

**ANALISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
CI FASEFLORES LTDA.**

JUAN CARLOS OJEDA BARBOSA



BOGOTÁ D.C.

UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE AMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2012

**ANALISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
CI FASEFLORES LTDA.**

JUAN CARLOS OJEDA BARBOSA

TRABAJO DIRIJIDO

**Proyecto de Grado para
Optar al título de
Administrador de Empresas**

**Nelson Díaz Cáceres
Coordinador Núcleo Socio Humanístico**



BOGOTÁ D.C.

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE AMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2012

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Ciudad y Fecha

DEDICATORIA

En primer lugar a tí Dios por que pese a las dificultades y a los momentos difíciles me llenaste de fuerza y capacidad para iniciar y terminar con este proyecto, a ti Luz mi Madre, porque te debo todo lo que soy, porque sin tus desvelos, tus sacrificios, tus esfuerzos y tus oraciones, ésto simplemente no sería realidad. A tí Héctor Ricardo mi Hermano, por ayudarme, por corregirme, por guiarme y por responder a mis dudas en todo momento. A tí Myriam mi Tía, porque estuviste en los momentos más difíciles, porque sin tu ayuda no habría sido posible llegar hasta aquí. Este proyecto va dedicado a toda mi familia, amigos y amigas, a ustedes, los que a lo largo de estos años de Universidad me dieron la mano para seguir adelante o simplemente aportaron a mi vida con un buen consejo o una palabra de ánimo.

JUAN CARLOS OJEDA BARBOSA.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la inmensa colaboración de la empresa C.I FASEFLORES LTDA, y en persona propia a María Eugenia Acosta, Fidel Antonio Sánchez, Diego Rueda, Angelica Bertel, Andrés Sánchez Acosta, Diana Forero y a todos los que en algún momento contribuyeron al desarrollo de este proyecto. Agradezco también a la Universidad EAN y a mi Tutor Nelson Díaz por su dedicación, tiempo, ayuda pero sobre todo por sus consejos y su amistad.

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO	15
INTRODUCCIÓN	18
FASE 1	20
1.PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	20
1.1 SITUACIÓN ACTUAL Y PROBLEMATICA.....	22
1.2 SITUACION IDEAL	28
2.JUSTIFICACIÓN.....	28
3. OBJETIVOS.....	29
3.1 OBJETIVO GENERAL	29
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	29
4. MARCO DE REFERENCIA.....	30
4.1 MARCO REFERENCIAL.....	30
5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	44
FASE 2	51
6. MARCO METODOLOGICO	51
6.1 CONSIDERACIONES GENERALES.....	51
7. MODELO MMGO.....	51
8. DEFINICIÓN MODELO KAST Y ROSENZWEIG.....	53
9. RECOLECCION, COMPILACION Y ANALISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS	56
9.1 RECOLECCION DE DATOS.....	56
9.2 COMPILACION DE DATOS	56
9.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA	56
9.4 ENTORNO ECONÓMICO.....	57
9.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	59
9.6 GESTION DE MERCADEO.....	61
9.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	64
9.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	66

9.9 GESTION DE PRODUCCIÓN.....	68
9.10 FINANZAS.....	71
9.11 GESTIÓN HUMANA.....	74
9.12 EXPORTACIONES.....	77
9.13 LOGÍSTICA.....	79
9.14 ASOCIATIVIDAD.....	81
9.15 COMUNICACIÓN E INFORMACION.....	83
9.16 INNOVACION Y CONOCIMIENTO.....	85
9.17 RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	87
9.18 INFORME INTEGRAL.....	89
9.19 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO MMGO.....	91
10. RECOPIACION DE DATOS Y APLICACION DEL MODELO DE KAST Y ROSENZWEIG.....	92
10.1 SUBSISTEMA DE FINES Y OBJETIVOS.....	92
10.2 SUBSISTEMA TECNOLOGICO.....	96
10.3 SUBSISTEMA PSICOSOCIAL.....	112
10.4 SUBSISTEMA ESTRUCTURAL.....	116
10.5 SUBSISTEMA GERENCIAL O DE GESTION.....	118
10.6 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE KAST Y ROSENZWEIG.....	121
11. ENCUESTA.....	123
11.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	124
FASE 3.....	132
12. RUTA DE MEJORAMIENTO.....	132
12.1 GRADO DE ATENCION SEGÚN EL ANALISIS SITUACIONAL.....	133
12.2 ESTRUCTURA TIPO DE DIFICULTAD DE ACUERDO A NIVEL.....	134
13. RECOMENDACIONES.....	137
14. RUTAS DE MEJORAMIENTO.....	139
14.1 RUTA DE MEJORAMIENTO (1) ANALISIS DEL ENTORNO.....	139
14.2 RUTA DE MEJORAMIENTO (2) COMUNICACIÓN E INFORMACION.....	141
14.3 RUTA DE MEJORAMIENTO (3) CULTURA ORGANIZACIONAL.....	149
15. PERFIL FINANCIERO.....	151
16. ANALISIS FINANCIERO.....	152
17. IMPACTO DE LA PROPUESTA.....	168
17.1 DECISION DE RUTA DE CAMBIO ELEGIDA COMO PRIORIDAD.....	168
18. PRESUPUESTO GENERAL.....	169

19. ANALISIS DE LAS RUTAS.....	170
20. DIAGRAMA DE GANTT.....	172
21. CONCLUSIONES.....	173
22. BIBLIOGRAFIA.....	176

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Perfil financiero _____	22
Tabla 2. Perfil Balance _____	23
Tabla 3. Territorios de Sembrado _____	30
Tabla 4. Zona de Sembrado _____	31
Tabla 5. Perfil de Floricultura _____	34
Tabla 6. Principales Países Exportadores _____	36
Tabla 7. Países Exportadores _____	37
Tabla 8. Importadores de Flores _____	38
Tabla 9. Relación Productos Exportados _____	39
Tabla 10. Exportaciones a Canadá _____	39
Tabla 11. Exportaciones EFTA _____	40
Tabla 12. Exportaciones Hacia Estados Unidos Enero – Abril 2010 – 2011 _____	41
Tabla 13. Exportaciones Hacia Estados Unidos Enero – Junio 2010 – 2011 _____	41
Tabla 14. Exportaciones Hacia Corea del Sur Enero – Junio 2010 - 2011 _____	42
Tabla 15. Exportaciones hacia Asia Pacifico _____	43
Tabla 16. Relación Grado de Atención _____	133
Tabla 17. Relación de Componentes Vs Grado de Atención _____	133
Tabla 18. Componentes de Mayor Atención _____	135
Tabla 19. Convención de Componentes para Grafica _____	135
Tabla 20. Ruta de Mejoramiento (1) Análisis del Entorno _____	139
Tabla 21. Implementación Acción 1 Análisis del Entorno _____	139
Tabla 22. Ruta de Mejoramiento (2) Comunicación e Información _____	141
Tabla 23. Implementación Acción 1 Comunicación e Información _____	141

Tabla 24. Inversión Intranet 1 – 12 Meses	143
Tabla 25. Inversión Intranet 13 – 24 Meses	143
Tabla 26. Indicadores de Margen	143
Tabla 27. Ingreso Intranet 1 – 12 Meses	144
Tabla 28. Ingreso Intranet 13 – 24 Meses	144
Tabla 29. Resumen 0 – 12 Meses	144
Tabla 30. Resumen 13 – 24 Meses	145
Tabla 31. Análisis VPN	145
Tabla 32. Implementación Acción 2 Comunicación e Información	145
Tabla 33. Inversión WEB SITE	147
Tabla 34. Ingresos WEB SITE	148
Tabla 35. Resumen	148
Tabla 36. Análisis VPN	148
Tabla 37. Ruta de Mejoramiento (3) Cultura Organizacional	149
Tabla 38. Tabla Generalidades Rutas de Mejoramiento	150
Tabla 39. Perfil Financiero	151
Tabla 40. Análisis de Liquidez	152
Tabla 41. Análisis de Rentabilidad	153
Tabla 42. Análisis de Endeudamiento	154
Tabla 43. Análisis de Actividad	155
Tabla 44. Presupuesto General	169
Tabla 45. Diagrama de Gantt	172

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Informe Integral _____	28
Figura 2. Mapa de Cundinamarca _____	32
Figura 3. Porcentaje por Especies _____	33
Figura 4. Fincas Productoras de Flores para Exportación _____	33
Figura 5. Producción por Tipo de Producto _____	35
Figura 6. Destino Exportaciones Colombianas _____	35
Figura 7. Misión CI FASEFLORES LTDA _____	46
Figura 8. Visión de la Empresa CI FASEFLORES LTDA _____	47
Figura 9. Valores Fundamentales CI FASEFLORES LTDA _____	48
Figura 10. La Marca CI FASEFLORES LTDA _____	49
Figura 11. Política Empresarial de Salud Ocupacional y Medio Ambiente _____	50
Figura 12. Modelo KAST y ROSENZWEIG _____	54
Figura 13. Entorno Económico _____	57
Figura 14. Direccionamiento Estratégico _____	59
Figura 15. Gestión de Mercadeo _____	61
Figura 16. Cultura Organizacional _____	64
Figura 17. Estructura Organizacional _____	66
Figura 18. Producción _____	68
Figura 19. Gestión Financiera _____	71
Figura 20. Gestión Humana _____	74
Figura 21. Exportaciones _____	77
Figura 22. Logística _____	79
Figura 23. Asociatividad _____	81

Figura 24. Comunicación e Información _____	83
Figura 25. Innovación y Conocimiento _____	85
Figura 26. Responsabilidad Social _____	87
Figura 27. Informe Integral _____	89
Figura 28. Certificación Flor Verde Colombia _____	93
Figura 29. Calendario Festividades Mundiales _____	95
Figura 30. Cama de Sembrado, Plástico, Cascarilla de Arroz, Malla y Esqueje. _____	97
Figura 31. Cultivo Hidropónico _____	97
Figura 32. Sistema para Ingreso del Agua _____	98
Figura 33. Sistema para Salida del agua _____	98
Figura 34. Malla para Cosecha Mayor _____	99
Figura 35. Productos – Claveles y Mini Claveles _____	99
Figura 36. Cuartos Fríos _____	100
Figura 37. Cuadro de Mando Cuarto Frio _____	101
Figura 38. Caldera _____	102
Figura 39. Caldera _____	102
Figura 40. Cuarto de Almacenamiento de la Cascarilla de Arroz _____	103
Figura 41. Arrume de Cascarilla Lista para Reciclar _____	103
Figura 42. Arrumes de Cascarilla _____	104
Figura 43. Estación de Bombas No 3 _____	105
Figura 44. Sistema de Bombas _____	105
Figura 45. Tablero Digital de Mando _____	106
Figura 46. Sistema de Motobombas Eléctrico _____	106
Figura 47. Reservorio de Agua Ubicado al Lado de la Estación de Bombas _____	107
Figura 48. Reservorio de Agua No 3 _____	107
Figura 49. Reservorio de Agua No 1 _____	108
Figura 50. Bloque o Invernadero _____	109

Figura 51. Post Cosecha	109
Figura 52. Carro Manual de Transporte	110
Figura 53. Eteresporium	111
Figura 54. Fuerza Laboral Fase Flores Ltda	113
Figura 55. Operarios Fase Flores Ltda.	114
Figura 56. Fondo de Empleados FONDEFASE	115
Figura 57. Organigrama	118
Figura 58. Pregunta 1 Encuesta	124
Figura 59. Pregunta 2 Encuesta.	125
Figura 60. Pregunta 3 Encuesta	125
Figura 61. Pregunta 4 Encuesta.	126
Figura 62. Pregunta 5 Encuesta	126
Figura 63. Pregunta 6 Encuesta.	127
Figura 64. Pregunta 7 Encuesta	127
Figura 65. Pregunta 8 Encuesta.	128
Figura 66. Pregunta 9 Encuesta	128
Figura 67. Pregunta 10 Encuesta.	129
Figura 68. Pregunta 11 Encuesta.	129
Figura 69. Pregunta 12 Encuesta	130
Figura 70. Pregunta 13 Encuesta	130
Figura 71. Pregunta 14 Encuesta	131
Figura 72. Pregunta 15 Encuesta	131
Figura 73. Estructura Tipo de Dificultad de Acuerdo a Nivel	134
Figura 74. Integración Estratégica Componentes de Riesgo para la Compañía	136
Figura 75. Razón Corriente	156
Figura 76. Prueba Acida (veces)	156
Figura 77. Capital Neto de Trabajo	157

Figura 78. Margen Bruto de Utilidad (%)	157
Figura 79. Margen Operacional de Utilidad (%)	158
Figura 80. Margen Neto de Utilidad (%)	158
Figura 81. Rendimiento del Patrimonio (%)	159
Figura 82. Rendimiento Sobre la Inversión (%)	159
Figura 83. Resultado Sobre el Patrimonio (%)	160
Figura 84. Resultado Sobre el Activo (%)	160
Figura 85. Cobertura de Intereses	161
Figura 86. Nivel de Endeudamiento (%)	161
Figura 87. Concentración Pasivo a Corto Plazo (%)	162
Figura 88. Leverage Total (veces)	162
Figura 89. Actividad de las Cuentas por Cobrar (veces)	163
Figura 90. Actividad de las Cuentas por Cobrar (días)	163
Figura 91. Actividad de las Cuentas por Pagar (veces)	164
Figura 92. Actividad de las Cuentas por Pagar (días)	164
Figura 93. Actividad de Inventarios (veces)	165
Figura 94. Actividad de Inventarios (días)	165
Figura 95. Rotación Total del Activo (veces)	166
Figura 96. Ciclo de Efectivo (días)	166
Figura 97. Capital de Trabajo (\$)	167
Figura 98. Rotación de los Activos (veces)	167

RESUMEN EJECUTIVO

El Presente informe muestra de manera introductoria los datos generales e informativos de la Empresa CI FASEFLORES LTDA, los antecedentes operacionales, técnicos y estratégicos observados y analizados previos a la aplicación de la matriz y cada uno de los resultados obtenidos en el desarrollo del análisis situacional del MMGO y el modelo KAST y ROSENZWEIG que se realizaron posteriormente con el objetivo de ratificar los resultados obtenidos.

La Empresa CI FASEFLORES LTDA. Es una compañía nacional, dedicada a la producción y exportación de flores, comercializadora internacional con más de 20 años operando en el país, ubicada en el municipio de Guasca Cundinamarca.

CI FASEFLORES LTDA. Empresa familiar que cuenta actualmente con 90 empleados los cuales en su mayoría desarrollan labores operativas y su dirección está a cargo de los miembros de la familia Sánchez Acosta.

Durante las primeras visitas a la compañía se observó que su estructura organizacional se conformaba por el personal operativo, el personal técnico y el personal estratégico. Se estableció que el personal operativo desempeñaba labores como deshierbe, fumigación y tareas relacionadas con el cultivo. También se determinó que el personal técnico era el encargado de verificar que las labores anteriormente citadas fueran realizadas y por último el personal estratégico de la compañía del cual hacen parte los integrantes de la familia Sánchez Acosta, eran los encargados de dirigir la estrategia y el destino de la compañía.

También se pudo detectar en un comienzo, la ausencia evidente de un WEB SITE y los inconvenientes presentados a la hora de mostrar los productos producidos a los clientes que no se encuentran ubicados en Colombia. Se pudo observar también que la compañía no contaba con asesorías especializadas ni

vinculaba actores procedentes de Universidades o de instituciones técnicas con experiencia en el manejo de cultivos de flores.

Previo a la realización del MMGO, se estableció que los espacios de participación que involucran aportes para mejoras relacionados con el personal operativo son escasos.

Posterior a la aplicación de la matriz MMGO, se evaluaron 15 áreas de la empresa que a continuación se relacionan.

- Análisis del Entorno.
- Direccionamiento Estratégico.
- Gestión de Mercadeo.
- Cultura Organizacional.
- Estructura Organizacional.
- Gestión de Producción.
- Gestión Financiera.
- Gestión Humana.
- Exportaciones.
- Importaciones.
- Logística.
- Asociatividad.
- Comunicación e Información.
- Innovación y Conocimiento.
- Responsabilidad Social.

Una vez finalizada se procedió a realizar un diagnóstico a través del modelo de KAST y ROSENZWEIG con el objetivo de ratificar los resultados obtenidos inicialmente con el MMGO; este paralelo entre los dos modelos trajo como resultado la identificación de la problemática existente; ratificándola.

Como resultado final, el estudio concluyó que la Empresa CI FASEFLORES LTDA, presentaba dificultades en los componentes de ANÁLISIS DEL ENTORNO, CULTURA ORGANIZACIONAL y COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN. Por tal razón se propuso un plan de mejoramiento para cada una de los componentes, consolidando estrategias con el objetivo de mejorar cada uno de ellos.

A continuación se relacionan los componentes anteriormente mencionados y se expone el resultado obtenido para cada uno.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se pudo establecer que la organización realiza metodologías para detectar oportunidades y amenazas relacionadas al mercado y tasas de cambio. No se tienen en cuenta tendencias mundiales.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Se detecta un clima laboral apropiado al interior de la compañía, los cargos estratégicos dentro de la organización son ejecutados por integrantes de la familia en su mayoría.

COMUNICACIÓN E INFORMACION

Existe un manejo apropiado en cuanto a las reuniones en las cuales se realizan seguimientos a temas pendientes, se evidencian dificultades en cuanto a las TIC se refiere, ya que la organización no cuenta con Intranet ni con un WEB SITE.

INTRODUCCIÓN

El entorno que genera un gremio como el floricultor hoy día, es un entorno de confianza entre los competidores locales, sin embargo éste es un escenario globalizado ya que empresas familiares como ésta deben estar sujetas al cambio, a las tendencias que el sector y el mundo exigen y a la versatilidad y el tiempo de respuesta que cada una de las compañías pueda tener en situaciones apremiantes y en un momento determinado exijan tomar decisiones para el buen desempeño y destino de cada uno de sus negocios.

Por esta razón y dentro del marco de referencia se destaca la producción de flores por departamentos en Colombia la cual es equivalente al 13% del volumen generado en el mundo. Dentro de los municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca se desarrolla el 75% de la totalidad producida en el país. Holanda cuenta con más del 50% de producción en el mundo. De acuerdo a esto se proponen rutas de mejoramiento en búsqueda de mejorar la situación de la Empresa CI FASEFLORES LTDA con el objetivo de contribuir a que el país conserve su lugar de privilegio en el mercado de las flores no solo gracias al volumen de producción o a las características de las flores exportadas, sino también a la condiciones laborales ofrecidas por la empresas integrantes de este gremio.

Para un mejor desarrollo, este proyecto está dividido en tres fases, trazadas de la siguiente manera:

Fase 1

En esta fase se muestra la problemática de la empresa, se presenta la organización tal como es, se describe la empresa y se ubica dentro del entorno económico actual.

Fase 2

En esta fase se hace el diagnóstico situacional, mediante el uso del modelo MMGO “Modelo para la Modernización de la Gestión en las Organizaciones” se estudia la situación actual al interior de la empresa a través de los subsistemas mediante la teoría general de sistemas diseñada por de KAST Y ROSENZWEIG.

Fase 3

Se plantea el plan estratégico para cumplir con el objetivo trazado, de acuerdo al resultado obtenido posterior al diligenciamiento del MMGO y a la aplicación del modelo de KAST y ROSENZWEIG, este proyecto finaliza con la elaboración de estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, conclusiones y recomendaciones finales.

FASE 1

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CI FASEFLORES LTDA. Es una Empresa que cuenta con un área de 10 hectáreas de suelo, donde realiza sus operaciones productivas desde hace 21 años. El proceso de producción es una tarea que se realiza de lunes a sábado, dependiendo de la época o temporada en la cual se encuentren, en ese caso se manejan varios turnos de lunes a domingo y festivos.

La empresa no cuenta con programas de reconocimiento económico para sus empleados sin embargo como consecuencia de la crisis mundial, la devaluación del dólar y fenómenos naturales tales como heladas y sequías, la parte directiva pensando en el bienestar de los integrantes de la empresa reconoce tiempo libre por el rendimiento en cada una de las labores realizadas dentro de la organización por parte del empleado, se debe aclarar que esto se maneja en determinadas tareas tales como arranque y caldera para el resto del personal de la compañía. Se tiene un fondo de empleados llamado FONDEFASE con el cual se facilitan temas de subsidios para vivienda, educación, salud y temas de bienestar en general.

La organización tiene algunos sistemas tecnificados que permiten realizar tareas de riego a través de electroválvulas, sin embargo esto solo se realiza cuando el producto se encuentra en etapa vegetativa. Cuando se encuentra en etapa de siembra esta labor se realiza de forma manual.

Los procesos técnicos utilizados dentro de la organización también involucran sistemas de guarda, esto en el caso en que la flor no sea solicitada, este sistema garantiza la preservación de la flor misma ya que se conserva bajo una temperatura de 4°C aproximadamente; para el caso contrario en el cual no se necesite preservar la flor, se manipula en un cuarto de apertura con químicos que permiten acelerar el proceso, este se complementa de forma manual flor

por flor, sin embargo es una tarea dispendiosa ya que requiere una técnica particular para no lastimar los pétalos.

Los tiempos de producción están previamente programados para cada uno de los diferentes periodos del año, tema de común acuerdo con cada uno de los clientes, todo esto previo al periodo de siembra. La empresa no maneja contratos escritos simplemente contratos verbales, contratos de confianza creados con el paso de los años, ya que ambas partes se necesitan mutuamente. Los plazos de pago se manejan de acuerdo a cada uno de los clientes y el nivel demandado por cada producto, éstos se determinan en periodos iniciales entre 30 y 60 días. Sin embargo no todos los clientes responden a su obligación dentro de este plazo por eso se debe resaltar que máximo se manejan plazos hasta de 120 días con algunas contadas excepciones. Es importante señalar que los clientes más importantes, los de mayor demanda, cancelan sus obligaciones dentro de periodos no superiores a 30 días.

La organización utiliza diferentes opciones en caso de que un cliente grande no necesite más pedidos. El paso a seguir en una situación como ésta es acudir a clientes pequeños que compren el producto que los clientes grandes no necesitaron. En algunos casos puede llegar a ser mejor pagado, sin embargo el período de pago puede llegar a ser más extenso, por eso la empresa prefiere mantener producciones para los clientes grandes y de más tradición.

Para finalizar, la empresa tiene un calendario programado para cada una de las temporadas del año, teniendo en cuenta que cuando las fechas no corresponden a los períodos de mayor producción, San Valentín y Día de la Madre, la empresa tiene diferentes opciones en distintos países para mantener un nivel de ingreso y producción regularizado en cada una de las épocas del año manteniendo el nivel de exportaciones.

1.1 SITUACIÓN ACTUAL Y PROBLEMÁTICA

Entre 2009 y 2010 la Empresa CI FASEFLORES LTDA presentó resultados positivos en términos de ventas y comercialización del producto, logró incrementar sus resultados en un 4,5%, porcentaje que se refleja gracias a los años de gestión y arduo trabajo, que con el paso del tiempo le han otorgado a la familia FASEFLORES la experiencia necesaria para constituir una compañía estable por más de 20 años, con clientes fieles y leales a su producto y servicio.

A continuación se relaciona información financiera de la empresa resumida con el objetivo de dimensionar la situación de la empresa:

Tabla 1. Perfil financiero

VENTAS			
2007	2008	2009	2010
\$ 4.087.645	\$ 4.091.540	\$ 3.799.389	\$ 3.979.971
TENDENCIA PORCENTUAL % EN VENTAS			
N/A	0,10%	-7,69%	4,54%

UTILIDAD BRUTA			
2007	2008	2009	2010
\$ 1.083.901	\$ 1.317.568	\$ 1.385.342	\$ 1.283.936
TENDENCIA PORCENTUAL % PARA LA UTILIDAD BRUTA			
N/A	17,73%	4,89%	-7,90%

UTILIDAD OPERACIONAL			
2007	2008	2009	2010
-\$ 118.312	\$ 65.863	\$ 112.356	\$ 99.708
TENDENCIA PORCENTUAL % PARA LA UTILIDAD OPERACIONAL			
N/A	279,63%	41,38%	-12,69%

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			
2007	2008	2009	2010
\$ 135.774	\$ 276.701	\$ 73.473	\$ 84.903
TENDENCIA PORCENTUAL % PARA LA UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			
N/A	50,93%	-276,60%	13,46%

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			
2007	2008	2009	2010
\$ 86.245	\$ 251.346	\$ 35.922	\$ 53.903
TENDENCIA PORCENTUAL % PARA LA UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			
N/A	65,69%	-599,70%	33,36%

Tabla 2. Perfil Balance

TOTAL ACTIVOS			
2007	2008	2009	2010
\$ 2.783.494	\$ 2.589.565	\$ 2.800.281	\$ 3.312.792
TENDENCIA PORCENTUAL % EN ACTIVOS			
N/A	-7,49%	7,52%	15,47%

TOTAL PASIVOS			
2007	2008	2009	2010
\$ 1.723.621	\$ 1.134.271	\$ 1.212.586	\$ 1.814.113
TENDENCIA PORCENTUAL % EN PASIVOS			
N/A	-51,96%	6,46%	33,16%

TOTAL PATRIMONIO			
2007	2008	2009	2010
\$ 1.059.873	\$ 1.455.294	\$ 1.398.836	\$ 1.452.738
TENDENCIA PORCENTUAL % EN PATRIMONIO			
N/A	27,17%	-4,04%	3,71%

...Véase página 151... para conocer más detalles de la información financiera de la empresa.

La Empresa C.I FASEFLORES LTDA. Presenta inconsistencias y dificultades en algunas de sus áreas evaluadas, resultado que se logró gracias a la implementación de la matriz MMGO. El resultado muestra que las 15 áreas involucradas dentro del proceso denominadas componentes en el modelo, presentan diferentes resultados y diferentes ubicaciones en cada uno de los estadios que finalmente son los encargados de determinar cuál es la situación en que se encuentra la organización área por área.

Al finalizar con el proceso se detectó la existencia de varias áreas bien ubicadas en términos de calificación, en lo que a los estadios se refiere, componentes tales como Responsabilidad Social, Asociatividad, Gestión Humana, Gestión de Mercadeo, Estructura Organizacional e Innovación y Conocimiento muestran resultados positivos, sin embargo a pesar de ser una empresa constituida hace mas de 20 años presenta dificultades en otros

componentes, lo que muestra la falta de desarrollo en términos de recolección y análisis de la información, componentes tales como Análisis del Entorno, Cultura Organizacional y Comunicación e Información, se muestran como los componentes con menor calificación.

Entre las áreas bien ubicadas ya mencionadas en términos de calificación analizamos:

El componente de **Responsabilidad Social** el cual presentó una calificación de 88,19%, deja establecer que la organización tiene numerosos conocimientos de la normatividad y se realiza un gran proceso de retroalimentación en cada una de las áreas que integran este componente, como por ejemplo la implementación de mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, mencionando que se trabaja arduamente en la motivación a cada uno de los empleados en términos del mejoramiento de la calidad de vida de las familias vinculadas con la organización.

El área de **Gestión Humana** obtuvo una calificación de 70,40% dentro de los componentes de la matriz. Se resalta el trabajo dirigido en términos de estrategia, ya que éstas son difundidas dentro de cada uno de los miembros pertenecientes a la organización. En ellas se pueden resaltar las metas de la organización y cada una de las políticas propuestas por la misma.

El componente de **Gestión de Mercadeo**, cuya calificación fue de 66,96%. La organización realiza planes de comercialización, mercadeo y controles con gran frecuencia, sigue procesos de investigación consultando diferentes fuentes para preparar y atacar de manera efectiva los segmentos de mercado.

Otro de los componentes en este diagnóstico fue la **Asociatividad** con una puntuación de 79,03%. En esta área se puede ver el trabajo en equipo desarrollado e impulsado dentro del sector, se puede destacar la cooperación del gremio trabajando por mejorar la cadena de valor.

Con empresarios vinculados al mismo mercado, se buscan mantener vigentes acuerdos con el gremio y empresas del sector, la organización desarrolla proyectos con entidades del gobierno y buscan actualizarse en términos de información y tendencias por parte de las gerencias, utilizando los conocimientos y experiencias adquiridas para trabajar en el desarrollo de empresas vinculadas al sector.

El Último Componente del diagnóstico es la **Estructura Organizacional**, con una calificación 63,19%, ubicado en el estadio número tres, muestra que la compañía cuenta con empleados calificados que responden satisfactoriamente a las solicitudes y requerimientos por parte de la gerencia, plantean cambios en su estructura según los resultados obtenidos basados también en sistemas de información que la empresa utiliza como soporte para cada una de las estrategias.

Por otro lado, al igual que se establecieron áreas con resultados positivos, se encontraron algunas dificultades en determinados componentes tales como Comunicación e Información 32,98%, Análisis del Entorno 36,11% y Cultura Organizacional 44,27% , siendo componentes que presentan valores inferiores al 50%, dentro de la calificación de la matriz, ubicándose dentro del segundo estadio. Cabe anotar que el componente de importaciones tuvo una mínima calificación equivalente a 8.33 debido a que la empresa no maneja ningún ejercicio como éste.

El componente de **Comunicación e Información**, con un porcentaje de 32,98%, se observó que las dificultades inician con las TIC, ya que la empresa no cuenta con página web, esto limita el acceso de los nuevos clientes y al conocimiento de productos comercializados. Al no existir una página web se evidencia la falta de un departamento de contenidos que administre este proceso, señalando que no se manejan contactos virtuales con los clientes imposibilitando la opción de crear una comunidad virtual que permita potencializar los resultados en términos de negocio.

El componente de **Análisis del Entorno** con un 32,11%, Expone aspectos como: Bajo nivel de competitividad y falta de claridad en las políticas de comercialización.

Al finalizar cada año la Empresa CI FASEFLORES LTDA. Realiza un estimativo para evaluar hasta qué punto la compañía puede soportar una caída en las tasas de cambio con el objetivo de mantenerse en el negocio y concretan una tasa mínima para trabajar. En el transcurso del año se evalúa el comportamiento de la tasa de acuerdo a lo presupuestado, se realiza un informe de gestión que acompañado de promedios de producción en tallos determinan cuáles pueden ser los ingresos estimados para cada período. No se tiene un análisis de mercado claro con herramientas establecidas donde se permita la participación de personal especializado.

El componente de **Cultura Organizacional** con una calificación de 44,27%, presenta la escasa iniciativa y participación por parte de la gerencia en mantener una participación constante en temas de creación y promoción de culturas que impulsen un clima organizacional adecuado, no se desarrollan programas que promuevan actividades para el mejoramiento de la cultura organizacional. Sin embargo se trabaja en temas relacionados con la conformación de grupos de trabajo para lograr resultados dentro de la empresa. Finalmente se evidencia la falta de planes de acción con el objetivo de desarrollar y preparar a los empleados para el retiro laboral, recordemos que esta empresa está ubicada en el municipio de Guasca Cundinamarca, en donde no existe una gran oferta laboral para las personas mayores.

Dentro del proceso de diagnóstico existen componentes con calificación intermedia como Direccionamiento Estratégico, Innovación y Conocimiento Gestión de Producción, Gestión Financiera, Exportaciones y Logística, áreas que obtuvieron puntuaciones de 52,60%, 56,94, 60,58%, 60,82%, 59,72% y 54,63% respectivamente y que no constituyen por su situación actual alguna

dificultad dentro de la organización, estos componentes se ubicaron dentro del tercer estadio.

PROBLEMA

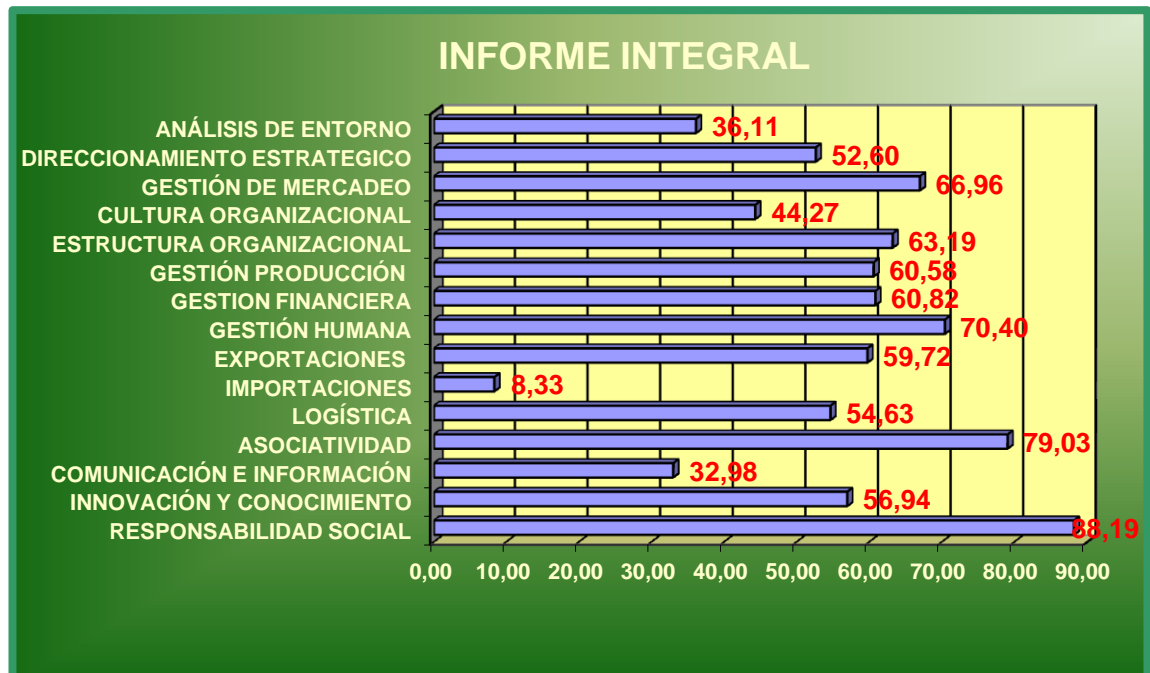
CI FASEFLORES LTDA, no evidencia un plan de Direccionamiento Estratégico, que cuente con procesos de Cultura Organizacional, Análisis del Entorno y Comunicación estructurados que le permita a la Organización ingresar a escenarios competitivos como una empresa de clase mundial.

ACCION

Posterior al diagnóstico de los resultados preliminares que arrojó la matriz, éstos se expusieron a cada uno de los miembros directivos de la organización. En esta reunión se dejaron a consideración los componentes con mayores dificultades según el desarrollo de la matriz, después de exponer las áreas con mayores inconvenientes tales como Análisis del Entorno, Cultura Organizacional y Comunicación e Información. Se dejó a consideración de la gerencia de la compañía la decisión de seleccionar a su criterio la ruta de mejoramiento la cual se diseñará dentro de la organización y con la cual se pretende dar solución a los inconvenientes en el componente seleccionado. Después de analizarlo, la gerencia concluyó que se deben trabajar todos los componentes que se encuentren en el estadio número 2 con una calificación inferior al 50%. Por tal razón los componentes a intervenir serán los 3 anteriormente mencionados.

A continuación se relaciona el informe integral que permite observar cuáles fueron los resultados obtenidos posterior al diligenciamiento de la matriz, y qué clarifica cada uno de los componentes evaluados.

Figura 1 - INFORME INTEGRAL



1.2 SITUACION IDEAL

Es necesario que la empresa cuente con procesos sólidos en términos de recolección de la información, con el objetivo de establecer argumentos reales a la hora de tomar decisiones, por otra parte es necesario involucrar otros actores que se vinculen a la empresa en términos de investigación y desarrollo que aporten su conocimiento y experiencia a la actividad de la empresa, donde aspectos como la tecnología en la oferta, medios de comunicación y en la producción y un personal capacitado y motivado sean base para el crecimiento de la empresa.

2. JUSTIFICACION

Uno de los problemas que afecta a la empresa en términos de información, tiene relación con los procesos manejados en el momento de recolectar y analizar la información base para estudiar fenómenos, esto acompañado de alternativas para mejorar los aspectos relacionados con tecnologías de información y comunicación, oferta de los productos y cultura organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseño de plan de mejoramiento en los componentes de Análisis del Entorno, Cultura Organizacional, Comunicación e Información e Innovación y Conocimiento para la empresa C.I FASEFLORES LTDA. Por medio de la aplicación del modelo (MMGO) y a través de los subsistemas mediante la teoría general de subsistemas diseñada por de KAST Y ROSENZWEIG.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico organizacional que revele el estado actual de la organización para visualizar los problemas y potencialidades de la compañía mediante la aplicación del modelo MMGO de la Universidad EAN.
- Análisis de cada uno de los componentes que integran el MMGO de la Universidad EAN, con el objetivo de determinar en qué estadio de calificación se encuentran actualmente.
- Análisis de cada uno de los subsistemas de la empresa C.I FASEFLORES LTDA. propuestos en el modelo de subsistemas de KAST Y ROSENZWEIG.
- Creación de propuesta de mejoramiento para la empresa C.I FASEFLORES LTDA. fundamentados en los resultados obtenidos gracias al MMGO y al modelo de subsistemas de KAST Y ROSENZWEIG.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO REFERENCIAL

Contexto General

En la actualidad el sector floricultor representa para la economía nacional cerca del 6.6% del PIB Agrícola Colombiano, lo cual se puede ver reflejado en la totalidad de áreas cultivadas que en la actualidad equivalen a 7.509 hectáreas. En lo correspondiente a el 100% del área cultivada un 70% se encuentra ubicado en la sabana de Bogotá, un 18% en el departamento de Antioquia y un 5% restante dentro del occidente y centro del país dividida en cantidades menores. “Según el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, en 2009 la producción de flores está representada por 6 departamentos, siendo el departamento de Cundinamarca el de mayor área inscrita para este año, seguido por Antioquia”¹ es importante resaltar que la totalidad del análisis se enfoca en el departamento de Cundinamarca, siendo éste el de mayor área sembrada en flores para el año 2009 y el que mayor concentración de fincas productoras de flores (FPF) tiene en la actualidad.

Tabla 3. Territorios de Sembrado

ICA (2009)	%	Área en flores reportada (ha)
Nacional	100	7849
Cundinamarca	70,5	5532
Antioquia	18,5	1450,9
Valle	5,3	417,1
Risaralda	2,4	192
Caldas	1,4	112,3
Boyacá	1	78,6
Otros	0,8	66,1

Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario ICA 2009

¹ Extraído de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Metodologia_censoFlores.pdf 17/10/2011 a las 22:09

Dentro del Departamento de Cundinamarca se encuentran un total de 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca los cuales producen flores de corte tipo exportación bajo invernadero. En esta tabla se relaciona el área de sembrado para cada municipio.

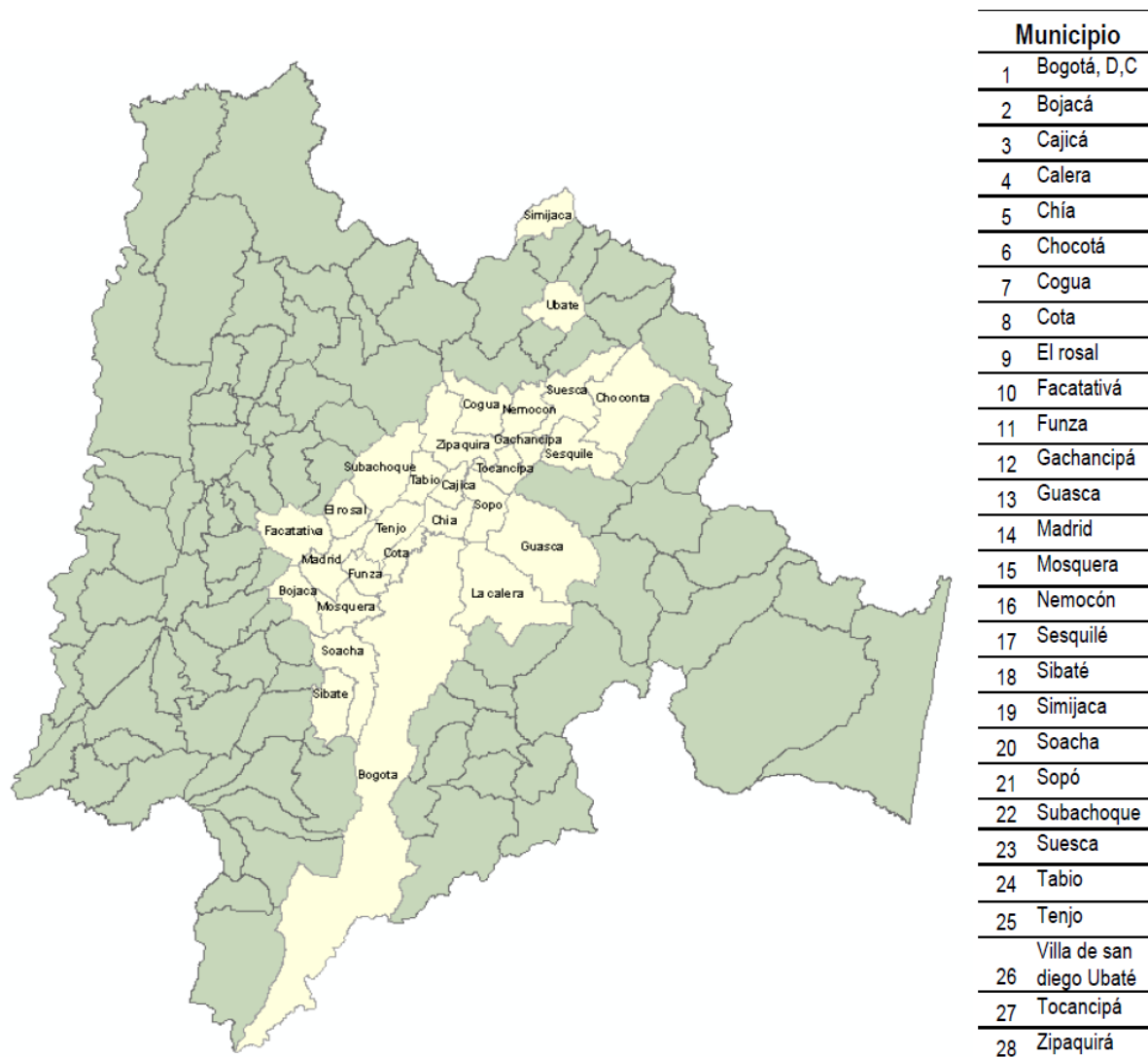
Tabla 4. Zona de Sembrado

Municipio	Área (ha)	%
Bogotá	249	4,6
Bojacá	128	2,4
Cajicá	162	3,0
Chía	217	4,0
Chocontá	3	0,1
Cogua	63	1,2
Cota	139	2,6
El Rosal	651	12,0
Facatativá	490	9,1
Funza	349	6,5
Gachancipá	118	2,2
Guasca	112	2,1
La Calera	10	0,2
Madrid	1.037	19,2
Mosquera	96	1,8
Nemocón	172	3,2
Sesquilé	59	1,1
Sibaté	54	1,0
Simijaca	13	0,2
Soacha	106	2,0
Sopó	171	3,2
Subachoque	34	0,6
Suesca	194	3,6
Tabio	67	1,2
Tenjo	208	3,9
Tocancipá	404	7,5
Villa de san diego de		
Ubaté	21	0,4
Zipaquirá	76	1,4
Total	5.407	100

Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario ICA 2008

En el mapa se relaciona Cundinamarca con los municipios activos en la producción de flores bajo invernadero, destacándose entre estos como los más importantes por su nivel de producción los municipios del Rosal con un 12%, Facatativá con un 9,1%, Funza con un 6,5%, Madrid con un 19,2%, y Tocancipá con un 7,5% del 100% de producción total para el departamento de Cundinamarca, se relaciona a continuación la cobertura geográfica 28, municipios de la sabana de Bogotá y Cundinamarca.

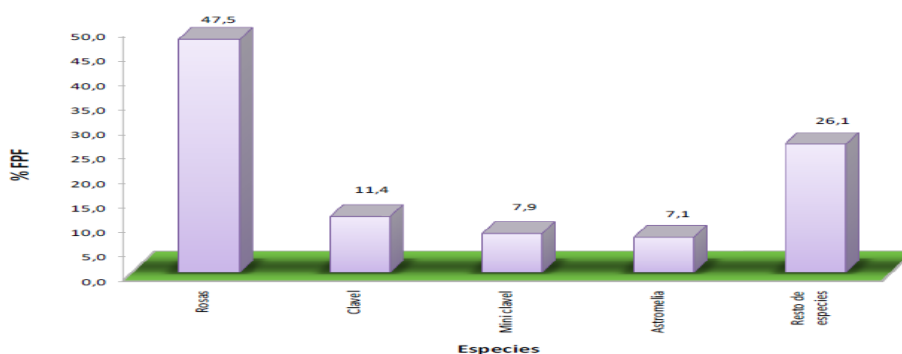
Figura 2 - MAPA DE CUNDINAMARCA



Fuente: DANE 2008

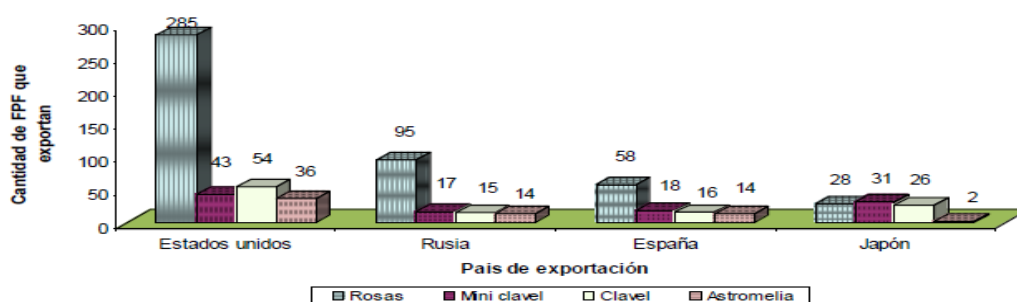
“La participación más alta es de (FPF), con lotes bajo invernadero, de las cuales el 47,5% se encuentran establecidas en cultivos de rosas, seguido de claveles con el 11,4%, mini clavel 7,9%, astromelia el 7,1% y el resto de especies 26,1%”.² Este análisis muestra que la contribución en cuanto a tipo de producto con mayor volumen de fabricación para empresas productoras de flores dentro del departamento de Cundinamarca y los municipios que integran la Sabana de Bogotá, ubican en su orden de fabricación y cultivo los productos que tienen mayor demanda en el exterior. “Es importante destacar los principales países compradores que corresponden a Estados Unidos, Rusia, España y Japón, predominando las especies de rosas, mini claveles, clavel y astromelia respectivamente”.³

Figura 3 - PORCENTAJES POR ESPECIES



Fuente: DANE 2008

Figura 4 – FINCAS PRODUCTORAS DE FLORES PARA EXPORTACION



Fuente: DANE 2008

² Extraído de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe_resultados_2009.pdf 18/10/2011 a las 22: 41

³ Extraído de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe_resultados_2009.pdf 18/10/2011 a las 24: 14

Gracias a la estratégica y privilegiada ubicación de Colombia y a sus diferentes altitudes se pueden desarrollar distintos tipos de variedades de productos de flores. Colombia se ubica como el primer exportador de flores a USA y el segundo exportador a nivel mundial, exportó 1.094 millones de dólares exportados en 2008, cuenta con 7500 hectáreas de producción y exporta el 95% de la producción.

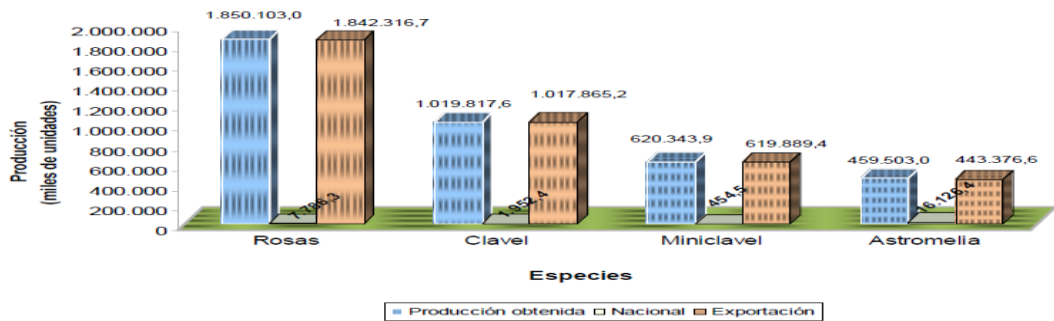
Tabla 5. Perfil de Floricultura

Region (Flores)	% of Area	Altitudes Metros	Prom Temp Centigrados
Sabana de Bogotá (Claveles, Rosas, Alstroemerias, otros)	75	2600 (8000)	13 (55)
Rionegro (Pompones- Crisantemos, Hortensias, otros)	18	2000 (6100)	17 (62)
Otras áreas (Anturios, Heliconias, follajes, otros)	7	1600 (4900)	21 (70)

Fuente: DANE – Asocolflores. 2008

Como se hacía referencia anteriormente el 95% de la totalidad de la producción generada producto por producto es exportada hacia los países con mayor influencia demandante en Europa, Asia y Estados Unidos, se puede observar en la gráfica a continuación que los valores que se comercializan nacionalmente son mínimos y generalmente son inferiores al 5%, para este caso; en productos específicos como la Rosa, el Clavel, el Mini Clavel y la Astromelia solo se comercializa dentro del mercado nacional los productos que dentro del proceso de producción presentaron algún tipo de malformación en su tallo o falta de color en sus petalos, en general se puede atribuir este fenómeno al de productos que no cumplen con los altos estándares de calidad solicitados por los clientes en el exterior y que por consiguiente no pueden ser llevados fuera del país por el mismo motivo.

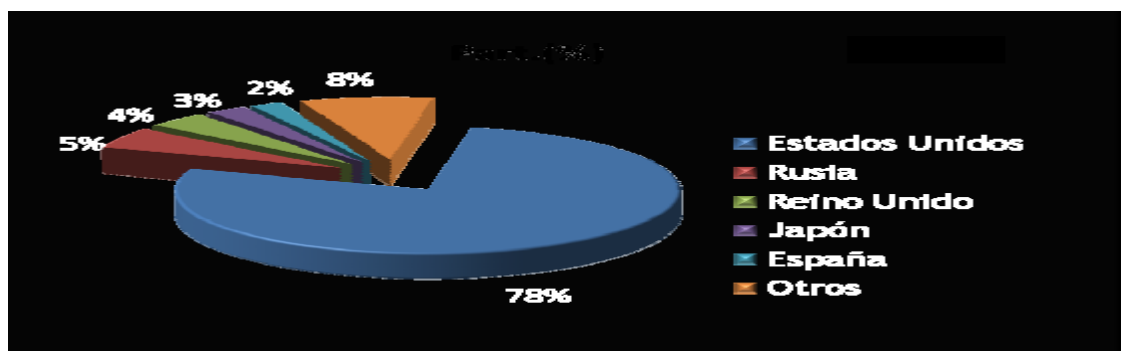
Figura 5 - PRODUCCION POR TIPO DE PRODUCTO



Fuente: DANE 2008

“En relación a las especies de mayor producción rosas y claveles, se alcanzó el 87,5% de producción respecto a lo proyectado de esta producción el 99,6% de las rosas se exportó, de los claveles el 99,8%, de mini clavel 85,3% y astromelia el 82,1%”.⁴ El volumen de las exportaciones en el período posterior a la crisis del 2008 afectó de manera intensa a los Floricultores Colombianos, ésto se le atribuye en gran parte a la crisis mundial incluida la crisis vivida por los Estados Unidos en ese mismo año, se debe resaltar que éste es un mercado irremplazable para los floricultores, sin embargo se exploraron otros destinos con los cuales se pudo tener un buen volumen de exportaciones. Otro argumento que afectó de manera intensa al sector de las flores fue la revaluación del peso frente al dólar a pesar de esto USA mantiene el primer lugar como destino de las exportaciones de flores para Colombia con un 78% mantuvo su importancia seguido por Rusia con un 5%, Reino Unido con un 4% y Japón con un 3% para el año 2008.

Figura 6 - DESTINO EXPORTACIONES COLOMBIANAS



Fuente: DANE – Asocolflores 2008

⁴ Extraído de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe_resultados_2009.pdf 19/10/2011 a las 14: 29

Para el normal desarrollo de las operaciones se debe reconocer la importancia de USA para los productores de flores en el país, ya que este representa casi el 80% de las exportaciones de flores. Se evidencia el valor y la decisión para desarrollar mecanismos de investigación para trabajar en la apertura de nuevos mercados, ya que Estados Unidos se convierte en el principal destino para ellos a pesar de las dificultades que el mercado que representa este país ofrece a los productores Colombianos tales como la falta de poder de negociación como consecuencia de la falta de fijación de precios por parte de los competidores. En la actualidad Colombia y sus empresas dedicadas a la producción de flores, en su condición de exportadores viven una intensa competencia no solo a nivel interno sino también a nivel mundial, situación en la cual deben incrementar los niveles de calidad para cada uno de los procesos de producción mantenidos en nuestro país, esto mencionando que casi un 80% de la producción mundial de flores es equivalente solo a 6 países con la tradición y la capacidad de producción de este producto.

“En esta oportunidad son dos principales países pertenecientes a Suramérica dentro de las exportaciones de flores en el mundo, son el caso de Colombia y Ecuador. Colombia por un lado exporta 1.049 Millones USD, siendo los principales productos de exportación “Las demás flores y capullos frescos” (40%), “Rosas” (33%) y “Claveles” (18%)”.⁵

Tabla 6. Principales Países Exportadores

País Exportador	Valor (Miles de USD)	Volumen (t)	Tasa de Crecimiento (2008-2009)	Principales productos importados (%)
Total	7.276.105	1.406.725	Nd	Demás flores y capullos frescos (40%) Rosas (29%) Demás flores y capullos secos (12%) Claveles (9%) Crisantemos (8%) Orquídeas (3%)
Países Bajos (Holanda)	3.620.269	610.771	-13%	Demás flores y capullos frescos (52%) Rosas (28%) Demás flores y capullos secos (4%)
Colombia	1.049.225	205.460	-4%	Demás flores y capullos frescos (40%) Rosas (33%) Claveles (18%) Crisantemos (9%)
Ecuador	507.811	93.101	-10%	Rosas (87%) Demás flores y capullos frescos (9%)
Kenya	421.484	113.800	-5%	Claveles (57%) Demás flores y capullos secos (42%)
Zimbabue	334.117	3.817	80%	Demás flores y capullos secos (65%) Demás flores y capullos frescos (34%)
Bélgica	167.716	26.293	61%	Demás flores y capullos frescos (63%) Rosas (32%)
Etiopia	177.814	31.572	26%	Rosas (100%)
Israel	97.497	12.485	45%	Demás flores y capullos secos (81%) Demás flores y capullos frescos (19%)

Fuente: TRADE MAP 2011

⁵ Extraído de: http://www.ibce.org.bo/documentos/perfil_mercado_flores.pdf 19/10/2011 a las 17:22

Tabla 7. Países Exportadores

Holanda	42%
Colombia	13%
Kenya	7%
Ecuador	5%
China	4%
Israel	3%
Otros	26%
Total	100%

Fuente: AIPH 2008

Como señalábamos anteriormente los países que constituyen mayor competencia para Colombia en términos de producción en el mundo son Holanda, Kenia y Ecuador. Holanda sin embargo merece un capítulo aparte ya que dentro de sus procesos de producción trabaja con menores costos de a la hora de transportar sus flores, por su parte Colombia transporta gran parte de sus flores vía aérea lo que evidentemente eleva los costos y no permite llegar a los demás países con los mismos precios competitivos que en este caso maneja Holanda, la tecnología desempeña un lugar muy importante dentro de este mercado y para efectos de embalaje, lo cual se convierte en una ventaja competitiva a favor del país europeo, ya que el desarrollo de tecnologías que permiten embalar de mejor manera las flores para ser embarcadas, marca una diferencia a la hora de costear todo el proceso de producción y transporte de las flores, sin embargo Colombia y a pesar de estas dificultades mantiene un muy buen posicionamiento dentro del ámbito internacional consolidándose con el 13% del valor total de las exportaciones a nivel mundial detrás de Holanda que se mantiene como la principal potencia con un 42%.

“No queda duda que el continente que se caracteriza por ser el principal importador de flores en sus distintas categorías (rosas, orquídeas, claveles, crisantemos, Etc.) es el continente europeo. Con una participación de casi dos terceras partes (65%) a nivel mundial en el año 2009 y un mercado de cerca de 500 millones de consumidores potenciales”.⁶

Tabla 8. Importadores de Flores

Países Importadores	Valor (Miles de USD)	Volumen (t)	Tasa de Crecimiento (2007-2009)	Principales productos importados (%)
Total	6.862.084	963.781	Nd	Demás flores y capullos frescos (40%) Rosas (35%) Crisantemos (9%) Claveles (7%) Demás flores y capullos secos (5%) Orquídeas (3%)
Alemania	1.042.551	164.868	-13%	Demás flores y capullos frescos (56%) Rosas (29%) Demás flores y capullos secos (6%) Crisantemos (4%) Claveles (4%)
Estados Unidos de América	960.404	121.925	-6%	Rosas (41%) Demás flores y capullos frescos (39%) Crisantemos (10%) Claveles (7%) Orquídeas (3%)
Reino Unido	877.690	123.381	-17%	Demás flores y capullos frescos (43%) Rosas (20%) Crisantemos (19%) Claveles (11%) Demás flores y capullos secos (6%)
Países Bajos (Holanda)	711.073	86.836	-13%	Rosas (66%) Claveles (26%) Orquídeas (6%)
Francia	544.031	74.766	-8%	Demás flores y capullos frescos (49%) Rosas (31%) Demás flores y capullos secos (9%) Crisantemos (5%) Orquídeas (5%)
Federación de Rusia	500.407	51.009	-10%	Rosas (50%) Crisantemos (21%) Demás flores y capullos frescos (19%) Claveles (9%)
Japón	302.215	38.519	8%	Crisantemos (30%) Orquídeas (20%) Claveles (20%) Demás flores y capullos frescos (15%) Demás flores y capullos secos (8%) Rosas (7%)
Bélgica	233.680	37.291	22%	Demás flores y capullos frescos (60%) Rosas (27%) Demás flores y capullos secos (9%)

Fuente: TRADE MAP 2010

Es importante señalar que dentro de las estadísticas manejadas por el gremio el 60% del total de las exportaciones a nivel mundial son llevadas a cabo por países como Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Holanda, Francia y Japón. También se debe resaltar el caso de China el cual cuenta con una producción a nivel interno que es consumida en su totalidad, por esta razón no representa movimientos significativos.

⁶ Extraído de: http://www.ibce.org.bo/documentos/perfil_mercado_flores.pdf 20/10/2011 a las 10:26

Tabla 9. Relación Productos Exportados

Producto	Unidades	2010	Ene-feb/10	Ene-feb/11
Petróleo	US\$ barril	79,4	77,4	89,4
Carbón	US\$ ton.	105,7	102,4	139,7
Café (en Nueva York)	US\$ libra	2,2	2,1	2,8
Flores*	US\$ kilo	5,6	5,2	5,9
Banano	US\$ ton.	881,4	786,7	981,3

* Precio implícito de las exportaciones colombianas

Fuente: DIAN – DANE 2011

“En el primer Bimestre del 2011 se registraron incrementos en todos los precios internacionales de productos primarios de referencia para Colombia”.⁷ Esto explica las diferencias generadas entre los dos primeros meses en los últimos dos años. Dentro de los acuerdos comerciales que permiten obtener resultados más representativos, se debe resaltar las gestiones con respecto al TLC con Canadá. “Tratados internacionales como el TLC con Canadá representó resultados positivos, pues se pasó de un arancel de 25 por ciento a cero por ciento”.⁸ Gracias a esto las exportaciones a ese país se incrementaron en un 43,9% entre 2009 y 2010 un porcentaje alto si se tiene en cuenta que los datos reflejados de referencia son consecutivos entre un año y otro.

Tabla 10. Exportaciones a Canadá

Partida	Descripción*	Año completo		Ene-Junio		Variación % anual	
		2009	2010	2010	2011	2010/2009	2011/2010
0901	Café, incluso tostado o descafeinado	100.456	148.756	71.048	104.447	48,1	47,0
2701	Hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos similares, obtenidos de la hulla	192.554	169.382	94.711	61.874	-12,0	-34,7
2709	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	-	107.043	38.105	48.037	-	26,1
0603	Flores y capullos	18.908	27.207	13.984	16.180	43,9	15,7
1701	Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa	20.150	12.632	5.042	7.231	-37,3	43,4
3808	Insecticidas, raticidas y demás antirroedores, fungicidas, herbicidas	5.894	5.050	3.521	2.869	-14,3	-18,5
3004	Medicamentos	2.600	1.854	558	2.093	-28,7	274,9
2710	Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, excepto los aceites crudos	1.872	2.955	1.223	1.920	57,9	56,9
1211	Plantas, partes de plantas, semillas y frutos	1.431	1.213	583	1.255	-15,2	115,3
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	487	1.848	1.763	1.031	279,5	-41,5
6813	Guarniciones de fricción para frenos, embragues	1.621	1.174	800	1.029	-27,6	28,6
1704	Artículos de confitería sin cacao	1.569	1.871	869	998	19,3	14,9
8480	Cajas de fundición; moldes para metal	1.110	948	636	851	-14,7	33,6
9602	Materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas	1.504	1.772	406	798	17,8	96,6
2101	Extractos, esencias y concentrados de café, té o yerba mate	2.768	1.914	924	754	-30,8	-18,4
0810	Las demás frutas u otros frutos, frescos	1.426	1.119	718	727	-21,5	1,3
2106	Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte	1.004	1.003	427	706	-0,1	65,4
6203	Trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones para hombres o niños	598	1.037	662	661	73,4	-0,2
8411	Turborreactores, turbopropulsores y demás turbinas de gas	1.246	600	-	600	-51,9	-
3926	Las demás manufacturas de plástico	802	995	759	591	24,1	-22,1
Principales Productos		357.999	490.371	236.741	254.651	37,0	7,6
Participación %		93%	92%	90%	96%		
Total exportaciones hacia Canadá		385.593	532.126	262.619	264.504	38,0	0,7

Fuente: DIAN – DANE 2011

⁷ Extraído de: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=15815> 20/10/2011 a las 10:57

⁸ Extraído de: http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2009-06-16/flores-colombianas-analizan-el-transporte-via-maritima_76295.php 20/10/2011 a las 11:24

“No obstante la situación con Suiza, Noruega e Islandia no es la mejor, pues aunque se logró reducir el impuesto de un 205% a un 150%, aún el costo es demasiado elevado para los empresarios nacionales”.⁹ A pesar de esto las operaciones continúan, sin embargo como lo muestra la siguiente tabla el panorama no es alentador en términos de resultados y la variabilidad tiende a lo negativo.

Tabla 11. Exportaciones EFTA

Países	Año completo		Ene-Junio		Variación % anual	
	2009	2010	2010	2011	2010/2009	2011/2010
Suiza	1.038.236	854.335	406.092	391.470	-17,7	-3,6
Noruega	22.255	37.844	15.643	23.469	70,0	50,0
Islandia	681	348	171	128	-48,9	-25,2
Liechtenstein	0	0	0	0	0,0	0,0
Total Exportaciones hacia EFTA	1.061.172	892.527	421.906	415.067	-15,9	-1,6

Fuente: DIAN – DANE 2011

No es secreto que Estados Unidos es el principal destino de las flores Colombianas y específicamente en el día de los enamorados mundialmente conocido como el día de San Valentín, la fiesta más importante y representativa para los Exportadores de flores en Colombia sin embargo y a pesar de los temores generados previos a la celebración como consecuencia de las condiciones climáticas y en este caso específico las heladas vividas en el territorio de la Sabana de Bogotá y a la revaluación del peso en donde se presupuestaban innumerables pérdidas para el sector, este no fue el mejor año para los empresarios Colombianos sin embargo, las exportaciones hacia Estados Unidos mostraron un crecimiento sostenido del 13% entre 2009 y 2010. Específicamente hablando entre el período comprendido entre Enero y Abril del año 2010 se evidenció un crecimiento del 27% con respecto al mismo período en el año 2011. Cabe destacar que en el reporte generado por el DANE se puede evidenciar un crecimiento que casi alcanza los 3 puntos y muestra mejoría con respecto a la medición realizada hasta el mes de Abril de 2010. Se puede observar en el segundo cuadro que para el periodo de Enero a Junio de 2011 la variación es correspondiente a un 29,9%. (Véase tablas 12 y 13).

⁹ Extraído de: http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2009-06-16/flores-colombianas-analizan-el-transporte-via-maritima_76295.php 20/10/2011 a las 17:13

Tabla 12. Exportaciones Hacia Estados Unidos Enero – Abril 2010 – 2011

Partida	Descripción*	Año completo		Ene-Abril		Variación % anual	
		2009	2010	2010	2011	2010/2009	2011/2010
2709	Café, incluso tostado o descafeinado	6.351.964	9.899.132	3.152.033	4.290.541	55,8	36,1
2710	Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, excepto los aceites crudos	1.263.527	1.133.524	468.036	557.894	-10,3	19,2
7108	Oro en bruto, semilabrado o en polvo	973.375	1.369.757	410.167	502.796	40,7	22,8
0901	Café, incluso tostado o descafeinado	677.021	760.847	185.135	450.111	12,4	143,1
0603	Flores y capullos	833.546	942.300	274.840	349.389	13,0	27,1
2701	Artículos de confitería sin cacao	1.144.242	886.318	254.933	241.354	-22,5	-5,3
0803	Bananas o plátanos	262.223	232.714	78.736	68.075	-11,3	-13,5
2101	Extractos, esencias y concentrados de café, té o yerba mate	73.040	97.937	33.463	32.184	34,1	-3,8
7306	Los demás tubos y perfiles huecos de hierro o acero	57.861	49.729	20.804	23.575	-14,1	13,3
6203	Trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones para hombres o niños	73.063	76.922	21.274	20.423	5,3	-4,0
7103	Piedras preciosas (excepto los diamantes) o semipreciosas	53.668	69.765	27.987	17.708	30,0	-36,7
3904	Polímeros de cloruro de vinilo o de otras olefinas halogenadas	37.304	42.499	13.007	16.455	13,9	26,5
7110	Platino en bruto, semilabrado o en polvo	16.521	44.479	15.813	14.771	169,2	-8,6
7202	Ferroaleaciones	57.953	93.175	35.670	14.332	60,8	-59,8
3923	Artículos para el transporte o envasado, de plástico	13.723	30.382	7.920	13.388	121,4	69,0
3921	Las demás placas, láminas, hojas y tiras, de plástico	18.473	29.708	7.408	12.310	60,8	66,2
6109	«T-shirts» y camisetas, de punto	17.128	30.500	8.008	11.406	78,1	42,4
2704	Coques y semicoques de hulla, lignito o turba	7.723	46.866	4.134	10.431	506,8	152,3
4205	Las demás manufacturas de cuero natural o cuero regenerado	25.168	32.151	8.113	9.882	27,7	21,8
6302	Ropa de cama, mesa, tocador o cocina	16.445	21.280	4.990	8.407	29,4	68,5
Principales Productos		11.973.968	15.889.986	5.032.471	6.665.431	32,7	32,4
Participación %		93%	94%	93%	96%		
Total exportaciones hacia Estados Unidos		12.877.452	16.917.946	5.391.167	6.970.500	31,4	29,3

Fuente: DIAN – DANE 2011

Tabla 13. Exportaciones Hacia Estados Unidos Enero – Junio 2010 – 2011

Partida	Descripción*	Año completo		Ene-Junio		Variación % anual	
		2009	2010	2010	2011	2010/2009	2011/2010
2709	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	6.351.964	9.899.132	4.586.499	6.198.546	55,8	35,1
2710	Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, excepto los aceites crudos	1.263.527	1.133.524	603.075	911.767	-10,3	51,2
7108	Oro en bruto, semilabrado o en polvo	973.375	1.369.757	640.718	782.352	40,7	22,1
0603	Flores y capullos	833.546	942.300	451.493	586.459	13,0	29,9
0901	Café, incluso tostado o descafeinado	677.021	760.847	313.804	580.835	12,4	85,1
2701	Hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos similares, obtenidos de la hulla	1.144.242	886.318	431.116	396.628	-22,5	-8,0
0803	Bananas o plátanos	262.223	232.714	99.491	106.823	-11,3	7,4
2101	Extractos, esencias y concentrados de café, té o yerba mate	73.040	97.937	48.009	61.369	34,1	27,8
7306	Los demás tubos y perfiles huecos de hierro o acero	57.861	49.729	33.211	33.928	-14,1	2,2
6203	Trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones para hombres o niños	73.063	76.922	37.195	31.510	5,3	-15,3
7103	Piedras preciosas (excepto los diamantes) o semipreciosas	53.668	69.765	39.329	30.250	30,0	-23,1
3904	Polímeros de cloruro de vinilo o de otras olefinas halogenadas	37.304	42.499	20.803	24.171	13,9	16,2
7202	Ferroaleaciones	57.953	93.175	48.674	22.903	60,8	-52,9
3923	Artículos para el transporte o envasado, de plástico	13.723	30.382	12.182	22.059	121,4	81,1
7110	Platino en bruto, semilabrado o en polvo	16.521	44.479	21.316	20.331	169,2	-4,6
2704	Coques y semicoques de hulla, lignito o turba	7.723	46.866	12.677	19.140	506,8	51,0
3921	Las demás placas, láminas, hojas y tiras, de plástico	18.473	29.708	12.993	17.817	60,8	37,1
6109	«T-shirts» y camisetas, de punto	17.128	30.500	12.802	16.453	78,1	28,5
4205	Las demás manufacturas de cuero natural o cuero regenerado	25.168	32.151	14.624	14.747	27,7	0,8
6302	Ropa de cama, mesa, tocador o cocina	16.445	21.280	7.612	13.941	29,4	83,1
Principales Productos		11.973.968	15.889.986	7.447.622	9.892.029	32,7	32,8
Participación %		93%	94%	93%	96%		
Total exportaciones hacia Estados Unidos		12.878.924	16.917.946	7.968.374	10.349.029	31,4	29,9

Fuente: DIAN – DANE 2011

Es claro que entre los objetivos que ASOCOLFLORES se trazó para el año 2010, se encontraban el potencializar y buscar nuevas oportunidades comerciales.

“El presidente de Asocolflores, Augusto Solano, afirmó que se están abriendo nuevas oportunidades comerciales en destinos como Corea del Sur, Rusia y Japón. "En Rusia estamos entrando con el crisantemo y en general con el negocio del buquet, es decir, ramos con varias especies de flores que le dan un valor agregado"¹⁰.

Este proyecto busca generar alternativas comerciales diferentes a las de los Estados Unidos para los exportadores Colombianos y de esta forma generar contrarrestar escenarios negativos e hipotéticos que pudieran presentarse en el mercado Norte Americano, aunque el mercado específico de Corea de Norte mantiene un bajo nivel de exportaciones en el momento, si se debe destacar que los porcentajes emitidos por el DANE muestran un crecimiento cercano al 300% entre el año 2009 y 2010 y un 169% presentado entre el periodo de Enero y Junio de 2009 a 2010 lo que para ASOCOLFLORES se confirma como un nuevo destino.

Tabla 14. Exportaciones Hacia Corea del Sur Enero – Junio 2010 - 2011

Partida	Descripción*	Año completo		Ene-Junio		Variación % anual	
		2009	2010	2010	2011	2010/2009	2011/2010
0901	Café, incluso tostado o descafeinado	48.722	65.817	31.571	54.858	35,1	73,8
2709	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	-	39.881	-	40.499	-	-
7202	Ferroaleaciones	18.661	60.907	14.704	28.006	226,4	90,5
7404	Desperdicios y desechos, de cobre	17.257	36.047	19.465	22.354	108,9	14,8
7204	Desperdicios y desechos de fundición, hierro o acero	1.122	5.595	1.666	10.329	398,5	520,0
2701	Hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos similares, obtenidos de la hulla	-	125.670	65.417	7.986	-	-87,8
7602	Desperdicios y desechos, de aluminio	4.147	12.996	7.186	4.648	213,4	-35,3
3824	Preparaciones aglutinantes para moldes o núcleos de fundición	3.999	5.493	2.820	2.626	37,4	-6,9
3004	Medicamentos	1.662	1.622	1.051	2.018	-2,4	92,0
2101	Extractos, esencias y concentrados de café, té o yerba mate	1.875	3.460	1.543	1.695	84,6	9,9
4104	Cueros y pieles curtidos de bovino o de equino	486	4.505	2.348	791	827,3	-66,3
0603	Flores y capullos	141	555	269	723	292,7	169,0
2704	Coques y semicoques de hulla, lignito o turba	126	607	607	706	382,6	16,3
1701	Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa	591	526	526	649	-10,9	23,4
4202	Bañiles, maletas, maletines	582	855	406	528	47,0	30,1
1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao	148	301	41	488	103,6	1091,5
9503	Triciclos, patinetes, coches de pedal y juguetes similares con ruedas	910	683	217	452	-25,0	108,0
7406	Poivo y escamillas, de cobre	1.980	1.361	902	315	-31,3	-65,1
4107	Cueros preparados después del curtido o del secado de bovino o equino	-	1.730	547	254	-	-53,5
4103	Los demás cueros y pieles en bruto	612	731	225	242	19,4	7,7
Principales Productos		103.020	369.344	151.511	180.166	258,5	18,9
Participación %		96%	99%	99%	99%		
Total exportaciones Corea del Sur		107.131	372.661	152.832	181.561	247,9	18,8

Fuente: DIAN – DANE 2011

¹⁰ Extraído de: http://rse.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-04-23/inauguran-terminal-en-miami-para-las-flores-colombianas_98473.php 20/10/2011 a las 21:15

El mercado Asiático se convierte en una buena opción para los Floricultores Colombianos si vamos a referirnos al mercado Japonés en concreto, el cual se reconocía anteriormente por que se autoabastecía. Son dos las razones básicas que generan este cambio. La primera por que el valor de la tierra en ese país se ha incrementado y segundo porque los jóvenes dentro de las familias agricultoras dentro del Japón señalan que ya no quieren trabajar en la tierra sino quieren desplazarse a la ciudad para estudiar. Por otra parte se muestran buenos niveles de exportaciones de acuerdo al mercado de las flores y se evidencia un crecimiento importante con respecto a la totalidad de las exportaciones desarrolladas por Colombia entre los años de 2009 y 2010, se debe anotar que dentro de los riesgos que se tienen previstos en lo que respecta a las negociaciones con el país Asiático tienen relación con los altos costos de logística y transporte, ya que en muchas oportunidades estos costos sobrepasan los mismos valores de las flores, por otra parte y posterior al terremoto se realizan racionamientos eléctricos que afectan los cuartos fríos y pueden incidir de manera negativa en las ventas.

Tabla 15. Exportaciones hacia Asia Pacifico

Países	Año completo		Ene-Junio		Variación % anual	
	2009	2010	2010	2011	2010/2009	2011/2010
China	949.726	1.966.624	984.824	1.190.784	107,1	20,9
Japón	336.296	511.058	250.557	343.453	52,0	37,1
India	449.134	364.999	466.569	277.006	-18,7	-40,6
Corea (Sur), Rep. de	107.131	372.661	152.832	181.561	247,9	18,8
Taiwan (Formosa)	27.532	188.087	129.425	86.312	583,2	-33,3
Singapur	104.525	421.707	275.105	46.909	303,5	-82,9
Hong Kong	63.301	60.803	31.885	28.593	-3,9	-10,3
Tailandia	22.998	46.847	32.459	16.604	103,7	-48,8
Australia	19.466	33.672	11.740	15.090	73,0	28,5
Indonesia	20.876	27.666	19.106	12.652	32,5	-33,8
Vietnam	9.042	9.094	3.476	7.404	0,6	113,0
Malaysia	5.507	51.096	1.533	6.480	827,8	322,7
Nueva Zelanda	7.552	7.099	3.405	5.208	-6,0	53,0
Filipinas	6.807	9.075	5.448	3.335	33,3	-38,8
Total Asia Pacifico	2.129.892	4.070.488	2.368.362	2.221.390	91,1	-6,2

Fuente: DIAN – DANE 2011

En cuanto al mercado Ruso se puede analizar que se ha convertido en el segundo de mayor importancia después de Estados Unidos, ya que según cifras mostradas al final del año 2009 se exportaron 64 millones de dólares.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

CI FASEFLORES LTDA. Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de flores de corte tipo exportación, empresa de tipo familiar integrada por la familia Sánchez Acosta y Satizabal Acosta.

Empresa 100% Nacional con más de 20 años en el mercado floricultor, está ubicada en el municipio de Guasca (Cundinamarca) Vereda Santa Ana, Finca Valparaíso. La empresa según el nivel de demanda realiza labores cotidianas de producción complementadas por tareas de desbotone, encanaste, deshierbe y riego las cuales ellos denominan labores culturales.

CI FASEFLORES LTDA, además de ser una empresa dedicada a su labor de producción y comercialización, la compañía también dedica sus esfuerzos en brindar a todos sus clientes un producto de calidad, adaptado a las necesidades del cliente, es por eso que su proceso de clasificación es de vital importancia ya sea en su punto de corte, grado de selección, la forma de empaque o embalaje y el capuchón (plástico que cubre la flor).

PRODUCTOS

La compañía posee dos clases de productos específicos los cuales son el clavel y el mini clavel y 3 procesos de clasificación en cuanto al grado de selección para cada una de las producciones dentro de las cuales se pueden encontrar las siguientes clases:

- SELECT
- FANCY
- ESTÁNDAR

Para cada una de estas clases se manejan diferentes colores con el fin de diferenciar la calidad de cada producto.

SELECT: Es la de mayor calidad, de mayor tamaño y colores más fuertes, para diferenciarla de las demás se clasifica con cauchos de color amarillo.

FANCY: Es de mediana calidad de un tamaño promedio, sin embargo se puede mejorar a través de procesos químicos para hacerla más atractiva y de menor precio, esta se clasifica con cauchos de color rojo.

ESTÁNDAR: Es la de menor calidad, de un tamaño pequeño y no cuenta con gran vivacidad en sus colores. Este tipo de clasificación se comercializa dentro del territorio nacional y se diferencia de las dos anteriores con un caucho de color azul.

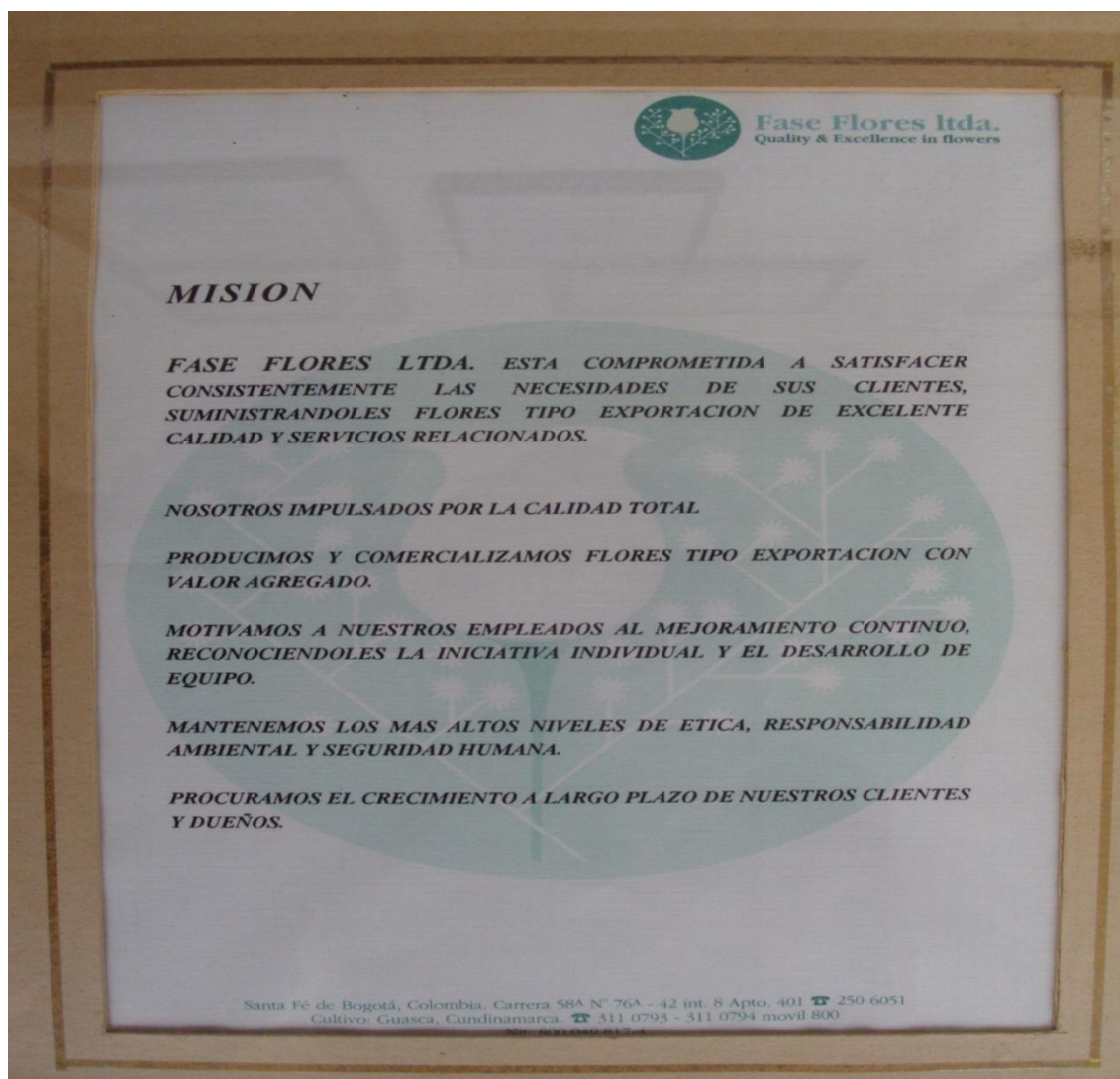
OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA

Producción y comercialización de flores de corte tipo exportación.

MISION DE LA EMPRESA

Está comprometida a satisfacer consistentemente las necesidades de sus clientes, suministrándoles flores tipo exportación de excelente calidad y servicios relacionados.

Figura 7 - MISION CI FASEFLORES LTDA.

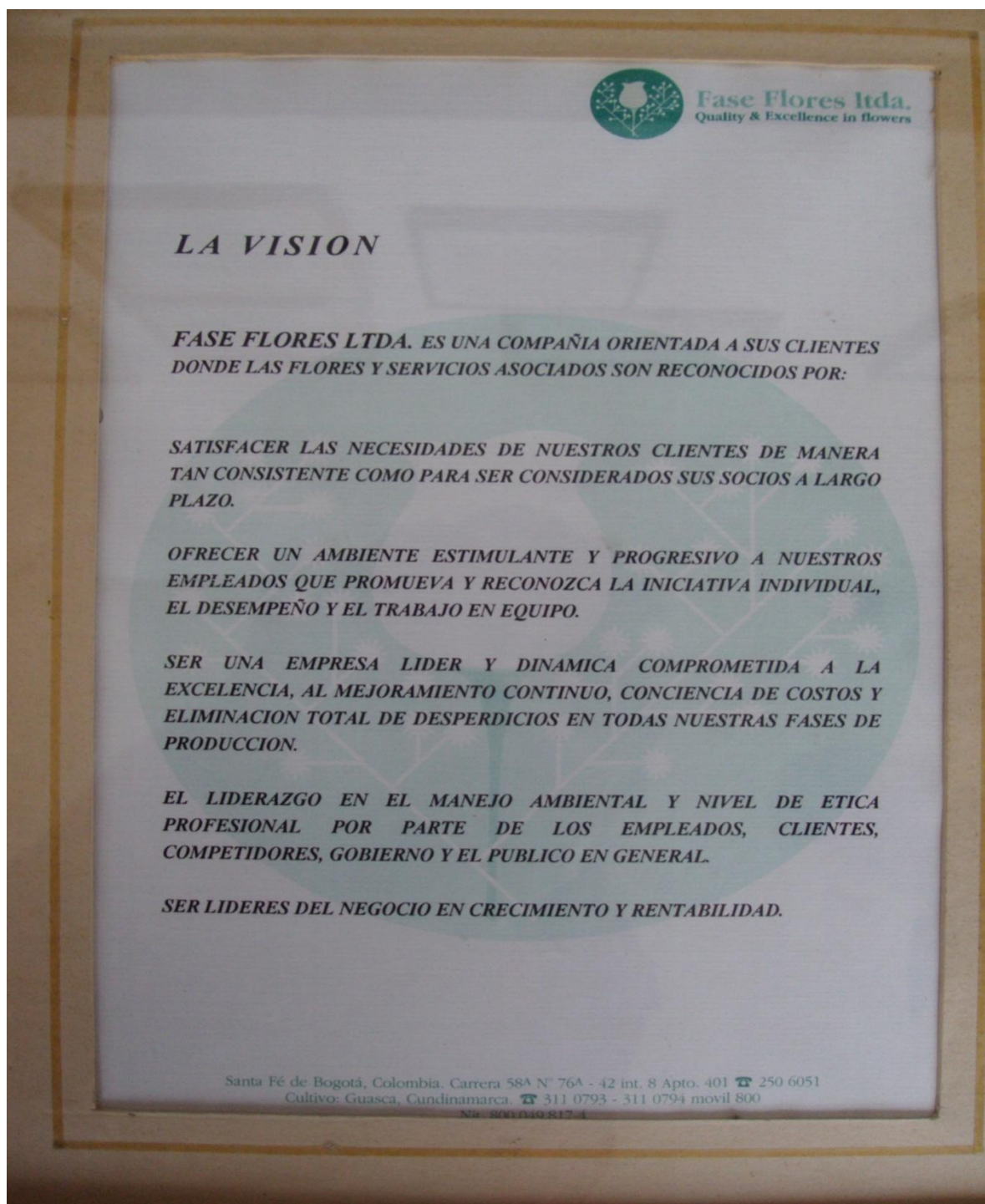


Fuente: La Empresa, C.I FASEFLORES LTDA. (1992)
Fotografía: El autor (2011)

VISION DE LA EMPRESA

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera tan consistente como para ser considerados sus socios a largo plazo.

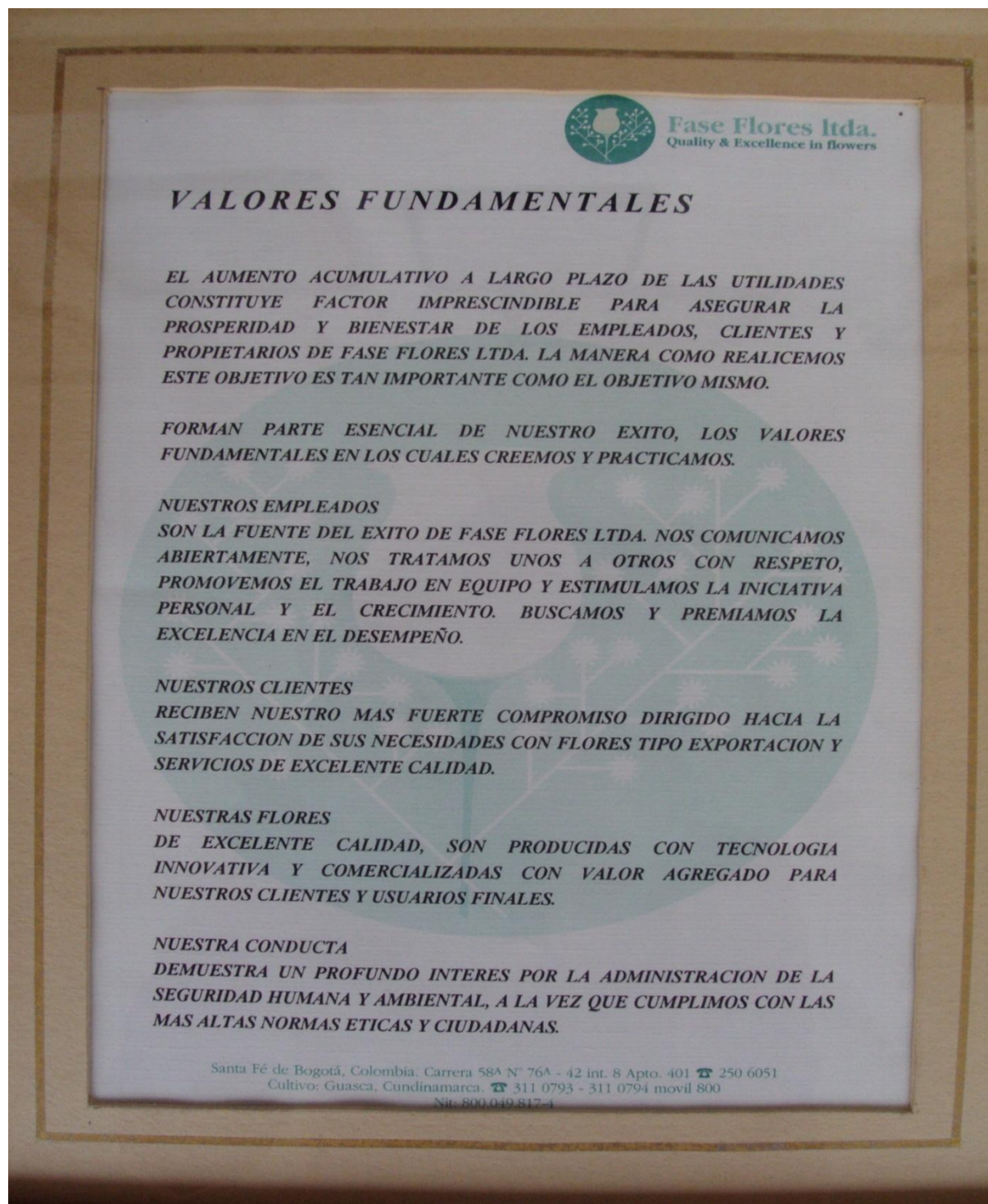
Figura 8 - VISION DE LA EMPRESA CI FASEFLORES LTDA.



Fuente: La Empresa, C.I FASEFLORES LTDA. (1992)
Fotografía: El autor (2011)

VALORES DE LA EMPRESA

Figura 9 - VALORES FUNDAMENTALES CI FASEFLORES LTDA



Fuente: La Empresa, C.I FASEFLORES LTDA. (1992)
Fotografía: El autor (2011)

MARCA FASEFLORES

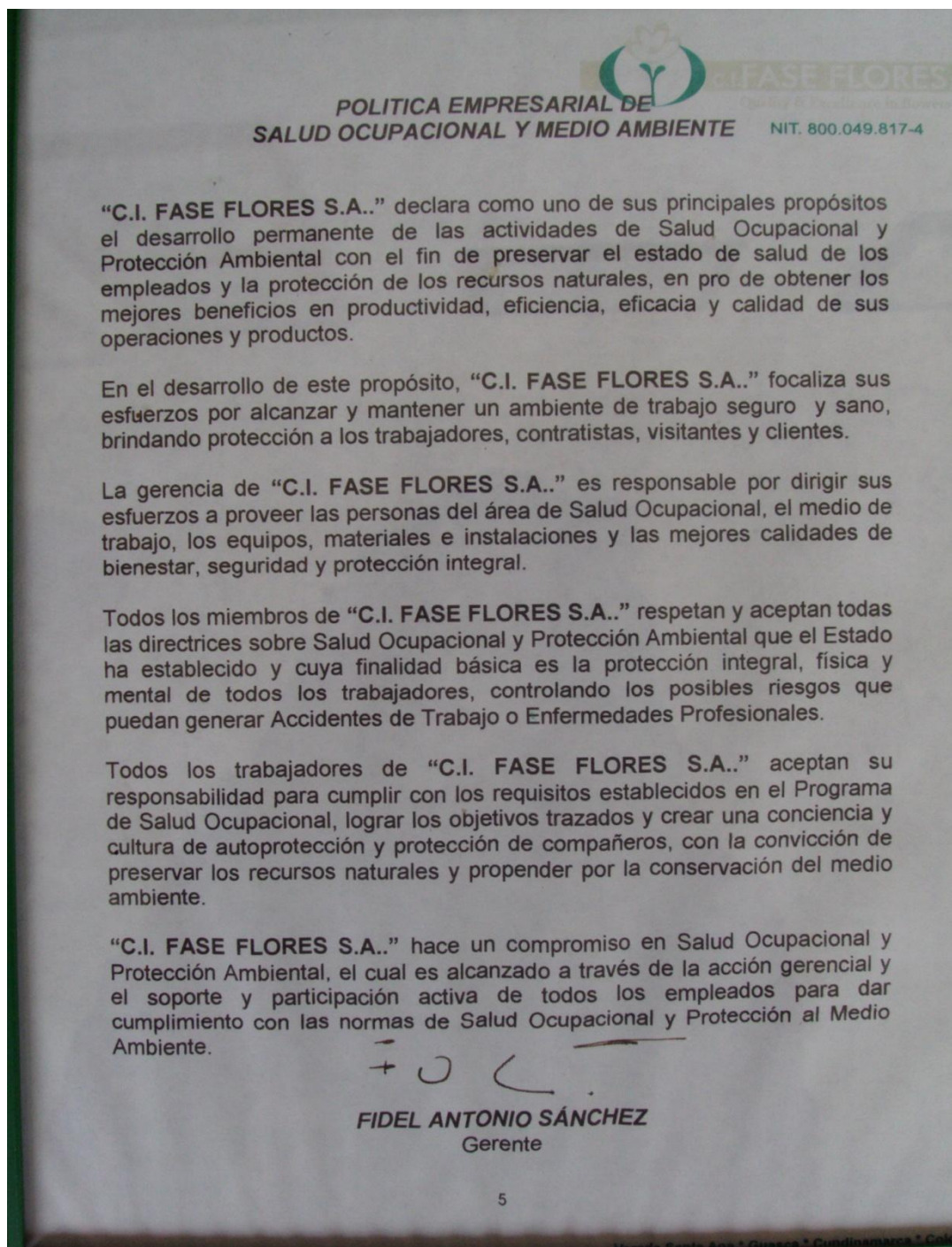
Figura 10 . LA MARCA CI FASEFLORES LTDA



Fuente: La Empresa, C.I FASEFLORES LTDA. (1992)
Fotografía: El autor (2011)

POLÍTICA EMPRESARIAL DE SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE

Figura 11 - POLITICA EMPRESARIAL DE SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE



Fuente: La Empresa, C.I FASEFLORES LTDA. (1992)
Fotografía: El autor (2011)

FASE 2

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Se analizaron todas las áreas componentes de la compañía a través del MMGO, este proceso se realizó diligenciando cada uno de los espacios que tiene la matriz para generar calificaciones que a la postre emitieron un resultado área por área, de esta forma se evaluaron las áreas de mayor atención. Este análisis se complementó con el método de subsistemas propuesto por KAST Y ROSENZWEIG con el cual se estudió a fondo cada uno de los cinco subsistemas que este método propone.

7. MODELO MMGO¹¹

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN es una herramienta de diagnóstico que nos permite identificar las actividades que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados.

Es aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura, porque permite recoger información esencial de la empresa con la cual se puede desarrollar una evaluación sistémica.

¹¹ Universidad EAN, Vicerrectoría de Investigación, MMGO, 2009

Sus componentes son:

- Análisis del Entorno
- Direccionamiento Estratégico
- Gestión de Mercadeo
- Cultura Organizacional
- Estructura Organizacional
- Gestión de Producción
- Gestión Financiera
- Gestión Humana
- Exportaciones
- Importaciones
- Logística
- Asociatividad
- Comunicación e Información
- Innovación y Conocimiento
- Gestión Ambiental

Con esta información, se construye una Matriz para presentar todos los resultados obtenidos de los componentes; estos resultados son los que nos permiten hacer un diagnóstico de la empresa.

Esta matriz denominada (MMGO) Modelo de Modernización para la Gestión para las Organizaciones, se compone por 15 áreas o componentes como se denominan dentro de la matriz, que básicamente buscan encontrar cuales son los componentes que en un momento determinado pueden llegar a presentar mayores debilidades o fortalezas según sea el caso y la calificación que tenga según cada escenario.

Esta matriz permite calificar cada componente dentro de 4 estadios los cuales muestran la situación actual del área evaluada, de esta forma el primer estadio constituye una situación de alto riesgo y de mayor atención y el cuarto estadio

muestra una situación ideal en donde cumple con todos los requisitos tecnológicos, de información y desarrollo, los estadios dos y tres muestran situaciones intermedias las cuales necesitan atención.

La metodología utilizada para la empresa CI FASEFLORES LTDA. y el diligenciamiento de la matriz se desarrolló basados en reunir a los gerentes de cada área dentro de la compañía y efectuar a modo de charla cada punto establecido dentro de la matriz con el fin de realizar un diligenciamiento correcto de la matriz y un posterior análisis de la misma.

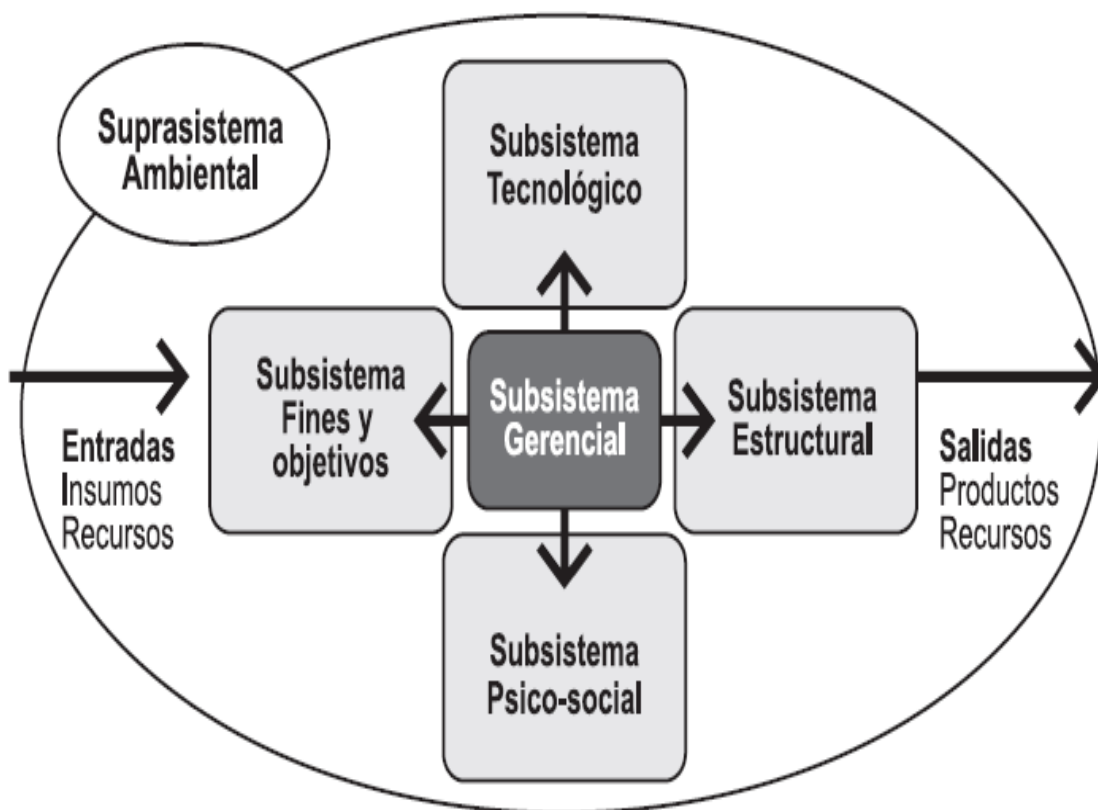
8. DEFINICION MODELO KAST Y ROSENZWEIG

“Este enfoque supone que las organizaciones constituyen sistemas insertos en un medio social. Deben alcanzar sus objetivos considerando al supra sistema ambiental, al que se deben adaptar de manera de recibir los insumos que precisan para llevar a cabo sus actividades. Dichas actividades, por otra parte, influyen en la sociedad de la que forman parte. Según el modelo de Kast y Rosenzweig una empresa puede ser analizada descomponiéndola en cinco subsistemas principales. El subsistema de fines y objetivos incluye el conjunto de propósitos o finalidades establecidos en forma dinámica por la empresa para alcanzar su misión global en la sociedad. Incluye la visión, la misión y los valores empresarios; los objetivos generales y las estrategias para alcanzarlos y las políticas y metas específicas. El subsistema tecnológico comprende las metodologías, entrenamientos, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y procesos y alcanzar los objetivos de la organización. El subsistema psicosocial abarca a los diferentes actores de la empresa y a sus relaciones entre sí y con la organización. Involucra la conducta individual, las relaciones humanas y factores culturales. El subsistema estructural incluye la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y el psicosocial. Se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización e involucra a la estructura formal e informal. Incluye división, organización y coordinación de las tareas y funciones; descripciones de puestos, reglas y procedimientos; líneas de

autoridad o responsabilidad, comunicación y flujos de trabajo. Por último, el subsistema gerencial aglutina, organiza y controla los otros subsistemas, facilita la interacción entre los mismos y promueve el aumento de efectividad de la organización en su conjunto. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones, autoridad, funciones administrativas de planificación, dirección y control¹².

Figura 12 - MODELO KAST Y ROSENZWEIG

La organización como sistema socio-técnico estructurado
El modelo de Kast y Rosenzweig



Fuente: Manual del Aplicador SIDCAP 2,0

¹² Extraído de: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mitnik/pdf/cap13.pdf> 09/07/11 a las 11: 24

“Inicialmente, la organización ha sido definida como un sistema abierto, en interacción contingente adaptativa con su entorno, (siguiendo un modelo biológico). Más concretamente como:

- 1. Un subsistema de su entorno amplio que está*
- 2. orientado hacia metas (personas con un propósito) y que incluye*
- 3. un subsistema técnico (personas que utilizan conocimientos, técnicas, Equipamientos y asistencias ,*
- 4. un subsistema estructural (personas trabajando juntas en actividades integradas),*
- 5. un subsistema psicosocial (personas en relación social), todo coordinado por*
- 6. un subsistema gerencial (personas planificando y controlando el esfuerzo total).” (French, Kast y Rosenzweig, 1985)*

Y completan su definición con seis características básicas:

- 1. . División del trabajo y jerarquización de la autoridad.*
- 2. Aspectos peculiares que no se encuentran en otras colectividades humanas, como relaciones formalizadas de subordinación, estructura estabilizada, etc.*
- 3. La comunicación y la coordinación como funciones esenciales.*
- 4. Muchos fenómenos organizacionales son espontáneos, no planificados y frecuentemente impredecibles.*
- 5. Las organizaciones son colectividades. Aunque el individuo es el que forma las organizaciones, no se las puede entender focalizando el análisis sobre lo individual.*
- 6. Los individuos, miembros de la organización, tienen diferentes percepciones de la realidad organizacional.*

La organización real existe en la mente colectiva de todos los participantes. (French, Kast y Rosenzweig, 1985)¹³.

¹³ Extraído de <http://www.ub.edu/dppss/rblascor/DOORred.htm> 14/07/11 a las 18: 45

9. RECOLECCIÓN, COMPILACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS

9.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

El modelo del MMGO utiliza 4 estadios que corresponden a cada una de las calificaciones que se le puede otorgar a cada componente según el estado actual en el que cada uno de estos se encuentren, la dinámica se inicio a través de una reunión con cada uno de los gerentes al frente de cada área, posterior a esto se indagó la situación del componente brindándole al gerente las diferentes alternativas de respuesta que existen para cada enunciado propuesto por la matriz, al finalizar este proceso el programa efectuó un cálculo, una calificación la cual permitió evidenciar en que estadio se ubica cada componente, adicionalmente se realizaron 60 encuestas dirigidas al personal estratégico, táctico y operativo dentro de la organización.

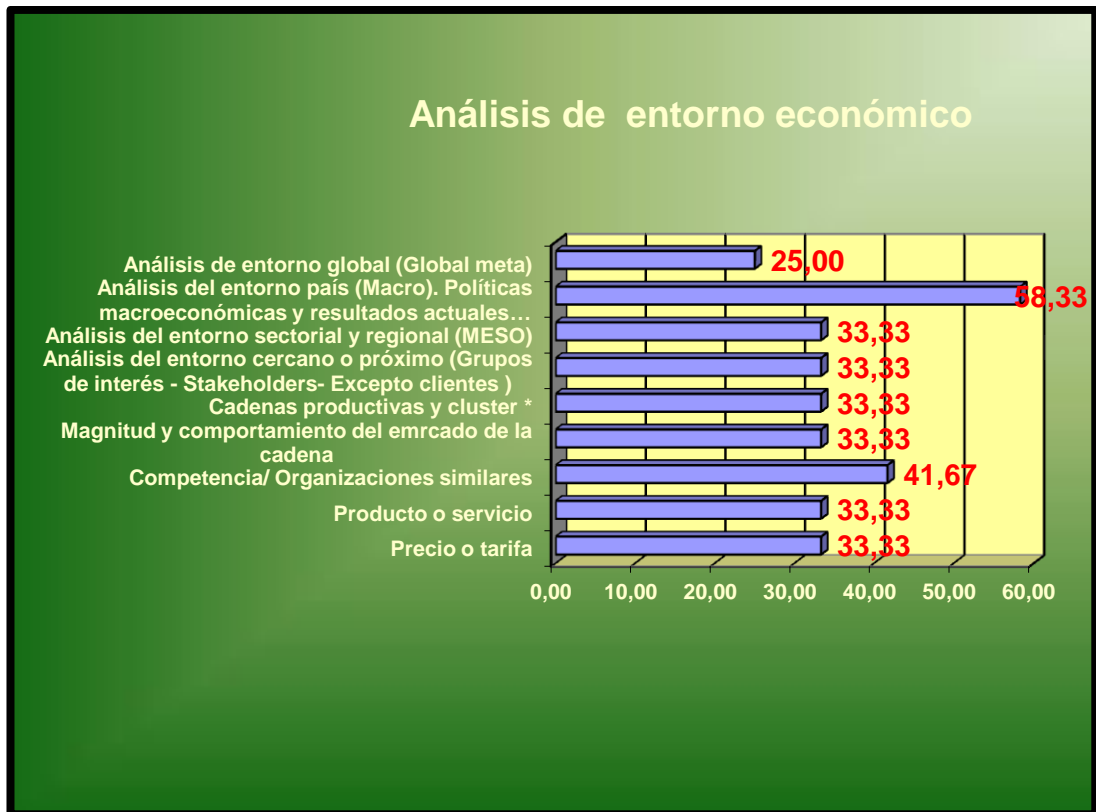
9.2 COMPILACIÓN DE DATOS

La información obtenida por parte de cada una de las gerencias pertenecientes a cada división de la empresa, fue depositada en la matriz y de esta forma se pudo establecer cuál era la situación actual de cada uno de los componentes. Posterior a esto se mostró la situación actual de la empresa acompañada de sus potencialidades, problemas y recomendaciones finales. Es importante precisar que este modelo fue acompañado con la implementación del modelo de subsistemas de KAST Y ROSENZWEIG y una encuesta realizada a 60 empleados vinculados a la parte estratégica, táctica y operativa de la compañía.

9.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Posterior a la recopilación de la información, se procedió a darle la interpretación adecuada por medio de un análisis situacional en el cual se referenciaron tres aspectos diferentes que permitieron analizar a profundidad cada uno de los componentes estos fueron potencialidades, problemas y recomendaciones.

Figura 13 - ENTORNO ECONOMICO



La figura 13 que muestra el Entorno Económico evidencia una calificación inferior al 50%, con un 36,11, en donde el entorno global constituye el parámetro con menor puntuación, esto se puede considerar como una situación delicada ya que esta es una empresa con gran competencia en el exterior.

9.4 ENTORNO ECONOMICO

POTENCIALIDADES: En este momento la empresa cuenta con actividades metodológicas que analizan las oportunidades y amenazas que influyen los aspectos políticos y temas relacionados con la economía del país, incluida la tasa de cambio aspecto que puede afectar financieramente a la compañía. La empresa tiene un gran volumen de exportaciones con lo que ha logrado permanecer en el mercado por más de veinte años y busca incursionar con más fuerza en el mercado nacional.

PROBLEMÁTICA: Es importante señalar que en la actualidad el mundo, las empresas y sus procesos son cada vez más tecnificados, por lo que se debe asumir una posición dinámica que le permita a la empresa seguir compitiendo dentro del mercado, esto incluye buscar tecnologías para sus procesos, buscar nuevas alianzas y estrategias para conquistar mercados en el exterior, ya que este es el objetivo principal y de mayor expectativa que tiene la empresa para mejorar sus resultados y tener mayor reconocimiento fuera del país, se evidencia falta de manejo de información de acuerdo al entorno global, no se detecta la presencia de personal especializado en áreas críticas como la económica y de tipo de cambio.

RECOMENDACIONES: Se deben tener en cuenta las tendencias mundiales que afectan el entorno de la empresa, se deben buscar mejores alternativas con respecto al mercado nacional, ya que se tienen las herramientas para buscar un mejor posicionamiento dentro de este mercado traducido en resultados y reconocimiento para la empresa.

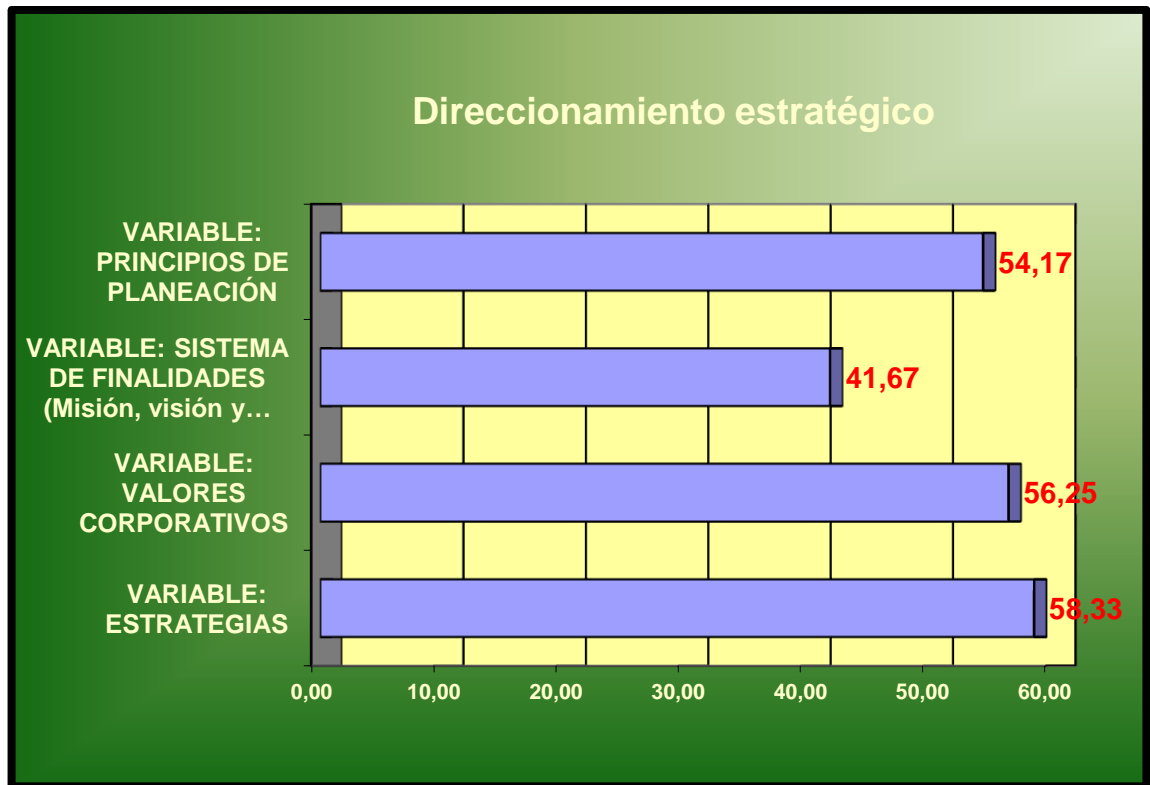
COMO HACERLO: Se recomienda participar en un mayor número de eventos al año, acción que tenga como tarea identificar las tendencias mundiales y el posicionamiento en el mercado local e internacional, lo cual permitirá definir el rumbo de los negocios para la empresa al conocer qué es lo que los clientes específicos y el mercado en general demandan.

BENEFICIOS: Mayor número de prospectos y de clientes potenciales y mejores resultados en cuanto a ventas y utilidades se refiere.

INVERSIÓN: La inversión que se tiene como presupuesto para llevar a cabo con esta recomendación es equivalente a 2.000.000 de pesos.

CÓMO SE RECUPERA: Incrementando el número de clientes en el mercado lo cual se traduce en mayor volumen de ventas.

Figura 14 - DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO



En la figura 14 se puede observar que el sistema de finalidades tiene una puntuación inferior al 50%, sin embargo en promedio este componente obtuvo un 52.60 ubicándose en el tercer estadio.

9.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

POTENCIALIDADES: La empresa tiene presente escenarios futuros, ya que para el mercado en el que se encuentran es necesario trabajar en cada temporada teniendo en cuenta mínimo 9 meses de anticipación ya que la demanda de las flores justifica producir con tiempo de antelación y de esta forma cumplir con la demanda del producto para cada una de las temporadas. Se utilizan indicadores con el fin de evaluar estrategias y la efectividad de cada una de estas después de aplicadas.

PROBLEMÁTICA: Pese a conocer los planes estratégicos de la compañía se debe determinar en qué nivel de cumplimiento se desarrollan de acuerdo a lo que la gerencia establece, éstos se deben compartir con los empleados, conocer, entender y aplicar a cada una de las tareas desempeñadas dentro de la compañía.

La misión, la visión y objetivos corporativos deben ser aplicados y evaluados por parte de la compañía con el fin de buscar un sistema de evaluación que permita medir el grado de cumplimiento de cada uno de éstos.

RECOMENDACIONES: Es necesario realizar actividades que permitan a los empleados familiarizarse con el sistema de finalidades, de esta forma buscar más adelante que éstos puedan ser aplicados de forma real a cada una de las labores diarias y no dejarlos plasmados solo en el papel.

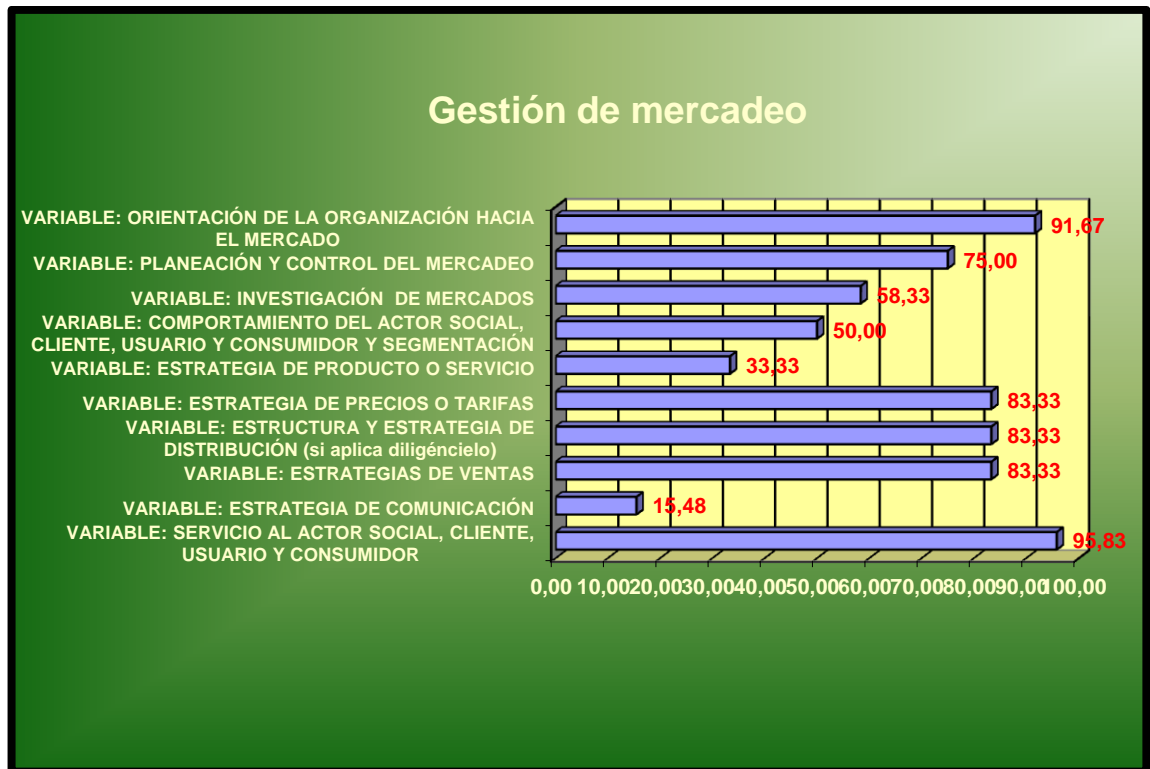
CÓMO HACERLO: Es importante generar espacios o charlas educativas con los Jefes de área o Gerentes, mediante las cuales se realicen dinámicas o discusiones sanas en pro de tener mayor conocimiento y familiarizar al personal con el sistema de finalidades de forma activa y divertida.

BENEFICIOS: Incremento en el número de empleados que aplican el sistema de finalidades a sus labores diarias.

INVERSIÓN: Para este caso no existe una inversión representativa solo el hecho de generar los espacios para realizar las charlas educativas y esto se puede realizar en un espacio no laboral con el fin de no entorpecer las labores de los empleados.

CÓMO SE RECUPERA: Al aplicar el sistema de finalidades a cada labor ésta mejorará proporcionalmente con respecto a los objetivos de cada área.

Figura 15 - GESTION DE MERCADEO



En la figura 15, se puede evidenciar que el servicio al cliente tiene una calificación superior al 50%, junto a la orientación del mercado, este componente en promedio obtuvo una calificación del 66.96 ubicándose dentro del tercer estadio, la empresa cuenta con clientes obtenidos a los largo de todos los años de operación de la misma, sin embargo es importante conquistar nuevos mercados en pro de la consecución de nuevos prospectos.

9.6 GESTIÓN DE MERCADEO

POTENCIALIDADES: Se tiene un departamento de mercadeo creado dentro de la compañía que permite realizar estrategias para mejorar los resultados de la comercialización del producto para la empresa. Este departamento participa activamente en la búsqueda de estrategias para consolidar precios y estrategias relacionadas a la comunicación, el departamento se mantiene en constante búsqueda de sistemas que permitan mejorar los canales de

comunicación con los clientes a pesar de estar ubicados en su mayoría en el exterior.

PROBLEMÁTICA: A pesar de mantener constante actividad en temas relacionados con estrategias de precios y comunicación, es necesario buscar más agresividad en cuanto a temas de imagen de la compañía, ya que no se tiene un perfil fresco y actual, la empresa no es reconocida dentro del mercado si bien es cierto que no tiene los índices más altos de ventas y los mejores resultados dentro del mercado, si se puede decir que la empresa lleva más de dos décadas en plena competencia y 100% operacional, razón suficiente para buscar reconocimiento en la gente.

RECOMENDACIONES: Se evidencia que la empresa no busca la utilización de medios masivos, sin embargo ésta puede ser una opción para buscar más agresividad dentro del mercado, y generar un nivel de recordación en el público por lo menos a nivel internacional en donde esta compañía se hace más fuerte.

Si bien es cierto que la gran mayoría de clientes están ubicados en el exterior, no se puede dejar a la deriva el mercado nacional, ya que este puede ser una buena vitrina para mostrar la empresa, su nombre y los productos comercializados. Se deben buscar mecanismos para posicionar la marca en el mercado y de esta forma dar a conocer mejor el producto, si la empresa no está enfocada en manejar publicidad en medios masivos puede por lo menos trabajar en diseñar un WEB SITE para clientes locales e internacionales.

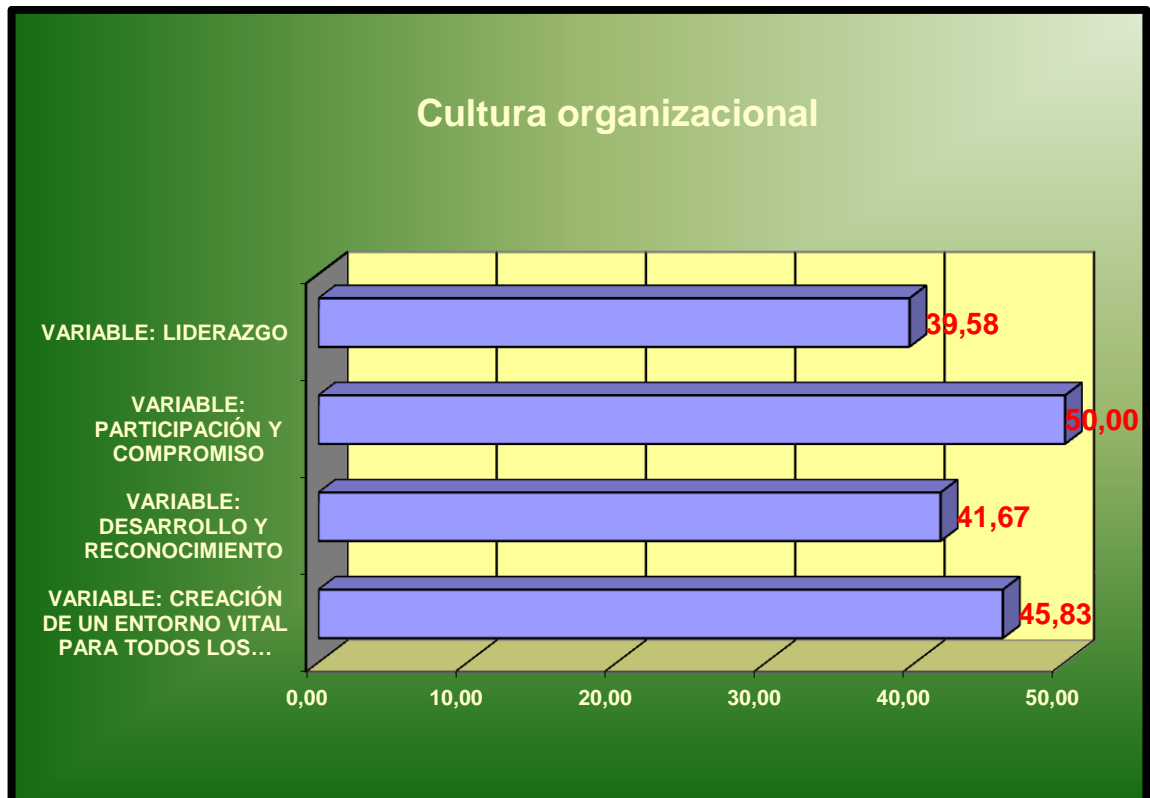
CÓMO HACERLO: En un mercado como éste los clientes compran flores de acuerdo a su estado físico y su duración, sin embargo no reconocen una marca de flores como tal, se recomienda trabajar en la creación de una marca de flores específica que genere un nivel de recordación en el público y darle la oportunidad de ser impulsada por un WEB SITE que la gente identifique y reconozca.

BENEFICIOS: Reconocimiento en el mercado, lo cual con trabajo y calidad en los productos comercializados a nivel local e internacional incrementaría el número de clientes para la empresa.

INVERSIÓN: Para la creación de una marca de flores impulsada por un medio de publicidad electrónico como un WEB SITE se estima una inversión de 30.000.000 de pesos.

CÓMO SE RECUPERA: Reconocimiento de la marca de flores a nivel local e internacional lo cual se traduce en mayor número de ventas, esto respaldado obviamente por un gran producto en cuanto a calidad y presentación.

Figura 16 - CULTURA ORGANIZACIONAL



Este componente obtuvo una calificación promedio de 44.27, es necesario fortalecer temas de liderazgo, compromiso y desarrollo y reconocimiento por parte de la compañía.

9.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

POTENCIALIDADES: CI FASEFLORES LTDA. Está ubicada en Guasca Cundinamarca y el 95% de sus empleados son oriundos de este municipio, por lo cual se genera un buen ambiente dentro de los empleados, que en su mayoría son personas humildes y con familias numerosas. Esta empresa es de tipo familiar y la totalidad de los cargos gerenciales y gran parte de los administrativos son desempeñados por ellos mismos. De cierta forma esto permite tener un buen ambiente laboral no sólo entre los miembros de la familia sino también entre la parte operativa y las gerencias que en muchas ocasiones hacen necesario realizar trabajos de campo o verificación lo que permite un mayor contacto entre las partes.

PROBLEMÁTICA: Como la gran mayoría de las empresas familiares que permanentemente tienen contacto con la parte operativa, se obvian los conductos regulares que son prácticamente inexistentes y para cualquier inquietud o problema con determinada área buscan respuesta en la gerencia general.

RECOMENDACIONES: Los conductos regulares dentro de la empresa están diseñados en gerencias, coordinaciones y jefes de área que originalmente buscaban cumplir con la estructura organizacional para cada una de las áreas que están previstas dentro de la compañía. Es importante mejorar el proceso educativo en los colaboradores y enfatizar en el respeto a los conductos regulares ya que para eso está diseñada la estructura organizacional de la empresa.

CÓMO HACERLO: Generando espacios para capacitar al personal operativo de la compañía detallando qué es y cómo se visualizan los procesos de la empresa.

BENEFICIOS: Mejoramiento y estructuración de los canales de comunicación en la compañía y por ende de los procesos a realizar.

INVERSIÓN: El generar estos espacios para capacitar a los colaboradores no representa una inversión inicial para la compañía, incluida la creación de un organigrama diseñado por el Departamento de Talento Humano, obteniendo resultados a corto plazo y beneficios organizacionales.

CÓMO SE RECUPERA: Personal motivado y capacitado, la compañía ganaría bastante terreno en cuanto a canales de comunicación se refiere, a productividad y competitividad.

Figura 17 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Para este componente la calificación promedio fue de 63.19 ubicándose en el tercer estadio dentro de la matriz, aquí la gráfica muestra que las variables evaluadas están ubicadas en el tercer estadio de la matriz. En ella se destaca la evolución de la estructura en donde los criterios tales como objetivos y metas son base fundamental para darle el rumbo que la organización desea en relación a los planteamientos propuestos y manejados en la actualidad.

9.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

POTENCIALIDADES: Se manejan dentro de la organización jefaturas para cada área y se promueve a los empleados más destacados no sólo por su rendimiento laboral sino también por el liderazgo mostrado en cada una de sus tareas, se entiende que la empresa necesita de determinados perfiles para mejorar, estar al frente y potencializar cada uno de los procesos por cada área en la compañía, estos perfiles deben responder frente a cada una de las coordinaciones por temas relacionados con cumplimiento de metas y comportamiento dentro de la empresa.

PROBLEMÁTICA: En una empresa como esta las gerencias y coordinaciones necesitan tener en cuenta el manejo de manuales de procesos que permitan conocer cada uno de los mismos y de esta forma crear un ambiente propicio dentro de la empresa y de las metas y objetivos que se deben cumplir en la misma. La compañía muestra la falta de un manual de procesos que hasta el momento es inexistente, no se realizan actividades con el fin de dar a conocer cada proceso a cumplir por parte de los empleados, con el objetivo de entender cuál es y cómo funciona la estructura organizacional de la empresa.

RECOMENDACIONES: Se recomienda trabajar en la consecución de un manual de procesos con el objetivo de darlo a conocer a cada uno de los miembros de la compañía, se deben realizar charlas para promover cada uno de los procesos implícitos dentro del manual, estos procesos deben involucrar a cada uno de los miembros de la compañía inclusive a las gerencias, ya que este tipo de temas deben ser de importancia para toda la empresa.

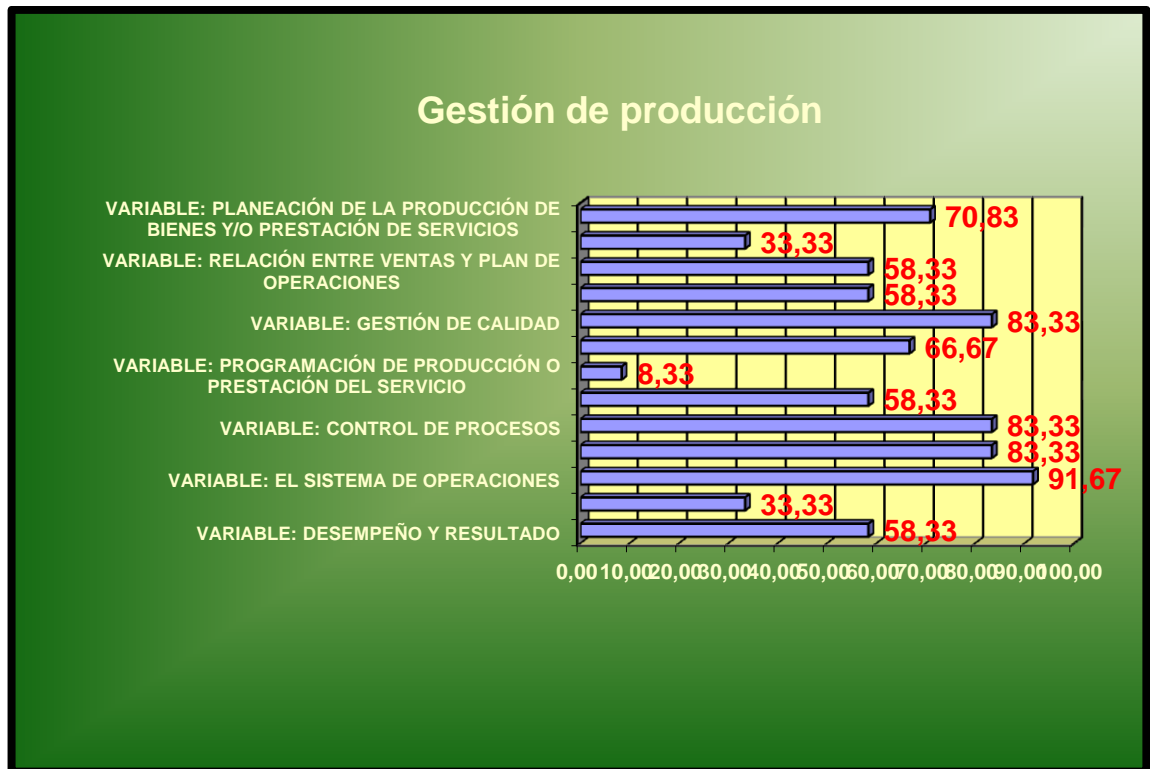
CÓMO HACERLO: Existen empresas o servicios calificados para la realización de manuales de procesos, inicialmente contratar una de estas empresas y exponer las necesidades que CI FASEFLORES LTDA, tiene en el momento.

BENEFICIOS: El equivalente al respetar los tiempos de cada proceso dentro de la compañía, lo cual se traduce en mayor agilidad en el trabajo y apuesta por el incremento en cuanto al nivel de responsabilidad para cada labor realizada.

INVERSIÓN: Se presupuesta aproximadamente 2.500.000 millones de pesos para contratar un tercero en la creación de un manual de procesos para la empresa.

CÓMO SE RECUPERA: La empresa mejoraría notablemente los tiempos de trabajo para cada labor realizada, ésto se reflejaría en tiempos de respuesta no solo dentro de la empresa sino también para los clientes mismos.

Figura 18 - PRODUCCION



En este componente se puede observar un sistema de operaciones, es importante destacar que la empresa invierte en sistemas tecnificados que le permiten salir adelante con respecto a situaciones climatológicas adversas. Sin embargo se debe invertir más, ya que los factores climatológicos son uno de los principales riesgos de producción que la empresa enfrenta. En la grafica se puede observar que la mayoría de las variables están dentro del tercer estadio. Se puede mencionar que el sistema de operaciones marcha de manera adecuada y la gestión de calidad cumple con normas internacionales en lo que a este tema se refiere.

9.9 GESTION DE PRODUCCIÓN

POTENCIALIDADES: La empresa está ubicada en una finca a las afueras del Municipio de Guasca, donde se mantienen unas excelentes instalaciones y comodidades para cada empleado, los lugares utilizados para la siembra de las flores cuentan con algunos procesos tecnificados, libres de contaminación y aseados.

Los procesos de fumigación se realizan con todos los parámetros de seguridad exigidos por la ARP de la compañía y son claramente entendidos por los empleados involucrados y no involucrados en este proceso, se tienen presentes los riesgos que pueden correr en caso de no cumplir con las especificaciones técnicas a la hora de llevar a cabo este proceso. Los planes de producción están acordes a las temporadas de cada uno de los países a donde se exporta y van de la mano con las ventas realizadas, esto quiere decir que las producciones siempre están vendidas.

PROBLEMÁTICA: Para un mercado como los tiempos de respuesta a la hora de algún requerimiento por parte de un cliente son difíciles de manejar, tal vez éste sea el único inconveniente a la hora de afrontar una situación como esta, ya que los cultivos se realizan bajo pedido según cada una de las temporadas, estos cultivos llevan meses completos en procesos de cultivo por ende si no hay un requerimiento específico con tiempo no se puede hacer nada.

RECOMENDACIÓN: Se puede recomendar para este caso, especificar con cada uno de los clientes a cerca de las necesidades o requerimientos a la hora de hacer sus pedidos, tanto a la hora de seleccionar la flor requerida como también en cuanto a los colores con los cuales se debe trabajar. Es importante seguir implementando sistemas tecnificados a la hora de enfrentar fenómenos climáticos que puedan afectar la producción de la compañía.

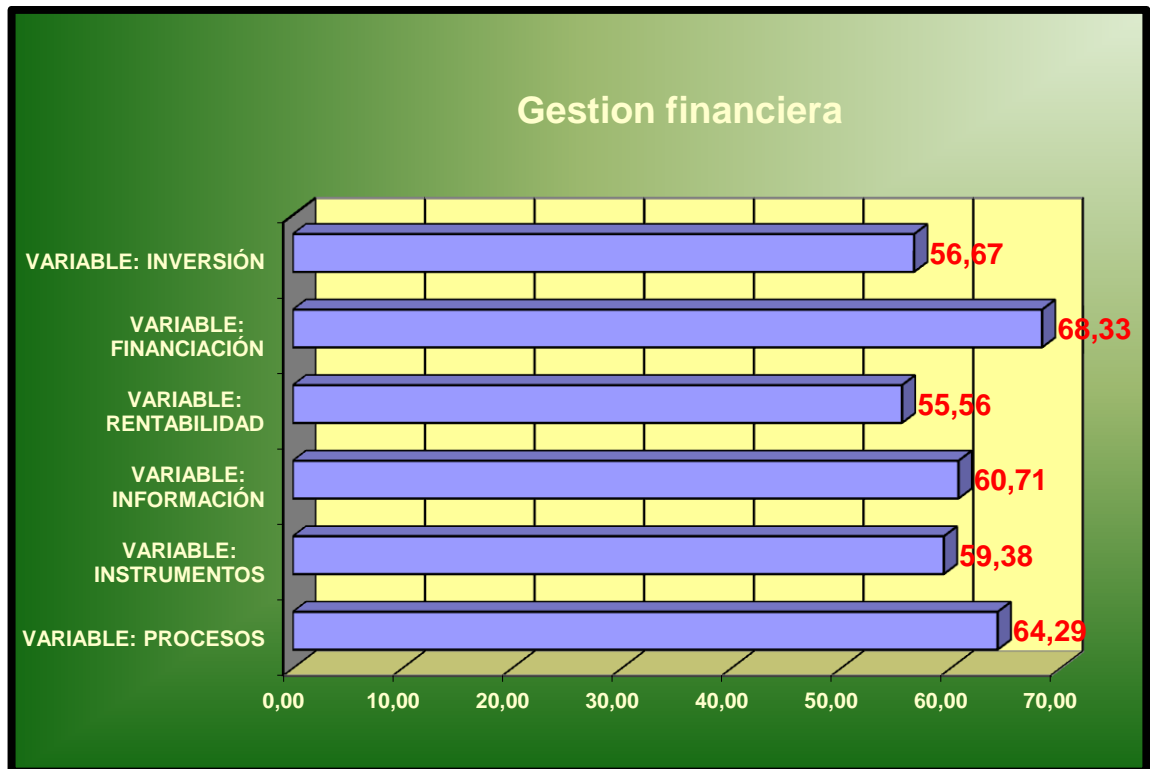
CÓMO HACERLO: Se debe delegar a la persona encargada del Departamento Comercial, para que sea el contacto directo con el cliente y a través de este se pueda conocer cada requerimiento solicitado, por otra parte el adquirir un sistema de anti heladas beneficiaría enormemente el proceso de producción de la empresa.

BENEFICIOS: Tener mayor certeza a la hora de realizar el proceso de siembra inicial y mayor control sobre el cultivo a la hora de enfrentar fenómenos climáticos.

INVERSIÓN: La adquisición de un sistema anti heladas se presupuesta en 80 millones de pesos. Por otra parte la empresa, puede encargar un contacto comercial para conocer con mayor certeza cada requerimiento efectuado por el cliente esto, se puede representar como un movimiento interno de organización y no tendría una inversión mayor para la empresa.

CÓMO SE RECUPERA: mayor organización dentro del proceso de producción, menores pérdidas por volúmenes de siembra ante fenómenos climatológicos.

Figura 19 - GESTION FINANCIERA



En este componente se destaca la línea de financiación, se ubica con una puntuación superior al 50%, las variables restantes se encuentran situadas dentro del tercer estadio, este componente no posee ninguna variable ubicada dentro del segundo estadio, lo que muestra avances en términos de manejo financiero.

9.10 FINANZAS

POTENCIALIDADES: La empresa cuenta con capital representado en activos fijos tales como instalaciones, equipos y máquinas, la empresa tiene un volumen de deudas a largo plazo, lo cual se maneja de esta forma como consecuencia de las producciones. De acuerdo a cada una de las temporadas la empresa puede trabajar un sembrado hoy y recogerlo en 9 meses por esta razón el dinero entrante por concepto de pagos se utiliza para saldar las deudas en un periodo determinado de tiempo que generalmente se trabaja financiado a un año en promedio. Respecto a los proveedores se estipulan

condiciones de negocio desde su inicio, en ellas se acuerdan tiempos de pago. Existen algunos proveedores nacionales encargados de suministrar químicos y empaques, con los cuales se factura en pesos y algunos otros proveedores como por ejemplo de esquejes con los cuales se realizan pagos en dólares, para estos casos se nacionaliza el pago a la tasa del día.

PROBLEMÁTICA: Los mayores inconvenientes tienen relación con los fenómenos climatológicos presentados en nuestro país, ya que como consecuencia de esto se presentan retardos en las entregas de los pedidos lo que puede generar daños en los productos y retardos en los pagos lo cual puede afectar directamente el flujo financiero en la empresa.

RECOMENDACIÓN: Se recomienda trabajar de la mano con aseguradoras que pueden brindar asesorías con cláusulas de cumplimiento, que aseguren de cualquier manera el pago de los productos sembrados, sin correr el riesgo de entrar en demoras con respecto a los periodos establecidos de pago. Sin embargo cabe anotar que se maneja una excelente relación construída a través de varios años con los clientes en el exterior. Si se pretende mejorar los periodos de pago hay que tener en cuenta que estos pagos normalmente oscilan entre 30 y 60 días y para algunas contadas excepciones se manejan plazos hasta de 120 días, esto de acuerdo a la importancia y a la confianza particular que se tiene con cada cliente, por ende se recomienda que para efectos de liquidez dentro de la empresa se manejen periodos de máximo 60 días con la totalidad de los clientes.

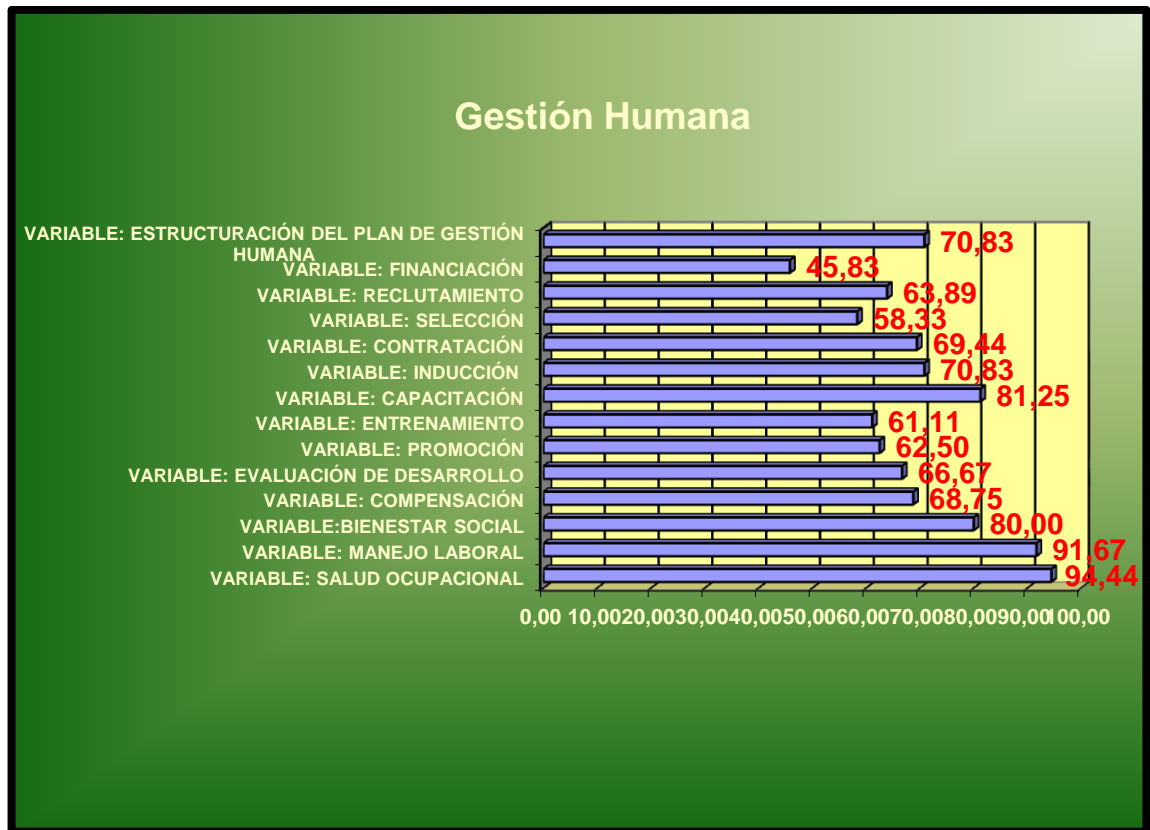
CÓMO HACERLO: Construir contratos de pago que aseguren mediante cláusulas de cumplimiento el pago de los mismos, bajo estrictos periodos de tiempo, se debe educar al cliente y de manera formal hacerle entender que los extensos periodos de pago afectan fuertemente la liquidez de la empresa.

BENEFICIOS: Mayor liquidez para la compañía y menores costos a la hora de invertir en procesos de producción.

INVERSIÓN: Esta se puede considerar como una campaña para educar al cliente en la cual se busca generar mayor conciencia en él mismo, haciéndolo entender que los extensos periodos de pago afectan la liquidez de la empresa y pone en aprietos la operación de la misma por tal razón este planteamiento no involucra una inversión representativa para la empresa.

CÓMO SE RECUPERA: Mejorando la liquidez dentro de la compañía, evitando asumir endeudamientos parciales como créditos y demás para realizar procesos de producción, inclusive para la compra de materias primas.

Figura 20 - GESTION HUMANA



Dentro de la gráfica y según el resultado de cada una de las variables evaluadas se puede determinar que este componente está ubicado casi en su totalidad dentro del tercer estadio. Para efectos de esta evaluación podemos señalar que la variable de salud ocupacional está ubicada en el cuarto estadio gracias a la aplicación de distintos programas de mejoramiento de las condiciones de seguridad laboral impulsados por la Gerencia de Recursos Humanos que se utilizan en pro del desarrollo normal de las actividades laborales dentro de la organización.

9.11 GESTION HUMANA

POTENCIALIDADES: Todos los procesos incluidos dentro de la compañía se manejan de acuerdo a la normatividad, se utilizan contratos de trabajo indefinidos para el 100% de los colaboradores. Los empleados que realizan labores de tipo operativo reciben constantes capacitaciones en donde se les

manifiesta cómo deben manejar sus posturas y cómo deben cortar las flores, ya que en este tipo de labores es muy común encontrar empleados que adquieran el síndrome del túnel del carpo, por esta razón se realizan trabajos de la mano con las ARP y trabajos de salud ocupacional.

PROBLEMÁTICA: Si bien es cierto la compañía hace esfuerzos en encontrar, capacitar y contratar a los empleados para desempeñarse dentro de la empresa, también es cierto que muchos de estos no cumplen con las expectativas generadas al iniciar sus contratos laborales hablando de la población joven de la empresa identificada en edades entre 18 y 35 años y en cuanto a la parte operativa se refiere, el problema consiste en que la propuesta laboral no es lo suficientemente llamativa para los jóvenes dentro del municipio de tal forma que estos inician su desertión y su partida hacia la ciudad de Bogotá en cortos periodos de tiempo, lo cual trae dificultades ya que por la ubicación de la empresa se dificulta el hecho de encontrar personas dedicadas y con disposición para trabajar.

RECOMENDACIÓN: Se debe mejorar la oferta laboral para que el trabajo sea más apetecido y valorado por parte de los habitantes de este municipio, así como existen personas de edad avanzada que tienen la oportunidad de estar vinculados a la empresa y que sin lugar a duda valoran la misma, existen personas que no lo hacen y esto puede tener repercusión directa en la oferta laboral sobre todo en los temas de contratación, ya que si las personas no tienen oportunidades de tener un buen contrato con prestaciones de ley y oportunidades de crecimiento prefieren viajar a la ciudad y buscar otras alternativas.

CÓMO HACERLO: Es importante que la compañía genere una oferta laboral atractiva a la población, con contratos directos, indefinidos con prestaciones de ley y sobre todo muy bien remunerados, con lo cual aseguraría que la población joven entre 18 y 35 años tenga opción laboral dentro del municipio y no busque alternativas diferentes en Bogotá o Municipios de la Sabana.

BENEFICIOS: Mayor y mejor mano de obra, ya que si las personas jóvenes prefieren esta opción, esta será valorada por la población integrante del municipio.

INVERSIÓN: Es evidente que la idea principal es otorgar una oferta superior al salario mínimo para que esta opción sea atractiva y valorada por la población, sin embargo el valor de esta oferta no se puede calcular ya que esto lo debe definir directamente el Departamento de Recursos Humanos en la empresa.

CÓMO SE RECUPERA: Personal comprometido con la compañía, mejor mano de obra, ya que la idea es hacer atractivo el hecho de pertenecer a la compañía y diferenciarla de los demás cultivos ubicados en el municipio gracias a las condiciones laborales ofrecidas por la empresa.

Figura 21 - EXPORTACIONES



Para la organización la base de su mercado objetivo está ubicado en el exterior, dentro de la gráfica se puede apreciar una puntuación superior al 50% en lo que se refiere a la variable de la preparación de los mercados externos, sin embargo el conocimiento de la competencia internacional y la diferenciación del producto, son los aspectos que se deben evaluar ya que presentan una calificación inferior al 50% respecto a las otras variables evaluadas.

9.12 EXPORTACIONES

POTENCIALIDADES: La empresa trabaja en detectar cuáles son las necesidades o requerimientos de cada uno de los clientes en el mercado extranjero, todo esto como consecuencia del mercado mismo en el cual están involucrados, como señalamos anteriormente todas las producciones de flores se realizan bajo pedido y a la hora de la distribución ya deben estar pagas, salvo algunos casos donde se manejan periodos de financiación con algunos de los clientes más distinguidos.

PROBLEMÁTICA: No se trabajan ni se realizan acuerdos con empresas exportadoras con el fin de mejorar la cuotas y volúmenes de exportaciones hacia los países desarrollados, se tienen problemas con los embalajes ya que esto muestra una alta calidad no solo en el producto como tal sino también en su presentación, es importante dar a conocer la marca en el exterior ya que opera pero no es reconocida.

RECOMENDACIÓN: En primer lugar se deben concretar acuerdos con empresas que le permitan a la compañía incrementar los volúmenes de exportación, se recomienda trabajar en los embalajes ya que esto cuida de cada uno de los productos exportados y con esto se puede iniciar un proceso de acreditación de la marca en el exterior.

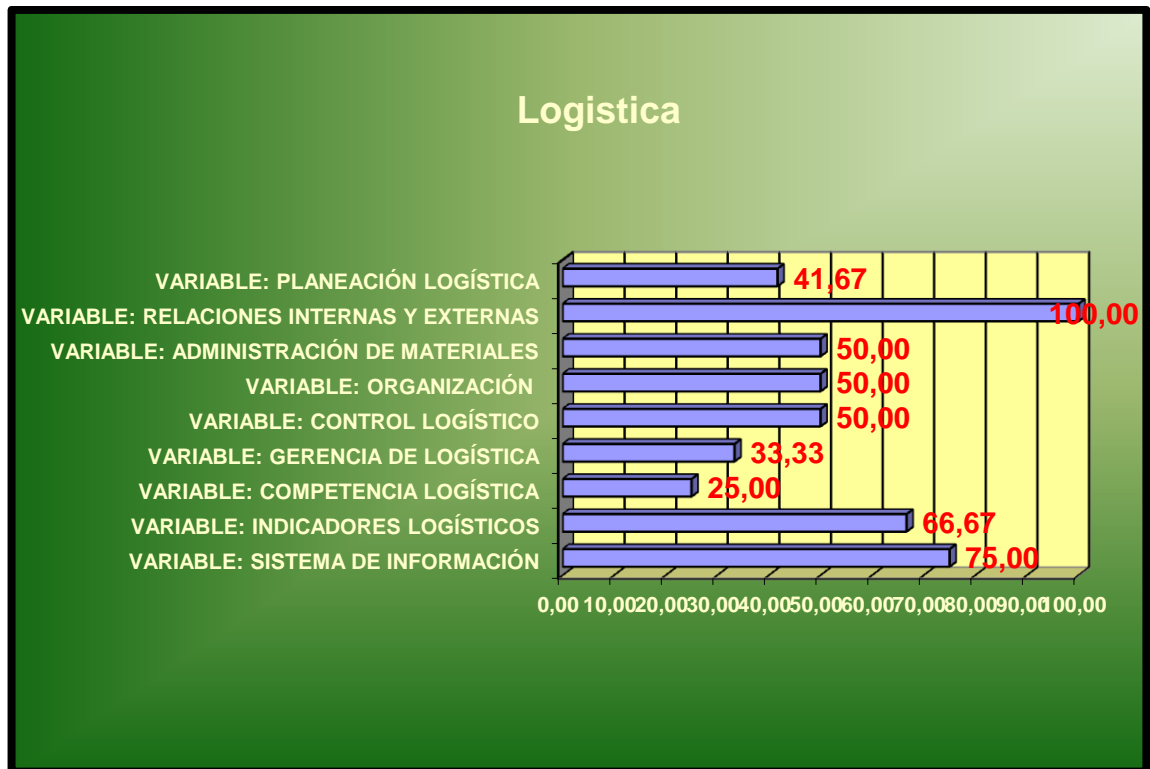
CÓMO HACERLO: Generando mayor contacto con las empresas encargadas de realizar arreglos florales o llamados Bouqueteros, ya que estos se encargan directamente de solucionar las dificultades presentadas a la hora de los fletes, y de esta forma tener mayor espacio para dedicarse a las labores propias de la empresa.

BENEFICIOS: La empresa tendrá más tiempo para dedicarse a sus propias tareas asumiendo los retos de siembra y cosecha de las flores.

INVERSIÓN: Esta es una labor que no representa costo para la compañía, simplemente se presenta como una estrategia para enfocarse en su propio negocio.

CÓMO SE RECUPERA: Enfocándose en las tareas propias de la compañía, procurando realizar mejores procesos de producción.

Figura 22 - LOGISTICA



Dentro de la gráfica se puede observar que el área presenta un comportamiento conveniente dentro de las variables evaluadas en su mayoría, se destaca la variable de relaciones internas y externas sin embargo la competencia de logística y la gerencia de logística son variables con puntuaciones inferiores al 50% respecto a lo que muestra el componente.

9.13 LOGÍSTICA

POTENCIALIDADES: La compañía tiene un área de manejo de pedidos de las mercancías hacia su destino final, se destaca que la logística de la empresa va de la mano con la estrategia de clientes y se especifica y personaliza cada tipo de requerimiento, la compañía utiliza indicadores que permiten evaluar la logística para tomar decisiones y se trabaja de forma armónica entre el almacén y despachos.

PROBLEMÁTICA: Es importante que las directivas de la empresa cuenten con sistemas de capacitación en aspectos logísticos, ya que no se evidencia ninguno hasta el momento, la gerencia de la compañía puede dedicarse a sus propios asuntos, se evidencia la falta de un departamento dedicado a la logística de la compañía.

RECOMENDACIONES: La empresa necesita invertir en capacitaciones enfocadas al tema de la logística, es importante trabajar en la consecución de un proceso en esta área, dedicado específicamente a desarrollar todos los temas relacionados con la misma. Los otros departamentos y gerencias pueden enfocarse en desempeñar cada una de sus tareas.

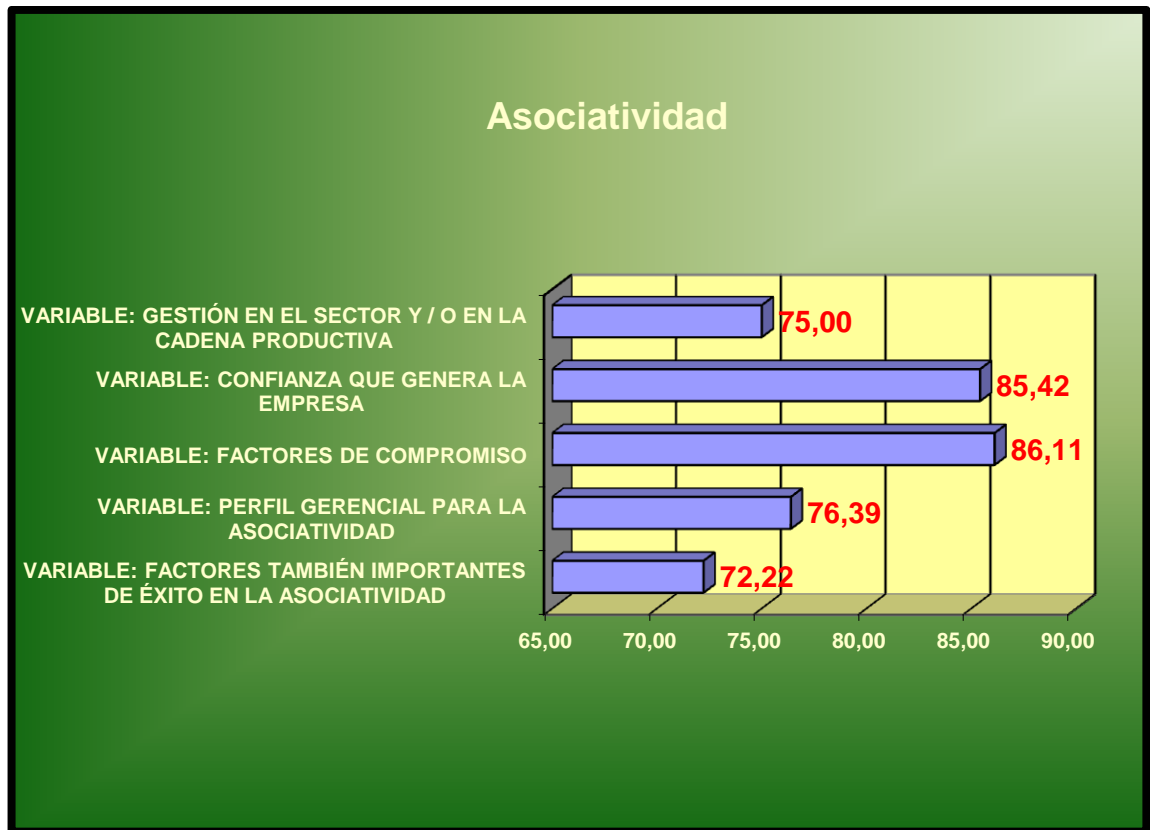
CÓMO HACERLO: Se recomienda invertir en la creación de un proceso especializado en logística con personal dedicado exclusivamente al área encargada.

BENEFICIOS: Esto permitirá que los diferentes departamentos puedan enfocarse en lo que a sus tareas propias corresponde.

INVERSIÓN: Aproximadamente 18 millones de pesos en seis meses a través de un contrato por obra y labor realizada para contratar una persona con experiencia que dentro de sus tareas entregue conocimiento a la compañía.

CÓMO SE RECUPERA: Incrementando el orden en temas logísticos, mejorando los tiempos de entrega de pedidos a los clientes.

Figura 23 - ASOCIATIVIDAD



La gráfica muestra que el componente de asociatividad tiene puntuaciones superiores al 50% y variables ubicadas en el cuarto estadio, las 5 variables evaluadas aquí muestran un modelo bien planteado ubicado en el tercer estadio en lo que la matriz propone, dentro de él se destacan los factores de compromiso y la confianza que genera la empresa.

9.14 ASOCIATIVIDAD

POTENCIALIDADES: La empresa posee relaciones comerciales con sus proveedores y esto permite desarrollar proyectos de sostenibilidad a largo plazo, ha complementado este trabajo vinculándose con algunas empresas de la competencia realizando estudios tecnológicos conjuntos que permiten desarrollar alianzas en las cuales están involucrados permitiendo conocer sus instalaciones, sus plantas de siembra y sus oficinas.

PROBLEMÁTICA: Se evidencia la falta de generación de más programas de alianzas con diferentes empresas con el fin de incrementar los volúmenes de producción y exportación para nuestro país. Hoy en día el único organismo que trabaja en pro de desarrollar este tipo de alianzas es ASOLFLORES.

RECOMENDACIÓN: Impulsar nuevos programas para buscar alianzas estratégicas que permitan crecer no solo el nivel de demanda para la empresa CI FASEFLORES LTDA sino también para las empresas comercializadoras y productoras de nuestro país, generando utilidad y oportunidades para el mercado Colombiano obteniendo prestigio como consecuencia de la calidad y los altos volúmenes trabajados en nuestro país.

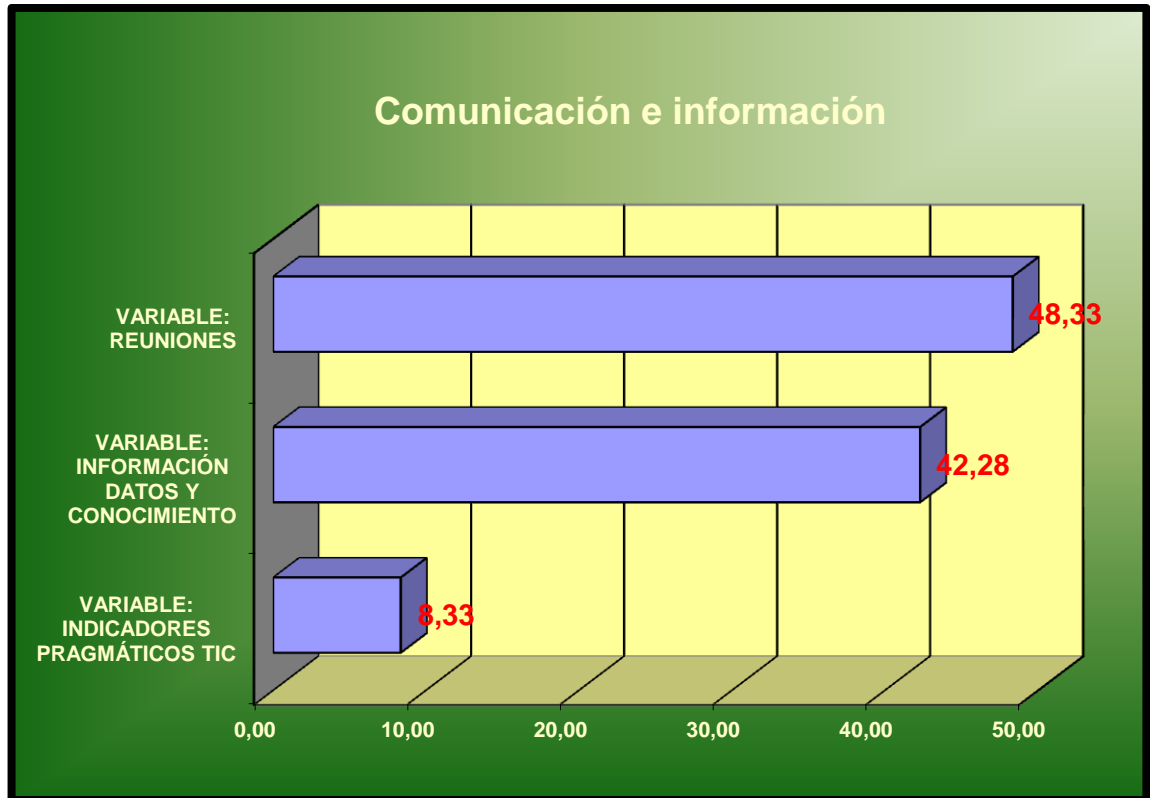
CÓMO HACERLO: Existen diferentes agremiaciones en el país tales como ASOCOLFLORES o FLOR VERDE, sin embargo hay muchas compañías que no pertenecen a éstas como consecuencia de sus costos de afiliación, por tal razón se pueden generar frentes de apoyo educativo y de tecnología mediante los cuales las empresas puedan compartir información a través de charlas y visitas a las compañías.

BENEFICIOS: Mayor conocimiento de la operación de las empresas dedicadas al mismo sector.

INVERSIÓN: Esta propuesta no constituye un costo importante para ninguna de las compañías que quieran compartir su operación y tecnología con la competencia.

CÓMO SE RECUPERA: Mejorando la operación gracias al conocimiento compartido entre las partes.

Figura 24 - COMUNICACIÓN E INFORMACION



Este es un componente que muestra en términos de reuniones una puntuación inferior al 50%. En oportunidades se da manejo a los tiempos, se realiza seguimiento a los temas. Dentro de la información y conocimiento la variable está ubicada dentro del segundo estadio, esto indica que hay aspectos que presentan dificultades como por ejemplo la variable de TIC y sus indicadores.

9.15 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

POTENCIALIDADES: La empresa desarrolla un cronograma organizado de reuniones en donde se tratan los aspectos relacionados a todos los niveles de la compañía, se realiza constantes seguimientos con cada una de las dependencias de la empresa, se dejan actas escritas en donde se llevan records de metas para cada área de la compañía.

PROBLEMÁTICA: Se evidencia el conocimiento de los productos por parte de los clientes familiarizados con la calidad de cada uno de ellos. La empresa con el paso de los años no ha tenido la oportunidad de generar un WEB SITE que le permita darse a conocer a nuevos clientes no solo al interior del país si no en el exterior en donde se encuentra enfocado y centralizado gran parte de su mercado.

RECOMENDACIÓN: Se recomienda contar con más tecnología en el componente TIC ya que se necesita seguir en el mercado con una página web y con intranet dentro de la empresa. Es necesario realizar esta inversión ya que ésto puede generar mayores resultados no solo en cuanto a reconocimiento de la empresa en el mercado sino también incrementando sus resultados, ya que va a tener la posibilidad de darse a conocer dentro de nuevos mercados y otros clientes.

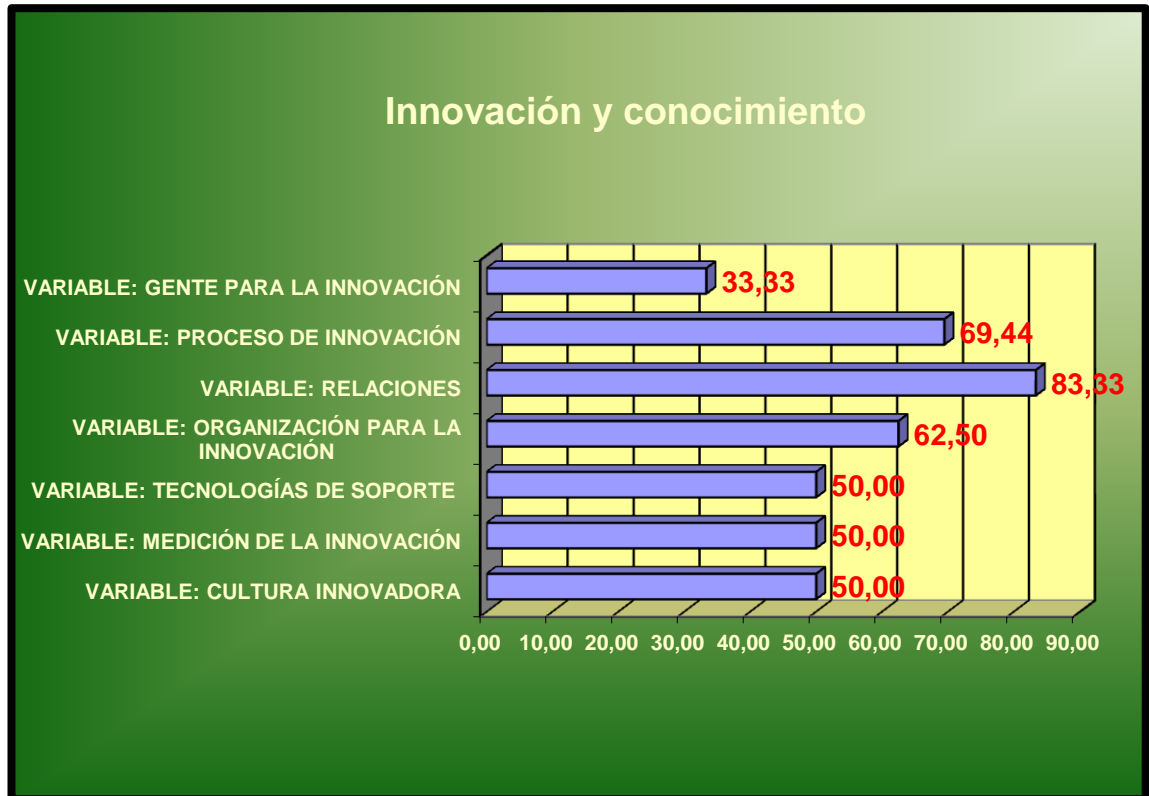
CÓMO HACERLO: Diseñar un sistema de intranet para mejorar la comunicación interna de la empresa y creación de una WEB SITE que permita a los clientes nacionales y extranjeros conocer las variedades de productos y las bondades que la compañía tiene para ofrecer.

BENEFICIOS: En el corto plazo incremento significativo en el número de prospectos para la compañía y en el mediano y largo plazo mayor volumen de ventas gracias al impulso que un WEB SITE pueda darle a los productos.

INVERSIÓN: El presupuesto aproximado es de 12.945.000 para desarrollar un WEB SITE, INTRANET y desarrollar un departamento de Contenido.

CÓMO SE RECUPERA: Incremento en ventas y mayor numero de prospectos a mediano plazo.

Figura 25 - INNOVACION Y CONOCIMIENTO



Se puede observar en la gráfica que la variable que tiene una puntuación inferior al 50%, es la variable gente para la innovación, se ubica en el estadio 2 con una calificación de 33,33%. No se cuenta con personal especializado para generar cambio dentro de los procesos.

9.16 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

POTENCIALIDADES: La empresa está vinculada con otras compañías con las cuales se trabaja en desarrollar estrategias y se desarrollan programas en pro de potencializar las experiencias y mejorar el conocimiento con respecto a temas relacionados con innovación.

PROBLEMÁTICA: Generar ensayos y pruebas con productos se convierte en un aspecto para desarrollar en la compañía, no se evidencia un departamento específicamente enfocado y dedicado a realizar este tipo de estudios, con personal capacitado que tenga la posibilidad de estar al tanto de las tendencias mundiales y puedan generar nuevos productos que permitan a la empresa estar a la vanguardia del mercado no solo en términos de innovación sino también en términos de desarrollo.

RECOMENDACIONES: Es importante que la empresa destine parte de sus utilidades a desarrollar nuevos productos y que cuente con la ayuda de especialistas en el sector productivo que puedan aportar dentro de los procesos de investigación de la empresa.

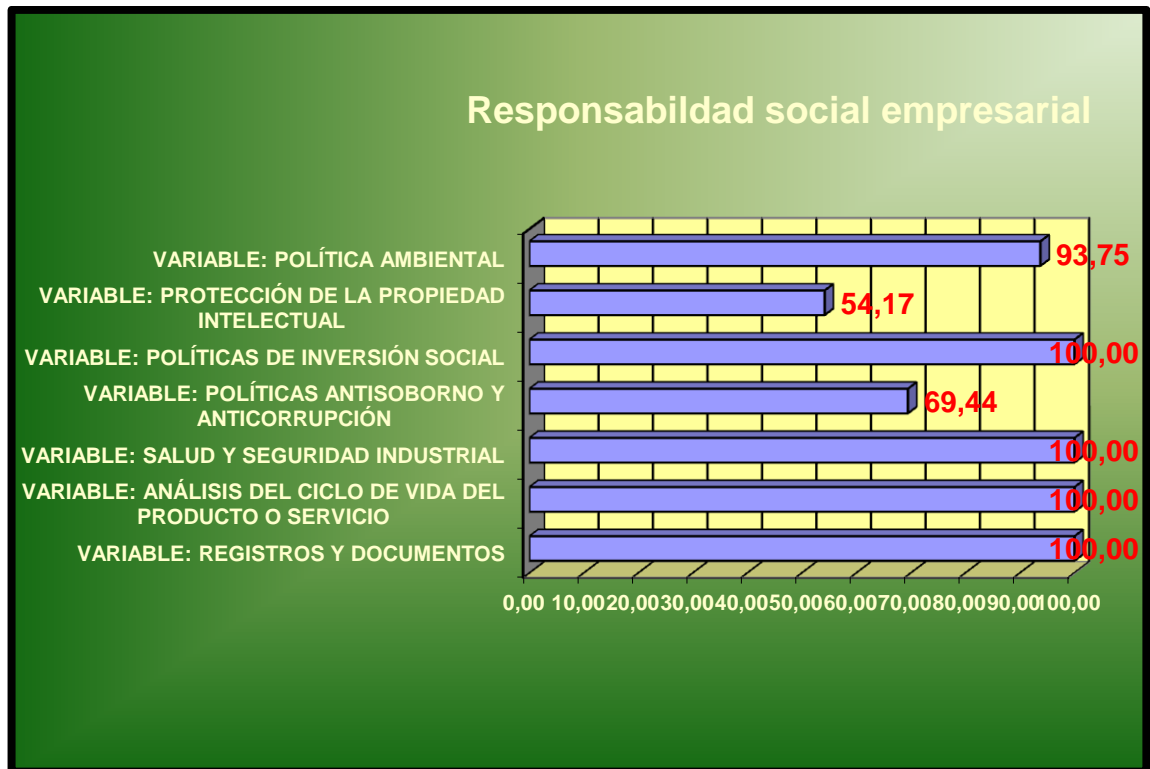
CÓMO HACERLO: Se deben generar espacios en los cuales haya disponibilidad de tiempo para desarrollar procesos investigativos y a través de éstos se puedan vincular expertos de organizaciones con el fin de intercambiar conceptos y experiencias para generar un desarrollo importante en cada producto.

BENEFICIOS: Diferenciación en los productos producidos por la empresa y mayor tecnología para los procesos.

INVERSIÓN: Para llevar a cabo este proceso se tienen presupuestados 20 millones de pesos.

CÓMO SE RECUPERA: Diferenciación en los productos producidos por la empresa, mayor reconocimiento al producto por parte del cliente gracias a su calidad, flores con alta calidad y empresa a la vanguardia de la investigación y el desarrollo en el mercado, todo esto se traduce con un importante resultado en ventas.

Figura 26 - RESPONSABILIDAD SOCIAL



Este es el componente involucrado con otras áreas de la responsabilidad social empresarial, muestra una puntuación superior al 50% y se ubica en su totalidad en el 4 estadio. La protección de la capacidad intelectual ubicada en el tercer estadio siendo la variable con menor calificación dentro del análisis.

9.17 RESPONSABILIDAD SOCIAL

POTENCIALIDADES: La empresa está enfocada con las políticas ambientales y con la normatividad que las rige, teniendo en cuenta dentro de su plan estratégico en el cual se realizan políticas de prevención y se impulsa el uso de tecnologías limpias. La empresa cuenta con agua natural gracias a una quebrada que atraviesa las instalaciones de la compañía y se realiza un manejo del sistema de regado para no desperdiciar el agua. La empresa realiza jornadas de conciencia a cerca de los recursos naturales y del manejo adecuado de los materiales y desechos industriales.

PROBLEMÁTICA: No se conoce ningún sistema que permita medir emisiones de gases o de sustancias químicas a la hora de hacer fumigaciones dentro de cada uno de los cultivos. Se necesita promover el reciclaje al interior de la empresa con el fin de promover políticas a favor del medio ambiente.

RECOMENDACIÓN: Se recomienda obtener sistemas que permitan controlar las emisiones de gases o de químicos utilizados a la hora de realizar fumigaciones en cada cultivo ya que son necesarios para cuidar el medio ambiente y la salud de cada operario. Debe generarse un compromiso de la empresa con respecto a este tipo de políticas y si es posible buscar alguna asociación con algún ente que esté a favor de las políticas ambientales y que en un momento determinado pueda certificar la operación de la empresa.

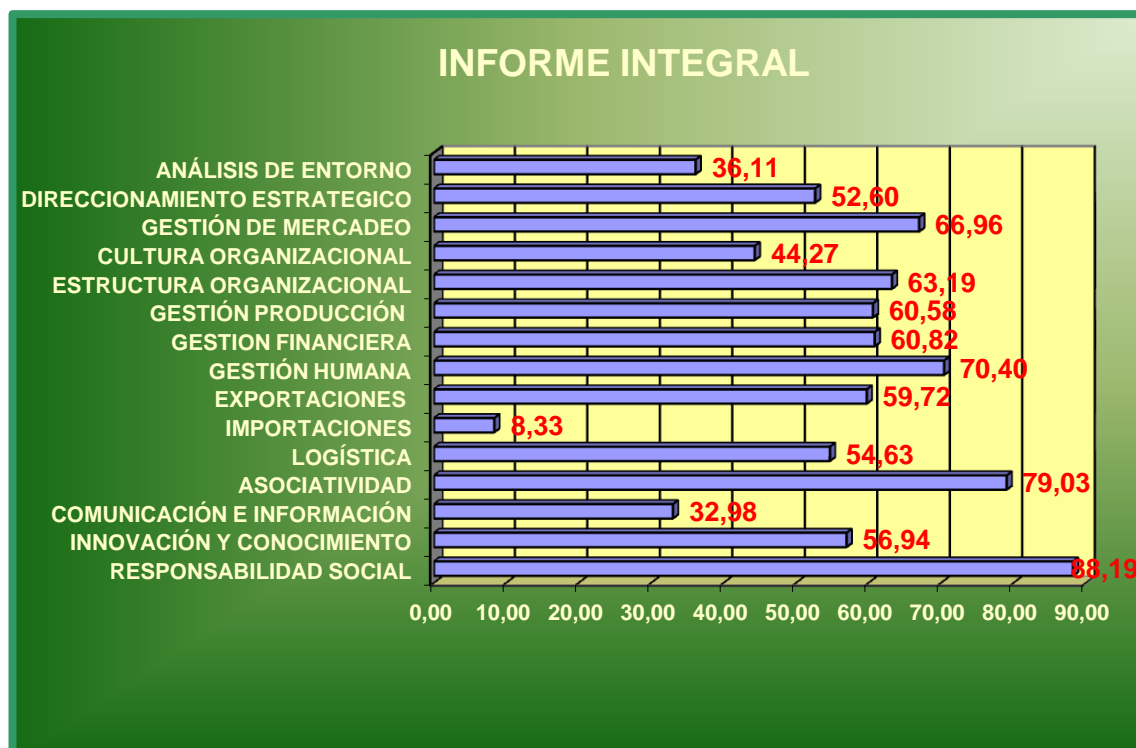
CÓMO HACERLO: Trabajo asociado con entidades a favor del medio ambiente incluso por parte de la ARP, capacitando a los operarios en las tareas que representan algún riesgo para la integridad del empleado y en el uso de sustancias que sean amables con la naturaleza.

BENEFICIOS: El mercado actual valora y alaba los procesos de producción que funcionan bajo normas ambientales seguras y estructuradas, esto hablaría muy bien de la compañía.

INVERSIÓN: Este presupuesto es de aproximadamente 10 millones de pesos en el primer paso para certificarse en ISO 14001.

CÓMO SE RECUPERA: Se refleja el resultado en la imagen misma de la empresa y en el sello de calidad ambiental en los procesos para cada uno de los productos producidos y comercializados por los clientes.

Figura 27 - INFORME INTEGRAL



9.18 INFORME INTEGRAL

POTENCIALIDADES: La empresa tiene un negocio que crece periodo a periodo. Es una organización constituída hace más de 20 años lo que la convierte en un organismo solido tanto en sus finanzas como en sus sistemas de producción. Es una empresa comprometida con el medio ambiente y trabaja en desarrollar sus productos según la demanda del mercado. Este es el enfoque para un sector con alta susceptibilidad al cambio, con fortalezas en términos de personal ya que invierte en capacitación para sus operarios.

PROBLEMÁTICA: Se evidencian inconvenientes en los componentes del Análisis del Entorno ya que hay información que no se tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Existen dificultades en el área de Comunicación e Información ya que no se tienen sistemas de tecnología como intranet o WEB SITE para dar a conocer la empresa y los productos comercializados.

Para finalizar se observan algunas inconsistencias dentro del componente de Cultura Organizacional, ya que se maneja un organigrama plano y por ende no se respetan los conductos regulares dentro de la organización.

RECOMENDACIÓN: Se debe trabajar en buscar alternativas que permitan generar mejores procesos a la hora de recopilar información para toma de decisiones, se debe invertir en comunicación TIC y en el desarrollo de aportes tecnológicos como una página web o el uso de intranet en la empresa, se debe trabajar en la consecución de un organigrama y en implantar un conducto regular que permita mejorar las solicitudes y los tiempos de respuesta.

De acuerdo a la realización del análisis situacional se puede finalizar que los componentes de mayor atención son:

- Análisis del Entorno
- Comunicación e Información
- Cultura Organizacional

Los planes propuestos a realizar y sus costos serán detallados en la ruta de mejoramiento individual para cada componente.

...Véase página 139 a 150...

9.19 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO MMGO

Una vez finalizada la aplicación del modelo MMGO, se detectó que uno de los componentes que obtuvo calificación inferior al 50% fue Comunicación e Información con una calificación de 32.98% ubicándose en el segundo estadio, seguido por el componente de Análisis del Entorno y Cultura Organizacional; con calificaciones de 36.11% y 44.27% respectivamente ubicándose dentro del segundo estadio en la matriz y las cuales requieren de mayor atención en el momento.

Se puede determinar que una de las causas por la cual los componentes muestran una baja calificación es por que presentan dificultades dentro de las TIC, se hace evidente que la falta de una WEB SITE afecta la opción de mejorar e internacionalizar la demanda.

En el Análisis del entorno se evidencia la falta de asesorías en temas especializados de tipo económico. No existe un análisis con respecto a la competencia dentro del mercado y no se tiene suficiente información de empresas ubicadas en el mismo sector.

Dentro del componente de Cultura Organizacional se muestra que la gerencia no participa de temas que promuevan el mejoramiento del clima organizacional. Existen grupos de trabajo que se complementan estratégicamente para trabajar en la obtención de mejores resultados, no se promueven actividades en pro de preparar a los empleados frente al retiro laboral y no se respetan los conductos regulares dentro de la compañía.

A pesar de mantener un estándar de calidad en sus procesos, no existe una actitud promotora por parte de la compañía que impulse la innovación en productos nuevos o con un grado de diferenciación frente a los demás, al igual que en la creación de ideas para un mejor manejo de las variables climáticas. Sin embargo el proceso de reciclaje que se maneja con la cascarilla del arroz se destaca por su alto grado de novedad.

10. RECOPIACIÓN DE DATOS Y APLICACIÓN DEL MODELO DE KAST Y ROSENZWEIG

10.1 SUBSISTEMA DE FINES Y OBJETIVOS

La finalidad de este subsistema es incluir y alcanzar de manera clara los propósitos y objetivos establecidos por la organización. Para este subsistema se deben tener en cuenta la visión, la misión, los valores empresariales y los mecanismos con los cuales se piensan alcanzar.

FASEFLORES LTDA, tiene como objeto la producción y comercialización de flores de corte tipo exportación, enfocado a superar las expectativas y las exigencias de los clientes. La empresa está ubicada geográficamente en Guasca (Cundinamarca) Vereda Santa Ana, Finca Valparaíso en donde busca realizar un sistema de producción óptimo con mejores costos y clima más favorable logrando un proceso productivo más eficiente.

Sin embargo y a pesar de todas las dificultades de tipo económico y factores climáticos existentes, éste es un negocio con una gran proyección ya que uno de los aspectos que asegura la operación para este negocio es contar con las cosechas previamente vendidas lo que asegura los procesos. Esto implica obviamente un nivel de responsabilidad muy alto frente a los clientes ya que en algunos casos específicos y según el tipo de cliente los pagos se hacen adelantados.

MISIÓN DE LA EMPRESA: Está comprometida a satisfacer consistentemente las necesidades de sus clientes, suministrándoles flores tipo exportación de excelente calidad y servicios relacionados.

VISIÓN DE LA EMPRESA: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera tan consistente como para ser considerados sus socios a largo plazo.

POLITICA DE CALIDAD: En FASEFLORES LTDA se vive una constante actividad con respecto a las mejoras en el proceso que inicia con el esqueje y su respectiva siembra hasta el proceso de empaque en post cosecha, de hecho se manejó en su momento certificación de Flor Verde, sin embargo a sus altos costos no se han certificado de nuevo. Esta certificación se renueva cada dos años.

Los procesos de política de calidad en esta empresa van de acuerdo a cada una de las exigencias de los clientes. Los Japoneses solicitan niveles de calidad implícitos en el corte y en el grado de apertura de la flor, el cual requieren sea lo más cerrada posible y se denomina punto Japón en donde la flor no muestra pétalo. Existen otros tipos de clientes como Rusia quienes solicitan políticas de calidad y puntos de corte diferentes.

Figura 28 - CERTIFICACION FLOR VERDE COLOMBIA



Fuente: El autor (2011)

FINANCIEROS Y DE PRODUCCIÓN: Contrarrestar el efecto negativo que genera la tasa de cambio, aumentando los niveles de producción, mejorando la calidad y aumentando el precio de venta unitario de tal forma que se pueda generar un ingreso superior y cruzar la diferencia de la tasa de cambio.

COMERCIALES: Conservar y Proteger aquellos clientes antiguos con quienes se ha trabajado desde sus inicios y con los cuales maneja altos niveles de confianza. A pesar de los nuevos competidores hay un mercado asegurado con clientes de mucha tradición entre los cuales se encuentran las comercializadoras internacionales, algunos clientes directos en Europa y Asia y en una porción mucho menor el mercado nacional el cual se trabaja con productos de menor calidad y que en su respectivo proceso de producción no logra alcanzar los estándares de calidad necesarios para ser exportados.

CLIENTES: Satisfacer cada una de las necesidades o exigencias que los clientes requieran o soliciten ya sean propias o conforme a cada una de las festividades mundiales con las cuales se realizan los procesos de producción teniendo en cuenta que las fechas de pre cosecha se deben realizar con un tiempo aproximado de entre 7 y 9 meses de antelación.

Figura 29 - CALENDARIO FESTIVIDADES MUNDIALES

PRINCIPALES FESTIVIDADES FLORALES EN EL MUNDO	
☐ Navidad (Rusia)	Enero 7
☐ Día de San Valentín (Estados Unidos)	Febrero 14
☐ Hina Matsuri (Día de las niñas Japón)	Marzo 3
☐ Día de la Madre (Reino Unido)	Marzo 5
☐ Día Internacional de la Mujer	Marzo 8
☐ San Patricio (Estados Unidos)	Marzo 17
☐ Shunbun no hi (Equinoccio de Primavera-Japón)	Marzo 21
☐ Domingo de Pascua	Abril 16
☐ Día de la Secretaria (Estados Unidos)	Abril 26
☐ Día Internacional del Trabajo	Mayo 1
☐ Día de la Madre	Mayo 14
☐ Día de la Madre (Francia)	Mayo 28
☐ Día del Padre	Junio 18
☐ Día del Canada	Julio 1
☐ Día de la Independencia (Estados Unidos)	Julio 4
☐ Día de la Independencia (Francia)	Julio 14
☐ Kyuu Bon (Festividad de los difuntos Japón)	Agosto 17-19
☐ Día del Trabajo (Estados Unidos)	Septiembre 4
☐ Rosh Hashana	Septiembre 23
☐ Día del Equinoccio de Otoño (Japón)	Septiembre 23
☐ Yom Kippur (las fiestas Judías comienzan atardecer del día anterior)	Octubre 2
☐ Día de Acción de Gracias (Canada)	Octubre 9
☐ Día del descubrimiento (América)	Octubre 12
☐ Sweetest Day (Estados Unidos)	Octubre 21
☐ Halloween	Octubre 31
☐ Día de Todos los Santos	Noviembre 1
☐ Día de Acción de Gracias (Estados Unidos)	Noviembre 30
☐ Hanukkah	Diciembre 16
☐ Cumpleaños del Emperador (Japón)	Diciembre 23
☐ Navidad	Diciembre 25
☐ Kwanzaa	Diciembre 26

Fuente: La Empresa, C.I FASEFLORES LTDA. (1994)
Fotografía: El autor (2011)

DESARROLLO LABORAL: Cumplimiento de las metas definidas por la organización por medio de compromisos y trabajo realizado y verificado por los coordinadores de cada área.

MEDIO AMBIENTE: Contribuir a la preservación del medio ambiente con sistemas innovadores como el de la desinfección de la cascarilla del arroz utilizada para adecuar las camas de las flores. Este sistema busca preservar las mismas a través de un sistema de limpieza el cual trabaja eliminando cualquier impureza a través de una caldera que con el vapor producido a una temperatura que oscila entre 90 y 95 Grados Centígrados elimina los organismos que se depositan en cada una de ellas.

TECNOLOGÍA: Mantener sistemas que permitan contrarrestar los efectos ocasionados como consecuencia de las olas invernales y de calor vividas en nuestro país y en su condición de comercializadora de flores, mejorar el sistema de oferta a través de una WEB SITE.

10.2 SUBSISTEMA TECNOLÓGICO

Este Subsistema busca estudiar a fondo las metodologías, el conocimiento, las herramientas y cada una de las técnicas con las cuales se desarrollan las tareas y se cumplen los objetivos propuestos por la organización.

C.I FASEFLORES LTDA ofrece a sus clientes flores tipo corte exportación, más específicamente clavel de excelente calidad el cual en un 60% se vende a Bouqueteros los cuales las prefieren gracias a que no hay que realizarles mayores modificaciones a la hora de ser comercializadas.

Para este caso el proceso de producción se trabaja bajo el modelo de la Hidroponía realizado por personas con el conocimiento suficiente para realizar esta cuidadosa tarea. A continuación se relacionan los pasos a seguir para el alistamiento e inicio del proceso de producción.

- Alistamiento de los invernaderos cubiertos con plástico.
- Aplanamiento del terreno.
- Ubicación desnivel para entrada y salida del agua.
- Instalación plástico cama hidropónica.
- Alistamiento de las camas con cascarilla de arroz.
- Tendido con mallas.
- Ubicación del esqueje en cada cuadro de la malla.
- Tiempo de espera de cosecha entre 7 y 9 meses para corte de la flor.

Figura 30 - Cama de sembrado, plástico, cascarilla de arroz, malla y esqueje.



Fuente: El autor (2011)

Figura 31 - Cultivo Hidropónico



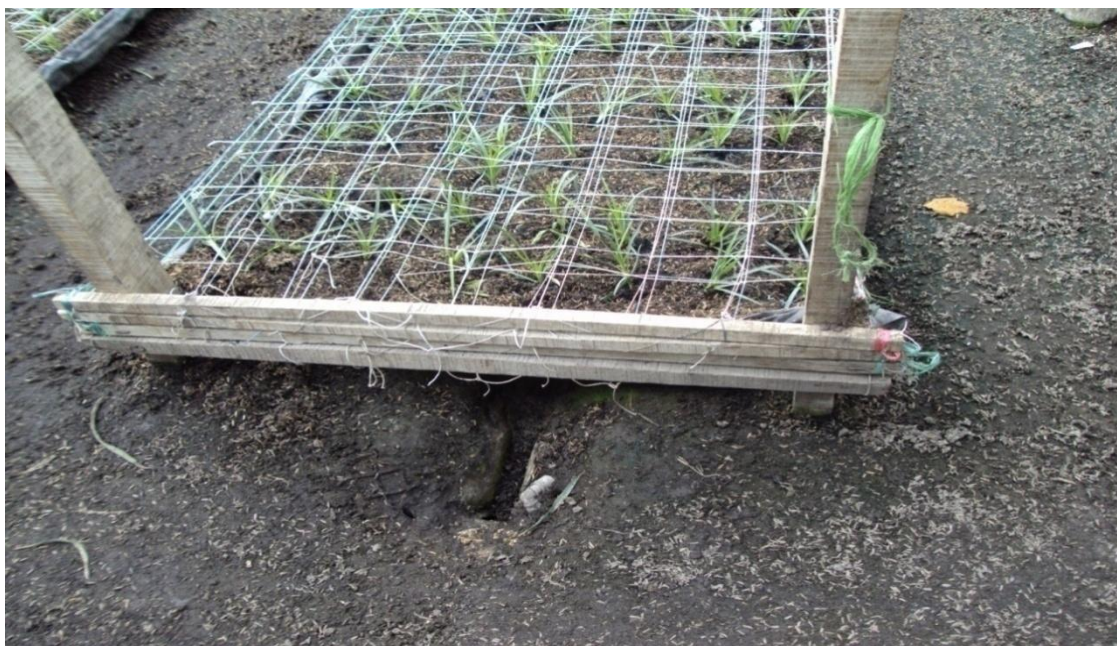
Fuente: El autor (2011)

Figura 32 - Sistema para ingreso del Agua



Fuente: El autor (2011)

Figura 33 - Sistema para salida del agua



Fuente: El autor (2011)

Figura 34 - Malla para cosecha mayor



Fuente: El autor (2011)

Esta compañía produce dos tipos de productos específicamente hablando que son el Clavel y el Mini Clavel y su demanda esta proporcionada según la festividad y el país destino al que se vaya a exportar ya que cada celebración representa un color de clavel diferente.

Figura 35 - Productos – Claveles y Mini Claveles

CLAVEL



Fuente: El autor (2011)

MINI CLAVEL



En términos de innovación para este mercado cada uno de los clientes conoce la empresa, la variedad de sus productos y su especialización. Gracias a este hecho los clientes en el caso particular de CI FASEFLORES LTDA conocen a la empresa y saben que se especializan en la calidad Clavel y Mini Clavel, ésto aparte de los estrechos vínculos entre compañía y cliente hace que el mercado sea sano para la empresa.

Figura 36 - Cuartos Fríos



Fuente: El autor (2011)

Figura 37 - Cuadro de mando Cuarto Frio



Fuente: El autor (2011)

A pesar de ser un trabajo aparentemente artesanal existe un proceso cuya invención se le atribuye directamente a la empresa, y es el hecho de reciclar la cascarilla de arroz a través de la caldera lo cual aparte de ser un gesto amigable con el medio ambiente es beneficioso en términos de costos para la compañía, ya que el incurrir en un gasto semestral como éste, sin lugar a duda incrementa los costos de producción para la compañía. Por tal razón y después de varios estudios, desde el año 2007 la empresa inició el proceso de reciclaje de la cascarilla de arroz con el sistema de vapor impulsado por una caldera que se encarga de limpiar la cascarilla de organismos y microbios que pueden atacar la flor. Este sistema se controla con un sensor de calor que se eleva entre 90 y 95 Grados Centígrados hasta eliminar en un 99.9% cualquier bacteria u organismo en la cascarilla del arroz.

Figura 38 – Caldera



Fuente: El autor (2011)

Figura 39 – Caldera



Fuente: El autor (2011)

Figura 40 - Cuarto de almacenamiento de la cascarilla de arroz



Fuente: El autor (2011)

Figura 41 - Arrume de cascarilla lista para reciclar



Fuente: El autor (2011)

Figura 42 - Arrumes de cascarilla



Fuente: El autor (2011)

Se debe destacar un proceso tecnológico adicional que consiste básicamente en realizar el riego de la flor de acuerdo a la temporada ya sea de invierno, helada o calor que se busque contrarrestar. Para este caso se utiliza un sistema de válvulas eléctricas ubicadas estratégicamente en cada uno de los bloques, estas reciben la orden a través de un tablero digital mediante el cual se envía la orden de riego con una programación especificando la hora y el tiempo de riego en minutos. Estos tableros están ubicados estratégicamente dentro de las estaciones de bombas. Existen 5 estaciones de bombas ubicadas dentro de la empresa.

Figura 43 - Estación de Bombas No 3



Fuente: El autor (2011)

Figura 44 - Sistema de Bombas



Fuente: El autor (2011)

Figura 45 - Tablero Digital de Mando



Fuente: El autor (2011)

Figura 46 - Sistema de Motobombas Eléctrico



Fuente: El autor (2011)

Figura 47 - Reservorio de agua ubicado al lado de la estación de bombas



Fuente: El autor (2011)

Figura 48 - Reservorio de Agua No 3



Fuente: El autor (2011)

Figura 49 - Reservorio de Agua No 1



Fuente: El autor (2011)

La empresa buscando una opción para contrarrestar las heladas, maneja un sistema de riego aéreo, que ayuda a minimizar el efecto que tiene la helada sobre la flor. Este sistema está ubicado sobre los invernaderos y en el momento en que detecta hielo sobre las camas se activa automáticamente retirando el exceso de hielo que pueda quemar la planta. Cabe anotar que el sistema de riego que maneja actualmente la compañía es un sistema de nutrición de la planta el cual alimenta la cama de la flor directamente. En un momento determinado la empresa piensa en utilizar el sistema Cable Vía, el cual consiste en transportar la flor desde el invernadero o bloque hasta la post cosecha, sin embargo aun se estudia a fondo ya que las condiciones geográficas de la empresa no son las adecuadas para utilizar este sistema, en este momento el transporte de la flor se hace en carros manuales.

Figura 50 - Bloque o invernadero



Fuente: El autor (2011)

Figura 51 - Post Cosecha



Fuente: El autor (2011)

Figura 52 - Carro manual de transporte



Fuente: El autor (2011)

En algunas oportunidades se han presentado algunos reclamos por devoluciones en el caso específico de algunas enfermedades como consecuencia del clima y en concreto la lluvia. Dentro de los inconvenientes y las enfermedades más comunes y recurrentes se encuentran:

- Mildeo: Quita durabilidad y decolora la flor.
- Eteresporium: Manchas en los pétalos.
- Fusarium: Se da en la tierra y quema la flor.
- Araña: Le quita color a la flor.
- Afidos: Huevos en los pétalos.
- Thrips: Moscos o insectos pequeños.

Figura 53 - ETERESPORIUM



Fuente: El autor (2011)

En la actualidad la estrategia de venta es bajo pedido y se programa con 6 meses de antelación. En algunas oportunidades se maneja la negociación con algún anticipo y en otras se maneja el negocio entre empresas de confianza, esto como resultado de más de dos décadas de relaciones comerciales entre las partes, la fidelización con los clientes pasa más por el hecho de haber construido relaciones comerciales a través de varios años.

En un principio la empresa inició un vínculo comercial con sus clientes a través de contactos personales y gracias a la experiencia de los fundadores en otras empresas de flores y al mismo contacto realizado en ese momento. Si algún cliente está interesado en tener algún vínculo con la empresa se realizan recorridos y visitas a las instalaciones de la empresa y se les enseña cada uno de los procesos dentro de la compañía. Posterior a esto la empresa decide si el negocio es rentable para ellos.

La empresa cuenta con una excelente ubicación geográfica que permite obtener una fuerte influencia de recursos hídrico. Se cuenta con un sistema de pozo profundo ubicado a 132 Mts de profundidad y varios reservorios de agua.

La materia prima de la empresa son los esquejes. Esto se maneja con una empresa externa la cual provee de este tipo de servicio a la compañía y se realiza bajo pedido y se maneja según el pedido de cada uno de los clientes para cada festividad. Sin embargo la empresa no corre el riesgo de innovar con respecto al tipo de colores dentro de cada uno los productos, el tamaño de la flor viene en tamaño estándar.

10.3 SUBSISTEMA PSICOSOCIAL

Este Subsistema involucra a los diferentes actores de la empresa y cómo se manejan las relaciones entre cada uno de ellos y los vínculos que nacen de ellos frente a la organización. Aquí se puede observar cuáles son las conductas individuales por parte de cada actor y se detalla cada una de las relaciones humanas y factores socio culturales pertenecientes al grupo humano de la empresa.

Dentro de la empresa se maneja un clima laboral favorable al igual que las relaciones interpersonales, teniendo en cuenta que es un lugar relativamente pequeño, lo favorece el hecho de que la empresa brinda a cada uno de los empleados las herramientas necesarias y adecuadas para el buen desempeño en cada una de las áreas de la compañía incluido el producto final.

Figura 54 - Fuerza laboral Fase Flores Ltda



Fuente: El autor (2011)

A pesar de no realizar constantes integraciones, las personas que conforman la parte operativa manejan buenas relaciones entre sí. Se puede evidenciar buena comunicación entre los colaboradores, en caso de presentarse alguna inconformidad el Departamento de Gestión Humana brinda las herramientas necesarias para darle solución a cualquier problema.

Figura 55 - Operarios Fase Flores Ltda.



Fuente: El autor (2011)

Dentro de la compañía los colaboradores son vistos como seres humanos antes de empleados y se tiene altamente en cuenta su desempeño laboral, dentro de esta cultura organizacional este sistema es bien conocido por todos los colaboradores.

En esta cultura se impulsan a diario valores como el respeto, la solidaridad y la dignidad de cada ser humano. Los conflictos se resuelven básicamente con sistemas de conciliación, si es una falta grave se realiza un primer llamado de

atención, si amerita se procede con una suspensión y en casos extremos se realiza un despido. Dentro de la compañía solo se utilizan contratos a término indefinido tanto para la parte administrativa como para la parte operativa lo cual se convierte en una ventaja para el empleado pensando en su estabilidad, no se manejan contratistas.

En algún momento se utilizó sistemas de compensación por rendimiento y cumplimiento de metas. Dentro de la compañía se maneja un nivel de escolarización primaria en un 75% para la parte operativa, secundaria un 20% sobre todo en la parte de coordinaciones y un 5% profesionales en la parte administrativa. La empresa brinda oportunidades de capacitación con el SENA básicamente en labores de fumigación y fertilización, por otra parte y través de FONDEFASE fondo de empleados se realizan convenios con instituciones no formales para capacitar a los empleados en sistemas.

Figura 56 - Fondo de Empleados FONDEFASE



Fuente: La Empresa, C.I FASEFLORES LTDA. (1997)
Fotografía: El autor (2011)

Para las labores denominadas culturales por la empresa tales como deshierbe, corte, desbotone y encauche no se maneja ningún tipo de capacitación ya que

son tareas de fácil aprendizaje según la empresa. En cuanto a las labores realizadas por los operarios encargados de la caldera, la ARP ofrece constantes capacitaciones en riesgo en alturas, seguridad industrial y utilización de elementos de protección.

10.4 SUBSISTEMA ESTRUCTURAL

Este Subsistema tiene como objetivo el vincular tanto el subsistema tecnológico como el psicosocial. Busca explicar cómo están constituidas las tareas de la organización integrando estructuras formales e informales. Para esto se tienen en cuenta aspectos de la organización y delegación de tareas y funciones. También hace énfasis en hacer descripciones de cada puesto de trabajo seguido también por las reglas con las que se debe manejar y los procedimientos a seguir, lineamientos de autoridad y responsabilidad, sistemas de comunicación y desarrollo del trabajo.

CI FASEFLORES LTDA tiene definidos cada uno de los roles en cada una de las áreas y tiene en claro cuáles son las tareas y deberes de cada puesto con el objetivo de cumplir a cabalidad cada una de las metas propuestas, esto se maneja y debe ser de conocimiento del empleado desde el mismo momento en el cual realiza su ingreso a la compañía.

La empresa no tiene por el momento limitantes que puedan afectar los procesos de producción y sus volúmenes, ya que las instalaciones de la compañía son las adecuadas para llevar a cabo dicho proceso mencionando que la totalidad de las producciones están vendida desde el primer momento.

Los principales clientes de la compañía son los Boqueteros y las C.I, el transporte y en general la logística son brindadas por los clientes directamente, ya que el porcentaje de flores que son exportadas es superior a un 96% por tal razón estas empresas se encargan de todos los cuidados correspondientes con las flores con el objetivo de llegar en perfecto estado al cliente final.

Esta es una empresa familiar y en determinadas ocasiones existen conflictos de interés y las decisiones se toman en conjunto. Dentro de la compañía existe un conducto regular, la toma de decisiones financieras y de mayor relevancia se toman en conjunto y las decisiones con un grado de menor incidencia son tomadas directamente por la gerencia.

Dentro de la organización el Departamento de Gestión Humana está a cargo de Maria Eugenia Acosta profesional en Salud Ocupacional, quien ejecuta acciones en cuanto al proceso de selección de personal dentro de la compañía.

El Departamento de Producción está a cargo de Fidel Sánchez Ingeniero Agrónomo, y quien al mismo tiempo es el Gerente General de la compañía, encargado de realizar la parte estratégica del proceso.

Existe también un Departamento de Mercadeo el cual tiene al frente a Diana Acosta y un Administrador, el señor Carlos Acosta quien al mismo tiempo es el encargado de ejecutar las directrices de producción señaladas por el Gerente General.

Dentro del personal operativo existe un número de personas encargadas de ejecutar las labores de limpieza, y existen labores determinadas en campo para cada uno de los operarios implicados en cada operación. Esto sin lugar a duda muestra que se realiza una correcta distribución de tareas en las diferentes áreas de la empresa.

La empresa encargada de suministrar la materia prima de la compañía, en este caso los esquejes, con los cuales se inicia el proceso de siembra, es SB TALEE DE COLOMBIA, una empresa de origen Italiano fundada en el año de 1962 dedicada a la investigación y desarrollo del Clavel y Mini Clavel y que tiene operaciones en Colombia desde el año 1998.

10.5 SUBSISTEMA GERENCIAL O DE GESTIÓN

Este Subsistema es el encargado de controlar y organizar todos los subsistemas anteriormente mencionados. Éste integra el buen funcionamiento de los mismos y brinda mayor efectividad dentro de la organización funcionando en conjunto.

Los sistemas de administración y los sistemas de toma de decisiones funcionan bajo este parámetro, la responsabilidad, la planificación y el control se ubican dentro de este subsistema.

Figura 57 - ORGANIGRAMA



Fuente: La Empresa, C.I FASEFLORES LTDA. (2011)

El Plan de mejoramiento de la compañía está enfocado en la parte de producción y en buscar alternativas que permitan disminuir las pérdidas, combatir con mayor eficacia las enfermedades que afectan el producto, mejorar

los tiempos en corte, empaque y transporte de la flor, ésto relacionado directamente con el hecho de mejorar en post cosecha la manipulación de la flor con el objetivo de cuidarla, maltratar menos el producto final, no partir las cabezas y cuidar los tallos.

Las metas en la compañía se basan en un plan de ventas de acuerdo a un plan estratégico según las necesidades existentes en el mercado. La productividad dentro de la empresa tiene altas y bajas. Claro está que se puede afirmar que en promedio dentro de los últimos 5 años la organización ha cumplido con las metas establecidas a principio de cada periodo.

Los factores que en un momento determinado afectan el rendimiento en la planta de producción son básicamente los aspectos climáticos tales como heladas y olas de invierno y calor. Por otra parte el desempeño de cada uno de los colaboradores es bueno. El personal a cargo de la Gestión Humana, María Eugenia Acosta, ha permitido mejorar los resultados dentro de la planta de producción en la compañía.

Por otra parte se evidencia la falta de mayor nivel de interacción del personal con cada una de las metas propuestas y el hecho de brindarles la posibilidad de conocer y hacer parte de cada una de ellas. Es de gran importancia brindar al personal espacio suficiente para que los colaboradores puedan entender que proporcional a su trabajo serán los beneficios, no solo para ellos sino también para la compañía misma.

Para la consecución de las metas en la compañía aun no se tiene un sistema de compensación por parte de la empresa hacia los empleados, aún así el personal es consciente de la existencia de varias dificultades a la hora de emplearse en un sector como éste, por tal razón se brindan 100% por alcanzar la metas de la compañía y mantener la empresa como una opción laboral para cada uno de ellos.

Los indicadores de producción para este caso en particular se utilizan dentro de un sistema de medición con el cual se evalúa el desempeño de cada uno de los esquejes, para este ejercicio se tiene en cuenta que cada esqueje produce entre 5 y 6 tallos esto se mide en camas piloto de esta forma se sabe que tan productivo es el esqueje y se compara técnicamente con el proveedor, esto sumado a la densidad de la siembra de cada una de las plantas y se mide en metros cuadrados.

Dentro de las grandes ventajas de este mercado se puede mencionar el hecho de que toda la producción se realiza bajo pedido y esto quiere decir que todo está vendido desde el primer momento de la cosecha.

El mercado frente a los conflictos de nuestro país con Venezuela y Ecuador no se afectó directamente, ya que en primer lugar éstos no son países destinos de las flores que se producen no solo en la compañía sino en todo el país, el único efecto que tiene el mercado de las flores bajo una situación de crisis se ha manifestado con influencia directa de la tasa de cambio.

Con Estados Unidos uno de los principales países destino, se tuvo inconvenientes en la demanda como consecuencia de la recesión sufrida por ese país a mediados del año 2008. Se tuvo otras opciones para comercializar el producto, pero hay que dejar en claro que este es un mercado irremplazable; se buscaron alternativas con países europeos y asiáticos sin llegar a cubrir la misma cantidad que en el mercado original y sin obtener las mismas garantías y los mismos precios, por tal razón se cataloga como una de las grandes crisis afrontada por la empresa.

En el momento la empresa no maneja ningún tipo de publicidad ya que los clientes trabajados son de muchos años de antigüedad, en promedio se manejan entre 7 y 8 clientes entre directos y buqués.

Con respecto al tema de la competencia se afirma que el mercado es muy extenso y muy cordial, pero se debe tener en cuenta que no se enfrasca en una lucha desenfrenada por la consecución de nuevos clientes. La empresa afirma que en medio de las dificultades que se tienen que enfrentar a diario es un mercado de mucha confianza.

10.6 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE KAST Y ROSENZWEIG

Al finalizar la aplicación de este modelo se pudo concluir que la compañía tiene claramente definida la misión, la visión, los objetivos y algunas estrategias de producción, aplicadas en determinados casos para contrarrestar los efectos de la tasa de cambio. Las políticas de calidad varían según cada uno de los clientes y los tipos de pedido, pese a que la empresa mantiene un producto estándar en los colores y la durabilidad de la flor. En términos de corte no se maneja una medida estándar. De lo anterior podemos señalar una baja definición estratégica a nivel internacional, ya que es importante determinar qué nivel de competencia existe en el exterior y establecer que probabilidad puede haber frente a alguna mejor oferta, y según lo establecido por la misma empresa se trabaja con altos estándares de calidad en sus productos, lo que no sería a priori una dificultad a la hora de competir en el mercado internacional.

Si bien es cierto que sus productos son reconocidos por su excelente calidad existen dentro de la compañía algunos procesos dentro de la planta de producción los cuales se podrían mejorar con el objetivo de garantizar menores tiempos de transporte y contrarrestar los efectos de las heladas ya que según lo indagado la empresa no tiene aún el sistema Anti helada que sería el apropiado para disminuir los efectos climatológicos.

Una de las ventajas es el hecho de estar enfocados 100% en un mercado objetivo en este caso particular el del Clavel y Mini Clavel. Como resultado de esto la empresa hoy en día se ha especializado en la producción y

comercialización de estas dos variedades lo que la convierte en una de las más reconocidas dentro del segmento de este mercado.

El clima laboral dentro de la compañía se basa y fundamenta en valores como el respeto, la honestidad y la dignidad, principios básicos en el comportamiento de los colaboradores de la planta.

Es necesario promover e incentivar de alguna forma a los operarios que sean destacados dentro de la operación de la empresa, ya que esto aparte de motivar al personal contribuye al buen clima organizacional dentro de la compañía.

Los procesos de toma de decisiones dentro de la compañía son tomados generalmente por la Gerencia General, las decisiones que tienen algún grado de importancia se evalúan entre los gerentes y se toman en grupo.

Se pudo detectar que el mercado floricultor es un mercado con un alto grado de confianza entre las partes involucradas, ya que en la mayoría de los casos las relaciones se manejan en un marco de amistad y de buenas relaciones interpersonales.

La empresa no busca innovación dentro de los productos que maneja en la actualidad, simplemente se rige bajo altos parámetros de calidad para satisfacer el mercado y a sus clientes. Se debe tener en cuenta que el único escenario en el cual se evidencia un alto grado de innovación dentro del proceso de producción tiene relación con la cascarilla de arroz y su reciclaje, de esta forma se disminuyen costos de más y se realiza un gesto amable con el medio ambiente.

11. ENCUESTA

Dentro de la investigación de este trabajo fue necesario realizar una encuesta personalizada con la cual se pudo conocer la opinión de los entrevistados, de acuerdo con la situación de la compañía, la dinámica utilizada fue directamente con el entrevistado y el tiempo estimado para contestar la encuesta fue de 5 minutos.

La encuesta fue realizada en el municipio de Guasca Departamento de Cundinamarca, dentro de las instalaciones de la empresa CI FASEFLORES S.A entre el 18 y 25 de Febrero de 2011, con personal estratégico, táctico y operativo de la compañía que oscila entre edades de 18 y 65 años.

11.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se relaciona cada uno de los resultados arrojados por la encuesta anteriormente señalada:

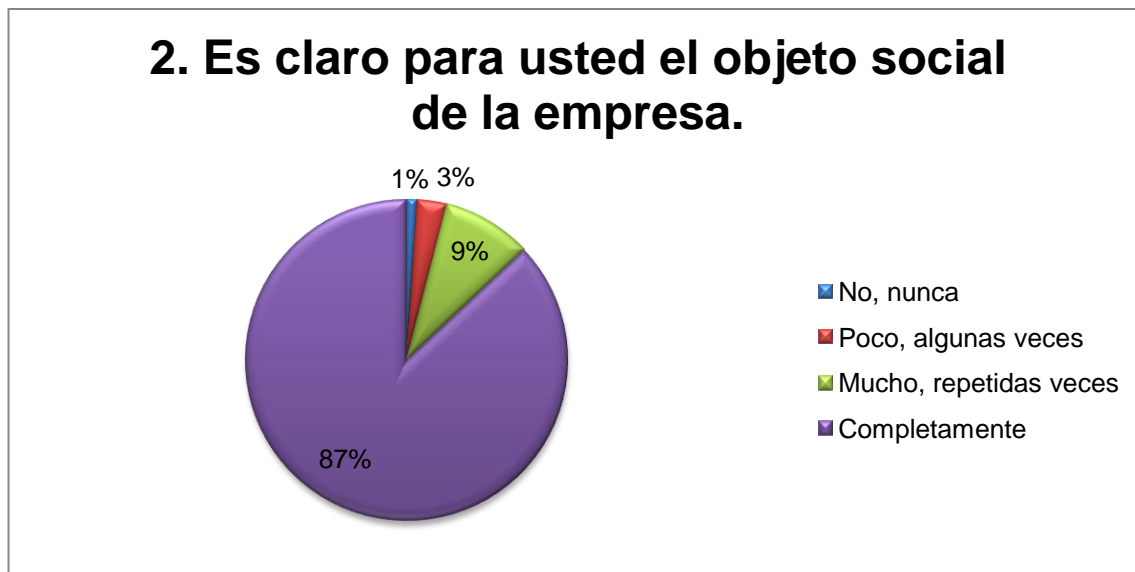
Figura 58 - Pregunta 1 Encuesta



ANÁLISIS:

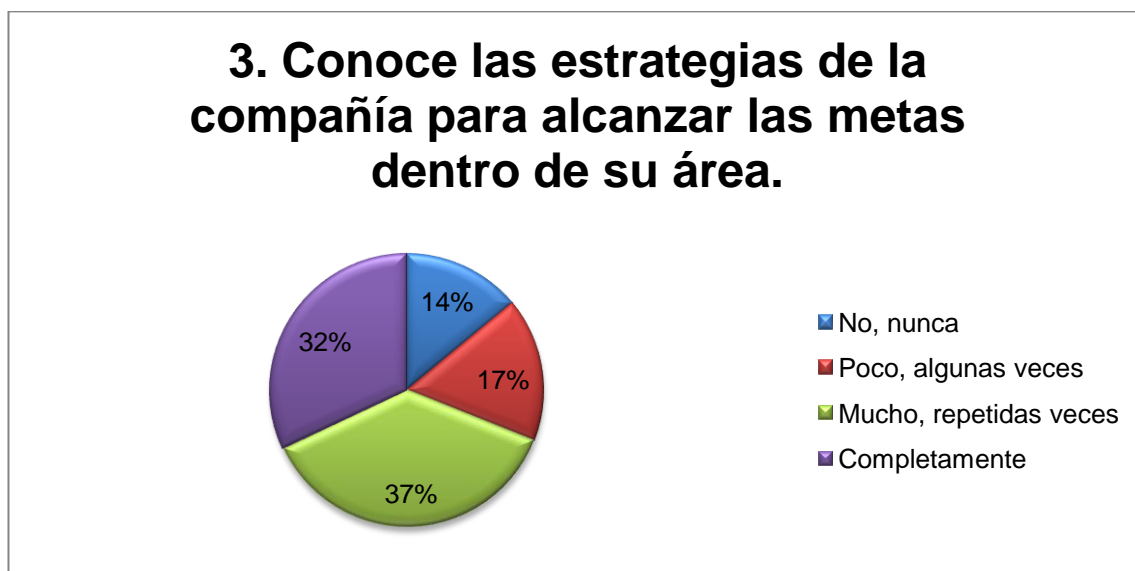
Se evidencia que para la población que hace parte de la compañía es claro la Misión, la Visión y los Valores Corporativos de la empresa, ésto como consecuencia de la implementación en el preciso momento en el cual la persona hace su ingreso a la compañía, también se hacen visibles en lugares en donde la empresa ha dispuesto de estos para ser verificados constantemente.

Figura 59 - Pregunta 2 Encuesta.



ANÁLISIS: Los resultados de la encuesta marcan una tendencia alta frente a la pregunta. Se puede ver que la mayor parte del personal conoce el Objeto Social. Es evidente que el porcentaje restante es personal nuevo que acaba de iniciar en la compañía. Se debe aclarar que el nivel de rotación en la empresa es muy bajo y se mantiene entre un 5 y un 10% del total de la población laboral.

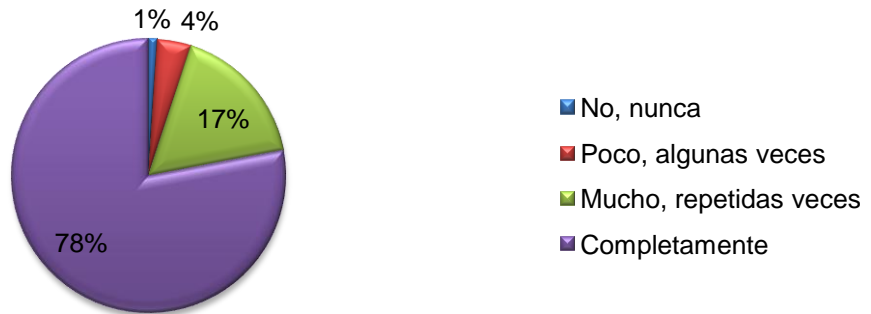
Figura 60 - Pregunta 3 Encuesta



ANÁLISIS: El resultado de la encuesta evidencia que en la mayoría de los casos los empleados tienen en claro cuáles son las estrategias de la compañía, esto se debe a que éstas son emitidas por la Gerencia y llevadas hasta la parte operativa gracias a la previa comunicación de las Coordinaciones en cada área y habla bien de este proceso de comunicación en concreto dentro de la empresa.

Figura 61 - Pregunta 4 Encuesta.

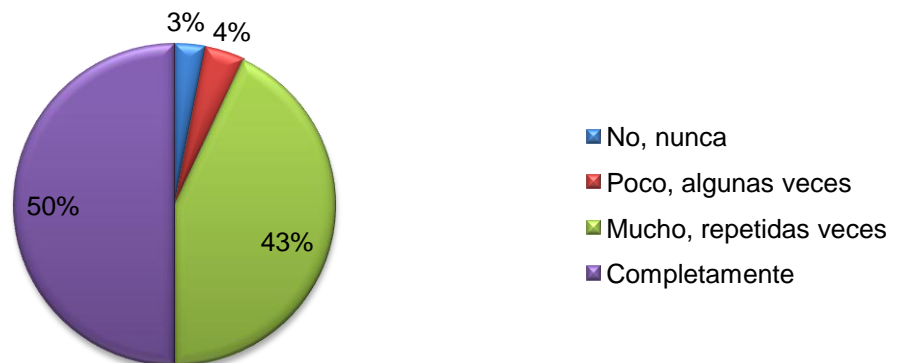
4. Cuenta usted con las herramientas suficientes para alcanzar las metas exigidas por la compañía.



ANÁLISIS: La empresa es consciente de que la fuerza laboral debe tener todas la herramientas necesarias para cumplir con sus objetivos, por tal razón hace un gran esfuerzo para brindarles a los empleados todos los instrumentos en pro de cumplir con las metas propuestas por la empresa.

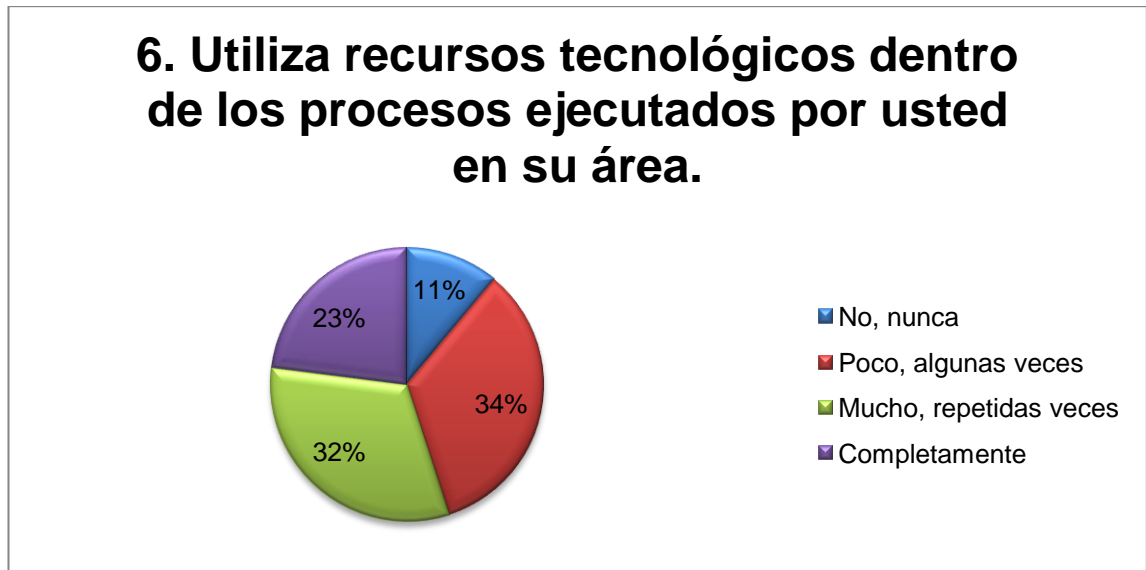
Figura 62 - Pregunta 5 Encuesta

5. Ha hecho parte de capacitaciones brindadas por la compañía.



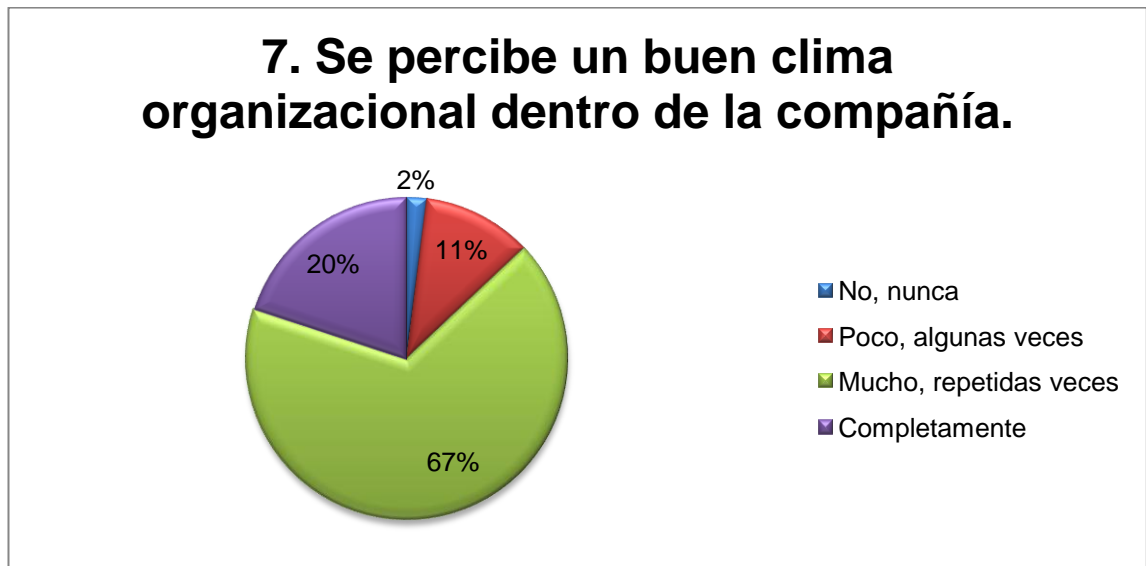
ANÁLISIS: La compañía brinda varias opciones de capacitación no solo para desarrollar las tareas concernientes a la misma, tales como de caldera o de alguna que represente alguna clase de riesgo e involucre a los actores de la ARP, sino también en cursos de computación solicitados por los mismos empleados de la compañía.

Figura 63 - Pregunta 6 Encuesta.



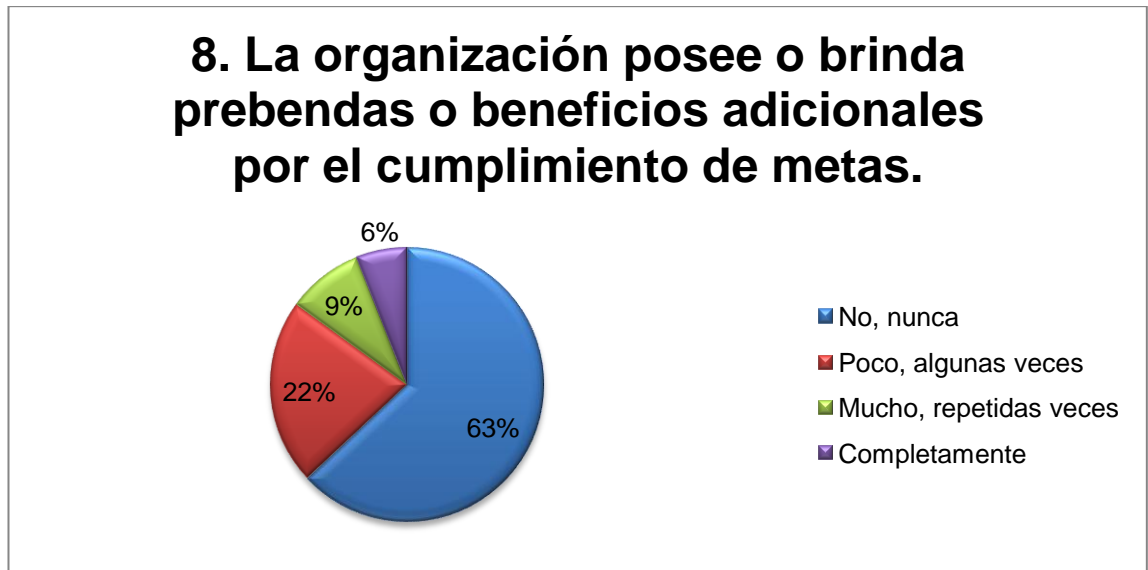
ANÁLISIS: Es importante aclarar que existen tareas dentro de la compañía que exigen tecnología para el desarrollo de las mismas, sin embargo se evidencia cierto grado de división, ya que algunas de las tareas desarrolladas por parte del personal operativo de la compañía como deshierbe o desbotone las cuales no necesitan tal nivel tecnológico.

Figura 64 - Pregunta 7 encuesta



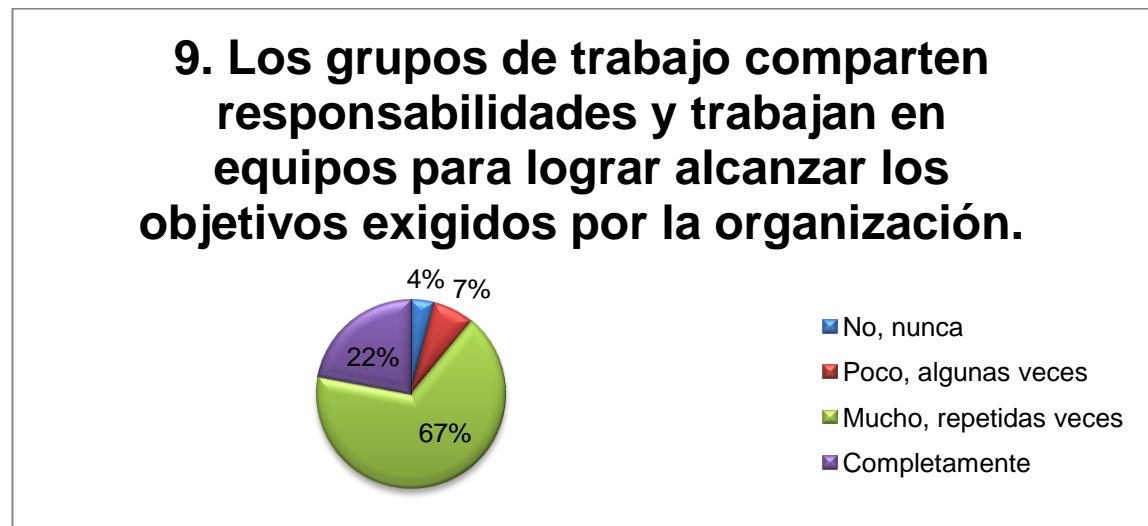
ANÁLISIS: Se puede evidenciar que el clima de la organización es bueno en términos generales, sin embargo se debe mencionar que el 67% de los encuestados calificaron la pregunta en esta opción ya que tuvieron o han tenido algún inconveniente, discusión o problema con algún empleado de la empresa aclarando que el clima es bueno.

Figura 65 - Pregunta 8 Encuesta.



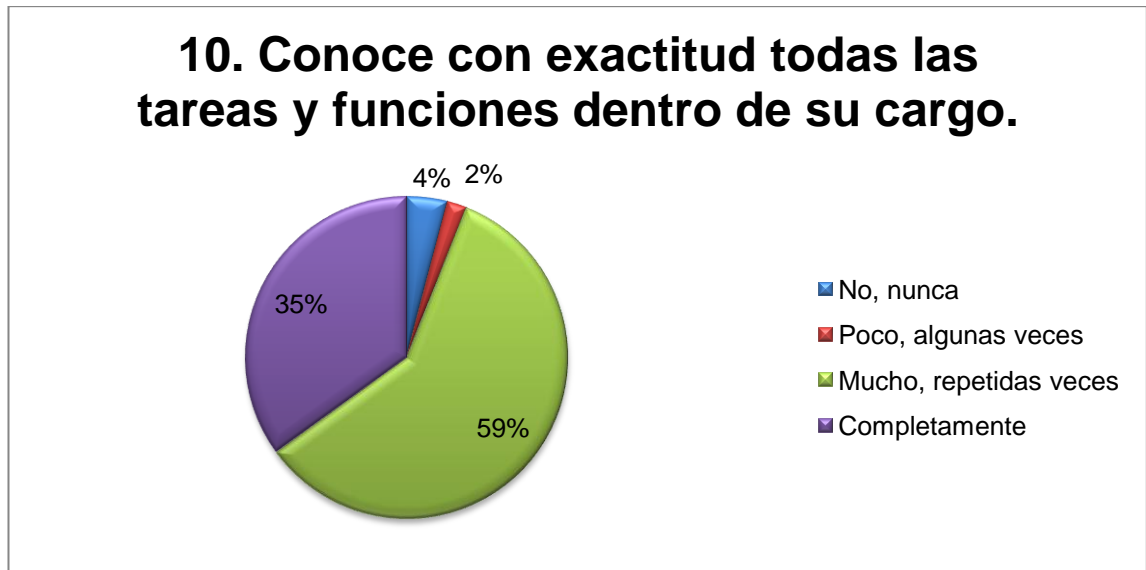
ANÁLISIS: Existe una situación especial dentro de esta pregunta, ya que en un momento determinado la compañía dio algún tipo de ayuda o remuneración adicional por el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa. Sin embargo como consecuencia de los inconvenientes con el tipo de cambio, se tuvo que dejar de lado y no se ha encontrado una situación de estabilidad adecuada para implementar estas prebendas otra vez, mencionando que esta situación genera cierto malestar en la organización.

Figura 66 - Pregunta 9 Encuesta



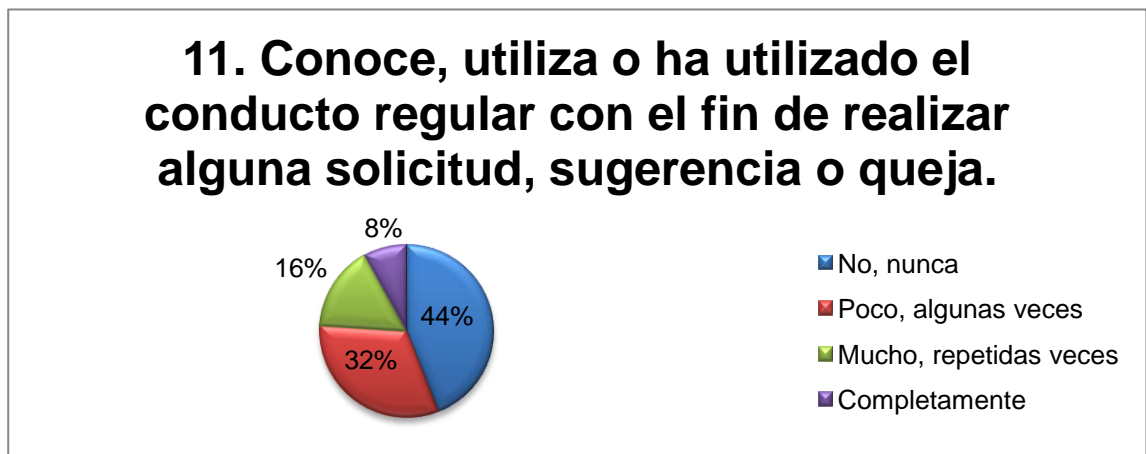
ANÁLISIS: Se evidencia dentro de la compañía gran nivel de asociatividad y respaldo entre las áreas involucradas dentro de los procesos de producción, se debe anotar que estos procesos son en cadena y cada uno de ellos antecede al siguiente, por lo cual el margen de error debe ser mínimo, esto genera altos niveles de conciencia de trabajo en los empleados y contribuye al trabajo en equipo.

Figura 67 - Pregunta 10 Encuesta.



ANÁLISIS: Se debe señalar que el porcentaje más bajo de las personas encuestadas que respondieron a esta pregunta, son empleados con contratos nuevos y que por consiguiente llevan muy poco tiempo dentro de la compañía, y hacen parte del pequeño grupo de personas del nivel de rotación de la empresa, este pequeño grupo del cual hablamos es un grupo joven que oscila entre edades de 18 a 23 años quienes en la mayoría de los casos viajan a la ciudad a buscar otras oportunidades.

Figura 68 - Pregunta 11 Encuesta.



ANÁLISIS: Se evidencia que la gran mayoría de los encuestados no ha utilizado el conducto regular del cual hace referencia la pregunta. Sin embargo esto se puede explicar ya que gran parte de los encuestados tenían desconocimiento total de cuál es el significado de un conducto regular, esto como consecuencia de un organigrama plano que se maneja en la compañía y en donde cualquier inquietud o solicitud se pide en muchos casos directamente.

Figura 69 - Pregunta 12 Encuesta

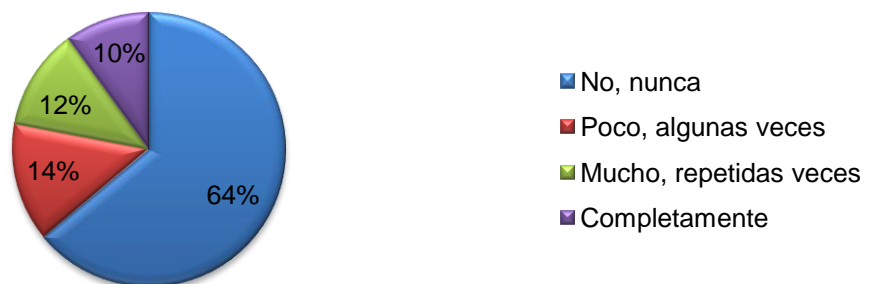
12. Tiene conocimiento de cómo están divididas cada una de las áreas de la organización.



ANÁLISIS: Como se mencionó anteriormente dentro de esta compañía los procesos de producción son consecutivos y dependen uno de los otros, gracias a esto existe conocimiento de las áreas que integran la compañía a nivel de producción. Sin embargo la parte operativa de la compañía desconoce o no tiene en claro qué es o cómo funcionan algunos departamentos de la empresa como logística y mercadeo.

Figura 70 - Pregunta 13 Encuesta

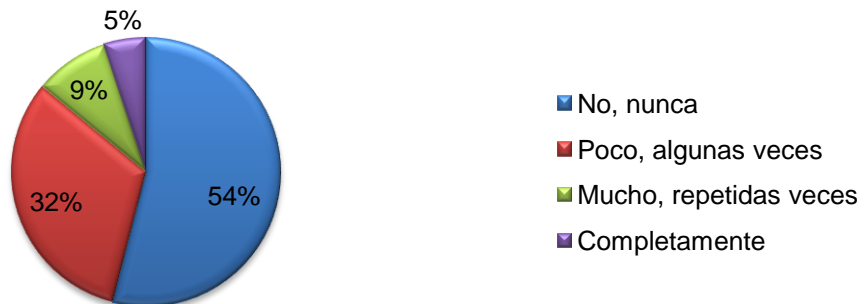
13. Son claros para usted los procesos administrativos dentro de la organización.



ANÁLISIS: Se debe aclarar que la población que tiene conocimiento a cerca de los procesos administrativos de la compañía es en su gran mayoría parte de personal administrativo y de coordinaciones, ya que el porcentaje restante se refiere al personal operativo que es la gran mayoría dentro de la empresa.

Figura 71 - Pregunta 14 Encuesta

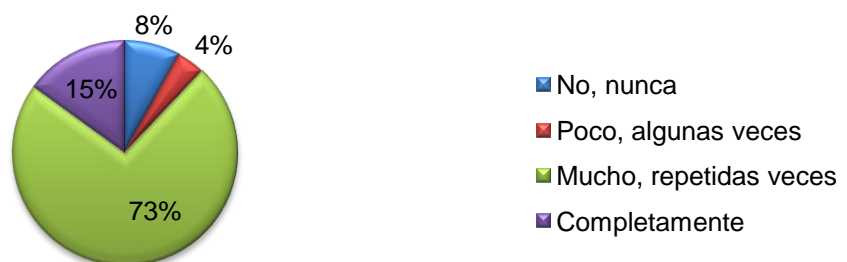
14. Tiene o ha tenido participación en alguno de los procesos de toma de decisiones ya sea para contribuir con su propia experiencia o por aportar con alguna idea.



ANÁLISIS: Se evidencia que las decisiones que se toman en la compañía pertenecen netamente a la parte directiva de la empresa y no se tiene en cuenta la experiencia del personal operativo con más trasegar dentro de la organización.

Figura 72 - Pregunta 15 Encuesta

15. Los procesos de comunicación entre las áreas dentro de la organización fluyen con rapidez y facilidad.



ANÁLISIS: Este tipo de procesos fluyen con facilidad dentro de la compañía, ya que las áreas deben estar en permanente contacto para facilitar no solo los procesos de producción dentro de la empresa, sino también en el caso de realizar algún tipo de solicitud para personal operativo o táctico.

FASE 3

12. RUTA DE MEJORAMIENTO

Posterior a la aplicación y evaluación de los modelos MMGO, KAST Y ROSENZWEIG y la encuesta realizada, se pudo concluir que: El modelo MMGO y los 15 componentes propuestos, la organización se encuentra ubicada en el estadio numero 3, su calificación se ve fuertemente influenciada por dos componentes que se ubican en el cuarto estadio (Responsabilidad Social y Asociatividad), que aumentan sustancialmente el promedio dentro de la evaluación. De otra parte existen 3 componentes que merecen una atención especial, ya que se encuentran dentro del segundo estadio y deben ser considerados dentro de la ruta de mejoramiento, estos son Comunicación e Información, Análisis del Entorno y Cultura Organizacional.

El análisis realizado a través del modelo propuesto por KAST y ROSENZWEIG, se pudo concluir que la empresa y sus empleados tienen absoluto conocimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos. La empresa enfoca gran parte de sus esfuerzos en brindarles a los empleados un nivel importante de confianza con respecto a las dificultades que la compañía debe sortear frente a la tasa de cambio y las climatológicas que en un momento determinado pueden poner en riesgo la situación laboral de cada uno. Se pudo concluir que la empresa brinda todos los elementos y herramientas necesarias para ejercer cada una de las labores exigidas por la misma, de acuerdo a esto se evidencia que la compañía tiene la capacidad para producir productos con gran calidad, también existen algunos procesos que pueden mejorar tales como la mejora en los tiempos de transporte desde cosecha hasta post cosecha y la consolidación de sistemas anti heladas.

12.1 GRADO DE ATENCIÓN SEGÚN EL ANÁLISIS SITUACIONAL

Posterior al análisis situacional se relacionan los componentes a desarrollar para tener en cuenta según el grado de atención que cada uno de estos merece.

A continuación se presentan las convenciones de acuerdo al grado de atención requerido por cada componente según esta convención:

Tabla 16. Relación Grado de Atención

	GRADO DE ATENCION
1	ALTO
2	MEDIO
3	BAJO

Tabla 17. Relación de Componentes Vs Grado de Atención

NOMBRE DEL COMPONENTE	CALIFICACION	UBICACIÓN ESTADIO	GRADO DE ATENCION
ANALISIS DEL ENTORNO	36.11	2	1
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	52.60	3	2
GESTION DE MERCADEO	66.96	3	2
CULTURA ORGANIZACIONAL	44.27	2	1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	63.19	3	2
GESTION DE PRODUCCION	60.58	3	2
GESTION FINANCIERA	60.82	3	2
GESTION HUMANA	70.40	3	2
EXPORTACIONES	59.72	3	2
LOGISTICA	54.63	3	2
ASOCIATIVIDAD	79.03	4	3
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	32.98	2	1
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	56.94	2	2
RESPONSABILIDAD SOCIAL	88.19	4	3

12.2 ESTRUCTURA TIPO DE DIFICULTAD DE ACUERDO A NIVEL

Figura 73 - Estructura Tipo de Dificultad de Acuerdo a Nivel.

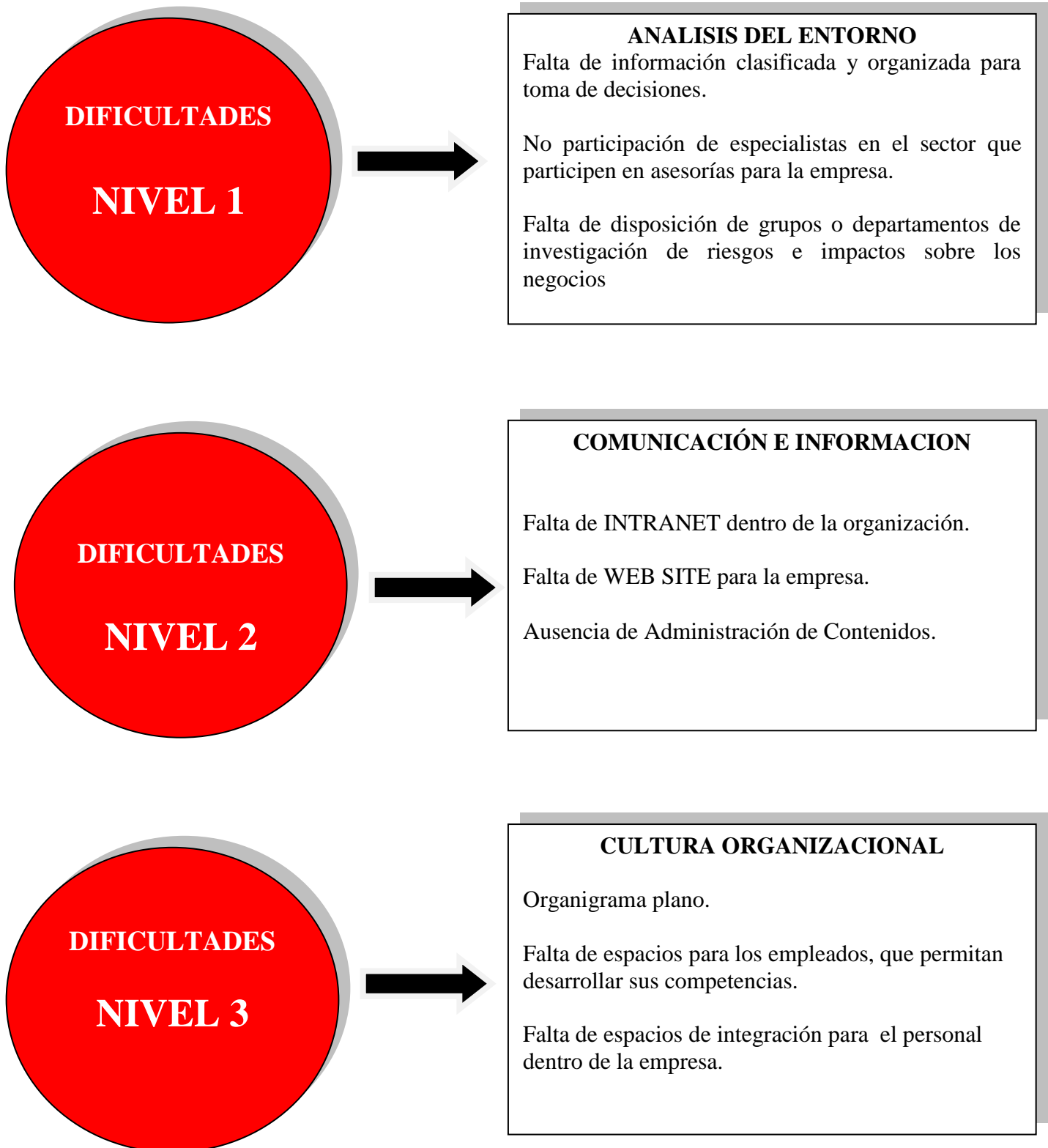


Tabla 18. Componentes de Mayor Atención

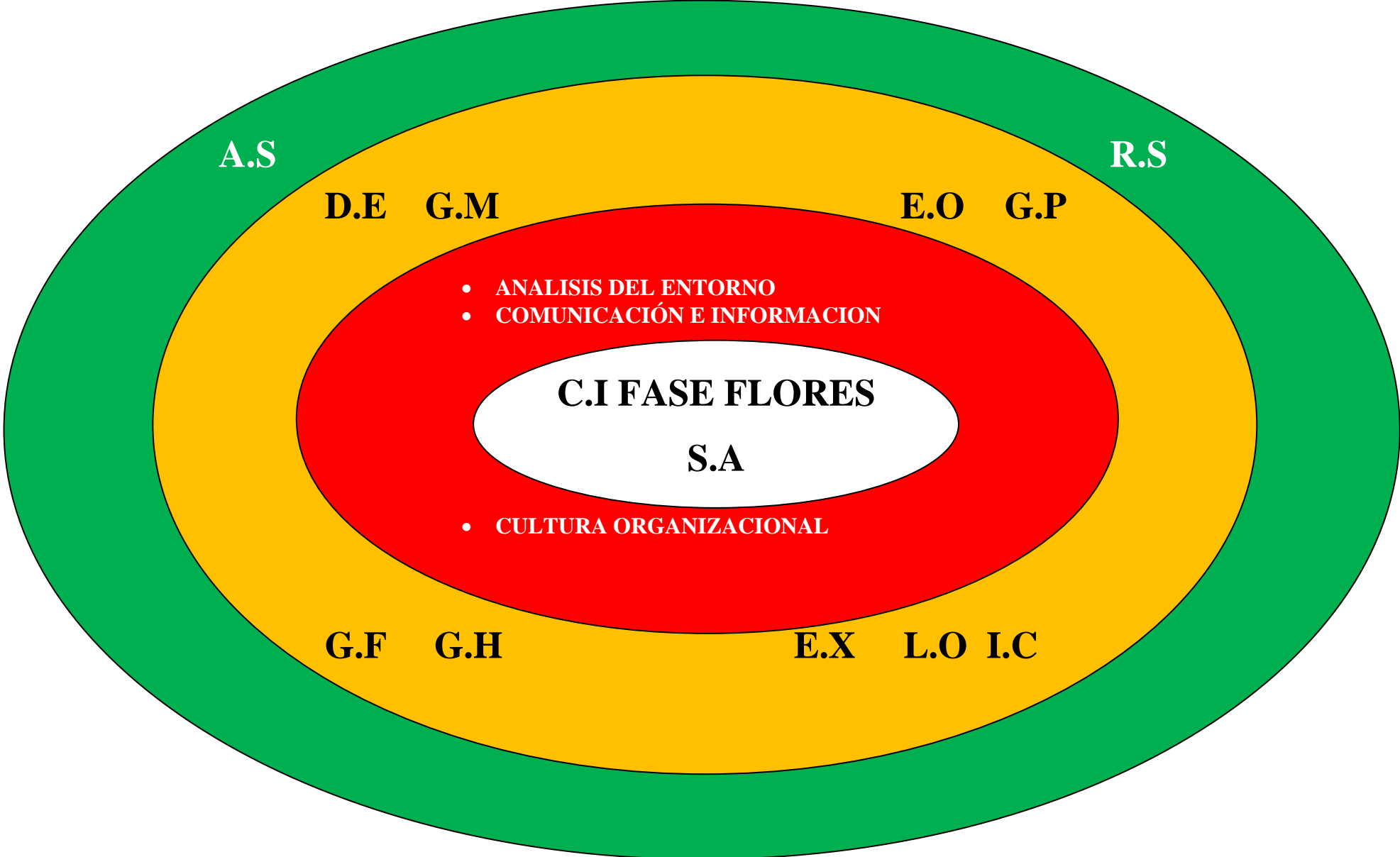
ESTADIO	2	3	4
NIVEL DE ATENCION	1	2	3
COMPONENTES	ANALISIS DEL ENTORNO CULTURA ORGANIZACIONAL COMUICACION E INFORMACION	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO GESTION DE MERCADEO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GESTION DE PRODUCCION GESTION FINANCIERA GESTION HUMANA EXPORTACIONES LOGISTICA INNOVACION Y CONOCIMIENTO	ASOCIATIVIDAD RESPONSABILIDAD SOCIAL

Posterior a la Tabla 19 que encontrará a continuación, se relaciona la Figura 74 “Integración Estratégica Componentes de Riesgo Para la Compañía”, de acuerdo a lo anteriormente mencionado, remítase a las siguientes convenciones para ubicar cada uno de los componentes propuestos posterior al análisis situacional.

Tabla 19. Convención de Componentes para Grafica

COMPONENTE	CONVENCION	NIVELES DE RIESGO
ANALISIS DEL ENTORNO	A.E	ALTO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	D.E	MEDIO
GESTION DE MERCADEO	G.M	MEDIO
CULTURA ORGANIZACIONAL	C.O	ALTO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	E.O	MEDIO
GESTION DE PRODUCCION	G.P	MEDIO
GESTION FINANCIERA	G.F	MEDIO
GESTION HUMANA	G.H	MEDIO
EXPORTACIONES	E.X	MEDIO
LOGISTICA	L.O	MEDIO
ASOCIATIVIDAD	A.S	BAJO
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	C.I	ALTO
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	I.C	MEDIO
RESPONSABILIDAD SOCIAL	R.S	BAJO

Figura 74 - Integración Estratégica Componentes de Riesgo Para la Compañía.



13. RECOMENDACIONES

- Brindar atención inmediata a los componentes con menor calificación dentro del MMGO, estos son Comunicación e Información, Análisis del Entorno, Cultura Organizacional e Innovación y Conocimiento.
- Plantear cambios dentro de la organización respecto al manejo y recolección de la información que se debe tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.
- Clasificar y reorganizar cada uno de los procesos de recolección de la información.
- Involucrar diferentes actores especializados en el sector con capacidad de darle análisis a variables de tipo económico.
- Mejora de los métodos de comunicación virtual con cada uno de los clientes.
- Potencializar la oferta de los productos a través de procesos de fidelización con los clientes antiguos y mayor contacto con los prospectos en potencia.
- Creación de un Manual de Funciones con el cual se pueda definir de mejor manera cada uno de ellos para ser aplicados en todas las áreas componentes de la empresa.
- Impulsar su participación en temas de creación de espacios o eventos que mejoren la cultura organizacional dentro de la compañía.
- Promover espacios y diferentes programas para preparar a los empleados frente al retiro laboral.
- Generar reconocimiento a los líderes naturales y a sus nuevas ideas o aportes para la organización.
- Mayor aporte tecnológico y de innovación a los procesos de producción y a sus productos.
- Tecnificar los procesos de producción como por ejemplo sistema anti heladas para contrarrestar los efectos de los fenómenos climáticos.

- Brindar asesorías dictadas por expertos provenientes de Institutos Tecnológicos y Universidades que permitan crear espacios para desarrollar nuevas ideas y mejorar el rendimiento de los grupos de trabajo.
- Mantener políticas de producción vigentes en cuanto a productos tales como el Clavel y el Mini Clavel, ya que éstos especializa a la organización en los productos mencionados.
- Aumentar espacios que permitan continuar y consolidar el mejoramiento del clima organizacional dentro de la compañía, fundamentados en valores como el respeto y el trabajo en equipo inculcado al personal vinculado no solo en los espacios generados para tal fin, sino también en el diario vivir.
- Generar espacios que permitan motivar las nuevas ideas, los nuevos procesos y a los nuevos líderes con el objetivo de incrementar la participación activa del personal operativo a contribuir con ideas novedosas y mejoras en los procesos de la compañía.
- Mantener el mejoramiento en la calidad de cada uno de los productos producidos, adicionando matices de innovación que permitan diferenciar el producto producido con respecto de la competencia.

14. RUTAS DE MEJORAMIENTO

Con la ruta de mejoramiento se pretende dar alternativas de solución a aquellos componentes que según el sistema de diagnóstico MMGO, y el modelo de KAST y ROSENZWEIG, se ubicaron en el segundo estadio de calificación.

- Componente Análisis del Entorno
- Componente Comunicación e Información
- Componente Cultura Organizacional

14.1 RUTA DE MEJORAMIENTO (1) ANÁLISIS DEL ENTORNO

Tabla 20. Ruta de Mejoramiento (1) Análisis del Entorno

Accion	Responsable	Indicador de Logro	Situacion Actual	Situacion de Mejora
Generar espacios de participación y asesoría con especialistas en el sector político, económico y ambiental.	Gerencia General	Incremento en procesos de investigación, actualización y documentación.	En estos momentos se consultan fuentes de información y se acude a seminarios 3 veces al año con un presupuesto de 2.000.000.	Incremento del 100% en la participación de seminarios, conferencias, talleres, congresos y cursos.

Tabla 21. Implementación Acción 1 Análisis del Entorno

RUTA DE MEJORAMIENTO ANALISIS DEL ENTORNO ACCION 1	
	COSTO DE IMPLEMENTACION INDIVIDUAL POR VARIABLE
VARIABLES	
ASISTENCIA A SEMINARIOS, CONFERENCIAS, TALLERES CONGRESOS Y CURSOS ESPECIALIZADOS EN EL SECTOR.	\$ 2.000.000
TOTAL	\$ 2.000.000

Acción 1: Generar espacios de participación y asesoría con especialistas en el sector, político, económico y ambiental.

Análisis 1: Ésta es una acción que permite incrementar la participación de personal ajeno a la empresa lo cual beneficia la operación de la compañía con diferentes puntos de vista con posiciones objetivas, emitidas por especialistas comprometidos con el desarrollo del sector. Se pretende generar esta acción en el mismo periodo de tiempo manejado en el momento 1 año.

Beneficio de la acción 1 para la empresa

Incremento en los procesos de investigación para la actualización de normas y políticas vigentes para ser aplicadas en la compañía de acuerdo a la normatividad, ésto permitirá que el Gerente y los ejecutivos de la empresa consulten las necesidades y las expectativas de los grupos de interés de la organización periódica y formalmente.

Cómo se recupera la inversión

Esta acción beneficiará a la organización en el campo de la normatividad política, económica y ambiental, ya que al implementar los procesos y normas vigentes se aportará al direccionamiento estratégico de la compañía. Para esta acción el retorno será intelectual con el objetivo de ser aplicado en el campo de la normatividad.

14.2 RUTA DE MEJORAMIENTO (2) COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Tabla 22. Ruta de Mejoramiento (2) Comunicación e Información

Acción	Responsable	Indicador de Logro	Situación Actual	Situación de Mejora
Creación de intranet en la organización.	Departamento de investigación y desarrollo.	Mayor efectividad en los procesos y comunicaciones en la organización.	No existe una red que agilice la comunicación y la información de la empresa, la comunicación actual se realiza a través de Avanteles.	Desarrollo y aplicación de la intranet que agilice en un 100% todos los procesos internos en los que incurre la empresa (Comunicación y Documentación en General)
Consecución pagina WEB.	Departamento de Mercadeo.	Incremento en las ventas y aumento de prospectos potenciales.	En la actualidad la empresa no cuenta con pagina web.	Mayor conocimiento de los productos y servicios, consecución de nuevos prospectos en un 50%, incremento en las ventas.

Tabla 23. Implementación Acción 1 Comunicación e Información

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN		
ACCION 1	Tiempo de Creación	Valor \$
INTRANET	2 Meses	
Servidor		3.000.000
Estudio de Comunicación		1.500.000
Red Alambrica		
Switch		1.500.000
Canaleta x 10 Cms a 400 Mts		500.000
10 Toma Corriente		80.000
10 Tomas de Conexión Cable Red		60.000
10 Cables de Red (Path Cord)		40.000
Gabinete		35.000
Rollo de Cable Coaxial Categoría 3	650.000	
Total		7.365.000

Acción 1: Creación de intranet en la organización.

Análisis 1: Para la primera acción, es importante señalar que ésta no solo beneficiará al personal vinculado a la organización mejorando los tiempos en

las solicitudes y trámites referentes a la empresa, sino también permitirá mejorar los tiempos de comunicación entre las gerencias y el personal administrativo de la organización.

Beneficio de la acción 1 para la empresa.

Mejora para los tiempos de solicitudes y trámites en la compañía. Mejora de las comunicaciones en general para toda la empresa.

Cómo se recupera la inversión.

Se proyectó un flujo de caja inicialmente a un periodo de seis meses, teniendo en cuenta la diferencia entre los egresos y los ingresos correspondientes a la instalación de la INTRANET así como su mantenimiento periódico. Según estudio realizado por el DELPHI GROUP¹⁴, el beneficio obtenido al implementar esta herramienta informática oscila entre el 22 y el 50 por ciento de la inversión anualmente. Para el cálculo del VPN se empleó una tasa de descuento equivalente al 6% E.A que corresponde a la mejor tasa a la cual la compañía podría colocar el capital sin correr el riesgo de invertir en este proyecto. Observando el resultado de la proyección se encontró, que en un periodo de 6 meses no es posible recuperar la inversión, por este motivo se proyectó el modelo a 12, 18 y 24 meses sucesivamente, obteniendo como resultado un VPN positivo para la corrida del modelo a 24 meses.

Se debe mencionar que existen otros beneficios a la hora de la consecución de una INTRANET, entre los cuales se pueden mencionar la optimización de las comunicaciones, también el mejoramiento de los flujos de la información entre la organización y los clientes. La INTRANET aumenta los niveles de eficiencia y la productividad dentro de la empresa y se genera ahorro de tiempo en actividades que no agregan valor.

¹⁴ Extraído de: http://www.innovaportal.com/innovaportal/v/77/1/innova.front/beneficios_de_usar_una_intranet.html
24/01/12 a las 04:23

Tabla 24. Inversión Intranet 1 – 12 Meses

COMUNICACIÓN E INFORMACION	TIEMPO/MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INVERSION INTRANET														
Servidor		\$ 3.000.000												
Estudio de Comunicación		\$ 1.500.000												
Red Alámbrica														
Switc		\$ 1.500.000												
Canaleta x 10 Cms a 400 Mts		\$ 500.000												
10 Toma Corriente		\$ 80.000												
10 Tomas de Conexión Cable Red		\$ 60.000												
10 Cables de Red (Path Cord)		\$ 40.000												
Gabinete		\$ 35.000												
Rollo de Cable Coaxial Categoría 3		\$ 650.000												
Mantenimiento de la aplicación					\$ 600.000			\$ 600.000			\$ 600.000			\$ 600.000
TOTAL MES		\$ 7.365.000			\$ 600.000			\$ 600.000			\$ 600.000			\$ 600.000

Tabla 25. Inversión Intranet 13 – 24 Meses

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
		\$ 660.000			\$ 660.000			\$ 660.000			\$ 660.000
		\$ 660.000			\$ 660.000			\$ 660.000			\$ 660.000

Tabla 26. Indicadores de Margen

Inversión	22.015.000
Rentabilidad sobre inversión	40%
Margen anual	8.806.000
Margen mensual	733.833

Tabla 27. Ingreso Intranet 1 – 12 Meses

COMUNICACIÓN E INFORMACION	TIEMPO(MESES)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS INTRANET														
De acuerdo a estudio realizado por el DELPHI GROUP el (RSI) en promedio es del 40%.			\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833
TOTAL MES		\$0	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833

Tabla 28. Ingreso Intranet 13 – 24 Meses

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833
\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833	\$733.833

Tabla 29. Resumen 0 – 12 Meses

RESUMEN	TIEMPO(MESES)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DIFERENCIA INGRESO VS EGRESO		-\$7.365.000	\$733.833	\$733.833	\$133.833	\$733.833	\$733.833	\$133.833	\$733.833	\$733.833	\$133.833	\$733.833	\$733.833	\$133.833
DIFE INGR.-EGRESO ACUM		-\$7.365.000	-\$6.631.167	-\$5.897.333	-\$5.763.500	-\$5.029.667	-\$4.295.833	-\$4.162.000	-\$3.428.167	-\$2.694.333	-\$2.560.500	-\$1.826.667	-\$1.092.833	-\$959.000

Tabla 30. Resumen 13 – 24 Meses

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
\$ 733.833	\$ 733.833	\$ 73.833	\$ 733.833	\$ 733.833	\$ 73.833	\$ 733.833	\$ 733.833	\$ 73.833	\$ 733.833	\$ 733.833	\$ 73.833
-\$ 225.167	\$ 508.667	\$ 582.500	\$ 1.316.333	\$ 2.050.167	\$ 2.124.000	\$ 2.857.833	\$ 3.591.667	\$ 3.665.500	\$ 4.399.333	\$ 5.133.167	\$ 5.207.000

Tabla 31. Análisis VPN

ANALISIS DEL VPN		
VPN (6MESES)		(\$ 4.418.162)
VPN (9MESES)		(\$ 3.335.086)
VPN (12 MESES)		(\$ 2.426.429)
VPN (18 MESES)		(\$ 1.014.672)
VPN (24 MESES)		\$ 38.802

Tabla 32. Implementación Acción 2 Comunicación e Información

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN		
ACCION 2	Tiempo de creación	Valor \$
PAGINA WEB	2 Meses	
Compra Dominio		
Anual		190.000
Portal Institucional		2.000.000
Proveedor de Hosting		
Anual		230.000
Correo Electrónico		160.000
Administrador de Contenidos (primer mes)		3.000.000
Total		5.580.000

Acción 2: Consecución pagina WEB.

Análisis 2: Esta acción busca incrementar y buscar nuevos prospectos que permitan a la compañía un mejor posicionamiento dentro del mercado de las flores. Se busca medir la influencia de un WEB SITE respecto al número de ventas y nuevos clientes para la empresa. Es importante reconocer que se puede mejorar el mercado para la compañía, estableciendo qué tipo de contacto utiliza el cliente nuevo por primera vez con la empresa, de esta forma se podrá evaluar un resultado tangible en términos de visitas y ventas. La administración de contenidos necesita ser administrada por un Ingeniero de Sistemas vinculado a la organización a través de un contrato a 6 meses por obra y labor realizada con un salario integral de 3 millones de pesos mensual, el cual tendrá como función administrar los contenidos del WEB SITE, el montaje estructural de INTRANET junto al desarrollo del aplicativo para el manejo interno, contacto y manejo de proveedores del servicio encargado de la parte técnica de la empresa y de entregar conocimiento técnico de mantenimiento y operación del WET SITE y de la INTRANET en la organización.

Beneficio de la acción 2 para la empresa.

Incremento significativo de nuevos prospectos para la compañía, posicionamiento en el mercado de las flores, mejoramiento de la imagen de la empresa.

Cómo se recupera la inversión.

De forma similar al ejercicio de recuperación de la inversión de la intranet se diseñó un modelo de flujo de caja para determinar el plazo en el cual el capital invertido en la página web se recupera. Para evaluar el VPN se tuvo en cuenta el mismo criterio de tasa de descuento. De acuerdo a este modelo se comparan los ingresos versus los egresos obtenidos alrededor de este proyecto. Para obtener el rendimiento sobre la inversión inicial en una página web se fundamenta en el número de visitas de las cuales un cierto porcentaje se convertirá en consultas y posteriormente en ventas. Según la fuente

desarrollo de web¹⁵ el Ratio de visitas a ventas es del 0,3%, adicionalmente se proyectó en un 12% el crecimiento en el número de visitas mensuales según la fuente marketing XXI¹⁶. De acuerdo a información suministrada por la empresa un nuevo negocio puede representar en promedio un 10% de las ventas totales al año. Se estableció con el proveedor “EXIS SOFTWARE Y SOLUCIONES” que a partir de la creación de un WEB SITE se reciben aproximadamente 20 visitas correspondientes al primer mes de funcionamiento, en promedio con estos datos se evaluó el VPN para un periodo inicial de seis meses el cual arrojó como resultado un valor negativo, indicando así que un periodo como éste, no es suficiente para recuperar la inversión por este motivo se evaluó el VPN a un periodo de nueve meses obteniendo así un valor positivo que indica que la inversión ha sido recuperada.

Tabla 33. Inversión WEB SITE

COMUNICACIÓN E INFORMACION	TIEMPO/MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INVERSION WEB SITE														
Compra Dominio		\$ 190.000												
Anual														
Portal Institucional		\$ 2.000.000												
Proveedor de Hosting														
Anual		\$ 230.000												
Correo Electronico		\$ 160.000												
Mantenimiento de la aplicación					\$ 1.600.000			1.600.000			1.600.000			1.600.000
Administrador de Contenidos		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL MES		\$ 5.580.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.600.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 1.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 1.600.000

¹⁵ Extraído de <http://www.desarrollodeweb.com.ar/guias/5-promocion-web-y-marketing-9-como-medir-y-analizar-la-rentabilidad-de-un-website> 24/01/12 a las 05:07

¹⁶ Extraído de <http://www.marketing-xxi.com/casos-exito.html> 24/01/12 a las 05:16

Tabla 34. Ingresos WEB SITE

COMUNICACIÓN E INFORMACION	TIEMPO/MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS WEB SITE	Crecimiento/mes													
Numero de visitas mensuales	12%	20	22,40	25,09	28,10	31,47	35,25	39,48	44,21	49,52	55,46	62,12	69,57	77,92
Acumulado visitas		20	42	67	96	127	162	202	246	296	351	413	483	561
Ratio de Visitas a Ventas = $\frac{3}{1000} * 100 = 0,3 \%$		0,060	0,127	0,202	0,287	0,381	0,487	0,605	0,738	0,887	1,053	1,239	1,448	1,682
Ingreso promedio de una venta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$400.000.000	0,00	0,00	0,00
TOTAL		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$400.000.000	\$0	\$0	\$0

Tabla 35. Resumen

RESUMEN	TIEMPO/MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DIFERENCIA INGRESO VS EGRESO		-\$5.580.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$4.600.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$1.600.000	\$0	\$0	\$398.400.000	\$0	\$0	-\$1.600.000
DIF INGR - EGRESO ACUM		-\$5.580.000	-\$8.580.000	-\$11.580.000	-\$16.180.000	-\$19.180.000	-\$22.180.000	-\$23.780.000	-\$23.780.000	-\$23.780.000	\$374.620.000	\$374.620.000	\$374.620.000	\$373.020.000

Tabla 36. Análisis VPN

ANALISIS DEL VPN		
VPN (6MESES)		(\$ 19.517.376,49)
VPN (9MESES)		\$ 224.445.407,06

14.3 RUTA DE MEJORAMIENTO (3) CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 37. Ruta de Mejoramiento (3) Cultura Organizacional

Modificación del organigrama.	Departamento de Recursos Humanos	Disminución de quejas, reclamos y solicitudes a la Gerencia General.	Se cuenta con un organigrama plano dentro de la organización.	Procesos de comunicación ordenados, disminución de quejas y reclamos atendidos por la Gerencia General.
Generar procesos educativos en cada uno de los colaboradores enfatizando el respeto en los conductos regulares.	Departamento de Recursos Humanos	Mayor número de colaboradores conocedores de los conductos regulares.	La gran mayoría de las quejas y reclamos son atendidas directamente por la Gerencia General.	Aumento de colaboradores que acuden a la cadena jerárquica para realizar cualquier solicitud o demanda.

Acción 1: Modificación del Organigrama.

Análisis 1: Es importante, ya que permite incrementar los beneficios organizacionales para la empresa, puede definir claramente los niveles de responsabilidades y niveles autoritarios, efectividad en las cadenas de mando y evitar duplicidades en las funciones. El tiempo estimado es de 1 mes.

Beneficio de la acción 1 para la empresa.

Mejoramiento y estructuración de los canales de comunicación.

Cómo se recupera la inversión.

No representa inversión inicial.

Acción 2: Generar procesos educativos en cada uno de los colaboradores enfatizando el respeto en los conductos regulares.

Análisis 2: Establecer acciones en donde la compañía evalúe la organización con respecto a los canales de comunicación permitirá que el proceso educativo para los colaboradores sea favorable en la organización. Esta

acción generará mayor orden en cuanto a canales de comunicación internos se refiere, acción estimada a realizarse en 1 mes.

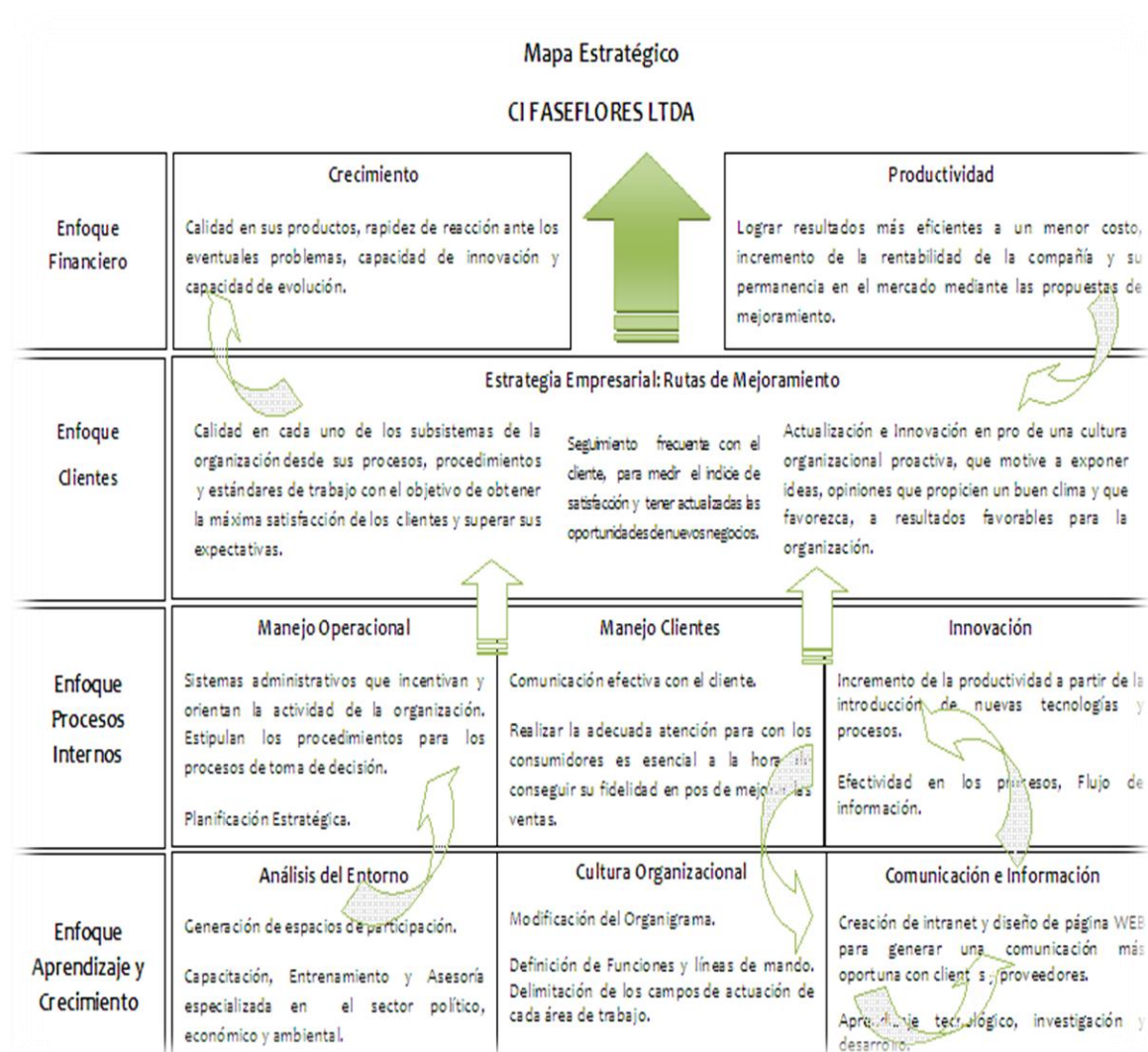
Beneficio de la acción 2 para la empresa.

Mejora en los tiempos de comunicación al interior de la empresa y permite contar con colaboradores capacitados.

Cómo se recupera la inversión.

La acción no representa inversión inicial para la compañía.

Tabla 38. Tabla Generalidades Rutas de Mejoramiento



15. PERFIL FINANCIERO

Tabla 39. Perfil Financiero

PERFIL FINANCIERO				
Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2.007 -2.008 -2.009 - 2.010) - Datos en miles de pesos				
	2007	2008	2009	2010
VENTAS	4.087.645	4.091.540	3.799.389	3.979.971
Costo de ventas	3.003.744	2.773.972	2.414.047	2.696.035
Utilidad bruta	1.083.901	1.317.568	1.385.342	1.283.936
Gastos administrativos	674.963	673.416	635.940	504.914
Gastos de ventas	398.638	398.173	334.292	517.655
Utilidad operacional	10.300	245.979	415.110	261.367
Gastos financieros	190.506	107.449	202.431	122.478
Impuesto de renta	49.529	25.355	37.472	31.000
ACTIVOS TOTALES	2.783.494	2.589.565	2.800.281	3.312.792
Capital de trabajo neto	420.466,0	743.544,0	614.331,0	590.687,0
- Inventarios	472.666	376.381	808.930	990.422
- Cuentas por cobrar – clientes	1.239.167	1.057.004	986.858	1.304.100
- Proveedores	675.531	429.159	349.576	261.632
- Otros pasivos Ctes operacionales	672.373,0	440.383,0	863.280,0	1.552.481,0
Activos fijos netos	387.902	383.592	331.554	307.023
Otros activos	627.222	592.887	641.540	600.969
Pasivos de largo plazo	76.705	105.484	71.998	45.941
Endeudamiento fciero L.P	299.012	159.245	116.591	-
Patrimonio	1.059.873	1.455.294	1.398.836	1.452.738
Otra información				
Pago de dividendos	NO	NO	NO	NO
Gasto depreciación (pyg)	35.619	50.489	38.968	31.784
Gasto amortización (pyg)	92.993	129.627	263.786	129.875
indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	26,5%	32,2%	36,5%	32,3%
Margen operacional	0,3%	6,0%	10,9%	6,6%
Margen Ebitda	3,4%	10,4%	18,9%	10,6%
ROE	-21,7%	7,8%	12,5%	7,4%
ROA – Uop	0,4%	9,5%	14,8%	7,9%
ROA - Ebitda)	5,0%	16,5%	25,6%	12,8%
Fto requerido de Kw	363.929,0	563.843,0	582.932,0	480.409,0
Nivel solvencia C.P.	56.537,0	179.701,0	31.399,0	110.278,0

16. ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 40. Análisis de Liquidez

ANÁLISIS DE LIQUIDEZ				
Las razones de liquidez son las que miden la capacidad de las empresas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.				
AÑO DE REFERENCIA	2010	2009	2008	2007
ACTIVO CORRIENTE	2.404.800	1.827.187	1.613.086	1.768.370
PASIVO CORRIENTE	1.814.113	1.212.856	869.542	1.347.904
RAZON CORRIENTE	1,33	1,51	1,86	1,31
ACTIVO CORRIENTE	2.404.800	1.827.187	1.613.086	1.768.370
INVENTARIOS	990.422	808.930	376.381	472.666
TOTAL	1.414.378	1.018.257	1.236.705	1.295.704
PASIVO CORRIENTE	1.814.113	1.212.856	869.542	1.347.904
PRUEBA ACIDA (VECES)	0,78	0,84	1,42	0,96
ACTIVO CORRIENTE	2.404.800	1.827.187	1.613.086	1.768.370
PASIVO CORRIENTE	1.814.113	1.212.856	869.542	1.347.904
CAPITAL NETO DE TRABAJO	590.687	614.331	743.544	420.466

Tabla 41. Análisis de Rentabilidad

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD				
Son razones que relacionan las utilidades de las empresas, con las ventas y la inversión.				
AÑO DE REFERENCIA	2010	2009	2008	2007
UTILIDAD BRUTA	1.283.936	1.385.342	1.317.568	1.083.901
VENTAS NETAS	3.979.971	3.799.389	4.091.540	4.087.645
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD (%)	32,3%	36,5%	32,2%	26,5%
UTILIDAD OPERACIONAL	99.708	112.356	65.863	-118.312
VENTAS NETAS	3.979.971	3.799.389	4.091.540	4.087.645
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD (%)	2,51%	2,96%	1,61%	-2,89%
UTILIDAD NETA	53.903	35.922	251.346	86.245
VENTAS NETAS	3.979.971	3.799.389	4.091.540	4.087.645
MARGEN NETO DE UTILIDAD (%)	1,35%	0,95%	6,14%	2,11%
Rentabilidad en relación a la inversión.				
UTILIDAD NETA	53.903	35.922	251.346	86.245
CAPITAL DE LOS SOCIOS	800.000	800.000	800.000	200.000
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (%)	6,74%	4,49%	31,42%	43,12%
UTILIDAD NETA	53.903	35.922	251.346	86.245
ACTIVO	3.312.792	2.800.281	2.589.565	2.783.494
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (%)	1,63%	1,28%	9,71%	3,10%
UTILIDAD NETA	53.903	35.922	251.346	86.245
PATRIMONIO	1.452.738	1.398.836	1.455.294	1.059.873
RESULTADO SOBRE EL PATRIMONIO (%)	3,71%	2,57%	17,27%	8,14%
UTILIDAD OPERACIONAL	99.708	112.356	65.863	-118.312
ACTIVO	3.312.792	2.800.281	2.589.565	2.783.494
RESULTADO SOBRE ACTIVO (%)	3,01%	4,01%	2,54%	-4,25%

Tabla 42. Análisis de Endeudamiento

ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO				
Razones que permiten conocer el grado en que la empresa es financiada con deuda.				
AÑO DE REFERENCIA	2010	2009	2008	2007
UTILIDAD OPERACIONAL	99.708	112.356	65.863	-118.312
INTERESES	131.487	219.289	109.041	194.520
COBERTURA DE INTERESES	0,76	0,51	0,60	-0,61
PASIVO	1.860.054	1.401.445	1.134.271	1.723.621
ACTIVO	3.312.792	2.800.281	2.589.565	2.783.494
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (%)	56,15%	50,05%	43,80%	61,92%
PASIVO CORRIENTE	1.814.113	1.212.856	869.542	1.347.904
PASIVO TOTAL	1.860.054	1.401.445	1.134.271	1.723.621
CONCENTRACION PASIVO A CORTO PLAZO (%)	97,53%	86,54%	76,66%	78,20%
PASIVO TOTAL	1.860.054	1.401.445	1.134.271	1.723.621
PATRIMONIO	1.452.738	1.398.836	1.455.294	1.059.873
LEVERAGE TOTAL (VECES)	128,04%	100,19%	77,94%	162,63%

Tabla 43. Análisis de Actividad

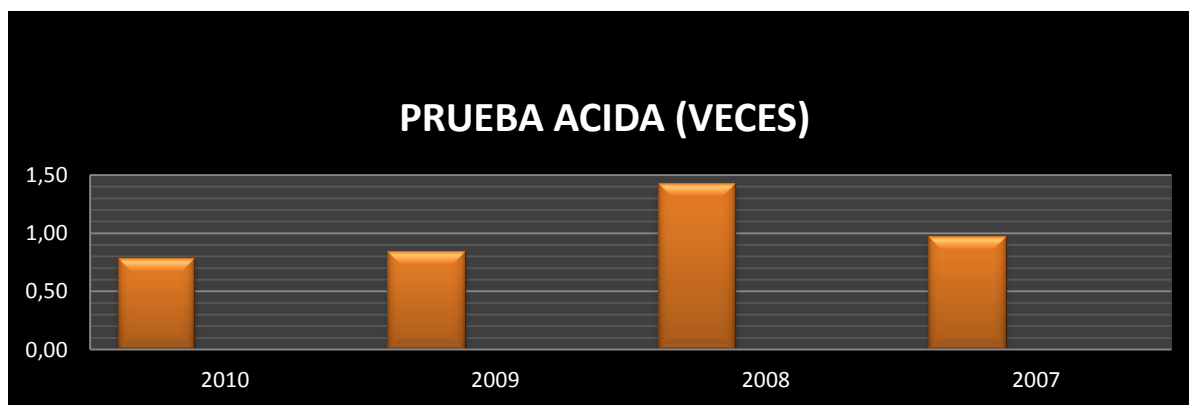
ANALISIS DE ACTIVIDAD				
Miden la eficiencia de las empresas en cuanto al uso de sus activos.				
AÑO DE REFERENCIA	2010	2009	2008	2007
VENTAS NETAS	3.979.971	3.799.389	4.091.540	4.087.645
CXC	1.304.100	986.858	1.057.004	1.239.167
ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR (VECES)	3,05	3,85	3,87	3,30
DIAS DEL AÑO	365	365	365	365
ROTACION CXC	3,05	3,85	3,87	3,30
ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR (DIAS)	119,60	94,81	94,29	110,65
VENTAS NETAS	3.979.971	3.799.389	4.091.540	4.087.645
CXP	931.947	580.447	74.479	92.900
ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR PAGAR (VECES)	4,27	6,55	54,94	44,00
DIAS DEL AÑO	365	365	365	365
ROTACION CXP	4,27	6,55	54,94	44,00
ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR PAGAR (DIAS)	85,47	55,76	6,64	8,30
COSTO DE VENTAS	2.696.035	2.414.047	2.773.972	3.003.744
INVENTARIOS	990.422	808.930	376.381	472.666
ACTIVIDAD DE INVENTARIOS (VECES)	2,72	2,98	7,37	6,35
DIAS DEL AÑO	365	365	365	365
ROTACION DE INVENTARIO	2,72	2,98	7,37	6,35
ACTIVIDAD DE INVENTARIO (DIAS)	134,09	122,31	49,52	57,44
VENTAS NETAS	3.979.971	3.799.389	4.091.540	4.087.645
TOTAL ACTIVO	3.312.792	2.800.281	2.589.565	2.783.494
ROTACION TOTAL ACTIVO (VECES)	1,20	1,36	1,58	1,47
ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR (DIAS)	119,60	94,81	94,29	110,65
ACTIVIDAD DE INVENTARIO (DIAS)	134,09	122,31	49,52	57,44
ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR PAGAR (DIAS)	85,47	55,76	6,64	8,30
CICLO DE EFECTIVO (DIAS)	168,22	161,35	137,17	159,79
CAPITAL DE TRABAJO	590.687	614.331	743.544	420.466
VENTAS NETAS	3.979.971	3.799.389	4.091.540	4.087.645
CAPITAL DE TRABAJO (\$)	0,15	0,16	0,18	0,10
ACTIVO	3.312.792	2.800.281	2.589.565	2.783.494
VENTAS NETAS	3.979.971	3.799.389	4.091.540	4.087.645
ROTACION DE LOS ACTIVOS (VECES)	0,83	0,74	0,63	0,68

Figura 75 - RAZON CORRIENTE



ANÁLISIS: Este indicador permite medir la capacidad de la compañía para cubrir las deudas con activo corriente, por esta razón entre mayor sea el resultado, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas; encontramos que FASEFLORES LTDA, para el año 2007 presentó 1,31 pesos para cubrir cada peso presentado como deuda, para el año 2008 en donde presentó el mejor indicador para los 4 periodos evaluados, por cada peso de deuda presentaba 1,86 para respaldar la deuda, a pesar de alcanzar el punto más alto en 2008 se puede apreciar un fenómeno de acuerdo a lo mostrado en los 2 años posteriores en donde la razón corriente cayó en 2009 a 1,51 pesos y en 2010 a 1,33, como consecuencia del incremento desproporcionado del pasivo corriente consecutivamente en 2009 y 2010.

Figura 76 - PRUEBA ACIDA (VECES)



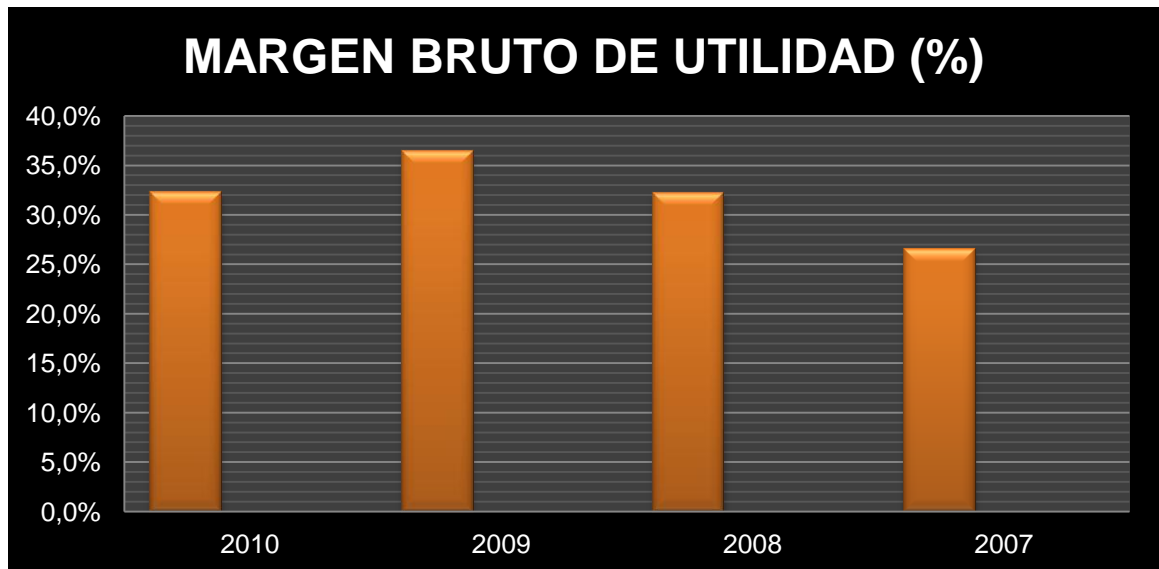
ANÁLISIS: Con este indicador podemos medir la capacidad de la organización para cubrir la deuda corriente, con el activo corriente más líquido (disponible); es por esto que entre mayor sea el resultado, mayor capacidad de cubrimiento. Dentro de la compañía se pudo constatar que solo para el año 2008 el resultado del indicador fue positivo equivalente al 1,42 cifra acompañada por indicadores negativos 0,96, 0,84, y 0,78 para 2007, 2009 y 2010 respectivamente lo cual no constituye garantía para los acreedores en caso de tomar como referencia el último año evaluado, esto es consecuencia de un alto volumen en inventarios y un incremento superior al 25% del pasivo corriente entre 2009 y 2010. ...Véase página 152...

Figura 77 - CAPITAL NETO DE TRABAJO



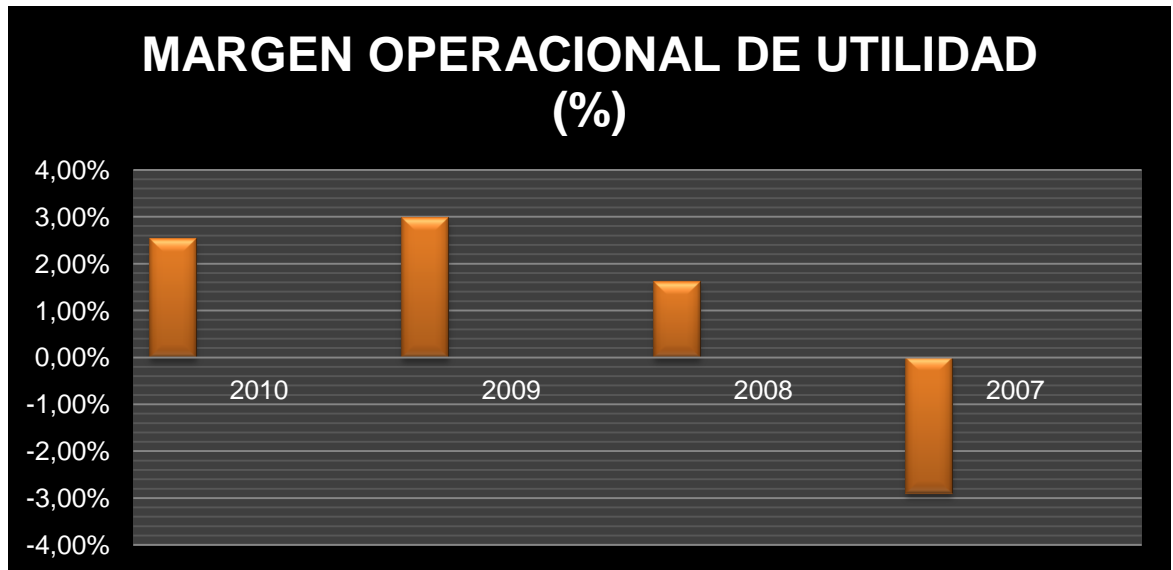
ANÁLISIS: Con este indicador podemos medir la relación entre el activo y el pasivo de corto plazo, evidencia el excedente del activo con el que cuentan las empresas para cubrir las deudas a corto plazo; C.I FASEFLORES LTDA, es una empresa estable y líquida, por lo tanto se puede observar que el año 2008 demuestra que fue un año en el cual se tuvo buen margen para cubrir las deudas a corto plazo.

Figura 78 - MARGEN BRUTO DE UTILIDAD (%)



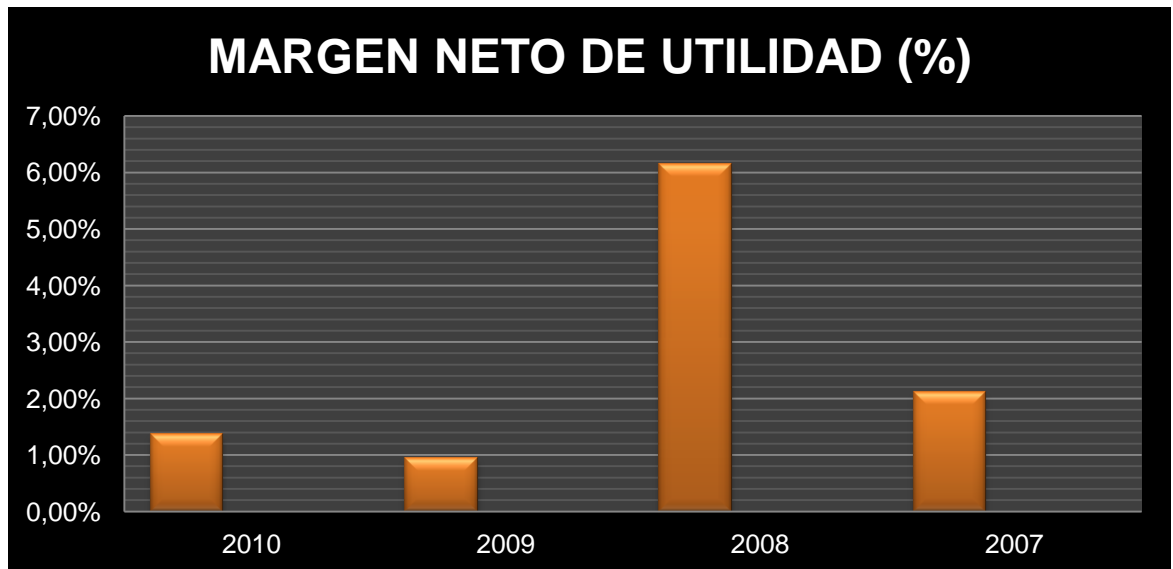
ANÁLISIS: Este indicador nos muestra la relación que existe entre (ventas netas- el costo de ventas) / en las ventas netas; con esto podemos decir que la utilidad bruta de la empresa respecto a las ventas entre mayor sea este indicador se indica que la empresa tiene mayor efectividad para elaborar y vender los productos por arriba del costo; de acuerdo a lo anterior encontramos que este indicador fue más eficiente el año 2009 el cual presentó un mejor porcentaje al final del periodo.

Figura 79 - MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD (%)



ANÁLISIS: Con este indicador podemos observar cuál es la relación que existe entre la utilidad operacional y las ventas netas; de acuerdo a esto entre mayor sea el indicador, evidencia que la empresa es más efectiva para elaborar y vender los productos por arriba del costo superando los gastos operacionales. En este indicador la empresa C.I FASEFLORES LTDA, mostró mayor eficiencia en el año 2009 en el cual estuvo por el 3%.

Figura 80 - MARGEN NETO DE UTILIDAD (%)



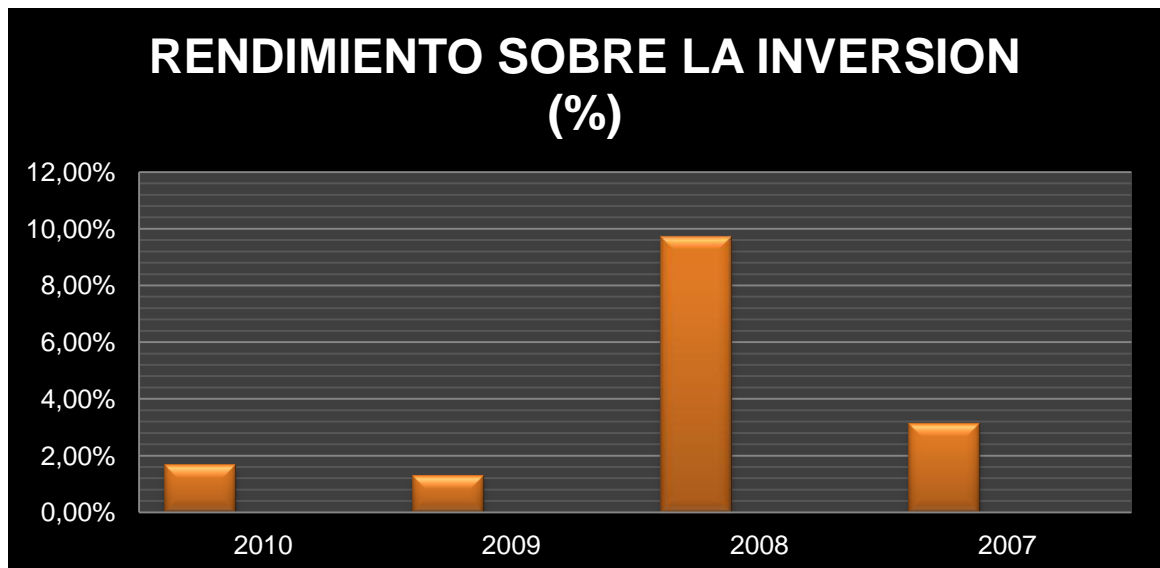
ANÁLISIS: Este indicador nos muestra la rentabilidad de las ventas y nos indica el valor que obtiene la empresa después de impuestos. En este caso C.I FASEFLORES LTDA recoge entre 1 y 6 pesos que recibe como utilidad siendo claro en que el año 2008 marca una pauta superando los demás años en más de un 400% como consecuencia de que la utilidad neta fue la más alta presentada a lo largo de los 4 periodos en la misma proporción de las ventas netas.

Figura 81 - RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (%)



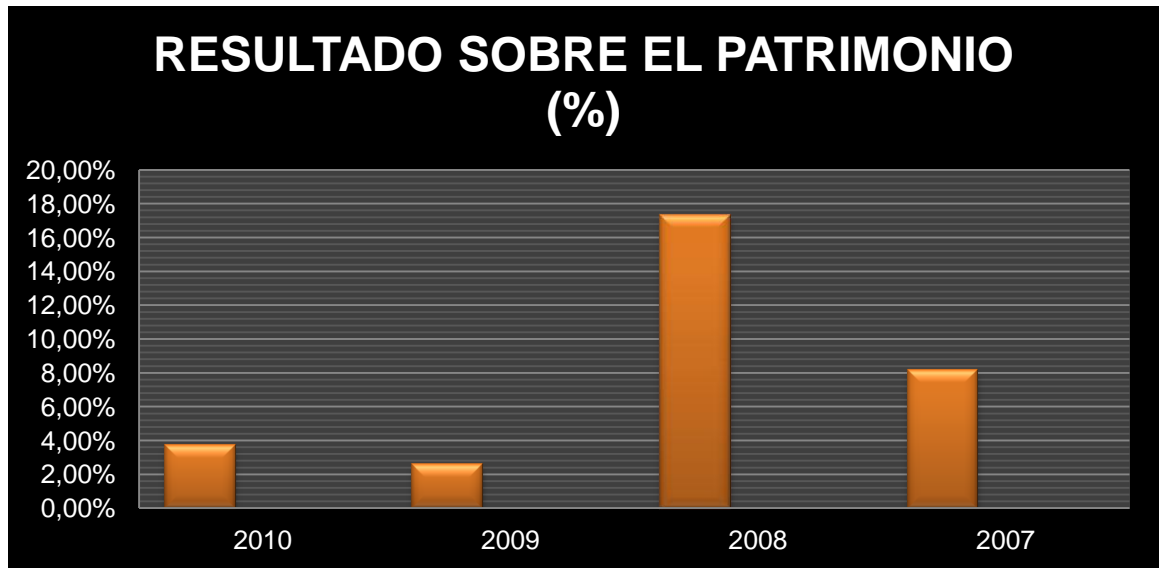
ANÁLISIS: Con este indicador podemos hacer un paralelo entre las utilidades con el capital que se invierte en la empresa. Por lo anterior esto nos indica el poder productivo de acuerdo al valor de la inversión de los accionistas. El alto rendimiento en cuanto a capital muestra la aceptación de grandes opciones de inversión por parte de la compañía y la administración controlada del gasto. Se destaca el año 2007 ya que la inversión por parte de los accionistas fue 4 veces inferior a la de los años comparados restantes.

Figura 82 - RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (%)



ANÁLISIS: Este indicador nos muestra que entre más alto será mejor, ya que relaciona el rendimiento de la empresa sobre el activo; en este caso la organización registra mejores indicadores en el periodo del 2008, y un buen resultado para 2007.

Figura 83 - RESULTADO SOBRE EL PATRIMONIO (%)



ANÁLISIS: Para este indicador se debe tener en cuenta que entre mayor sea el resultado del análisis es mejor, ya que demuestra el rendimiento de la organización sobre el patrimonio; en este caso se evidencian mejores indicadores en el año 2008 seguido por el periodo de 2007.

Figura 84 - RESULTADO SOBRE EL ACTIVO (%)



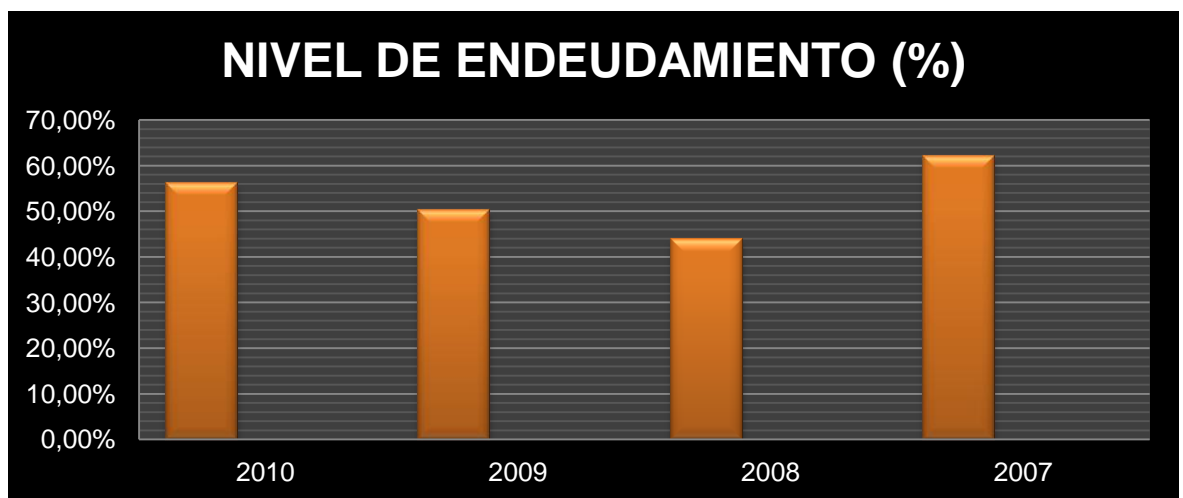
ANÁLISIS: Este indicador nos muestra la relación de utilidad operacional respecto al total del activo, señala el porcentaje en el cual las utilidades superan los activos, en este indicador financiero el periodo del 2009 fue el más efectivo ya que se recibió mayor utilidad frente a los periodos restantes.

Figura 85 - COBERTURA DE INTERESES



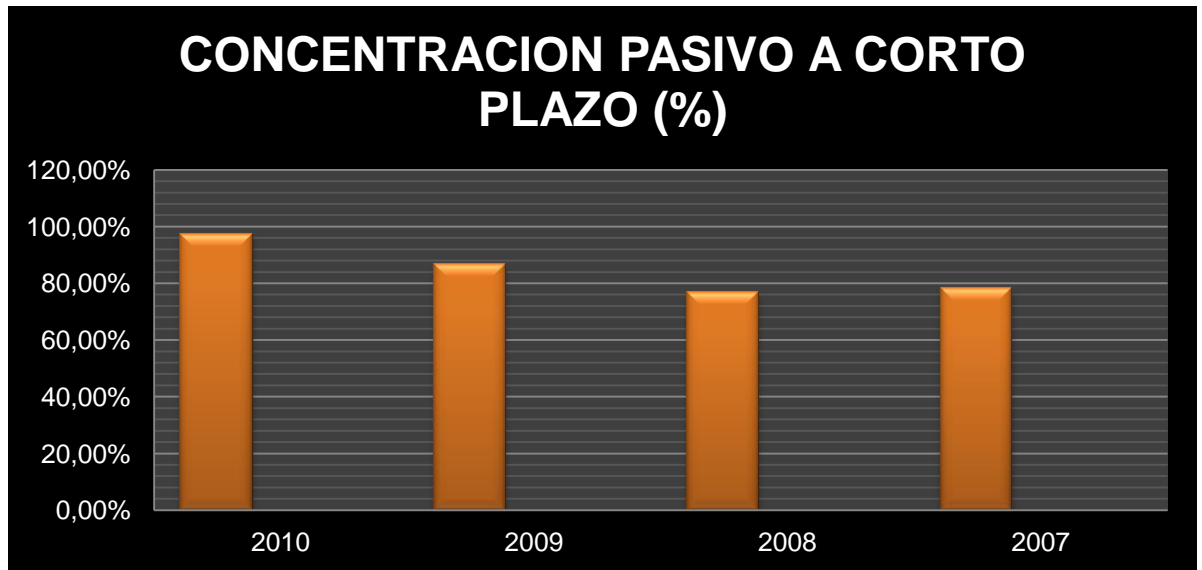
ANÁLISIS: Bajo este indicador podemos medir la relación de la utilidad operacional sobre los intereses, muestra la cantidad de intereses reflejados en la utilidad operacional, es decir, la empresa tiene menos intereses expresados en la utilidad operacional para el año 2007, por lo tanto es una situación mejor, porque cancela menos por este parámetro y se referencia el año 2010 en donde los intereses fueron los más altos en los últimos 4 periodos.

Figura 86 - NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (%)



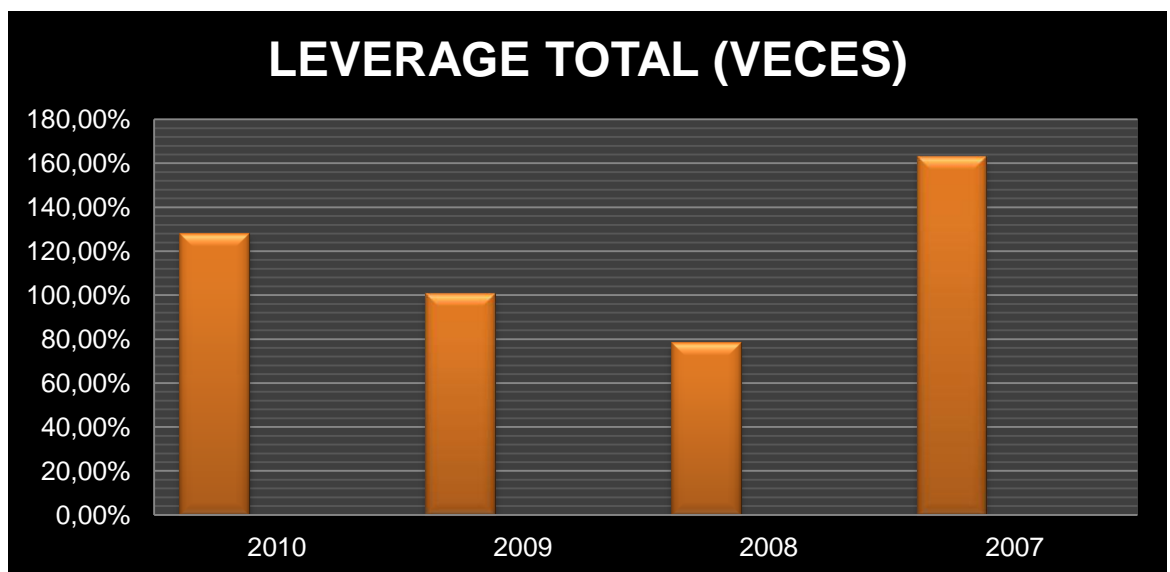
ANÁLISIS: Se evidencia con este indicador la importancia del financiamiento de deuda de la empresa al revelar el porcentaje de activos de la empresa mantenidos mediante financiamiento con deuda; para tal efecto en el año 2007 se mostró un 62% de los activos que fueron financiados con deuda, de esta forma mostrándose como un año con gran influencia de financiamiento, mientras en el año 2008 hubo necesidad de financiar con el 44% con deuda y el porcentaje de diferencia es del 38% y el 56% entre los años 2007 y 2008 respectivamente, que proviene del capital de los accionistas. Siendo el mejor periodo mostrado para la empresa el año 2007 ya que es el año de mejor equilibrio para la deuda y en donde menos se compromete el capital de los accionistas.

Figura 87 - CONCENTRACION PASIVO A CORTO PLAZO (%)



ANÁLISIS: Con este indicador podemos establecer la relevancia de la deuda a corto plazo y la deuda total, evidencia que entre más baja sea ésta es mejor, por tal razón en el año 2008 se encontró el mejor periodo para este indicador, ya que el año 2010 mantuvo un resultado muy elevado.

Figura 88 - LEVERAGE TOTAL (VECES)



ANÁLISIS: Este indicador nos muestra que los acreedores en el año 2007 proporcionaron 163 pesos de financiamiento por un peso de los accionistas en C.I FASEFLORES LTDA, mientras que en 2008 solo se brindaron 78 pesos registrando un mejor resultado.

Figura 89 - ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR (VECES)



ANÁLISIS: Este indicador nos muestra el número de veces que se han transformado las CXC durante el año, cuanto más alta sea esta, menor será el tiempo entre el proceso de la venta y el cobro; por este motivo se puede evidenciar que el año 2008 tuvo el mejor resultado.

Figura 90 - ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR (DIAS)



ANÁLISIS: Este indicador nos muestra el número promedio de días que las cuentas por cobrar están pendientes previas a ser cobradas, por lo cual en el año 2008 hubo mejores tiempos para la realización de este proceso.

Figura 91 - ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR PAGAR (VECES)



ANÁLISIS: Este indicador nos muestra el número de veces que se han transformado las CXP durante el año, cuanto más alta sea ésta, menor será el periodo de tiempo entre el proceso de venta y su respectivo pago, para tal efecto el año 2008 fue el que menos tardó en recaudar los negocios.

Figura 92 - ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR PAGAR (DIAS)



ANÁLISIS: Con este indicador podemos observar cuál es el tiempo promedio de días que las cuentas por pagar se encuentran pendientes previas a ser pagadas. Entre los años de 2007 y 2008 se mantuvo el mejor promedio de tiempo para pagar las cuentas.

Figura 93 - ACTIVIDAD DE INVENTARIOS (VECES)



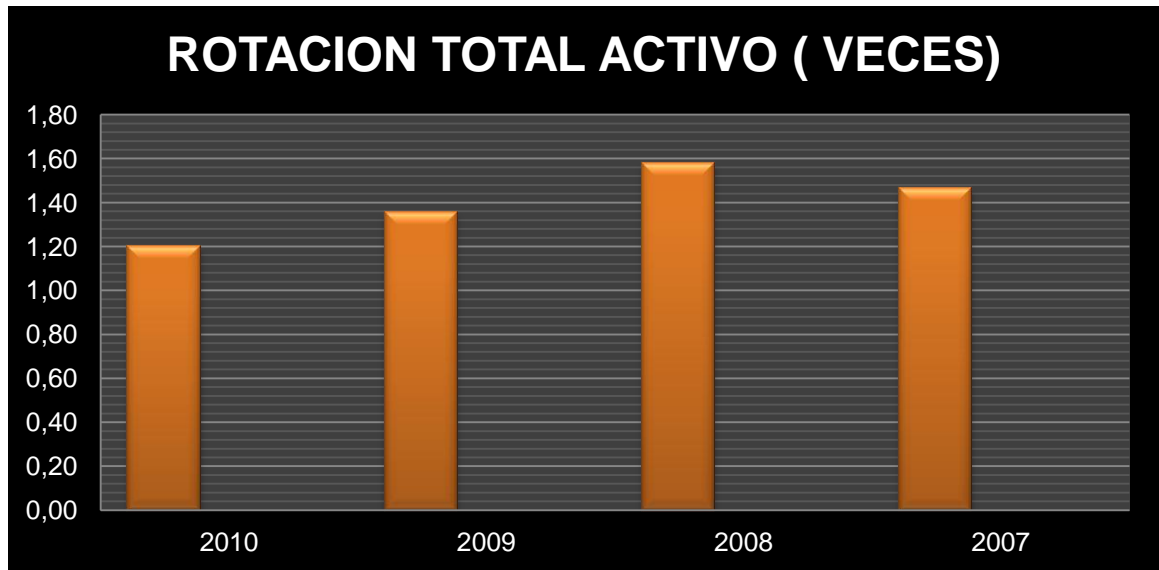
ANÁLISIS: Este indicador nos muestra el número de veces que el inventario se vuelve en cuentas por cobrar en el periodo de un año, para tal efecto, en el año 2008 se tuvo una cifra de 7 siendo el mayor número dentro del periodo estudiado, de esta forma se convierte más rápido el inventario en efectivo.

Figura 94 - ACTIVIDAD DE INVENTARIOS (DIAS)



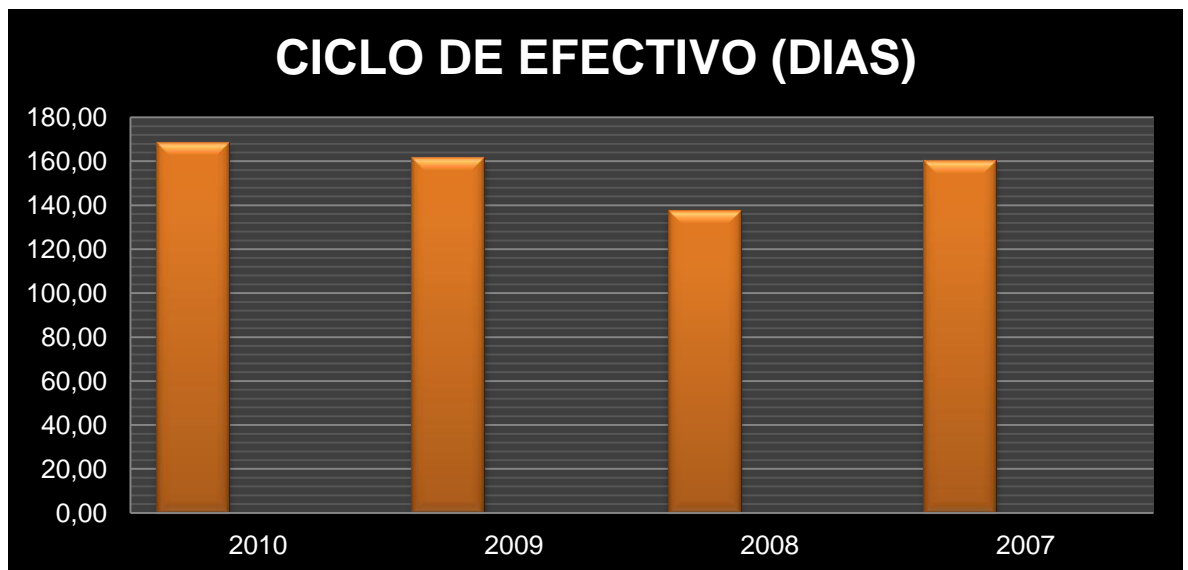
ANÁLISIS: Este indicador nos muestra el número de días que transcurren previos a que el inventario se transforme en cuentas por cobrar a través de ventas, para el año 2010 se obtuvo el mayor número de días en el proceso 134. Mientras que en el 2008 el mismo proceso tomó cerca de 50 días.

Figura 95 - ROTACION TOTAL ACTIVO (VECES)



ANÁLISIS: Con este indicador podemos evidenciar la eficiencia relativa con la que la empresa maneja sus activos totales para traducirlos en ventas, para tal efecto, en el año 2008 se generaron los mejores promedios para generar ventas con un 1,58 de rotación del activo.

Figura 96 CICLO DE EFECTIVO (DIAS)



ANÁLISIS: Este indicador nos muestra el periodo de tiempo a partir del desembolso del efectivo para ejecutar una compra hasta el cobro de las cuentas por cobrar procedentes de las ventas de bienes o servicios; para tal efecto en el año 2008 se necesitaron 137 días para fabricar un producto, venderlo y cobrar por él, mientras que en el 2010 se necesitaron 168 días para realizar el mismo ejercicio.

Figura 97 - CAPITAL DE TRABAJO (\$)



ANÁLISIS: Con este indicador podemos ver cuál es la relación del capital de trabajo con respecto a las ventas totales y netas dentro de la compañía, se observa que en el año 2007 se tuvo el punto más bajo en cuanto ya que a pesar de mantener un buen promedio de ventas netas, el capital de trabajo se mostró muy bajo.

Figura 98 - ROTACION DE LOS ACTIVOS (VECES)



ANÁLISIS: Este indicador evidencia la relación del activo total frente a las ventas netas de los años desde 2007 hasta 2010, para C.I FASEFLORES LTDA.

17. IMPACTO DE LA PROPUESTA

El impacto esperado al implementar las actividades propuestas y señaladas anteriormente dentro de la ruta de mejoramiento pretende obtener un resultado visible para toda la empresa en un tiempo no superior a 12 meses, periodo en el cual se espera que las áreas intervenidas sumen no solo dentro del plano al interior de la empresa sino también sumen en el área comercial en donde para el año 2012 se proyecta un incremento en ventas que oscila entre el 5% y el 10% con respecto al año 2010.

También se busca ejecutar planes de acción que permitan un mejoramiento competitivo visible dentro del mediano plazo, ya que estas actividades deben estar 100% realizadas en un periodo no superior a 12 meses. De acuerdo con lo anteriormente señalado esta intervención quiere generar planes de acción con objetivos y acciones de alto impacto.

17.1 DECISION DE RUTA DE CAMBIO ELEGIDA COMO PRIORIDAD

De acuerdo a los resultados arrojados por el análisis situacional, la Gerencia General de la organización define como prioritarios y decide realizar diferentes actividades con cada uno de los componentes que dentro de la calificación del MMGO hayan obtenido un resultado inferior al 50%, lo cual significa que los componentes ubicados en el estadio numero 2 se consideran de prioridad 1 dentro del proyecto.

18. PRESUPUESTO GENERAL

Tabla 44. Presupuesto General

	PRESUPUESTO GENERAL	
ACCION	TIEMPO DE IMPLMENTACION	PRESUPUESTO ESTIMADO
RUTA DE MEJORAMIENTO (1) ANALISIS DEL ENTORNO	12 MESES	\$ 2.000.000
RUTA DE MEJORAMIENTO (2) COMUNICACIÓN E INFORMACION	2 MESES	\$ 12.945.000
RUTA DE MEJORAMIENTO (3) CULTURA ORGANIZACIONAL	1 MES	No representa inversión
PAGO DEL DISEÑO ASESORIA		\$ 5.000.000
	TOTAL	\$ 19.945.000

El anterior presupuesto se discrimina individualmente componente por componente y se enfoca gracias a las rutas de mejoramiento tratadas al concluir este trabajo de grado y al análisis situacional realizado en este proyecto. Se presenta de esta forma ya que la Gerencia General solicitó inicialmente darle prioridad a los componentes con calificación inferior al 50% y se finaliza esta propuesta dándole cumplimiento a los requerimientos solicitados por la empresa.

19. ANÁLISIS DE LAS RUTAS

A continuación se relacionan las 3 Rutas de Mejoramiento con el objeto de hacer un análisis y exponer cuáles son los aspectos más relevantes para recuperar la inversión realizada.

RUTA DE MEJORAMIENTO (1)

ANÁLISIS DE ENTORNO

Orientada por personal con experiencia en negociaciones para el sector floricultor capaz de identificar oportunidades, amenazas, políticas económicas y su impacto sobre cada negocio dentro del mercado específico, esta inversión se recupera a través del incremento de las fuentes de información, tendencias y necesidades en los mercados internacionales para el sector en concreto. USA y destinos como Europa, Asia y Oceanía deben ser el objetivo principal de investigación para este departamento, lo cual en un momento determinado generará certeza a la hora de la consecución de prospectos nuevos y posibilidades de negocios para la compañía.

RUTA DE MEJORAMIENTO (2)

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

La inversión para esta ruta debe ser recuperada con el posicionamiento de la compañía en el mercado, incremento del número de cotizaciones y prospectos.

La posibilidad de presentar los productos de la compañía en otros países, alcanzando un número mayor de clientes potenciales, brindará mayores posibilidades de concretar negocios, mencionando que el contacto virtual debe ser un canal de confianza y de buena imagen no solo para los clientes antiguos sino también para los clientes nuevos. Para finalizar el hecho de introducir al mercado una nueva marca de flores que permita diferenciar y reconocer el producto en todas las esferas sociales, sin lugar a duda y en el mediano plazo reflejarán un incremento en el número de negocios nuevos para la organización.

RUTA DE MEJORAMIENTO (3)

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es de conocimiento de todos que el tener personal motivado, organizado y feliz en una organización permite obtener mejor rendimiento y respuesta del mismo. Para un mercado exigente como el de las flores, es importante contar con personas integradas a las metas planteadas por la organización, no solo en cuanto a volúmenes trabajados, sino también en cuanto a estándares de calidad hablando de cada uno de los productos desarrollados por la compañía, esto debe ser fácilmente identificado por el cliente final, lo cual permitirá tener compradores satisfechos, este simple hecho brindará numerosas oportunidades a la organización de fidelizar nuevos clientes, razón por la cual contar con un personal motivado y adecuadamente capacitado, acompañado de una buena dirección y manejo Gerencial permiten en primer lugar desarrollar mejores productos, acto seguido conservar a gusto los clientes antiguos y atraer a los nuevos, argumentos en cadena que finalmente terminarán con mejores niveles de ventas para la compañía.

20. DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 45. Diagrama de Gantt

	MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVIDADES													
OBJETIVO ESPECIFICO 1: REALIZACION DIAGNÓSTICO A TRAVES DEL MMGO.		■	■	■									
OBJETIVO ESPECIFICO 2: ANALISIS DE CADA UNO DE LOS COMPONENTES QUE INTEGRAN EL MMGO.		■	■	■	■								
OBJETIVO ESPECIFICO 3: ANALISIS DE SUBSISTEMAS DE KAST Y ROSENZWEIG.		■	■	■	■	■	■						
OBJETIVO ESPECIFICO 4: CREACION PLAN DE MEJORAMIENTO.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
PUESTA EN MARCHA RUTA DE MEJORAMIENTO (1) ANALISIS DEL ENTORNO.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PUESTA EN MARCHA RUTA DE MEJORAMIENTO (2) COMUNICACIÓN E INFORMACION.		■	■										
PUESTA EN MARCHA RUTA DE MEJORAMIENTO (3) CULTURA ORGANIZACIONAL.		■											

Se relaciona este diagrama con el fin de estructurar el cronograma con el número de meses correspondientes al desarrollo, diagnóstico y rutas de mejoramiento realizadas posterior al análisis situacional.

21. CONCLUSIONES

- Posterior al análisis aplicado a la empresa CI FASEFLORES LTDA fundamentado y diagnosticado a través del MMGO y de modelos externos se pudo concluir cuál es la posición estratégica de la empresa en este momento para brindar alternativas que permitan mejorar no solo al interior de la organización sino también en cada uno de los negocios que comercialmente representan el sostenimiento para la compañía.
- La empresa en su calidad de ser constituida y denominada de orden familiar debe contar con asesores externos ajenos a la misma que tengan conocimiento de políticas económicas externas e internas, ya que por tratarse de Comercializadora Internacional se debe tener información con respecto a los países con los cuales se mantienen o se piensan construir vínculos comerciales. Es importante mencionar que posterior al análisis realizado mediante el modelo de KAST y ROSENZWEIG se pudo concluir que la empresa contrarresta los efectos de la tasa de cambio aumentando los niveles de producción.
- Construir proyectos en los cuales se vinculen actores diferentes especializados en el sector, que puedan asesorar y brindar puntos de vista adicionales a los que el personal de la compañía puede ofrecer inclusive trabajar en mejoras tecnológicas, por ejemplo la adquisición de un sistema anti heladas para contrarrestar los efectos causados por los fenómenos climatológicos.
- Involucrar de manera activa al personal operativo en proyectos de innovación que puedan generar mayores resultados no solo en términos de tiempo en operación sino también con mejoras en los productos con el fin de impulsar la calidad de los mismos, lo que se traduce en mayores ventas y mejores ingresos para la organización. Se debe mencionar que según el análisis de KAST y ROSENZWEIG la empresa

se esfuerza en mantener altos niveles de calidad en los productos producidos.

- Es importante que el 100% de la organización tenga pleno conocimiento de las estrategias y los objetivos que se plantea la compañía para figurar con mayor volumen de resultados en el mercado. Según el análisis de KAST y ROSENZWEIG la organización trabaja constantemente en mejorar estos aspectos y de acuerdo al resultado de la encuesta se muestra que los empleados conocen las estrategias de la organización y de cada una de sus áreas.
- Se necesita mejorar los tiempos de ejecución para los objetivos a corto y mediano plazo en la organización, con planes de acción sintetizados en realizar distintas mejoras y evaluar los planes propuestos por los departamentos involucrados.
- Es importante actualizar los planes de mercadeo y estratégicos de la compañía en pro de conocer las necesidades reales de cada cliente y de trabajar a favor de las nuevas tendencias que el mercado en la actualidad demanda. Esto debe acompañarse con el aumento de la innovación en sus procesos y productos, ya que el único proceso que genera un grado de innovación corresponde a la producción, puntualmente a la cascarilla de arroz y su reutilización.
- Se recomienda establecer un proceso encargado de generar grados de innovación ya sea en los productos que se producen actualmente o para trabajar en nuevas opciones para presentar al cliente, puesto que desde hace varios años no se evidencia innovación en sus productos. Se debe destacar que según el análisis de KAST y ROSENZWEIG la organización, si bien es cierto no genera innovación, mantiene un alto grado de calidad en sus productos.

- Diseño de WEB SITE ya que de esta forma se puede lograr mayor y mejor contacto con los clientes que se encuentran ubicados en el exterior y que para esta compañía representan en su totalidad un 96%, es importante su consecución y de esta forma ofrecer sus productos, darlos a conocer y realizar contactos con potenciales clientes.
- En pro de favorecer la situación financiera de la empresa se pretende realizar planes de acción de alta efectividad y de bajo presupuesto, sin embargo se propone contar con asesores externos expertos en políticas económicas y en temas comerciales y de mercadeo, en lo cual es importante realizar una fuerte inversión ya que este tipo de asesorías deben incrementar los niveles de ventas y disminuir los factores de riesgo generados por cada negocio.
- Se evidencia un buen clima laboral dentro de la compañía gracias al buen manejo de la Gerencia en momentos de discordia y al impulso de valores y principios básicos de convivencia tales como respeto, honestidad y dignidad.
- Se necesita impulsar proyectos en pro de favorecer, capacitar y motivar a los empleados que por su desempeño sean los más destacados dentro de la organización.
- La empresa mantiene su decisión de trabajar y enfocar sus procesos de producción solo a dos productos, el Clavel y el Mini Clavel, lo que influye de manera positiva en el reconocimiento de la compañía en lo que a este par de mercados estrictamente se refiere.
- La empresa brinda un manejo adecuado a cada producto de acuerdo a lo que cada cliente dentro del mercado solicita. Se debe mencionar que aspectos como el corte, el color y la durabilidad de la flor varían según pedido de cada cliente, en esto la empresa trabaja de manera rigurosa con el fin de mantener activo cada mercado.

22. BIBLIOGRAFIA

- FASEFLORES LTDA., Documentos Internos (2008 – 2011)
- Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO, Universidad EAN
- KAST Y ROSENZWEIG: Administración en las Organizaciones. Edit. McGraw Hill. México 1981
- ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÀ Y UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Bogotá – Cundinamarca y sus Sectores Productivos (2011): <http://mapatecnologico.umng.edu.co>
- ASOCOLFLORES, www.asocolflores.org
- PROEXPORT COLOMBIA, www.proexport.com.co
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, www.oitcinterfor.org
- UNIVERSIDAD DE BARCELONA, www.ub.edu
- BUSINESS COLOMBIA, www.businesscol.com
- DIARIO LA REPUBLICA, www.larepublica.co
- FINAGRO, www.finagro.com.co
- INSTITUTO BOLIVIANO DE COMERCIO EXTERIOR, www.ibce.org.bo
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, www.mincomercio.gov.co
- CECODES, www.cecodes.org.co
- INNOVAPORTAL www.innovaportal.com
- DESARROLLO DE WEB <http://www.desarrollodeweb.com.ar/>
- MARKETING XXI <http://www.marketing-xxi.com/casos-exito.html>