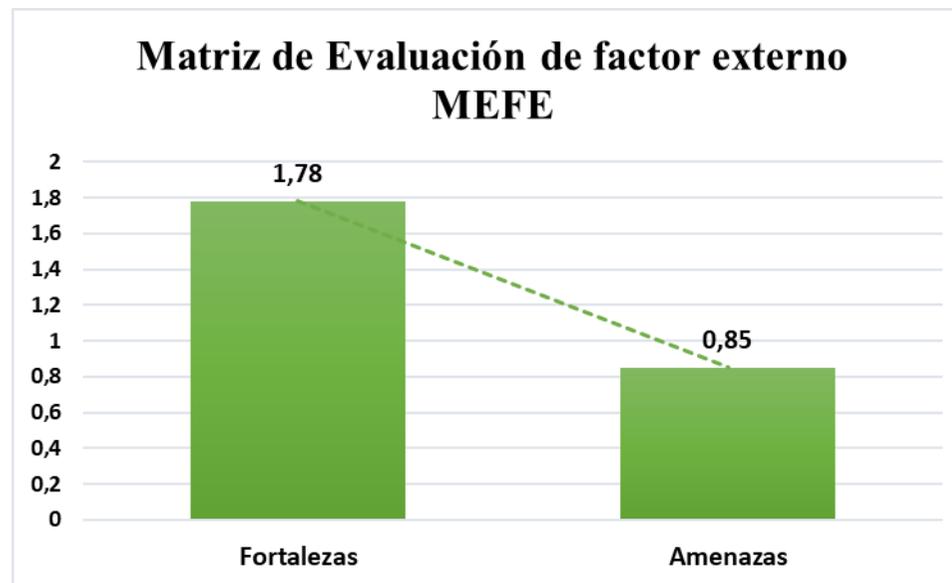
**Tabla 9-1: Matriz de Evaluación de factor externo MEFE para la empresa**

<b>Matriz de Evaluación de factor externo MEFE para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A.</b>				
<b>N°</b>	<b>Factor externo clave oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado TP</b>
1	Venta directa en mercados como Italia, Rusia, Holanda, EE. UU, España, Catar, Kazajistán.	0,1	4	0,4
2	Crecimiento de la empresa haciéndose conocer en nuevos mercados a través de ferias internacionales.	0,07	3	0,21
3	Abrir nuevos mercados en el exterior a través de socios empresariales que ya tienen conocimiento de nuestro producto.	0,07	3	0,21
4	Se puede acceder a nuevas tecnologías de producción mediante el análisis del mercado extranjero.	0,08	4	0,32
5	Mediante nuestras ventas se puede promover la imagen del Ecuador como país megadiverso y productivo.	0,07	4	0,28
6	Se puede generar ingresos adicionales al utilizar las redes sociales como promoción del negocio y oferta de cursos de jardinería.	0,06	3	0,18
7	Contribuir al desarrollo económico del Ecuador.	0,06	3	0,18
<b>TOTAL, RESULTADO PONDERADO</b>		<b>0,51</b>		<b>1,78</b>
<b>N°</b>	<b>Factor externo clave amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado TP</b>
1	Políticas aeroportuarias poco competitivas.	0,07	1	0,07
2	Falta de políticas que incentiven las exportaciones rosas.	0,09	2	0,18
3	Factor clima disminución o pérdida total de producción.	0,07	2	0,14
4	Aumento de costos operativos y aumento de costos en insumos vitales para conservar la calidad de las flores	0,06	1	0,06
5	Mayor competitividad de otros países con costos de producción más bajos.	0,07	2	0,14
6	Disminución de aerolíneas de carga que ponen en riesgo las exportaciones de flores por la situación económica difícil que se vive a nivel mundial por la pandemia.	0,07	2	0,14
7	Falta de incentivos tributarios a las exportaciones de rosas.	0,06	2	0,12

<b>TOTAL, RESULTADO PONDERADO</b>	<b>0,49</b>	<b>0,85</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2,63</b>

**Análisis:** De acuerdo a las oportunidades y amenazas podemos observar que el valor ponderado de las oportunidades es de **1,78** es superior al de las amenazas con un valor ponderado de **0,85** en debilidades significando que el entorno externo es favorable en oportunidades y para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A. pero que hay que tomar en cuenta ciertos factores que afectan a la empresa y tomar medidas para evitar errores que afectaran a la empresa.

**Gráfico 14-1: Resultado de la ponderación matriz MEFE**



**Realizado por:** (Solano, 2021).

**Tabla 10-1: Matriz análisis FODA y Estrategias FODA.**

EMPRESA MILLON ROSES MILLON ROSES S.A.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Venta directa en mercados como Italia, Rusia, Holanda, EE. UU.	1. Políticas aeroportuarias poco competitivas.
	2. Crecimiento de la empresa haciéndose conocer en nuevos mercados mediante ferias internacionales.	2. Falta de políticas que incentiven las exportaciones rosas.
	3. Abrir nuevos mercados en el exterior a través de socios empresariales que ya tienen conocimiento de nuestro producto.	3. Factor clima disminución o pérdida total de producción.
	4. Se puede acceder a nuevas tecnologías de producción mediante el análisis del mercado extranjero.	4. Aumento de costos operativos y aumento de costos en insumos vitales para conservar la calidad de las flores.
	5. Mediante nuestras ventas se puede promover la imagen del Ecuador como país megadiverso y productivo.	5. Mayor competitividad de otros países con costos de producción más bajos.
	6. Se puede generar ingresos adicionales al utilizar las redes sociales como promoción del negocio y oferta de cursos de jardinería.	6. Disminución de aerolíneas de carga que ponen en riesgo las exportaciones de flores por la situación económica difícil que se vive a nivel mundial por la pandemia.
	7. Contribuir al desarrollo económico del Ecuador.	7. Falta de incentivos tributarios a las exportaciones de rosas.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Se desarrolla una producción sostenible es decir con optimización de recursos y cuidado al medio ambiente.	1. Desarrollar una producción sostenible y eficiente, mediante la optimización de recursos y cuidando al medio ambiente al manejar con cuidado el uso de químicos para la producción	1. Aprovechar al máximo las políticas aeroportuarias que nos beneficien y las que no, manejarlas y respetar sus reglamentos y buscar otros tipos de soluciones legales sin afectar a los involucrados.
2. Posee una amplia variedad de productos.	2. Mediante la participación en ferias internacionales presentar una amplia gama de productos que posee la empresa, mediante un catálogo web y físico para el aprecio del producto.	2. Conocer y aprovechar políticas que incentivan a la producción y exportación de rosas y dar a conocer la amplia variedad de productos que la empresa posee.
3. Cumple con normas de calidad, y genera un valor agregado a la marca.	3. Mantener siempre normas de calidad y generar un valor agregado a la marca a pesar de tener clientes que ya conocen nuestra marca, para no perder credibilidad ni calidad.	3. Tener un cronograma del clima para prevenir daños en la producción y por ende pérdidas económicas.
4. Utiliza químicos realizados con lo último en tecnología	4. Llevar a cabo un análisis de mercado, para conocer lo último en tecnología y brindar un servicio y producto a la altura pero que sea sostenible con todos los involucrados.	4. Implementar un plan de gestión en los procesos de producción para la optimización de recursos y cero errores, para evitar de esta manera desperdicios y disminución del costo de producción.
5. Posee habilidad técnica manufacturera	5. Promover mediante las ventas a nivel internacional, el nombre del Ecuador como país número en exportación de rosas de calidad.	5. Mejorar la habilidad manufacturera que posee la empresa con experiencia en el mercado, para darle ese plus al producto y destacarse entre la competencia.
6. Producción estable de acuerdo a la demanda del mercado.	6. Mediante un plan de marketing diseñar una campaña publicitaria en redes sociales para potenciar la marca de la empresa y hacerse más conocidos.	6. Diseñar un plan de exportación con fechas definidas de próximas ventas de rosas para anticipar la compra de boletos de avión para la carga del producto
7. El riesgo de accidentes en el trabajo es muy bajo ya que es un trabajo seguro con áreas protegidas y debidamente estructuradas.	7. Evitar lo mayor posible accidentabilidad en el trabajo con un plan de seguridad industrial con políticas normativas y reglamentos que le permitan tener un mejor desempeño laboral seguro.	7. Implementar un plan de ahorro para evitar gastos innecesarios en la empresa ya que no se cuenta con incentivos tributarios sino más bien que perjudican a la empresa.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. No posee un organigrama de la empresa.	1. Diseñar un organigrama de la empresa, para una mejor organización de departamentos y que exista una relación jerárquica.	1. Realizar un plan de capacitación para conocer las políticas aeroportuarias que nos beneficien, y no eviten esta manera nuestras ventas.
2. Permitir que el cliente imponga las condiciones de venta.	2. Manejarse con una tabla de precios para evitar una inestabilidad de precios o preferencia de precios.	2. Implementar un plan de ventas para hacer conocer nuestros beneficios y calidad del producto y de esta manera nuestro cliente pueda pagar un precio justo de acuerdo a nuestra tabla de precios.
3. No posee un manual de funciones e implementación de políticas de la empresa.	3. Diseñar un manual de funciones que permita al trabajador conocer sus responsabilidades y obligaciones, para de esta manera brindar un mejor desempeño	3. Invertir en infraestructura segura y favorable para el cultivo de las rosas evitando de esta manera que el clima será un factor de riesgo.
4. Debido a la inflación existe una inestabilidad en los precios de las flores.	4. No cambiar radicalmente los precios de los productos, ya que esto crea una desaprobación por parte del cliente, sino más bien mantener una pronosticación de posibles precios convenientes para ambas partes.	4. Diseñar un plan de ahorro que le permita a la empresa optimizar recursos y evitar costos excesivos de producción.
5. Disminución de ingresos por costos muy elevados de materia prima.	5. Mantener una variedad de proveedores que nos ofrezcan una materia prima de calidad, pero a un costo no tan elevado.	5. Evitar disminuir la calidad del producto por tratar de bajar los costos de producción ya que esto haría que el cliente busque un producto de mejor calidad en la competencia.
6. Falta de creación de estrategias para mantenerse en el mercado y ser más competitivos.	6. Implementar reuniones para socializar nuevas ideas que nos permitan innovar al producto y ser competentes en el mercado mediante la utilización de redes sociales.	6. Aprovechar fechas importantes de carga aeroportuaria para realizar envíos seguros de la producción.
7. Baja capacidad de innovación.	7. Aplicar medidas innovadoras que le permitan a la empresa desarrollarse en el mercado.	7. Realizar el pronto pago de impuestos, para evitar multas con valores más altos a la empresa.

**Análisis:** Mediante la matriz foda se puede identificar aspectos muy importantes en la empresa, como son sus aspectos positivos y negativos, es decir situaciones que se pueden mejorar o cambiar, y en las que se puede anticipar, se generó estrategias mediante un análisis de fortalezas oportunidades como también mediante el análisis de las debilidades y oportunidades, debilidades amenazas, este análisis foda es muy importante porque le permitirá a la empresa mejorar su rentabilidad al identificar sus falencias mediante su situación real y es ahí donde se genera el diseño de estrategias específicas para cada área y un indicador que le permitirá a la empresa medir su eficiencia y eficacia.

**Realizado por:** (Solano, 2021).

## **4.7. CREACIÓN DE OBJETIVOS EN BASE A ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

### **FODA.**

“Los objetivos corporativos son aquellos que dan dirección y señalan el camino y para alcanzarlos se requiere la contribución de todas las áreas de la empresa” (Serna, 2008).

La creación de objetivos corporativos para la empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., son los siguientes de acuerdo a los análisis mediante las matrices antes realizadas:

#### **4.7.1. *Objetivos Corporativos***

- Objetivos de control de calidad y rentabilidad
- Objetivos de crecimiento
- Objetivos administrativos o de gestión
- Objetivo de servicio al cliente

Se desarrollará una tabla con los objetivos corporativos de acuerdo a la creación de estrategias que se obtuvo del análisis FODA, con las siguientes estrategias: FO1,FO2,FO3,FO4,FO5,FO6,FO7, FA1,FA2,FA3,FA4,FA5,FA6,FA7,DO1,DO2,DO3,DO4,DO5,DO6,DO7,DA1,DA2,DA3,DA4, DA5,DA6,DA7.

**Tabla 11-1: Objetivos y estrategias corporativas**

<b>Objetivos Corporativos y estrategias.</b>	
<b>Objetivos de control de calidad y rentabilidad</b>	<b>Estrategias de calidad y rentabilidad</b>
Aplicar un modelo gerencial Kaisen de Mejoramiento Continuo en la organización mediante la participación de todos los involucrados en especial el departamento de producción, para mejorar estándares de calidad y evitar desperdicios.	Capacitar y socializar al personal sobre el modelo gerencial que se va a aplicar, para que todos tengan el conocimiento requerido y se sientan comprometidos con el cambio de mejoramiento continuo.
Mejorar la Rentabilidad de la empresa mediante la sostenibilidad.	Desarrollar una producción sostenible y eficiente, mediante la optimización de recursos y cuidando al medio ambiente al manejar con cuidado el uso de químicos para la producción.
Dar a conocer nuestra variedad de productos y de esta manera mejorar las ventas.	Mediante la participación en ferias internacionales, presentar una amplia gama de productos que posee la empresa, mediante un catálogo web y físico para el aprecio del producto.
Aumentar credibilidad y confianza de la marca a través de la calidad.	Mantener siempre normas de calidad y generar un valor agregado a la marca a pesar de tener clientes que ya conocen nuestra marca, para no perder credibilidad ni calidad.
	Mejorar la habilidad manufacturera que posee la empresa con experiencia en el mercado, para darle ese plus al producto y destacarse entre la competencia.
	Evitar disminuir la calidad del producto por tratar de bajar los costos de producción ya que esto haría que el cliente busque un producto de mejor calidad en la competencia.
Mejorar la capacidad financiera de la empresa, a través de planes y métodos que le ayuden a mejorar.	Implementar un plan de ahorro para evitar gastos innecesarios en la empresa ya que no se cuenta con incentivos tributarios sino más bien que perjudican a la empresa.
	Manejarse con una tabla de precios para evitar una inestabilidad de precios o preferencia de precios.
	Realizar el pronto pago de impuestos, para evitar multas con valores más altos a la empresa.
	Implementar un plan de gestión en los procesos de producción para la optimización de recursos y cero errores, para evitar de esta manera desperdicios y disminución del costo de producción.

Expandir las ventas internacionalmente de acuerdo a la demanda del mercado y la capacidad mejorada de producción.	Llevar a cabo un análisis de mercado, para conocer lo último en tecnología y brindar un servicio y producto a la altura pero que sea sostenible con todos los involucrados.
	Mediante un plan de marketing diseñar una campaña publicitaria en redes sociales para potenciar la marca de la empresa y hacerse más conocidos.
	Mantener una variedad de proveedores que nos ofrezcan una materia prima de calidad, pero a un costo no tan elevado.
	Diseñar un plan de exportación con fechas definidas de próximas ventas de rosas para anticipar la compra de boletos de avión para la carga del producto
	Implementar un plan de ventas para hacer conocer nuestros beneficios y calidad del producto y de esta manera nuestro cliente pueda pagar un precio justo de acuerdo a nuestra tabla de precios.
<b>Objetivos de crecimiento</b>	<b>Estrategias de crecimiento.</b>
Consolidar el mercado actual a través de acuerdos que beneficien a la organización mediante la eficiencia de entrega del producto y el valor agregado a la marca.	Aprovechar al máximo las políticas aeroportuarias que nos beneficien y las que no, manejarlas y respetar sus reglamentos y buscar otro tipos de soluciones legales sin afectar a los involucrados.
	Aprovechar fechas importantes de carga aeroportuaria para realizar envíos seguros de la producción.
	Realizar un plan de capacitación para conocer las políticas aeroportuarias que nos beneficien, y no eviten esta manera nuestras ventas.
Evitar una producción deficiente por afectaciones climáticas.	Tener un cronograma del clima para prevenir daños en la producción y por ende pérdidas económicas.
	Invertir en infraestructura segura y favorable para el cultivo de las rosas evitando de esta manera que el clima será un factor de riesgo.
Mejorar la innovación y tecnología en proceso productivo de las rosas.	Implementar reuniones para socializar nuevas ideas que nos permitan innovar al producto y ser competentes en el mercado mediante la utilización de redes sociales.
	Aplicar medidas innovadoras que le permitan a la empresa desarrollarse en el mercado.
	Llevar a cabo un análisis de mercado, para conocer lo último en tecnología y brindar un servicio y producto a la altura pero que sea sostenible con todos los involucrados.

Objetivos administrativos o de gestión	Estrategias administrativas o de gestión.
Mejorar la gestión administrativa de la empresa, mediante métodos y estrategias para una mejor organización y direccionamiento.	Diseñar un organigrama funcional de la empresa, para una mejor organización de departamentos y que exista una relación jerárquica .
	Diseñar un manual de funciones que permita al trabajador conocer sus responsabilidad y obligaciones, para de esta manera brindar un mejor desempeño.
Objetivo de servicio al cliente	Estrategias de satisfacción al cliente.
Mejorar el servicio al cliente mediante un balcón de sugerencias que les pidamos que llenen de forma física como un pequeño formulario online.	Diseñar un formulario con preguntas del servicio prestado a nuestros clientes.

**Realizado por:** (Solano,2022).

Los tipos de estrategias las intensivas que se conforman de: la penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo del producto, las estrategias integrativas se conforman de: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, estrategias diversificadas se conforman de: diversificación concéntrica, conglomerada, diversificación horizontal, estrategias varias: asociación, reducción, desposeimiento, liquidación, combinación. (Prieto, 2004).

#### 4.7.2. *Proceso de Elaboración del Plan de Acción*

##### **Meta anual:**

- Tener una buena gestión administrativas que brinde una mejor organización a la empresa.
- Obtener un buen resultado de la aplicación en la empresa del modelo gerencial Kaisen.
- Tener a un personal capacitado y eficiente en la empresa
- Tener una buena rentabilidad y sostenibilidad de la empresa cada año.
- Aumentar el nivel de producción y ventas en mercados internacionales.

##### **Las estrategias:**

- Estrategias de calidad y rentabilidad.
- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias administrativas o de gestión.
- Estrategias de satisfacción al cliente.

- **Indicadores:**

**Tabla 12-1 : Indicadores de Gestion**

Índice de calidad del producto	$IC = \frac{\text{Prod. bien realizado}}{\text{total de producción}} * 100$
Índice de rentabilidad <i>Utilidad neta del activo</i> <i>Margen bruto</i>	$Utna = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} * \frac{\text{ventas}}{\text{activo total}}$ $Mb = \text{ventas netas} - \frac{\text{costo de ventas}}{\text{ventas}}$
Índice de crecimiento	$TC = \frac{\text{ventas del año 2} - \text{ventas del año 1}}{\text{ventas del año 1}} * 100$
Índice de una buena administración.  Índice de productividad laboral	$IA = \frac{\text{\#metas realizadas}}{\text{\#total de metas}} * 100$ $IC = \frac{\text{\# horas laboradas}}{\text{\#total de número de horas}} * 100$
Índice de satisfacción al cliente	$ISC = \frac{\text{\#clientes satisfechos}}{\text{\#total de clientes}} * 100$

- **Los responsables:** Presidencia y gerencia(junta de accionistas), supervisor.
- **Recursos:** la empresa tiene un presupuesto de \$5.000 dólares para desarrollar el plan estratégico y de acuerdo a ese valor se dividen los recursos del año en el que lo quiera aplicar.
- **Tiempo:** El diseño del plan se realizó 2021-2022, y se aplica de acuerdo al tiempo que requiera el dueño de la empresa aplicar el diseño del plan estratégico.
- **Cronograma plan de acción:**

**Tabla 13-1: Cronograma de aplicación de estrategias.**

Estrategias.	Plan estratégico aplicado en el periodo 2022-2023											
	10-02	10-03	10-04	10-05	10-07	10-08	10-09	10-10	10-11	10-12	10-01	10-02
Estrategias de calidad y rentabilidad.												
Estrategias de crecimiento.												
Estrategias administrativas o de gestión.												
Estrategias de satisfacción al cliente.												

**Realizado por:** (Solano,2022).

**Tabla 14-1: Plan de Acción**

Plan de Acción (plan operativo)							
Meta Anual	Estrategias	Indicadores	Responsable	Recursos	Costo Presupuestario	Planificado	Ejecutado
Tener una buena gestión administrativas que brinde una mejor organización a la empresa.	Estrategias administrativas o de gestión.	Índice de una buena administración.  Índice de productividad laboral	Presidencia y gerencia(junta de accionistas),	Humano.	\$1250	Se aplicará el 10 de febrero 2022.  Hasta 10 de febrero 2023.	Por realizar.
Obtener un buen resultado de la aplicación en la empresa del modelo gerencial Kaisen.	Estrategias de calidad y rentabilidad.  Estrategias de crecimiento.	Índice de calidad.  Índice de rentabilidad  Utilidad neta del activo  Margen bruto.	Presidencia y gerencia(junta de accionistas),supervisor	Humano.	\$3750	Se aplicará el 10 de febrero 2022.  Hasta 10 de febrero 2023.	Por realizar.
Tener a un personal capacitado y eficiente en la empresa	Estrategias de satisfacción al cliente.	Índice de crecimiento.  Índice de satisfacción al cliente					
Tener una buena rentabilidad y sostenibilidad de la empresa cada año.							
Aumentar el nivel de producción y ventas en mercados internacionales.							

**Realizado por:** (Solano,2022).

## CONCLUSIONES

- La empresa MILLON ROSES MILLONROSES S.A., al no tener un plan estratégico se vio inmersa en actuar de forma empírica pero que actualmente ya posee este plan y lo aplicara en la empresa para evitar errores teniendo clara la misión y visión.
- Se determino que mediante los diversos resultados de las matrices POAM PCI los análisis Mefi, Mefe y FODA, se conoció la situación real de la empresa , donde se pudo verificar aspectos que deben cambiar para tener resultados positivos en la empresa.
- Se realizo un análisis interno y externo de la empresa y se realizó el diseño de estrategias que deben ser aplicadas para tener un mejoramiento continuo de la empresa y de esta manera cumpla sus metas de acuerdo a un tiempo determinado en el plan.
- Se implemento objetivos que ayudaran a que se lleve a cabo las metas de la empresa mediante estrategias de acuerdo al análisis FODA, y donde se puede dar seguimiento a que se cumpla mediante la aplicación con indicadores financieros.
- Se detallo el presupuesto que se requiere para llevar en marcha este plan y el tiempo que posiblemente se puede demorar al aplicarlo y si no se suscita algo adicional ante esta economía cambiante por el covid 19.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda socializar la misión y visión de la empresa para que todos tengan un mismo objetivo de cumplirla.
- Se recomienda recopilar mucha información real para mantener actualizados los datos que determinan una buena función de la empresa como de clientes ventas generadas cuanto se produce mantener actualizadas las matrices implementadas.
- Cada año se recomienda implementar un plan estratégico para evaluar el rendimiento y que áreas mejorar.
- Se recomienda analizar los indicadores financieros y evaluar los resultados obtenidos como errores y analizarlos para identificar su causa y no volverlos hacer y socializar con la empresa para evitar que ellos lo vuelvan hacer.
- Es recomendable haber implementado objetivos reales que se puedan cumplir para que de esta forma el plan no se vea solo en una idea, sino que sea aplicado y mejore la condición de la empresa.

## GLOSARIO

**Diagnóstico estratégico externo:** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2016)

**Diagnóstico estratégico interno:** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que re- presentan la mejor adaptación de la organización al en- torno en el cual actúa. (Chiavenato, 2016)

**Exenciones** En el significado más común la dispensa es un acto que libera al ciudadano de cumplir una obligación positiva, por ejemplo, dispensa del servicio militar, del pago de sendas contribuciones.(Stefano, 2003)

**Horizonte de tiempo:** proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.(Chiavenato, 2016)

**Estrategia:** Es el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. (Chiavenato, 2016)

**Misión organizacional:** Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. (Chiavenato, 2016)

**Objetivos o metas (goals):** Son los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. (Chiavenato, 2016)

**Políticas:** Son las directrices (guidelines) que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones.(Chiavenato, 2016)

**Valores:** Prioridades de la organización para definir los comportamientos de sus miembros. (Chiavenato, 2016)

**Visión organizacional:** Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. (Chiavenato, 2016)

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Trejo, C. (2017). *Plan estratégico para formalizar los procesos de la comunicación administrativa, caso: la Route des Vins, oficinas corporativas, Puebla*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.  
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/507>
- Chiavenato, I. A. S. (2016). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones Tercera edición*.
- INEC. (2020). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico* /.  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Millán, J. G. (2020). *Manual práctico de la planeación estratégica*. Aznar López, A. La Red Internet: El Modelo TCP/IP. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291>
- Prieto, J. H. P. (2004). *PORTADA PIMIENTA.indd*. [www.pearsoneducacion.net](http://www.pearsoneducacion.net)
- Sánchez, E. M. A. M., Vayas, E. M. T., Mayorga, I. F., & Freire, I. C. (2020). *Las rosas ecuatorianas podrían ingresar con 0% de arancel a los EE.UU.* -. Universidad Técnica de Ambato. <https://grupoalare.com/comercio-exterior/rosas-ecuatorianas-sin-arancel-eeuu/>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (p. 420).  
[https://www.academia.edu/12171098/Libro\\_gerencia\\_estrategica\\_humberto\\_serna\\_gomez\\_140615221927\\_phpapp01](https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01)
- Stefano, J. (2003). *de Stefano, J. (2003). Las renunciaciones, las dispensas y las exenciones. In El derecho público a comienzos del siglo XXI: estudios en homenaje al profesor Allan R. Brewer Carías (pp. 1705-1714). Civitas.*  
[http://prepajocotepec.sems.udg.mx/sites/default/files/estrategias\\_pimiento\\_0.pdf](http://prepajocotepec.sems.udg.mx/sites/default/files/estrategias_pimiento_0.pdf)
- Vega Cisneros, M. B. (2016). *Plan estratégico para la planta de producción de conservas de la empresa Pronaca C.A. ubicada en la parroquia de Puembo*.  
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3855>



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS

## ANEXOS

### ANEXO A: EMPRESA MILLON ROSES MILLONROSES S.A.



### ANEXO B: INVERNADEROS DE ROSAS 1.



**ANEXO C: INVERNADEROS DE ROSAS 2.**



**ANEXO D: INVERNADEROS DE ROSAS 4.**



**ANEXO E: INVERNADEROS DE ROSAS 5.**



**ANEXO F: TRABAJADOR DE LA EMPRESA CORTANDO ROSAS.**



**ANEXO G: ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MILLON ROSES MILLONROSES S.A.**

**1. ¿Por qué es importante la planeación estratégica para su empresa?**

Es importante ya que nos permite seguir pasos y determinar objetivos que queremos lograr, y también porque nos ayuda mejorar en ciertas áreas muy importantes de la empresa, como infraestructura, capacitación al personal, es decir un plan nos ayuda a tener un mejoramiento continuo.

**2. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?**

8 personas.

**3. ¿Cuáles son sus nombres?**

Presidente Fernando López

Gerente general Blanca Solano

Agricultor 1 Stalin Guanoluisa

Agricultor 2 Jimena Santiana.

Agricultor 3 María Solorzano.

Agricultor 4 Kevin Naranjo.

Agricultor 5 Juana Rivera.

Agricultor 6 Kelly Arguello.

Fumigador Jean Carlos Bazurto.

Postcosecha Sandra Rosero.

Supervisor Joselo Guevara.

**4. ¿Cuántos años tiene la empresa?**

Se creó el 19 de octubre 2019, 2 años 4 meses.

**5. ¿Cuál ha sido el mayor problema de la empresa (hablando de su administración)?**

Se manejaba de forma empírica, se necesita una estructuración de ideas a largo plazo e implementación de estrategias para que la empresa mejore cada día, la distancia de manejar la empresa desde el Coca hasta Cayambe se ha visto como un problema.

#### **6. ¿La empresa posee una misión y visión?**

La misión de la empresa producir flores frescas, crear fuentes de trabajo y producir sus flores de manera amigable con el medio ambiente.

La visión de la empresa es producir flores frescas para su comercialización en los mercados internacionales, resaltar el nombre del Ecuador, así como de la empresa, seguir creando fuentes de trabajo con el crecimiento sostenible de la empresa, de igual manera contribuir con el desarrollo del personal como de la comunidad.

#### **7. ¿A qué países exporta?**

Exporta mercados de Rusia, Estados Unidos, y España a gran escala, y envíos de rosas a menor escala a países como Bielorrusia, Kazajistán, Turkmenistán, Dubái, Catar.

#### **8. ¿Cuáles son las fechas más importantes de venta de las rosas?**

Valentín Americano empieza el 24 de enero y termina el 4 de febrero.

Día de Madres Rusas o Valentín Ruso empieza el 19 de febrero y termina el 29 de febrero.

Navidad Estados Unidos 28 de noviembre y 15 de diciembre

#### **9. ¿Cuánto cuesta producir las rosas?**

Está dividido en dos áreas **costo cultivo** 12ctv a 14ctv.

**Postcosecha** 8 a 10 ctv.

#### **10. ¿Cuáles son sus principales competidores?**

Colombia, Kenia producen rosas a menor costo, México todos ellos compiten en precios mas no en cantidad .

#### **11. ¿En el tema tributario y político como afectan a la empresa?**

Se han eliminaron los principales aranceles de exportación, pero existen otro tipos de impuestos que debe pagar la empresa.

Las cargas excesivas de los impuestos sostenidos que deben pagar la medianas y pequeñas empresas, les resulta difícil para seguir operando, y en lo político el Ecuador no posee con una política de exportación para flores.

**12. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?**

Personal adecuado entregado a la empresa, producto con la más alta calidad

Debilidad como el factor clima, y la falta de políticas aeroportuarias que favorezcan a la empresa.

**13. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa?**

Facilidad de expandirse a nuevos mercados, contar con socios que ayuden a facilitar los procesos de producción,

Amenaza Colombia tiene políticas que benefician a su exportación

**14. ¿La empresa posee maquinaria con alta tecnología?**

Se cuenta con un sistema de riego, normal que posiblemente se piensa adquirir un sistema de riego con la más alta tecnología.

**15. ¿La empresa necesitaría implementar tecnología en su proceso de producción?**

Si la empresa lo necesita para incrementar su sistema de producción, como maquinaria para el cultivo bombas, motocultores.

**16. ¿La empresa maneja un plan de capacitación para sus empleados?**

Si la empresa capacita de forma constante, pero sin certificación.

**17. ¿Cuál es el proceso de producción hasta la atención del cliente?**

EL proceso inicia con una adecuada fertilización para tener flores de alta calidad frescas y resistentes al viaje, se las corta y se las transporta a la postcosecha, hasta el área de recepción, se hace una selección de la flor verificando que cumpla con los estándares de calidad, se las emponcha y las que no cumplen se las desecha, una vez emponcha en paquetes de 25 tallos, se les pone un capuchos y se las hidrata y se las ingresa al cuarto frío, luego se empaca con transportes refrigerados hasta el aeropuerto.

**18. ¿La empresa posee un plan de marketing?**

Posee un plan de marketing de forma empírica con clientes ya conocidos, pero que este plan se requiere reforzar.

**19. ¿Cuáles son sus colores corporativos?**

Negro y dorado, el negro representa elegancia, y el dorado transmite exclusividad y alegría.

**20. ¿Cuáles son las entidades públicas o privadas que interactúan o apoyan a la empresa?**

Ninguna empresa privada ni pública.

**21. ¿Cuál es el impacto ambiental de la empresa al producir rosas?**

Es menor al no contaminar el ambiente.

**22. ¿Cuáles son sus productos? Rosas**

**23. ¿Cuáles son sus proveedores?**

En el área de químicos y fertilizante solo un proveedor cipa, cartonera incarpal, laminas para exportación flowerap.

**24. ¿Como afecto la pandemia por covid-19 a la empresa?**

Se vio como una oportunidad para crecer a pesar de la pandemia.

**ANEXO H: EMPAQUETADO DE ROSAS 2**



**ANEXO I: PRESIDENTE DE LA EMPRESA MILLON ROSES.**



**ANEXO J: GERENTA DE LA EMPRESA MILLON ROSES.**





epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 17 / 03 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> KATERIN LISBETH SOLANO MENDOZA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



17 / 03 / 2022

0281-DBRA-UTP-2022